

Conceptualizing Entrepreneurial Leadership From The perspective of School Principals: a Phenomenological Approach

**Sirous
Moradkhah***


PhD student in Educational Administration, Department
of Educational Sciences, Faculty of Humanities and
Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj,
Iran.E-mail: sirous.moradkhah@gmail.com

**Parastoo
Ahmad
Heydari** 

PhD student in Educational Administration, Department
of Educational Sciences, Faculty of Humanities and
Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj,
Iran.E-mail: hidari75parastoo@gmail.com

ORCID

Sirous Moradkhah  <https://orcid.org/0000-0001-6416-1872>

Parastoo Ahmad Heydari  <https://orcid.org/0009-0005-6409-8814>

Abstract

The guidance and management of schools is the responsibility of managers who shape the educational path of students with their decisions and actions. This phenomenological research deals with the conceptualization of entrepreneurial leadership among educational managers in schools. The research field of Kurdistan province and potential participants were all the educational managers at the primary level in the city of Sanandaj, 18 of whom were purposefully (heterogenously) selected and invited to participate using a semi-structured interview protocol. Based on the data analysis, five main classes Recognized for experiencing and understanding entrepreneurial leadership. These classes include leadership and guidance (the ability of managers to guide groups towards goals and create motivation to achieve desired results), facilitating and strengthening cooperation (creating an encouraging environment for communication), creating support and support (providing the necessary resources and support). for groups in order to increase efficiency and reduce obstacles), setting strategic goals (the importance of setting long-term goals and using appropriate methods to achieve them) and strengthening creativity and innovation (creating an environment where creativity and innovation are considered as key factors in

the success of the organization) take) is This hierarchical structure is formed under the influence of four components of consciousness: character, connection, destination and consequence. Each of these components helps develop and strengthen entrepreneurial leadership and enables managers to operate more effectively in dynamic and challenging environments. The findings of this research show the educational policy makers what entrepreneurial leadership is like from the point of view of principals in schools.

Keywords:Entrepreneurial Leadership, School Principal, Phenomenology

Extended Abstract

1. Introduction

In today's rapidly evolving business landscape, entrepreneurial leadership has emerged as a critical factor for organizational success and growth. This leadership style involves identifying and seizing innovative opportunities, effectively managing risks, and driving organizational change. Despite its significance, a comprehensive understanding of entrepreneurial leadership remains a challenge for both researchers and practitioners. This study, employing a phenomenological approach, delves into how managers perceive and interpret the concept of entrepreneurial leadership. By exploring the lived experiences and perspectives of managers, we aim to gain a deeper understanding of the essential qualities, behaviors, and mindsets that characterize entrepreneurial leaders. This research will contribute to the development of more effective leadership training programs and practices, ultimately fostering a culture of innovation and growth within organizations.

2. Literature Review

Several studies have investigated the concept of entrepreneurial leadership. The research conducted by Momeni et al. (2021) under the title of examining the role of entrepreneurial leadership in the development of innovation in schools, has used the qualitative research method with the content analysis approach. Data were collected through interviews with 25 school administrators. The results of this research showed that the dimensions of entrepreneurial leadership from the point of view of managers include

innovation, risk-taking, pioneering and focusing on opportunities. Also, it was emphasized that the entrepreneurial leadership of school principals plays an important role in the development of innovation in these institutions. The study conducted by Sadeghi and Ahmadi (2022) titled Modeling entrepreneurial leadership in the educational system: a case study of school principals, was conducted using a qualitative approach and conceptual modeling. In this research, data was collected through interviews with 18 school principals and the results led to the presentation of a model for conceptualizing entrepreneurial leadership in the educational system. This model includes four main dimensions: recognition of opportunities, innovation, risk-taking and committed action.

3. Methodology

This phenomenological research deals with the conceptualization of entrepreneurial leadership among educational managers in schools. The output of a phenomenological study, known as the result space, categorizes these classes. These categories represent different logical and qualitative ways of the participants' views towards this phenomenon. The research field of Kurdistan Province and the potential participants were all the educational managers at the primary level in the city of Sanandaj, 18 of whom were purposefully (heterogeneous) selected and invited to participate using a semi-structured interview protocol.

4. Results

The interviews revealed four categories of perceptions and experiences, each expressing key features around the four components of awareness. The resulting space depicting the relationships between these categories was presented as a hierarchy, reflecting increasing awareness of the four dimensions of trait, bond, destination, and consequence. This research sheds light on both superficial and deep concepts and offers a nuanced understanding of entrepreneurial leadership. Previous studies have shown that entrepreneurial leadership plays an important role in improving performance and innovation in organizations, including schools. For example (2019), Krause and Doerfler found a direct relationship between entrepreneurial leadership and increased innovation in educational institutions. (2002) Morris and Koratko also emphasize the importance of entrepreneurial leadership characteristics in creating an entrepreneurial culture and improving organizational performance.

5. Discussion

After analyzing the data, five descriptive categories were identified to define entrepreneurial leadership. These categories form an overarching hierarchy whereby moving up the levels indicates a more comprehensive understanding of entrepreneurial leadership. There are no value judgments in this hierarchy. All awareness is partial and contextual. The categories are as follows: entrepreneurial leadership with a focus on the strategic direction of the organization, entrepreneurial leadership in order to strengthen cooperation and partnership, entrepreneurial leadership with an emphasis on creating a supportive environment, entrepreneurial leadership with the purpose of setting strategic goals, entrepreneurial leadership in order to foster a culture of innovation.

6. Conclusion

Based on data analysis, five key categories emerged for understanding entrepreneurial leadership: leadership and guidance, cooperation, support, strategic goals, and creativity. These are influenced by four components of consciousness: character, connection, destination, and consequence. This framework empowers managers to operate effectively in dynamic environments.

Acknowledgments

Hereby, we express our sincere thanks and appreciation for the sincere cooperation of the honorable managers who contributed valuable information and views to the enrichment of this research.



مفهوم‌سازی رهبری کارآفرین از منظر مدیران مدارس: یک رویکرد پدیدارنگارانه

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی،
دانشگاه کردستان. رایانامه: sirous.moradkhah@gmail.com

سیروس
مرادخواه*

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی،
دانشگاه کردستان. رایانامه: hidari75parastoo@gmail.com

پرستو احمد
احیدری

چکیده

هدایت و مدیریت مدارس بر عهده مدیرانی است که با تصمیمات و اقدامات خود، مسیر آموزشی دانش‌آموزان را شکل می‌دهند. این پژوهش پدیدارنگارانه به مفهوم‌سازی رهبری کارآفرین میان مدیران آموزشی در مدارس می‌پردازد. میدان تحقیق استان کردستان و مشارکت‌کنندگان بالقوه تمامی مدیران آموزشی در مقطع ابتدایی در شهر سنندج بودند که ۱۸ نفر از آنان به صورت هدفمند (ناهمگن) انتخاب و با استفاده از یک پروتکل مصاحبه نیمه ساختاریافته دعوت به مشارکت شدند، بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها، پنج طبقه اصلی برای تجربه و درک رهبری کارآفرینانه شناسایی شد. این طبقات شامل راهبری و هدایت (توانایی مدیران در هدایت گروه‌ها به سمت اهداف و ایجاد انگیزه در برای دستیابی به نتایج مطلوب)، تسهیل و تقویت همکاری (ایجاد محیطی مشوق جهت برقراری ارتباط)، ایجاد حمایت و پشتیبانی (فراهم کردن منابع و حمایت‌های لازم برای گروه‌ها به منظور افزایش کارایی و کاهش موانع)، تعیین اهداف استراتژیک (اهمیت تعیین اهداف بلندمدت و استفاده از روش‌های مناسب برای دستیابی به آن‌ها) و تقویت خلاقیت و نوآوری (ایجاد فضایی که در آن خلاقیت و نوآوری به عنوان عوامل کلیدی در موفقیت سازمان مورد توجه قرار گیرند) است. این ساختار سلسله‌مراتبی تحت تأثیر چهار مؤلفه آگاهی شکل می‌گیرد: خصلت، پیوند، مقصد و پیامد. هر یک از این مؤلفه‌ها به توسعه و تقویت رهبری کارآفرینانه کمک می‌کند و به مدیران امکان می‌دهد تا به طور مؤثرتری در محیط‌های پویا و چالش‌برانگیز عمل کنند. یافته‌های این پژوهش به سیاست‌گذاران آموزشی نشان می‌دهد که رهبری کارآفرین از نظرگاه مدیران در مدارس چگونه است.

کلیدواژه‌ها: رهبری کارآفرین، مدیر مدرسه، پدیدارنگاری.

مقدمه

مدارس نقش مهمی در آموزش و پرورش نسل آینده ایفا می کنند. مدیران مدارس به عنوان رهبران آموزشی، مسئولیت اصلی هدایت و مدیریت این نهادهای آموزشی را برعهده دارند. با این حال، محیط های آموزشی در حال تغییر و تحول هستند و مدیران مدارس با چالش های جدیدی در زمینه های مختلف مانند نوآوری، تکنولوژی، مدیریت منابع انسانی و روابط ذینفعان مواجه هستند. با توجه به چالش های فزاینده در حوزه آموزش و پرورش، مدیران مدارس نیاز به رویکردهای نوآورانه و کارآفرینانه برای ایجاد تغییرات مؤثر و بهبود عملکرد مدرسه دارند (Jäppinen & Ciusi, 2016).

بررسی جدیدترین تحقیقات در این زمینه نشان می دهد که مدیران مدارس موفق، ویژگی ها و مهارت های رهبری ویژه ای دارند که به آن ها کمک می کند با این چالش ها مقابله کنند (Leithwood & Jantzi, 2019; Louis et al., 2020). برخی از این ویژگی ها عبارت اند از: توانایی برنامه ریزی استراتژیک، مهارت های ارتباطی قوی، تفکر خلاقانه و نوآوری، و همچنین مهارت های تصمیم گیری مؤثر. در همین راستا، پژوهش های اخیر بر اهمیت آموزش و توسعه این مهارت های رهبری در مدیران مدارس تأکید دارند (Leithwood & Jantzi, 2019). با این حال، بررسی وضعیت موجود نشان می دهد که برنامه های آموزشی مدیریت مدارس در بسیاری از کشورها، لزوماً بر این مهارت های رهبری تمرکز ندارند. اگرچه رهبری کارآفرین به عنوان یک مفهوم کلیدی در حوزه کارآفرینی مورد توجه قرار گرفته است، اما درک عمیق تر و جامع تری از ویژگی ها و ابعاد متفاوت این مفهوم همچنان نیاز است. مطالعات پیشین تا حدودی به بررسی تأثیر رهبری کارآفرین بر موفقیت کارآفرینان و سازمان های نوپا پرداخته اند، اما پژوهش های بیشتری برای تعیین دقیق تر عناصر و مؤلفه های اصلی رهبری کارآفرین ضروری است (Renko et al., 2015). اما موفقیت کارآفرینان تنها به داشتن ایده و مهارت های فنی محدود نمی شود. طبق پژوهش های اخیر، ویژگی های رهبری نیز نقش حیاتی در موفقیت کارآفرینان و کسب و کارهای نوپا ایفا می کند (Hmieleski & Ensley, 2007). مفهوم، رهبری کارآفرین به عنوان ترکیبی از خلاقیت، نوآوری، ریسک پذیری و توانایی رهبری شناخته می شود که می تواند منجر به موفقیت کارآفرینان و سازمان های کارآفرینانه شود (Baum & Locke, 2004). همچنین، شناخت چگونگی توسعه و اعمال این مهارت های رهبری در میان کارآفرینان و گروه های آن ها می

تواند به درک بهتر و کاربردی‌تر این مفهوم منجر شود (Hmieleski & Ensley, 2007). در نتیجه، بررسی عمیق‌تر این موضوع می‌تواند به ارائه الگوهای مفید برای آموزش و پرورش رهبران کارآفرین آینده کمک کند.

در دنیای امروز، رهبری کارآفرینانه به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها شناخته شده است. این نوع رهبری به توانایی رهبران در شناسایی و استفاده از فرصت‌های نوآورانه، مدیریت ریسک و تسهیل تغییرات سازمانی اشاره دارد (Gupta et al., 2004). در واقع، رهبران کارآفرین با ایجاد محیطی خلاق و نوآور، زمینه را برای ظهور ایده‌ها و فرصت‌های جدید فراهم می‌آورند. (Newman et al., 2018). با این حال، درک ماهیت و چگونگی رهبری کارآفرینانه همچنان یکی از چالش‌های اصلی پیش روی محققان و مدیران است. برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بررسی دیدگاه‌ها و تفسیرهای مدیران از این مفهوم می‌تواند به فهم عمیق‌تر موانع و الزامات آن کمک کند (آذر و همکاران، ۱۴۰۰). Botha & Rossouw, 2018). به عبارت دیگر، درک چگونگی مفهوم‌سازی رهبری کارآفرینانه از منظر مدیران می‌تواند منجر به شناسایی و تقویت مؤلفه‌های کلیدی این نوع رهبری شود. در همین راستا، مطالعه حاضر با رویکرد پدیدارنگارانه در پی بررسی چگونگی درک و تفسیر مدیران از مفهوم رهبری کارآفرینانه است. رویکرد پدیدارنگارانه به محقق امکان می‌دهد تا به شناخت عمیق‌تر تجارب و برداشت‌های مدیران در این زمینه دست یابد (Saldana, 2021). این امر می‌تواند به افزایش درک ما از چالش‌ها و موانع موجود در مسیر توسعه و تقویت رهبری کارآفرینانه در سازمان‌ها کمک کند. در مجموع، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال اساسی است که مدیران چگونه مفهوم رهبری کارآفرینانه را درک و تفسیر می‌کنند و چه چالش‌هایی در این زمینه وجود دارد. نتایج این مطالعه می‌تواند راهکارهای ارزشمندی را برای تقویت و توسعه رهبری کارآفرینانه در سازمان‌ها ارائه دهد.

رهبری کارآفرین به توانایی ایجاد و هدایت گروه‌های کارآفرینانه اشاره دارد (Gupta et al., 2004). این نوع رهبری شامل ویژگی‌هایی همچون خلاقیت، نوآوری، ریسک‌پذیری و چشم‌انداز استراتژیک است (Renko et al., 2015). از دیدگاه پدیدارشناسی، مفهوم رهبری کارآفرین بر اساس تجربیات و ادراکات مدیران شکل می‌گیرد همچنین، این مطالعات به این نتیجه رسیده‌اند که مدیران رهبری کارآفرین را با ویژگی‌هایی همچون خلاقیت،

آینده‌نگری، تشویق به نوآوری و پذیرش ریسک مرتبط می‌دانند (Suddaby et al., 2015; Leitch & Volery, 2017).

درمجموع، مفهوم‌سازی رهبری کارآفرین از دیدگاه مدیران به درک و تفسیر آن‌ها از این نوع رهبری بر اساس تجربیات عملی و ادراکات شخصی مربوط می‌شود. این درک، ویژگی‌های کلیدی رهبری کارآفرین همچون خلاقیت، نوآوری و ریسک‌پذیری را در برمی‌گیرد. مفهوم رهبری کارآفرین ریشه در ادبیات کارآفرینی و رهبری دارد. در ادبیات کارآفرینی، کارآفرینان به عنوان افرادی شناخته می‌شوند که فرصت‌های جدید را شناسایی و بهره‌برداری می‌کنند (Schumpeter, 1934). در ادبیات رهبری نیز، رهبران به عنوان افرادی تعریف می‌شوند که دیگران را به سوی اهداف مشترک هدایت می‌کنند (Bass, 1985). رهبری کارآفرین به عنوان ترکیبی از این دو مفهوم در اواخر دهه ۱۹۸۰ مطرح شد (Gupta et al., 2004). پژوهشگرانی مانند Brigham and Cogliser (2004) و Renko et al (2015) تلاش کردند تا این مفهوم را مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری کنند. در مبانی نظری رهبری کارآفرین، چندین نظریه پرداز و مدل‌های مختلفی مطرح شده‌اند که به طور خلاصه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

نظریه رهبری کارآفرین بر ویژگی‌های فردی رهبر همچون الهام‌بخشی، انگیزش فکری و مراقبت فردی تأکید دارد که با ابعاد رهبری کارآفرین همخوانی دارد (Bass, 1985). نظریه رهبری کاریزماتیک بر نقش ویژگی‌های فردی رهبر در ایجاد تعهد و الهام در پیروان تأکید دارد که با ابعاد خلاقیت و چشم‌انداز استراتژیک رهبری کارآفرین مرتبط است (House, 1977). مدل رهبری کارآفرینانه چهار بعد اصلی رهبری کارآفرین را شامل خلاقیت و نوآوری، ریسک‌پذیری، چشم‌انداز استراتژیک و تشویق به نوآوری معرفی می‌کند (Gupta et al., 2004). مفهوم رهبری کارآفرین بر چندین مؤلفه کلیدی متمرکز است. اول، ویژگی‌های فردی رهبر کارآفرین مانند خلاقیت، ریسک‌پذیری، تحمل ابهام و توانایی شناسایی فرصت‌ها است (Myers et al., 2020). دوم، رفتارهای رهبری کارآفرینانه شامل نوآوری، پیشگامی و اقدام‌های مخاطره‌آمیز است (Gibson et al., 2019). سوم، ایجاد محیط سازمانی مناسب برای کارآفرینی از طریق ساختار منعطف، فرهنگ نوآورانه و حمایت از ریسک‌پذیری (Ryan et al., 2021). چهارم، نتایج رهبری کارآفرین مانند رشد و عملکرد سازمانی، ایجاد ارزش و مزیت رقابتی است (Cohen et al., 2019). این چارچوب نشان می‌دهد

دهد که رهبری کارآفرین یک فرایند چندبعدی است که نیازمند توانایی‌های فردی رهبر، رفتارهای کارآفرینانه، محیط سازمانی مناسب و نتایج مطلوب است. رهبران کارآفرین با توجه به این مؤلفه‌ها می‌توانند زمینه را برای نوآوری و رشد سازمانی فراهم آورند

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متعددی به بررسی مفهوم رهبری کارآفرین پرداخته‌اند. پژوهش انجام‌شده توسط مؤمنی و همکاران (۲۰۲۱) تحت عنوان بررسی نقش رهبری کارآفرینانه در توسعه نوآوری در مدارس، از روش تحقیق کیفی با رویکرد تحلیل محتوا بهره برده است. داده‌ها از طریق مصاحبه با ۲۵ نفر از مدیران مدارس جمع‌آوری گردید. نتایج این پژوهش نشان داد که ابعاد رهبری کارآفرینانه از دیدگاه مدیران شامل نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی و تمرکز بر فرصت‌ها است. همچنین، تأکید شد که رهبری کارآفرینانه مدیران مدارس نقش مهمی در توسعه نوآوری در این نهادها ایفا می‌کند. مطالعه‌ای که توسط صادقی و احمدی (۲۰۲۲) با عنوان مدل‌سازی رهبری کارآفرینانه در نظام آموزشی: مطالعه موردی مدیران مدارس، انجام شد، با استفاده از رویکرد کیفی و مدل‌سازی مفهومی صورت گرفت. در این پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه با ۱۸ نفر از مدیران مدارس گردآوری شده و نتایج آن به ارائه مدلی برای مفهوم‌سازی رهبری کارآفرینانه در نظام آموزشی منجر گشت. این مدل شامل چهار بعد اصلی است: شناخت فرصت‌ها، نوآوری، ریسک‌پذیری و اقدام متعهدانه. پژوهش دیگری که توسط رضایی و همکاران (۲۰۲۳) تحت عنوان، بررسی نقش رهبری کارآفرینانه در توانمندسازی مدیران مدارس، انجام شده، از روش تحقیق ترکیبی (کمی-کیفی) استفاده کرده است. داده‌های کمی از طریق پرسشنامه و داده‌های کیفی از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران مدارس جمع‌آوری گردید. نتایج این مطالعه نشان داد که رهبری کارآفرینانه یک عامل کلیدی در توانمندسازی مدیران مدارس به شمار می‌آید و به آن‌ها کمک می‌کند تا در محیط‌های آموزشی بهبود یابند.

ابعاد رهبری کارآفرینانه شامل ریسک‌پذیری، خلاقیت، پیشگامی و تمرکز بر فرصت‌ها است و این ابعاد به‌طور معناداری با توانمندسازی مدیران مدارس ارتباط دارند. Ching, Bugatti و Riva and Kanchana Watt (2021) در مطالعه‌ای با عنوان رهبری کارآفرین و نوآوری در کارهای خانوادگی: نقش میانجی هویت کسب‌وکار خانوادگی. به بررسی نقش رهبری کارآفرین مدیران در نوآوری سازمانی در شرکت‌های خانوادگی پرداختند آن‌ها با استفاده

از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به این نتیجه رسیدند که رهبری کارآفرین مدیران منجر به تقویت هویت کسب و کار خانوادگی می‌شود و این هویت به نوبه خود بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت دارد (Harris and Hopkins, 2020). در مطالعه خود با عنوان ادعاهای هفت گانه قدرتمند درباره رهبری موفق مدرسه بازنگاری شده به این نتیجه رسیدند که یکی از ادعاهای اصلی در مورد رهبری موفق مدارس، مربوط به رهبری نوآورانه و کارآفرینانه است. آن‌ها معتقدند مدیران موفق باید محیطی را ایجاد کنند که در آن کارکنان تشویق به ریسک‌پذیری و خلاقیت شوند.

روش^۱

پدیدارنگاری بهترین رویکرد در بین راهبردهای کیفی برای این پژوهش تلقی می‌شود. در پدیدارنگاری، نمونه باید به گونه‌ای انتخاب شود که منعکس‌کننده تنوع تجربیات و دیدگاه‌های مرتبط با پدیده مورد نظر باشد.

این تغییرات به طور منطقی به هم مرتبط هستند، به این معنی که مجموعه ویژگی‌های کلیدی که افراد از آن‌ها آگاه هستند ممکن است همپوشانی داشته باشند یا زیرمجموعه‌های یکدیگر باشند (Åkerlind, 2003). برون‌داد یک مطالعه پدیدارنگارانه که به عنوان فضای نتیجه شناخته می‌شود، این طبقات را دسته‌بندی می‌کند. این دسته‌بندی‌ها نشان‌دهنده شیوه‌های منطقی و کیفی متمایز از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان نسبت به این پدیده هستند. برخی از محققان از مؤلفه‌های گسترش آگاهی برای توصیف تنوع و هم‌پیوندی بین مقوله‌ها استفاده می‌کنند (Åkerlind, 2003). این مضامین جنبه‌هایی از تنوع را در همه مقوله‌های توصیفی بازتاب می‌دهند و مقوله‌های توصیفی مختلف را از یکدیگر متمایز می‌کنند.

مشارکت‌کنندگان: برای بررسی تجربیات مدیران از مفهوم رهبری کارآفرین است، محققان در این پژوهش با ۱۸ مدیر مصاحبه کردند. شرکت‌کنندگان بالقوه در پژوهش حاضر را افرادی در سطح شهر سنج‌تاشکیل می‌دادند که به دلیل داشتن تجربیات درازمدت نقش مدیریتی در مدارس ابتدایی به خوبی توانستند این مفهوم را از نگاه خود مورد واکاوی قرار دهند. افزون بر این در انتخاب مشارکت‌کنندگان تنوع در نمونه یک تمرکز کلیدی است.

شرکت کنندگان از رشته‌ها و دانشگاه‌های مختلف فارغ‌التحصیل شده بودند، در جدول زیر اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان به ترتیب شماره ذکر شده است:

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

تعداد	جنسیت	سن	مدرک	سوابق شغلی	رشته تحصیلی
۱	زن	۴۵	لیسانس	۱۸	علوم تربیتی
۲	مرد	۴۳	فوق لیسانس	۱۹	مشاوره
۳	زن	۴۸	لیسانس	۱۷	مدیریت آموزشی
۴	زن	۴۹	دکترای تخصصی	۲۲	روانشناسی
۵	مرد	۳۹	لیسانس	۱۹	مدیریت آموزشی
۶	مرد	۳۸	فوق لیسانس	۱۵	علوم تربیتی
۷	مرد	۴۷	لیسانس	۱۷	علوم تربیتی
۸	مرد	۵۰	لیسانس	۲۴	مشاوره
۹	مرد	۵۲	دکترای تخصصی	۲۲	فلسفه تعلیم و تربیت
۱۰	زن	۴۷	فوق لیسانس	۱۶	تکنولوژی آموزشی
۱۱	زن	۴۲	فوق لیسانس	۱۴	برنامه‌ریزی آموزشی
۱۲	مرد	۴۸	دکترای تخصصی	۱۸	مشاوره
۱۳	مرد	۵۱	فوق لیسانس	۲۰	جامعه‌شناسی
۱۴	مرد	۳۸	لیسانس	۱۵	علوم تربیتی
۱۵	زن	۴۴	فوق لیسانس	۱۹	علوم تربیتی
۱۶	زن	۴۷	فوق لیسانس	۱۷	آموزش ابتدایی
۱۷	مرد	۴۹	دکترای تخصصی	۱۳	آموزش ابتدایی
۱۸	زن	۳۹	فوق لیسانس	۱۴	آموزش ابتدایی

ابزار: جمع‌آوری داده‌ها به صورت مصاحبه‌های فردی، نیمه ساختاریافته و دیجیتالی ضبط شده است. مسلماً، مؤثرترین ابزاری که برای درک تجربه افراد دیگر وجود دارد، تجزیه و تحلیل نحوه صحبت آن‌ها در مورد آن است (حتی اگر پیوند بین زبان و تجربه پیچیده است). بنابراین، مطالعات پدیدارنگارانه معمولاً بر مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته تکیه می‌کنند. این تحقیق بر روی روابط معنی یافت شده در رونوشت‌های جمع‌آوری شده تمرکز می‌کند و شباهت‌ها و تفاوت‌های کلیدی را در نحوه تجربه افراد از پدیده مورد مطالعه بررسی می‌کند (Åkerlind, 2005).

شیوه اجرا: با پیروی از دستورالعمل‌های اخلاقی، علاوه بر شفاف‌سازی هدف تحقیق، رضایت آگاهانه شرکت‌کنندگان به دست آورده شد. همچنین به آن‌ها اطمینان داده شد که داده‌های آن‌ها محرمانه خواهد بود. علاوه بر این برای آن‌ها بیان شد که مصاحبه‌ها چگونه کدگذاری می‌شوند، چگونه از نام اشخاص محافظت می‌گردد، و ضبط صداها چگونه انجام می‌شود. برای تشویق نظرات صادقانه، به شرکت‌کنندگان گفتیم که مجبور نیستند با دیگران موافق باشند. و در نهایت بر اهمیت به اشتراک گذاشتن تجربیات آن‌ها تأکید کردیم. مصاحبه‌ها بین ۶۰ تا ۸۰ دقیقه به طول انجامید. داده‌ها باید از تنوع و اعتبار کافی برخوردار باشد. لذا داده‌های متنوع و قابل اعتماد را هدف قرار دادیم. ضبط صدا به ما این امکان را داد که نه تنها آنچه گفته شد، بلکه احساسات و تناقضات شرکت‌کنندگان را در باب موضوع ضبط کنیم.

در این پژوهش از یک پروتکل مصاحبه نیمه ساختاریافته با شش سؤال باز استفاده کردیم. یک مورد اول کلی و به دنبال آن موارد خاص‌تر ذکر گردیدند. در اینجا نمونه‌ای از سؤالات مورد استفاده برای مصاحبه آورده شده است.

➤ وقتی سخن از رهبری کارآفرین به میان می‌آید چه چیزی به ذهنتان تداعی می‌گردد؟

➤ چگونه در بافت مدرسه رهبری کارآفرین را با همکارانتان به اشتراک می‌گذارید؟

➤ اگر تجربه‌ای داشته‌اید مقداری برایمان توضیح دهید.

➤ وقتی گفته می‌شود رهبری کارآفرین باید اجرا بشود به چه شیوه‌ای عمل می‌کنید؟

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: این پژوهش برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها با استفاده از یک رویکرد پدیدارنگاری هفت مرحله‌ای (Marton & Booth 1997) استفاده کرده است که در زیر به تفکیک هر کدام از مراحل توضیح داده می‌شود:

آشنایی: محققان رونوشت‌ها را به‌طور کامل می‌خوانند و بار دیگر آن را بازخوانی کردند تا از نزدیک با جزئیات آن آشنا شوند و آن را یادداشت نمایند.

تراکم: در این مرحله بخش‌های کلیدی رونوشت‌ها که به بهترین شکل تجربیات شرکت‌کنندگان را نشان می‌دهند، شناسایی شدند.

مقایسه: تمامی بخش‌های کلیدی برای شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌ها در دیدگاه‌ها مقایسه شدند.

گروه‌بندی: بخش‌هایی با تم‌ها و یا مؤلفه‌های مشابه هم دسته‌بندی شدند.

تبیین: اشتراکات درون هر گروه برای تشکیل طبقات متمایز توصیف شدند

برچسب زدن: به هر دسته یک برچسب واضح و مختصر اختصاص داده شد تا ماهیت آن را نشان دهد.

متضاد: مقوله‌های ایجادشده برای درک معانی خاص، نحوه همپوشانی یا تفاوت آن‌ها و اینکه چگونه ممکن است از نظر سلسله مراتبی با یکدیگر مرتبط باشند، مقایسه شدند.

نحوه کدگذاری‌ها بر اساس روش کدگذاری که در بالا ذکر گردید انجام گرفت، لذا در زیر نمونه‌ای از کدگذاری‌ها ذکر خواهد شد.

جدول ۲. نحوه استخراج مقوله‌بندی‌های توصیفی از متن روایت‌های مدیران آموزشی

موضوعات	مقوله‌بندی توصیفی	نقل قول‌ها
رهبری کارآفرینانه با تمرکز بر هدایت استراتژیک	ایجاد چشم‌انداز و استراتژی مشترک، تقویت انگیزش و تعهد کارکنان، تسهیل همکاری و تبادل دانش، تمرکز بر اولویت‌های استراتژیک، نظارت و بازخورد مستمر، پذیرش و مدیریت ریسک	"بر اساس تجربه خودم به‌عنوان یک رهبر کارآفرینانه، یکی از مهم‌ترین اولویت‌های من ایجاد یک چشم‌انداز و استراتژی مشترک که همه کارکنان بتوانند به آن متعهد باشند. من سعی می‌کنم با تقویت انگیزش و همکاری،

زمینه را برای دستیابی به اهداف
استراتژیک فراهم کنم. همچنین
بازخورد مستمر و پذیرش ریسک
محدود به عنوان فرصت یادگیری از
مواردی است که به عنوان یک رهبر
کارآفرینانه بر آن تمرکز دارم."

رهبری کارآفرینانه به منظور پرورش فرهنگ نوآوری	تشویق ایده‌های نوآورانه، پذیرش ریسک محدود و شکست به عنوان فرصت یادگیری، فرهنگ‌سازمانی حمایت‌کننده از خلاقیت و نوآوری، تقویت مهارت‌های حل مسئله خلاقانه، ایجاد فرصت‌های تبادل ایده‌ها	"تجربه ثابت کرده رهبری کارآفرینانه به ما کمک می‌کند تا محیطی را ایجاد کنیم که در آن خلاقیت و نوآوری به عنوان ارزش‌های اصلی مدرسه شناخته شده. ما همواره به دنبال راه‌هایی برای تقویت مهارت‌های حل خلاقانه مسائل در میان معلمان و دانش آموزان هستیم تا بتوانند به‌طور مستقل به چالش‌های جدید رویکردهای نوآورانه ارائه دهند."
--	--	---

یک فضای نتیجه برای تجسم روش‌های مختلفی که افراد پدیده مورد مطالعه را تجربه می‌کنند، استفاده شد. این فضا به درک روابط بین دیدگاه‌های متنوع کمک می‌کند. در نهایت، طبق پیشنهاد Åkerlind (۲۰۰۵) سلسله‌مراتب در طبقات بر اساس به هم پیوستگی ایده‌های موجود در رونوشت‌ها ایجاد شد. این سلسله‌مراتب را می‌توان هم با استدلال منطقی و هم با شواهدی که از خود رونوشت‌ها استخراج می‌شود، تأیید کرد. محققان بر بازنگری رونوشت‌ها برای برجسته کردن مهم‌ترین موضوعات و میزان انعکاس آن‌ها در اظهارات شرکت‌کنندگان تمرکز نمودند.

اعتبارسنجی: برای کسب اطمینان از اینکه تجزیه و تحلیل محققان به‌طور دقیق تجربیات شرکت‌کنندگان را ثبت کرده است محققان بر ایجاد دسته‌بندی‌های واضح تمرکز کردند. به

گفته (۲۰۰۶) Trigwell مقوله‌هایی که درک آن‌ها برای دیگران آسان است و منطق درونی روشنی دارند، هم به پایایی (دقت) و هم به اعتبار (واقعی بودن) تحقیق کمک می‌کنند. در این مطالعه، محققان با جستجوی بازخورد از سه محقق کیفی باتجربه در مورد مقوله‌های توسعه‌یافته، به این موضوع پرداختند. سطح بالای توافق (۸۴٪) بین محققان و این متخصصان نشان می‌دهد که تجزیه و تحلیل داده‌ها را می‌توان قابل اعتماد در نظر گرفت (Säljö, 1988).

یافته‌ها

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، پنج طبقه توصیفی برای تعریف رهبری کارآفرین شناسایی شد. این دسته‌بندی‌ها یک سلسله‌مراتب فراگیر را تشکیل می‌دهند که به موجب آن حرکت در سطوح بالاتر نشان‌دهنده آگاهی جامع‌تری از رهبری کارآفرین است. هیچ‌گونه قضاوت ارزشی در این سلسله‌مراتب وجود ندارد - همه آگاهی‌ها جزئی و زمینه‌ای هستند. دسته‌بندی‌ها به شرح زیر است:

- رهبری کارآفرینانه با تمرکز بر هدایت استراتژیک سازمان
- رهبری کارآفرینانه به منظور تقویت همکاری و مشارکت
- رهبری کارآفرینانه با تأکید بر ایجاد محیطی حمایتی
- رهبری کارآفرینانه با هدف تعیین اهداف استراتژیک
- رهبری کارآفرینانه به منظور پرورش فرهنگ نوآوری

رهبری کارآفرینانه با تمرکز بر هدایت استراتژیک سازمان

رهبری کارآفرینانه در راستای راهبری و هدایت در مدرسه مستلزم ایجاد چشم‌انداز و استراتژی مشترک است. رهبران کارآفرین باید با ارائه یک چشم‌انداز جذاب و تحریک‌کننده از آینده مدرسه، زمینه را برای تحقق اهداف آموزشی و توسعه مدرسه فراهم کنند (Hargreaves & Fink, 2015). این چشم‌انداز باید به گونه‌ای باشد که همه ذی‌نفعان

مدرسه، از معلمان گرفته تا دانش‌آموزان و والدین، بتوانند به آن متعهد شوند و با انگیزه بیشتری برای تحقق آن تلاش کنند. همچنین، رهبران کارآفرین باید با طراحی و اجرای استراتژی‌های مناسب، زمینه را برای هدایت مؤثر مدرسه فراهم کنند. این امر مستلزم تقویت تعهد و انگیزش کارکنان است تا آن‌ها بتوانند به‌طور مشترک و هماهنگ به سمت اهداف استراتژیک پیش بروند (Fullan, 2009). رهبران همچنین باید با نظارت و بازخورد مستمر، مسیر پیشرفت را رصد کرده و در صورت لزوم تصمیمات اصلاحی بگیرند (Hargreaves & Fink, 2006). مصاحبه‌شوندگان زیر این‌گونه اذعان داشتند: «بر اساس تجربه چندین ساله من به‌عنوان مدیر مدرسه دریافته‌ام که رهبری کارآفرینانه در راستای راهبری و هدایت سازمان بسیار حائز اهمیت است. باید بتوانیم با تلفیقی از ارائه چشم‌انداز استراتژیک و همچنین دادن اختیار به گروه خود، زمینه نوآوری و خلاقیت را فراهم کنیم. به این ترتیب معلمان و کارکنان احساس می‌کنند که نقش فعالی در هدایت مدرسه دارند و این منجر به انعطاف‌پذیری بیشتر سازمان می‌شود...» (p9)

رهبری کارآفرینانه به‌منظور تقویت همکاری و مشارکت

رهبری کارآفرینانه در راستای تسهیل و تقویت همکاری مستلزم ایجاد محیطی است که در آن معلمان و سایر ذی‌نفعان مدرسه به‌طور مشترک و هماهنگ برای تحقق اهداف مشترک همکاری کنند. بر اساس دیدگاه (DeMatthews, 2014)، رهبران کارآفرین باید بتوانند گروه‌های همکار را شکل داده و ایجاد کنند که در آن معلمان بتوانند با یکدیگر تجربیات و ایده‌های خود را به اشتراک گذاشته و از آن‌ها در راستای بهبود عملکرد مدرسه استفاده کنند. همچنین، طبق تحقیقات (Leithod et al, 2004) رهبران باید بتوانند تعهد و مشارکت معلمان را تقویت کرده و زمینه را برای تبادل دانش و یادگیری مشترک فراهم کنند. این امر می‌تواند از طریق برگزاری جلسات منظم، ایجاد فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای و همچنین ارائه بازخورد و حمایت مستمر از سوی رهبران انجام شود. علاوه بر این رهبران کارآفرین باید بتوانند فرهنگ همکاری و تبادل اطلاعات را در مدرسه ترویج کرده و مشارکت همه ذی‌نفعان را در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات بهبود مدرسه تضمین کنند. این امر می‌تواند به افزایش تعهد، انگیزش و مسئولیت‌پذیری همه اعضای جامعه مدرسه منجر شود. (Hallinger & Heck, 2010). مشارکت‌کننده شماره پنجم گفت: «از نظر من به‌عنوان مدیر مدرسه، رهبری

کارآفرینانه به منظور تسهیل و تقویت همکاری در سازمان بسیار مهمه. باید بتوانیم با ایجاد جو همکاری و تعامل میان اعضای گروه، زمینه را برای ارائه ایده‌های نوآورانه و حل مشکلات به صورت گروهی فراهم کنیم. همچنین، تشویق و قدردانی از ابتکارات کارکنان می‌تواند نقش مهمی در افزایش انگیزه و همدلی میان آن‌ها ایفا کند. در نهایت، سرمایه‌گذاری بر روی پرورش مهارت‌های تیمی و رهبری در میان کارکنان می‌تونه به پویایی مستمر سازمان کمک کنه...» (p5).

رهبری کارآفرینانه با تأکید بر ایجاد محیطی حمایتی

رهبری کارآفرینانه در راستای ایجاد حمایت و پشتیبانی مستلزم ایجاد محیطی است که در آن رهبران بتوانند از معلمان و سایر کارکنان حمایت کرده و آن‌ها را در مسیر تحقق اهداف سازمانی تقویت کنند. بر اساس دیدگاه (Marzano et al 2014) رهبران کارآفرین باید بتوانند حمایت عملی و عاطفی مورد نیاز معلمان را فراهم کرده و زمینه پیشرفت و بهبود مداوم آن‌ها را ایجاد نمایند. همچنین، طبق تحقیقات (Day et al 2016) رهبران موفق باید بتوانند معلمان را در مواجهه با چالش‌های روزمره حمایت کرده و فضایی را ایجاد کنند که در آن معلمان بتوانند با اعتماد به نفس بیشتری به وظایف خود عمل کنند. این امر می‌تواند از طریق ارائه بازخورد مثبت، شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های رشد معلمان و همچنین فراهم کردن منابع مورد نیاز آن‌ها محقق شود. علاوه بر این، (Heck and Hallinger 2010) معتقدند که رهبران کارآفرین باید بتوانند محیطی را ایجاد کنند که در آن معلمان و سایر کارکنان احساس امنیت و مطمئن بودن داشته و با اطمینان خاطر به انجام وظایف خود بپردازند. این امر می‌تواند از طریق کاهش فشار کاری، مدیریت استرس و ارائه بازخورد سازنده محقق شود. مصاحبه‌شونده شماره ۱۷ این گونه بیان کرد؛ «تجربه اثبات کرده رهبری کارآفرینانه در راستای ایجاد حمایت و پشتیبانی برای گروه بسیار مهمه. ما به عنوان مدیر باید بتوانیم با ایجاد یک محیط اعتمادساز و حمایتی، زمینه را برای ریسک‌پذیری و قبول چالش‌های جدید از سوی کارکنان فراهم کنیم. همچنین، تخصیص منابع لازم و ارائه بازخورد مثبت به ایده‌ها و ابتکارات آنان می‌تواند نقش مهمی در افزایش انگیزه و اعتماد به نفس آنان داشته باشد. در نهایت، برنامه‌ریزی برای آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان نیز می‌تواند به پشتیبانی آنان در مسیر پیشرفت کمک کنه...» (p17).

رهبری کارآفرینانه با هدف تعیین اهداف استراتژیک

رهبری کارآفرینانه در راستای تعیین اهداف استراتژیک مستلزم آن است که رهبران بتوانند با نگاهی جامع و آینده‌نگرانه، چشم‌انداز و اهداف بلندمدت سازمان را تدوین کنند. بر اساس دیدگاه Yukel (2013) رهبران کارآفرین باید قادر باشند ضمن شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را نیز مورد تحلیل قرار دهند و بر اساس آن، اهداف راهبردی متناسب با نیازها و امکانات سازمان را تعریف نمایند. همچنین، طبق تحقیقات (Kouzes & Posner, 2012) رهبران موفق باید بتوانند اهداف استراتژیک را به گونه‌ای تعریف کنند که هم چالش‌برانگیز باشند و هم قابل دسترسی و دستیابی. این امر می‌تواند از طریق مشارکت دادن کارکنان در فرآیند تدوین اهداف و تعیین اهداف قابل اندازه‌گیری محقق شود. رهبران کارآفرین باید بتوانند اهداف استراتژیک را به گونه‌ای تبیین کنند که در آن، هم مشتری‌مداری و هم نوآوری و خلاقیت مدنظر قرار بگیرد. این امر می‌تواند از طریق ایجاد تعادل میان پاسخگویی به نیازهای کنونی و آماده‌سازی سازمان برای چالش‌های آینده محقق شود. مشارکت‌کننده شماره هفتم گفت: «بر اساس تجربه خودم اولین گام در این زمینه، تشریح یک چشم‌انداز روشن و الهام‌بخش برای مدرسه است. این چشم‌انداز باید بتواند تمامی کارکنان را به سمت هدف مشترک هدایت کرده و انگیزه آنان را برای دستیابی به آن افزایش دهد. سپس باید بتوانیم در قالب برنامه استراتژیک، اهداف کلیدی و اقدامات عملیاتی را به صورت شفاف تعیین کنیم. همچنین تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف و بررسی مداوم پیشرفت‌ها بسیار حائز اهمیت است. با این رویکرد، می‌توانیم تمامی تلاش‌های سازمان را به سمت تحقق اهداف استراتژیک هدایت کرده و به نتایج ملموس و بارز دست یابیم. ...» (p7).

رهبری کارآفرینانه به منظور پرورش فرهنگ نوآوری

رهبری کارآفرینانه برای تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان مستلزم آن است که رهبران بتوانند محیط و فرهنگی را ایجاد کنند که در آن، کارکنان تشویق به طرح ایده‌های نو و تجربه‌های خلاقانه شوند. طبق تحقیقات (Ambil et al, 1996). این امر می‌تواند از طریق چهار مؤلفه اصلی محقق شود:

- چالش‌انگیز کردن کارکنان: رهبران باید برای کارکنان اهداف چالش‌برانگیز تعریف کنند تا آن‌ها را به تفکر خلاقانه و یافتن راه‌حل‌های نوآورانه تشویق کنند.
- ارائه استقلال عمل: رهبران باید به کارکنان اختیار و استقلال عمل بدهند تا بتوانند با خلاقیت و نوآوری به حل مسائل بپردازند.
- فراهم کردن منابع و امکانات موردنیاز: رهبران باید تمام منابع مالی، فنی و زیرساختی موردنیاز را برای تحقق ایده‌های نوآورانه کارکنان فراهم کنند.
- ارائه بازخورد مثبت: رهبران باید بازخورد مثبت و تشویقی به ایده‌های نوآورانه کارکنان ارائه دهند تا انگیزه □ آن‌ها برای خلاقیت افزایش یابد.

همچنین، طبق دیدگاه (Dobni 2008)، رهبران کارآفرین موفق، ضمن تشویق کارکنان به خلاقیت و نوآوری، باید بتوانند فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای ایجاد یا تغییر دهند که در آن، ریسک‌پذیری، تحمل ضعف و شکست، و همکاری میان کارکنان به عنوان ارزش‌های اساسی مطرح باشند. نظر مصاحبه‌شونده شماره ۱۵؛ «به نظر من یکی از اقدامات مهم در این حوزه، ایجاد فضایی است که در آن کارکنان بتوانند ایده‌های نو را آزادانه مطرح و امتحان کنند. این امر مستلزم تشویق ریسک‌پذیری و تحمل شکست‌ها است. همچنین، برنامه‌ریزی برای فرصت‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های خلاقانه در بین کارکنان می‌تونه بستر مناسبی را برای شکوفایی ایده‌های نوآورانه فراهم آورد. ارائه بازخورد سازنده و حمایت از آزمایش‌های جدید نیز می‌تواند در این مسیر به ما کمک کند. درنهایت، تشویق تعامل و تبادل ایده‌ها بین اعضای گروه و ایجاد فرصت‌هایی برای گفت‌وگو و هم‌افزایی می‌تواند به شکوفایی خلاقیت و نوآوری در سازمان کمک کنه.» (p15).

جدول ۳. فضای نتیجه مبتنی بر مؤلفه آگاهی

فضای نتیجه‌ای که توسط چهار مؤلفه آگاهی چارچوب‌بندی شده است.						
طبقه	توصیف	مؤلفه آگاهی				
		پیوند	خصلت	مقصد	پیامد	
۱	رهبری کارآفرینانه با تمرکز بر هدایت استراتژیک سازمان	راهنما	راهبردی	وحدت در سازمان	ایجاد همگرایی در سازمان	
۲	رهبری کارآفرینانه به منظور تقویت همکاری	شبکه‌سازی	تعاملی	هم‌افزایی بین اعضا	دستیابی به اهداف مشترک	
۳	رهبری کارآفرینانه با تأکید بر ایجاد محیطی حمایتی	جو و فرهنگ سازمانی	حمایتگری	افزایش اعتماد و پذیرش	ایجاد محیط مبتنی بر سازش	
۴	رهبری کارآفرینانه با هدف تعیین اهداف استراتژیک	ایجاد اشتیاق	هدفمندی	ترسیم چشم‌انداز	ایجاد هدف چالش‌برانگیز	
۵	رهبری کارآفرینانه در راستای پرورش فرهنگ نوآوری	ایجاد محیط تحریک‌کننده	ابتکار	ظهور ایده	بهبود فرهنگ نوآورانه	

خصلت

نخستین مؤلفه آگاهی که بر اساس یافته‌ها شناسایی شد «خصلت» بود که دارای سلسله‌مراتب منطقی ضمنی است. این سلسله‌مراتب ضمنی به عنوان ابزاری برای تجزیه و تحلیل اولیه عمل می‌کند، با هر طبقه‌بندی، آگاهی سلسله‌مراتبی بیشتری در مقایسه با سطوح پایین‌تر به دست می‌آید. آنچه طبقه پنجم رهبری کارآفرین را به عنوان بهبود روابط متمایز می‌کند، این است که مشارکت‌کنندگان باور داشتند که مفهوم رهبری کارآفرین در عمیق‌ترین حالت نوعی

ایجاد ابتکار است که فراتر از ادراک ساده است، با این وجود، این مضامین چارچوبی را برای توصیف ماهیت فراگیر مقوله سلسله مراتب و توصیف بیشتر تغییرات اساسی فراهم می کنند. نقل قول های مصاحبه ها برای برخی از سطوح آگاهی را در این مؤلفه می توان در جدول ذیل مشاهده کرد.

جدول ۴. نقل قول های مصاحبه ها برای «خصلت» به عنوان اولین مؤلفه آگاهی

نقل قول ها	تنوع در سطوح آگاهی	
«من می گم یک نقشه و جامع، به گروه کمک می کند تا اهداف سازمان را با دقت و اثربخشی به انجام برسانند. این راهبرد باید پویا و انعطاف پذیر باشد تا بتواند با تغییرات محیطی هماهنگ شود.» p5	راهبردی	۱
«تجربه می گه فرهنگ همکاری در سازمان، موجب بهبود روابط بین همکاران و تحقق اهداف مشترک می شود. این تعامل سبب می گردد تا ایده ها و نظرات مختلف در محیطی دوستانه مطرح شده و به بهبود عملکرد منجر گردد.» p10	تعاملی	۲
«از نظر من مدیرانی که به کارکنان خود پشتیبانی می دهند، انگیزه بالاتری در آن ها ایجاد می کنند. این حمایت می تواند به صورت ارائه بازخورد مثبت، تخصیص منابع کافی و حل مسائل پیش روی آن ها باشد.» p4	حمایتگری	۳
«بر اساس تجربه خودم داشتن چشم انداز روشن و هدفمندی مشخص، سبب می شود تا تمام تلاش های سازمان به سمت دستیابی به آن هدف متمرکز شود.» p3	هدفمندی	۴

پیوند

پیوند نشان دهنده موضوع دیگری از مؤلفه آگاهی است که در تجزیه و تحلیل یافته ها شناسایی شده است. ما می توانیم این مضمون را در قالب یک پیوستگی از ارتباط سطحی تا عمیق بین معانی و تجارب حاصل از رهبری کارآفرین تعریف کنیم. در یک سر پیوستار، ارتباط سطحی نشان می دهد که مدیران مفهوم رهبری را نخست از طریق ایجاد کانال تعاون،

شبکه‌سازی، جو و فرهنگ سازمانی تجربه می‌کند، درحالی‌که ارتباط عمیق نشان می‌دهد که مدیران آموزشی از طریق فراهم آوردن مجموعه‌ای مسائل چالش‌برانگیز اعضای سازمان را وادار ایجاد محیط تحریک‌کننده در زمینه‌های علمی می‌کنند. همان‌طور که در امتداد هر دسته متوالی حرکت می‌کنیم، پی می‌بریم که روابط با پدیده موردنظر به‌طور فزاینده‌ای متنوع و پیچیده‌تر می‌شوند. نقل قول‌های مصاحبه‌ها برای این مؤلفه در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۵. نقل قول‌های مصاحبه‌ها برای «پیوند» به‌عنوان دومین مؤلفه آگاهی

نقل قول‌ها	تنوع در سطوح آگاهی
۱ «ایجاد فضای دوستانه بین همه اعضای جامعه مدرسه، از معلمان و کادر اداری تا دانش‌آموزان و والدین، یکی از اولویت‌های اصلی ماست. تنها با ایجاد چنین فضایی است که می‌توانیم بر اساس اعتماد و همدلی با هم کار کنیم و به اهداف مشترک خود دست یابیم.» p4	راهنما
۲ «در مدرسه ما، تسهیل جریان آزاد اطلاعات و دانش بین همکاران و همچنین با دانش‌آموزان و والدین، یک اصل مهم محسوب می‌شود. ما سعی می‌کنیم با برگزاری جلسات منظم، به‌روزرسانی وبسایت مدرسه، و ایجاد کانال‌های ارتباطی چندگانه، این جریان باز و سریع اطلاعات را تضمین کنیم.» p9	شبکه‌سازی
۳ «همیشه گفتم روشن‌سازی در همه امور مدرسه، از برنامه‌ها و فعالیت‌ها گرفته تا مسائل مالی و اداری، یکی از اصول راهبردی ماست. ما معتقدیم که با ایجاد فرهنگ شفافیت و پاسخگویی، می‌توانیم اعتماد و مشارکت همه ذینفعان را جلب کنیم و به اهداف مدرسه دست یابیم.» p12	جو و فرهنگ سازمانی
۴ «دقت کنید پیش‌تاز بودن دانش‌آموزان در تمامی زمینه‌ها، از جمله علوم، ریاضیات، فناوری و زبان‌ها، هدف اصلی برنامه‌های آموزشی و تربیتی ما بود....» p14	ایجاد اشتیاق

«در طول چندین سال مدیریتم متوجه شدم که
ایجاد همسویی و همگنی در بین همه اعضای
جامعه مدرسه، از معلمان گرفته تا دانش آموزان و
والدین، از مهم ترین اولویت های راهبردی ما به
حساب می آید...» p10

مقصد

مؤلفه سوم آگاهی بر اهداف رهبران کارآفرین متمرکز است. آنچه اهمیت دارد این است که تأکید کنیم تغییرات مهم شناسایی شده در تجزیه و تحلیل یافته ها به تعریفی واحدی از رهبری کارآفرین به عنوان پدیده ای کمک می کند که در آن تجربه ای بی بدیل و غیره منتظره ای برای یادگیرنده ایجاد می شود که از چارچوب درک فعلی ساده فراتر است؛ توضیح بیشتر در مورد این نکته در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۶. نقل قول های مصاحبه ها برای «مقصد» به عنوان سومین مؤلفه آگاهی

نقل قول ها	تنوع در سطوح آگاهی	
«بر اساس تجربه خودم مدرسه در میان جامعه محلی و ذینفعان از طریق عملکرد شفاف و مسئولانه، یکی از اهداف مهم راهبردی ماست» p2	وحدت در سازمان	۱
«در مدرسه کلید موفقیت ما بهبود روحیه و همایی بین همکاران و تمام اعضای خانواده مدرسه، در پیشبرد اهداف مشترک است...» p9	هم افزایی بین اعضا	۲
«افزایش پایداری اخلاقی، فرهنگی و آموزشی در تمام فعالیت های مدرسه، یکی از اصول راهبردی اساسی ما محسوب می شود...» p3	افزایش اعتماد و پذیرش	۳
«ترسیم یک دید جامع و الهام بخش، می تونه تمام سازمان را به سوی هدف مشترک رهنمون شود...» p1	ترسیم چشم انداز	۴

پیامد

آخرین مؤلفه آگاهی که بر اساس تجزیه و تحلیل یافته‌ها به دست آمد پیامدها و نتایج حاصل از رهبری کارآفرین در سازمان آموزشی بود، با توجه به برداشتی که از رهبری کارآفرین بر اساس نظرات و تجربیات مدیران آموزشی به دست آمد این است که رهبری کارآفرین با وحدت در سازمان آغاز می‌شود و در نهایت منجر به ظهور ایده می‌شود. همان‌طور که در امتداد هر دسته متوالی حرکت می‌کنیم، پی‌می‌بریم که پیامدها و نتایج حاصل از تجربه رهبری کارآفرین به‌طور فزاینده‌ای متنوع و پیچیده‌تر می‌شوند، به گونه‌ای یادگیرنده با تناسب ظرفیت و توان درونی خود به جای دریافت ذهنی معلومات آن را کشف می‌کند. نقل قول‌های مصاحبه‌ها برای این مؤلفه در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۷. نقل قول‌های مصاحبه‌ها برای «پیامد» به‌عنوان چهارمین مؤلفه آگاهی

نوع در سطوح آگاهی	نقل قول‌ها
۱ ایجاد همگرایی در سازمان	«من پاک‌دلی، صداقت و اعتماد متقابل بین تمامی ذینفعان مدرسه را می‌بینم، ارزشی است که همواره آن را ترویج و تقویت می‌کنند» p3
۲ دستیابی به اهداف مشترک	«تجربه خودم ثابت کرده مساعدت و تفاهم میان معلمان، دانش‌آموزان و والدین، بستری مناسب برای رشد و پیشرفت همه‌جانبه فراهم خواهد کرد...» p1
۳ ایجاد محیط مبتنی بر سازش	«از اولویت‌های اصلی ما ایجاد و تعمیق تعلق‌خاطر و احساس تعهد در بین اعضای جامعه مدرسه نسبت به اهداف و ارزش‌های آن، است...» p7
۴ ایجاد هدف چالش‌برانگیز	«بر اساس محیط و شرایط تشویق و تسهیل تبادل ایده‌ها و خلاقیت‌های معلمان و دانش‌آموزان،

بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه پدیدارنگارانه به بازنمایی دیدگاه‌ها و تجربیات متنوع مدیران آموزشی مراکز پیش‌دبستانی در رابطه با مفهوم رهبری کارآفرین می‌پردازد. ۱۸ مصاحبه با مدیران زن و مرد در شهر سنج که سابقه درازمدتی در عرصه مدیریت در مدارس ابتدایی را داشتند انجام گرفت. همچنین مصاحبه‌ها چهار دسته از برداشت‌ها و تجربیات را آشکار کرد که هر کدام ویژگی‌های کلیدی را پیرامون چهار مؤلفه آگاهی بیان می‌کرد. فضای نتیجه‌ای که روابط بین این دسته‌ها را به تصویر می‌کشد، به صورت سلسله مراتبی ارائه شد، که منعکس‌کننده افزایش آگاهی در چهار بعد خصلت، پیوند، مقصد و پیامد است. این پژوهش هم مفاهیم سطحی و هم مفاهیم عمیق را روشن می‌کند و درک ظریفی از رهبری کارآفرین را عرضه می‌کند. مطالعات قبلی نشان داده‌اند که رهبری کارآفرینانه نقش مهمی در بهبود عملکرد و نوآوری در سازمان‌ها، از جمله مدارس، ایفا می‌کند. برای مثال (Krause and Doerfler 2019) ارتباط مستقیمی بین رهبری کارآفرینانه و افزایش نوآوری در نهادهای آموزشی پیدا کردند. (Morris and Koratko 2002) نیز بر اهمیت ویژگی‌های رهبری کارآفرینانه در ایجاد فرهنگ کارآفرینی و بهبود عملکرد سازمانی تأکید دارند. همچنین، (Zhang and Zhang 2020) در مطالعه‌ای بر روی مدارس چینی نشان دادند که رهبری کارآفرینانه می‌تواند به بهبود نتایج آموزشی و ارتقای خلاقیت و نوآوری کمک کند. این مطالعات به طور جمعی حاکی از آن هستند که رهبری کارآفرینانه به عنوان یک عامل کلیدی در تحول

و بهبود عملکرد سازمان‌های آموزشی عمل می‌کند (Krauss & Dörfler, 2019; Morris & Kuratko, 2002; Zhang & Zhang, 2020). این مطالعه به تجارب عمیق و متنوع مدیران آموزشی در یکی از مناطق ایران می‌پردازد. مفاهیم شناسایی شده تا حد زیادی با مطالعات قبلی همسو هستند و تنوعی از مقولات را با روابط سلسله مراتبی نشان می‌دهد که مفهوم رهبری کارآفرین را در سطوح مختلف روشن می‌سازد. این یافته‌ها همسو با مطالعات پیشین است که نقش مهم رهبری کارآفرینانه در مدیریت مؤثر مدارس را تأکید می‌کنند به عنوان مثال، مطالعات (Leithwood and Jantzi, 2000؛ Bush, 2011) چهار مؤلفه آگاهی شامل خصلت، پیوند، مقصد و پیامد، ساختار سلسله مراتب رهبری کارآفرینانه را شکل می‌دهند.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، پنج طبقه توصیفی برای تعریف رهبری کارآفرین شناسایی شد. این دسته‌بندی‌ها یک سلسله مراتب فراگیر را تشکیل می‌دهند که به موجب آن حرکت در سطوح بالاتر نشان‌دهنده آگاهی جامع‌تری از رهبری کارآفرین است. هیچ‌گونه قضاوت ارزشی در این سلسله مراتب وجود ندارد - همه آگاهی‌ها جزئی و زمینه‌ای هستند. دسته‌بندی‌ها به شرح زیر است: رهبری کارآفرینانه در راستای راهبری و هدایت، رهبری کارآفرینانه در راستای تسهیل و تقویت همکاری، رهبری کارآفرینانه در راستای ایجاد حمایت و پشتیبانی، رهبری کارآفرینانه در راستای تعیین اهداف استراتژیک، رهبری کارآفرینانه در راستای تقویت خلاقیت و نوآوری. به طور کلی رهبری کارآفرینانه نقش مهمی در راهبری و هدایت مدرسه ایفا می‌کند. این سبک رهبری به عنوان عاملی اساسی در تسهیل و تقویت همکاری بین اعضای گروه شناخته می‌شود (Gupta et al., 2004). رهبران کارآفرین با ایجاد فضای حمایتی و پشتیبانی از کارکنان، زمینه را برای شکوفایی خلاقیت و نوآوری فراهم می‌آورند (Leitch & Volery, 2017). همچنین، این رهبران با تعیین اهداف استراتژیک و برنامه‌ریزی مناسب، موجب افزایش بهره‌وری و پیشرفت سازمان می‌شوند (DeRue & Wellman, 2009). بدین ترتیب، رهبری کارآفرینانه با ترکیبی از

مهارت‌های راهبری، حمایت و نوآوری، نقش محوری در موفقیت و اثربخشی ایفا می‌کند. این مطالعه به‌عنوان یک پژوهش اولیه یک موضوع حائز اهمیت را مورد بررسی قرار داد. و زمینه‌ای را بررسی جامع‌تر در مورد برداشت مدیران در میان مدارس فراهم کرد. با این حال تحقیقات قبلی (خارج از کشور) عمدتاً از روش‌های کمی و مروری استفاده کرده‌اند، و انگهی رویکرد ما از کاوش عمیق‌تر در مورد چگونگی تعامل مدیران آموزشی با فعالیت‌های موجود در مراکز آموزشی حمایت می‌کند. به‌طور کلی بررسی دیدگاه‌های آن‌ها می‌تواند درک دقیقی از رهبری کارآفرین در مدارس را ارائه دهد.

در خصوص مؤلفه آگاهی خصلت، طیفی از سطوح مختلف را در بر می‌گیرد که از سطح ابتدایی راهبری و چشم‌اندازسازی تا سطح عمیق‌تر ایجاد اشتیاق و تعهد گسترده می‌شود. در این سیر تکاملی، مهارت‌های رهبری از ارائه چشم‌انداز و برنامه‌ریزی راهبردی به سوی تعامل مؤثر، هدف‌گذاری روشن، و نوآوری خلاقانه حرکت می‌کنند. در موازات آن، مؤلفه آگاهی پیوندها نیز از ایجاد تعامل ساده به سوی شبکه‌سازی سازمانی، شکل‌گیری فرهنگ دانش‌محور، و در نهایت، ایجاد حس تعلق خاطر و تعهد عمیق در افراد پیش می‌رود. این سطوح به‌صورت پیوسته با یکدیگر در ارتباط هستند و به‌طور مجموعه‌ای به رهبری مؤثر، افزایش همکاری، نوآوری و بهبود روابط در سازمان منجر می‌شوند.

مؤلفه مقصد در رهبری مؤثر، به ایجاد یکپارچگی و هم‌افزایی در سازمان اشاره دارد. این یکپارچگی از طریق ایجاد هویت مشترک، تقویت همکاری، افزایش اعتماد و ترسیم چشم‌اندازی روشن محقق می‌شود. رهبران مؤثر با برقراری ارتباط مؤثر، تفویض اختیار، تشویق مشارکت و ایجاد محیطی حمایتی، همبستگی گروهی را تقویت کرده و به ظهور ایده‌های نو و خلاقانه کمک می‌کنند. در نتیجه، این فرایند به ایجاد همگرایی در سازمان و شکل‌گیری یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر اشتراک ارزش‌ها و اهداف منجر می‌شود.

دستیابی به اهداف مشترک به توانایی رهبر در هدایت و همسوسازی کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد. این امر با تعیین اهداف روشن و قابل‌دستیابی، ایجاد انگیزه و تعهد کارکنان و تخصیص منابع مناسب محقق می‌شود. در سطح عمیق، دستیابی به اهداف

مشترک به معنای ایجاد همکاری و هم‌افزایی میان کارکنان برای تحقق اهداف راهبردی سازمان است. ایجاد محیط مبتنی بر سازش به توانایی رهبر در ایجاد محیطی حمایتی و مشارکتی در سازمان اشاره دارد. این امر با توجه به نیازها و انتظارات کارکنان، ایجاد جو اعتماد و توزیع عادلانه فرصت‌ها محقق می‌شود. در سطح عمیق، محیط مبتنی بر سازش به معنای ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر همکاری، احترام متقابل و مشارکت فعال کارکنان است. ایجاد هدف چالش‌برانگیز به توانایی رهبر در تعیین اهداف طمحانه و قابل‌دستیابی برای کارکنان اشاره دارد. این امر با تعریف اهداف روشن و برانگیزاننده، ایجاد انگیزه و چالش برای کارکنان و تقویت حس خودکارآمدی محقق می‌شود. در سطح عمیق، هدف چالش‌برانگیز به معنای ایجاد چشم‌اندازی جاه‌طلبانه و الهام‌بخش برای سازمان است که کارکنان را به فراتر رفتن از محدودیت‌ها سوق می‌دهد. بهبود فرهنگ نوآورانه به توانایی رهبر در ایجاد محیطی که در آن نوآوری، خلاقیت و ریسک‌پذیری تشویق و حمایت می‌شود اشاره دارد. این امر با تشویق تفکر خلاقانه، پشتیبانی از ایده‌های نوآورانه و ایجاد فرصت‌هایی برای آزمایش و یادگیری محقق می‌شود. در سطح عمیق، بهبود فرهنگ نوآورانه به معنای ایجاد یک هویت سازمانی مبتنی بر نوآوری و پیشگامی در عرصه‌های مختلف است که باعث ظهور ایده‌های خلاقانه و پایدار می‌شود. این مراحل به طور تعاملی با یکدیگر پیش می‌روند و در مجموع به ایجاد محیطی خلاق، متعهد و نوآور در جامعه علمی کمک می‌کنند. در پایان، بر اساس یافته‌های این پژوهش، برای درک جامع‌تر از رهبری کارآفرین و نقش آن در مدارس، پیشنهاد می‌شود مطالعات بیشتری در زمینه‌های زیر انجام شود:

بررسی چالش‌ها و موانع پیش روی مدیران مدارس در پیاده‌سازی رهبری کارآفرینانه و راهکارهای مقابله با آن‌ها:

- شناسایی دقیق چالش‌های نهادی، فرهنگی، ساختاری و فردی که مدیران مدارس در اجرای رهبری کارآفرینانه با آن مواجه هستند.

- شناسایی فرصت‌های موجود برای ترویج و تقویت رهبری کارآفرینانه در مدارس.

بررسی تأثیر رهبری کارآفرینانه مدیران بر عملکرد و نوآوری مدارس:

- سنجش میزان اثربخشی رهبری کارآفرینانه مدیران بر متغیرهایی مانند بهبود فرآیندهای آموزشی، افزایش رضایت دانش آموزان و والدین، و ارتقای کیفیت آموزش.
- بررسی نقش رهبری کارآفرینانه در توسعه فرهنگ نوآوری و خلاقیت در مدارس.
- بررسی نقش ویژگی‌های فردی و سازمانی در توسعه رهبری کارآفرینانه در مدارس:**
- تأثیر ویژگی‌های شخصیتی و تجربی مدیران بر میزان پذیرش و اجرای رهبری کارآفرینانه.
- نقش ساختار سازمانی، فرهنگ و جو حاکم بر مدارس در پیاده‌سازی رهبری کارآفرینانه.
- این موارد می‌توانند در راستای توسعه مفهوم‌سازی و درک بهتر رهبری کارآفرین در مدارس مورد بررسی قرار گیرند.

تعارض منافع

نویسندگان این مقاله هیچ گونه تعارض منافع ندارند.

سپاسگزاری

بدینوسیله از همکاری صمیمانه مدیران محترم که با ارائه اطلاعات و دیدگاه‌های ارزشمند، به غنی‌سازی این پژوهش کمک شایانی نمودند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نمایم .

References

- Ahmadi, F., & Soleimani, H. (2014). Investigating the impact of entrepreneurial leadership on organizational innovation: A case study of knowledge-based companies. *Quarterly Journal of Entrepreneurship Development*, 6(4), 67-88. [In Persian] <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.01.003>
- Åkerlind, G. S. (2003). Growing and developing as a university teacher—variation in meaning. *Studies in Higher Education*, 28(4), 375-390. <https://doi.org/10.1080/0307507032000122238>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Azar, A., Jafari, H., & Afshar, A. (2021). Investigating the challenges facing entrepreneurial leadership in organizations. *Business Management Quarterly*, 12(2), 45-62. [In Persian] <https://doi.org/10.1016/j.jbm.2021.04.005>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. [No DOI available]
- Botha, M., & Rossouw, A. (2018). Exploring the perceived barriers to the growth and skills development of small businesses in the Gauteng Province of South Africa. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 10(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v10i1.200>
- Ching, J. R., Bogatyreva, C. P., & Kanchanavat, C. (2021). Transformative leadership and innovation in family business: The mediating role of family business identity. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100367. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100367>
- Cohen, R., Fardouly, J., Newton-John, T., & Slater, A. (2019). # BoPo on Instagram: An experimental investigation of the effects of viewing body positive content on young women's mood and body image. *New Media & Society*, 21(7), 1546-1564. <https://doi.org/10.1177/1461444819829914>

- Cohen, R., Fardouly, J., Newton-John, T., & Slater, A. (2019). # BoPo on Instagram: An experimental investigation of the effects of viewing body positive content on young women's mood and body image. *New Media & Society*, 21(7), 1546-1564. <https://doi.org/10.1177/1461444819829914>
- DeMatthews, D. E. (2014). Principal and teacher collaboration: An exploration of distributed leadership in professional learning communities. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 2(2), 176-206. <https://doi.org/10.1260/2043-2018.2.2.176>
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859-875. <https://doi.org/10.1037/a0015317>
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. <https://doi.org/10.1108/14601060810901145>
- Ferreira, M., Reis, N., & Pinto, C. (2017). Schumpeter's (1934) influence on entrepreneurship (and management) research. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(1), 04-39. [No DOI available]
- Fullan, M. (2009). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ghasemi, A., & Noorbakhsh, M. (2016). The role of entrepreneurial leadership in the success of start-ups. *Quarterly Journal of Business Management*, 7(26), 105-126. [In Persian] [No DOI available]
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-4)
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-4)
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95-110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>.

- Hargreaves, A., & Fink, D. (2015). *Sustainable leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. [No DOI available]
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneurial leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 865-889. <https://doi.org/10.1002/job.465>
- House, J. S. (1977). The three faces of social psychology. *Sociometry*, 161-177. [No DOI available]
- Huber, S. G. (2010). School leadership and leadership development: Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school. *Journal of Educational Administration*. [No DOI available]
- Jäppinen, A. K., & Ciussi, A. (2016). Conceptualising entrepreneurial leadership in education. *International Journal of Leadership in Education*, 19(3), 342-355. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1132525>
- Jones, H. P., Barber, N. A., & Gibson, D. J. (2019). Is phylogenetic and functional trait diversity a driver or a consequence of grassland community assembly? *Journal of Ecology*, 107(5), 2027-2032. <https://doi.org/10.1111/1365-2745.13212>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. [No DOI available].
- Krauss, S. E., & Dörfler, V. (2019). The relationship between entrepreneurial leadership and innovation in educational organizations. *International Journal of Educational Management*, 33(6), 1468-1479. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2018-0381>
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156. <https://doi.org/10.1177/0266242616681397>.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2019). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227. <https://doi.org/10.1080/09243453.2006.1236902>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership &*

Management, 40(1), 5-22.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1663970>

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York, NY: The Wallace Foundation. [No DOI available]

Louis, K. S., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2020). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(3), 315-336.
<https://doi.org/10.1080/09243453.2010.486586>

Marshall, J. C., Hodson, P., & Newton, D. (2016). Leading sustainable change in an education system. *Journal of Educational Change*, 17(4), 449-482.
<https://doi.org/10.1007/s10833-016-9282-0>

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2014). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: ASCD. [No DOI available]

Mirzaei, K., & Mohammadi, Z. (2012). The role of entrepreneurial leadership in organizational performance: A case study of industrial companies in Markazi province. *Journal of Business Administration*, 4(10), 45-62. [No DOI available]

Momeni, M., Hosseini, S., & Ahmadi, A. (2021). Investigating the role of entrepreneurial leadership in the development of innovation in schools. *Journal of Educational Management*, 12(3), 45-62. [In Persian]
<https://doi.org/10.1016/j.jem.2021.03.004>

Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). Corporate entrepreneurship: Building the entrepreneurial organization. *Business Horizons*, 45(2), 33-38.
[https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(02\)00109-5](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(02)00109-5)

Myers, K. R., Tham, W. Y., Yin, Y., Cohodes, N., Thursby, J. G., Thursby, M. C., ... & Wang, D. (2020). Unequal effects of the COVID-19 pandemic on scientists. *Nature Human Behaviour*, 4(9), 880-883.
<https://doi.org/10.1038/s41562-020-0921-y>

Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. (2018). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1531273>

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal*

of Small Business Management, 53(1), 54-74.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>

Rezaei, M., Fathi-Azar, K., & Mirzaei, H. (2023). Examining the role of entrepreneurial leadership in empowering school principals. *Journal of Leadership and Educational Management Studies*, 18(1), 23-41. [In Persian] <https://doi.org/10.1016/j.jlems.2023.01.002>

Sadeghi, H., & Ahmadi, F. (2022). Modeling entrepreneurial leadership in the education system: A case study of school principals. *Quarterly Journal of Education and Human Resource Development*, 15(2), 87-111. [In Persian] <https://doi.org/10.1016/j.jhrd.2022.05.001>

Saldana, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage. [No DOI available]

Suddaby, R., Viale, T., & Gendron, Y. (2016). Reflexivity: The role of embedded social position and entrepreneurial social skill in processes of field level change. *Research in Organizational Behavior*, 36, 225-245.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.002>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson. [No DOI available]

Zhang, Y., & Zhang, Y. (2020). Entrepreneurial leadership and school innovation: A study of Chinese primary and secondary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 544-561.
<https://doi.org/10.1177/1741143218792570>