

Designing a Framework for Entrepreneurial Leadership in Education Using a Meta-Synthesis Approach

Ali Moradi¹ | Mahdi Moeinikia² | Adel Zahed-Babelan³ | Taghi Akbari⁴

1. Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
E-mail: ali.moradi@uma.ac.ir
2. Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
(Corresponding Author). E-mail: m_moeinikia@uma.ac.ir
3. Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
E-mail: zahed@uma.ac.ir
4. Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
E-mail: akbari-ta@uma.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article Article history: Received: 17 Nov 2025 Received in revised form: 10 Mar 2026 Accepted: 10 Mar 2026 Available online: 21 Mar 2026 Keywords: Organizational Empowerment; Entrepreneurial Leadership; Meta-Synthesis; Educational Innovation.	Educational environments are increasingly confronted with rapid technological acceleration, ecosystem complexities, and a growing demand for innovation. Using the meta-synthesis approach. Given the fragmentation and inconsistency of previous studies, this research sought to systematically integrate findings to identify and explain the fundamental dimensions and components of this leadership model. The research population comprised all qualitative studies published on entrepreneurial leadership in education between 2015 and 2025 in both national and international databases. Out of 398 identified studies, a total of 32 met the inclusion and quality criteria and were analyzed using the seven-step model of Sandelowski and Barroso. The coding process resulted in 275 open codes, 22 axial themes, and six overarching dimensions. Findings revealed that entrepreneurial leadership in education is a multilevel and cyclical phenomenon that begins with the leader's personal and psychological attributes, manifests in managerial and professional competencies, and becomes institutionalized through transformational and future-oriented leadership, organizational empowerment, a culture of learning, and educational networking. The proposed model provides both a theoretical framework and a practical guideline for educational policymakers and managers in developing entrepreneurial leadership capacities. Overall, the results highlight the need to reconsider leadership development policies and to strengthen innovative and opportunity-oriented competencies among school and university leaders.

Education and Management of Entrepreneurship, 2026, Vol. 5, No. 1, pp 115-144

Cite this article: Moradi, A., Moeinikia, M., Zahed-Babelan, A., & Akbari, T. (2026). Designing a Framework for Entrepreneurial Leadership in Education Using a Meta-Synthesis Approach. *Education and Management of Entrepreneurship*, 5(1), 115-144. doi: 10.22126/eme.2026.13169.1248 (in Persian).



© The Author(s).

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2026.13169.1248>

Publisher: Razi University

Extended Abstract

Introduction

The rapid advancement of modern technologies, the globalization of education, and the evolving learning needs of the twenty-first century have placed considerable pressure on traditional models of educational leadership. Educational systems today require leaders who can move beyond bureaucratic and administrative routines and instead adopt an entrepreneurial, innovative, and future-oriented mindset capable of driving transformation. Entrepreneurial leadership-integrating strategic thinking, creativity, calculated risk-taking, and systematic opportunity recognition-has emerged as a promising response to these challenges. Yet, despite increasing scholarly attention, the literature on entrepreneurial leadership in education remains fragmented, conceptually inconsistent, and theoretically underdeveloped. Many studies focus on isolated variables or case-specific analyses, limiting the development of a coherent and comprehensive understanding of this phenomenon. Consequently, there is a clear need to consolidate existing knowledge through a systematic synthesis that clarifies the dimensions, mechanisms, and interrelationships of entrepreneurial leadership in educational settings. The present study aimed to address this gap by synthesizing qualitative evidence through a meta-synthesis approach to construct an integrated and theoretically grounded conceptual framework for entrepreneurial leadership in education.

Research Method

This applied qualitative study employed the interpretive meta-synthesis method proposed by Sandelowski and Barroso (2007). The research population included all qualitative studies published between 2015 and 2025 on entrepreneurial leadership in education across both national and international databases, including Scopus, Web of Science, ERIC, ProQuest, Google Scholar, SID, Magiran, and Civilica. Initially, 398 studies were identified. After a rigorous multi-stage screening process involving relevance assessment, quality appraisal, and removal of duplicates, 32 studies met the inclusion criteria. Data were coded and analyzed using MAXQDA (version 2020) through open, axial, and selective coding. This analysis produced 275 open codes, which were synthesized into 22 core categories and six major dimensions. Inter-coder reliability was verified using Cohen's Kappa coefficient ($K = 0.791$), confirming strong agreement and consistency in coding. The validity and trustworthiness of the findings were further supported through expert review, methodological triangulation, and comparative analysis of selected studies.

Results and Discussion

The findings indicate that entrepreneurial leadership in education is a dynamic, cyclical, and multi-layered phenomenon rooted in individual leader characteristics and extending into organizational and environmental structures. At the individual level, entrepreneurial leadership is anchored in psychological and cognitive attributes such as risk-taking under uncertainty, self-efficacy, intrinsic motivation, resilience, and psychological flexibility. These attributes serve as the foundation for proactive and opportunity-driven leadership behaviors. When combined with professional expertise, cognitive skills, strategic reasoning, and interpersonal abilities, these traits enable leaders to initiate purposeful action and promote innovative practices. At the organizational level, entrepreneurial leadership drives the creation of a future-oriented vision and strategic direction. It strengthens a culture of learning, encourages reflective practice, and supports staff empowerment by promoting autonomy, collaboration, and professional growth. These processes collectively create an organizational climate conducive to innovation, experimentation, and institutional improvement. Furthermore, entrepreneurial leadership reinforces ethical values and social capital, establishing norms of responsibility, mutual trust, creativity, and cooperation within educational communities. The study also highlights the significance of structural and environmental factors. Flexible organizational structures facilitate quicker decision-making and adaptability, while networked interactions among schools, higher education institutions, local organizations, and external stakeholders support knowledge-sharing, problem-solving, and access to broader resources. These networks enhance the

sustainability of entrepreneurial initiatives and embed innovation into long-term organizational development. Overall, the synthesized findings show that entrepreneurial leadership is not a singular leadership style but a systemic process linking individual capabilities, cultural conditions, and organizational mechanisms. It operates across interconnected levels-personal, organizational, and environmental-demonstrating its value as a comprehensive leadership approach that can steer educational institutions toward continuous improvement and transformation.

Conclusion and Recommendations

This study concludes that entrepreneurial leadership in education functions as a transformative force capable of enhancing learning quality, fostering organizational innovation, and increasing institutional adaptability in a rapidly changing environment. Leaders who adopt this approach engage in strategic foresight, proactive opportunity recognition, and calculated risk-taking, which together enable them to create novel educational values and promote innovative learning environments. Entrepreneurial leadership distinguishes itself from other leadership models by emphasizing opportunity creation, persistence in uncertainty, and the institutionalization of innovation as core components of educational transformation. The conceptual framework developed through this meta-synthesis offers a robust foundation for designing leadership development programs and cultivating entrepreneurial competencies among educational leaders. It can guide policymakers in revising leadership selection and evaluation criteria, developing supportive structures for educational networking, and allocating sustained resources to promote innovation and capacity-building. For practitioners, the identified components provide practical insights for strengthening creativity, organizational learning, and accountability within schools and universities. By integrating scattered research findings and presenting a comprehensive, multi-dimensional model, this study contributes meaningfully to both theory-building and practice within the field of educational leadership. It underscores the need for future research to empirically validate the proposed framework across various educational levels and cultural contexts using mixed-methods or modeling approaches. Such investigations will contribute to refining the conceptual understanding of entrepreneurial leadership and enhancing its applicability in diverse educational systems.

طراحی چارچوب رهبری کارآفرینانه در آموزش با استفاده از رویکرد فراترکیب

علی مرادی^۱ | مهدی معینی کیا^۲ | عادل زاهد بابلان^۳ | تقی اکبری^۴

۱. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
رایانامه: ali.moradi@uma.ac.ir

۲. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
(نویسنده مسئول). رایانامه: m_moeinikia@uma.ac.ir

۳. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
رایانامه: zahed@uma.ac.ir

۴. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
رایانامه: akbari-ta@uma.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

محیط‌های آموزشی با شتاب فناوری و نیاز فزاینده به نوآوری روبه‌رو هستند و در چنین بستری رهبری کارآفرینانه به‌عنوان راهبردی کلیدی برای خلق فرصت و ارتقای کیفیت یاددهی-یادگیری اهمیت یافته است. هدف پژوهش حاضر، طراحی چارچوبی جامع برای رهبری کارآفرینانه در آموزش با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب است. با توجه به پراکندگی و ناهم‌خوانی مطالعات پیشین، تلاش شد تا با تلفیق نظام‌مند یافته‌های کیفی، ابعاد و مؤلفه‌های بنیادین این نوع رهبری شناسایی و تبیین شود. جامعه پژوهش شامل کلیه مطالعات منتشرشده در حوزه رهبری کارآفرینانه در آموزش طی سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ در پایگاه‌های داخلی و بین‌المللی بود. از میان ۳۹۸ پژوهش شناسایی‌شده، پس از غربالگری بر اساس معیارهای کیفیت و ارتباط موضوعی، ۳۲ مطالعه واجد شرایط انتخاب و با الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو تحلیل گردیدند. فرایند کدگذاری منجر به استخراج ۲۷۵ کد باز، ۲۲ مؤلفه محوری و شش بعد اصلی شد. یافته‌ها نشان داد که رهبری کارآفرینانه در آموزش پدیده‌ای چندسطحی و چرخه‌ای است که از ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی رهبر آغاز شده، در شایستگی‌های دانشی و مدیریتی تبلور می‌یابد و از طریق رهبری تحول‌گرای آینده‌نگر، توانمندسازی سازمانی، فرهنگ یادگیری و شبکه‌سازی آموزشی نهادینه می‌شود. این مدل می‌تواند به‌عنوان چارچوبی نظری و راهنمایی عملی برای مدیران آموزشی، سیاست‌گذاران و توسعه برنامه‌های تربیت رهبر کارآفرین مورد استفاده قرار گیرد. نتایج پژوهش، ضرورت بازنگری در سیاست‌های توسعه رهبری آموزشی و تقویت مهارت‌های نوآورانه و فرصت‌محور در مدیران مدارس و دانشگاه‌ها را برجسته می‌سازد.

نوع مقاله:

مقاله علمی - پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۲۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۱۹

دسترسی آنلاین: ۱۴۰۵/۰۱/۰۱

کلیدواژه‌ها:

توانمندسازی سازمانی؛

رهبری کارآفرینانه؛

فراترکیب؛

نوآوری آموزشی.

آموزش و مدیریت کارآفرینی، دوره ۵، شماره ۱، سال ۱۴۰۵، صفحات ۱۴۴-۱۱۵

استناد: مرادی، علی؛ معینی کیا، مهدی؛ زاهد بابلان، عادل؛ اکبری، تقی (۱۴۰۵). طراحی چارچوب رهبری کارآفرینانه در آموزش با استفاده از رویکرد فراترکیب. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۵(۱)، ۱۴۴-۱۱۵. doi: 10.22126/eme.2026.13169.1248



© نویسندگان

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2026.13169.1248>

ناشر: دانشگاه رازی

مقدمه

تحولات شتابان فناوری‌های نوین، جهانی‌شدن آموزش و دگرگونی نیازهای یادگیری در قرن بیست‌ویکم، نظام‌های آموزشی را با چالش‌هایی عمیق و پیچیده روبه‌رو کرده است (زو و همکاران^۱، ۲۰۲۵). این تحولات، ضرورت بازنگری در رویکردهای مدیریت و رهبری آموزشی را بیش از پیش نمایان ساخته‌اند (گراسیانو و همکاران^۲، ۲۰۲۳). در چنین شرایطی، رهبران آموزشی ناگزیرند فراتر از مدیریت سنتی، با نگاهی کارآفرینانه و آینده‌نگر، زمینه‌های نوآوری، خلاقیت و یادگیری سازمانی را در مدارس و دانشگاه‌ها تقویت کنند (دکوئیتو و بریونا^۳، ۲۰۲۳). رهبری کارآفرینانه به‌عنوان پارادایمی نوین در مدیریت آموزشی، طی سال‌های اخیر مورد توجه روزافزون پژوهشگران قرار گرفته است (ارکانتان و همکاران^۴، ۲۰۲۴).

این نوع رهبری تلفیقی از تفکر استراتژیک، خلاقیت و ریسک‌پذیری هدفمند است و به سازمان‌های آموزشی امکان می‌دهد در برابر تحولات محیطی، انعطاف‌پذیر و فرصت‌جو عمل کنند (لین و یی^۵، ۲۰۲۵). رهبری کارآفرینانه در ادبیات مدیریت، فرآیندی است که در آن رهبر با بهره‌گیری از تفکر راهبردی، نوآوری پیوسته، ریسک‌پذیری حساب‌شده و دید آینده‌نگر، محیطی پدید می‌آورد تا اعضای سازمان بتوانند توانمندی‌های نهفته خود را در زمینه نوآوری و یادگیری به کار گیرند (میرزا آقایی و همکاران، ۱۴۰۲). رهبری کارآفرینانه، با تأکید بر تفکر استراتژیک و نوآوری، می‌تواند از طریق مدیریت دانش تقویت شود (قائدامینی هارونی و همتی‌زاده، ۱۴۰۳).

پژوهش‌های جدید در حوزه مدیریت آموزشی نشان می‌دهد که بقای مؤسسات آموزشی در چنین محیطی وابسته به توانایی رهبران در پیش‌بینی تغییرات، شناسایی فرصت‌ها و ایجاد ارزش‌های جدید است (راتن و اوسمانیچ^۶، ۲۰۲۱). از این منظر، رهبری کارآفرینانه به‌عنوان الگویی نوین و تحول‌ساز در حال ظهور است؛ الگویی که توانسته مفاهیم رهبری، نوآوری و کارآفرینی را در قالب یک چارچوب مفهومی پویا تلفیق کند (کتیکیدو و سایتی^۷، ۲۰۲۵). رهبری کارآفرینانه می‌تواند از طریق ابزارهای هوشمند، فرهنگ نوآوری را در مدارس نهادینه کند و چالش‌های محیطی را مدیریت نماید (صادقی و شفیع پور مطلق، ۱۴۰۴).

رهبری کارآفرینانه نه تنها به دنبال واکنش به تغییرات محیطی است، بلکه درصدد خلق تغییر و هدایت سازمان به سمت فرصت‌های نو است (دکوئیتو و بریونا، ۲۰۲۳). رهبری کارآفرینانه به‌عنوان سبکی متمایز در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری (از قبیل رهبری سنتی، بوروکراتیک، اقتضایی و موقعیتی) شناخته می‌شود که با ویژگی‌های منحصر به فرد خود، پاسخی ضروری به چالش‌ها و بحران‌های سازمانی عصر حاضر محسوب می‌گردد (اندرسون و همکاران^۸، ۲۰۱۹؛ تیلور و همکاران^۹، ۲۰۲۵). رهبری تحولی عمدتاً بر انگیزش درونی کارکنان و دگرگونی فرهنگی تمرکز دارد، در حالی که رهبری کارآفرینانه با رویکردی فرصت‌محور، بر خلق ارزش‌های جدید از طریق اصلاح ساختارها و فرآیندهای آموزشی تأکید می‌کند (رنکو و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۵).

1. Zou et al.
2. Graciano et al.
3. DeCoito & Briona
4. Ercantan et al.
5. Lin & Yi
6. Ratten & Usmanij
7. Ketikidou & Saiti
8. Anderson et al.
9. Taylor et al.
10. Renko et al.

رهبری توزیعی نیز بر تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها میان اعضای سازمان تکیه دارد، اما در رهبری کارآفرینانه، تأکید اصلی بر خلق چشم‌اندازی نو و بسیج منابع برای تحقق آن است. از این‌رو، رهبری کارآفرینانه نوعی رهیافت جامع است که ضمن بهره‌گیری از اصول رهبری تحول‌آفرین و توزیعی، بر نوآفرینی هدفمند و ارزش‌محور در نظام آموزشی تأکید می‌ورزد (عشقی، ۱۴۰۱). رهبران کارآفرین با برخورداری از توانایی الهام‌بخشی و مدیریت تغییر، پیروان خود را به‌سوی تحقق اهداف مشترک سوق می‌دهند. آنان با ایجاد فرهنگی مبتنی بر یادگیری مستمر، خلاقیت و خودرهبری، زمینه‌ای فراهم می‌کنند تا اعضای سازمان به مشارکت فعال در نوآوری‌های آموزشی ترغیب شوند (گانیه و دسی^۱، ۲۰۲۰).

با وجود گسترش مطالعات در زمینه رهبری کارآفرینانه در آموزش، مرور نظام‌مند پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ادبیات موجود در این حوزه هنوز از انسجام نظری و تبیینی لازم برخوردار نیست. هرچند تحقیقات متعددی ابعاد مختلف این نوع رهبری را بررسی کرده‌اند؛ برای مثال، مطالعات آریفن و گاناوان^۲ (۲۰۲۰) بر تأثیر رهبری کارآفرینانه بر عملکرد آموزشی در مدارس خاص تمرکز کرده‌اند، در حالی که پژوهش هاشمی و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی نقش آن در توسعه سرمایه انسانی در دانشگاه‌های کشور پرداخته است. همچنین، ون جارسولد^۳ (۲۰۲۰) بر ارتقای کیفیت مدارس از طریق این رهبری تأکید دارد. افزون بر این، بررسی انتقادی ادبیات نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از این تحقیقات به‌صورت موردی و محدود به شرایط خاص صورت گرفته‌اند که این پراکندگی نه‌تنها مانع از شناسایی روابط ساختاری میان مؤلفه‌هایی مانند نوآوری و توانمندسازی می‌شود، بلکه نوآوری نظری را نیز محدود می‌سازد، در حالی که رویکرد فراترکیب می‌تواند با تحلیل مقایسه‌ای، الگوهای پنهان را استخراج کند (نیرومند و همکاران، ۱۳۹۰).

درنتیجه، هنوز الگوی نظری منسجمی که بتواند روابط میان ابعاد مختلف رهبری کارآفرینانه در بستر آموزشی را به‌صورت جامع تبیین نماید، شکل نگرفته است. این وضعیت بیانگر آن است که ادبیات موجود در حوزه‌ی رهبری کارآفرینانه هنوز از انسجام مفهومی برخوردار نیست و نیاز به تلفیق نظام‌مند و بازسازی مفهومی بر اساس شواهد کیفی موجود دارد؛ هدفی که رویکرد فراترکیب می‌تواند آن را به‌گونه‌ای نظام‌مند و تبیینی محقق سازد.

در چنین شرایطی، بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب^۴ به‌عنوان یک روش کیفی کارآمد، می‌تواند به تلفیق یافته‌های منقطع و بازنگری نظام‌مند روابط میان مفاهیم کمک کند (سندلوسکی و بارسو^۵، ۲۰۰۷). این روش با هدف یکپارچه‌سازی دانش موجود، به پژوهشگر امکان می‌دهد از رهگذر مقایسه نظام‌مند و تحلیل مطالعات کیفی پیشین شامل مراحل کدگذاری باز، محوری و گزینشی به درک عمیق‌تر و نظریه‌پردازی نو درباره روابط میان مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه دست یابد که این نوآوری در ادبیات پراکنده فعلی ضروری است (والش^۶، ۲۰۱۸). فراترکیب به‌ویژه زمانی سودمند است که ادبیات پژوهش، همانند حوزه‌ی رهبری کارآفرینانه در آموزش، پراکنده و چندبعدی باشد؛ زیرا با ادغام نظام‌مند یافته‌ها، نه‌تنها همگرایی میان آن‌ها را آشکار می‌سازد، بلکه به کشف الگوهای پنهان و مفاهیم بنیادین منجر می‌شود (اسکینر و همکاران^۷، ۲۰۲۲).

1. Gagné & Deci

2. Arifin & Gunawan

3. Van Jaarsveld

4. Meta-synthesis

5. Sandelowski & Barroso

6. Walsh

7. Skinner et al.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر ترکیب نظام‌مند یافته‌های کیفی موجود در زمینه رهبری کارآفرینانه در آموزش با استفاده از رویکرد فراترکیب است تا چارچوبی مفهومی و یکپارچه به‌منظور تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط درونی این پدیده ارائه شود. پرسش اصلی پژوهش آن است که: ابعاد بنیادین رهبری کارآفرینانه در آموزش چیست و چگونه می‌توان آن‌ها را در قالب چارچوبی نظری منسجم بازنمایی کرد؟ نتایج این مطالعه افزون بر غنی‌سازی مبانی نظری مدیریت آموزشی، می‌تواند کاربردهای عملی مهمی داشته باشد. برای نمونه، سیاست‌گذاران آموزشی می‌توانند از چارچوب پیشنهادی برای طراحی برنامه‌های توسعه رهبری استفاده کنند و مدیران مدارس و دانشگاه‌ها را در مسیر تقویت فرهنگ کارآفرینی و نوآوری یاری دهند. این امر نه تنها به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ای برای پاسخگویی بهتر به نیازهای یادگیری دانش‌آموزان را فراهم می‌آورد. درنهایت، این چارچوب می‌تواند به‌عنوان ابزاری عملی برای ارزیابی و ارتقای مهارت‌های رهبری در محیط‌های آموزشی واقعی عمل کند.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری و کارآفرینی: در دهه‌های اخیر، رویکردهای رهبری دچار دگرگونی‌های پارادایمی شده‌اند؛ از رهیافت‌های سنتی و دستوری به‌سوی الگوهای توزیعی، تحول‌آفرین، اخلاقی و نوآورانه حرکت کرده‌اند (براکمن و پاشیاردیس^۱، ۲۰۲۲). این تحول ناشی از پیچیدگی فزاینده محیط‌های سازمانی، تغییرات فناورانه و نیاز به سازگاری سریع با شرایط غیر قابل پیش‌بینی است (چی و همکاران^۲، ۲۰۱۹). در همین بستر، مفهوم رهبری کارآفرینانه به‌عنوان پاسخ به ضرورت ترکیب تفکر استراتژیک، نوآوری و ریسک‌پذیری هدفمند در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مطرح شده است (روحماه و همکاران^۳، ۲۰۱۷). این سبک رهبری، در تقابل با رهبری محافظه‌کارانه، نه در پی حفظ وضع موجود است و نه به ثبات سازمانی بسنده می‌کند، بلکه با رویکردی پویا و آینده‌ساز به خلق فرصت‌ها و ارزش‌های نوین می‌پردازد (رنکو و همکاران، ۲۰۱۵).

از منظر نظری، رهبری کارآفرینانه در امتداد سه جریان فکری اصلی شکل گرفته است: نخست، نظریه‌های رفتاری و انگیزشی رهبری که بر الهام‌بخشی و خودرهبری تأکید دارند (دانیل^۴، ۲۰۱۶)؛ دوم، نظریه‌های کارآفرینی سازمانی که نوآوری و فرصت‌جویی را به سطح نهادها گسترش می‌دهند (کیم و بیر^۵، ۲۰۲۳)؛ و سوم، دیدگاه‌های سیستمی و پیچیدگی که رهبری را فرآیندی سازگار و پویا در دل شبکه‌های سازمانی می‌دانند (اوربانو و همکاران^۶، ۲۰۱۹). این سه رویکرد، بنیان نظری رهبری کارآفرینانه را شکل می‌دهند و مبنای ورود آن به حوزه آموزش محسوب می‌شوند. با این وجود، اجرای عملی این رویکردها در نظام‌های آموزشی با چالش‌هایی مانند کمبود منابع مالی و مقاومت فرهنگی روبه‌رو است که پژوهش حاضر با تمرکز بر چارچوب یکپارچه، راهکارهایی برای غلبه بر این موانع پیشنهاد می‌دهد.

رهبری کارآفرینانه در نظام‌های آموزشی: تحول در نظام‌های آموزشی، به‌ویژه در دوران فعلی، موجب شده است تا الگوهای سنتی رهبری آموزشی دیگر پاسخگوی نیازهای نوآورانه نباشند (ژانگ و بارتول^۷، ۲۰۱۹). در

1. Brauckmann & Pashiardis
2. Qi et al.
3. Rohmah et al.
4. daniel
5. Kim & Beehr
6. Urbano et al.
7. Zhang & Bartol

این زمینه، رهبری آموزشی که بر یادگیری سازمانی، خلق ارزش و توسعه حرفه‌ای معلمان تأکید دارد، به یکی از مؤلفه‌های اصلی موفقیت نهادهای آموزشی تبدیل شده است (هالینگر و همکاران^۱، ۲۰۱۸). با این حال، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بسیاری از رهبران آموزشی هنوز در چارچوب‌های مدیریتی سنتی باقی مانده‌اند که این امر نه تنها به دلیل محدودیت‌های منابع و چالش‌های فرهنگی در نظام‌های آموزشی است، بلکه بهره‌گیری ناکافی از نگرش کارآفرینانه در تصمیم‌گیری‌ها را نیز تشدید می‌کند (قوش مولک^۲، ۲۰۲۱). در این میان، مفهوم کارآفرینی آموزشی به‌عنوان زیرساختی برای تحول نظام‌های یاددهی و یادگیری مطرح شده است (فلوریس و پیلیتو^۳، ۲۰۱۹). این مفهوم بر توسعه نگرش فرصت‌محور، خلاقیت، مخاطره‌پذیری و یادگیری تجربی در میان معلمان و مدیران تأکید دارد (جاتمیکا و همکاران^۴، ۲۰۱۹).

مطالعات اخیر نشان می‌دهد که پیوند میان کارآفرینی و رهبری آموزشی، می‌تواند به شکل‌گیری رهبری کارآفرینانه در آموزش منجر شود؛ رهیافتی که رهبر را به‌مثابه کنشگری خلاق، آینده‌نگر و یادگیرنده معرفی می‌کند (راتن و اوسمانیچ، ۲۰۲۱). در چنین رویکردی، رهبران آموزشی نه تنها نقش تسهیل‌گر یادگیری را ایفا می‌کنند، بلکه به طراحی و هدایت تغییرات سازمانی نیز می‌پردازند (کتیکیدو و سایتی، ۲۰۲۵).

مطالعات تجربی در این حوزه بر مؤلفه‌هایی چون بینش فرصت‌محور، توانمندسازی کارکنان، نوآوری آموزشی و سرمایه انسانی تمرکز داشته‌اند (دکوئیتو و بریونا، ۲۰۲۳؛ احمد و هریسون^۵، ۲۰۲۲). با این حال، مطالعات موجود عمدتاً به بسترهای خاص یا روش‌های کیفی منفرد محدود شده و کمتر به تحلیل نظام‌مند روابط ساختاری و مفهومی بین این مؤلفه‌ها پرداخته‌اند. در ادامه، پژوهش‌های تجربی مرتبط با این حوزه مورد بررسی قرار گرفته که هر یک به جنبه‌های متفاوتی از مسئله پژوهش حاضر پرداخته‌اند.

میونگ^۶ (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان «رهبری کارآفرینانه در آموزش: پرورش نوآوری و خلاقیت» بیان می‌کند که رهبری کارآفرینانه در آموزش نقشی دگرگون‌ساز دارد و از طریق ایجاد نوآوری کیفیت نظام آموزشی را ارتقاء می‌دهد. یافته‌های وی نشان داد که رهبران آموزشی کارآفرین، با شناسایی فرصت‌ها و ارائه راه‌حل‌های خلاقانه برای مسائل پیچیده، مسیرهای جدیدی برای توسعه آموزشی می‌گشایند.

جینکه و همکاران^۷ (۲۰۲۴) در پژوهش خود با عنوان «هماهنگ‌سازی موفقیت: بررسی اثر متقابل رهبری کارآفرینی مدیر، اثربخشی معلم و اثربخشی سازمانی در مؤسسات آموزش زبان انگلیسی چین» تأکید شده است که رهبری کارآفرینانه مدیران از طریق افزایش کارآمدی معلمان، به بهبود اثربخشی سازمانی در مؤسسات آموزشی منجر می‌شود. یافته‌ای که توانمندسازی منابع انسانی را در چارچوب نظری رهبری کارآفرینانه تقویت می‌کند.

استاورو و کافا^۸ (۲۰۲۴) در پژوهش خود با عنوان «سبک‌های رهبری مدیران مدارس در اجرای آموزش فراگیر: تأثیر رهبری کارآفرینی» بیان کردند که رهبری کارآفرینانه به‌ویژه در آموزش ویژه، از طریق پیوند دادن ابعاد بیرونی رهبری، نظیر سیاست‌گذاری و جامعه‌پذیری آموزشی با مدیریت درون مدرسه‌ای، می‌تواند

1. Hallinger et al.

2. Ghosh Moulick

3. Floris & Pillitu

4. Jatmika et al.

5. Ahmed & Harrison

6. Meung

7. Jinke et al.

8. Stavrou & Kafa

به تدوین سیاست‌هایی برای حمایت از دانش‌آموزان دارای نیازهای خاص کمک کند. یافته‌های آنان بر بعد انعطاف‌پذیری و شمول اجتماعی در چارچوب نظری رهبری کارآفرینانه تأکید دارد.

جاوید و همکاران^۱ (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان «عملکرد آموزش عالی تحت تأثیر رهبری اداری، گرایش کارآفرینی با نقش تعدیل‌کننده پیوند مدیریتی» پیشنهاد کردند که مؤسسات آموزش عالی باید سبک‌های مناسب رهبری کارآفرینانه را برای تحقق اهداف راهبردی و پرورش دانشجویان کارآفرین اتخاذ کنند. یافته‌های آنان به نقش بعد راهبردی و نوآوری ساختاری در توسعه مدل نظری رهبری کارآفرینانه اشاره دارد.

براوکمن و پاشیاردیس (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان «رهبری کارآفرینانه در مدارس: پیوند خلاقیت با پاسخگویی» رهبری کارآفرینانه را فرآیندی پویا دانستند که طی آن رهبران آموزشی محیط پیرامون خود را برای شناسایی فرصت‌های نوآورانه رصد می‌کنند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که این رهبران با رویکردی فرصت‌جویانه، می‌توانند شبکه‌های همکاری و نوآوری آموزشی را گسترش دهند؛ امری که با بعد پویایی محیطی و شبکه‌سازی در مدل مفهومی پژوهش حاضر هم‌راستاست. با این حال، تحلیل انتقادی این مطالعات نشان می‌دهد که روابط ساختاری میان مؤلفه‌ها مانند تأثیر متقابل توانمندسازی کارکنان بر نوآوری آموزشی اغلب به صورت توصیفی بررسی شده و کمتر به مدل‌های مفهومی پویا پرداخته شده که رویکرد فراترکیب پژوهش حاضر با ادغام استقرایی یافته‌ها، این خلأ را پر می‌کند.

اصلانی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش خود با عنوان «تحلیل تأثیر رهبری کارآفرینانه بر رفتار نوآورانه با میانجیگری جو نوآوری و چابکی فکری» معتقدند که رهبران کارآفرین با فراهم‌سازی فضای حمایتی برای مشارکت، تبادل ایده و مدیریت تغییر، زمینه بروز خلاقیت و بهبود عملکرد سازمانی را فراهم می‌کنند؛ یافته‌ای که اهمیت بعد سازمانی و محیطی رهبری کارآفرینانه را در نهادهای آموزشی نیز تأیید می‌نماید.

میرزا آقایی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش خود با عنوان «طراحی الگوی مدیریت کارآفرینانه مدارس» معتقدند که اجرای مؤثر مدیریت کارآفرینانه در مدارس مستلزم آن است که مدیران آموزشی، مؤلفه‌های این رویکرد را به طور صحیح و هدفمند به کار گیرند. تحقق این امر نیازمند بازنگری اساسی در شیوه‌های مدیریتی آنان است؛ چراکه تداوم الگوهای سنتی مدیریت، توان لازم برای پرورش و گسترش فرهنگ کارآفرینی در محیط‌های آموزشی را فراهم نمی‌سازد.

نصیری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود با عنوان «طراحی و اعتبارسنجی الگویی برای ایجاد یک مدرسه کارآفرین» معتقدند که مدرسه باید با هدف سازگاری با تغییرات فزاینده جامعه با ارائه آموزش‌های مناسب نظیر مدیریت کسب‌وکار، خلاقیت و ایده‌پردازی، ارزش‌آفرینی و مزیت‌آفرینی به شناسایی و پرورش استعدادهای دانش‌آموزان پرداخته تا زمینه ایجاد صلاحیت کارآفرینی در آن‌ها فراهم شود.

هاشمی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «ارائه الگوی کیفیت‌بخشی تبدیل مدرسه فنی و حرفه‌ای به مدرسه کارآفرین» معتقدند که تحقق مدرسه کارآفرین مستلزم بازنگری اساسی در رویکردهای مدیریتی و استقرار یک اکوسیستم حمایتی به منظور تقویت خلاقیت و توانمندسازی دانش‌آموزان برای ورود به مسیر خوداشتغالی است. در این راستا، نقش سیاست‌گذاری‌های آموزشی و مدیریت کلان نظام تعلیم و تربیت به عنوان عوامل کلیدی در تسهیل این فرآیند تحول‌آفرین مورد تأکید قرار گرفته است.

مرور تحلیلی ادبیات نشان می‌دهد که با وجود گسترش پژوهش‌های پراکنده درباره رهبری کارآفرینانه در آموزش، هنوز چارچوب نظری منسجم و تلفیقی برای تبیین ابعاد و روابط درونی این پدیده شکل نگرفته است. بیشتر مطالعات به صورت موردی، توصیفی یا با رویکرد پیمایشی انجام شده‌اند و در تبیین ماهیت چندبعدی این رهبری ناتوان مانده‌اند (کریم‌پور احمدی و همکاران، ۱۴۰۲). در حالی که برای توسعه نظری این حوزه، نیاز به رویکردی مانند فراترکیب وجود دارد که بتواند یافته‌های کیفی موجود را از طریق مراحل هفت‌گانه سندلوسکی و بارسو ترکیب، مقایسه و بازتولید مفهومی کند و بدین ترتیب نوآوری در تبیین روابط چندبعدی رهبری کارآفرینانه را فراهم آورد (سندلوسکی و بارسو، ۲۰۰۷).

رویکرد فراترکیب با تمرکز بر ادغام استقرایی و تفسیری نتایج کیفی، به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که از میان پژوهش‌های گسسته، مفاهیم بنیادی و الگوهای پنهان را استخراج و در قالب چارچوبی منسجم بازنمایی کند (والش، ۲۰۱۸). این روش، به‌ویژه در حوزه‌هایی که دانش موجود پراکنده و چندرشته‌ای است، ابزار مؤثری برای نظریه‌پردازی میان‌رشته‌ای به شمار می‌آید (تیمانس و همکاران^۱، ۲۰۱۹). از این رو، در زمینه رهبری کارآفرینانه در آموزش، بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب می‌تواند به شناسایی ابعاد بنیادین، مؤلفه‌های کلیدی و روابط مفهومی میان آن‌ها کمک کند و بنیانی علمی برای طراحی چارچوب نظری یکپارچه رهبری کارآفرینانه آموزشی فراهم سازد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده، کیفی است که با رویکرد فراترکیب تفسیری انجام شده است. انتخاب این روش با هدف یکپارچه‌سازی نظام‌مند یافته‌های کیفی، بازتفسیر مفاهیم و استخراج الگوهای نظری در حوزه رهبری کارآفرینانه در آموزش صورت گرفته است. برخلاف فراتحلیل کمی که رویکردی استنتاجی^۲ دارد و در پی افزایش اطمینان نسبت به روابط علی است، فراترکیب کیفی ماهیتی تفسیری^۳ داشته و با هدف درک و تبیین پدیده مورد مطالعه انجام می‌شود (والش، ۲۰۱۸). جامعه مورد بررسی، کلیه پژوهش‌های کیفی منتشرشده در حوزه رهبری کارآفرینانه در آموزش طی سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ در پایگاه‌های معتبر خارجی (اسکوپوس^۴، وب‌آوساینس^۵، ساینس دایرکت^۶، اریک^۷، پروکوئست^۸ و گوگل اسکالر^۹) و پایگاه‌های داخلی (اس‌آی‌دی^{۱۰}، ایرانداک^{۱۱}، مگیران^{۱۲}، نورمگز^{۱۳} و سیویلیکا^{۱۴}) است. جست‌وجو با کلیدواژه‌های انگلیسی و فارسی (رهبری کارآفرینانه^{۱۵}، مدیریت آموزشی^{۱۶}، رهبری نوآورانه^{۱۷}،

1. Timans et al.

2. Deductive

3. Interpretive

4. Scopus

5. Web of Science

6. Science Direct

7. Eric

8. ProQuest

9. Google Scholar

10. SID

11. Irandoc

12. Magiran

13. Noor Magz

14. Civilica

15. Entrepreneurial Leadership

16. Educational Management

17. Innovative Leadershi

مدرسه کارآفرین^۱) انجام شد. پس از غربالگری بر اساس چکلیست هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) و حذف موارد تکراری، در نهایت ۳۲ مقاله با معیارهای کیفیتی نهایی انتخاب و تحلیل شدند. نحوه گزینش این مقالات در گام سوم به‌وضوح توضیح داده شده است. روش اجرای پژوهش بر اساس شکل ۱، به شرح زیر است:



شکل ۱. مراحل پیاده‌سازی روش فراترکیب با رویکرد هفت مرحله‌ای (سندلوسکی و بارسو، ۲۰۰۷)

گام اول: تنظیم سؤال پژوهش

طراحی سؤال پژوهش در مرحله نخست، مستلزم بررسی شاخص‌های چپستی مفاهیم مورد مطالعه، محدودیت‌های زمانی و چگونگی روش‌های به‌کار رفته است. این ارزیابی اولیه به تدوین پرسش‌هایی دقیق و هدفمند منجر می‌شود. تنظیم سؤال‌های پژوهش در جدول شماره ۱ انجام شد.

جدول ۱. پارامترها و سؤال‌های پژوهش

پارامترها	سؤال‌های پژوهش
چه چیزی ^۲	تبیین شاخص‌های تشکیل‌دهنده رهبری کارآفرینانه در آموزش.
چه جامعه‌ای ^۳	کتاب، پایان‌نامه‌ها و مقالات علمی منتشرشده در پایگاه‌های داده داخلی و بین‌المللی.
چه زمانی ^۴	بازه زمانی جستجو و بررسی اسناد، از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ میلادی در نظر گرفته شده است.
چگونه ^۵	این پژوهش برای گردآوری و تحلیل مطالعات از روش فراترکیب بهره می‌برد.

گام دوم: مروری بر ادبیات به شکل نظام‌مند

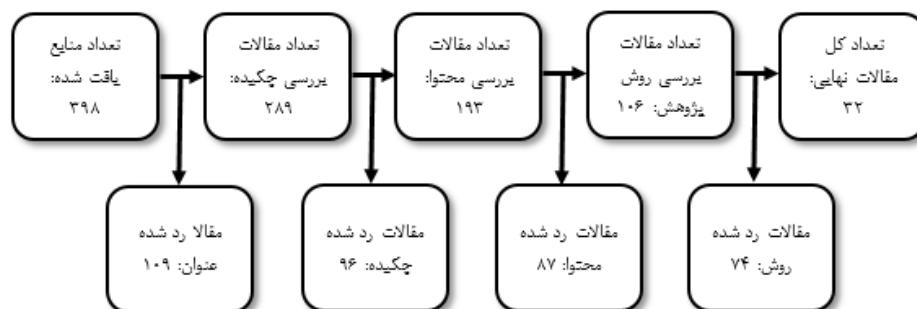
در این گام، مطالعات واجد شرایط جهت ورود به فراترکیب انتخاب شدند. کلیه تحقیقات و مطالعات فارسی و انگلیسی منتشرشده در حوزه رهبری کارآفرینانه در آموزش طی سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ مورد بررسی قرار گرفت. از کلیدواژه‌های مرتبط: رهبری کارآفرینانه، مدیریت آموزشی، رهبری نوآورانه، مدرسه کارآفرین و معادل انگلیسی آن‌ها برای جستجوی مطالعات مورد نظر در پایگاه‌های داده، نشریه‌های داخلی و بین‌المللی استفاده گردید. در نتیجه موتورهای جستجوگر مختلف، ۳۹۸ پژوهش مرتبط یافت شد.

گام سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب

بدین منظور بیش از ۳۹۸ مقاله بر اساس موضوع و عنوان بررسی شد که از این تعداد با بررسی و تفکیک اسناد بر اساس عنوان، تعداد ۱۰۹ سند، کنار گذاشته شد چراکه عنوان و موضوع آن‌ها، مرتبط با رهبری کارآفرینانه در آموزش نبود. تعداد ۲۸۹ سند علمی باقی‌مانده، مورد بررسی چکیده قرار گرفت تا با بررسی دقیق‌تر، پژوهش‌هایی که می‌تواند محتوای تحلیلی لازم را فراهم آورد جداسازی شود. در حین بررسی چکیده پژوهش‌ها، تعداد ۹۶ مقاله دیگر نیز از بررسی خارج شد. در نهایت، با مطالعه محتوا و محورهای کلیدی مقالات، ۸۷ مقاله دیگر از روند بررسی خارج شد. در نهایت ۳۲ مقاله در تحلیل باقیمانده و نتایج بررسی آن‌ها، یافته‌های

1. School Entrepreneurship
2. What
3. Who
4. When
5. How

پژوهش حاضر را تشکیل داده است. تعداد منابع غربالگری شده در هر مرحله در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. خلاصه نتایج جستجو و انتخاب منابع نهایی

عناوین مقالات نمونه به همراه نام نویسندگان و سال چاپ در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. فهرست مطالعات منتخب برای انجام پژوهش

ردیف	نویسندگان	نام اثر
۱	احمد و هریسون (۲۰۲۲)	توسعه رهبری کارآفرینانه در تیم‌ها: یک مدل مفهومی
۲	استارو و کافا (۲۰۲۴)	سبک‌های رهبری مدیران مدارس در اجرای آموزش فراگیر: تأثیر رهبری کارآفرینانه
۳	آفرین و گاناوان (۲۰۲۰)	مدل‌های رهبری کارآفرینانه در قرن ۲۱ برای آموزش حرفه‌ای
۴	اندرسون و همکاران (۲۰۱۹)	تأثیر توسعه مهارت‌های کارآفرینی بر نیت تحصیلی و شغلی دانش‌آموزان دختر دبیرستانی
۵	اوراگینی و لاخل (۲۰۲۳)	تأثیر برنامه آموزش کارآفرینی میان‌رشته‌ای بر نیت کارآفرینی دانشجویان
۶	اوشره و حمید (۲۰۲۵)	نقش رهبری کارآفرینانه در تحریک نوآوری کارکنان: اثر میانجی‌گری به اشتراک‌گذاری دانش
۷	بالاسی و همکاران (۲۰۲۳)	رفتار رهبری کارآفرینانه مدیران مدارس ابتدایی در سراسر اروپا: مطالعه‌ای تطبیقی
۸	براکمن و پاشیاردیس (۲۰۲۲)	رهبری کارآفرینانه در مدارس ارتباط خلاقیت با مسئولیت‌پذیری
۹	تیبیبوس و ویلند (۲۰۲۴)	تحلیل برنامه درسی دوره‌های کارآفرینی
۱۰	تیلور و همکاران (۲۰۲۵)	مدل مفهومی رهبری کارآفرینی: چگونه رهبران کارآفرین فرصت‌های کارآفرینی را فراهم می‌کنند
۱۱	جاتمیکا و همکاران (۲۰۱۹)	تدوین الگوهای مدیریت مدرسه مبتنی بر کارآفرینی
۱۲	چاودوری و همکاران (۲۰۲۴)	رهبری کارآفرینانه سازمانی، منابع، قابلیت‌ها و عملکرد پایدار
۱۳	دردیری و همکاران ^۱ (۲۰۱۷)	اجرای رهبری کارآفرینی در سازمان‌های آموزشی فنی و حرفه‌ای
۱۴	دردیری و همکاران (۲۰۱۸)	رهبری کارآفرینانه برای مؤسسات عالی آموزش فنی و حرفه‌ای ممتاز
۱۵	دلاگا-ولاسکز و همکاران (۲۰۲۴)	ریشه‌های شکل‌گیری ذهنیت کارآفرینانه در دانشجویان دانشگاه
۱۶	سینگ و مهدی (۲۰۲۲)	آشنایی با کارآفرینی و قصد کارآفرینی
۱۷	غزالی و همکاران (۲۰۲۲)	تمرین‌های رهبری کارآفرینانه مدیران مدارس راهنمایی مالزی در جمع‌آوری سرمایه‌گذاری
۱۸	فایز و همکاران ^۲ (۲۰۲۵)	فرهنگ و رهبری کارآفرینی
۱۹	فورتنر و همکاران (۲۰۲۵)	خود رهبری و رهبری کارآفرینی
۲۰	کای و همکاران (۲۰۱۹)	آیا رهبری کارآفرینانه خلاقیت را در میان کارکنان و تیم‌ها پرورش می‌دهد؟ نقش میانجی باورهای اثربخشی خلاقانه
۲۱	کیم و همکاران ^۳ (۲۰۱۷)	رهبری کارآفرینانه و نوآوری سازمانی: بهبود نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان دولت چین
۲۲	محمدشهید و همکاران (۲۰۲۱)	رهبری کارآفرینانه: کلید توسعه خلاقیت در سازمان‌ها
۲۳	وهاب و تیاساری (۲۰۲۰)	رهبری کارآفرینانه: رویکردی آینده‌نگر برای مؤسسات آموزش عالی پاکستان
۲۴	یلارانگا و همکاران (۲۰۲۳)	به‌سوی رهبری کارآفرینانه مبتنی بر مهربانی در عصر دیجیتال
۲۵	اکبری و همکاران (۱۳۹۹)	آیا رهبری کارآفرینانه رفتار کاری نوآورانه را تشویق می‌کند؟ نقش واسطه‌ای خودکارآمدی خلاقیت و حمایت از نوآوری

1. Dardiri et al.
2. Fayez et al.
3. Kim et al.

ادامه جدول ۲. فهرست مطالعات منتخب برای انجام پژوهش

ردیف	نویسندگان	نام اثر
۲۶	بدائی و همکاران (۱۴۰۳)	طراحی الگوی مدارس کارآفرین در دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران
۲۷	حیدری و همکاران (۱۴۰۴)	شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل رهبری کارآفرینانه با رویکرد مدیریت راهبردی دانش در دوره متوسطه
۲۸	عطایی و همکاران (۱۴۰۳)	نقش رهبری کارآفرینانه، سرمایه فکری، فرهنگ نوآوری و گرایش کارآفرینانه در تشخیص فرصت‌های کارآفرینی توسط دانشجویان
۲۹	غفرانی و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی مدل مدرسه کارآفرین مبتنی بر توسعه شایستگی‌های کارآفرینانه در مقطع متوسطه
۳۰	میرزاآقایی و همکاران (۱۴۰۲)	شناسایی مؤلفه‌های مدیریت کارآفرینانه مدارس با رویکرد کیفی
۳۱	نصیری و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی و اعتبارسنجی الگویی برای ایجاد یک مدرسه کارآفرین
۳۲	هاشمی و همکاران (۱۴۰۰)	ارائه الگوی کیفیت‌بخشی تبدیل مدرسه فنی و حرفه‌ای به مدرسه کارآفرین

گام چهارم: استخراج اطلاعات متون

در این گام، تمام متون منتخب به‌طور خط به خط مورد بررسی قرار گرفتند و گزاره‌های مرتبط با رهبری کارآفرینانه استخراج و به‌صورت کدهای باز در نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ ثبت شدند. طی این فرآیند، ۴۱۹ کد باز مرتبط با رهبری کارآفرینانه در آموزش استخراج شد و به علت حذف کدهای مشابه و تکراری، درنهایت ۲۷۵ کد باز باقی ماند.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این گام محققان پژوهش، با کنار هم قراردادن کدهای مشابه و ارتباطات مفهومی بین کدها که در گام چهارم استخراج کرده بودند، ۲۷۵ کد باز مرتبط با رهبری کارآفرینانه در آموزش استخراج گردید. در ادامه با تلفیق و سازمان‌دهی کدهای مشابه و شناسایی ارتباطات مفهومی بین آن‌ها، ۲۲ مؤلفه محوری تعیین شد. سپس در مرحله نهایی کدگذاری، با یکپارچه‌سازی این مؤلفه‌های محوری، شش مؤلفه اصلی مدل رهبری کارآفرینانه در آموزش استخراج گردید. نتایج حاصل از این فرآیند تحلیلی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتیجه کدگذاری مقالات منتخب

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی رهبر کارآفرین آموزشی	ریسک‌پذیری و تصمیم‌گیری در ابهام	پذیرش آگاهانه ابهام و عدم قطعیت؛ تحلیل موقعیت‌های پیچیده؛ تصمیم‌گیری مؤثر در شرایط نامطمئن؛ جسارت در انتخاب‌های پرریسک؛ تصمیم‌گیری به‌موقع با اطلاعات ناقص؛ مسئولیت‌پذیری در تصمیم‌های دشوار؛ یادگیری از تجربه و خطا؛ استقبال از حوزه‌های جدید و نامطمئن؛ پذیرش ریسک‌های حساب‌شده برای بهبود آموزش؛ جسارت در مواجهه با ریسک و ابهام؛ تمایل به خروج از منطقه امن مدیریتی؛ خلاقیت در حل مسائل آموزشی؛ استفاده از رویکردهای نو در چالش‌ها؛ به‌کارگیری راه‌حل‌های غیر سنتی؛ پیوند خلاقیت و تصمیم‌گیری کارآفرینانه؛ پیش‌بینی پیامدهای تصمیم در شرایط نامطمئن؛ مدیریت عدم قطعیت با رویکرد تحلیلی و خلاق؛ تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر با توجه به محیط؛ بهره‌گیری از خرد جمعی در تصمیم‌ها؛ مشارکت سازمانی در حل مسئله؛ انعطاف در ساختار تصمیم‌گیری
خودکارآمدی و اعتمادبه‌نفس و باور درونی	خودکارآمدی، اعتمادبه‌نفس و باور درونی	خودکارآمدی و اعتمادبه‌نفس در تصمیم‌گیری نوآورانه؛ باور درونی به توانایی اثرگذاری و موفقیت؛ پذیرش آگاهانه ریسک با اتکای به خود؛ خودباوری و اعتماد به توانایی در مواجهه با چالش‌ها؛ باور عمیق به امکان تغییر و تحول آموزشی؛ هدایت هدفمند فعالیت‌های نوآورانه؛ اعتقاد به توان غلبه بر موانع و محدودیت‌های محیطی؛ ایجاد فضای باز و مشارکتی برای پرورش باورهای کارآفرینانه؛ شجاعت تصمیم‌گیری در شرایط ابهام و بحران؛ تسلط بر مدیریت تغییر و نوآوری آموزشی؛ پایداری روانی رهبر در مواجهه با فشارها و بحران‌ها

ادامه جدول ۳. نتیجه کدگذاری مقالات منتخب

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی رهبر کارآفرین آموزشی	انگیزش درونی و پایداری هدفمند	انگیزش درونی برای پیگیری اهداف کارآفرینانه؛ پایداری و استقامت در مسیر نوآوری؛ تمرکز بر نوآوری از طریق مشارکت فعال یادگیرندگان؛ تعهد درونی رهبر به پیشرفت و ساخت آینده‌ای بهتر؛ اشتیاق و هدفمندی در تحقق تغییرات کارآفرینانه؛ تقویت احساس معنا و هدف در عملکرد روزمره؛ ترکیب خلاقیت، انرژی و انعطاف‌پذیری فردی؛ ایجاد چشم‌انداز الهام‌بخش و تحول‌زا؛ هدایت هدفمند فعالیت‌های نوآورانه؛ باور به توان غلبه بر موانع و محدودیت‌های محیطی
	انعطاف‌پذیری و سازگاری روان‌شناختی	انعطاف در ساختار تصمیم‌گیری؛ تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر با توجه به محیط؛ سیالیت نقش و هویت رهبر در شرایط متغیر آموزشی؛ حفظ تعادل هیجانی در بحران‌ها؛ بازآفرینی نظام آموزشی سنتی در مسیر تحول مثبت؛ پذیرش تغییر به‌عنوان بخشی از فرهنگ مدرسه؛ تقویت نگرش مثبت به نوآوری از طریق ترویج فرهنگ تغییرپذیری؛ توان تلفیق انگیزش فردی با توان تغییر سازمانی؛ پایداری روانی رهبر در مواجهه با فشارها و بحران‌ها؛ یادگیری از بازخوردها برای بهبود عملکرد
	شایستگی دانشی و شناختی	تسلط دانشی بر مفاهیم و فرایندهای کارآفرینی؛ برخورداری از شایستگی علمی و تخصص حرفه‌ای در مدیریت آموزشی؛ خودکارآمدی بالا در مواجهه با شرایط متغیر آموزشی؛ آگاهی سازمانی و درک نظام‌مند از ساختار مدرسه؛ توانایی برقراری ارتباط مؤثر و سازنده با دیگران؛ ارتقای بهره‌وری و کیفیت نظام آموزشی؛ بهبود کیفیت یادگیری و رضایت ذی‌نفعان مدرسه؛ ارتقای اثربخشی تدریس و یادگیری از طریق نوآوری؛ توان تلفیق نظریه و عمل در رهبری آموزشی؛ طراحی تجربه‌های یادگیری مبتنی بر حل مسئله
شایستگی‌های دانشی، مدیریتی و حرفه‌ای رهبر آموزشی	مهارت‌های راهبردی و تحلیلی	مهارت در برنامه‌ریزی و هدایت فعالیت‌های کارآفرینانه؛ توان تحلیل محیط و اتخاذ تصمیم‌های مؤثر و راهبردی؛ طراحی مسیر تحول راهبردی مدرسه؛ برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر فرصت‌های محیطی؛ تدوین سناریوهای آینده برای توسعه آموزشی؛ آینده‌نگری کنش‌گرایانه در مدیریت آموزش؛ ارتقای اثربخشی تصمیم‌گیری با بهره‌گیری از خرد جمعی؛ بهبود کیفیت خدمات آموزشی از طریق رهبری کارآفرینانه؛ خلق راه‌حل‌های خلاقانه با بهره‌گیری از منابع محدود؛ تخصیص خلاقانه منابع انسانی و مالی متناسب با شرایط
	مهارت‌های ارتباطی و نفوذ اجتماعی	ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد و نفوذ مثبت؛ توانایی برقراری ارتباط مؤثر و سازنده با دیگران؛ خودکارآمدی بالا در مواجهه با شرایط متغیر آموزشی؛ ایجاد فضای باز و مشارکتی برای پرورش باورهای کارآفرینانه؛ بهره‌گیری از خرد جمعی در تصمیم‌ها؛ مشارکت سازمانی در حل مسئله؛ ایجاد مشارکت‌های بین بخشی با صنعت و دانشگاه؛ تقویت شبکه‌های حرفه‌ای و همکاری میان مدارس؛ هدایت تغییر تدریجی از طریق یادگیری جمعی؛ توسعه مهارت تفکر انتقادی و مسئله‌محوری
	چشم‌اندازسازی و آینده‌نگری آموزشی	شکل‌دهی چشم‌انداز نو و آینده‌نگر؛ ایجاد چشم‌انداز الهام‌بخش و تحول‌زا؛ هدایت هدفمند فعالیت‌های نوآورانه؛ طراحی مسیر تحول راهبردی مدرسه؛ جهت‌دهی آینده‌محور در مواجهه با چالش‌ها؛ برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر فرصت‌های محیطی؛ تدوین سناریوهای آینده برای توسعه آموزشی؛ آینده‌نگری کنش‌گرایانه در مدیریت آموزش؛ انتقال و تثبیت چشم‌انداز نوآورانه در میان ذی‌نفعان؛ خلق چشم‌اندازهای انگیزشی برای اقدام جمعی
رهبری تحول‌گرای آموزشی و آینده‌نگر	فرصت‌محوری و خلاقیت راهبردی	شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های یادگیری و نوآوری؛ ذهنیت فرصت‌محور در مواجهه با محدودیت‌ها؛ تصمیم‌گیری چابک و فرصت‌گرا برای بهبود عملکرد؛ جستجوی مستمر فرصت‌های تحول آموزشی؛ آفرینش فعالانه فرصت‌های نو در آموزش؛ تشخیص فرصت‌ها در شرایط ابهام و عدم قطعیت؛ پیوند خلاقیت و تصمیم‌گیری کارآفرینانه؛ استفاده از رویکردهای نو در چالش‌ها؛ خلق راه‌حل‌های خلاقانه با بهره‌گیری از منابع محدود؛ ترکیب خلاقیت، انرژی و انعطاف‌پذیری فردی
	مدیریت تغییر و نوآوری پایدار	نهادینه‌سازی نوآوری و هدایت تغییرات مثبت در نظام آموزشی؛ تسهیل و هدایت نوآوری در مدرسه؛ ایجاد محیط حامی ایده‌های جدید؛ فراهم‌سازی زیرساخت یادگیری برای نوآوری مستمر؛ ترویج فرهنگ نوآوری در مدرسه؛ جهت‌دهی جمعی کارکنان به تغییر سازنده؛ اولویت نوآوری در فرآیند برنامه‌ریزی؛ سیاست‌ها و قوانین تسهیل‌گر نوآوری؛ ساختار منعطف و بستر مشوق کارآفرینی؛ استقلال مدیریتی و کاهش تمرکز تصمیم‌گیری

ادامه جدول ۳. نتیجه کدگذاری مقالات منتخب

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
رهبری تحول‌گرای آموزشی و آینده‌نگر	هدایت تحول فرهنگی و ارزش‌محور	شکل‌دهی نگرش‌ها، باورها و ارزش‌های حامی نوآوری و تغییر؛ هدایت تغییر تدریجی از طریق یادگیری جمعی؛ نهاده‌سازی پذیرش تغییر به‌عنوان بخشی از فرهنگ مدرسه؛ تقویت نگرش مثبت به نوآوری از طریق ترویج فرهنگ تغییرپذیری؛ استقرار رهبری بر پایه صداقت، اعتماد و ارزش‌های انسانی؛ توجه به مسئولیت اجتماعی و اثر فرهنگی رهبری کارآفرینانه؛ ایجاد باور مشترک و تعهد جمعی به چشم‌انداز سازمانی؛ توزیع رهبری میان اعضا و ترویج الگوی رهبری مشارکتی؛ گسترش فرهنگ کار تیمی و مسئولیت‌پذیری میان کارکنان؛ نهاده‌سازی تبادلی ایده و یادگیری جمعی در میان معلمان
	توسعه حرفه‌ای و یادگیری مستمر معلمان	شناسایی نیازهای آموزشی و تسهیل حضور در دوره‌های تخصصی؛ تقویت خودباوری معلمان در اجرای روش‌های نو؛ الگوسازی یادگیری مستمر و به‌روزرسانی دانش حرفه‌ای؛ پیوند رهبری کارآفرینانه با سازگاری و یادگیری مداوم؛ هدایت سازمان آموزشی در مسیر بازآفرینی و یادگیری مداوم؛ فراهم‌سازی فضای یادگیری جمعی و بازخورد مستمر برای تحول سازمانی؛ استفاده از خطا و بازخورد برای یادگیری مشارکتی؛ تبدیل مدرسه به بستر رشد حرفه‌ای و تبادلی دانش؛ تقویت خلاقیت و توانمندی حرفه‌ای معلمان؛ توانمندسازی معلمان در حل مسئله مشارکتی
توانمندسازی، یادگیری و نوآوری	توانمندسازی و مسئولیت‌پذیری معلمان	افزایش اختیار، استقلال و احساس مالکیت در فرآیندهای آموزشی؛ توانمندسازی معلمان برای نقش‌آفرینی در تصمیم‌گیری و نوآوری؛ تقویت حس مالکیت معلمان نسبت به فرایند یاددهی-یادگیری؛ فراهم‌سازی منابع و پشتیبانی برای اجرای ایده‌های نو معلمان؛ پرورش ذهن ریسک‌پذیر و نوآور در فراگیران؛ تفویض اختیار برای اجرای برنامه‌های نوآورانه؛ افزایش ابتکار و استقلال کارکنان از طریق حمایت مدیریتی؛ مشارکت فعال کارکنان در فرایند تحول با حمایت رهبری؛ تسهیل توسعه حرفه‌ای از طریق یادگیری سازمانی؛ ایجاد فضای امن برای آزمون و رشد رفتارهای نوآورانه
سازمانی در مدرسه کارآفرین	یادگیری مشارکتی و خلاقیت جمعی	ترویج همکاری، تبادلی ایده و حل مسئله گروهی در میان کارکنان آموزشی؛ ایجاد ساختارهای یادگیری جمعی برای انتقال دانش؛ فرصت برای هم‌آفرینی دانش بین معلم و دانش‌آموز؛ تبدیل مدرسه به بستر رشد حرفه‌ای و تبادلی دانش؛ توسعه طراحی درسی و یادگیری مبتنی بر نوآوری؛ ایجاد جامعه یادگیری درون مدرسه‌ای پایدار؛ تقویت خلاقیت و توانمندی حرفه‌ای معلمان؛ تشویق گفت‌وگوی باز درباره خطاها و آموخته‌ها؛ تلفیق نگرش خلاقانه در برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه؛ برگزاری نشست‌های آموزشی با مشارکت کارشناسان
	حمایت ساختاری و منابعی از نوآوری	فراهم‌سازی منابع، زمان و ساختار حمایتی برای اجرای ایده‌های نو؛ ساختار مشارکتی برای تصمیم‌گیری نوآورانه؛ محیط امن برای تجربه و یادگیری از شکست؛ تأمین منابع لازم برای اجرای برنامه‌های نوآورانه؛ نظام حمایتی و مقررات پشتیبان نوآوری؛ استقلال مدیریتی و کاهش تمرکز تصمیم‌گیری؛ سیاست‌ها و قوانین تسهیل‌گر نوآوری؛ ایجاد مسیرهای پیشرفت شغلی مبتنی بر نوآوری؛ حمایت از معلمان در اجرای پروژه‌های آزمایشی؛ فراهم‌سازی محیطی امن برای بروز خلاقیت و آزمون ایده‌ها
فرهنگ، ارزش‌ها و سرمایه اجتماعی مدرسه کارآفرین	فرهنگ همکاری و یادگیری سازمانی	نهاده‌سازی همکاری، تبادلی تجربه و یادگیری جمعی در مدرسه؛ تقویت تعلق سازمانی و احساس مالکیت نسبت به موفقیت‌ها؛ مشارکت مؤثر معلمان در تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی به نتایج؛ گسترش فرهنگ همکاری، یادگیری سازمانی و اشتراک تجربه؛ نهاده‌سازی فرهنگی که خلاقیت، مسئولیت‌پذیری و یادگیری مستمر را ارزشمند می‌داند؛ ایجاد مشارکت فعال کارکنان در فرایند تحول با حمایت رهبری؛ استفاده از خطا و بازخورد برای یادگیری مشارکتی؛ تبدیل مدرسه به بستر رشد حرفه‌ای و تبادلی دانش؛ ایجاد ساختارهای یادگیری جمعی برای انتقال دانش؛ توسعه طراحی درسی و یادگیری مبتنی بر نوآوری
	ارزش‌های انسانی، اخلاقی و اجتماعی رهبری	صداقت، اعتماد، مسئولیت‌پذیری و تعهد اجتماعی در رهبری آموزشی؛ استقرار رهبری بر پایه صداقت، اعتماد و ارزش‌های انسانی؛ توجه به مسئولیت اجتماعی و اثر فرهنگی رهبری کارآفرینانه؛ تشویق به مسئولیت‌پذیری از طریق الگوی رفتاری رهبر؛ ایجاد باور مشترک و تعهد جمعی به چشم‌انداز سازمانی؛ توزیع رهبری میان اعضا و ترویج الگوی رهبری مشارکتی؛ گسترش فرهنگ کار تیمی و مسئولیت‌پذیری میان کارکنان؛ نهاده‌سازی تبادلی ایده و یادگیری جمعی در میان معلمان؛ پرورش انگیزش و هدفمندی در تیم‌های آموزشی؛ ارتقای پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری کارکنان

ادامه جدول ۳. نتیجه کدگذاری مقالات منتخب

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
فرهنگ، ارزش‌ها و سرمایه اجتماعی مدرسه کارآفرین	فرهنگ، خلاقیت، پاسخ‌گویی و نوآوری	تقویت هنجارهای خلاقیت، پاسخ‌گویی و یادگیری مستمر به‌عنوان ارزش‌های سازمانی؛ ترویج ارزش‌هایی چون نوآوری، مسئولیت‌پذیری و مشارکت؛ تقویت مشارکت فعال در تصمیم‌گیری و اقدام جمعی؛ تبدیل ارزش نوآوری به بخشی از هویت سازمان؛ نهادینه‌سازی فرهنگی که خلاقیت، مسئولیت‌پذیری و یادگیری مستمر را ارزشمند می‌داند؛ ایجاد مسیرهای پیشرفت شغلی مبتنی بر نوآوری؛ ترویج یادگیری مادام‌العمر در میان معلمان؛ فراهم‌سازی فضای تبادل ایده و آزمایش روش‌های تدریس نو؛ تشویق به به‌کارگیری شیوه‌های متنوع متناسب با ویژگی‌های دانش‌آموزان؛ استفاده از فناوری‌های نوین برای بهبود یادگیری و کارآفرینی آموزشی
ساختار، تعاملات شبکه‌ای و پیوندهای محیطی مدرسه کارآفرین	ساختار سازمانی منعطف و کارآفرینانه	طراحی ساختارهای تصمیم‌گیری مشارکتی، تسهیل‌گر و غیر متمرکز؛ تمرکززدایی و افزایش انعطاف در مدیریت آموزشی؛ انعطاف ساختاری در مواجهه با بحران‌ها؛ بازآفرینی ساختار برای انطباق با تحولات؛ هم‌سویی ساختار آموزش با نیازهای جامعه؛ بازسازی نگرش و رفتارهای حرفه‌ای کارکنان؛ ایجاد مسیرهای پیشرفت شغلی مبتنی بر نوآوری؛ تسهیل توسعه حرفه‌ای از طریق یادگیری سازمانی؛ فراهم‌سازی منابع لازم برای اجرای ایده‌های نو آموزشی؛ استقلال مدیریتی و کاهش تمرکز تصمیم‌گیری
ساختار، تعاملات شبکه‌ای و پیوندهای محیطی مدرسه کارآفرین	تعاملات درون‌سازمانی و بین‌حرفه‌ای	ارتباط افقی، اشتراک دانش و همکاری میان کارکنان آموزشی؛ تقویت ارتباطات افقی معلمان و ایجاد فرهنگ اشتراک دانش؛ مشارکت فعال کارکنان در فرایند تحول با حمایت رهبری؛ بهره‌گیری از خرد جمعی در تصمیم‌ها؛ مشارکت سازمانی در حل مسئله؛ ایجاد ساختارهای یادگیری جمعی برای انتقال دانش؛ فرصت برای هم‌آفرینی دانش بین معلم و دانش‌آموز؛ ایجاد جامعه یادگیری درون‌مدرسه‌ای پایدار؛ تشویق گفت‌وگوی باز درباره خطاها و آموخته‌ها؛ هدایت تغییر تدریجی از طریق یادگیری جمعی
ساختار، تعاملات شبکه‌ای و پیوندهای محیطی مدرسه کارآفرین	تعاملات برون‌سازمانی و جامعه‌محور	پیوند فعال مدرسه با صنعت، خانواده و نهادهای محلی برای توسعه کارآفرینی آموزشی؛ ایجاد ارتباط مؤثر و نوآورانه میان مدرسه و والدین؛ همکاری میان آموزش و پرورش و نهادهای محلی برای توسعه کارآفرینی آموزشی؛ رصد محیط بیرونی و بهره‌گیری از فرصت‌ها از نقش‌های کلیدی رهبر؛ توان ایجاد و حفظ ارتباط مثبت با معلمان، دانش‌آموزان و جامعه؛ مشارکت فعال کارکنان در فرایند تحول با حمایت رهبری؛ ایجاد مسیرهای پیشرفت شغلی مبتنی بر نوآوری؛ استفاده از بازخورد محیط برای اصلاح تصمیمات؛ ایجاد مشارکت‌های بین بخشی با صنعت و دانشگاه؛ تبادل تجربه با مدارس پیشرو در سطح منطقه
ساختار، تعاملات شبکه‌ای و پیوندهای محیطی مدرسه کارآفرین	شبکه‌سازی آموزشی و یادگیری بین مدرسه‌ای	شکل‌دهی شبکه‌های یادگیری، تبادل تجربه و هم‌افزایی میان مدارس نوآور؛ توسعه شبکه‌های حرفه‌ای در رهبری آموزشی؛ افزایش تعامل با جامعه و والدین به‌عنوان منابع نوآوری آموزشی؛ همکاری با انجمن اولیا و مربیان برای توسعه زیرساخت‌های فناورانه؛ گسترش مرزهای مدرسه به‌سمت تعامل فعال با محیط اجتماعی؛ تبادل تجربه با مدارس پیشرو در سطح منطقه؛ گسترش شبکه یادگیری معلمان در فضای مجازی؛ ایجاد فرصت برای هم‌آفرینی دانش بین مدارس و معلمان؛ استفاده از بازخورد محیط برای اصلاح تصمیمات؛ شکل‌دهی مسیرهای یادگیری جمعی میان مدارس

گام ششم: کنترل کیفیت یافته‌ها

در پژوهش حاضر، به‌منظور تأمین روایی توصیفی، تلاش شد حداکثر مقالات مرتبط ممکن شناسایی و گردآوری گردد. همچنین برای اطمینان از روایی ابزار پژوهش، افزون بر بهره‌گیری مستمر از نظرات اساتید راهنما و مشاور در طول فرایند پژوهش، یافته‌ها در معرض ارزیابی پنج تن از صاحب‌نظران متخصص در حوزه پژوهش کیفی قرار گرفت. آن‌ها پس از بازنگری فرایند مطالعه، نتایج کیفی را تأیید نمودند. همچنین برای سنجش پایایی، از روش توافق بین کدگذاران استفاده شد. بدین منظور، علاوه بر محقق اصلی، پژوهشگر دیگری به‌صورت مستقل به کدگذاری داده‌ها پرداخت. جهت ارزیابی میزان توافق، ضریب کاپای کوهن^۱ به‌کار

گرفته شد. این شاخص در بازه ۱+ تا ۱- قرار دارد و هرچه مقدار آن به عدد ۱ نزدیکتر باشد، بیانگر توافق بالاتر بین کدگذاران است (محرر و همکاران، ۱۳۹۲). با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶، عدد معناداری ۰/۰۱ و مقدار شاخص ۰/۷۹۱ محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی مناسبی است.

گام هفتم: ارائه نتایج

به‌منظور دستیابی به هدف و پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، یافته‌های حاصل از فراترکیب که در مراحل پیشین به‌دست آمده‌اند، در قالب گروه‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها ارائه گردیدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبران کارآفرین در محیط‌های آموزشی نیازمند مجموعه‌ای جامع از فرآیندها در شش حوزه اصلی هستند که عبارت‌اند از: ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی رهبر کارآفرین (ریسک‌پذیری و تصمیم‌گیری در ابهام؛ خودکارآمدی، اعتمادبه‌نفس و باور؛ انگیزش درونی و پایداری هدفمند؛ انعطاف‌پذیری و سازگاری روان‌شناختی)، شایستگی‌های دانشی، مدیریتی و حرفه‌ای رهبر آموزشی (شایستگی دانشی و شناختی؛ مهارت‌های راهبردی و تحلیلی؛ مهارت‌های ارتباطی و نفوذ اجتماعی)، رهبری تحول‌گرای آموزشی و آینده‌نگر (چشم‌اندازسازی و آینده‌نگری آموزشی؛ فرصت‌محوری و خلاقیت راهبردی؛ مدیریت تغییر و نوآوری پایدار؛ هدایت تحول فرهنگی و ارزش‌محور)، توانمندسازی، یادگیری و نوآوری سازمانی در مدرسه کارآفرین (توسعه حرفه‌ای و یادگیری مستمر؛ توانمندسازی و مسئولیت‌پذیری؛ یادگیری مشارکتی و خلاقیت جمعی؛ حمایت ساختاری و منابعی از نوآوری)، فرهنگ، ارزش‌ها و سرمایه اجتماعی مدرسه کارآفرین (فرهنگ همکاری و یادگیری سازمانی؛ ارزش‌های انسانی، اخلاقی و اجتماعی رهبری؛ فرهنگ خلاقیت، پاسخ‌گویی و نوآوری) و ساختار، تعاملات شبکه‌ای و پیوندهای محیطی مدرسه (ساختار سازمانی منعطف و کارآفرینانه؛ تعاملات درون‌سازمانی و بین‌حرفه‌ای؛ تعاملات برون‌سازمانی و جامعه‌محور؛ شبکه‌سازی آموزشی و یادگیری بین‌مدرسه‌ای)، درنهایت پس از احصای مؤلفه‌های اصلی و فرعی رهبری کارآفرینانه در آموزش از طریق مراحل کدگذاری و با در نظر گرفتن روابط موجود بین این مؤلفه‌ها، یافته‌های پژوهشگران و نظرات متخصصان، الگوی جامع و بومی از مدل رهبری کارآفرینانه در آموزش مطابق شکل ۳ ترسیم شد.



شکل ۳. الگوی تبیین رهبری کارآفرینانه در آموزش

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ترکیب نظام‌مند یافته‌های کیفی موجود در زمینه رهبری کارآفرینانه در آموزش با استفاده

از رویکرد فراترکیب انجام شد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که رهبری کارآفرینانه در آموزش دارای بیست و دو مؤلفه فرعی و شش مؤلفه اصلی است که عبارت‌اند از: ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی رهبر کارآفرین (ریسک‌پذیری و تصمیم‌گیری در ابهام؛ خودکارآمدی، اعتمادبه‌نفس و باور؛ انگیزش درونی و پایداری هدفمند؛ انعطاف‌پذیری و سازگاری روان‌شناختی)، شایستگی‌های دانشی، مدیریتی و حرفه‌ای رهبر آموزشی (شایستگی دانشی و شناختی؛ مهارت‌های راهبردی و تحلیلی؛ مهارت‌های ارتباطی و نفوذ اجتماعی)، رهبری تحول‌گرای آموزشی و آینده‌نگر (چشم‌اندازسازی و آینده‌نگری آموزشی؛ فرصت‌محوری و خلاقیت راهبردی؛ مدیریت تغییر و نوآوری پایدار؛ هدایت تحول فرهنگی و ارزش‌محور)، توانمندسازی، یادگیری و نوآوری سازمانی در مدرسه کارآفرین (توسعه حرفه‌ای و یادگیری مستمر؛ توانمندسازی و مسئولیت‌پذیری؛ یادگیری مشارکتی و خلاقیت جمعی؛ حمایت ساختاری و منابعی از نوآوری)، فرهنگ، ارزش‌ها و سرمایه اجتماعی مدرسه کارآفرین (فرهنگ همکاری و یادگیری سازمانی؛ ارزش‌های انسانی، اخلاقی و اجتماعی رهبری؛ فرهنگ خلاقیت، پاسخ‌گویی و نوآوری) و ساختار، تعاملات شبکه‌ای و پیوندهای محیطی مدرسه (ساختار سازمانی منعطف و کارآفرینانه؛ تعاملات درون‌سازمانی و بین‌حرفه‌ای؛ تعاملات برون‌سازمانی و جامعه‌محور؛ شبکه‌سازی آموزشی و یادگیری بین مدرسه‌ای). در ادامه به بحث و بررسی هر یک از مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه در آموزش خواهیم پرداخت.

مؤلفه اول تحت عنوان «ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی رهبر کارآفرین»، به‌عنوان هسته آغازگر رفتار کارآفرینانه عمل می‌کند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد چهار مؤلفه کلیدی این بعد، یعنی ریسک‌پذیری در عدم قطعیت، خودکارآمدی، انگیزش درونی هدفمند و انعطاف‌پذیری روان‌شناختی به‌صورت یک سازوکار پیوسته، امکان بروز ظرفیت‌های رهبری کارآفرینانه در محیط‌های پرتلاطم آموزشی را فراهم می‌سازند. ادبیات پژوهش این سازوکار را تأیید می‌کند؛ به‌طوری که این یافته‌ها با نتایج احمد و هریسون (۲۰۲۲) مبتنی بر تصمیم‌گیری فرصت‌محور در ابهام، جاتمیکا و همکاران (۲۰۱۹) مبتنی بر باور به توان اثرگذاری، تیلور و همکاران (۲۰۲۵) مبتنی بر توان بازتنظیمی روان‌شناختی و فرهادی و همکاران (۱۴۰۲) مبتنی بر توسعه نگرش‌های کارآفرینانه در مواجهه با فشارهای محیط به‌عنوان پیش‌نیازهای رهبری کارآفرینانه همسو است.

در تبیین این مؤلفه گفتنی است که خودکارآمدی، باور به توان اقدام مؤثر را شکل می‌دهد و ریسک‌پذیری، امکان تصمیم‌گیری‌های نوآورانه در آموزش را ممکن می‌سازد (اوراگینی و لخال^۱، ۲۰۲۳)؛ سپس انگیزش درونی هدفمند موجب تداوم عمل، پایداری در مسیر و مقاومت در برابر شکست می‌شود (اندرسون و همکاران، ۲۰۱۹) و نهایتاً انعطاف‌پذیری روان‌شناختی، در آموزش می‌تواند زمینه‌ساز بازطراحی مسیرها، اصلاح فوری مداخلات یادگیری و تطبیق برنامه‌ها با نیازهای متغیر فراگیران شود (کیم و همکاران، ۲۰۱۷). این فرآیند گذار از مدیریت واکنشی به رهبری فرصت‌محور را تسهیل می‌کند و بر توان رهبران کارآفرین در فعال‌سازی مشارکت دیگران و تغییر در آموزش، نقش تقویت‌کننده ایفا می‌کند (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۰). از ترکیب این مؤلفه‌ها می‌توان استنباط کرد که رهبری کارآفرینانه در آموزش، بیش از آنکه یک موقعیت سازمانی باشد، یک ظرفیت تحول‌پذیر شناختی است.

مؤلفه دوم با عنوان «شایستگی‌های دانشی، مدیریتی و حرفه‌ای رهبر آموزشی»، زیربنای قابلیت اجرایی رهبری کارآفرینانه در سازمان‌های آموزشی را تشکیل می‌دهد. یافته‌های فراترکیب نشان می‌دهد سه مؤلفه

به هم پیوسته این بعد، یعنی شایستگی دانشی و شناختی، مهارت‌های راهبردی و تحلیلی و مهارت‌های ارتباطی و نفوذ اجتماعی، یک زنجیره کنشی یکپارچه را می‌سازند که رهبران را قادر می‌سازد تا در مسیر حل مسائل پیچیده، تصمیم‌سازی‌های آینده‌نگر و بسیج جمعی برای نوآوری می‌کند. این سازوکار با شواهد پژوهشی هم‌راستاست؛ به گونه‌ای که این مطالعه با نتایج سائور و سورینگ^۱ (۲۰۲۳) به نقش دانش مسئله‌محور در تصمیم‌های آموزشی، تیبریوس و ویلند^۲ (۲۰۲۴) به ضرورت تحلیل راهبردی در رهبری مدرسه و غزالی و همکاران^۳ (۲۰۲۲) به کارکرد نفوذ اجتماعی در شکل‌دهی به اکوسیستم‌های کارآفرینانه همسو است.

در تبیین سازوکار داخلی این بعد می‌توان گفت شایستگی دانشی و شناختی، زیربنای درک نظام‌مند از مسائل مدرسه، سیاست‌های آموزشی و روندهای نوآوری است (کای و همکاران^۴، ۲۰۱۹). این دانش زمانی به عمل مؤثر تبدیل می‌شود که با مهارت‌های راهبردی و تحلیلی همراه شود؛ مهارتی که امکان پیش‌بینی پیامدها، طراحی سناریوهای جایگزین و انتخاب بهینه‌ترین مسیرهای تحول آموزشی را فراهم می‌آورد (آریفین و گانوان، ۲۰۲۰). درنهایت، مهارت‌های ارتباطی و نفوذ اجتماعی نقش پیونددهنده میان دانش و اقدام را ایفا می‌کنند و به رهبران امکان می‌دهند مشارکت روانی ایجاد نمایند و شبکه‌ای از همراهان را برای اجرای تغییرات آموزشی هدایت کند (اوراگینی و لاخل، ۲۰۲۳؛ گانیه و دسی، ۲۰۲۰). بدون این مؤلفه، ظرفیت تحلیلی رهبر به اقدام جمعی و اثرگذاری سازمانی تبدیل نمی‌شود. این بعد نشان می‌دهد که رهبری کارآفرینانه در آموزش صرفاً وابسته به ایده‌پردازی نیست، بلکه ظرفیتی است که امکان تحقق تغییرات نوآورانه و تحولات پایدار آموزشی را فراهم می‌کند.

مؤلفه سوم با عنوان «رهبری تحول‌گرای آموزشی و آینده‌نگر»، موتور جهت‌دهی راهبردی در تحقق رهبری کارآفرینانه در آموزش است. یافته‌های فراترکیب نشان می‌دهد چهار مؤلفه چشم‌اندازسازی و آینده‌نگری، فرصت‌محوری و خلاقیت راهبردی، مدیریت تغییر و نوآوری پایدار و هدایت تحول فرهنگی و ارزش‌محور، به مثابه یک زنجیره علی عمل می‌کنند که رهبر را از اداره امور جاری به سمت خلق مسیرهای تحول‌آفرین سوق می‌دهند. این همگرایی یافته‌ها در مطالعات پیشین، اعتبار نتایج فراترکیب است؛ به گونه‌ای که اوشره و حمید^۵ (۲۰۲۵) آینده‌نگری را پیش‌نیاز شکل‌دهی به جهت‌گیری‌های نوآورانه در مدارس، چاودوری و همکاران^۶ (۲۰۲۴) فرصت‌محوری را محرک طراحی راه‌حل‌های خلاقانه آموزشی، بالاسی و همکاران^۷ (۲۰۲۳) مدیریت تغییر را عامل تثبیت نوآوری در ساختارهای یادگیری معرفی کرده‌اند. پشوانه نظری حاکی از آن است که چشم‌اندازهای الهام‌بخش، نخستین محرک کنش جمعی در مدارس نوآور هستند (سینگ و مهدی^۸، ۲۰۲۲). این چشم‌انداز زمانی به مزیت تحول‌آفرین تبدیل می‌شود که با فرصت‌محوری و خلاقیت راهبردی همراه باشد (گراسیانو و همکاران، ۲۰۲۳).

آینده‌نگری، قابلیت تشخیص روندها و آمادگی پیش‌دستانه برای مواجهه با تغییرات آموزشی را تقویت

1. Sauer & Seuring
2. Tiberius & Weyland
3. Ghazali et al.
4. Cai et al.
5. Awashreh & Hamid
6. Chaudhuri et al.
7. Balasi et al.
8. Singh & Mehdi

می‌کند (محمدشهید و همکاران^۱، ۲۰۲۱). ظرفیت مدیریت تغییر و نوآوری پایدار، از طریق نهادینه‌سازی نوآوری، تکرارپذیری و تداوم تحول تضمین می‌شود (خاو و همکاران^۲، ۲۰۲۳)؛ اما تغییر زمانی در سازمان ماندگار می‌شود که در لایه فرهنگ ادغام گردد؛ و با بازتعریف هنجارها، الگوهای تعامل و ارزش‌های مشترک، زمینه پذیرش اجتماعی و روانی نوآوری را فراهم می‌آورد (زو و همکاران، ۲۰۲۵؛ راتن و اوسمانیچ، ۲۰۲۱). این پیوستگی نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرای آموزشی صرفاً آینده‌اندیشی یا نوآوری فردی نیست، بلکه ترکیبی از جهت‌دهی آینده، فرصت‌آفرینی، نهادینه‌سازی تغییر و بازآرایی فرهنگی است. این بعد، نقطه اتصال بین شناخت، اقدام و تحول سیستمی در مدل مفهومی پژوهش بوده و نقش تعیین‌کننده‌ای در حرکت از تغییرات موقت به تحول پایدار آموزشی ایفا می‌کند.

مؤلفه چهارم با عنوان «توانمندسازی، یادگیری و نوآوری سازمانی در مدرسه کارآفرین»، بعد اجرایی رهبری کارآفرینانه را شکل می‌دهد و نشان می‌دهد چگونه ظرفیت‌های فردی رهبران، در سطح سازمانی به یادگیری، نوآوری و تحول پایدار تبدیل می‌شود. نتایج فراترکیب حاکی از آن است که چهار مؤلفه؛ توسعه حرفه‌ای و یادگیری مستمر، توانمندسازی و مسئولیت‌پذیری، یادگیری مشارکتی و خلاقیت جمعی و حمایت ساختاری و منابعی از نوآوری در قالب یک چرخه تقویت‌کننده عمل می‌کنند. این یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین نیز هم‌خوان است؛ چنان‌که فورتنر و همکاران^۳ (۲۰۲۵) یادگیری حرفه‌ای مبتنی بر آموزش را هسته تحول آموزشی، دلاگا-ولاسکز و همکاران^۴ (۲۰۲۴) توانمندسازی را پیشران تعهد کنشگران آموزش، استاورو و کافا^۵ (۲۰۲۴) یادگیری مشارکتی را بستر ساز خلاقیت جمعی و براکمن و پاشیاردیس (۲۰۲۲) حمایت ساختاری را شرط پایداری نوآوری در نظام آموزش می‌دانند. در منطق درونی این بعد، توسعه حرفه‌ای و یادگیری مستمر نخستین پیشران تحول است که با ارتقای شایستگی‌های تخصصی، ذهنیت بهبود مستمر را در محیط آموزشی تقویت می‌کند (یلاآرانگا و همکاران^۵، ۲۰۲۳).

این یادگیری زمانی اثر سازمانی پیدا می‌کند که با توانمندسازی و مسئولیت‌پذیری همراه شود؛ ظرفیتی که به معلمان و اساتید اجازه نقش‌آفرینی فعال، تصمیم‌گیری حرفه‌ای و مالکیت فرآیندهای نوآورانه را می‌دهد (وهاب و تياساری^۶، ۲۰۲۰). در امتداد این فرآیند، یادگیری مشارکتی و خلاقیت جمعی، ظرفیت‌های فردی را به یک دارایی اجتماعی تبدیل می‌کند و از طریق تبادل تجربه، هم‌اندیشی و خلق راه‌حل‌های تیمی، نوآوری را از سطح فرد به سطح سازمان ارتقاء می‌دهد (دکوئیتو و بریونا، ۲۰۲۳). درنهایت حمایت ساختاری و منابعی از نوآوری اعم از سیاست‌های پشتیبان، زمان، بودجه، سازوکارهای تشویقی و زیرساخت‌های یادگیری شرط تبدیل ایده به اقدام و تداوم نوآوری است (ارکانتان و همکاران، ۲۰۲۴). این زنجیره نشان می‌دهد که رهبری کارآفرینانه در آموزش تنها با توانایی فردی رهبر محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند ایجاد ظرفیت جمعی و نظام پشتیبان نوآوری است. این بعد، نقش کلیدی در تبدیل ایده‌های نو به رویه‌های پایدار، توسعه فرهنگ یادگیرندگی و تثبیت نوآوری در ساختار محیط آموزشی ایفا می‌کند. در مدل مفهومی پژوهش، این مؤلفه ضامن نهادینه‌سازی تحول و تبدیل سرمایه انسانی به سرمایه نوآوری سازمانی به شمار می‌رود.

1. Muhammad Shahid et al.
2. Khaw et al.
3. Furtner et al.
4. De la Gala-Velásquez et al.
5. Yela Aránega et al.
6. Wahab & Tyasari

مؤلفه پنجم با عنوان «فرهنگ، ارزش‌ها و سرمایه اجتماعی مدرسه کارآفرین»، بعد هنجاری و اجتماعی رهبری کارآفرینانه را تبیین می‌کند و نشان می‌دهد چگونه زیرساخت‌های فرهنگی و ارزش‌های مشترک، بستر شکل‌گیری رفتارهای نوآورانه و کنش‌های جمعی پایدار را در محیط آموزشی فراهم می‌سازند. نتایج فراترکیب نشان می‌دهد سه مؤلفه فرهنگ همکاری و یادگیری سازمانی، ارزش‌های انسانی، اخلاقی و اجتماعی رهبری و فرهنگ خلاقیت، پاسخ‌گویی و نوآوری، در قالب یک پیوستار تعاملی، سرمایه اجتماعی محیط آموزشی را تقویت و ظرفیت کنش کارآفرینانه را فعال می‌کنند.

این یافته‌ها با ادبیات پژوهش همسو است؛ به‌گونه‌ای که حیدری و همکاران (۱۴۰۴) فرهنگ همکاری را زیرساخت یادگیری سازمانی، نصیری و همکاران (۱۴۰۱) ارزش‌های اخلاقی و انسانی را تنظیم‌گر رفتارهای رهبری و اندرسون و همکاران (۲۰۱۹) فرهنگ پاسخ‌گویی و نوآوری را محرک پویایی سازمان‌های آموزشی می‌دانند. در منطق این بعد، فرهنگ همکاری و یادگیری سازمانی نخستین عامل سرمایه انسانی است که با تسهیل تبادل دانش و یادگیری جمعی، ظرفیت حل مسئله و نوآوری را ارتقاء می‌دهد (راتن و اوسمانیچ، ۲۰۲۱). این فرآیند زمانی پایدار می‌شود که رهبران، ارزش‌های انسانی و اجتماعی را در تصمیمات و الگوهای رهبری نهادینه سازند؛ ارزش‌هایی که عدالت و مسئولیت‌پذیری را به هنجار سازمانی تبدیل می‌کنند (کتیکیدو و سایتی، ۲۰۲۵). در امتداد آن، فرهنگ خلاقیت و نوآوری موجب می‌شود نظام آموزشی نه‌تنها ایده‌پردازی می‌کند بلکه در قبال پیامدها پاسخ‌گو باقی می‌ماند (گانبه و دسی، ۲۰۲۰). این پیوستگی نشان می‌دهد که رهبری کارآفرینانه بدون سرمایه اجتماعی مبتنی بر اعتماد و هنجارهای نوآورانه شکل نمی‌گیرد. در مدل مفهومی پژوهش، این مؤلفه بستر مشروعیت بخشی فرهنگی به نوآوری و شکل‌گیری اکوسیستم محیط آموزشی کارآفرین را تضمین می‌کند؛ اکوسیستمی که در آن یادگیری، خلاقیت و پاسخ‌گویی نه الزام اداری، بلکه یک هنجار جمعی است.

مؤلفه ششم با عنوان «ساختار، تعاملات شبکه‌ای و پیوندهای محیطی مدرسه»، بعد پیونددهنده رهبری کارآفرینانه با اکوسیستم درونی و بیرونی آموزش را تبیین می‌کند و نشان می‌دهد چگونه محیط آموزشی از یک واحد آموزشی مستقل به یک بازیگر تعاملی، یادگیرنده و اثرگذار در شبکه‌های اجتماعی و آموزشی تبدیل می‌شود. نتایج فراترکیب بیانگر آن است که چهار مؤلفه ساختار سازمانی منعطف و کارآفرینانه، تعاملات درون‌سازمانی و بین حرفه‌ای، تعاملات برون‌سازمانی و جامعه‌محور و شبکه‌سازی آموزشی و یادگیری بین مدرسه‌ای، در قالب یک سامانه ارتباطی یکپارچه، ظرفیت نوآوری، حل مسئله و یادگیری جمعی را تقویت می‌کنند. این یافته‌ها با مطالعات پیشین هم‌سو است؛ به‌گونه‌ای که تیلور و همکاران (۲۰۲۵) ساختار منعطف را تسهیل‌گر نوآوری نظام آموزشی، تیبریوس و ویلند (۲۰۲۴) تعاملات بین حرفه‌ای را عامل افزایش کیفیت تصمیم‌های آموزشی، بداغی و همکاران (۱۴۰۳) پیوندهای جامعه‌محور را بستر ارتقای مشروعیت اجتماعی مدرسه و غفرانی و همکاران (۱۴۰۱) شبکه‌سازی بین‌مدرسه‌ای را محرک یادگیری جمعی و انتقال نوآوری معرفی کرده‌اند. در تبیین این بعد، ساختار سازمانی منعطف امکان جابه‌جایی سریع نقش‌ها، تصمیم‌گیری غیر متمرکز و پاسخ‌گویی چابک به مسائل را فراهم می‌آورد (میرزاآقایی و همکاران، ۱۴۰۲).

تعاملات درون‌سازمانی و بین حرفه‌ای، مرزهای تخصصی را کاهش داده و ظرفیت فهم مشترک و اقدام هماهنگ را تقویت می‌کند (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۰). تعاملات برون‌سازمانی نیز مدرسه را در پیوند با خانواده، نهادهای محلی و زیست‌بوم آموزشی قرار داده و اثرگذاری اجتماعی نوآوری‌ها را افزایش می‌دهد (جینکه و همکاران، ۲۰۲۴). درنهایت، شبکه‌سازی بین‌مدرسه‌ای، بستری برای یادگیری جمعی، اشتراک

تجربه و مقیاس‌پذیری ایده‌های موفق فراهم می‌کند (جاوید و همکاران، ۲۰۲۳). این بعد نشان می‌دهد رهبری کارآفرینانه بدون هم‌افزایی شبکه‌ای و پیوندهای محیطی، ظرفیت اثرگذاری سیستمی نخواهد داشت و در مدل پژوهش، حلقه اتصال مدرسه با اکوسیستم یادگیری و نوآوری را شکل می‌دهد. یافته‌های فراترکیب نشان می‌دهد رهبری کارآفرینانه در آموزش یک سازوکار چرخه‌ای، اکوسیستمی و چندسطحی است. رهبران آموزشی زمانی قادر به ایجاد رهبری کارآفرینانه خواهند بود که بتوانند از طریق ایجاد فرصت‌های یادگیری، تقویت خودباوری و حمایت از خلاقیت، ظرفیت‌های فردی معلمان و دانش‌آموزان را ارتقاء دهند (خلیلی خضرآبادی و حسنی، ۱۴۰۱). این سازوکار از توان فردی رهبر آغاز شده، در قابلیت‌های مدیریتی و راهبردی عملیاتی می‌شود. سپس با جهت‌دهی آینده‌نگر و تحول‌گرا معنا پیدا می‌کند، در سازمان از طریق یادگیری، توانمندسازی و حمایت ساختاری نهادینه می‌گردد، به واسطه فرهنگ، ارزش‌ها و سرمایه اجتماعی مشروعیت می‌یابد. درنهایت از طریق تعاملات شبکه‌ای و پیوندهای محیطی مقیاس‌پذیر و پایدار می‌شود.

رابطه میان این سطوح خطی نیست، بلکه بازخوردی و تکاملی است؛ بدین معنا که پیامدهای سطح سازمانی و شبکه‌ای، به‌طور مستمر باورهای فردی، سیاست‌ها، ظرفیت‌ها و جهت‌گیری‌های راهبردی را تقویت یا بازپیکربندی می‌کند. تحول پایدار نه محصول یک عامل منفرد، بلکه نتیجه هم‌افزایی ظرفیت فردی، قابلیت سازمانی، فرهنگ نهادینه و اتصال به اکوسیستم آموزشی است. پیامدهای کاربردی این پژوهش در سه سطح قابل ارائه است: در سطح سیاست‌گذاری، بازتعریف معیارهای گزینش و ارزیابی مدیران بر اساس شایستگی‌های کارآفرینانه، ایجاد بسترهای نهادی برای شبکه‌سازی و نوآوری مدرسه‌محور و تخصیص منابع پایدار ضروری است. در سطح مدارس، ایجاد نظام توانمندسازی معلمان، تقویت فرهنگ بازاندیشی و توسعه مشارکت جامعه‌محور با ذینفعان پیشنهاد می‌گردد. در سطح برنامه‌های تربیت رهبری آموزشی نیز گنجاندن مهارت‌هایی چون آینده‌نگری، مدیریت عدم قطعیت و رهبری تحول‌آفرین در قالب دوره‌های عمل‌محور و استقرار نظام ارزیابی مبتنی بر شایستگی ضروری به نظر می‌رسد.

محدودیت‌ها و پیشنهادها برای پژوهشی

با این حال، پژوهش حاضر محدود به اتکای پژوهش به منابع منتشر شده است، احتمال سوگیری زبانی و انتشار، به‌ویژه غلبه منابع انگلیسی و فارسی وجود دارد، محدودیت در تعمیم به نظام‌های آموزشی مختلف و ماهیت کیفی فراترکیب و فقدان سنجش وزن یا قدرت نسبی مؤلفه‌ها از دیگر محدودیت‌های تحقیق به حساب می‌آید. لذا، پیشنهاد می‌شود، مدل استخراج‌شده در یک پژوهش مستقل به‌صورت تجربی آزمون و اعتبارسنجی شود. یافته‌های این مطالعه نشان داد که رهبری کارآفرینانه در آموزش پدیده‌ای چندسطحی است که در قالب شش بعد اصلی و بیست‌ودو مؤلفه تبیین می‌شود. این ساختار مفهومی قابلیت آن را دارد که در مرحله‌ای جداگانه و با بهره‌گیری از روش‌های کمی، به‌ویژه تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، مورد ارزیابی قرار گیرد.

منابع

اصلانی، فرشید؛ صالحی، ساسان؛ سالمی، یاسمن (۱۴۰۳). تحلیل تأثیر رهبری کارآفرینانه بر رفتار نوآورانه با میانجی‌گری جو نوآوری و چابکی فکری. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۳(۳)، ۱-۲۴. doi: 10.22126/eme. 2024.10985.1111

- اکبری، مرتضی؛ باقری، افسانه؛ ایمانی، صاحب؛ اسدنژاد، محمد (۱۳۹۹). آیا رهبری کارآفرینانه رفتار کاری نوآورانه را تشویق می‌کند؟ نقش واسطه‌ای خودکارآمدی خلاقیت و حمایت از نوآوری. مدیریت نوآوری، ۲۴(۱)، ۱-۲۲. doi: 10.1108/EJIM-10-2019-0283
- بدಾಗಿ، محمد؛ خورشیدی، عباس؛ فقیه آرام، بتول؛ دشمن زیاری، اسفندیار؛ مرادی، سعید (۱۴۰۳). طراحی الگوی مدارس کارآفرین در دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران. فناوری آموزش، ۱۸(۳)، ۷۶۴-۷۴۹. doi: 10.22061/tej.2024.9658.2901
- حیدری، رسول؛ خنیفر، حسین؛ نادری بنی، ناهید؛ صابری، علی (۱۴۰۴). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل رهبری کارآفرینانه با رویکرد مدیریت راهبردی دانش در دوره متوسطه. پژوهش‌های کارآفرینی و نوآوری، ۴(۲)، ۳۶-۲۰. doi: 10.22034/eir.2025.505180.1157
- خلیلی خضرآبادی، مهدیه؛ حسنی، محمد (۱۴۰۱). تأثیر آموزش کارآفرینی و هویت اجتماعی کارآفرینانه بر قصد کارآفرینانه دانشجویان؛ نقش میانجی خودکارآمدی کارآفرینی. آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۱۱(۱)، ۱-۱۸. doi: 10.22126/eme.2023.2434
- صادقی، زینب؛ شفیع پورمطلق، فرهاد (۱۴۰۴). طراحی مدل توانمندسازی مدیران مدارس کارآفرین با بهره‌گیری از هوش مصنوعی. آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۴(۱)، ۹۲-۷۱. doi: 10.22126/eme.2025.11908.1157
- عشقی، نسیم (۱۴۰۱). طراحی مدل رهبری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای نوپای فین‌تک در ایران. مدیریت پویا و تحلیل کسب‌وکار، ۲(۳)، ۸۰-۹۹. doi: 10.61838/dmbaj.2.3.8
- عطایی، پوریا؛ کریمی، حمید؛ زارعی، رها (۱۴۰۳). نقش رهبری کارآفرینانه، سرمایه فکری، فرهنگ نوآوری و گرایش کارآفرینانه در تشخیص فرصت‌های کارآفرینی توسط دانشجویان. مجله نوآوری باز: فناوری، بازار و پیچیدگی، ۴(۲)، ۱۰۰-۱۲۶. doi: 10.1016/j.joitmc.2024.100265
- غفرانی، نرگس؛ حسینی، سید رسول؛ موسی خانی، مرتضی (۱۴۰۱). طراحی مدل مدرسه کارآفرین مبتنی بر توسعه شایستگی‌های کارآفرینانه در مقطع متوسطه. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۵(۱)، ۱۶۰-۱۴۱. doi: 10.22059/jed.2022.332859.653806
- فرهادی، محدثه؛ عبداللهی، حسین؛ عزیزی، محمد؛ طاهری، مرتضی (۱۴۰۲). واکاوی مؤلفه‌های توسعه نگرش کارآفرینی در دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه نظری؛ کاربست رویکرد آمیخته (مورد مطالعه: خبرگان درس کارآفرینی در شهر تهران). آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۲(۳)، ۷۵-۹۰. doi: 10.22126/eme.2023.9683.1048
- قائدامینی هارونی، عباس؛ همتی‌زاده، مهسان (۱۴۰۳). نقش میانجی فرایندها و زیرساخت‌های مدیریت دانش در رابطه بین رهبری کارآفرینانه دانش‌محور و عملکرد نوآورانه دانشگاهی. آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۳(۴)، ۹۰-۶۳. doi: 10.22126/eme.2025.11291.1121
- کریم‌پور احمدی، سمیه؛ قرونه، داور؛ آهنگیان، محمدرضا (۱۴۰۲). الزامات رهبری کارآفرینانه در مدارس (مطالعه موردی: هنرستان‌های شهر مشهد). مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۱۲(۲)، ۲۴۷-۲۲۵. doi: 10.52547/MEO.12.2.225
- محقر، علی؛ جعفرنژاد، احمد؛ مدرس یزدی، محمد؛ صادقی مقدم، محمدرضا (۱۳۹۲). ارائه الگوی جامع هماهنگی اطلاعاتی شبکه تأمین خودروسازی با استفاده از روش فراترکیب. مدیریت فناوری اطلاعات، ۵(۴)، ۱۹۴-۱۶۱. doi: 10.22059/jitm.2013.36059
- میرزاآقایی، سجاد؛ قهرمانی، محمد؛ شمس مورکانی، غلامرضا؛ ابوالقاسمی، محمود (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های مدیریت کارآفرینانه مدارس با رویکرد کیفی. مدیریت نشریات علمی، ۱۳(۱)، ۱۱۹-۱۳۸.
- نصیری، رحیم‌علی؛ عباسیان، حسین؛ عبداللهی، بیژن؛ زین‌آبادی، حسن رضا (۱۴۰۱). طراحی و اعتبارسنجی الگویی برای ایجاد یک مدرسه کارآفرین. مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۴(۳)، ۴۷-۱۸. doi: 10.22034/jmep.2022.354581.1131

- نیرومند، پوراندخت؛ رنجبر، محبوبه؛ سعدی، محمدرضا؛ امیرشاهی، میراحمد (۱۳۹۰). شناسایی و طبقه‌بندی مدل‌های کسب‌وکار موبایل مبتنی بر رویکرد فراترکیب. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۴(۱۰)، ۲۰۱-۱۷۹. doi: 10.22059/jitm.2012.24896
- هاشمی، سیده خدیجه؛ مسعودی ندوشن، عصمت؛ گلزاری، زینب (۱۴۰۰). ارائه الگوی کیفیت‌بخشی تبدیل مدرسه فنی و حرفه‌ای به مدرسه کارآفرین. *نوآوری آموزشی*، ۱(۱۷)، ۸۳-۱۰۸. doi: 10.22034/jei.2021.128602

References

- Ahmed, F., & Harrison, C. (2022). Entrepreneurial leadership development in teams: A conceptual model. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1(8), 1-13. doi: 10.1177/14657503221143977.
- Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2020). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 1-22. doi: 10.1108/ejim-10-2019-0283 (in Persian).
- Anderson, B., Eshima, Y., & Hornsby, J. S. (2019). Strategic entrepreneurial behaviors: Construct and scale development. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 199-220. doi: 10.1002/sej.1306.
- Arifin, M., & Gunawan, G. (2020). Entrepreneurial leadership models in the 21st century for vocational education. *Utopía y praxis latinoamericana: revista internacional de filosofía iberoamericana y teoría social*, 4(6), 175-188. doi: 10.5281/zenodo.3987599.
- Aslani, F., Salehi, S., & Salemei, Y. (2024). An Analysis of The Entrepreneurial Leadership Effect on Innovative Behaviors: The Role of Innovation Climate and Cognitive Agility as Mediators. *Education and Management of Entrepreneurship*, 3(3), 1-24. doi: 10.22126/eme.2024.10985.1111 (in Persian).
- Ataei, P., Karimi, H., & Zarei, R. (2024). The role of entrepreneurial leadership, intellectual capital, innovativeness culture, and entrepreneurial orientation in entrepreneurial opportunity recognition by students. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 100-126. doi: 10.1016/j.joitmc.2024.100265 (in Persian).
- Awashreh, R., & Hamid, A. A. (2025). The role of entrepreneurial leadership in driving employee innovation: the mediating effect of knowledge sharing. *Cogent Business & Management*, 12(1), 246-258. doi: 10.1080/23311975.2025.2466812.
- Balasi, A., Iordanidis, G., & Tsakiridou, E. (2023). Entrepreneurial leadership behaviour of primary school principals across Europe: a comparative study. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 1067-1087. doi: 10.1108/IJEM-04-2023-0208.
- Bodaghi, M., Khorshidi, A., Faghiharam, B., Doshmanziari, E., & Moradi, S. (2024). Designing the Model of Entrepreneurial Schools in the Second Period of Secondary Education in Tehran. *Technology of Education Journal*, 18(3), 749-764. doi: 10.220.61tej.2024.9658.2901 (in Persian).
- Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2022). Entrepreneurial leadership in schools: linking creativity with accountability. *International Journal of Leadership in Education*, 25(5), 787-801. doi: 10.1080/13603124.2020.1804624.
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2019). Does Entrepreneurial Leadership Foster Creativity Among Employees and Teams? The Mediating Role of Creative Efficacy Beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 4(2), 203-217. doi: 10.1007/s10869-018-9536-y.
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Kamble, S., Gupta, S., Ndubisi, N. O., & Belhadi, A. (2024). Corporate entrepreneurial leadership, resources, capabilities, and sustainable performance. *Business Strategy and the Environment*, 33(3), 2066-2083. doi: 10.1002/bse.3585.
- Daniel, A. D. (2016). Fostering an entrepreneurial mindset by using a design thinking approach in entrepreneurship education. *Industry and Higher Education*, 30(3), 215-223. doi:

- 10.1177/0950422216653195
- Dardiri, A., Alfianto, I., Kuncoro, T., Sugandi, R. M., & Suswanto, H. (2017a). Implementing Entrepreneurial Leadership In Technology And Vocational Education (TVE) Organisations. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 15(4), 361-367. doi: 10.7160/eriesj.2013.060301.
- Dardiri, A., Alfianto, I., Kuncoro, T., Suswanto, H., & Elmunsyah, H. (2018b). Entrepreneurial leadership for excellent technical and vocational education institutions. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 16(4), 441. doi: 10.5465/amj.2016.0191.
- De la Gala-Velásquez, B., Hurtado-Palomino, A., Monroy-Villena, A. A., & Gomez-Villegas, O. I. (2024). Roots of the entrepreneurial mindset in university students. *The International Journal of Management Education*, 22(3), 101049. doi: 10.1016/j.ijme.2024.101049.
- DeCoito, I., & Briona, L. K. (2023). Fostering an entrepreneurial mindset through project-based learning and digital technologies in STEM teacher education. In *Enhancing entrepreneurial mindsets through STEM education*, 195(222). doi: 10.1007/978-3-031-17816-0_9.
- Ercantan, K., Eyupoglu, Ş. Z., & Ercantan, Ö. (2024). The Entrepreneurial Leadership, Innovative Behaviour, and Competitive Advantage Relationship in Manufacturing Companies: A Key to Manufactural Development and Sustainable Business. *Sustainability*, 16(6), 398-418. doi: 10.3390/su16062407.
- Eshghi, N. (2022). An Entrepreneurial Leadership Model in Fin-Tech New Ventures in Iran. *Quarterly Journal of Dynamic Management and Business Analysis*, 2(3), 80-99. doi: 10.61838/dmbaj.2.3.8 (in Persian).
- Farhadi, M., Abdolahi, H., Azizi, M., & Taheri, M. (2023). Analyzing the Components of the Development of Entrepreneurial Attitude in the Students of the Second Year of Theoretical High School, Using Mixed Approach (Study Case: Expert Entrepreneurship Teachers in Tehran). *Education and Management of Entrepreneurship*, 2(3), 75-90. doi: 10.22126/eme.2023.9683.1048 (in Persian).
- Fayez, A. S., AL-Abrow, H., Abdullah, H. O., Alnoor, A., & Abbas, S. (2025). Entrepreneurial culture and leadership: Evidence of the importance of intention. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(2), 5-23. doi: 10.1002/joe.22269.
- Floris, M., & Pillitu, D. (2019). Improving entrepreneurship education in primary schools: a pioneer project. *International Journal of Educational Management*, 33(6), 1148-1169. doi: 10.1108/ijem-09-2018-0283.
- Furtner, M., Liegl, S., & Klösel, K. (2025). Self-leadership: The essential drive for entrepreneurs. *Journal of the International Council for Small Business*, 6(2), 200-205. doi: 10.1080/26437015.2024.2402412.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2020). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 489-502. doi: 10.1002/job.2436 ..
- Ghaedamini Harouni, A., & Hemtizadeh, M. (2024). The Mediating Role of Knowledge Management Processes and Infrastructures in the Relationship Between Knowledge-Based Entrepreneurial Leadership and Academic Innovative Performance. *Education and Management of Entrepreneurship*, 3(4), 63-90. doi: 10.22126/eme.2025.11291.1121 (in Persian).
- Ghazali, S. S., Kadir, S. A., Krauss, S. E., & Asimiran, S. (2022). The entrepreneurial leadership practices of Malaysian secondary school principals in fundraising. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 851-870. doi: 10.1177/174114322.
- Ghofrani, N., Hosseini, S. R., & Mosa khani, M. (2022). An entrepreneurial school model based on the development of entrepreneurial Attitude in high school level. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(1), 141-160. doi: 10.22059/jed.2022.332859.653806 (in Persian).
- Ghosh Moulick, A. (2021). Entrepreneurial to Impactful Management: Income Inequality in

- Education. *Educational Policy*, 35(7), 1349-1376. doi: 10.1177/0895904819874753.
- Graciano, P., Lermen, F. H., Reichert, F. M., & Padula, A. D. (2023). The impact of risk-taking and creativity stimuli in education towards innovation: A systematic review and research agenda. *Thinking Skills and Creativity*, 47, 101220. doi: 10.1016/j.tsc.2022.101220.
- Hallinger, P., Hosseingholizadeh, R., Hashemi, N., & Kouhsari, M. (2018). Do beliefs make a difference? Exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(5), 800-819. doi: 10.1177/1741143217700283.
- Hashemi, K., Masoudi Nadoshan, E., & Golzari, Z. (2021). Presenting the Quality Pattern for Converting Vocational & Educational School to Entrepreneurial School. *Journal of educational innovation*, 20(1), 83-108. doi: 10.22034/jei.2021.128602 (in Persian).
- Heydari, R., Khanifar, H., Naderibani, N., & Saberi, A. (2025). Leadership Model with a Strategic Knowledge Management Approach in Secondary Education. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*, 4(2), 20-36. doi: 10.22034/eir.2025.505180. 1157 (in Persian).
- Jatmika, T. S., Su'ad, S., & Madjdi, A. H. (2019). Development of Entrepreneurship-Based School Management Models. *innovating research*, 1(4), 33-38. doi: 10.4108/eai.20-8-2019.2288139.
- Javed, T., Ahmad Sabir, S., & Bukhari, S. I. (2023). Tertiary Education Performance Influenced by Administrative Leadership, Entrepreneurial Orientation with Moderating Role of Managerial Ties. *Journal of Entrepreneurship and Business Venturing*, 3(1), 124-148. doi: 10.56536/jebv.v3i1.42.
- Jinke, L., Aziz, N. A. A., & Kadir, S. A. (2024). Harmonizing success: unraveling the interplay of principal entrepreneurial leadership, teacher efficacy, and organizational effectiveness in English training institutions of China. *Frontiers in Education*, 9(5), 1-11. doi: 10.3389/feduc.2024.1414640.
- Karimpoor Ahamadi, S., Ghorrooneh, D., & Ahanchian, M. R. (2023). Requirements of entrepreneurial leadership in schools (Case study: Vocational schools in Mashhad). *Journal of Managing Education in Organizations*, 12(2), 225-247. doi: 10.61186/meo.12.2.225 (in Persian).
- Ketikidou, G., & Saiti, A. (2025). The promotion of inclusive education through sustainable and systemic leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 28(3), 639-654. doi: 10.1080/13603124.2022.2032368.
- Khalili Khezrabadi, M., & Hassani, M. (2023). The Impact of Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Social Identity on Entrepreneurial Intention of University Students; The Mediating Role of Entrepreneurial Self-Efficacy. *Education and Management of Entrepreneurship*, 1(1), 1-18. doi: 10.22126/eme.2023.2434 (in Persian).
- Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *current psychology*, 42(22), 19137-19160. doi: 10.1007/s12144-022-03070-6.
- Kim, M. Y., Park, S. M., & Miao, Q. (2017). Entrepreneurial Leadership and Organizational Innovation: Improving Attitudes and Behaviors of Chinese Public Employees. In Y. Jing & S. P. Osborne (Eds.). *Public Service Innovations in China*, 151-184. doi: 10.1007/978-981-10-1762-9_8.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Employees' entrepreneurial behavior within their organizations: empowering leadership and employees' resources help. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(4), 986-1006. doi: 10.1108/ijeb-05-2022-0459.
- Lin, Q., & Yi, L. (2025). The multilevel effectiveness of entrepreneurial leadership: A meta-analysis. *Journal of Management & Organization*, 31(2), 811-829. doi: 10.1017/jmo.2020.45.
- Meung, H. (2023). Entrepreneurial leadership in education: Fostering innovation and creativity. *Journal of Asian Multicultural Research for Educational Study*, 4(3), 23-30. doi:

- 10.47616/jamres.v4i3.458.
- Mirzaaghaei, S., Ghahremani, M., Shams Morkani, G. R., & Abolghasemi, M. (2023). Identifying the components of entrepreneurial management schools with a qualitative approach. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 13(1), 119-138. doi: 10.22118/edc.2019.90927 (in Persian).
- Mohaghar, A., Jafarnejad, A., Modares Yazdi, M., & Sadeghi Moghadam, M. R. (2013). The Comprehensive Modeling of Informational Coordination in Supply Chain of Automotive Industry by Meta-synthesis Method. *Journal of Information Technology Management*, 5(4), 161-194. doi: 10.22059/jitm.2013.36059 (in Persian).
- Muhammad Shahid, M., Zhang, J., Umair, A., & Adeel, T. (2021). Entrepreneurial leadership: The key to develop creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 434-452. doi: 10.1108/LODJ-01-2020-0008.
- Nasiri, R. A., abbasian, H., abdollahi, B., & zeinabadi, H. R. (2022). Designing and validating a model for creating an entrepreneur school. *Management and Educational Perspective*, 4(3), 18-47. doi: 10.22034/jmep.2022.354581.1131 (in Persian).
- Niroomand, P., Ranjbar, M., Saadi, M. R., & Amirshahi, M. (2012). Identifying and Classifying Mobile Business Models Based on Meta-Synthesis Approach. *Journal of Information Technology Management*, 4(10), 181-203. doi: 10.22059/jitm.2012.24896 (in Persian).
- Ouragini, I., & Lakhal, L. (2023). The Effect of an Interdisciplinary Entrepreneurship Education Program on Students' Entrepreneurial Intention. *The International Journal of Management Education*, 21(3), 100845. doi: 10.1016/j.ijme.2023.100845.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS one*, 14(2), 212-227. doi: 10.1371/journal.pone.0212091.
- Ratten, V., & Usmanij, P. (2021). Entrepreneurship education: Time for a change in research direction?. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 1-10. doi: 10.1016/j.ijme.2020.100367.
- Renko, M. A., Tarabishy, A. A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74. doi: 10.1111/jsbm.12086.
- Rohmah, W., Nurjanah, A. M., & Hayati, D. N. (2017). Entrepreneurial Leadership Values in Tourism Classroom Teaching. Enhancing the Learning Processes for Tourism Business. *Environmental management and tourism*, 14(2), 357-377. doi: 10.14505/jemt.14.2(66).15.
- Sadeghi, Z., & Shafiepour Motlagh, F. (2025). Designing an Empowerment Model for Entrepreneurial School Managers Utilizing Artificial Intelligence. *Education and Management of Entrepreneurship*, 4(1), 71-91. doi: 10.22126/eme.2025.11908.1157 (in Persian).
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), 99-111. doi: 10.1002/nur.20176.
- Sauer, P. C., & Seuring, S. (2023). How to conduct systematic literature reviews in management research: a guide in 6 steps and 14 decisions. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1899-1933. doi: 10.1007/s11846-023-00668-3
- Singh, L. B., & Mehdi, S. A. (2022). Entrepreneurial orientation & entrepreneurial intention: Role of openness to experience as a moderator. *The International Journal of Management Education*, 20(3), 100691. doi: 10.1016/j.ijme.2022.100691.
- Skinner, R. J., Nelson, R. R., & Chin, W. (2022). Synthesizing Qualitative Evidence :A Roadmap for Information Systems Research. *Journal of the Association for Information Systems*, 23(3), 639-677. doi: 10.17705/1/jais.00741.
- Stavrou, E., & Kafa, A. (2024). School principals' leadership styles on implementing inclusive education: the entrepreneurial leadership effect. *International Journal of Educational Management*, 38(1), 40-56. doi: 10.1108/IJEM-08-2023-0424.

- Taylor, S. N., Corbett, A., Greenberg, D., Murphy, W., Rollag, K., & Shay, J. (2025). A conceptual model of entrepreneurial leadership: how entrepreneurial leaders enable entrepreneurial opportunity. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 58-71. doi: 10.1007/s11365-025-01074-9.
- Tiberius, V., & Weyland, M. (2024). Enhancing higher entrepreneurship education: Insights from practitioners for curriculum improvement. *The International Journal of Management Education*, 22(2), 100981. doi: 10.1016/j.ijme.2024.100981.
- Timans, R., Wouters, P., & Heilbron, J. (2019). Mixed methods research: what it is and what it could be. *Theory and Society*, 48(2), 193-216. doi: 10.1007/s11186-019-09345-5.
- Urbano, D., Aparicio, S., & Audretsch, D. (2019). Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: what has been learned?. *Small Business Economics*, 53(1), 21-49. doi: 10.1007/s11187-018-0038-0.
- Van Jaarsveld, L. (2020). Entrepreneuriese skoolhoofleierskapstyl in skole: Goeie versus swak maatskaplik-ekonomiese omstandighede. *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 60(3), 783-796. doi: 10.17159/2224-7912/2020/v60n3a13.
- Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 54-63. doi: 10.1016/j.apmr.2019.09.002.
- Walsh, D. M. (2018). Towards a Methodological Vitalism. *Everything flows: Towards a processual philosophy of biology*, 167. doi: 10.1093/oso/9780198779636.003.0008.
- Yela Aránega, A., Gonzalo Montesinos, C., & del Val Núñez, M. T. (2023). Towards an entrepreneurial leadership based on kindness in a digital age. *Journal of Business Research*, 159, 113-130. doi: 10.1016/j.jbusres.2023.1.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2019). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 62(2), 498-520. doi : 10.5465/amj.2016.0191.
- Zou, Y., Kuek, F., Feng, W., & Cheng, X. (2025). Digital learning in the 21st century: trends, challenges, and innovations in technology integration. *Frontiers in Education*, 10(1), 1-11. doi: 10.3389/feduc.2025.1562391.