مدیریت بر آموزش سازمانها سال دوازدهم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۲ شماره صفحه ۲۴۷-۲۲۵

الزامات رهبری کارآفرینانه در مدارس (مطالعه موردی: هنرستان‌های شهر مشهد)

سمیه کریم‌پور احمدی، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

*__داود قرونه__، استادیار مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

محمدرضا آهنچیان، استاد مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

10. 52547/MEO.12.2.225

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی الزامات رهبری کارآفرینانه در هنرستان‌های شهر مشهد انجام شده است. روش پژوهش مطالعه موردی و با رویکرد کیفی بوده است. به منظور دستیابی به هدف پژوهش، هنرستان‌های فعال در زمینه کارآفرینی شناسایی شده و مورد بررسی قرار گرفته است. مطلعان کلیدی این پژوهش شامل ۱۵ نفر از مدیران هنرستان‌هایی بودند که در حوزه کارآفرینی شناخته شده بودند و لذا به روش هدفمند انتخاب شدند. جهت گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد و اطلاعات کسب شده با روش تحلیل تفسیری مورد تحلیل قرار گرفت. به منظور اطمینان از اعتبار یافته‌ها، فرآیند پژوهش، کدگذاری‌ها و یادداشت‌های محقق به تایید مصاحبه‌شونده‌ها و اساتید روش‌شناسی رسید، از پژوهشگر دیگری برای بررسی همه‌جانبه کدها استفاده شد، و فرآیند انجام تحقیق با جزئیات مستند شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که الزامات رهبری کارآفرینانه در هنرستان‌ها را می‌توان در دو سطح الزامات فردی و سازمانی طبقه‌بندی نمود. الزامات فردی در ۱۱ مفهوم و سه مقوله اصلی شناسایی شدند: ویژگی‌های شخصیتی (نگرش کارآفرینانه، انگیزه، صبوری، تجربه، و تشویق دیگران)، شایستگی‌های مدیریتی (سبک رهبری، تیم‌سازی، ریسک‌پذیری)، شایستگی‌های دانشی (دانش کارآفرینی، برنامه‌ریزی، بازاریابی). الزامات سازمانی نیز در ۱۱ مفهوم شناسایی شدند که در سه مقوله اصلی دسته‌بندی شدند: الزامات قانونی و ساختاری (شرایط انتخاب مدیران، آیین‌نامه‌ها و مقررات، حمایت مدیران ارشد)، الزامات آموزشی (آموزش کارآفرینانه، آموزشهای عملی و کاربردی، آموزش پایه و تجربه خلاقانه)، الزامات اقتصادی (سرمایه‌گذاری و تأمین مالی، سوددهی، تجهیزات مناسب و مشارکت افراد و صنایع).

واژگان کلیدی: رهبری کارآفرینانه، کارآفرینی آموزشی، مدرسه کارآفرین، هنرستان.

* نویسنده مسئول: d.ghoroneh@um.ac.ir

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۱۳ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۳/۲۵

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

Managing Education in Organizations Vol.12/No.2/ Summer 2023 Page 225-247

Requirements of entrepreneurial leadership in schools (Case study: Vocational schools in Mashhad)

Somayyeh Karimpoor Ahamadi, M. Sc. in Educational Administration, Department of Educational Administration and Human Resources Development, Faculty of Educationa and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
*__Davood Ghorooneh__, Assistant Professor of Higher Education Management, Department of Educational Administration and Human Resources Development, Faculty of Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
MohammadReza Ahanchian, Professor of Educational Administration, Department of Educational Administration and Human Resources Development, Faculty of Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

10. 52547/MEO.12.2.225

Abstract
The aim of this research was to identify the requirements of entrepreneurial leadership in vocational schools in Mashhad. The research method was a case study with a qualitative approach. In order to achieve the purpose of the research, the active vocational schools in entrepreneurship were identified and investigated. The key informants of this research included 15 principals of vocational schools who were known in the entrepreneurship and were selected in a purposeful method. Semi-structured interviews were used to collect information, and the obtained information was analyzed with interpretive analysis method. In order to ensure the validity of the findings, the research process, codings and researcher's notes were approved by the interviewees and methodology professors, another researcher was used to comprehensively review the codes, and the research process was documented in detail. The findings of the research showed that the requirements of entrepreneurial leadership in vocational schools can be classified into two levels: individual and organizational. Individual requirements were identified in 11 concepts and three main categories: personality traits (entrepreneurial attitude, motivation, patience, experience, and encouraging others), managerial competencies (leadership style, team building, risk-taking), knowledge competencies (entrepreneurial knowledge, planning, marketing). Organizational requirements were also identified in 11 concepts, which were grouped into three main categories: legal and structural requirements (conditions for selecting managers, bylaws and regulations, support of senior managers), educational requirements (entrepreneurial training, practical and applied education, basic education and creative experience), economic requirements (investment and financing, profitability, suitable equipment and participation of people and industries)

Keywords: Entrepreneurial leadership, Educational entrepreneurship, Entrepreneurial school, Vocational schools.

* Corresponding author: d.ghoroneh@um.ac.ir
Receiving Date: 2/2/2023 Acceptance Date: 15/6/2023

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

مقدمه

امروزه در همه زمینه‌های رفتار اقتصادی انسان، کارآفرینی را موتور محرکه توسعه اقتصادی و اجتماعی می‌دانند. در کشورهای توسعه‌یافته، اهمیت کارآفرینی فقط به سبب مسئله اشتغال نیست، بلکه فعالیت‌های اقتصادی کوچکی که در این کشورها به وجود آمده و رشد کرده‌اند، سهم عمده‌ای در توسعه فناوری‌های پیشرفته و از سوی دیگر تولید ثروت در دنیا داشته‌اند (Ahanchian & Ghorooneh, 2018). البته کارآفرینی به عنوان راه‌حلی برای چالش‌های اجتماعی نیز تلقی می‌شود. این امر نیاز به کارآفرینان را در همه بخش‌های جامعه نشان می‌دهد. یکی از مهم‌ترین بخش‌های جامعه حوزه آموزش و پرورش است و کارآفرینی آموزشی نقش عمده‌ای در توسعه نظام آموزش و پرورش ایفا می‌نماید. درک اهمیت این موضوع باعث شده است که در دنیای امروز در سراسر جهان، ابتکارات آموزشی متعددی به وجود بیاید که سعی می‌کند ذهنیتی کارآفرین ایجاد کند (Axelsson, 2017).

توسعه کارآفرینی آموزشی محدود به کشورهای توسعه‌یافته نیست. استعدادها و پتانسیل‌های کارآفرینی در اکثر جوامع بشری پنهان و ناپیدا هستند و تبدیل آنها از حالت بالقوه به بالفعل در کارآفرینی بستگی زیادی به محرک‌ها و محیط مناسب دارد که این محرک‌ها با تمرین به وجود می‌آیند (Gheadar & Farasti, 2009). به همین دلیل موضوع کارآفرینی به طور جدی در حوزه‌های مختلف فعالیت بشری و از جمله در حوزه کارآفرینی آموزشی مطرح شده است و در سال‌های اخیر به آن توجه بیشتری شده است؛ چرا که منشا تحولات هیجان‌انگیزی در نظام آموزشی بوده است (Hess, 2007) .

از سوی دیگر، توسعه کارآفرینی آموزشی منجر به توسعه راه‌اندازی کسب‌وکارهای مرتبط با حیطه آموزش می‌شود. راه‌اندازی این کسب‌وکارها توسط کارآفرینان انجام می‌شود. از این رو از کارآفرینان انتظار می‌رود تا با شناسایی و ارزیابی فرصت‌های نهفته در بازار آموزش، به نوآوری و تغییر در طراحی و ارائه محصولات و یا خدمات آموزشی دست بزنند. از این رو با توسعه کارآفرینی آموزشی، حیطه و چارچوب فعالیت‌های کارآفرینان نیز توسعه پیدا می‌کند (Rezaizadeh & Alami, 2016). به عبارتی، ظهور رویکرد کارآفرینی و کارآفرینان در نظام آموزش و پرورش بیانگر این نکته است که ارزش‌ها و کارکردهای سنتی مؤسسات آموزشی به واسطه شناسایی فرصت‌ها، مدیریت منابع و برخورداری از ظرفیت‌های بالقوه بالا و فراهم بودن شرایط زمینه‌ای ناشی از توسعه فرهنگ کارآفرینی تغییر کرده است (Sadler, 2001).

مؤسسات و نظام‌های آموزشی بیش از هر سازمان دیگری به مدیریت این تغییرات و بهره‌برداری از فرصت‌های پیش رو نیاز دارند. دلیل این امر آن است که مدارس امروزی با چالش‌هایی مواجه‌اند که در نظام‌های آموزشی گذشته مطرح نبودند (Ahanchian & Ghorooneh, 2018). امروزه آموزش و پرورش و مدارس نقش حساس و خطیری در توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه به عهده

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

دارند. بنابراین به نظر می‌رسد که شکل‌گیری مدارس کارآفرین برای حل مسائل کشور و بهبود روند توسعه امری ضروری است (Abbasi, 2017). این مدارس مؤسساتی هستند که مفروضات اساسی آنها نقش داشتن در تحقیق و آموزش و تولید ایده‌های دانش‌آموزان است. البته سیاست تبدیل مدارس سنتی به مدارس کارآفرین باعث ایجاد فرهنگ نوآوری و ارزش‌آفرینی و در نهایت باعث شکل‌گیری بستری مناسب برای پرورش ایده و طرز فکر کارآفرینی نیز خواهد بود (Ghorbani, 2015). لذا، نقش مدارس و به‌ویژه مدیران مدارس در ایجاد فرهنگ و محیط کارآفرینی در جامعه انکارناپذیر است.

بر اساس رویکرد آژانس ملی آموزش سوئد (2011)، یک وظیفه مهم مدرسه ارائه چشم‌انداز کلی اما منسجم است. مدرسه باید خلاقیت،کنجکاوی و اعتماد به نفس دانش‌آموزان و تمایل برای کشف ایده‌ها و حل مشکل را تحریک کند و دانش‌آموز فرصتی برای ابتکار عمل و مسئولیت‌پذیری داشته باشد. مدرسه باید به دانش‌آموزان در ایجاد نگرش کارآفرینی کمک کند (Axelsson, 2017). بهتر است مدارس دانش‌آموزانی را پرورش دهد که با انگیزه، اهل ریسک و با جرات باشند و شکست را پلی برای رسیدن به پیروزی بدانند (Ahmadpourdariani & Azizi, 2012).

از سوی دیگر، چرخ‌های مدرسه کارآفرین نمی‌تواند جز به وسیله یک رهبر که ویژگی و شایستگی‌های یک رهبر کارآفرین را دارد حرکت کند و به پیش برود. محققان به این نتیجه رسیده‌اند که مدیران در مدارس کارآفرین برای غلبه بر محدودیت‌ها در محیط مدرسه، به ویژه در رابطه با منابع مورد نیاز، به طور ناخودآگاه ابتکار و ریسک‌پذیری را انجام می‌دهند (Pihie, Asuimiran & Bagheri, 2014). هدایت مدرسه کارآفرین نیاز به رهبر دارد تا مدیر. رهبران معمولا افرادی با توانمندی‌های خاص هستند که باعث می‌شود خلاق، جستجوگر، نوآور، در حال تغییر و پیشرفت و اهل ریسک باشند (Raisdana, 2008). رهبری موفق می‌تواند یادگیری را درون مدرسه و همچنین با استفاده از محیط وسیع خود ارتقا بخشد (Pashiardis & Savvides, 2011).

این خصوصیات رهبر با ویژگی‌ها و شرایط یک سازمان کارآفرین تطابق زیادی دارد. ضمن اینکه یک رهبر موثر توانایی ایجاد تغییرات در سیستم فعلی و فکر کردن به فراتر از محدودیت‌ها و قوانین را دارد. در واقع، استفاده از رهبری کارآفرین این امکان را می‌دهد تا با اتخاذ گام‌های توسعه در ایجاد تغییرات و پیشرفت‌های بلندمدت سازمان خود را در حل مشکلات به طور منظم یاری دهند (Torres, 2015) . رهبری که بتواند به طور موثر یک مدرسه کارآفرین را راهبری کند یک رهبر کارآفرین است.

با توجه به اهمیت نقش آموزش و پرورش در تربیت و پرورش افراد جامعه، ضرورت دارد که مدارس طوری برنامه‌ریزی شوند که زمینه نوآوری و خلاقیت در کنار گسترش دانش برای دانش‌آموزان و معلمان را فراهم آورند و بتوانند در طی زمان روحیه کارآفرینی را تقویت کرده و با ایده‌های ناب برای مدرسه ثروت‌آفرینی کنند.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

از آنجا که یکی از دغدغه‌های اصلی در هنرستان‌ها آماده‌سازی و تربیت دانش‌آموزان برای اشتغال و درآمدزایی است، موضوع نحوه رهبری این سازمان آموزشی از اهمیت زیادی برخوردار است. از این رو در پژوهش حاضر، شرایط و الزامات رهبری کارآفرینانه در هنرستان‌های شهر مشهد مورد مطالعه قرار گرفته است. شناسایی این الزامات در مدارس مورد مطالعه می‌تواند به سیاست‌گذاران آموزشی در فراهم‌سازی زمینه‌های لازم برای شکل‌گیری مدارس کارآفرین و نیز ترویج روحیه کارآفرینی در مدارس کمک کند. همچنین، این نتایج می‌تواند به عنوان یک راهنما برای مدیران جهت راهبری مدارس در مسیر ارزش‌آفرینی مفید واقع شود.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش الزامات رهبری کارآفرینانه در هنرستان‌ها مورد مطالعه قرار گرفته است و برای این منظور، روش مطالعه موردی با رویکرد پژوهش کیفی به کار رفته است. با توجه به هدف اصلی پژوهش، پژوهشگر تلاش کرده تا مواردی را برای مطالعه انتخاب کند که با پژوهش بر روی آن بتوان دلیل متفاوت بودن را در طی اقدام یا نتیجه مورد تحقیق و بررسی عمیق قرار دهد. لذا، پژوهشگر سعی کرده افرادی را به عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش انتخاب کند که به میزان بیشتری از ویژگی‌های مورد مطالعه برخوردار بودند. با این معیار، ۱۵ هنرستان که دارای ویژگی‌های مدارس کارآفرین بودند به عنوان موارد پژوهش انتخاب شدند. با توجه به تحقیقات و مطالعات انجام شده در مورد مدارس کارآفرین، از آنجایی که تعداد این مدارس در سطح شهر مشهد محدود بوده، از روش نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه گلوله‌برفی استفاده شده است. برای تعیین مشارکت‌کندگان بر اساس مطالعات انجام شده، معیارهای ذیل برای نمونه‌گیری هدفمند در نظر گرفته شد و بر اساس آن مدارس و مدیران کارآفرین انتخاب شدند:

- استعدادیابی دانش‌آموزان و تعیین اهداف و برنامه‌ریزی برای ایجاد انگیزه در زمان انتخاب رشته
- خلاقیت در مراحل مختلف آموزش و تأکید بیشتر بر مهارت‌آموزی
- وجود راه‌های مختلفی برای تامین بودجه مدرسه علاوه بر بودجه دولتی
- سهیم کردن دانش‌آموزان در سود و زیان فروش محصولات مدرسه
- به کاربردن روش‌های جدید بازاریابی برای فروش تولیدات
- وجود تعدادی ایده‌های نوآورانه کسب و کار در جشنواره کارآفرینی استانی و کشوری
- اشتغال‌زایی دانش‌آموزان پس از اتمام تحصیلات
- آموزش دانش‌آموزان در مهارت‌های زندگی.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

در نهایت، مدارسی که دارای حداقل دو مورد از ویژگی‌های بالا بودند، از طریق معرفی مرکز رشد کارآفرینی اداره کل، سرگروه‌های کارآفرینی در گروه‌های آموزشی استان و نواحی مختلف آموزش و پرورش شناسایی و انتخاب شدند. قابل ذکر است که در هنرستان‌های مشهد، سرگروه‌های کارآفرینی تعیین شده و کلیه دبیران کارآفرینی و مدارس با ویژگی کارآفرینی، اعضای آن گروه محسوب می‌شوند.

در این تحقیق، با توجه به موضوع و هدف پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. البته قبل از مصاحبه، اطلاعات مورد نیاز از طریق مطالعه کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده و سوالات مصاحبه مبتنی بر پیشینه پژوهش در نظر گرفته شد (Sarmad, Bazargan & Hejazi, 2014). برای گردآوری داده‌ها با تعیین سوالات اساسی از مدیران در راستای بررسی ویژگی‌های مدرسه کارآفرین و رهبری کارآفرینانه به صورت نیمه‌ساختاریافته مصاحبه انجام شده است.

تحلیل داده‌ها طبق رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین در دو مرحله انجام شده: کدگذاری باز و کدگذاری محوری. به عبارتی، محقق برای معنا بخشیدن به متن‌ها، آنها را مرور و کدگذاری کرد. طی مرحله اول یا به عبارتی کدگذاری باز که فرآیندی تحلیلی است، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف شده‌اند. در این مرحله، پژوهشگر مفاهیم را بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از متن مصاحبه‌ها، وقایع یا یادداشت‌های خود شناسایی و عنوان‌بندی می‌کند. در مرحله دوم که همان کدگذاری محوری است، مفاهیم به هم ربط داده شده‌اند. به دلیل اینکه کدگذاری در مورد یک مقوله مشخص انجام می‌شود، کدگذاری محوری نامیده می‌شود. در طی این مرحله، مفاهیم یا کدها، ویژگی و ابعاد به دست آمده از کدگذاری بازمرتب شده و در جای خود قرار گرفته تا نتایج جدیدی در مورد روابط به دست آید. به عبارتی، در کدگذاری محوری آن دسته از مقوله‌ها که با پرسش تحقیق بیشترین ارتباط را دارند از میان کدهای به وجود آمده به عنوان مقوله‌ها یا مضامین محوری انتخاب شدند.

به منظور اطمینان از اعتبار یافته‌ها نیز در این پژوهش چهار اقدام صورت گرفت (Gall, Borg & Gall, 2006): برای تعمیم‌پذیری (انتقال) یافته‌ها، محقق سعی کرده با ارائه توضیحات در مورد فرآیند تحقیق و فعالیت‌های انجام شده در مسیر مطالعه، امکان پیگیری مسیر تحقیق و خصوصیات جمعیت مورد پژوهش را برای دیگران فراهم سازد. برای تأییدپذیری، سعی شده تا در طی فرآیند پژوهش، کدگذاری‌ها و یادداشت‌های محقق به تایید مصاحبه‌شونده‌ها و اساتید روش‌شناسی برسد. برای افزایش تأییدپذیری، پژوهشگر از شخص دیگری برای بررسی همه‌جانبه کدهای خود استفاده کرده است. همچنین مصاحبه طولانی‌تر و استفاده از روش‌های چندگانه برای جمع‌کردن اطلاعات استفاده شده است. قابلیت اطمینان پژوهش نیز با مستندکردن یافته‌ها بدست‌آمد. همچنین، برای اطمینان بیشتر از بازخورد اساتید متخصص و پژوهشگر دیگر استفاده شد.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

یافته‌ها

به منظور پاسخ به سوال اصلی این پژوهش، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران هنرستان‌های منتخب مورد تحلیل قرار گرفت. پس از انجام مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌های حاصل از آن در طی دو مرحله کدگذاری، در مجموع دو دسته متمایز از الزامات رهبری کارآفرینانه شناسایی شد: الزامات فردی و الزامات سازمانی. الزامات فردی رهبری کارآفرینانه عواملی هستند که به شخص مدیر هنرستان برمی‌گردد. با توجه به نقش محوری مدیریت در هر سازمان و از جمله در هنرستان‌ها، یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد که کارآفرینی در هنرستان‌ها به میزان قابل ملاحظه‌ای به نحوه مدیریت در آن هنرستان بستگی دارد. جدول ۱ الزامات فردی رهبری کارآفرینانه در هنرستان‌های منتخب شهر مشهد حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش را نشان می‌دهد. در این دسته از عوامل، در نتیجه تحلیل داده‌ها، در مجموع ۱۹۴ کد باز شناسایی شد که در ۱۱ مفهوم مشترک، و ۳ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. ضمنا، دسته‌بندی مقوله‌ها بر اساس پیشینه پژوهش و با مراجعه به ادبیات پژوهش صورت گرفته است. یعنی سعی شد تا حد امکان مضامینی انتخاب شود که از پشتوانه نظری و پژوهشی برخوردار باشد.

جدول (۱): الزامات فردی رهبری کارآفرینانه در مدارس

مقوله‌های اصلی	مضامین	شواهدی از گزاره‌های کلامی
ویژگی‌های شخصیتی	نگرش کارآفرینانه	مدیر باید باوری از کسب و کار داشته باشد(م۶). باور و نگاه مثبتی به کسب و کار و زندگی غیرکارمندی داشته باشد(م۶). اگر مدیر دیدکارآفرینانه نداشته باشد دنبالش را نمی‌گیرد چون کارگاه کارآفرینی هزینه زیادی دارد(م۱۰). یک مدیر باید خلاق باشد و اجازه خلاقیت را به دانش‌آموزان و همکاران بدهد. لازمه خلاقیت یک فضای باز و آزاد و به دنبال اون شکستن یک سری قوانین و ترس نداشتن است(م۹).مدیر مدرسه با ایجاد یک فضای محرک برای خلاقیت، فعالیت، برخورد درست، مدیریت درست منابع انسانی، ایجاد انگیزه، شور و حال را ایجاد و فضای مناسب را ایجاد کند (م۳). مدیر ابتدا باید کارآفرین و ایده‌پرداز باشد و از ایده‌ها و خلاقیت‌ها به هر شکلی حمایت کند(م۱۰).
	انگیزه کارآفرینی	اگر مدیر عاشق کارش باشد سختی‌ها را تحمل کرده و نکات مثبت را می‌بیند(م۶). مدیر باید پرانگیزه وآشنا به رشته‌های هنری باشد(م۷). شخص باانگیزه، به هنرآموز و هنرجو انگیزه می‌دهد(م۷). یک شخص باانگیزه، هدفمند، پرتلاش، خلاق و منشا تحول در مدرسه می‌شود(م۳). تا زمانی که شیرینی بحث زیر دندان مدیر و دانش‌آموز نرود برای اجرای آن مجاب نمی‌شوند(م۱). با تغییر مقاومت می‌کنیم مگر اینکه انگیزه‌ای وجود داشته باشد یا سودی برای شخص داشته باشد(م۱). اگر بدانند واقعا برایشان سود دارد وارد بحث می‌شوند(م۱). مدیر، معاون فنی وهنرآموز علاقه‌مند به کارآفرینی باشند(م۵). درست است که مسائل مالی مهم است ولی اگر فرد در فضایی کار کند که رضایت درونی داشته باشد، حقوق کمتر او را اذیت می‌کند(م۳). من برای دل خودم کار می‌کنم و خشنودی شخص خاصی کار نمی‌کنم(م۸). من فقط دنبال کارکردن بودم و همه چیز را برای بچه‌ها می‌خواستم. خیلی وقتها ضرر می‌کردم حتی هزینه‌ای که از جیب می‌گذاشتم برنمی‌گشت(م۸). در شرایط موجود اگر کسی واقعا

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

مقوله‌های اصلی	مضامین	شواهدی از گزاره‌های کلامی
		بخواهد در حیطه کارآفرینی کار کند برای دل خودش است(م۹). من یک سال کارآفرینی تدریس کردم دیدم چقدر درس شیرینی است و مناسب برای هنرستان. از آنجا علاقه‌مند به کارآفرینی شدم(م۱۰).
	صبوری	مدیرانی که در کارآفرینی نتیجه نمی‌گیرد مهمترین دلیلش این است که به نتایج کوتاه مدت چشم می‌دوزند(م۱). آموزش تفکر کارآفرینی و کارآفرین شدن زمانی طولانی را می‌طلبد (م۱). دستیابی به نتایج در بلندمدت بدست می‌آید(م۱). در زمینه مسایل تربیتی و برخورد محبت‌آمیز با دانش‌آموز صبر داشته باشد(م۲). مدیر باید آنقدر قوی باشد که اگر کار و نظر مخالفی بود، به هم نریزد(م۹). مدیر باید سعه صدر داشته باشد (م۱۰). چون مدیر از طرف اداره، خانواده‌ها، همکاران و دانش‌آموزان تحت فشار است باید سعه صدر داشته باشد (م۱۳). مدیر باید زمان زیادی را صرف این کار کند (م۱۵).
	تشویق دیگران	کارآفرینی یک کار تیمی است. بتواند دیگران را همراه کند (م۱). معلمین خلاق را تشویق کرده و فضای آزاد کاری بیشتر داشته باشد(م۳). معلم باید از طرف مدیر تشویق شود(م۴). با اجرای برنامه‌های مازاد در مدرسه باعث تشویق افراد شود(م۳). والدین نیز در جهت تشویق دانش‌آموزان نقش به سزایی دارند(م۴). تشویق و تمجید فعالیت هنرآموزان با تقدیرنامه‌های مختلف و هدایای مالی توسط مدیرتاثیر زیادی در دانش‌آموزان دارد(م۷). سخت‌گیری بی‌مورد نداریم و با محبت و مهربانی و دلسوزی با دانش‌آموزان برخورد می‌شود(م۲). من به بچه‌ها می‌گویم که من بستر را برای شما آماده می‌کنم تا هرجا بخواهید کمک می‌کنم (م۸). با اختصاص درصدی از فروش محصولات به هنرجویان، باعث انگیزه برای کار بیشتر و ادامه فعالیت می‌شویم(م۱۳).
	تجربه	زمانی یک مدیر می‌تواند در جهت کارآفرینی اقدام کند که خود تجربه کرده باشد (م۴). ایده کارآفرینی اگر با تجربه درآن شغل همراه باشد موفق‌تر خواهد بود(م۶). پس از بدست آوردن تجربه در کلیه قسمتهای شغل مورد نظر، نوآوری بیشتر خواهد بود(م۶). تجربه در کنار علم کامل می‌شود (م۱). خودم چون در بازار هستم، مزون و آموزشگاه دارم، می‌دانم که اگر کاری درست و شیک انجام شود هیچ وقت ضرر نمی‌کند (م۷). وقتی مدیری سابقه سرمایه‌گذاری و کار بیرون داشته باشد می‌تواند کارآفرین تربیت کند(م۶). مدیر باید تا حدی کارآفرین و خلاق باشد(م۱۱). مدیر و معلم باید کارآفرین باشند(م۱۲). مدیر باید تمام شاخه‌ها و رده‌های سازمان را رفته و درک کرده باشد(م۱۲).
شایستگی‌های مدیریتی	سبک رهبری	بهتر است رهبری مشارکتی برای دخالت دادن دانش‌آموزان و همکاران در امور مدرسه باشد (م۱). رهبر کارآفرینانه به جای ناظر بودن قرار می‌گیرد(م۱). در اجرا در هنرستان رهبری مشارکتی مناسب است.(م۲) مدیر روابط عمومی بالا داشته و ارتباط عاطفی خوبی با همکار و بچه‌ها در قالب تیم داشته باشد (م۸). مدرسه بدون مشارکت هنرآموزان، هنرجویان و همکاران پیش نمی‌رود(م۱۳). مدیریت هنرستان‌ها اکثرا مشارکتی و با مشارکت کل مجموعه کار می‌کنند(م۱۳).
	تیم‌سازی	مدیر برای بهترین کار باید بهترین تیم را تشکیل دهد (م۷). مدیر با بعضی از همکاران، سرپرست کارگاه و بچه‌هایی که کارشون خوبه و استعداد و علاقه دارند یک تیم تشکیل بدهد(م۸). مدیر باید روحیه کار تیمی داشته باشد و تقسیم کار به صورت افقی باشد (م۹). بزرگترین قدمی که یک مدیر می‌تواند بردارد این است که کار تیمی را تقویت کند(م۹). کارآفرینی به صورت گروهی و خارج از کتاب درسی صورت می‌گیرد(م۱۱). من در هنرستانم میز و دفتر ندارم، مدام دور می‌زنم و با همکاران هستم(م۱۲).

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

مقوله‌های اصلی	مضامین	شواهدی از گزاره‌های کلامی
	ریسک پذیری	یکی از مسائل دارای اهمیت مدیریت، قدرت ریسک‌پذیری است (م۱). مدیران اهل دردسر نیستند و ترجیح می‌دهند کار مشخص اداری را انجام دهند(م۱). خرج کردن و راهکارهای جدید ریسک مورد نیاز خود را دارد(م۷). ۹ سال پیش من جزو اولین مدیران در استان بودم که ریسک کردم و لباس فرم تولید کردم(م۸). باید مدیر شجاعی باشد تا بتواند ریسک کند(م۱۵).
شایستگی‌های دانشی	دانش کارآفرینی	اطلاعات زیادی داشته باشد. اهل مطالعه باشد. بتواند جامعه‌اش را نیازسنجی کند. اطلاعاتش را بروزرسانی کند(م۲). مدیر از نظر یادگیری به رشد کافی و خودشکوفایی رسیده باشد(م۴). مدیر با بازار فروش محصولات ،خرید مواد اولیه و رشته‌های تحصیلی مناسب بازار آشنایی داشته باشد(م۷). مدیران هنوز اطلاعاتی در مورد جدیدترین متدهای مدیریتی ندارند(م۱). رهبر ایده‌آل مدام در حال یادگیری است تا در رهبری و مدیریت پیشرفت کند(م۷). مدرسه برای کارآفرینی با وجود تجهیزات خوب نیاز به نیروی متخصص دارد(م۱۰). اولین قدم برای رهبری کارآفرینانه، تفکر کارآفرینانه است.(م۱) با ترکیب رشته‌های هنرستان با هم می‌توان مدرسه کارآفرین داشت (م۱۰).
	برنامه ریزی	مدیر کارآفرین باید راهبرد بلندمدت و نگاه کلی داشته باشد (م۱). قدرت برنامه‌ریزی بلند مدت را برای برنامه‌های مدنظر داشته باشد (م۲).کار مدیر طوری است که باید پازل ها را کنار هم بچیند و خروجی را مشخص کند(م۱). هدف را برای رسیدن به درآمد تعیین کند(م۷). مدیری که شرایط انرژی را دارد و برنامه مشخصی دارد و شرایطی را فراهم می‌کند که فرهنگ‌سازی انجام شود، بچه‌ها از رکود خارج شوند و ارتباطات خوبی داشته باشند(م۶). وقتی من وارد این مدرسه شدم یک سری برنامه‌هایی داشتم تا بتوانم بچه‌ها را بیشتر به سمت کارآفرینی سوق بدهیم (م۸). ما هر سال یک چشم‌انداز در نظر میگیریم و بیشتر برنامه‌ها را برای رسیدن به آن تنظیم می‌کنیم تا حدی هم بستگی به بودجه دارد(م۱۰).
	بازاریابی	چند ماهی است با بازاریابی شبکه‌ای آشنا شده‌ام که باعث شده نوع مدیریتم را تغییر بدهم(م۲). بازاریابی شبکه‌ای، کارآفرینی در عصر جدید است(م۲). مدیر با رشته‌های هنری و بازار آشنا باشد(م۷). گاهی اوقات بعداز تولید محصول، فروش نمیرود چون مدیر بازار یا روشهای فروش را نمی‌شناسد(م۷). یکی از راههای بازاریابی معرفی محصولات در فضای مجازی، با عکس و مشخصات کامل و آیدی تولیدکننده است(م۷). بعد از تولید چادر، کانال زدیم، برندسازی کردیم، اسم گذاشتیم و تبلیغ کردیم(م۸). ارتباطات بیرونی زیاد هم در فروش و فعالیت موثر است(م۸). اخلاق، خوشرویی و برخورد در جذب کارآفرین خیلی مهم است(م۱۰). کانالی در فضای مجازی به نام مدرسه برای آشنایی با تولیدات و فروش ایجاد کردیم(م۱۳). بسیاری از دانش‌آموزان محصول تولیدی خود را پیش فروش می‌کنند(م۱۳).

همان‌گونه که یافته‌های برآمده از تحلیل داده‌های پژوهش در جدول ۱ نشان می‌دهد، ویژگی‌های شخصیتی مدیر یکی از الزامات مهم و اصلی در رهبری کارآفرینانه هنرستان‌ها است. این مقوله، بیانگر پیش‌نیازهایی است که یک مدیر برای بروز رفتارهای کارآفرینانه به آن احتیاج دارد. با توجه به بیانات مصاحبه‌شونده‌ها، برخورداری از نگرش کارآفرینانه، برخورداری از انگیزه کارآفرینی، داشتن تجربه مرتبط، برخورداری از دیدگاه بلندمدت و صبوری در نتیجه‌بخشی فعالیت‌ها، توانایی ایجاد روابط مثبت و تشویق

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

دیگران از مهم‌ترین عواملی هستند که در این دسته قرار می‌گیرند. برخورداری از نگرش کارآفرینانه یکی از مهم‌ترین این مفاهیم است. کارآفرینان موفق دارای طرز تفکر مشابهی هستند. در محیط مدرسه نیز مدیر باید ابتدا طرز فکر خود را پرورش داده و از چارچوب کارمندی خارج شود تا بتواند در زمینه درآمدزایی، ایده‌های جدید و خلاقانه‌ای را پیگیری کند. در این شرایط می‌تواند از محدودیت‌ها و تهدیدها برای پیشرفت فرصت بسازد. یک کارآفرین با همه پشتکاری که دارد، طرز فکر انعطاف‌پذیری دارد و می‌تواند افراد را مجاب به همراهی کند. نگرش، ترکیبی از باورها و هیجان‌هایی است که شخص را پیشاپیش آماده می‌کند تا به دیگران، اشیا و گروه‌های مختلف به شیوه مثبت یا منفی نگاه کند. طبق این تعریف، باید شخص مدیر نگرش مثبتی از کارآفرینی در مدرسه داشته باشد تا بتواند فضای خلاق و با انگیزه‌ای را به دور از ترس و استرس برای افراد ایجاد کند.. تحلیل گفته‌های مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد که مدیری که تفکر و نگرش کارآفرینانه‌ای داشته باشد سعی می‌کند مثبت و امیدوار و با پشتکار قدم بردارد و مشوق معلمان و دانش‌آموزان خلاق در طی مسیر خواهد بود تا انرژی مثبت را نیز منتقل کند و اعتماد متقابل بین گروه‌های مختلف مدرسه ایجاد شود.

مدیران معتقد بودند که عامل اصلی موثر دیگر در این زمینه انگیزه و علاقه مدیران است. شخصی که عاشق کارش باشد، در محیط نیز انگیزه تغییر و تحول دارد و می‌تواند تحرک و پویایی را به دیگران نیز منتقل کند و در نتیجه باعث تغییر در سازمان خواهد شد. همچنین، انگیزه رضایت درونی فرد را بالا برده و مسائل مالی و ساختاری کمرنگ‌تر خواهد شد. تجربه از موارد لازم و ضروری در شکل‌گیری شخصیت مدیر کارآفرین است و احتمال موفقیت در کارآفرینی را بالاتر می‌برد. مخصوصا زمانی که فرد در بخش‌ها و قسمت‌های مختلف تجربه کافی داشته باشد. طبق نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان، یک مدیر با چند سال سابقه مدیریت، تدریس و کار در بازار، به عنوان یک رهبر آموزشی می‌تواند مراحل کارآفرینی را به بهترین شکل ممکن انجام دهد. با توجه به کدهای باز استخراج شده، مفهوم دیگر صبر و سعه صدر است. یک مدیر برای انجام کارهای خلاقانه و متفاوت علاوه بر مشکلات و سختی‌های طی مسیر باید پاسخگوی اداره آموزش و پرورش، خانواده‌ها و همکاران باشد. در شرایطی که نتایج کارآفرینی در طولانی‌مدت بدست می‌آید و با احتمال ریسک نیز همراه است، برخورداری از صبر به عنوان یک الزام برای رهبری کارآفرینانه هنرستان نقش مهمی دارد.

مقوله دوم شایستگی‌های مدیریتی است. در این مقوله، بعد از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها، سه ویژگی مهم و ضروری برای یک مدیر کارافرین شناسایی شد که یکی از آنها سبک رهبری است. امروزه که نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی یک سازمان محسوب می‌شود، مدیران برای حفظ و ارتقای آن باید بتوانند سبک رهبری مناسبی را اعمال نمایند. طوری که بتوان در شخصیت آنها نفوذ کرده و آنها را در مسیر سخت کارآفرینی راهبری کنند. با رهبری و نفوذ می‌توان از تک‌تک افراد به نسبت استعداد و توانمندیشان استفاده کرد. شایستگی دیگری که در این زمینه شناسایی شد تیم‌سازی و توانایی انجام

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

کارهای تیمی است. در هر فعالیت کارآفرینانه‌ای چندین اقدام متمایز ولی مرتبط به هم انجام می‌شود و برای اثربخشی این اقدامات باید همه افراد بتوانند به صورت یک تیم منسجم کار کنند. کارآفرینی آموزشی ماهیتا یک کار گروهی است و مدیر باید بتواند از استعدادها و شایستگی‌های افراد مختلف در این راستا استفاده نماید. همچنین، مطابق نظر اکثر مصاحبه‌شوندگان، یکی از ویژگی‌هایی که سبب بروز رفتار کارآفرینانه شده و مدیر را کارآفرین می‌کند، ریسک‌پذیری است. طبق تحقیقات انجام شده تا زمانی که فردی قدرت ریسک معقول و حساب‌شده را نداشته باشد، جرأت انجام کارهای خلاقانه و جدید و گاهی خلاف مقررات رایج و به خطر انداختن سرمایه را نخواهد داشت. این ویژگی به دلیل حساسیت اداره و والدین نسبت به عملکرد هنرستان و نیز کم بازده و دیر بازده بودن فعالیت‌های هنرستان، اهمیتی دو چندان پیدا می‌کند. مدیر باید در قبال تک‌تک افراد، بازدهی ایده‌ها و نیز سودآوری سرمایه‌گذاری‌ها پاسخگو باشد.

شایستگی‌های دانشی سومین مقوله شناسایی شده است. با وجود اینکه از نظر بعضی از مدیران، تحصیلات تأثیر مستقیمی بر کارآفرینی ندارد، تعدادی نیز بیان کردند که مدیری که تحصیلات بالاتر داشته و از علم روز مدیریت، برنامه‌ریزی، حسابداری، بازاریابی و ارتباطات آگاهی کافی داشته باشد، در رهبری او تأثیر به سزایی دارد. رشد علمی و شخصیتی مدیر، برای هنرآموزان و هنرجویان نیز مفید خواهد بود چرا که نیازمند یک رهبر و منتور ایده‌آل هستند. در اینجا نکته قابل اهمیت دیگر این است که هر چه آگاهی و نگرش مدیر در سطح بالاتری قرار گیرد، کارآفرینی را از دید اشتغال آینده جوانان و رفع نیازها در جامعه خواهد دید. این طرز نگاه و تفکر نسبت به کارآفرینی باعث شده تا در مدرسه نیز قدم‌های مفیدتر و موثرتری برداشته شود. در این زمینه یکی از هم‌ترین دانش‌ها، برخورداری از دانش کارآفرینی است. امروزه دیگر با اطمینان می‌توان گفت که کارآفرینی در کنار جنبه‌های تجربی و نگرشی، یک علم نیز هست و می‌توان آن را آموخت. هرچه مدیران ما نسبت به فرآیند کارآفرینی دانش بیشتری داشته باشند، در مراحل مختلف آن از طراحی ایده تا تدوین طرح کسب‌وکار و عرضه محصول موفق‌تر خواهند بود. دومین شایستگی دانشی، برنامه‌ریزی و تعیین هدف شناسایی شده است. برنامه‌ریزی باید با نگاه جامع و بلندمدت برای رسیدن به نتایج مشخص انجام شود. از سوی دیگر، یک مدیر به عنوان سرپرست و مسئول کارآفرینی در مدرسه باید روش‌های بازاریابی را شناخته و از طریق هنرآموزان به دانش‌آموزان نیز آموزش دهد. آشنایی با بازار، بازاریابی و فروش در کیفیت کارهای تولیدی و روابط اجتماعی افراد تأثیر به سزایی دارد. یکی از مدیران نیز اذعان داشت که برای فروش بیشتر در حال حاضر روش‌های قدیمی بازاریابی پاسخگو نیست و نیاز است که از روش‌های نوین بازاریابی و فروش نیز استفاده شود.

دسته اصلی دیگری از الزامات شناسایی شده در این پژوهش تحت مقوله الزامات سازمانی طبقه‌بندی شد. این دسته از الزامات عوامل و شرایطی را شامل می‌شود که به طور مستقیم به شخص مدیر وابسته نیست بلکه به محیط و فضای سازمانی هنرستان برمی‌گردد. شرایطی که توسط اداره آموزش و پرورش و یا

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

دیگر مراجع تعیین می‌شود بر مدیر تحمیل می‌گردد و هنرستان باید در چارچوب آن شرایط عمل نماید. الزامات سازمانی رهبری کارآفرینانه که نتیجه تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران هنرستان‌های منتخب شهر مشهد بود در سه دسته اصلی تقسیم‌بندی شدند: الزامات قانونی و ساختاری، الزامات آموزشی و الزامات اقتصادی. در این بخش نیز در مجموع ۲۸۰ کد باز شناسایی شد که در ۱۱ مفهوم، و ۳ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. جدول ۲ الزامات سازمانی رهبری کارآفرینانه که در هنرستان‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۲): الزامات سازمانی رهبری کارآفرینانه در مدارس

مقوله‌های اصلی	مضامین	شواهدی از گزاره‌های کلامی
الزامات قانونی و ساختاری	شرایط انتخاب مدیران	در حال حاضر تمام توانایی که برای مدیران سنجیده می‌شود، توانایی اداری است(م۳). در آموزش و پرورش فردی را بعنوان مدیر می‌گذارند که فقط بتواند مدرسه را راه ببرد و انگیزه کارکردن ندارد(م۶). اداره مدیرانی را انتخاب می‌کند که صرفا در بخش آموزش فعالیت می‌کنند(م۶). مدیر کارآفرین و ایده‌پرداز باشد، مخصوصا زمانی که هنرآموزان کارآفرین هستند(م۱۰). بهتر است غیر از قبولی در آزمون مدیران، نحوه اداره کلاس و سابقه او را از مدارس قبلی پرس و جو کنند(م۱۳). باید مدیر هنرستان، شایسته مدیریت باشد و با شایسته‌سالاری انتخاب شود(م۱۳). برای کارآفرین و خلاق بودن مدیر گاهی مجبور است همه قوانین و مقررات را رعایت نکند(م۱۳).
	آیین‌نامه‌ها و مقررات	در اسناد بالادستی کارآفرینی خیلی مطرح شده است (م۳). در اسناد یک ساحت تربیتی به نام ساحت تربیت اقتصادی است(م۳). بخشنامه‌های خوب و مرتبی از بالا می‌آید، ولی بیشتر مواقع تکرار مکررات است(م۱). کلیه مسائل مالی وکسب وکار هنرستان‌ها درقالب بندب تبصره۷۵ قانون آمده است که همه مجوزها را به هنرستان ها داده است(م۱). قوانین مختلف آموزش و پرورش برای فعالیت‌های جانبی دست و پاگیر هستند(م۶). تبصره ۷۵ می‌گوید آموزش همرا با تولید ولی اسباب آن برای یک مدیر فراهم نیست(م۲). یکی از چالش‌های مدیران، عدم تفویض اختیار و وجود بندها و تبصره‌های قانونی خطرناک در مسائل مالی است(م۱). مدیر هنرستان خیلی کارها می‌تواند بکند، منتها یک سری بخشنامه‌های دست‌وپاگیر هست که مدیران خیلی جلو نمی‌روند که باید حق داد(م۸). یک سری قوانین واقعا دست و پاگیر است(م۱۰). خیلی از قوانین که در بالا قشنگ است، به پایین که می‌رسد ۱۸۰ درجه عوض می‌شود(م۱۲). با وجود قوانین و بخشنامه‌های موجود برای کارآفرین شدن در سیستم دولتی، دست و پای طرف بسته است (م۱۲).
	حمایت مدیران ارشد	اداره آموزش و پرورش با فرمانداری، شهرداری، کارخانجات و اتحادیه‌ها در جهت بازدید و تشویق دانش‌آموزان هماهنگ کند(م۶). اداره با هدایای مالی و تقدیرنامه حمایت نمی‌کند، حمایت در حد معرفی کانال و صفحه کارهای بچه ها درگروه های مختلف انجام می‌شود(م۷). کارآموزی و کارورزی با حمایت آموزش و پرورش و تشویق

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

مقوله‌های اصلی	مضامین	شواهدی از گزاره‌های کلامی
		دانش‌آموزان در جهت بهبود روابط اجتماعی موثر است (م۶). وقتی میبینی اداره حمایت نمی‌کند، نه از شخص من بلکه از کار، دلسرد می‌شوی. من نمیخواهم دیده شوم بلکه میخواستم کار بچه‌ها دیده شود (م۸). اگر برای دانش‌آموز درهنرستان اتفاقی بیفتد اداره حمایتی نمی‌کند(م۸). اداره در جهت برطرف کردن مشکلات مالی مدرسه همکاری کند(م۱۰). اداره در جریان ابتکارات و کارآفرینی مدرسه نیست مگر زمانی که از اداره کل تقدیرنامه می‌فرستند یا اگر برای بازدید تشریف بیاورند(م۱۱).
الزامات آموزشی	آموزش کارآفرینانه	آموزش کارآفرینی با بازی در نقش موثر است(۱). آموزش کارآفرینی و تمرکز بر استعدادهای کارآفرینی انجام شود(م۳). آموزش با انجام کار و اجرای الگوی نقش است(م۳). بهتر است مدرسه صرفا به نام کارآفرینی نباشد بلکه کارآفرین تربیت کند(م۳). ذهن دانش‌آموز پرسشگر تربیت شود(م۳). آموزش همراه با بازدید از مشاغل و آشنایی با تعاونی‌ها، اتحادیه‌ها، مجامع امور صنفی و استارت‌آپ‌ها باشد(م۶). خلاقیت با آموزش همراه باشد موفق‌تر است(م۶). نوآوری پس از یادگیری فرد در محیط کار حاصل می‌شود(م۶). اگر روی درس کارآفرینی خوب کار شود در خلاقیت دانش‌آموزان خیلی موثر است مثلا مسابقه ایده، معرفی یک محصول جدید(م۱۰).
	آموزش عملی و کاربردی	برای تغییر، باید طوری عمل کرد تا تغییر در رفتار و نگرش ایجاد شود(م۱). بهتر است در جهت شناخت مشاغل و مسایل مالی دانش‌آموزان آموزش ببینند(م۴). نحوه پس‌انداز کردن و خرج کردن را باید از سن پایین آموزش ببینند(م۴). با زنجیره تأمین و نحوه برخورد با مشتری در محیط مدرسه آشنا شوند(م۶). بعد از آموزش بچه‌ها فروش را از دوره کارورزی شروع کردیم با سفارش روپوش کار و بعد مقنعه(م۸). دانش‌آموزان کار در کارگاه را به صورت زنجیره‌ای یاد گرفتند(م۸).
	آموزش پایه	در متوسطه اول در مهارت‌های نرم و در متوسطه دوم در مهارت‌های اجرایی برنامه‌ریزی شود(م۳). در هر مقطعی به نسبت سن دانش‌آموزان می‌توان آموزش تفکر، شخصیت و فعالیت کارآفرینانه انجام داد(م۱). تفکر کارآفرینی را باید از پایه و ابتدایی آماده کرد با بازی‌های خلاقانه، سپس در دبیرستان وارد کسب وکار شوند(م۵). دانش‌آموز باید مهارت‌های پایه مثل طرز چک نوشتن، مسائل مالی، قرارداد، الزامات محیط کار، مسائل بهداشتی، مسائل ایمنی و محیط زیست را یاد بگیرد(م۱۲).
	تجارب خلاقانه	یک گروه از دانش‌آموزان سایت مدرسه را طراحی کرده‌اند(م۱).۵۰ نفر از دانش‌آموزان به شرکتی برای آشنایی مشاغل با حقوق هفتگی معرفی کرده‌ایم(م۱). رشته‌های موجود در هنرستان را به درآمدزایی رساندیم. مثلا رشته گیاهان دارویی بسته‌بندی دم‌نوش و رشته خیاطی، تولید لباس فرم مدارس و رشته عکاسی، راه‌اندازی آتلیه(م۲). یادگیری کسب و کار برای بچه‌ها، برای ایجاد کار جدید تجربه خوبی است(م۶). یکی از مواردی که می‌تواند روی دانش‌آموزان تاثیر بگذارد، دیدن موفقیت دانش‌آموزان قبلی است (م۹).
اقتصادی	سرمایه‌گذاری و	معمولا برای فعالیت‌های مدرسه، سرمایه‌گذار دعوت می‌کنیم و یا از سرانه مدرسه استفاده

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

مقوله‌های اصلی	مضامین	شواهدی از گزاره‌های کلامی
	تامین مالی	می‌کنیم (م۱). چون بچه‌ها از نظر مالی ضعیف بودند و سرانه مدرسه پایین آمده، از پتانسیل موجود در مدرسه استفاده کردیم تا به درآمدزایی برسیم (م۲). با یکی از خیریه‌ها و صندوق‌های قرض‌الحسنه در تعامل کاری هستیم، سالانه وام می‌گیریم و از درآمد تولید، اقساط را می‌پردازیم(م۲). با توجه به تجربه قبلی‌ام، خودم(مدیر) سرمایه اولیه کارهای بچه‌ها را تامین کردم(م۷). در کارهایی با کمترین مواد اولیه، خود بچه‌ها هم می‌توانند با هم شراکتی سرمایه را تامین کنند(م۷). با فروش بالا شهریه از دانش‌آموزان دریافت نمی‌شود(م۲). تولیدات خلاقانه و فروش آنها و کسب درآمد در مدرسه انجام می‌شود(م۳). سود حاصل از کار به نفع مدرسه و بچه‌های نیازمند می‌رسید(م۸).
	سوددهی	سود حاصله بین دانش‌آموز و هزینه‌های مدرسه و سرمایه‌گذاری تقسیم می‌شود (م۱). به گروه‌های دانش‌آموزان، والدین ومدرسه و سرمایه‌گذار منفعت مالی ومعنوی می‌رسد(م۷). معمولا سود کارهای هنری به خاطر مواد اولیه کم هزینه و خلاقیت سازنده بالاست(م۷). از سود محصولات برای بچه‌ها سرمایه‌گذاری میکنیم و وسایلی که در مدرسه اضافه است را به مدارس دیگر اهدا میکنم(م۷). اگر بچه‌ها در مدرسه با امکانات مدرسه چیزی تولید کنند، به مدرسه تعلق دارد(م۱۰). در هنرستان ما(کشاورزی)، معمولا سرمایه اولیه با دانش‌آموز است پس سود هم برای دانش‌آموز است(م۱۲). سود فروش کارهای بچه‌ها در صورتی‌که با سرمایه خودشان باشد پس از کسر ده درصد سهم مدرسه به خودشان برمیگردد و اگر با سرمایه غیراز دانش‌آموز باشد، درصدی به دانش‌آموز تعلق می‌گیرد(م۱۳).
	تجهیزات مناسب	در مدرسه باید اسباب کارآفرینی فراهم باشد تا دانش‌آموز که جذب می‌شود، نیازی نباشد دست در جیب خانواده کنیم (م۲). برای آموزش و بهترین تولید، باید بهترین امکانات و تجهیزات را برای مدرسه فراهم کرد(م ۷). از امکانات و تجهیزات خلاقانه در فضای کلاس و مدرسه استفاده شود(م۳). باید تجهیزات در اختیار مدیر گذاشت و قوانین و بخشنامه‌های دست و پاگیر را حذف کرد(م۸).
	مشارکت افراد و صنایع	با مدیران مدارس دیگر صحبت میکردم تا عکاسی از مراسم‌ها را با کیفیت بالا و هزینه کمتر به بچه‌های ما بسپارند(م۸). باید به هنرستان‌ها مجوزی بدهند تا بتوان یک درب به بیرون از مدرسه باز کرد و فروش بیرون از هنرستان را داشت (م۱۰). برای تدریس بعضی رشته‌ها به دلیل کمبود نیرو، آموزش به صورت برون‌سپاری انجام می‌شود(م۱۰). برای هنرستان کارآفرین تمام ارگان‌ها و سازمان‌ها باید همکاری کنند(م۱۰). باید در جلسات شورای شهر، یک جلسه را به کارآفرینی هنرستانها اختصاص داد(م۱۰). ایجاد شغل به صورت رسمی نیاز به مجوزهای لازم از بهداشت، بهزیستی، غذا و دارو وصنعت دارد(م۱۱).

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

طبق تحلیل‌های انجام شده و اطلاعات بدست آمده از مصاحبه‌ها، همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، الزامات سازمانی رهبری کارآفرینانه به سه مقوله تقسیم می‌شود: ۱.الزامات قانونی و ساختاری ۲. الزامات آموزشی ۳. الزامات اقتصادی.

یکی از مهم‌ترین الزامات سازمانی برای رهبری کارآفرینانه در مدارس، شرایط انتخاب و انتصاب مدیران مدارس است. اگر افراد شایسته‌ای برای رهبری مدرسه انتخاب شوند، زمینه مساعدتری برای رهبری کارآفرینانه ایجاد خواهد شود. در حال حاضر در آموزش و پرورش مهم‌ترین معیاری که برای انتخاب و ارزیابی مدیر در نظر گرفته می‌شود، توانایی انجام دادن کارهای اداری و فعالیت‌های صرفا آموزشی است. در صورتی‌که طبق نظر تعدادی از مدیران مصاحبه‌شونده، بهتر است برای مدیریت هنرستان، از میان هنرآموزان فردی را انتخاب کرد خلاق بوده و از فعالیت‌های هنری شناخت داشته و با بازار نیز آشنا باشد. هنرستان پتانسیل بسیار زیادی از نیروی انسانی و تجهیزات و امکانات دارد و برای استفاده مفید از آنها نیاز به رهبری آگاه و خلاق است. عامل مهم دیگر در این زمینه آیین‌نامه‌ها و مقررات است. انگیزه مدیر برای اجرای موثر کارآفرینی تا حدودی بستگی به حمایت‌های قانونی و نیز حمایت مدیران مافوق در اداره آموزش و پرورش دارد. با وجودی که بسیاری از بخشنامه‌ها کارآفرینی را تسهیل می‌کنند، بعضی بندها و تبصره‌های بخشنامه‌های آموزشی و اداری دست و پا گیر بوده و مانع خلاقیت و نوآوری می‌شود. بخشنامه‌هایی وجود دارد که برای اجرای کارآفرینی شرایط و چارچوب تعریف شده‌ای دارند. به عنوان مثال، در بعضی از هنرستان‌های دخترانه برای تأمین نیروی کارگر و یا فنی، رفت و آمد نیروی مذکر مقدور نیست و با مشکل مواجه است و یا برای اجرای یک سری ایده‌ها یا روند تأمین مسائل مالی، باید سلسله مراتب اداری زمان‌بر را طی کرد که گاهی نتیجه مطلوبی هم عاید مدیر نمی‌شود.

دسته دوم الزامات آموزشی هستند. در آموزش کارآفرینانه، تمرکز روی استعدادهای دانش‌آموزان است، تا بتوان آنها را با ذهن خلاق و پرسشگر، خارج از چارچوب عرف مدارس در فضایی آزاد به صورت علمی کارآفرین تربیت کنند. البته بهتر است این نوع آموزش در سنین قبل از هنرستان آغاز شود. دانش‌آموزان در جامعه کنونی اکثرا بی‌انگیزه‌اند، و لذا برای شروع و ادامه راه نیاز به مشوق و حامی دارند. حمایت از آنها توسط مدیر به شکل‌های مختلف امکان‌پذیر است، به عنوان مثال می‌توان برای حل مشکلات مدرسه و تولیدات جدید نظرخواهی کرد و از ایده‌های جدید و خلاقانه آنها استقبال کرد. کارهای دانش‌آموزان را در قالب نمایشگاه و فروشگاه در محیط مدرسه یا فضای مجازی عرضه کرد. به این طریق می‌توان انگیزه‌های مثبت و قوی ایجاد کرد تا پس از فارغ‌التحصیلی نیز این کار را ادامه دهند. همچنین، طبق نظر برخی مصاحبه‌شوندگان، برای پایداری فعالیت‌های کارآفرینانه باید فرهنگ آن پایه‌ریزی شود و لذا از طریق آموزش‌های پایه باید در طولانی‌مدت تغییر در نگرش و رفتار را ایجاد کرد. اکثر مصاحبه‌شوندگان بر این عقیده‌اند که نگرش، تفکر و فرهنگ کارآفرینی باید از مقاطع پایین با آموزش‌های پایه شروع شود تا شخصیت دانش‌آموزان به صورت خلاق و هدفمند رشد کند. در این صورت، در هنرستان نیز موثرتر بوده و

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

پس از اتمام تحصیلات موفق‌تر عمل خواهند کرد. در هنرستان نیز می‌توان آموزش‌های حرفه‌ای و خلاقانه‌ای که منجر به تولید و فروش شوند را به کار برد تا تجربه و انگیزه آنان افزایش یابد.

مقوله الزامات اقتصادی نیز از موارد بسیار مهم برای رهبری کارآفرینانه هنرستان‌ها است. در شرایط محدودیت منابع مالی، بسیاری از مدیران در این زمینه با مشکل مواجه هستند. سرمایه اولیه فعالیت اقتصادی و کارآفرینی هنرستان‌ها معمولا توسط تعداد کمی از خانواده‌ها، سرمایه‌گذاران، مدیر یا همکاران وی و یا خیّران و به ندرت توسط اداره تأمین می‌شود. با ادامه تولید و سوددهی در صورتیکه سرمایه اولیه توسط مدیر تامین شده باشد، با فروش تولیدات دانش‌آموزان می‌توان مشکلات مالی مدرسه را برطرف کرد. به عنوان مثال پس از کسر سهم دانش‌آموزان و بعضی هنرآموزان، سود حاصل از فروش برای مخارج ضروری کارگاه‌ها یا دانش‌آموزان بی‌بضاعت هزینه می‌شود. طبق قانون، اگر تولید در هنرستان با سرانه مدرسه صورت بگیرد و سودآوری داشته باشد، پس از فروش و سوددهی مبلغ حاصله به حساب اداره کل واریز شده، پس از کسر مبلغی به حساب مدرسه برگردانده می‌شود و سپس مبلغ را تقسیم می‌کنند. اگر سرمایه اولیه از طرف خیّر صورت گرفته باشد، سود را برای دانش‌آموزان بی‌بضاعت یا برای تجهیزات مدرسه هزینه خواهند کرد. آخرین عامل مهم در رهبری کارآفرینانه وجود زمینه‌هایی برای برقراری ارتباط بین مدرسه با جامعه و صنایع است. طبق نظر مدیران، برای کارآفرینی و درآمدزایی در مدرسه، باید ابتدای سال تحصیلی سرمایه‌گذاران و صاحبان صنایع را توجیه کرد تا در زمینه مالی دانش‌آموزان را حمایت کرده و تشویق کنند. مثلا اگر والدینی فعالیت تولیدی یا خدماتی دارند می‌توانند الگو و انگیزه مناسبی برای خلاقیت دانش‌آموزان فراهم کنند. البته کارآفرینی در مدرسه علاوه بر رضایت خانواده‌ها، همکاری هنرآموزان را نیز می‌طلبد، چرا که در بسیاری مواقع باید خارج از ساعت کاری موظف خود در مدرسه همکاری داشته باشند. همچنین اگر دانش‌آموزان تولید قابل عرضه به بازار داشته باشند، همکاری و حمایت مدارس دیگر و ادارات و ارگان‌ها را در زمینه خرید، وام و صدور مجوز می‌طلبد. رشد و توسعه کارآفرینی نیازمند حمایت همه‌جانبه از طرف سیستم آموزشی و والدین است. مساعد بودن زیست‌بوم کارآفرینی در این زمینه نقش موثری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

یکی از اهداف تاسیس هنرستان‌ها، پرورش فارغ‌التحصیلان کارآفرین است. کارآفرینی یک فرآیند است و نه یک هدف. همچنین، کارآفرینی تنها در کسب و کار مطرح نیست بلکه یک شیوه زندگی است که در کلیه ابعاد زندگی فردی و اجتماعی تجلی می‌یابد. در نظام آموزشی، شکوفاسازی استعداد و خلاقیت بیش از همه نیازمند ساختارها و روش‌های مدیریتی است که توانایی شناخت و هدایت استعدادهای بالفعل و بالقوه دانش‌آموزان را داشته باشد. در این میان، مدیر هنرستان در سِمَت رهبر آموزشی وظیفه هدایت مدرسه را در

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

جهت تربیت انسان‌های باانگیزه، خلاق و متعهد برعهده دارد. مدیر مدرسه در پیشرفت کارآفرینی مدرسه نقش موثری دارد (Sagar, 2015). مدیر برای ایجاد محیط کارآفرینانه باید به عنوان رهبر کارآفرین ویژگی‌هایی را در خود تقویت کرده تا بتواند در کارکنان مدرسه و دانش‌آموزان نفوذ کرده و هنرستان را به سمت اهداف کارآفرینانه هدایت کند.

ویژگی‌های رهبری کارآفرینانه به مدیر کمک می‌کند تا با وجود پیچیدگی‌ها و محدودیت‌های مدرسه، تغییرات سریع و رقابتی ایجاد کند و همزمان به عنوان رهبر آموزشی موفق، شرایطی را فراهم کرده که فرصت یادگیری و تجربیات را برای پیشرفت کارکنان و دانش‌آموزان ایجاد نماید. در واقع رهبری کارآفرینانه یک سبک رهبری نیست بلکه بیشتر یک استراتژی برای تحقق یک هدف است (Zijlstra, 2014).

محور اصلی پژوهش حاضر، الزامات رهبری کارآفرینانه در هنرستان‌های شهر مشهد بود. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که می‌توان این الزامات را در دو بعد فردی و سازمانی دسته‌بندی کرد.

اهمیت بعد فردی از آنجا ناشی می‌شود که مدیران و رهبران آموزشی یکی از مهمترین ارکان بهبود آموزش محسوب می‌شوند و نقشی پر اهمیت و غیر قابل انکار برعهده دارند (Pashiardis & Brauckmann, 2009). وظایف آنها تحت تاثیر نیازها و انتظارات متنوع ذینفعان آموزش، تحولات بسیاری در عصر جهانی‌شدن داشته است؛ به همان نسبت، نیاز به پیشرفت حرفه‌ای رهبران آموزشی برای انجام وظایفشان افزایش پیدا کرده است (Hülya Şeno, 2019)؛ زیرا که این رهبری آنها است که جهت حرکت مدرسه، فضای یادگیری، سطح حرفه‌ای بودن و روحیه معلمان و میزان نگرانی از آینده دانش‌آموزان را تعیین می‌کند (Kamau, 2010).

مدیر هنرستان برای اینکه بتواند نقش رهبری خود را در توسعه کارآفرینی هنرستان ایفا نماید باید از ویژگی‌ها و الزاماتی برخوردار باشد. در این راستا، پس از مصاحبه و نیز بررسی پیشینه، الزاماتی برای شخص مدیر جهت رهبری کارآفرینانه شناسایی شد که به ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های مدیریتی، و شایستگی‌های دانشی دسته‌بندی شد.

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های شناسایی شده برای رهبری کارآفرینانه هنرستان‌ها برخورداری مدیران از نگرش کارآفرینانه است. اگر مدیران نگرش مثبتی نسبت به کارآفرینی در مدرسه داشته باشند، زمینه‌های توسعه آن را نیز فراهم می‌کنند (Laverick, 2016). طرز فکر کارآفرینی در ارتباطات و همکاری، شناخت فرصت‌ها، تفکر انتقادی و حل مسئله تأثیر دارد. همچنین بین عملکرد ذهنی و ادراک موقعیت شغلی آنان رابطه مثبتی وجود دارد (Rodriguez & Lieber, 2010). البته برخورداری افراد از ویژگی‌ها یا طرز تفکر کارآفرینانه را می‌توان عمدتاً نتیجه عملکرد درست یک نظام آموزشی دانست. هر چند نقش ویژگی‌های شخصیتی و وراثتی نیز در این بین قابل چشم‌پوشی نیست. اما به هرحال آنچه که

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

نقش اصلی را در این فرآیند ایفا می‌کند، آموزش است (Rezaizadeh & Alami, 2016). تفکر کارآفرینانه باعث استفاده از محدودیت‌ها و تبدیل آن به فرصت شده و خلاقیت و نوآوری و استقلال را ترویج می‌کند. تفکر در کنار نگرش کارآفرینانه، باعث فعالیت‌های اقتصادی در مدرسه می‌شود. نگرش کارآفرینانه اهمیت توسعه ارتباط و به اشتراک گذاشتن ارزش‌ها بین اعضای سازمان را یادآور می‌شود.

عامل مهم دیگر انگیزه مدیر است. زمانی‌که مدیر منشأ انگیزه بوده و هدفمند حرکت کند، الگوی مناسبی برای افراد دیگر خواهد بود. در سیستم آموزش و پرورش اگر فردی انگیزه و اعتقاد قوی برای تغییر مثبت نداشته باشد با وجود مشکلات و قوانین موجود در سیستم متمرکز، کوچکترین قدمی هم نمی‌تواند بردارد. Delarey (2018) دریافت که مدیران آموزشی کارآفرین در انگیزه بخشیدن به دیگران نیز افراد توانمندی هستند و در مواجهه با مسائل به سادگی دلسرد نمی‌شوند. این رهبران آموزشی، فلسفه‌ای قوی و رویکردهای عملی مناسبی دارند. اصولاً گفته می‌شود در کارآفرینی دو دسته از افراد احتمال شکست‌شان بیشتر است: یک گروه افرادی که تجربه دارند اما آموزش‌های لازم را ندیده‌اند و دوم افرادی که آموزش دیده‌اند اما تجربه کافی ندارند (Ahanchian & Ghorooneh, 2018). اگر این تجربه مدیر با علم او همراه باشد، احتمال موفقیت وی بسیار بیشتر خواهد بود.

از آنجایی‌که رهبری کارآفرینانه، نوع متمایز رهبری است که با چالش‌ها و بحران‌های سازمان مواجه است (Delarey, 2018)، مخاطره‌پذیری معقولانه یکی از ویژگی‌های رهبر کارآفرین است. با توجه به متمرکز بودن آموزش و پرورش و نظارت اداره و از طرف دیگر کمبود منابع مالی، فرد باید ریسک‌پذیر بوده و عواقب آن را بپذیرد. برای اطمینان از اجرای صحیح و به حداقل رسیدن ریسک‌های احتمالی باید به دقت نظارت و کنترل توسط مدیر انجام شود.

بعد دوم رهبری کارآفرینانه در هنرستان‌ها که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است، الزامات سازمانی رهبری کارآفرینانه بود. الزامات سازمانی نیز در سه مقوله اصلی شناسایی شدند: الزامات قانونی، الزامات آموزشی، و الزامات اقتصادی.

با مقایسه مصاحبه‌ها می‌توان دریافت که از لحاظ سازمانی میزان همراهی و همکاری ادارات آموزش و پرورش در نواحی مختلف با مدارس متفاوت است. بعضی از مدیران بیان کردند که اداره تا حد امکان در زمینه مجوزها، مراحل اداری و حتی فروش و بازاریابی با آنها همکاری لازم را دارد، در صورتی‌که در برخی نواحی از میزان فعالیت کارآفرینی مدارس هیچ اطلاعی ندارند و یا با وجود برگزاری نمایشگاه در محوطه اداره، مسئولین حتی از کارهای دانش‌آموزان بازدید نکردند. این در حالی است که حمایت اداره از فعالیت‌های هنرستان، باعث دلگرمی مدیر برای ادامه راه و یا گسترش کارآفرینی در مدارس خواهد شد.

استفاده بهینه از منابع موجود به خصوص منابع انسانی که دارایی اصلی سازمانهای کارآفرین است، از مهمترین اقدامات مدیر در نقش رهبری کارآفرینی است (Ahanchian & Ghorooneh, 2018). مدیران باتجربه اذعان داشتند که معمولا در هنرستان به دلیل تنوع رشته‌های تحصیلی و گستردگی

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

فعالیت‌ها و آموزش‌ها باید حتما مدیریت با استفاده از هنر رهبری صورت گیرد تا با نفوذ بین افراد بتوان از خلاقیت‌ها و هنرهای رشته‌های مختلف هنرآموز و هنرجو بیشتر استفاده کرد. رهبران کارآفرین نه تنها تسهیل‌گر فرآیند شناسایی فرصت‌های بیرونی و یا داخلی هستند بلکه به طور مستقیم نیز نقش فعالی ایفا می‌کنند. مدیران نیز می‌توانند از مهارت‌های رهبری کارآفرینانه موثر در هدایت و مدیریت مدارس استفاده کنند (Delarey, 2018). هر چند در یک محیط آموزشی ممکن است مدیر به عنوان فرد کارآفرین مطرح شود ولی برخورداری از ویژگی شخصیت کارآفرینانه به تنهای نمی‌تواند سبب یادگیرنده بودن مدارس گردد، چرا که در این سیستم متمرکز اهداف و آرمان‌ها از قبل مشخص شده‌اند (Falah Razavi, et al, 2008).

یکی از دیگر مسائل بسیار مهم در مدارس، الزامات اقتصادی است که عامل یا مانع اساسی در جهت پیشرفت کارآفرینی است. در طی مصاحبه‌ها مشخص شد، اغلب مدارسی که به عنوان کارآفرین معرفی شدند، سرمایه اولیه فعالیت‌هایشان، توسط خیّر یا از حساب شخصی مدیر و همکاران و تعدادی از دانش‌آموزان تأمین شده است. به دلیل اینکه اغلب مدیران ترجیح دادند باوجود طی مراحل طولانی اداری، سرمایه‌گذاری بدون دخالت آموزش و پرورش باشد تا سود به‌دست آمده مستقیما برای دانش‌آموزان مستحق یا تهیه تجهیزات موردنیاز مدرسه هزینه شود.

در جمع‌بندی می‌توان اذعان کرد که اجرای کارآفرینی از جهت ایجاد اشتغال، باعث توسعه اقتصادی و تأمین‌کننده عدالت اجتماعی است (Nikonam Tusi, H. & Nobakhtvand, 2013). در بیشتر کشورهای پیشرفته و در حال توسعه، مقوله‌کارآفرینی اصلی‌ترین منبع توسعه به شمار می‌رود. بسیاری از صاحبنظران معتقدند کارآفرینی با آموزش مستقیم حاصل نمی‌شود و باید به روش «پرورشی» کارآفرینان را تربیت کرد. در سند چشم‌انداز بیست ساله کشور نیز ویژگی‌های یک فرد مطلوب ایرانی «فعال، مسئولیت‌پذیر، ایثارگر، رضایتمند، دارای وجدان کاری، روحیه تعاون» ذکر شده است (Saljooghi, 2014).

ورود کارآفرینی به حوزه آموزش، به عنوان ابزار مدیریتی، تحولات زیادی در بخش‌های مختلف نظام آموزشی ایجاد کرده است (Sadler, 2001). یک مدیر آموزشی به عنوان کارآفرین، اهداف را تعیین می‌کند و آنها را به گونه‌ای به کار می‌برد تا با اجرای آن ضمن حل مشکلات آموزشی، زمینه توسعه نظام آموزشی فراهم شود. کلیه مراحل آموزش، تولید و فروش نیازمند مدیر قوی در هنرستان است. در حال حاضر آموزش و پرورش مدیران هنرستان‌ها را همانند سایر مدارس، توسط آزمون صلاحیت و بعضا سابقه مدیریتی در حیطه آموزش انتخاب می‌کند. افرادی که در سیستم متمرکز آموزش، مطیع قانون و بخشنامه‌ها هستند نمی‌توانند گزینه مناسبی برای راهبری کارآفرینی باشند. به ویژه اینکه مدیریت هنرستان با مدارس دیگر تفاوت بارزی در زمینه فنی و هنری دارد و لذا نیاز است که مدیر هنرستان علاوه بر برخورداری از علم مدیریت آموزشی، هنرآموز و کارآفرین نیز باشد. ویژگی‌های مدیر در روحیه نیروهای

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

انسانی و جو محیط آموزشی تأثیر به سزایی دارد چرا که فعالیت‌های هنری برای پیشرفت نیاز به خلاقیت ویژه و گاهی خارج از چارچوب آموزش تئوری دارد.

به طور کلی، مدارس مهمترین و اثرگذارترین مقطع سنی یادگیرندگان را برای توسعه شایستگی‌های کارآفرینانه‌شان دربرمی‌گیرند (Rezaizadeh & Alami, 2016). مدارس کارآفرین از دو جنبه تأثیرگذار است: نخست از جنبه درونی، تحولی و تکاملی که برای ایجاد فضای کارآفرینی در مدارس به وجود می‌آید و دوم از جنبه بیرونی و تأثیری که محیط خارجی بر مدارس دارد تا نظام نوآوری در آن تحقق یابد (فقیری و صالحی، ۱۳۹۷).

در دوره‌ای که کارآفرینان به عنوان پیشگامان توسعه فناوری و اقتصادی هستند و آموزش نیز یکی از جنبه‌های مهم گسترش کارآفرینی است، نقش و اهمیت هنرستان‌ها در پرورش این شایستگی‌های محوری هویدا می‌شود. آموزش کارآفرینی با هدف تربیت افرادی با اعتماد به نفس بالا، فرصت‌شناس و افرادی که تمایل بیشتری به راه‌اندازی کسب و کارهای مستقل دارند، انجام می‌شود. این قبیل دوره‌ها به دنبال بهبود گرایش‌هایی همچون تمایل به استقلال، فرصت‌جویی، ابتکار، تمایل به خطرپذیری، تعهد به کار، تمایل به حل مشکلات و لذت بردن از عدم قطعیت و ابهام است. Kuratko (2007) بیان می‌کند که آموزش کارآفرینانه نسبت به آموزش کارآفرینی (که بر آموزش مستقیم مهارت‌های لازم برای راه‌اندازی و مدیریت کسب و کار تمرکز دارد) تاثیر ماندگارتری در توسعه مهارت‌های کارآفرینی در یادگیرندگان دارد. رهبری کارآفرینانه هنرستان‌ها به عنوان الگوی برای دانش‌آموزش عمل می‌کند و خود نوعی آموزش کارآفرینانه نیز محسوب می‌شود.

در پایان با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادهایی برای توسعه رهبری کارآفرینانه در هنرستان‌ها ارائه می‌شود:

- از آنجا که نتایج این پژوهش نشان داد که یکی از دلایل اصلی عدم موفقیت فعالیت‌های کارآفرینانه هنرستان‌ها نبود انگیزه است، پیشنهاد می‌شود که به منظور توسعه خلاقیت، در گام اول به ایده‌های محدود هنرآموزان یا هنرجویان نیز اهمیت داده و مورد تشویق قرار گیرد.
- نتایج پژوهش نشان داد که در نظام آموزشی ما مدیران به میزان زیادی نیازمند حمایت از طرف اداره آموزش و پرورش هستند. پیشنهاد می‌شود مزایا و حمایتهای مادی و معنوی مشخص و عینی برای مدیران در نظر گرفته شود. همچنین، اداره آموزش و پرورش به طور مرتب جلساتی برای رفع مشکلات پیش روی نوکارآفرینان برگزار کند.
- نتایج پژوهش نشان داد که خانواده‌ها نقش فعالی در حمایت و انگیزه‌بخشی به دانش‌آموزان دارند. پیشنهاد می‌شود برای ایجاد فرهنگ کارآفرینی و همراهی دانش‌آموز، خانواده‌ها در برنامه‌ریزی‌های مدرسه نقش داشته باشند.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

– از آنجا که کارآفرینی به ویژه در هنرستان‌ها هم یک نقش آموزشی و تربیتی دارد و هم به عنوان سازوکاری جهت کاهش بیکاری در جامعه می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد و از سوی دیگر یکی از موانع کارآفرینی در مدارس قوانین و مقررات دست‌وپا گیر شناسایی شد، پیشنهاد می‌شود که در زمینه کارآفرینی در هنرستان‌های تسهیلاتی در آیین‌نامه‌ها در نظر گرفته شود و به مدیران هنرستان‌ها اختیارات بیشتری برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه داده شود.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول با عنوان الزامات رهبری کارآفرینانه در مدارس (مطالعه موردی: هنرستان‌های شهر مشهد) در دانشگاه فردوسی مشهد می باشد و از حمایت مالی دانشگاه فردوسی مشهد برخوردار بوده است.

منابع

- Abbasi, A. (2013). Entrepreneurship education and entrepreneurial school, a new approach in the education and growth of students. *Conference on moral and behavioral health of children and adolescents in the family, school and society*. [in Persian]
- Ahanchian, M. & Ghorooneh, D. (2018). *Educational entrepreneurship*. Tehran: Samat. [in Persian]
- Ahmadpourdariani, M. & Azizi, M. (2012). *Entrepreneurship*. Tehran: Mihrab Ghalam. [in Persian]
- Axelsson, K. (2017). *Entrepreneurship in a school setting*: introducing a business concept in a public context (Doctoral dissertation, Mälardalen University).
- DelaRey, A. (2018). *The role of entrepreneurial leadership of principals in high performing schools* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Falah Razavi, M., Mahram, B., Bazarafshan, M. & Salehi Fadardi, J. (2008). The effect of entrepreneurial personality traits of educational managers on the learning of school organizations. *Education Quarterly (2)*. 131-150. [in Persian]
- Gall, M. D., Borg, Walter R., & Gall, Joyce P., (2006). *Educational Research: An Introduction* (8th Edition). Tehran: Samt. [in Persian]
- Gheadar, Z. & Farasti, V. (2009). *Personality characteristics of entrepreneurs*. Tehran: Baztab Publications. [in Persian]

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

- Ghorbani, Z. (2015). *Designing an entrepreneurial school model with a business model approach. Master's thesis. industrial management group*. Faculty of Humanities. Shahed University. [in Persian]
- Hess, F. M. (2007). *The case for educational entrepreneurship*: Hard truths about risk, reform, and reinvention. Phi Delta Kappan, 89(1), 21-30.
- Hülya Şenol , (2019) , *Professional Development of Educational Leaders*. DOI: http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.89260.
- Kamau, N. (2010). *Effectiveness of secondary school headteachers in management of human resources*, A case study of Muranga County, Kenya. Unpublished M. Ed project, Kenyatta University.
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89-105.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Laverick, D. M. (2016). *Mentoring processes in higher education* (pp. 1-84). Springer International Publishing.
- Nikonam Tusi, H. & Nobakhtvand, J. (2013). *Entrepreneurship training based on the topics of University of Applied Science and Technology* (UAST). Mashhad: Rahiminejad.
- Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2009). Professional development needs of school principals. *Commonwealth Education Partnerships*, 3, 120-4.
- Pashiardis, P., & Savvides, V. (2011). The interplay between instructional and entrepreneurial leadership styles in Cyprus rural primary schools. *Leadership and Policy in Schools*, 10(4), 412-427.
- Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34.(١)
- Raisdana, F. L. (2008). Educational management and leadership in efficient schools. *Research, education and information magazine for schools*. 1: 13-25. [in Persian]
- Rezaizadeh, M. & Alami, F. (2016). *Educational entrepreneurship (principles, foundations and examples)*. Tehran: Elme Ostadan. [in Persian]
- Rodriguez, S., & Lieber, H. (2020). Relationship Between Entrepreneurship Education, Entrepreneurial Mindset, and Career Readiness in Secondary Students. *Journal of Experiential Education*, 1053825920919462.
- Sadler, R. J. (2001). *A Framework for Emergence of Entrepreneurship and Innovation in Education*

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]

- Sagar, H. (2015). Entrepreneurial school part 2 entrepreneurial learning environments and a change roles for teachers. Thematic paper. https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-School-pt2.pdf
- Sarmad, Z., Bazargan, A. & Hejazi, E. (2014). *Research methods in behavioral sciences*. Tehran: Agah. [in Persian]
- Saljooghi, S. M. (2014). *Entrepreneurship, creation and development of new business.* Kerman: Cultural Services Publications. [in Persian]
- Torres, V. (2015*). Comparative study of the entrepreneurial orientation of school principals within charter schools and traditional public schools* (Doctoral dissertation, California State University, Northridge).
- Zijlstra, P. H. (2014). *When is entrepreneurial leadership most effective*. Master's thesis, University of Twente.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-26]

[DOI: 10.61186/meo.12.2.225]