مدیریت بر آموزش سازمانها سال دوازدهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲ شماره صفحه ۲۹۰- ۲۶۳

راهکارهای بهبود رفتار کارآفرینانه مدیران مدارس متوسطه اول شهر بیرجند

زهرا مختاری، 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

چکیده

هدف اصلی این پژوهش شناسایی راهکارهایی برای بهبود رفتار کارآفرینانه مدیران در مدارس بوده است. میدان پژوهش مدارس متوسطه اول شهر بیرجند انتخاب شد. برای دستیابی به این هدف، محقق با روش پژوهش مطالعه موردی و با رویکرد کیفی، ادراک مدیران از عوامل تقویت‌کننده و عوامل بازدارنده رفتار کارآفرینانه را بررسی کرده و راهکارهایی برای بهبود رفتار کارآفرینانه در مدارس ارائه داده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل چهار مدیر مدرسه متوسطه اول بودند که توانسته بودند فعالیت‌های قابل ملاحظه‌ای در زمینه کارآفرینی آموزشی انجام دهند. به‌منظور گردآوری داده‌های موردنیاز از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و تحلیل اسناد استفاده شد. داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری در دو مرحله کدگذاری باز و محوری مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل پیش‌برنده رفتار کارآفرینانه شامل انگیزه، ریسک‌پذیری، کار تیمی، آموزش، و پشتیبانی است. همچنین عوامل بازدارنده شامل موانع ساختاری، موانع ارتباطی، و محدودیت زمان برای کارآفرینی در مدارس است. راهکارهای موثر جهت بهبود رفتار کارآفرینانه مدیران در مدارس شامل سرمایه‌گذاری در حوزه کارآفرینی، توجه به یادگیری عملیاتی، تعیین چشم‌انداز و همکاری نهاد آموزش و پرورش با سایر نهادها شناسایی شد. این راهکارها که برآمده از تجربه مدیران مدارس موفق هستند می‌تواند به سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان در ترویج رفتارهای کارآفرینانه در نظام آموزش و پرورش کمک نماید.

واژگان کلیدی: رفتار کارآفرینانه، مدیران مدارس،کارآفرینی آموزشی

*نویسنده مسئول: d.ghoroneh@um.ac.ir
دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۴/۷ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۶/۹

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]
[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

Managing Education in Organizations Vol.12/No.3/ Autumn 2023 Page 263-290

Strategies to improve the entrepreneurial behavior of principals of first secondary schools in Birjand

Zahra Mokhtari, MA. in Educational Administration, Department of Educational Administration and Human Resources Development, Faculty of Education 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.

Abstract
The aim of this research was to identify ways to improve the entrepreneurial behavior of principals in schools. The field of this research was the first secondary schools of Birjand city. In order to achieve this goal, the researcher has investigated the principals' perception of the factors that enhance and inhibit entrepreneurial behavior with the method of case study research and with a qualitative approach, and has provided solutions to improve entrepreneurial behavior in schools. The participants in the research included four principals of the first secondary school who had been able to perform significant activities in the field of educational entrepreneurship. In order to collect the required data, semi-structured interviews and document analysis were used. The data was analyzed using the coding method in two stages of open and axial coding. The results of this research showed that the most important factors driving entrepreneurial behavior include motivation, risk-taking, teamwork, training, and support. Also, the inhibiting factors include structural barriers, communication barriers, and time constraints for entrepreneurship in schools. Effective solutions to improve the entrepreneurial behavior of principals in schools including investing in the field of entrepreneurship, paying attention to operational learning, determining the vision and cooperation of the education institution with other institutions were identified. These solutions, which are based on the experience of successful school principals, can help policymakers and planners in promoting entrepreneurial behaviors in the education system.

Keywords: Entrepreneurial Behavior, Principals, Educational entrepreneurship

* Corresponding author: d.ghoroneh@um.ac.ir
Receiving Date: 28/6/2023 Acceptance Date: 31/8/2023

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

مقدمه

در چند دهه اخیر کارآفرینی و ترویج رفتار کارآفرینانه[1] یکی از اهداف اصلی برنامه‌های توسعه کشورها بوده است. در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته، مقوله کارآفرینی به عنوان اصلی‌ترین منبع توسعه در نظر گرفته شده است و سرمایه‌گذاری زیادی در ترویج کارآفرینی انجام شده است (Njorge & Gathungu, 2013). به منظور پرورش یک فرهنگ سودمند کارآفرینی در جامعه، از لحاظ نظری و عملی درک ظهور رفتار کارآفرینی قبل از شروع هر گونه اقدام عملی، ضروری است (Lope pihie et al, 2014). فرهنگ کارآفرینی در نتیجه توسعه رفتارهای کارآفرینانه حاصل می‌شود. در سطح سازمانی نیز از جمله چالش‌های سازمان‌های امروزی دستیابی به مزیت رقابتی است که از طریق رفتار کارآفرینانه حاصل می‌شود (Lukes, 2012; Kuratko et al, 2004).

یکی از سازوکارهای موثر در توسعه رفتار کارآفرینانه توجه ویژه به تقویت نظام آموزشی است. آموزش‌های کارآفرینی باعث خواهد شد تا ظرفیت‌های انسانی بهبود یافته و درجه اشتغال‌پذیری افراد بالا رود و از این طریق بیکاری جوانان کاهش یابد (Aghamohammadi & Abdolahi, 2015).

در سازمان‌های آموزشی، رفتار کارآفرینانه با توانایی کشف موثر ایده‌های نوآورانه، تشویق افراد به تفکر انتقادی و خلاقانه، جستجوی مداوم برای پیشرفت‌های جدید در زمینه‌های مرتبط با رشته تحصیلی، توسعه پروژه‌های فن‌آوری‌محور جذاب در داخل و خارج از کلاس درس، و یافتن منابع لازم برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان ارتباط دارد (Neto et al, 2017).

نگرش مثبت مدیران مدرسه نسبت به اقدامات کارآفرینانه می‌تواند بر موفقیت مدرسه تاثیر بگذارد. اینگونه است که کارآفرینی به عنوان یکی از ویژگی‌های فردی مدیر مدرسه در اولویت قرار می‌گیرد (Baltaci, 2017). مدیران مدارس به عنوان یکی از عاملان تولید و ارائه خدمات آموزشی، نقشی اساسی در مدیریت و هدایت توسعه مدارس و ایجاد شیوه‌های جدید کارآفرینی دارند. بدین ترتیب، فعالیت‌های کارآفرینی در مدارس باید بیش از هر چیز از طریق توسعه رفتار کارآفرینانه مدیران گسترش یابد (Minna et al, 2018). از این رو، یکی از معیارهای مهم برای کارآفرین کردن مدارس، پرورش رفتار کارآفرینانه در بین مدیران می‌باشد. اما متاسفانه مسئله‌ای که وجود دارد این است که نیاز به پرورش رفتار کارآفرینانه، هنوز به میزان قابل‌توجهی ریشه نگرفته است (Yemini et al, 2014; Kuratko et al, 2004). این در حالی است که توسعه رفتارهای کارآفرینانه مدیران به عنوان ساز وکار مهم برای تشویق نوآوری در سازمان‌ها تلقی می‌شود (Moghimi, Zali, & Marzban, 2014).

[1] Entrepreneurial behavior

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

به دلیل اهمیت نقش رفتارهای کارآفرینانه، این موضوع در سطح دنیا مورد توجه پژوهشگران مختلفی بوده است. دیدگاه‌های مبتنی بر رفتار کارآفرینی عموما حول تعاریف مشابه می‌چرخند که با کشف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها مرتبط‌اند (Jong et al, 2015; Kuratko et al, 2004). به لحاظ عملی نیز حمایت از رفتار کارآفرینانه در تمام بخش‌ها و سلسله‌مراتب سازمانی برای افزایش مزایای رقابتی و پیشرفت ضروری است (Aslam et al, 2017).

در این میان، مـدارس بـه عنـوان یکی از مهمترین نهادهای تعلیم و تربیت افراد جامعه می‌توانند بستر مناسبی برای پرورش رفتار کارآفرینانه باشند (Kuratko et al, 2004). در سازمان‌های آموزشی و مدارس، کارآفرینی آموزشی[1]به عنوان مهم‌ترین جلوه رفتار کارآفرینانه بروز می‌نماید. کارآفرینی آموزشی یک طرز تفکر نوآورانه است که تغییر و ارزش‌آفرینی در حوزه آموزش را به دنبال دارد. تمام ذینفعان آموزش و پرورش از جمله دانش‌آموز، معلم و مدیر می‌توانند سهمی در کارآفرینی آموزشی داشته باشند (Ahanchian, & Ghorooneh, 2018). از این رو توسعه مدارس کارآفرین[2]نیازمند اقدامات فعال و عمدی با هدف معرفی جنبه‌های مختلف فعالیت‌های آموزشی، ساختارهای سازمانی و همکاری از سوی مدیران است (Maureen, 2009).

پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده‌اند نیز عواملی را به عنوان متغیرهای موثر بر بهبود رفتارهای کارآفرینانه شناسایی کرده‌اند. در پژوهشی که Moustakis & Zampetakis (2007) انجام داده‌اند دریافتند که ایجاد یک محیط کاری پرانرژی، چشم‌انداز مشترک، تعیین جهت، و ایجاد یک زمینه حمایتی از مهم‌ترین ابعاد رفتار کارآفرینانه کارکنان را تشکیل می‌دهد. Moghimi, Zali, & Marzban (2014) پژوهشی با هدف بررسی رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران انجام دادند. بر اساس نتایج به دست آمده حذف تشریفات زائد اداری، تمایل به تغییر، برخورداری از بینش استراتژیک، محیط کاری پر انرژی و فضای حمایتی اجزای پنج گانه رفتار کارآفرینانه مدیران را تشکیل می‌دهد.

برخی دیگر از مطالعات ویژگی‌های مدیران کارآفرین را برشمرده‌اند. رایج‌ترین این ویژگی‌های عبارتند از: ریسک‌پذیری، عدم تردید در شروع کارها، انجام دادن کارها به صورت تیمی، برخورداری از حمایت سیاسی و اجتماعی، و دسترسی به منابع (Yemini et al, 2014). طبق پژوهش‌های انجام شده، عوامل درون سازمانی نظیر آزادی عمل و استقلال کاری، دسترسی زمانی و مرزهای سازمانی بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تاثیر مثبت و در مقابل پاداش و تقویت و سیاست‌های پولی، مالی و ارزی دولت اثری منفی بر رفتار کارآفرینانه مدیران دارد (Shahabadi, Shahbazi, & Sohrabi Wafa, 2014).

[1] Educational entrepreneurship
[2] Entrepreneur Schools

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

Mir (2001) در پژوهشی رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های سنتی بزرگ را بررسی کرده است. وی داده‌های حاصل از نظرسنجی بر روی ۱۵۰ مدیر کارآفرین یک شرکت خدمات مالی بزرگ اروپایی را تحلیل کرد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تفسیر ذهنی مدیران از حمایت سیاسی- اجتماعی و دسترسی به منابع، رفتار کارآفرینانه را تحریک می‌کند. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهند که باورهای خودکارآمدی کارآفرینی مدیران (توانایی درک شده مدیران برای انجام وظایف کارآفرینی) پیش‌بینی‌کننده قدرتمند رفتار کارآفرینی هستند. Khayatan & Mubaraki (2014) پژوهشی با هدف بررسی عوامل مؤثر بر رفتار کارآفرینانه مدیران مراکز تحقیقاتی دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران انجام دادند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که عوامل محتوایی (شایستگی‌های فردی، رفتار شبکه‌سازی، سبک شناختی، تجربه قبلی، مخاطره‌پذیری، خودکارآمدی و پیشگامی)، و عوامل زمینه‌ای (جو کارآفرینانه، فناوری، دسترسی به منابع) رابطه مثبت و معنادار و در مقابل، عوامل ساختاری (رسمیت، کنترل، استاندارد، تخصصی بودن کارها) دارای ارتباطی معنادار و منفی با رفتار کارآفرینانه دارد.

در پژوهش دیگری Maxwell Ho, & Bryant (2020) تاثیر رفتار کارآفرینانه معلم را بررسی کردند. این مطالعه دریافت که رفتار کارآفرینی معلمان امکان پیاده‌سازی نوآوری را فراهم می‌آورد. همچنین روابط اعتمادپذیر و منسجمی را بین معلمان پرورش می‌دهد. رفتار کارآفرینانه معلم، نوآوری را در میان معلمان دیگر افزایش می‌دهد. علاوه بر این، معلمان کارآفرین با ایجاد مزایای رقابتی، جذابیت مدرسه را افزایش می‌دهند. این تحلیل نشان داد که رفتار کارآفرینانه معلمان به مدیران مدرسه در دستیابی به نتایج برجسته کمک می‌کند. این مطالعه توضیح می‌دهد که رفتار کارآفرینانه معلمان چگونه سرمایه حرفه‌ای آنها را از طریق ایجاد روابط قابل اعتماد و منسجم بین آنها افزایش می‌دهد. در همین موضوع، Kirkley (2016) در پژوهشی دریافت که دانش‌آموزان تحت رویکرد آموزشی کارآفرینانه میزان انعطاف‌پذیری بیشتری را گزارش دادند و والدین نیز تغییرات در نگرش و مشارکت بیشتر در فعالیت‌ها و پروژه‌های مدرسه را گزارش کردند.

نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که یکی از ویژگی‌های اساسی مدارس موفق بروز رفتار کارآفرینانه در آنها است (Frias, 2014). گرایش‌های مدرن در توسعه مدیریت نیز انتظارات و چالش‌های جدیدی را برای مدیر مدرسه به وجود می‌آورد که بروز رفتار کارآفرینانه جزئی از آن است (Lukes, 2012). لازمه تحقق و توسعه کارآفرینی در نظام آموزشی، تأکید بیشتر بر مدیریت مدارس است. بدین ترتیب، با توجه به اهمیت رفتار کارآفرینانه، از مدیران مدارس انتظار می‌رود موجب کارآفرینی در محیط مدرسه شده و زمینه‌های لازم برای ارتقای رفتارکارآفرینانه در بین اعضای مدرسه را فراهم آورند. بدین ترتیب، این پژوهش با اطلاع از اینکه درباره رفتار کارآفرینانه مدیران آموزشی دانش و اطلاعات اندکی که مبتنی بر بوم-زیست آموزش و پرورش کشور باشد وجود دارد، با هدف شناسایی راهکارهای توسعه رفتار کارآفرینانه در مدیران مدارس طراحی و اجرا شد.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در چارچوب هستی‌شناسی نسبی‌گرایی، با رویکرد کیفی و با استفاده از روش مطالعه موردی[1] انجام شد. میدان پژوهش دبیرستان‌های دوره اول شهرستان بیرجند بود که شامل ۵۶ مدرسه متوسطه اول است. بعد از گفتگو و مصاحبه اولیه با معاون دوره متوسطه آموزش و پرورش شهرستان بیرجند و کارشناسان مربوطه، ۱۰ مدرسه برخوردار از شاخص‌های کارآفرینی آموزشی معرفی شد. محقق با مدیران این مدارس مصاحبه کوتاهی انجام داد تا به موارد خاص در حوزه مورد پژوهش دست یابد. بدین طریق، چهار مدرسه که در زمینه کارآفرینی آموزشی فعالیت‌های برجسته‌تری انجام داده‌اند و در این زمینه از شهرت برخوردار بودند به شیوه نمونه‌گیری نظری هدفمند انتخاب شدند. این چهار مدیر از لحاظ رفتار کارآفرینانه دارای وضعیت بهتری بودند که به عنوان موردهای پژوهش انتخاب گردیدند. دو مدیر خانم با میانگین سنی ۴۶ سال و دو مدیر آقا با میانگین سنی ۴۷ سال و همگی دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بودند. همچنین برای رسیدن به اشباع کامل داده‌ها، مصاحبه‌ها با هر یک از مدیران مدارس چند بار تکرار شد. در مجموع تعداد یازده مصاحبه انجام شد که مدت زمان هر کدام از آنها بین ۲۰ تا ۷۰ دقیقه متغیر بود.

برای تشخیص کارآفرینی آموزشی در مدارس و انتخاب نمونه‌های مناسب‌تر، هشت شاخص مرتبط در نظر گرفته شد: تشکیل بازارچه کسب و کار، فروشگاه دائمی، برگزاری استارت‌آپ، ثبت اختراع، کارگاه کار و فناوری، اتحادیه‌های فروش، پژوهش محوری و مهارت‌آموزی.

جهت گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و تحلیل اسناد استفاده شد. با توجه به هدف و سوال پژوهش در رابطه با بهبود رفتار کارآفرینانه در مدیران، محقق برای پاسخ دقیق و جامع به سوال با حضور در محیط مدرسه با مدیران مصاحبه انجام داد و برای رسیدن به اشباع، مصاحبه با مدیران چندین مرتبه تکرار شد. برای جمع‌آوری اطلاعات با کیفیت بیشتر مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مدیران ضبط شد. در بخش تحلیل محتوای اسناد، صورت جلسات شورای مدرسه، هیأت امنا و انجمن اولیاء و مربیان در سال ۱۴۰۰-۱۴۰۱ بعضی از مدارس که در دسترس بودند بررسی شد.

به منظور تحلیل داده‌ها، کدگذاری در دو مرحله باز (شناسایی مضامین پایه) و محوری (شناسایی مقوله‌های اصلی) به شیوه کیفی و با استفاده از مدل کدگذاری اشتراوس و کوربین[2]صورت گرفت. بدین ترتیب که در مرحله کدگذاری باز تمامی مصاحبه‌های انجام شده در ابتدا به صورت خط به خط یا چندخطی که پژوهشگر قادر بود مفهومی از آن برداشت کند کدگذاری شدند و در مرحله بعد یعنی

[1] Case study
[2] Strauss & Corbin

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

کدگذاری محوری کدهای بدست آمده که دارای مفهوم و موضوع مشترکی بودند در یک مقوله جای گرفتند و به عبارتی کدهای اولیه حول یک محور و خصیصه بارز قرار گرفت.

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 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 چندباره و استفاده از روش‌های چندگانه برای جمع‌کردن اطلاعات استفاده شده است. قابلیت اطمینان پژوهش نیز با مستندکردن یافته‌ها بدست‌آمد و برای اطمینان بیشتر از بازخورد اساتید متخصص و پژوهشگر دیگر استفاده شد.

یافته‌ها

سؤال اول: عوامل تقویت‌کننده رفتار کارآفرینانه مدیران مدارس متوسطه اول شهر بیرجند کدامند؟

به منظور پاسخ به این سؤال، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته و همچنین اسناد مربوطه مورد تحلیل قرار گرفت. جدول ۱ مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده در خصوص عوامل تقویت‌کننده رفتار کارآفرینانه مدیران در مدارس را نشان می‌دهد[۱] در نتیجه تحلیل داده‌ها، در مجموع ۱۱۹ کد اولیه شناسایی شد که در ۵ 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.

[۱] در جداول تحلیل داده‌ها، کدهای شناسایی شده از مصاحبه‌ها با حرف "م" و کدهای شناسایی‌شده از اسناد با حرف "س" مشخص شده است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

جدول (۱): عوامل تقویت‌کننده رفتار کارآفرینانه در مدیران مدارس

مقوله اصلی	کد اولیه	شواهدی از گزاره‌های کلامی و اسناد
ایجاد انگیزه	در نظر گرفتن مشوق‌ها	برای طرح‌های کارآفرینی باید مشوق‌هایی وجود داشته باشد، پاداش‌هایی که افراد در قبال انجام طرح‌هایشان دریافت می‌کنند انگیزه آن‌ها را در این خصوص تقویت می‌کند(م۱). مشوق‌های اداری برای مدیران تازه‌کار در نظر بگیرند مانند دادن حق امتیاز، پوئن‌ها در ارتباط با ارتقای شغلی مدیر و چیزهایی که منفعت فردی دارند(م۱). چه اشکالی دارد ما به دبیری که تونسته ۱۰ تا دانش‌آموز کارآفرین تربیت کند بهش مثلا ۲۰ امتیاز بدیم همچین چیزی ما الان در فرم‌های سازماندهی نداریم(م۱). به نظرم انگیزه‌های بیرونی نظیر مورد تشویق و تایید قرار گرفتن توسط عوامل اداری شهر و استان یکی از مشوق‌های اساسی در راستای کارآفرین شدن است(م۲). الگو کردن مدیران کارآفرین و معرفی آنها به سایر مدارس از اهمیت بالایی برخوردار است با برگزاری یک جشنواره مدیر می تواند تجارب زیسته خود را ارائه دهد(م۲). می‌توان از طریق پیش برنده‌ها مثل تشویق، تقدیر و تشکرهای کلامی و متنی مدیران مدارس را علاقه‌مند کرد(م۴). از دانش‌آموزان مشتاق و همراه با طرح‌ها و برنامه‌های کارآفرینی آموزشی تقدیر و تشکر شود(م۴). مدیران موظفند دانش‌آموزان را در معرض قرار دهند و تشویق کنند تا در جشنواره‌ها و جلسات ایده‌پردازی شرکت کنند از طریق در اختیار گذاشتن امکانات و پرداخت هزینه‌ها(م۲). از دانش‌آموزان برتر در حوزه خلاقیت برای تشویق سایرین در جلسات مختلف دعوت کنیم(م۱،م۲،م۳،م۴). یکی از اهداف مدیر باید این باشد که دانش‌آموز با تشویق به ایده‌پردازی برای خود کسب درآمد داشته باشد(م۲). یکی از مشوق‌های اساسی بازخورد مثبتی است که دوستان و همسالان به دانش‌آموز می‌دهند (م ۱)برای هدایت دانش‌آموزان به سمت کارآفرینی زمینه-های متعدد و متنوع در اختیارش بذاریم(م۳). مدیر، دانش‌آموز و فعالیت هایش را جدی بگیریم به نظرم دیده‌شدن بالاترین انگیزه است(م۱). مدیران باید بازدید از مراکز و حوزه-های کارآفرینی را در برنامه کاری خود قرار دهند(م۱،م۲،م۳،م۴). برای همکاران مجری برنامه‌های کارآفرینی ابلاغ‌های داخلی تهیه و تدوین شود و حق الزحمه‌های لازم در اسرع وقت پرداخت شود(م۴). در صدد باشیم تا برای دانش‌آموزان تفریحات متنوعی در مدرسه ایجاد کنیم(م۳). مدیر باید به دنبال ثبت اختراع کارهای خلاق باشد(م۱،م۳). زمینه را برای دانش‌آموز به منظور معرفی استعداد خود به دیگران آماده کنیم(م۱). تشویق دانش‌آموزان برای شرکت در مسابقه آزمایش خلاق و کسب رتبه اول کشوری در رشته شیمی توسط دانش‌آموز پایه هشتم(س۱). جوایزی به منتخبین بوت کمپ در حضور اولیاء و مدیرکل و هیأت امنا و اعضای انجمن اهدا شد(س۱).
	دادن اختیارات ویژه	به مدیران اجازه داده شود تا در انجام امور استقلال داشته باشند(م۳). داشتن این ذهنیت که مدیران اجرا کننده صرف بخشنامه‌ها و قوانین نیستند(م۳). در نظر گرفتن مدرسه به عنوان کانون کارآفرینی که اداره این کانون در اختیار مدیر است(م۱). طرح‌های کارآفرینی در شهریور هر سال دسته‌بندی شوند و توسط شورای مدرسه، کارگروه‌های انجمن و هیأت امنا

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

مقوله اصلی	کد اولیه	شواهدی از گزاره‌های کلامی و اسناد
		ارائه و تصویب شود(م۴). نحوه برخورد سیستم، با نوع نگاه فرد که می‌خواهد مستقلانه و براساس اختیاراتی که در چهارچوب مدرسه دارد عمل کند در ایجاد انگیزه بسیار مؤثر است(م۲).
	توانمندسازی مدیران	در همکاران حس اطمینان ایجاد کنیم و اقدامات آنها توسط مدیریت عالی و هیأت امنای مدرسه ارج نهاده شود(م۴). احساس مفید بودن به عنوان یک عضو فعال در مدرسه می‌تواند انگیزه فرد را برای اجرای دقیق وظایفش بالا ببرد(م۳).مدیر به دنبال منفعت شخصی نباشد بلکه سودآوری را برای مجموع مدرسه در نظر داشته باشد ابتدا دیگران و سپس خود را مدنظر قرار دهد(م۱،م۳). توانمند سازی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز از راهبردهای هر سازمان است لذا توجه به ارزش نیروی انسانی و تلاش برای توانمندسازی او امری ضروری است(م۳). وزارت آموزش و پرورش باید در انتخاب و انتصاب مدیران دقت نظر بیشتری داشته باشد(م۱). ملاک‌های استاندارد را برای انتخاب مدیران درنظر بگیریم (سطح علمی، پژوهشی، مدرک مرتبط) و نه فقط داشتن سابقه معلمی(م۱). همانطور که ۴ سال برای تربیت معلم در دانشگاه فرهنگیان وقت می گذاریم برای تربیت مدیر هم همین برنامه ها را اتخاذ کنیم بد نیست(م۱). به منظور ایجاد انگیزه و آگاهی در مدیران، دانش-آموزان و مربیان کارگاه ایده‌شو با حضور کارشناسان پارک علم و فناوری برگزار شد(س۱).
	ایجاد محیط لذت بخش	با ایجاد محیط کاری شاد سطح انرژی کارکنان بالا می‌رود و این به خلاقیت افراد کمک می‌کند(م۳). لذت بردن از فعالیت‌هایی که یک مدیر در مدرسه انجام می‌دهد گویای محیطی پرانرژی است(م۲). برای داشتن محیط خلاقانه مدیران باید سعی کنند محیط شاد خلق کنند تا افراد بتوانند با رغبت بیشتری به فعالیت بپردازند(م۱). در یک محیط پرانرژی افراد خود به خود به سمت خلاقیت پیش می‌روند(م۱). باید تفریحات متنوع و فضای محیطی و فیزیکی مناسب، جذاب و خلاق در مدارس برای دانش‌آموزان در نظر بگیریم(م۳).
ریسک‌پذیری	جسارت در انجام امور	مدیر نباید خیلی نگران از دست دادن موقعیت خودش باشد باید بداند که مدیریت مدرسه را دارد که بتواند مثمرثمر واقع شود(م۲). نگران این نیست که چه کار خواهد شد چرا که باور به موقعیت و جایگاهی که در آن است دارد(م۲). مدیر حتی با سیستم فعلی حاکم بر نظام آموزشی می‌تواند نظرات و پیشنهادات خود را اعمال کند(م۲). مدیر با توجه به جایگاهی که دارد می‌تواند تغییراتی در مجوزهای اداری اعمال کند بدون اینکه نگران چیزی باشد(م۱). مدیری موفق است که چالش‌ها را تحمل کرده و خود را برای مقابله با آنها آماده کند(م۳). افراد کارآفرین در انجام امور باید حداکثر ریسک را در نظر بگیرند(م۳). اجرای خیلی از مواردی که از طرف دبیران مطرح می‌شود نیاز به جرأت، جسارت و خطرپذیری و حمایت مدیر دارد(م۳). مدیر نباید مرتبا و مدام حساب دو دو تا چهارتا کند یعنی مدام خودش را درگیر جزئیات بخشنامه‌ها کند و دقیقا طبق دستورات عمل کند(م۱).

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

مقوله اصلی	کد اولیه	شواهدی از گزاره‌های کلامی و اسناد
	روحیه بالا	مدیر باید از روحیه ریسک پذیری و جسارت برخوردار باشد(م۲). در حل مشکلات باید قاطع و مصمم عمل کرد(م۳). به مشکلات به عنوان یک فرصت نگاه کرد(م۳). برای انجام امور سخت و متنوع داشتن روحیه‌ی ضعیف نتیجه عکس می‌دهد و نیاز به روحیه خطرآفرین دارد(م۱). باید باور داشته باشیم که جامعه به دانش‌آموز خلاق و کارآفرین نیاز دارد(م۱). داشتن اعتماد به نفس بالا و مسئولیت پذیری از ملزومات اساسی ریسک‌پذیری است(م۴).
	گرایش به تغییر	مدیر خود را مقید به این نکند که همه جزئیاتی که در بخشنامه‌ها گفته شده باید اجرا شود این واویلاست(م۱). مدیر می‌تواند بعضی برنامه‌ها را حذف کند مانند برنامه‌هایی که موازی هستند و جداسازی کند(م۱). بعضی افراد خودجوش خلاق هستند یعنی مرتبا دوست دارند که تغییر ایجاد بکنند، تغییر به سمت‌وسوی مثبت(م۱). افراد ذاتا با کارها به صورت روتین و تکراری مخالفند چون معتقدند که خسته کننده است(م۱). اگر مدیران صد در صد جزئیات بخشنامه‌ها را اجرا کنند به روزمرگی می‌افتند و زود خسته می‌شوند(م۱). افرادی موفق هستند که کمترین مقاومت را در برابر تغییرات دارند(م۳). تغییر و تحول پایه‌ی هرگونه نوآوری است(م۲).
تیم‌سازی	کار گروهی	افزایش مهارت در کارهای گروهی و تیمی یکی از عوامل اساسی در بهبود کارآفرینی در مدرسه است(م۳). آشنایی با چگونگی انجام کار تیمی یکی از راهبردهای اساسی کارآفرینی است(م۱). تشکیل تیم از ارکان مدرسه (دبیر، دانش‌آموز، اولیاء) در راستای تحقق کارآفرینی ضرورت دارد(م۱). تشکیل تیم‌های نظارت و ارزیابی به منظور اجرای طرح‌های کارآفرینی در مدرسه(م۴). شورای هم‌اندیشی دبیران کار و فناوری پیرامون نحوه برگزاری بازارچه کسب و کار دانش‌آموزی برگزار شد(س۱).
	تشکیل گروه‌های خلاقانه	گروه‌های خلاقانه معلمان را داریم که در شیوه‌های تدریس نوآوری‌های شگفت‌انگیزی دارند(م۱، م۲). وقتی صحبت از خلاقیت افراد است بهتر است افراد در گروه‌های مختلف دسته بندی شوند تا بتوان استعدادهای مختلف و تنوع در خلاقیت ها را شناسایی کرد(م۴). گروه‌های خلاقانه دانش‌آموزی ایده جالبی برای بهبود کارآفرینی در مدارس است(م۱). غالبا تفکر جمعی از تفکر انفرادی بهتر است لذا وقتی افراد را به گروه‌های مختلف تقسیم کنیم ایده‌های خلاقانه بهتر به ثمر می‌رسند(م۱).
	همکاری متقابل	بین سه مقطع تحصیلی ابتدائی، متوسطه اول، متوسطه دوم همپوشانی باشدو الا اگه من مدیر مقطعی کار بکنم و این در دوره بعد پوشش داده نشود با بالعکس این کلا خنثی می کنه و اثر منفی می‌گذارد(م۱). جهت بالا بردن روحیه همکاری متقابل همکاران با مدرسه می‌توان جلسات انگیزشی برگزار کرد(م۴). مدارس برای ورود به عرصه کارآفرینی نیاز دارند با حوزه‌های کارآفرینی، افراد کارآفرین همکاری متقابل داشته باشند(م۱،م۲،م۴).
پشتیبانی	حمایت اولیا	والدین باید توجیه شوند از معلمان انتظار صرفا نمره نداشته باشند از این رو فشار را بر دبیران کم کنند(م۲). ما باید از ظرفیت اولیاء در کلیه کارگاه‌های آموزشی، پرورشی،

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

مقوله اصلی	کد اولیه	شواهدی از گزاره‌های کلامی و اسناد
		خدماتی، عمرانی و مالی در مدرسه بهره ببریم(م۴). هدایت و حمایت اولیاء بسیار مهم است متاسفانه وقتی مدرسه وارد قضیه کارآفرینی می‌شود اولیاء آموزش خط به خط کتاب را ترجیح می‌دهند(م۱). گاهی اوقات حمایت مالی اولیاء بسیار کمک‌کننده است مثلا ما برای برگزاری بوت کمپ کارآفرینی توانستیم از والدینی که توانایی مالی دارند کمک بگیریم(م۱). اگر ارتباط بین مدرسه و اولیاء در زمینه‌های مهارت آموزی و ایده‌پروری تقویت شود آن وقت می‌توان از کارآفرینی در مدرسه حرف زد(م۳). اولیاء نقش مهمی در انتخاب شغل آینده فرزندانشان دارند لذا مدارس باید در بحث هدایت تحصیلی حمایت اولیاء را به دست بیاورند(م۱،م۲).
	حمایت مقامات ذی‌ربط	نظام آموزشی باید مقدمات را برای ورود به عرصه کارآفرینی فراهم کند(م۱). یکی از راهبردهای اساسی برای داشتن مدرسه‌ای کارآفرین داشتن برنامه‌ریزی جامع و کلان از طرف دولت است(م۲). دولت و وزارت آموزش و پرورش باید برای امر کارآفرینی بودجه اختصاصی پیش‌بینی کنند(م۱). وزارت آموزش و پرورش می‌بایست طی یک برنامه مدون طرح‌های کارآفرینی را به مدارس ابلاغ کند(م۱). در سند تحول بنیادین طرح‌های کارآفرینی و مهارت آموزی کلی بیان شده‌اند در صورتیکه توجه به جزئیات برای عملی شدن یک طرح ضروری است(م۱). حمایت مالی از مدارس مناطق محروم در اولویت قرار گیرد(م۱). با اجرای طرح‌های کارآفرینی در مناطق محروم فقر در این مناطق ریشه‌کن می‌شود که تنها توسط حمایت مالی دولت امکان پذیر است(م۱). دولت باید جامعه بزرگی از مدارس را برای ورود به عرصه کارآفرینی زیر پوشش قرار دهد(م۱). تمام مدارس باید به اتاق کارآفرینی، کتابخانه‌های مجهز به کتب کسب‌وکار مجهز شوند(م۳). به مدیران این اطمینان داده شود که اگر کارآفرینی را شروع کنند در این مسیر از چه کانال‌هایی می‌توانند کمک بگیرند، چه جاهایی دولت حمایتش می‌کند(م۱). مقامات بالادستی موظفند از نظام شورایی مدرسه حمایت کنند(م۲). مدارس برای شروع هر کاری نیاز به هزینه دارند هرچند اندک لذا حمایت مالی از مدارس بسیار اهمیت دارد(م۱). اگر قرار است مدیر مبلغی باشد برای امر کارآفرینی باید از وی حمایت شود(م۱).
توانمندسازی مدیران و سایر افراد مدرسه	برگزاری جشنواره‌های خلاقیت پرور	هر ساله جشنواره‌های مختلفی در دوره متوسطه اول برگزار میگردد که بحث خلاقیت و نوآوری یکی از معیارهای داوری است که جزء رتبه‌های برتر کشوری بودیم(م۱، م۲، م۳، م۴). جشنواره‌هایی که برگزار می‌شوند بیشتر سمت و سوی مهارت‌پروری دارند لذا باید جنبه کارآفرینی آنها پررنگ‌تر شود(م۱). بهتر است جشنواره‌هایی برای معرفی کارکنان موفق برای کادر اجرایی مدرسه بگذارند تا بتوان از تجاربشان استفاده کرد(م۱،م۲). جشنواره‌هایی برگزار کنند تا مدیران بتوانند الگوهای پیشنهادی خود را در عرصه کارآفرینی ارائه دهند تا الگویی برای سایرین شود(م۲). برگزاری فراخوان‌هایی برای دبیران و مدیرانی که ایده‌های خلاقانه در حوزه آموزش دارند(م۳). نمایشگاه جشنواره خوارزمی در محور دست سازه- بازارچه برگزار شد(س۱،س۴). به منظور شرکت دانش‌آموزان در جشنواره برای طرح‌های تولید شده مربوط به بازارچه کسب و کار دانش‌آموزی شناسنامه تدوین و گام‌های

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

مقوله اصلی	کد اولیه	شواهدی از گزاره‌های کلامی و اسناد
		مستندسازی طرح مطرح شدند(س۴).
	برگزاری دورهای ضمن خدمت مطلوب	کمتر در کلاس‌های ضمن خدمت به بحث کارآفرینی پرداخته می‌شود در صورتیکه ما در دوره متوسطه اول بحث هدایت تحصیلی را داریم(م۱،م۲). در درس کار و فناوری که بیشتر از همه دروس زمینه را برای ایده‌پردازی آماده می‌کند معلمان ضعیفی داریم که برای آنها باید دوره‌های ضمن خدمت مؤثر برگزار کرد(م۱). نظام آموزشی برای اینکه هزینه دوره ضمن خدمت را تقلیل دهد به جای اساتید فن از مربیان کم تجربه و در سطح سواد علمی پایین در حوزه کارآفرینی بهره می‌برد(م۱). نظام آموزشی موظف است از کلیه منابع درونی و بیرونی نظام بهره‌برداری کند تا فرصت‌های جدید یاددهی و یادگیری ایجاد شود(م۳). مسئولان اداره در مورد تشکیلات دوره‌های آموزش کارآفرینی آموزشی کوتاه مدت و ضمن خدمت فرهنگیان بی‌توجهی می‌کنند(م۳). ایجاد واحدهای کارآفرینی در دانشگاه‌های کشور به ویژه دانشگاه فرهنگیان اقدامی اساسی است که دولت باید به آن توجه کند(م۳). برای استارت کارآفرینی در مدارس ابتدا نیاز است مدیران و معلمان دانش نسبی و هر چند اندک در این حوزه داشته باشند(م۴). کارگاه مشاغل خانگی و کارآفرینی در راستای آموزش مهارت کارآفرینی با حضور ولی دانش‌آموز برای پایه نهم برگزار شد(س۱).
	برگزاری دوره‌های پژوهشی	هزینه‌های پژوهشی مدارس باید تأمین شوند و به آن هویت داده شود(م۳). یکی از عوامل رشد خلاقیت در افراد روحیه کاوشگری و پژوهشگری است که در کلاس‌های درس باید به آن اکیدا توجه کرد(م۲). مدیری که روحیه پژوهشگری دارد این حس را می‌تواند به همکاران خود نیز انتقال دهد لذا آموزش و پرورش باید برای این امر چاره‌اندیشی کند(م۴). در مدرسه ۱ ساعت پژوهشی داریم که در آن ساعت دانش‌آموزان با مراحل ایده‌پردازی آشنا می‌شوند(م۲). معرفی سایت‌ها و وبلاگ‌های پژوهشی در حوزه کارآفرینی می‌تواند راهنمای مناسبی برای مدیران باشد(م۲). تشکیل گروه‌های پژوهشی توسط دانش‌آموزان و برگزاری کارگاه آموزشی برای منتخبین با موضوع کارآفرینی(س۱).

همان‌گونه که یافته‌های برآمده از تحلیل داده‌های پژوهش در جدول ۱ نشان می‌دهد، پنج مقوله اصلی به عنوان مهم‌ترین عوامل تقویت‌کننده رفتار کارآفرینامه در مدیران شناسایی شد. اولین مقوله وجود انگیزه برای کارآفرینی است که از چهار مفهوم مرتبط تشکیل شده است: وجود مشوق‌ها، واگذاری اختیارات ویژه، توانمندسازی مدیران، و ایجاد محیط لذت بخش. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در این مقوله که شامل ۴۶ کد اولیه می‌باشد، اهمیت تقویت انگیزه در مدیران مدارس را نشان می‌دهد. به گفته یکی از مدیران: *"مدیری که از همان ابتدا منصوب می‌شود اگر شأن خودش را بالاتر از این بداند که اجراکننده صرف بخشنامه‌ها نخواهد بود می‌تواند به کمک شورای مدرسه بهترین تصمیمات را بگیرد (م۲)". "وزارت آموزش و پرورش باید در انتخاب و انتصاب مدیران دقت نظر بیشتری داشته باشد. ملاک‌های استاندارد را*

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

برای انتخاب مدیران درنظر بگیریم (سطح علمی، پژوهشی، مدرک مرتبط) و نه فقط داشتن سابقه معلمی (م۱)". سایر پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد که سیستم پاداش نظیر انگیزش نیروی انسانی، توجه به منافع کارمند، محیط کاری مساعد، افزایش حقوق، تشویق افراد کارآفرین و محیط کاری شاد از عوامل مؤثر در توسعه رفتار کارآفرینی در سازمان‌هاست (Shekrabaghani, 2014).

مقوله دوم شناسایی شده ریسک‌پذیری است که شامل مضامین اولیه جسارت در انجام امور، روحیه بالا، گرایش به تغییر می‌باشد. این مقوله به توانایی مدیر در تصمیم‌گیری و انجام تصمیمات جسورانه اشاره دارد. مهارتی که به مدیران اجازه می‌دهد کارهای جدید را علی‌رغم مشخص نبودن نتیجه آن شروع کنند. ادبیات تحقیق نیز نشان می‌دهد که مدیریت ریسک جنبه مهمی از رفتار کارآفرینانه است. کارآفرین کسی است که دارای نگرش مستقل، با اعتماد به نفس و قادر به تحمل ریسک‌هاست (Neto, Rodrigues & Panzer, 2017). مصاحبه‌ها در این مقوله شامل ۲۱ کد اولیه می‌باشد. مثلا یکی از مدیران اشاره می‌کرد که *"مدیر نباید خیلی نگران از دست دادن موقعیت خودش باشد باید بداند که مدیریت مدرسه را دارد که بتواند مثمرثمر واقع شود و به موقعیت و جایگاهی که در آن است باور دارد (م۲)"*. مدیر دیگری معتقد بود: *"افراد ذاتا با کارها به صورت روتین و تکراری مخالفند چون معتقدند که خسته کننده است اگر مدیران صد در صد جزئیات بخشنامه‌ها را اجرا کنند به روزمرگی می‌افتند و زود خسته می‌شوند(م۱)"*.

تیم‌سازی مقوله دیگری بود که به عنوان یک عامل تقویت‌کننده رفتار کارآفرینانه شناسایی شد. این مقوله شامل کار گروهی، تشکیل گروه‌های خلاقانه، و همکاری متقابل است. مصاحبه‌شوندگان کار تیمی را یکی از مصادیق مهم رفتار کارآفرینانه می‌دانستند. در همین راستا یکی از مدیران اظهار داشت: *"دبیر، دانش‌آموز و اولیاء ارکان یک مثلث را تشکیل می‌دهندکه هر سه باید در یک مسیر حرکت کنند و از اون سمت بالادستی‌ها این تیم را حمایت کنند قطعا این تیم برنده است و فلسفه من هم همین است که ابتدا تیم‌سازی می‌کنم (م۱)"*

پشتیبانی از طرف اولیای دانش‌آموزان و حمایت مقامات مافوق عامل تقویت‌کننده دیگر شناسایی شد. فراهم آوردن بستر حمایتی و باز نظیر حمایت همه جانبه مدیران ارشد سازمان از برنامه‌های خلاق کارکنان، اهمیت بسیاری دارد (Nasiri, Ghanbari, & Sarchehani, 2016). در ارتباط با این مقوله ۲۰ کد اولیه به دست آمد. مدیری معتقد بود: *"اگر ارتباط بین مدرسه و اولیاء در زمینه‌های مهارت آموزی و ایده‌پروری تقویت شود آن وقت می‌توان از کارآفرینی در مدرسه حرف زد(م۳)"*.

برخی دیگر از کدهای شناسایی شده بر توانمندسازی مدیران و سایر افراد مدرسه تاکید داشتند. فعالیت‌های مثل برگزاری جشنواره‌های خلاقیت‌پرور، برگزاری دوره‌های ضمن خدمت مطلوب، و برگزاری دوره‌های پژوهشی از مهم‌ترین عواملی شناسایی شدند که رفتار کارآفرینانه را در مدیران تقویت می‌کند.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

سؤال دوم: عوامل بازدارنده رفتار کارآفرینانه مدیران مدارس متوسطه بیرجند کدامند؟

در جدول ۲ کدهایی که در زمینه عوامل بازدارنده رفتار کارآفرینانه مدیران متوسطه اشتراک مفهومی داشتند در ذیل ۴ مقوله اصلی و ۷۳ کد اولیه دسته‌بندی شدند.

جدول (۲): عوامل بازدارنده رفتار کارآفرینانه در مدیران مدارس

مقوله اصلی	کد اولیه	شواهدی از گزاره‌های کلامی و اسناد
موانع ساختاری	عدم حمایت مالی	نظام آموزشی به بار مالی حوزه کارآفرینی و حتی مهارت‌آموزی توجهی ندارد(م۱). برپایی کارگاه‌ها برای دروس مختلف هزینه‌بر است که بیشتر هزینه‌ها توسط مدرسه پرداخته می‌شود(م۱). هزینه تمرین برای شرکت در جشنواره‌های دانش‌آموزی توسط مدرسه پرداخت می‌شود(م۱،م۲). نظام آموزشی برای اینکه هزینه‌ها را تقلیل دهد به منظور آموزش مدیران و یا دبیران از مدرسین کم تجربه و نابلد استفاده می‌کند(م۱). بسیاری از طرح‌ها روی کاغذ می‌مانند چرا که هزینه‌های آن پرداخت نمی شود(م۱). مشوق‌های مالی برای مجریان این حوزه وجود ندارد(م۴). مهم‌ترین نهادی که می‌تواند هزینه‌های مالی مدارس را پرداخت کند دولت است ولی هزینه ای برای این حوزه پیش‌بینی نشده است(م۲). نظام آموزشی از مدارس توقع دارند که طرح های نوشته شده روی کاغذ اجرا شوند ولی به مرور به دلیل افزایش هزینه‌ها طرح رها می‌گردد تا جایی که دیگر کسی انگیزه اجرا و آموختن طرح را ندارد(م۴). کار کردن در عرصه کارآفرینی نیاز به تجهیزات دارد اما مدارس از کمبود وسایل مجهز شکایت دارند توان تأمین و پرداخت آن را ندارند(م۳).برای شروع هر کاری نیاز به سرمایه داریم این در حالی است که بودجه‌ای برای امر کارآفرینی در نظر گرفته نشده (م۱). به نظر میاد برای امر کارآفرینی بودجه اختصاصی پیش‌بینی شود(م۱). در مناطق محروم طرح‌های کارآفرینی بسیار می‌توانند مثمرثمر باشند ولی نیاز به هزینه دارند که بودجه آنها باید توسط مقامات تأمین شود(م۱). مدارسی که سرانه دولتی اندک دارند هیچ مشارکتی دریافت نمی‌کنند زیرا نمی‌توانند وارد این مقوله‌ها شوند بعضا از پس هزینه‌های واجب هم برنمیان(م۱). سرمایه‌گذاری در حوزه کارآفرینی برای مدارس امری ضروری است که باید یکی از اولویت‌های نظام‌آموزشی باشد(م۳). برای برگزاری یک استارت‌آپ مدرسه ما توسط اولیاء ساپورت مالی شد(م۱). در مناطق محروم اولیاء درآمدی ندارند تا صرف این امور کنند حتی نمی‌توانند از پس هزینه‌های اصلی فرزندشان بربیان چگونه انتظار داشته باشیم هزینه‌های این چنینی را پرداخت کنند(م۱). مدارس هیأت امنایی یا نمونه شاید بتوانند توسط اولیاء حمایت شوند ولی خوب بحث کارآفرینی مربوط به همه مدارس و مناطق است(م۱). ما برای برپایی حتی یک کارگاه آموزشی و پرورشی از ظرفیت اولیاء بهره می‌بریم(م۴). نظام آموزشی نباید انتظار داشته باشد که هزینه‌های مهارت پروری در مدرسه توسط اولیاء پرداخت شود تا زمانیکه دانش‌آموز در مدرسه هست باید به این امر توجه کرد و او را تحت پوشش قرار داد(م۳). شاید دلیل اینکه اولیاء بعضی اوقات این هزینه‌ها را پرداخت نمی‌کنند اعتمادی به کارآفرینی و کارآفرین شدن

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

مقوله اصلی	کد اولیه	شواهدی از گزاره‌های کلامی و اسناد
		ندارند و همان مطالب درسی برایشان اهمیت بیشتری دارد(م۲). تأمین بودجه از جمله تأمین ناهار و پذیرایی دانش آموزان و مسئولین اجرایی برگزاری بوت کمپ(پیش رویداد یک روزه کارآفرینی) از محل مشارکت‌های مردمی انجام شد(س۱).
	ساختار متمرکز	تمرکزگرایی سیستم آموزشی، بخشنامه‌های بوروکراسی سخت مانعی اصلی است که دست و پای مدارس برای فعالیت‌های آزادانه در حوزه کارآفرینی بسته(م۲). نظام آموزشی باید نظام شورایی مدرسه را به رسمیت بشناسد(م۲). مقامات اجازه بدهند که شوراها برای امور مدرسه برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کنند(م۲). نظام شورایی مدرسه را به حال خودش رها کنند زیرا هیچ کسی به اندازه کادر اجرایی مدرسه از وضعیت دانش‌آموز و مدرسه خود آگاه نیست(م۲). در دل نظام شورایی مدرسه است که نوآوری و کارآفرینی ظهور می‌کند(م۲). شوراها می‌توانند با همفکری هم بهترین تصمیمات و برنامه‌ریزی را داشته باشند (م۱). طرح‌های کارآفرینی در شهریور هر سال دسته‌بندی شوند و توسط شورای مدرسه و هیأت امنا ارائه و تصویب شوند(م۴). توجیه هر چه بهتر طرح‌ها و بیان روشن اهداف مدرسه از اجرای برنامه‌های کارآفرین آموزشی به وسیله نظام شورایی مدرسه(م۴). سیستم آموزشی به نظام شورایی مدرسه بها بدهد که اون انگیزه‌های نهفته‌ای هم که در مدیر است بیدار شود(م۱).
	تشریفات اداری	تمرکزگرایی سیستم آموزشی، بخشنامه¬های بوروکراسی سخت مانعی اصلی است که دست و پای مدارس برای فعالیت‌های آزادانه در حوزه کارآفرینی بسته(م۲). نظام آموزشی باید نظام شورایی مدرسه را به رسمیت بشناسد(م۲). مقامات اجازه بدهند که شوراها برای امور مدرسه برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کنند(م۲). نظام شورایی مدرسه را به حال خودش رها کنند زیرا هیچ کسی به اندازه کادر اجرایی مدرسه از وضعیت دانش‌آموز و مدرسه خود آگاه نیست(م۲). در دل نظام شورایی مدرسه است که نوآوری و کارآفرینی ظهور می‌کند(م۲). شوراها می‌توانند با همفکری هم بهترین تصمیمات و برنامه‌ریزی را داشته باشند (م۱). طرح-های کارآفرینی در شهریور هر سال دسته‌بندی شوند و توسط شورای مدرسه و هیأت امنا ارائه و تصویب شوند(م۴). توجیه هر چه بهتر طرح‌ها و بیان روشن اهداف مدرسه از اجرای برنامه-های کارآفرین آموزشی به وسیله نظام شورایی مدرسه(م۴). سیستم آموزشی به نظام شورایی مدرسه بها بدهد که اون انگیزه‌های نهفته‌ای هم که در مدیر است بیدار شود(م۱). اصلی‌ترین مانع برای اجرای طرح‌های کارآفرینی مقررات دست و پا گیر سیستم است(م۳). برای انجام هر کاری که کمی خارج از بخشنامه‌ها باشد موظفی به بالادستی‌ها پاسخگو باشی(م۲). اگر هم در بخشنامه‌ها طرحی برای ایده‌پردازی و یا پرورش خلاقیت باشد آنقدر برای آن برنامه ریزی شده و تبصره گفته شده که مدیران رد می‌شوند چرا که خسته‌کننده است(م۲). آزمون‌های ورودی که به منظور مقایسه دانش‌آموزان با یکدیگرفقط از نظر سطح علمی است حذف شوند و به جای آن به بحث‌های کارآفرینی توجه شود(م۲). به دلیل وجود بخشنامه‌ها مدیران مجبور می‌شوند فعالیت‌هایی را به صورت صوری پیاده کنند تا مستندسازی شود و این‌ها برای مدیران خسته‌کننده و ناامیدکننده است(م۳). صرفا از مدیر آمار و اطلاعات می‌خواهند که با این کار مدیر را از آنچه می‌توانسته و می‌خواسته انجام دهد پشیمان می‌کنند(م۲،م۳). سیستم آموزشی

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

مقوله اصلی	کد اولیه	شواهدی از گزاره‌های کلامی و اسناد
		مدام پیگیر وظایفی است که در بخشنامه‌ها برای مدیر، دبیر و دانش‌آموز مشخص شده و اینها فقط زمانبرند و انگیزه‌ای برای کار دیگر نمی‌گذارند(م۴). بعضا به دلیل مقررات نامحدود طرح-ها روی کاغذ می‌مانند و عملیاتی نمی‌شوند(م۲). راه‌اندازی برنامه‌ها برای اجرای کارآفرینی آموزشی در مدرسه اما به دلیل وجود قوانین سخت اداری به مرور رها می‌گردد تا جایی که انگیزه ای برای اجرای برنامه نمی‌ماند(م۴).
محدودیت زمان	اختصاص زمان به آموزش‌های نظری	حجم کتاب‌های درسی با زمان آموزشی تعیین شده همخوانی ندارد(حجم کتاب‌ها بیشتر از زمان است)(م۱، م۲). برخی از دروس مانند کار و فناوری که بیشتر با خلاقیت پروری سر و کار دارند زمان محدودتری نسبت به سایر دورس به خود اختصاص داده‌اند(م۱). دانش‌آموزان در طول کلاس بیشتر زمان را صرف کتاب‌های درسی می‌کنند و وقتی برای سایر کارها نمی-ماند(م۲). برای ریز ساعت‌ها در کلاس برنامه‌ریزی شده است تا به هدف اصلی که اتمام کتاب است رسید(م۲). در حال حاضر زمان آموزشی در فضای مجازی هم کمتر شده و هدف فقط کتاب و اتمام به موقع آن است(م۱).به دلیل محدودیت زمان دبیر به جای کسب مهارت اولویت را به یادگیری و حفظ محتوای آموزشی می‌دهد(م۱). به نظرم تعیین نمره برای برخی دروس که جا برای نوآوری دارند مانعی اصلی است چرا که همین دانش‌آموز را وامی‌دارد که به حفظ مطلب اسرار داشته باشد تا نمره بگیرد(م۲). کتاب‌های درسی ما طوری طراحی شده‌اند که بیشتر معلومات نظری دانش‌آموز را گسترش می‌دهند(م۴).
	عدم فرصت برای ایده پردازی	فرصت کافی برای پرورش خلاقیت به دلیل کمبود زمان نیست(م۲). والدین اصرار بر آموزش-های صرف جهت انباشته شدن محفوظات ذهنی دارند که این فرصت ایده‌پردازی را از دانش-آموز می‌گیرد(م۴). فرصت کافی برای پرورش خلاقیت به دلیل کمبود زمان نیست(م۲). در این بین دبیران تمام وقت خود را صرف تدریس و کارهای مربوطه به کتاب درس می‌کنند و فرصت کافی برای ایده‌پردازی ندارند(م۳). آنچه که اهمیت دارد این است که دبیران علاوه بر تدریس کتاب با روش‌های ایده‌پردازی آشنا شوند چرا که از این طریق دبیر و حتی دانش‌آموز می‌تواند خلق محتوا کند(م۱). بخشنامه‌ها در چهارچوب مشخصی نوشته شده‌اند و ثقیل هستند که به مدیر نیز فرصتی برای ایده‌پردازی نمی‌دهد(م۲).
موانع ارتباطی	عدم همکاری نهادهای مربوطه	بحث کارآفرینی خیلی فراتر از مهارت‌آموزی است و این موضوع می‌طلبد با هماهنگی نهادهای ذی ربط(نظام آموزشی، دولت، بخش خصوصی) مدارس بتوانند این رسالت را هرچه بهتر انجام دهد که متاسفانه در واقعیت اصلا اینگونه نیست(م۱). مدیری که وارد حوزه‌های کارآفرینی می‌شود باید بداند در این مسیر از چه کانال‌هایی می‌تواند کمک بگیرد(م۱). نظام آموزش و پرورش موظف است بخشنامه‌هایی برای همکاری به نهادهای ذی ربط در حوزه کارآفرینی ابلاغ کند در غیر اینصورت بعضی از نهادها تمایل کمتری به همکاری با مدارس نشان می‌دهند(م۳).

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

مقوله اصلی	کد اولیه	شواهدی از گزاره‌های کلامی و اسناد
	عدم همکاری اولیاء	اولیاء بر مدیر و معلم برای نمره دادن به فرزندانشان فشار می‌آورند(م۲). اولیاء در حوزه کارآفرینی با مدرسه همکاری ندارند و آن را وقت‌گذارنی می‌دانند آنچه که برایشان مهم است خط کتاب است(م۱). اولیاء از فرزند خود انتظار دارند که تمام وقت خود را صرف یادگیری کتاب درسی کنند(م۱). اولیاء به دنبال این هستند که فرزندشان پزشک و مهندس شود تا یک کارآفرین چون برایشان جا نیفتاده و اعتقادی هم ندارند(م۱،م۴).
	عدم توجه به نیازهای جامعه	متاسفانه تفکری که رایج است همه منتظرند که جامعه برای آنها شغل ایجاد کند در حالیکه که من مدیر باید این حس و نیاز را در دانش‌آموز به وجود آورم که جامعه به تو نیاز داره و تو باید براش کار ایجاد کنی(م). اگر دانش‌آموزان با ایده‌های نو وارد بازار کسب و کار شوند این به توسعه اقتصادی و فرهنگی جامعه کمک خواهد کرد(م۳). اگر امروزه می‌بینیم بازار بیکاری در جامعه داغ است بخشی از آن حاصل نقصی است که می‌توانست از طریق پرورش کارآفرینی در مدارس پوشش داده شود ولی به آن توجهی نشد(م۱). در دنیای کنونی توسعه کارآفرینی نقش نظام تعلیم و تربیت در توسعه جامعه بسیار مهم و ضروری است(م۴). در راستای تحقق امر کارآفرینی باید محتوای کتاب‌ها متناسب با نیاز روز جامعه تنظیم شوند(م۴). مدارسی که گرایش به کارآفرینی دارند بهتر و بیشتر می‌توانند برای جامعه خلق ثروت کنند(م۲). به نظرم یکی از موانع بهبودی کارآفرینی در مدارس نظام اقتصادی جامعه است(م۲). جامعه باید پذیرای ایده‌های نو و خلاقانه دانش‌آموزان باشد و آنها را هدایت و حمایت کند(م۱).

چنانچه عواملی که به عنوان تقویت‌کننده‌های رفتار کارآفرینانه شناسایی شدند تامین نشوند خود می‌توانند مانعی برای توسعه رفتار کارآفرینانه مدیران باشند، اما بر اساس تحلیل داده‌های گردآوری‌شده که در جدول ۲ منعکس شده است، در مجموع عوامل بازدارنده رفتار کارآفرینانه مدیران مدارس را می‌توان در سه مقوله اصلی تقسیم‌بندی کرد: ۱) موانع ساختاری، ۲) محدودیت زمان، ۳) موانع ارتباطی.

موانع ساختاری شامل سه کد اولیه عدم حمایت‌های مالی، ساختار متمرکز، و تشریفات اداری شناسایی شد. این مقوله به عوامل سازمانی اشاره دارد که در نظام دیوانسالار آموزش و پرورش کشور مانع هر گونه تغییر و نوآوری است. عوامل ساختاری و سازمانی انرژی زیادی از مدیران مدارس در مسیر کارآفرینی می‌گیرند. یکی از مدیران گفت: *"نظام آموزشی از مدارس توقع دارند که طرح های نوشته شده روی کاغذ اجرا شوند ولی به مرور به دلیل افزایش هزینه‌ها طرح رها می‌گردد تا جایی که دیگر کسی انگیزه اجرا و آموختن طرح را ندارد(م۴)"*. مدیر مدرسه دیگری معتقد بود: *"سیستم آموزشی مدام پیگیر وظایفی است که در بخشنامه‌ها برای مدیر، دبیر و دانش‌آموز مشخص شده و اینها فقط زمانبرند و انگیزه‌ای برای کار دیگر نمی‌گذارند(م۴)"*.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

محدودیت زمان در اجرای فعالیت‌های کارآفرینی مانع دیگری است که مدیران به آن اشاره کردند. عواملی همچون اختصاص زمان زیاد به آموزش‌های نظری و عدم فرصت برای ایده‌پردازی از جمله زیرمجموعه‌های این عامل به حساب می‌آید. در مقابل، یکی از راهکارهای ناظر بر رفع موانع ساختاری نوآوری‌های آموزشی، اختصاص وقت و زمان برای نوآوری و فعالیت‌های نوآورانه در مدارس و مناطق آموزشی است (Torani, Aghaei, & Mollaei-Nejad, 2017). مدیران بیان می‌کردند که *"حجم کتاب‌های درسی با زمان آموزشی تعیین شده همخوانی ندارد (حجم کتاب‌ها بیشتر از زمان است)(م۱، م۲)". "والدین اصرار بر آموزش‌های صرف جهت انباشته شدن محفوظات ذهنی دارند که این فرصت ایده‌پردازی را از دانش‌آموز می‌گیرد(م۴)".*

موانع ارتباطی سومین عامل بازدارنده رفتارهای کارآفرینانه مدیران است. کدهایی همچون عدم همکاری نهادهای مربوطه، عدم همکاری اولیای دانش‌آموزان، و عدم توجه به نیازهای جامعه در زیرمجموعه این عامل قرار می‌گیرند. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند نبود همکاری‌های متقابل نه تنها در حوزه کارآفرینی بلکه در تمامی حوزه‌ها و فعالیت‌ها یکی از موانع اصلی است که می‌بایست توسط دولت و نظام آموزشی پوشش داده شود. *"بحث کارآفرینی خیلی فراتر از مهارت‌آموزی است و این موضوع می‌طلبد با هماهنگی نهادهای ذی ربط (نظام آموزشی، دولت، بخش خصوصی) مدارس بتوانند این رسالت را هرچه بهتر انجام دهد که متاسفانه در واقعیت اصلا اینگونه نیست (م۱)". "اگر امروزه می‌بینیم بیکاری در جامعه زیاد است بخشی از آن حاصل نقصی است که می‌توانست از طریق پرورش کارآفرینی در مدارس پوشش داده شود ولی به آن توجهی نشد (م۱)". "اگر بین مدرسه و جامعه رابطه قوی وجود داشته باشد. مدارسی که گرایش به کارآفرینی دارند بهتر و بیشتر می‌توانند برای جامعه خلق ثروت کنند (م۲)".*

سؤال سوم: چه راهکارهایی برای بهبود رفتارکارآفرینانه در مدارس متوسطه اول شهر بیرجند وجود دارد؟

در پاسخ به سوال سوم پژوهش از طریق تحلیل داده‌های گردآوری شده، راهکارهایی برای بهبود رفتار کارآفرینانه حاصل شد. از نظر مدیران منتخب، کارآفرینی در مدارس بسیار مغفول مانده است و برای بهبودی آن باید تمهیداتی اندیشیده شود. جدول ۳ نتایج تحلیل داده‌های مرتبط با این سوال پژوهش را نشان می‌دهد.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

جدول (۳): راهکارهای بهبود رفتار کارآفرینانه مدیران در مدارس

مقوله اصلی	کد اولیه	شواهدی از گزاره‌های کلامی و اسناد
سرمایه‌گذاری برای کارآفرینی	توجه به نقش کارآفرینی در اشتغال آتی	با اهمیت به نقش کارآفرینی در مدرسه می‌توان دانش‌آموزان را به موقع در شغل و رشته مورد علاقه‌شان هدایت کرد (م۱). اگر دانش‌آموزان کارآفرین شوند بعد از فارغ التحصیلی کمتر شاهد بیکارشدن آنها خواهیم بود (م۴). شخص کارآفرین توانایی این را دارد که برای خود و دیگران خلق ثروت کند (م۱،م۲). کارآفرینان مدام بر روی خلق چیز نو تمرکز دارند(م۳). شخص کارآفرین توانایی این را دارد که برای خود و دیگران خلق حرفه کند (م۱،م۲). شخص کارآفرین می‌تواند حداقل برای خود کسب و کار کوچک راه بیاندازد (م۱).
	تبیین نقش کارآفرینی در رونق اقتصادی	با کارآفرینی در نظام آموزشی اقتصاد پویا و رقابت پذیر داریم(م۳). بار مالی دولت در فعالیت‌های اقتصادی کاهش می‌یابد (م۳). درآمد خانوارها افزایش می‌یابد (م۳). یکی از نقش‌هایی که کارآفرینی دارد این است که دانش‌آموز را برای زندگی اقتصادی آماده می‌کند(م۱). کارآفرینی موجب افزایش فرصت‌های اقتصادی می‌شود (م۳). کارآفرینی به رفاه زندگی افراد کمک می‌کند(م۱). جامعه‌ای که کارآفرین باشد تبعاً شهروندان آن رفاه اقتصادی بهتری دارند(م۱). با اجرای طرح‌های مهارتی و کارآفرینی در مدارس به چرخه‌ی اقتصادی خانواده و جامعه کمک می‌شود (م۴). امروزه کارآفرینی ملاک مهم در رقابت بین جوامع است(م۲)
	آموزش و تربیت نیروی انسانی کارآمد	از طریق مدارس می‌توان نیروی انسانی شایسته برای جامعه تأمین کرد(م۲). کارآفرینی موجب استقلال در افراد می‌شود(م۱). جهت تربیت نیروی انسانی خلاق باید از کلیه منابع درونی و بیرونی بهره‌برداری شود(م۳). جامعه امروز به نیروی انسانی پرورش‌یافته و خلاق نیاز دارد و این حداقل کاری که نظام آموزشی می‌تواند برای رفع این نیاز انجام دهد(م۱). کارآفرینی افراد شایسته را برای ورود به بازار کار تربیت می‌کند(م۳). از طریق آموزش‌های کارآفرینانه، افراد می‌توانند به جایگاه‌های ویژه اقتصادی و اجتماعی در جامعه برسند(م۴).
آموزش عملیاتی	مهارت‌آموزی	مدارس مجری طرح‌های مهارتی آموزش و پرورش هستند لذا باید به نحو احسنت آن را انجام دهند(م۱). در مناطق محروم باید از این طرح‌ها بیشتر حمایت شود چون می‌تواند برایشان منبع درآمد باشد(م۱). یادگیری مهارت‌ها توسط مدیر باید رهبری شود(م۱). طرح‌های مهارتی و کارآفرینی باید در جلسات شورای دبیران با بیان روشن اهداف توجیه شوند(م۴). یکی از مزیت‌های مهارت‌آموزی آشنایی با مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی است که نقش مهمی در کارآفرینی دارد(م۳). در همه محتواهای آموزشی علوم، ریاضی، شیمی، هنر ..باید مهارت‌آموزی دنبال شود و به سمت پرورش خلاقیت در راستای تعمیق مهارت کارآفرینی گام برداشت(م۲). مدیران و معلمان نقش مهمی در تمرکز حواس دانش‌آموز برای یادگیری حرفه‌ها، مهارت‌ها و دروس عملی دارند(م۱). برنامه درسی مدارس اگر بر اساس مهارت‌های زندگی و کسب و کار تدوین شوند کارآفرینی آموزشی معنا و مفهوم واقعی خود را دنبال می‌کند(م۴).

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

مقوله اصلی	کد اولیه	شواهدی از گزاره‌های کلامی و اسناد
	توجه به جنبه عملیاتی آموزش‌ها	محتواهای عملی باید جایگزین محفوظات ذهنی شوند(م۴). برای توانمندسازی هر چه بیشتر در مدیران و دبیران باید در روش‌های آموزشی و محتواهای درسی تحول ایجاد کرد(م۴). آموزش‌ها باید سمت و سوی عملیاتی پیدا کنند که در آن شغل و مهارت و حرفه توسط دانش‌آموز آموخته شود(م۴). در اجرای طرح‌های مهارتی و کارآفرینی باید برنامه عملیاتی منظم و منسجم داشت(م۴). در مدارس باید به دنبال کسب تجارب عینی باشیم(م۱). در مدرسه طرح خوداتکایی را هر ساله برگزار می‌کنیم(م۴). در مدارس استارت‌آپ برگزار کردیم که مصداق خوبی برای کارآفرینی است و باید به طور جدی در همه مدارس دنبال شود(م۱). در مدرسه بازارچه‌های دانش‌آموزی داشتیم که تمرین خوبی برای کسب درآمد و حتی آمادگی برای جشنواره‌های دانش‌آموزی بود(م۱،م۲،م۳،م۴). در مدرسه اتحادیه‌هایی را تشکیل دادیم که بر اساس علائق دانش‌آموزان در زمینه‌های مختلف بودند(م۱). برگزاری کلاس‌ها و فوق برنامه‌ها برای کسب مهارت‌های مختلف می‌تواند مؤثر باشد(م۳). به نظر من از طریق همین برگزاری بازارچه‌ها در مدرسه می‌توان به کارآفرینی راه پیدا کرد(م۱). طرح ایران مهارت به منظور یادگیری یک حرفه و کسب درآمد از طریق آن برگزار شد(س۱،س۳،س۴). با توجه به ضرورت برگزاری طرح خوداتکایی در مدارس شبانه روزی این طرح با موضوع(پرورش گیاهان دارویی) در مدرسه برگزار شد و مکانی برای تعبیه آن در مدرسه برای استفاده دانش‌آموزان در نظر گرفته شد(س۴). انجام پژوهش در مدرسه توسط چند دانش‌آموز با موضوع بررسی تاثیر آموزش دروس مهارتی در ایجاد کارآفرینی و اشتغال‌زایی دانش‌آموزان دبیرستان‌های هیأت امنایی که با توزیع پرسشنامه در مدارس توسط دانش‌آموزان و راهنمایی مدیر انجام گرفت(س۱). جهت برگزاری بازارچه کار و فناوری صنایع دستی دانش‌آموزان تمهیدات لازم دیده شود تا با حضور گسترده و پرشور دانش‌آموزان تشکیل شود و تیم ارزیابی کارآفرینان برتر را انتخاب نمایند تا در عرصه جشنواره خوارزمی قدرت رقابت را داشته باشند(س۱). برگزاری بازارچه کسب و کار دانش‌آموزی در مدرسه(س۱).
	ارتقاء روحیه پژوهشگری	در مدرسه ۱ ساعت پژوهش داریم که هدف ما در این درس آشنایی با ایده‌پردازی است(م۲). نحوه ایده‌پردازی را یاد بگیرند(م۲). ثبت ایده را یاد بگیرند(م۲). چه‌گونه ایده را عملیاتی کنند(م۲). چه‌گونه ایده خود را پروش دهند(م۲). با چگونگی اجرای ایده آشنا شوند(م۲). با چگونه به منصه ظهور رساندن ایده آشنا شوند (م ۲)چگونه ایده را بسط و گسترش دهند(م۲). آموختن آزاد اندیشی یکی از مهارت‌هایی است که روحیه پژوهشگری را بالا می‌برد(م۱). یکی از عوامل اساسی برای بهبود کارآفرینی در مدارس تحقیق و پژوهش است(م۳). حمایت از هزینه‌های پژوهشی و ثبت اختراع از طرف نظام آموزشی باید جدی‌تر دنبال شود(م۳). به منظور آشنا شدن دانش‌آموزان پایه هفتم با روش‌های تحقیق و پژوهش(کارآفرینی)طرح‌های پژوهشی ارائه شد(س۱). تیم‌های برتر بوت کمپ دانش‌آموزی برای شرکت در همایش پژوهش که در دبیرستان نمونه برگزار شد حضور پیدا کردند(س۱). ثبت اختراع در رشته شیمی توسط دانش‌آموز پایه هشتم(س۱). ثبت اختراع

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

مقوله اصلی	کد اولیه	شواهدی از گزاره‌های کلامی و اسناد
		دستگاه فلاکس خورشیدی که در محور دست‌سازه برای جشنواره خوارزمی توسط دانش-آموز ساخته شده بود(س۴). چاپ مقالات در همایش‌ها و مجله علمی-پژوهشی توسط دانش‌آموزان که در حوزه پژوهش جشنواره خوارزمی برتر اعلام شدند(س۱،س۴). چاپ مقاله دانش آموز مخترع در مجله علمی – پژوهشی و دفاع دانش‌آموز از مقاله در حضور اساتید دانشگاه(س۴).
تعیین چشم‌انداز	نیاز سنجی	به منظور داشتن نظام آموزشی کارآفرین باید استعدادها به موقع شناسایی شوند(م۱). در تلاش برای شناسایی دانش‌آموزان خلاق و نوآور باشیم(م۳). نظام و مدرسه باید زمینه را برای معرفی استعدادها آماده کند(م۱). در مقطع متوسطه اول بحث هدایت تحصیلی است لذا بهره‌برداری درست و به موقع از ایده‌ها و استعدادها بسیار اهمیت دارد(م۱،م۲). با شناسایی افراد کارآفرین در مدرسه می‌توان به رونق اقتصادی جامعه نیز کمک کرد(م۳). آموزش و پرورش باید برای کارآفرین کردن مدارس تمهیدات و زیرساخت‌های مناسب در نظر بگیرد(م۳). برای شروع و اجرای هر برنامه‌ای باید از مدیران نظر سنجی کرد(م۱). مدیران نیز برای اجرای برنامه‌ها باید نظرات و استعدادهای مختلف را شناسایی کنند(م۱). نظر سنجی از اجرای طرح‌های مهارتی بر اساس استعداد و مهارت به بهبود کارآفرینی کمک می‌کند(م۴).
	تعیین اهداف	قبل از اجرای هر برنامه‌ای باید اهداف به صورت دقیق مشخص شوند(م۱). یکی از راهکارها برای بهبود کارآفرینی در مدارس بیان روشن اهداف مدرسه از اجرای طرح‌های کارآفرینی آموزشی است(م۴). در سند تحول بنیادین اهداف مربوط به حوزه کارآفرینی به صورت کلی تعریف شده‌اند در صورتیکه باید دقیق‌تر و جزئی‌تر بیان شوند(م۱). تعیین زمان مشخص برای اجرای طرح‌های کارآفرینی یکی از اهدافی است که باید در اولویت قرار گیرد(م۱). اهداف کارآفرینی باید متناسب با مقتضیات هر منطقه تعریف شوند(م۲).
	پرورش خلاقیت	برای هویت دادن به کارآفرینی در مدرسه باید مهارت‌ها و استعدادهای غیرمتعارف دانش-آموز را پرورش داد(م۳). در راستای تعمیق مهارت کارآفرینی باید به پرورش خلاقیت در دانش‌آموزان پرداخت(م۲). یکی از وظایف اصلی مدیر و معلم شناسایی دانش‌آموز با استعداد و خلاق است(م۱). دبیران می‌توانند یک ساعت کلاسی خود را به پرورش خلاقیت اختصاص دهند(م۱،م۲). کارآفرینی در مدرسه زمانی معنی و مفهوم پیدا می‌کند که سیستم‌آموزشی، مدیریت عالی، مدیریت مدرسه و معلم به این سمت بروند که دانش-آموز ایده‌پرداز بار بیاد(م۲). ایستگاه خلاقیت و آموزش مهارت در بازارچه فروش برگزار شد(س۱). کارگاه ابتکارات (پژوهش و خلاقیت) برای شرکت در جشنواره خوارزمی با حضور استاد هوشیار از پارک علم و فناوری برگزار شد(س۱).
همکاری گسترده آموزش و پرورش با	همکاری با پارک علم و فناوری	به نظرم اولین گام برای شروع کارآفرینی در مدارس همکاری گسترده با پارک علم و فناوری است(م۱،م۲،م۳). وزارت آموزش و پرورش موظف است در حوزه کارآفرینی به این نهاد برای همکاری با مدارس بیشتر توجه کند(م۱). اخذ قراردادهای جدی بین وزارت و پارک علم و فناوری به بهبود کارآفرینی در مدارس بسیار کمک می‌کند(م۴). برای

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

مقوله اصلی	کد اولیه	شواهدی از گزاره‌های کلامی و اسناد
نهادهای ذی ربط		برگزاری بوت کمپ در مدرسه صفر تا صد کارها را با کمک پارک علم و فناوری انجام دادم بدون حمایت اداره(م۱). ما برای ثبت اختراع کارهای دانش‌آموزان در پارک علم و فناوری با مشکل مواجه هستیم(م۳). رویداد یک روزه کارآفرینی دانش‌آموزی (بوت کمپ) با حضور مدیر کل و روسای اداره و هیأت همراه با همکاری پارک علم و فناوری برگزار شد(س۱). از نخبگان و اساتید کارآفرین و مخترع پارک علم و فناوری برای سخنرانی و برگزاری کلاس‌های پرورش ایده دعوت شد(س۴). با موسسه کارآفرین برتر هماهنگ شود تا در کلاس‌های درس پایه نهم حضور یابند و درباره هنرهای دستی و رشته‌های هنری درآمدزا صحبت نمایند و مشاغل خانگی درآمدزا را معرفی نمایند و در پایان دانش-آموزان برگزیده در محور دست سازه را با همکاری سایر دبیران مرتبط جهت معرفی به اداره اعلام نمایند(س۱).
	همکاری با مراکز فنی و حرفه‌ای	در حال حاضر مدارس مجری طرح ایران مهارت مرکز فنی و حرفه‌ای هستند(م۱). طرح مهارت‌آموزی و ایران مهارت در مدارس که چندین سال در حال اجراست گامی موثر و امیدوارکننده برای بهبود کارآفرینی در مدارس است(م۱،م۲،م۳،م۴). برنامه ۳ ساله ایران-مهارت در راستای تعمیق کارآفرینی طراحی شده است(م۳). مرکز بعد از پایان دوره ایران مهارت که ۶۰ ساعت است به دانش‌آموزان گواهینامه می‌دهد(م۱،م۲،م۳،م۴). دانش‌آموزان با دریافت گواهی پایان دوره انگیزه پیدا می‌کند(م۲). ما در مدرسه طرح بوم را اجرا می-کنیم که در همین راستا ۶۰ ساعت از ساعات پنجره باز دروس اختصاص به کسب مهارت توسط دبیران است(م۴). در مدارس طرح مهارت آموزی با تجهیز کارگاه کار و فناوری دنبال می‌شود(م۴). اجرای طرح‌های مهارتی مرکز از طرف آموزش و پرورش کمک به مدارس است تا با جرأت بیشتری در عرصه کارآفرینی گام بردارند(م۲). از طرح های مهارتی در مناطق محروم باید بیشتر حمایت شود(م۱). در همه مدارس طرح‌های مهارتی باید به خوبی برای مدیر و دبیر توجیه شوند(م۴). در ابتدای اجرای طرح‌ها برای تعیین اهداف پایانی باید چشم‌انداز و رسالت مدرسه تعیین شود(م۳). پیوست قرارداد همکاری آموزشی دبیرستان‌های دوره اول با آموزشگاه فنی و حرفه‌ای آزاد در کارپوشه طرح ایران مهارت(س۴).
	همکاری با بخش خصوصی	تلاش برای همکاری و حمایت بخش خصوصی از مدارس می‌تواند به ترقی و پیشبرد کارآفرینی در مدارس کمک کند(م۳). به همراه دانش‌آموزان برای آشنایی با کارآفرینان موفق از کارگاه‌ها و شرکت‌های خصوصی در این عرصه بازدید می‌کنیم(م۱،م۲،م۳،م۴). بازدید از کاشی نیلوفر یکی از نمونه‌های خوب در این حوزه است(م۱،م۲،م۳،م۴). دعوت از کارآفرینان موفق و سخنرانی آنها برای کادر مدرسه و دانش‌آموزان موجب انگیزه بیشتری می‌شود(م۱،م۲،م۳،م۴). یکی از راهکارهای اساسی برای بهبود کارآفرینی در مدارس حمایت بخش خصوصی از معلمان خلاق است(م۴).

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

همان‌گونه که در جدول ۳ نشان داده شده است، تحلیل داده‌های پژوهش در مجموع ۴ مقوله اصلی را به عنوان راهکارهای بهبود رفتار کارآفرینانه نشان می‌دهد. اولین راهکار سرمایه‌گذاری بر روی کارآفرینی است. به این معنی که از طریق تاکید بر کارآفرینی به عنوان راهی برای اشتغال‌زایی برای دانش‌آموزان، ایجاد رونق اقتصادی، و تربیت نیروی انسانی کارآمد می‌توان کارآفرینی را در بین مدیران مدارس ترویج داد. امروزه در بسیاری از کشورها کارآفرینی به عنوان راهی برای افزایش رشد اقتصادی و ایجاد شغل محسوب می‌شود (Naseri Alashti, Hashem Nejad, & Safarian, 2020). مدیران مدارس معتقد بودند که *"کارآفرینی باعث ایجاد شغل و حرفه برای آینده دانش‌آموزان می‌شود و فرد را برای زندگی اقتصادی آماده می‌کند(م۱)". "با اجرای طرح‌های مهارتی و کارآفرینی در مدارس به چرخه‌ی اقتصادی خانواده و جامعه کمک می‌شود(م۴)". "جهت تربیت نیروی انسانی خلاق باید از کلیه منابع درونی و بیرونی بهره‌برداری شود(م۳)".*

مقوله دوم یادگیری عملیاتی (عملی) شناسایی شد. به این معنی که آموزش‌های مدرسه از حالت نظری خارج شود و به سمت آموزش‌های عملی و کاربردی حرکت کند. مهارت‌آموزی، توجه به جنبه عملیاتی آموزش‌ها، و ارتقاء روحیه پژوهشگری مضامین ذیل این مقوله اصلی هستند که هر کدام راهکاری قوی برای بهبود کارآفرینی در مدرسه است. نتایج مصاحبه با مدیران موفق نشان دهنده اهمیت مهارت‌های عملی در یادگیری دانش‌آموزان می‌باشد. آنها معتقد بودند: "*طرح‌های مهارتی و کارآفرینی باید در جلسات شورای دبیران توسط مدیران با بیان روشن اهداف توجیه شوند(م۴)". "در مدارس استارت‌آپ برگزار کردیم که مصداق خوبی برای کارآفرینی است و باید به طور جدی در همه مدارس دنبال شود(م۱)".*

سومین راهکار تعیین چشم‌انداز مشترک در مدرسه شناسایی شد. مضامین ذیل این مقوله نیز شامل نیازسنجی، تعیین اهداف، پرورش خلاقیت. به منظور ارزیابی رفتار کارآفرینانه کارکنان داشتن بینش استراتژیک ضروری است (Zampetakis, Moustakis., 2007). مدیران معتقد بودند لازمه چشم‌انداز استراتژیک، برنامه‌ریزی برای تشخیص نیازها و اهداف است تا بتوان به موقع استعدادها را شناسایی و به پرورش آن اقدام کرد. مدیران معتقد بودند *"اهداف کارآفرینی باید متناسب با مقتضیات هر منطقه تعریف شوند(م۲)". "برای هویت دادن به کارآفرینی در مدرسه باید مهارت‌ها و استعدادهای غیرمتعارف دانش‌آموز را پرورش داد(م۳)".*

همکاری و تعامل آموزش و پرورش با نهادهای ذی‌ربط به عنوان یک راهکار مهم دیگر در بهبود رفتار کارآفرینانه مدیران مدارس شناسایی شد. مثلا همکاری با پارک علم و فناوری، همکاری با مراکز فنی و حرفه‌ای، و همکاری با بخش خصوصی می‌تواند به مدارس کمک کند که به سمت کارآفرین شدن و ترویج فرهنگ کارآفرینی حرکت کنند. مدیران مدارس تاکید می‌کردند که صرفا داشتن تعامل با سایر سازمان‌ها و نهادهای مربوطه به تنهایی اثربخش نخواهد بود. مثلا برخی از مدیران اعتقاد داشتند که "*اولین گام برای شروع کارآفرینی در مدارس همکاری گسترده با پارک علم و فناوری است(م۱،م۲،م۳)". "طرح مهارت-*

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

آموزی و ایران مهارت در مدارس که چندین سال در حال اجراست گامی موثر و امیدوارکننده برای بهبود کارآفرینی در مدارس است(م۱،م۲،م۳،م۴)".

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با رویکرد کیفی و به شیوه مطالعه موردی به شناسایی راهکارهای بهبود رفتار کارآفرینانه در مدیران مدارس دوره متوسطه اول پرداخته است. در این راستا، سه بعد اصلی مورد مطالعه قرار گرفت. در بخش اول عوامل تقویت‌کننده رفتار کارآفرینانه مدیران در مدارس شناسایی گردید. این عوامل شامل انگیزه، ریسک‌پذیری، کار تیمی، آموزش، و پشتیبانی است. مطالعات دیگر نیز به بعضی از عوامل تقویت‌کننده رفتار کارآفرینانه به صورت موردی اشاره داشته‌اند. محیط‌کاری پرانرژی و زمینه حمایتی (Zampetakis, Moustakis., 2007)، سیستم پاداش (Baltaci, 2017) استقلال و تمایل به ریسک (Byrne, 2008)، شایستگی‌های علمی (Ashrafi, Sakineh & Najafi Hazarjaribi, 2018)، تغییرات عمیق (Dehghani et al, 2014)، شبکه‌سازی و کار تیمی (Van Dam et al, 2010) در مطالعات پیشین به عنوان برخی از این عوامل معرفی شده است.

در ارتباط با عوامل بازدارنده رفتار کارآفرینانه مدیران مدارس، در این پژوهش سه دسته عواملی شناسایی شد: موانع ساختاری، محدودیت زمان، و موانع ارتباطی. مطالعات پیشین نیز به کمبود منابع مالی، پایگاه اجتماعی–اقتصادی خانواده و مهارت‌های ارتباطی مدیر را اصلی‌ترین مانع در این مسیر اشاره داشتند (Jalili, & Taheri, 2018). همچنین پژوهش‌ها به‌کارگیری مدرسان کم تجربه و غیرمتخصص برای آموزش کارآفرینی به مدیران (Rezaei, Naderi,. & Safari Babazidi, 2020)، تشریفات زائد اداری (Zampetakis, Moustakis., 2007)، عدم ارتباط مدرسه با جامعه و سایر نهادها (Torani, Aghaei, & Mollaei-Nejad, 2017) را به عنوان عوامل بازدارنده کارآفرینی در مدارس شناسایی کردند.

در قسمت سوم این پژوهش راهکارهایی برای توسعه رفتار کارآفرینانه مدیران مدارس شناسایی شد. این راهکارها عبارتند از سرمایه‌گذاری در کارآفرینی، آموزش‌های عملی و کاربردی، تعیین چشم‌انداز، و افزایش تعامل آموزش و پرورش با سایر نهادهای ذی‌ربط. پژوهش‌های پیشین اشاره دارند که کارآفرینی به اشتغال‌زایی افراد، بهره‌وری تولید، توسعه پایدار، رشد نظام اقتصادی (Garmrudi Thabet, 2017)، و پرورش نیروی انسانی توانمند (Naseri Alashti, Hashem Nejad, & Safarian, 2020) کمک می‌کند. همچنین در اولویت قرار دادن مهارت‌های فنی و حرفه‌ای (Shekrabaghani, 2014)، بینش استراتژیک (Zampetakis, Moustakis., 2007)، همکاری اولیای دانش‌آموزان، اخذ قرارداد بین نظام آموزش و پرورش با سایر نهادهای ذی ربط، و جلب حمایت بخش خصوصی (Torani, Aghaei, & Mollaei-Nejad, 2017) از دیگر راهکارهای ارائه شده در سایر پژوهش‌ها است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

نتیجه‌گیری کلی اینکه مدارس مکان مناسبی برای شناسایی و پرورش استعدادهای خلاق هستند. به‌ویژه در مدارس متوسطه اول که هدایت تحصیلی دانش‌آموزان در آن انجام می‌شود، فعالیت‌های کارآفرینانه مدرسه می‌تواند نقش مهمی در تعیین سرنوشت شغلی دانش‌آموزان ایفا نماید. بنا به اظهارات مدیران، کارآفرینی در این دوره باید بیشتر مورد توجه دست‌اندرکاران حوزه آموزش قرار گیرد. مدیران مدارس می‌توانند با استفاده از خلاقیت و نوآوری خود و با توجه به شرایط ویژه مدرسه به طرح‌ریزی و استفاده از روش‌های متنوع به بهبود کارآفرینی در مدارس اقدام نمایند. از این رو، پرورش رفتار کارآفرینانه در مدیران امری ضروری به نظر می‌رسد زیرا مدیر کارآفرین می‌تواند الگوی مناسبی برای داشتن مدرسه-ای کارآفرین باشد.

بر اساس نتایج پژوهش و در جهت کمک به بهبود رفتار کارآفرینانه مدیران مدارس متوسطه اول پیشنهاد می‌شود که موانع کارآفرینی مدیران توسط اداره آموزش و پرورش رفع شود و حمایت‌های لازم از مدارس در راستای تامین عوامل پیش‌برنده رفتار کارآفرینانه صورت پذیرد. از سوی دیگر، لازمه مدرسه کارآفرین داشتن رفتار کارآفرینانه در تمام عوامل اجرایی مدرسه و حتی دانش‌آموزان می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که ضرورت، اصول و فنون کارآفرینی در مدارس ترویج شود. مدیران معتقد بودند اگر چه طرح‌های مهارتی و مهارت‌آموزی گام مؤثری در توسعه کارآفرینی در مدارس می‌باشد اما این طرح ها در نهایت به بازارچه‌های کسب و کار ختم می‌شوند که این کافی نیست. کارآفرینی حوزه‌ای وسیع دارد که مهارت‌آموزی جزئی از آن می‌تواند باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود که سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان فرادست در آموزش و پرورش با دید وسیع‌تر به کارآفرینی به عنوان فرصتی برای ارزش‌آفرینی و ایجاد توسعه اقتصادی و اجتماعی برای آینده بنگرند.

همچنین، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با توجه به اهمیت شکل‌گیری زیست‌بوم کارآفرینی در مدرسه، رفتار کارآفرینانه را در معلمان و دانش‌آموزان نیز مورد مطالعه قرار دهند و راهکارهایی برای بهبود آن را شناسایی نمایند. راهبردهای آموزشی مناسب جهت توانمندسازی مدیران مدارس و ارتقای شایستگی‌های کارآفرینانه آنان را شناسایی کنند. الزامات طراحی یک مدرسه کارآفرین را شناسایی نمایند و مبتنی بر آن، الگویی برای مدرسه کارآفرین ارائه دهند.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول با عنوان راهکارهای بهبود رفتار کارآفرینانه مدیران مدارس متوسطه اول شهر بیرجند در دانشگاه فردوسی مشهد می باشد و از حمایت مالی دانشگاه فردوسی مشهد برخوردار بوده است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

منابع

- Aghamohammadi, J. & Abdolahi, H. (2015). An Analysis of the Role of Education in Promoting Entrepreneurship, *Rahyaft, 59*, 75-89. [in Persian]
- Ahanchian, M. & Ghorooneh, D. (2018). *Educational entrepreneurship*. Tehran: Samat. [in Persian]
- Ashrafi, S. & Najafi Hazarjaribi, H. (2018). Analyzing the competencies of educational entrepreneurs. *quarterly of a new approach in educational management, 11*(1), 116-95 [in Persian]
- Aslam, N., Ahmed, A. M., Nisar, Q. A., & Sarfraz, M. (2017). Entrepreneurial Behaviors: The Influence Of Personal And Organizational Characteristics. *International Journal Of Academic Research In Accounting, Finance And Management Sciences*, 7(2), 223-233.
- Baltaci, A. (2017). Relations between Prejudice, Cultural Intelligence and Level of Entrepreneurship: A Study of School Principals. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 9(3), 645-666.
- Byrne, J. P. (2008). Entrepreneurial Organizational Characteristics In Hawaiian Elementary Schools: Its Relationship To School Characteristics And Student Achievement, 1-91.
- Dehghani, S., Gharooni. A & Arabzadeh, A. (2014). Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education. *Social and Behavioral Sciences*, (109), 1130-1141.
- Frias, J. L. (2014). Educational Entrepreneurship: The Relationship Between Organizational Structure And Innovation, *Quarterly of Innovation and Creativity, 12*(3), 1-180
- Gall, M. D., Borg, Walter R., & Gall, Joyce P., (2006). *Educational Research: An Introduction* (8th Edition). Tehran: Samt. [in Persian]
- Garmrudi Thabet, M. (2017). The role of entrepreneurship in resistance economy. *Management and Accounting Studies Quarterly, 2*(3), 45-57. [in Persian]
- Jalili, Z. & Taheri, M. (2018). Innovation in attracting financial resources: a reflection on the financial challenges of public school administrators. *Quarterly of Innovation and Creativity in Humanities, 8*(1), 108-83. [in Persian]
- Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, c. h. (2015). Entrepreneurial Behavior In Organizations: Does Job Design Matter?, *Entrepreneurship Theory and Practice, 39*(4), 981-995. DOI:10.1111/etap.12084
- Khayatan, M. & Mubaraki, M. H. (2014). Effective factors on the entrepreneurial behavior of managers of research centers of Tehran universities of medical sciences. *Journal of the School of Paramedical Sciences of Tehran University of Medical Sciences, 8*(3), 209-198. [in Persian]

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

- Kirkley, W.W. (2016). Cultivating Entrepreneurial Behaviour: Entrepreneurship Education In Secondary Schools. *Asia Pacific Journal Of Innovation And Entrepreneurship*, 11(1), 17-37.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2004). Corporate Entrepreneurship Behavior Among Managers: A Review Of Theory, Research, And Practice. *Advances In Entrepreneurship, Firm Emergence And Growth*, 7, 7-45
- Lope pihie, Z. A.; Asimiran, S.; Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial Leadership Practices And School Innovativeness. *South African Journal Of Education*, (34)1, 1-11.
- Lukes, M. (2012). Supporting Entrepreneurial Behavior And Inniovation In Organization. *Reserch Papers*, 1(2), 29-36.
- Mair, J., (2006). Entrepreneurial Behavior In Large Traditional Organizations: Identifying Key Drivers, (466), 49-72
- Maureen, N. K., (2009). Managing Entrepreneurship Education In Nigerian Primary Schools: The Lost Initiative. *African Journal Of Educational Research And Development*, 3(2), 427-434
- Maxwell Ho, C. S., Lu, J., & Bryant, D. A. (2020). The Impact Of Teacher Entrepreneurial Behaviour: A Timely Investigation Of An Emerging Phenomenon. *Journal Of Educational Administration*, 58(6), 697-712.
- Minna, H., Elena., R., & Timo, P. (2018). Principals Promoting Entrepreneurship Education: The Relationships Between Development Activitis And School Practices. *Journal Of Entrepreneurship Education*, 21(1), 1-19.
- Moghimi, M., Zali, M. & Marzban, S. (2014). Investigating the entrepreneurial behavior of middle managers of Tehran University. *Journal of Executive Management, 6*(11), 124-144. [in Persian]
- Naseri Alashti, M., Hashem Nejad, F. & Safarian, S. (2020). Presenting the model of branding localization of skill learning and individual and social entrepreneurship in Iranian schools. *School Management, 8*(3), 67-94. [in Persian]
- Nasiri, F., Ghanbari, S. & Sarchehani, Z. (2016). Exploring the growth of school principals, a foundational data theory. *A new approach in educational management, 7*(4), 1-26. [in Persian]
- Neto, C. A., Rodrigues, V. P., & Panzer, S. (2017). Exploring The Relationship Between Entrepreneurial Behavior And Teachers' Job Satisfaction. T*eaching And Teacher Education*, 63, 254-262
- Njorge,C. W. & Gathungu, J. M.(2013). The effect of entrepreneurial education and training on development of small and medium size enterprises in Githunguri district –Kenya. *International journal of education and research, 1*(8), 45-16.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]

- Rezaei, B., Naderi, N. & Safari Babazidi, M. (2020). Identifying barriers to entrepreneurship education in Kermanshah schools. *School Management, 8*(3), 51-66. [in Persian]
- Shahabadi, A., Shahbazi, S. & Sohrabi Wafa, H. (2014). The effect of intra-organizational and extra-organizational factors (macroeconomic policies) on the entrepreneurial behavior of middle managers of selected Iranian universities. *Management and Development Process, 28*(3), 63-83. [in Persian]
- Shekrabaghani, A. (2014). Foresight of the implementation of the strategy 5-6 document on the fundamental transformation of education (from opinion to action). *Curriculum in Iran: the gap between opinion and practice*, 44-47. [in Persian]
- Torani, H., Aghaei, A. & Mollaei-Nejad, A. (2017). Obstacles to supporting innovations and providing a suitable model for the establishment of innovation system in education, *Educational Innovations Quarterly, 16*(63), 47-74. [in Persian]
- Van Dam, K., Schipper, P., & Runhaar., P. (2010). Developing a competency-based framework for teachers' entrepreneurial behavior. *Teaching and Teacher Education*, 26, 965-971
- Yemini, M., Raccha, A. A., & Katarivas, K. (2014). I Have a Dream: School Principals as Entrepreneurs. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 526-540.
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. S. (2007). Entrepreneurial Behaviour In The Greek Public Sector. *International Journal Entrepreneurial Behaviour*, 13(1), 19-38.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.263]