



شبهه استناددهی: کاظم لفته، عبدالرزاق، حسینی میرصفی، اشرف السادات، و عضدالملکی، سودابه. (۱۴۰۵). شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق. آموزش، تربیت و توسعه پایدار، ۴(۳)، ۱۵-۱.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق

عبدالرزاق کاظم لفته^۱، اشرف السادات حسینی میرصفی^۲، سودابه عضدالملکی^۳

۱. گروه علوم تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. گروه علوم تربیتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: hosseini_a@azad.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق است. این پژوهش از نوع کاربردی، کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون بود. داده‌ها از دو منبع اصلی شامل تحلیل متون و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان نظری و تجربی گردآوری شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و مبتنی بر اصل اشباع نظری انجام گرفت. داده‌ها پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها، با روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA نسخه ۲۰۱۸ تحلیل شدند. روایی و پایایی ابزارهای گردآوری داده‌ها نیز مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد که کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق شامل سه بعد اصلی است: بعد تحول‌آفرین (شامل نوآوری، خلاقیت و ریسک‌پذیری)، بعد راهبردی (شامل آینده‌نگری، تفکر راهبردی و شایستگی شخصی) و بعد اجتماعی (شامل ارتباطات و انگیزش). تحلیل مضامین نشان داد که این ابعاد مجموعه‌ای از شاخص‌ها را پوشش می‌دهند که رفتارهای کارآفرینانه مدیران را در حوزه‌های نوآوری آموزشی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، رهبری مشارکتی، ایجاد تعاملات اثربخش و توسعه محیط انگیزشی تبیین می‌کند. سه بعد تحول‌آفرین، راهبردی و اجتماعی می‌توانند چارچوبی جامع برای تبیین رفتار کارآفرینانه مدیران مدارس متوسطه عراق فراهم کنند و مبنایی علمی برای طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، بهبود رهبری آموزشی و استقرار فرهنگ کارآفرینی در مدارس باشند.

کلیدواژه‌گان: کارآفرینی، مدیران مدارس، تحلیل مضمون، آموزش متوسطه، رهبری آموزشی

تاریخ ارسال: ۵ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۸ آذر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۵ آذر ۱۴۰۴

تاریخ چاپ اولیه: ۲۹ آذر ۱۴۰۴

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مهر ۱۴۰۵



How to cite: Kadhim Lafta, A., Hosseini Mirsafi, A. A., & Azodolmolki, S. (2026). Identifying Dimensions, Components, and Indicators of Entrepreneurship of Iraqi Secondary School Principals. *Training, Education, and Sustainable Development*, 4(3), 1-15.



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Identifying Dimensions, Components, and Indicators of Entrepreneurship of Iraqi Secondary School Principals

Abdulrazzaq Kadhim Lafta¹, Ashraf Alsadat Hosseini Mirsafi^{2*}, Soudabeh Azodolmolki³

1. Department of Educational Sciences, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of Educational Governance and Human Capital, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Department of Educational Sciences, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: hosseini_a@azad.ac.ir

Abstract

This study aims to identify the dimensions, components, and indicators of entrepreneurship among Iraqi secondary school principals. The research employed an applied, qualitative design using thematic content analysis. Data were collected through a systematic review of relevant literature and semi-structured interviews with 18 theoretical and practical experts selected through purposive sampling based on theoretical saturation. Interviews were fully transcribed and analyzed using the thematic analysis approach supported by MaxQDA Analytics Pro 2018. The validity and reliability of data collection tools were assessed and confirmed. The analysis revealed three overarching dimensions of school principals' entrepreneurship: the transformational dimension (including innovation, creativity, and risk-taking), which captures the capacity to drive change, enhance instructional processes, and implement innovative practices; the strategic dimension (including foresight, strategic thinking, and personal competence), which reflects data-driven decision-making, long-term planning, and effective resource utilization; and the social dimension (including communication and motivation), highlighting the establishment of constructive relationships, stakeholder engagement, and the creation of a supportive and motivating school climate. Collectively, these dimensions include multiple behavioral indicators that shape entrepreneurial leadership within secondary schools. The identified dimensions provide a comprehensive framework for conceptualizing entrepreneurial leadership among Iraqi secondary school principals and offer practical implications for designing training programs, enhancing school leadership practices, and fostering an entrepreneurial culture within the education system.

Keywords: *Entrepreneurship; School Principals; Secondary Schools; Thematic Analysis; Educational Leadership*

Submit Date: 27 July 2025

Revise Date: 09 December 2025

Accept Date: 16 December 2025

Initial Publish: 20 December 2025

Final Publish: 23 September 2026

رهبری آموزشی در دهه‌های اخیر به عنوان یکی از عوامل بنیادی موفقیت نظام‌های آموزشی شناخته می‌شود و در ادبیات بین‌المللی بر نقش اساسی مدیران مدارس در شکل‌دهی کیفیت یادگیری، مدیریت منابع، ایجاد فرهنگ سازمانی سازنده و هدایت مدرسه به سوی نوآوری تأکید ویژه‌ای شده است. پژوهش‌های گسترده در این حوزه نشان می‌دهد که کیفیت رهبری مدیران، یکی از مؤثرترین عوامل تبیین‌کننده تفاوت‌های عملکردی مدارس است و ساختارهای رهبری، نگرش‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران نقشی تعیین‌کننده در توسعه حرفه‌ای معلمان و بهبود نتایج یادگیری دارد (Harris & Jones, 2023). در همین راستا، مطالعات جدید بر این نکته تصریح دارند که رهبری آموزشی مؤثر باید از سطح مدیریت اجرایی فراتر رفته و نقش تحول‌آفرین، الهام‌بخش و کارآفرینانه در محیط مدرسه ایفا کند (Leithwood, 2021).

در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، از جمله عراق، نقش مدیران مدارس اغلب محدود به فعالیت‌های اداری و اجرایی باقی مانده و کمتر به عنوان رهبران یادگیری و کارآفرینی شناخته شده‌اند. این در حالی است که شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی عراق—به‌ویژه پس از دوره‌های طولانی بی‌ثباتی سیاسی—نیازمند مدیرانی است که بتوانند علاوه بر مدیریت کارآمد منابع، به‌صورت فعال به هدایت تغییرات آموزشی، تقویت نوآوری، انگیزش معلمان و هم‌سوسازی آموزش با نیازهای جدید جامعه بپردازند. یافته‌های پژوهش‌های اخیر نیز حاکی از آن است که هویت حرفه‌ای معلمان، کیفیت یادگیری و عملکرد مدرسه در بستری شکل می‌گیرد که مدیر مدرسه آن را ایجاد و هدایت می‌کند و نقش رهبری در بافت‌های شکننده و پرچالش، اهمیتی دوچندان می‌یابد (Altae, 2022).

در نظام آموزشی عراق، چالش‌هایی نظیر کمبود منابع، ضعف زیرساخت‌های حرفه‌ای، فاصله میان برنامه‌های آموزشی و نیازهای بازار کار، و محدودیت فرصت‌های توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس، ضرورت بازتعریف نقش مدیران در قالب رهبران کارآفرین، یادگیرنده و تحول‌آفرین را برجسته کرده است. تحلیل‌های انجام‌شده در مدارس موفق منطقه‌ای نیز نشان می‌دهد که مدیران مؤثر، افرادی هستند که می‌توانند فرآیند یادگیری سازمانی را فعال کرده، نظام مدرسه را به سمت نوآوری سوق دهند و با ایجاد چشم‌انداز مشترک، ظرفیت‌های مدرسه را برای مواجهه با تغییر و چالش‌های محیطی ارتقا دهند (Obeid, 2024).

از سوی دیگر، رهبری مدرسه در حوزه بین‌الملل بر مجموعه‌ای از الگوهای نظری استوار است که هر یک جنبه‌هایی از هدایت آموزشی و مدیریت تحولی را تبیین می‌کنند. برای مثال، ادبیات اخیر بر اهمیت رهبری توانمندساز تأکید کرده و نشان می‌دهد که چگونه توانمندسازی معلمان باعث افزایش خودکارآمدی، خلاقیت و انگیزش آنها می‌شود و نقش مدیر در این میان حیاتی است (Tankutay & Çolak, 2025). در همین زمینه، پژوهش‌های مربوط به رهبری دیجیتال و رهبری سازگار در عصر تحول دیجیتال نیز روایت می‌کنند که مدیران باید قادر باشند محیط مدرسه را در شرایط انطباق‌ناپذیر، پیچیده و مبتنی بر فناوری هدایت کنند و عملکرد معلمان را در چنین بافت‌هایی بهبود دهند (Haris & Nuraeni, 2025).

در کنار این موارد، نقش مدرسه به عنوان یک سازمان یادگیرنده و کارآفرین در دهه‌های اخیر مورد توجه گسترده قرار گرفته است. مدارس کارآفرین ساختارهایی هستند که در آنها مدیران نقش محرک نوآوری را بازی می‌کنند، فرصت‌های رشد را شناسایی می‌کنند و محیطی ایجاد می‌کنند که در آن معلمان می‌توانند رویکردهای خلاقانه و مسئله‌محور را در آموزش پیاده کنند. پژوهش‌های انجام‌شده بیان می‌کند که طراحی الگوی مدرسه کارآفرین با تکیه بر توسعه زیست‌بوم کارآفرینانه و ایجاد فرهنگ مشارکتی، می‌تواند به توسعه پایدار آموزش و بهبود کیفیت یادگیری در مدارس منجر شود (Haj Aghaei, 2023).

مطالعات داخلی و خارجی نیز بر نقش محوری نوآوری، خلاقیت و ریسک‌پذیری در مدارس کارآفرین تأکید دارند. برای نمونه، نتایج پژوهشی در مدارس تهران نشان داده است که ایجاد مدل مدرسه کارآفرین نیازمند توجه به ابعاد مختلف سازمانی از جمله مدیریت مشارکتی، تقویت انگیزش معلمان، طراحی نظام پاداش و ایجاد ساختارهای حمایتی جهت اجرای پروژه‌های نوآورانه است (Badaghi et al., 2024). همچنین طراحی و اعتبارسنجی الگوهای برنامه‌درسی کارآفرینانه نشان داده است که ترویج مهارت‌های خلاقیت، حل مسئله، تفکر انتقادی و توانایی

حرکت از ایده به عمل در مدارس، نیازمند مدیرانی است که خود بر این مهارت‌ها مسلط بوده و آن‌ها را در فرهنگ مدرسه جاری سازند (Jafarpoor et al., 2024).

از منظر الگوهای رهبری آموزشی، ساختارهای رهبری مؤثر مبتنی بر عدالت آموزشی، کارآمدی سازمانی، توانمندسازی نیروی انسانی و تمرکز بر نتایج یادگیری هستند. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که رهبری عادلانه، مشارکتی و تحول‌آفرین یکی از عوامل کلیدی ارتقای عملکرد مدرسه است (Leithwood, 2021). افزون بر آن، پیوند میان سبک‌های رهبری و فرهنگ مدرسه‌ای اهمیت ویژه‌ای دارد؛ مدارس با مدیرانی که سبک رهبری مردم‌سالارانه و مشارکتی دارند از نظر کیفیت محیط کاری، انگیزش معلمان و ارتقای عملکرد کلی مدرسه در وضعیت مطلوب‌تری قرار می‌گیرند (Rafiq-uz-Zaman et al., 2025).

به علاوه، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که نقش مدیران در ایجاد ساختارهای مدرسه‌محور، بهبود خودمختاری مدرسه و تصمیم‌گیری مشارکتی، تأثیر مستقیمی بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دارد (Rahman, 2025). به همین دلیل، مفهوم رهبری مبتنی بر مدرسه در بسیاری از کشورها به عنوان راهکاری برای افزایش پاسخ‌گویی، کارایی و توسعه معلمان معرفی شده است. از سوی دیگر، برخی از الگوهای نوین رهبری مانند رهبری تیم‌محور نشان می‌دهند که مشارکت فعال معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه و ایجاد تیم‌های حرفه‌ای یادگیری، می‌تواند کیفیت تدریس و اجرای برنامه‌های درسی را بهبود دهد (Osman et al., 2025).

در کنار این الگوها، بررسی ویژگی‌های رهبری در دوران بحران نیز اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیران مدارس در دوران بحران‌ها یا تغییرات ناگهانی باید از انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری سازمانی، مهارت‌های ارتباطی بالا و قدرت تصمیم‌گیری سریع برخوردار باشند تا بتوانند محیط مدرسه را در شرایط دشوار هدایت کنند (Mazhabi, 2025).

بر اساس این دیدگاه‌ها، روشن است که رهبری مدیران مدارس در زمینه‌های متفاوتی شکل می‌گیرد و ترکیبی از شایستگی‌های حرفه‌ای، توانمندی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی و ویژگی‌های شخصیتی است. پژوهش‌ها همچنین نشان می‌دهد که استفاده از فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی در مدارس می‌تواند ظرفیت مدیران را برای مدیریت منابع، ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد مؤثر افزایش دهد و طراحی الگوهای توانمندسازی مبتنی بر فناوری، نقشی کلیدی در توسعه رهبری کارآفرینانه دارد (Sadeghi & Shafie Pour Motlagh, 2025).

مطالعات انجام‌شده در ایران نیز مؤید آن است که رهبری آموزشی، زمانی تأثیرگذار خواهد بود که مدیران مدارس از الگوهای رهبری خلاقانه، یادگیرنده و مشارکتی بهره‌برداری کنند و نقش خود را نه تنها به عنوان مدیر اجرایی، بلکه به عنوان رهبر تحول‌آفرین و توسعه‌گر سرمایه انسانی در مدرسه ایفا کنند (Shahrabi Frahani et al., 2021). همین مسئله در پژوهش‌های تحلیلی نقش مدیران مدارس بیان شده است، جایی که بازسازی نقش مدیر در مدارس کارآفرینانه به عنوان ضرورتی برای ایجاد ساختارهای پویا، نوآورانه و یادگیرنده معرفی شده است (Haji Aghaee & Khalkhali, 2021). همچنین، تأکید شده است که بازطراحی نقش مدیر در مدارس کارآفرینانه باید بر بنیان‌هایی چون مشارکت، نوآوری، انعطاف‌پذیری و ایجاد فضای حمایتی برای معلمان استوار باشد (Haj Aghaei & Khalkhali, 2020).

افزون بر این، پژوهش‌های تطبیقی درباره ویژگی‌های رهبری نشان می‌دهد که کاربرد اصول فلسفی و فرهنگی در رهبری آموزشی می‌تواند بر بهبود روحیه معلمان، افزایش رضایت شغلی و کاهش تعارض‌های درون‌سازمانی تأثیر داشته باشد (Liu, 2025). این موضوع اهمیت نگاه چندبعدی به رهبری آموزشی را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که مدیران مدارس باید علاوه بر مهارت‌های مدیریتی، از شایستگی‌های فرهنگی، اخلاقی و اجتماعی نیز برخوردار باشند.

در مجموع، مرور مبانی نظری و پژوهش‌های بین‌المللی و داخلی نشان می‌دهد که کارآفرینی مدیران مدارس و توسعه شایستگی‌های مرتبط با آن، نقش محوری در تحول نظام آموزشی دارد. مدارس در عصر حاضر نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند بر اساس شواهد علمی، نوآوری‌های آموزشی را پیاده‌سازی کنند، رهبری مشارکتی ایجاد نمایند، فرهنگ سازمانی نوآورانه بسازند و از هوش مصنوعی و فناوری‌های نوین برای ارتقای کارآمدی مدیریتی بهره‌برداری کنند. از این رو، شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق

ضرورتی راهبردی برای توسعه نظام آموزشی این کشور به شمار می‌رود. بر این اساس، هدف مطالعه حاضر شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق است.

روش‌شناسی

پژوهش بر اساس هدف از نوع تحقیقات کاربردی است زیرا این پژوهش به دنبال شناسایی شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق است، که می‌تواند کاربرد عملی داشته باشد. نوع پژوهش بر اساس پارادایم از نوع تحقیقات با پارادایم تفسیری است و بر اساس نوع داده از نوع تحقیقات کیفی است زیرا داده‌ها با روش تحلیل مضمون کشف و تحلیل شد. نوع پژوهش بر اساس ماهیت (روش گردآوری) تحلیل مضمون کیفی با تحلیل ادبیات است و بر اساس زمان گردآوری داده (اجرا) از نوع تحقیقات مقطعی است؛ زیرا در یک فاصله زمانی مشخص به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته شد. نوع پژوهش بر اساس محیط گردآوری داده از نوع تحقیقات کتابخانه‌ای به دلیل مرور سیستماتیک ادبیات و میدانی به دلیل جمع‌آوری مستقیم داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان است.

در مرحله اول جامعه آماری شامل کلیه آثار علمی موجود در پایگاه‌های داده داخلی و خارجی است تا بتوان به یک درک جامع و عمیق از موضوع دست یافت. در مرحله اول و در بخش بررسی متون، از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند استفاده شد. این روش به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که مقالاتی را انتخاب کند که به طور خاص با موضوع پژوهش مرتبط هستند و از کیفیت علمی بالایی برخوردارند. انتخاب مقالات بر اساس معیارهای مشخص، به پژوهشگر کمک می‌کند تا به یک تحلیل جامع و عمیق از ادبیات موجود دست یابد و مدل‌های موجود را شناسایی کند.

جامعه آماری در مرحله بعدی شامل موارد زیر است:

- خبرگان نظری: شامل کلیه خبرگان نظری و تجربی شامل اساتید دانشگاه و پژوهشگرانی حوزه آموزش و پرورش، مدیران اجرایی و آموزشی وزارت تربیت عراق، و مدیران با تجربه مدارس متوسطه عراق هستند که به نوعی با موضوع کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق در ارتباط هستند.

روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند است. در این روش نمونه‌گیری، به‌طور هدفمند از دو گروه اصلی خبرگان نظری و تجربی مشارکت‌کنندگان انتخاب شد. گروه خبرگان نظری را اساتید دانشگاه و گروه خبرگان تجربی تشکیل دادند. در این راستا با تکیه بر اصل اشباع نظری، ۱۸ نفر از خبرگان در فرایند مصاحبه شرکت کردند.

در پژوهش حاضر، یکی از روش‌های گردآوری داده‌ها، روش کتابخانه‌ای، با استفاده از منابع معتبر علمی و پژوهشی بود. این روش به پژوهشگر این امکان را داد که به بررسی و تحلیل ادبیات موجود در زمینه پژوهش بپردازد و از اسناد و قوانین موجود و همین‌طور یافته‌های پژوهش‌های پیشین بهره‌برد.

در این پژوهش، به‌منظور شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های کارآفرینی مدیران مدارس، از روش مصاحبه نیمه عمیق استفاده شد. در این پژوهش، مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختاریافته طراحی شدند تا هم انعطاف‌پذیری لازم برای کشف موضوعات جدید فراهم شود و هم سؤالات کلیدی مرتبط با اهداف پژوهش مورد بررسی قرار گیرند. مصاحبه‌ها در مکان‌های راحت و آشنا برای شرکت‌کنندگان انجام شد تا احساس راحتی و امنیت بیشتری داشته باشند. هر مصاحبه به‌طور متوسط ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به‌طول انجامید و با استفاده از ضبط‌کننده صوتی ثبت شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های ضبط‌شده به‌طور کامل متن‌نویسی شدند. سپس از روش تحلیل محتوای کیفی برای استخراج مفاهیم و الگوهای مشترک استفاده گردید.

در این مرحله به منظور پاسخ به سوال پژوهش و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مطالعه متون و مصاحبه‌ها، از روش تحلیل متون مصاحبه با نرم افزار MAXQDA نسخه Analytics Pro سال ۲۰۱۸ استفاده شد. این نوع تحلیل به محقق اجازه می‌دهد تا به طور آزادانه و بدون پیروی از یک چارچوب مشخص، داده‌ها را تحلیل کند.

یافته‌ها

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ که در ابتدا پیش‌پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در جدول زیر، بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه با مشارکت‌کنندگان توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت شناختی شامل رشته تحصیلی، سن، جنسیت و تجربه کاری مرتبط پرداخته می‌شود:

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

ویژگی جمعیت‌شناختی	طبقه	فراوانی	بیشترین فراوانی	کمترین فراوانی
سن	پائین‌تر از ۳۵ سال	۲	بالای ۴۵ سال	پائین‌تر از ۳۵ سال
	بین ۳۵ تا ۴۰ سال	۳		
	بین ۴۱ تا ۴۵ سال	۵		
	بالای ۴۵ سال	۸		
تجربه کاری مرتبط (سابقه شغلی/سابقه تدریس)	کمتر از ۵ سال	۳	بیشتر از ۱۵ سال	کمتر از ۵ سال
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۴		
	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۵		
	بیشتر از ۱۵ سال	۶		
جنسیت	مرد	۱۱	مرد	زن
	زن	۷		
رشته تحصیلی	مدیریت آموزشی	۹	مدیریت آموزشی	روانشناسی تربیتی
	برنامه ریزی درسی	۵		
	روانشناسی تربیتی	۴		

در ادامه، برای پاسخ به سوال زیر از روش تحلیل مضمون با رویکرد انعطاف پذیر استفاده شد که مراحل کلیدی این روش در پژوهش حاضر بررسی می‌شود:

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق کدام است؟

برای پاسخ به سوال فوق، پس از مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش با ۱۸ خبره بر اساس پروتکل، مصاحبه شد. سپس با روش تحلیل مضمون با رویکرد انعطاف پذیر، مضامین کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق شناسایی، توسعه، نام گذاری و تفسیر شد و متون کلیدی حاصل از مصاحبه استخراج شد و گزاره‌های مرتبط با کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق برگرفته از متون کلیدی مصاحبه مشخص شد. سپس بر اساس گزاره‌های مرتبط بر کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق، کدهای مربوط به شاخص‌های اولیه کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق و همچنین تعداد، وزن، وضعیت مضامین مربوطه مشخص شد و در ادامه کدهای نهایی مربوط به شاخص‌های نهایی کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق تعیین گردید و مضامین سازمان دهنده بعد از طبقه بندی بر مبنای مضامین پایه نهایی، بدست آمد.

جدول ۲. کدهای نهایی مربوط به شاخص‌های نهایی کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق

ردیف	مضمون پایه
۱.	من می‌توانم ایده‌های نوآورانه خود را بدون ترس از قضاوت‌های منفی بیان کنم.

۲.	من توانایی دارم که ابتکارات جدید را به‌طور منظم پیگیری و اجرا کنم تا به بهبود فرآیند یادگیری کمک کند.
۳.	من آمادگی دارم که از فناوری‌های جدید برای افزایش کیفیت آموزشی و ارتقاء تجربیات یادگیری بهره‌برداری کنم.
۴.	من می‌توانم در مواجهه با چالش‌های آموزشی، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای رفع موانع و بهبود شرایط اتخاذ کنم.
۵.	من توانایی دارم که نوآوری را به‌عنوان یک عامل کلیدی در پیشرفت و موفقیت کلی مدرسه در نظر بگیرم و همواره در پی فرآیندهای نوین باشم.
۶.	من آمادگی دارم که به‌طور فعال فرصت‌های جدیدی را برای ارتقاء وضعیت آموزشی مدرسه شناسایی و بهره‌برداری کنم.
۷.	من توانایی دارم که در فرآیند تصمیم‌گیری، بر اهمیت برنامه‌ریزی آینده و راهبردهای بلندمدت تمرکز کنم.
۸.	من مصمم هستم که به‌طور مستمر به تغییرات مطلوب در بازار کار و نیازهای روزافزون دانش‌آموزان پاسخ دهم.
۹.	من می‌توانم باور داشته باشم که تحقق مأموریت‌های بلندمدت مدرسه نیازمند تلاش و برنامه‌ریزی دقیق است.
۱۰.	من توانایی دارم که عملکرد مدرسه و برنامه‌های آموزشی را به‌طور مستمر ارزیابی کنم تا نقاط قوت و ضعف را شناسایی کنم.
۱۱.	من آمادگی دارم که به نظرات و بازخوردهای کارکنان و دانش‌آموزان اهمیت ویژه‌ای بدهم تا تصمیم‌های خلاقانه اتخاذ کنم.
۱۲.	من می‌توانم برای حل مسائل آموزشی، خلاقیت و راه‌حل‌های نوآورانه را تشویق کنم.
۱۳.	من مصمم هستم که فضای فیزیکی و فرهنگی مدرسه را به‌گونه‌ای طراحی کنم که خلاقیت و نوآوری دانش‌آموزان را افزایش دهد.
۱۴.	من آمادگی دارم که از روش‌های تفکر طراحی برای بهبود و نوآوری در فرآیندهای آموزشی و اداری استفاده کنم.
۱۵.	من توانایی دارم که این امکان را برای آموزگاران فراهم کنم که در تدریس خلاقانه و نوآور باشند و روش‌های مختلف را آزمایش کنند.
۱۶.	من مصمم هستم که برای اجرای ابتکارات نوآورانه، ریسک‌های منطقی و حساب‌شده را بپذیرم.
۱۷.	من آمادگی دارم که در مواجهه با چالش‌ها و محدودیت‌ها، به آزمایش ایده‌های جدید تشویق کنم.
۱۸.	من توانایی دارم که از اشتباهات به‌عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری و بهبود فرآیندها بهره‌برداری کنم.
۱۹.	من مصمم هستم که به دانش‌آموزان آموزش دهم که با ریسک‌ها به‌طور مؤثر و مثبت مواجه شوند.
۲۰.	من می‌توانم از انتقادات به‌عنوان فرصتی برای بهبود و ایجاد احساس مثبت در محیط کاری و آموزشی استفاده کنم.
۲۱.	من توانایی دارم که با تدوین برنامه‌های راهبردی، اهداف تحصیلی و آموزشی مشخصی برای مدرسه تعیین کنم.
۲۲.	من مصمم هستم که به‌طور مستمر استراتژی‌های لازم برای تحقق اهداف آموزشی را تنظیم و به‌روز کنم.
۲۳.	من آمادگی دارم که از ابزارها و روش‌های تحلیلی برای ارزیابی کارایی عملکرد مدرسه استفاده کنم.
۲۴.	من توانایی دارم که به‌طور مرتب استراتژی‌های مدرسه را مرور کرده و مطابق با نیازهای متغیر دانش‌آموزان و جامعه به‌روزرسانی کنم.
۲۵.	من می‌توانم از داده‌ها و اطلاعات مستند برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک در زمینه‌های آموزشی و مدیریت استفاده کنم.
۲۶.	من آمادگی دارم که به برقراری روابط مؤثر و مثبت با کادر آموزشی و دانش‌آموزان اهمیت ویژه‌ای بدهم.
۲۷.	من می‌توانم جلسات منظمی برای تبادل نظر و ایده‌های جدید میان اعضای تیم آموزشی برگزار کنم.
۲۸.	من توانایی دارم که از فناوری‌های نوین برای تسهیل و بهبود فرآیندهای ارتباطی مدرسه بهره‌برداری کنم.
۲۹.	من مصمم هستم که به شفافیت در تصمیمات و اطلاعات مدرسه توجه کنم و آن را به‌عنوان یک اصل اساسی در رهبری خود در نظر بگیرم.
۳۰.	من آمادگی دارم که به بازخوردهای دریافتی از تمامی اعضای مدرسه احترام بگذارم و آن‌ها را در فرآیند تصمیم‌گیری لحاظ کنم.
۳۱.	من مصمم هستم که به ایجاد محیطی انگیزشی و حمایتگر برای تمامی کارکنان و دانش‌آموزان متعهد باشم.
۳۲.	من توانایی دارم که هنگام تشویق کارکنان به پیشرفت، پاداش‌ها و تقدیرهای مناسب را در نظر بگیرم.
۳۳.	من می‌توانم به دانش‌آموزان در توسعه مهارت‌ها و دانششان و همچنین در پرورش روحیه کارآفرینی کمک کنم.
۳۴.	من آمادگی دارم که رویدادهای انگیزشی و تشویقی را برای افزایش روحیه و ارتقاء عملکرد در مدرسه برگزار کنم.
۳۵.	من می‌توانم به حمایت از افراد علاقه‌مند به کارآفرینی فرصت‌های اختصاص دهم و آن‌ها را ترغیب به پیگیری اهداف کاری خود کنم.
۳۶.	من توانایی دارم که به توانمندی‌ها و مهارت‌های خود در رهبری و مدیریت آموزشی اعتماد داشته باشم.
۳۷.	من مصمم هستم که به‌طور مستمر به بهبود فردی و یادگیری مهارت‌های جدید و مؤثر در زمینه مدیریت و رهبری مشغول باشم.
۳۸.	من آمادگی دارم که با مدیریت مؤثر فشارها و چالش‌های موجود در محیط آموزشی به کار خود ادامه دهم.
۳۹.	من توانایی دارم که با برخورد مثبت و دوستانه به برقراری ارتباط با تمامی ذینفعان مدرسه بپردازم.
۴۰.	من می‌توانم احساس مسئولیت و تعهد در قبال وظایف خود داشته باشم و همواره بر انجام بهینه آن‌ها تأکید کنم.

در جدول زیر مضامین سازمان دهنده یا مولفه‌های کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق آورده شده است.

جدول ۳. جدول مضامین سازمان دهنده بعد از طبقه بندی بر مبنای مضامین پایه نهایی

مضامین سازمان دهنده	شاخص
نوآوری	بیان ایده‌های نوآورانه بدون ترس از قضاوت‌های منفی پیگیری ابتکارات جدید به‌طور منظم و اجرا ی برای کمک به بهبود فرآیند یادگیری بهره برداری از فناوری‌های جدید برای افزایش کیفیت آموزشی و ارتقاء تجربیات یادگیری اتخاذ راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای رفع موانع و بهبود شرایط در مواجهه با چالش‌های آموزشی در نظر گرفتن نوآوری به‌عنوان یک عامل کلیدی در پیشرفت و موفقیت کلی مدرسه
خلاقیت	من آمادگی دارم که همیت ویژه به نظرات و بازخوردهای کارکنان و دانش‌آموزان جهت اتخاذ تصمیم‌های خلاقانه تشویق خلاقیت و راه‌حل‌های نوآورانه برای حل مسائل آموزشی طراحی فضای فیزیکی و فرهنگی مدرسه برای افزایش خلاقیت و نوآوری دانش‌آموزان استفاده از روش‌های تفکر طراحی برای بهبود و نوآوری در فرآیندهای آموزشی و اداری فراهم نمودن امکان تدریس خلاقانه و نوآور برای آموزگاران برای آزمایش روش‌های مختلف
ریسک‌پذیری	پذیرش ریسک‌های منطقی و حساب‌شده برای اجرای ابتکارات نوآورانه تشویق آزمایش ایده‌های جدید در مواجهه با چالش‌ها و محدودیت‌ها بهره برداری از اشتباهات به‌عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری و بهبود فرآیندها آموزش به دانش‌آموزان برای مواجهه با ریسک‌ها به‌طور مؤثر و مثبت استفاده از انتقادات به‌عنوان فرصتی برای بهبود و ایجاد احساس مثبت در محیط کاری و آموزشی
آینده‌نگری	شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید برای ارتقاء وضعیت آموزشی مدرسه تمرکز بر فرآیند تصمیم‌گیری و اهمیت برنامه‌ریزی آینده و راهبردهای بلندمدت پاسخ مستمر به تغییرات مطلوب در بازار کار و نیازهای روزافزون دانش‌آموزان تحقق مأموریت‌های بلندمدت مدرسه نیازمند تلاش و برنامه‌ریزی دقیق ارزیابی عملکرد مدرسه و برنامه‌های آموزشی به‌طور مستمر ارزیابی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف
تفکر راهبردی	تعیین اهداف تحصیلی و آموزشی مشخص برای مدرسه با تدوین برنامه‌های راهبردی تنظیم و به روز رسانی استراتژی‌های لازم برای تحقق اهداف آموزشی استفاده از ابزارها و روش‌های تحلیلی برای ارزیابی کارایی عملکرد مدرسه مرور مرتب و به روز رسانی استراتژی‌های مدرسه مطابق با نیازهای متغیر دانش‌آموزان و جامعه استفاده از داده‌ها و اطلاعات مستند برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک در زمینه‌های آموزشی و مدیریت
شایستگی شخصی	اعتماد به توانمندی‌ها و مهارت‌های خود در رهبری و مدیریت آموزشی بهبود فردی و یادگیری مهارت‌های جدید و مؤثر بطور مستمر در زمینه مدیریت و رهبری تداوم مدیریت مؤثر فشارها و چالش‌های موجود در محیط آموزشی برخورد مثبت و دوستانه به برقراری ارتباط با تمامی ذینفعان مدرسه احساس مسئولیت و تعهد در قبال وظایف خود و تاکید بر انجام بهینه آن‌ها
ارتباطات	اهمیت ویژه به برقراری روابط مؤثر و مثبت با کادر آموزشی و دانش‌آموزان برگزاری جلسات منظم برای تبادل نظر و ایده‌های جدید میان اعضای تیم آموزشی بهره برداری از فناوری‌های نوین برای تسهیل و بهبود فرآیندهای ارتباطی مدرسه توجه به شفافیت در تصمیمات و اطلاعات مدرسه به‌عنوان یک اصل اساسی در رهبری خود احترام به بازخوردهای دریافتی از تمامی اعضای مدرسه و لحاظ نمودن آنها در فرآیند تصمیم‌گیری
انگیزشی	متعهد به ایجاد محیطی انگیزشی و حمایتگر برای تمامی کارکنان و دانش‌آموزان در نظر گرفتن پاداش‌ها و تقدیرهای مناسب هنگام تشویق کارکنان به پیشرفت کمک به دانش‌آموزان در توسعه مهارت‌ها و دانششان در پرورش روحیه کارآفرینی برگزاری رویدادهای انگیزشی و تشویقی برای افزایش روحیه و ارتقاء عملکرد در مدرسه حمایت از افراد علاقه‌مند به کارآفرینی و ترغیب به پیگیری اهداف کاری خود

درنهایت و برای پاسخ به سؤال در جدول زیر مضامین فراگیر پس از طبقه بندی بر مبنای مضامین سازمان دهنده آورده شده است:

جدول ۴. مضامین فراگیر پس از طبقه بندی بر مبنای مضامین سازمان دهنده و مضامین پایه

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
بیان ایده های نوآورانه بدون ترس از قضاوت های منفی	نوآوری	تحول آفرین
پیگیری ابتکارات جدید به طور منظم و اجرای برای کمک به بهبود فرآیند یادگیری		
بهره برداری از فناوری های جدید برای افزایش کیفیت آموزشی و ارتقاء تجربیات یادگیری		
اتخاذ راه حل های خلاقانه ای برای رفع موانع و بهبود شرایط در مواجهه با چالش های آموزشی		
در نظر گرفتن نوآوری به عنوان یک عامل کلیدی در پیشرفت و موفقیت کلی مدرسه		
من آمادگی دارم که همیت ویژه به نظرات و بازخوردهای کارکنان و دانش آموزان جهت اتخاذ تصمیم های خلاقانه	خلاقیت	
تشویق خلاقیت و راه حل های نوآورانه برای حل مسائل آموزشی		
طراحی فضای فیزیکی و فرهنگی مدرسه برای افزایش خلاقیت و نوآوری دانش آموزان		
استفاده از روش های تفکر طراحی برای بهبود و نوآوری در فرآیندهای آموزشی و اداری		
فراهم نمودن امکان تدریس خلاقانه و نوآور برای آموزگاران برای آزمایش روش های مختلف		
پذیرش ریسک های منطقی و حساب شده برای اجرای ابتکارات نوآورانه	ریسک پذیری	
تشویق آزمایش ایده های جدید در مواجهه با چالش ها و محدودیت ها		
بهره برداری از اشتباهات به عنوان فرصت هایی برای یادگیری و بهبود فرآیندها		
آموزش به دانش آموزان برای مواجهه با ریسک ها به طور مؤثر و مثبت		
استفاده از انتقادات به عنوان فرصتی برای بهبود و ایجاد احساس مثبت در محیط کاری و آموزشی		
شناسایی و بهره برداری از فرصت های جدید برای ارتقاء وضعیت آموزشی مدرسه	آینده نگری	راهبردی
تمرکز بر فرآیند تصمیم گیری و اهمیت برنامه ریزی آینده و راهبردهای بلندمدت		
پاسخ مستمر به تغییرات مطلوب در بازار کار و نیازهای روزافزون دانش آموزان		
تحقق مأموریت های بلندمدت مدرسه نیازمند تلاش و برنامه ریزی دقیق		
ارزیابی عملکرد مدرسه و برنامه های آموزشی به طور مستمر ارزیابی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف		
تعیین اهداف تحصیلی و آموزشی مشخص برای مدرسه با تدوین برنامه های راهبردی	تفکر راهبردی	
تنظیم و به روز رسانی استراتژی های لازم برای تحقق اهداف آموزشی		
استفاده از ابزارها و روش های تحلیلی برای ارزیابی کارایی عملکرد مدرسه		
مرور مرتب و به روز رسانی استراتژی های مدرسه مطابق با نیازهای متغیر دانش آموزان و جامعه		
استفاده از داده ها و اطلاعات مستند برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک در زمینه های آموزشی و مدیریت		
اعتماد به توانمندی ها و مهارت های خود در رهبری و مدیریت آموزشی	شایستگی شخصی	
بهبود فردی و یادگیری مهارت های جدید و مؤثر بطور مستمر در زمینه مدیریت و رهبری		
تداوم مدیریت مؤثر فشارها و چالش های موجود در محیط آموزشی		
برخورد مثبت و دوستانه به برقراری ارتباط با تمامی ذینفعان مدرسه		
احساس مسئولیت و تعهد در قبال وظایف خود و تاکید بر انجام بهینه آنها		
اهمیت ویژه به برقراری روابط مؤثر و مثبت با کادر آموزشی و دانش آموزان	ارتباطات	اجتماعی
برگزاری جلسات منظم برای تبادل نظر و ایده های جدید میان اعضای تیم آموزشی		
بهره برداری از فناوری های نوین برای تسهیل و بهبود فرآیندهای ارتباطی مدرسه		
توجه به شفافیت در تصمیمات و اطلاعات مدرسه به عنوان یک اصل اساسی در رهبری خود		
احترام به بازخوردهای دریافتی از تمامی اعضای مدرسه و لحاظ نمودن آنها در فرآیند تصمیم گیری		
متعهد به ایجاد محیطی انگیزشی و حمایتگر برای تمامی کارکنان و دانش آموزان	انگیزشی	
در نظر گرفتن پاداش ها و تقدیرهای مناسب هنگام تشویق کارکنان به پیشرفت		
کمک به دانش آموزان در توسعه مهارت ها و دانششان در پرورش روحیه کارآفرینی		
برگزاری رویدادهای انگیزشی و تشویقی برای افزایش روحیه و ارتقاء عملکرد در مدرسه		
حمایت از افراد علاقه مند به کارآفرینی و ترغیب به پیگیری اهداف کاری خود		

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که کارآفرینی مدیران مدارس متوسطه عراق یک سازه‌ی چندبعدی است که از سه بعد اصلی تحول‌آفرین، راهبردی و اجتماعی تشکیل می‌شود. این نتایج نشان می‌دهد که رفتار کارآفرینانه مدیران مدارس تنها به جنبه‌های فردی یا خلاقانه محدود نیست، بلکه مجموعه‌ای از توانایی‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های مدیریتی، ارتباطی و سازمانی را شامل می‌شود که در تعامل با یکدیگر توان تحول‌سازی مدرسه و هدایت آن به سوی نوآوری و کارآمدی را ممکن می‌سازد. بُعد تحول‌آفرین شامل نوآوری، خلاقیت و ریسک‌پذیری است، بُعد راهبردی شامل آینده‌نگری، تفکر راهبردی و شایستگی شخصی و بُعد اجتماعی شامل مؤلفه‌های ارتباطات و انگیزش است. ترکیب این ابعاد، چارچوبی جامع و بومی را برای تحلیل رفتارهای کارآفرینانه مدیران مدارس عراق فراهم می‌آورد که با پیچیدگی‌ها، محدودیت‌ها و نیازهای نظام آموزشی این کشور سازگار است.

نتایج پژوهش درباره بُعد تحول‌آفرین نشان داد که مدیران کارآفرین توانایی بیان ایده‌های نو، بهره‌گیری از فناوری‌های جدید، اتخاذ راه‌حل‌های خلاقانه و پذیرش ریسک‌های منطقی را دارند. این یافته‌ها با ادبیات بین‌المللی رهبری آموزشی همسو است. به‌طور خاص، پژوهش‌های حوزه رهبری تحول‌آفرین نشان می‌دهد که توانایی مدیران در ایجاد چشم‌انداز نو، تشویق معلمان به نوآوری و فراهم‌سازی شرایط آزمایش ایده‌های جدید، از عوامل کلیدی موفقیت مدارس یادگیرنده است (Harris & Jones, 2023). همچنین مطالعه بدای و همکاران، طراحی مدارس کارآفرین را مبتنی بر محیط آموزشی خلاق، الگوهای نوآورانه تدریس و پذیرش ریسک در تصمیم‌گیری معرفی کرده است (Badaghi et al., 2024). هم‌ترازی نتایج پژوهش حاضر با این شواهد نشان می‌دهد که مدیران مدارس عراق نیز زمانی می‌توانند نقش کارآفرینانه خود را محقق کنند که به‌جای محافظه‌کاری سازمانی، از نگاه نو، خلاقیت و ریسک‌پذیری مدیریتی بهره ببرند.

پژوهش حاضر همچنین نشان داد که بعد راهبردی—به‌خصوص آینده‌نگری و تفکر راهبردی—نقش بسیار مهمی در کارآفرینی مدیران دارد. مدیرانی که توان تحلیل روندهای بازار کار، پیش‌بینی نیازهای آموزشی دانش‌آموزان و تدوین استراتژی‌های بلندمدت را دارند، می‌توانند مدرسه را از حالت انفعالی خارج کرده و در مسیر توسعه مستمر قرار دهند. نتایج پژوهش‌های بین‌المللی نیز همین الگو را تأیید می‌کند؛ چنان‌که لیثوود در مرور شواهد رهبری آموزشی نشان می‌دهد که رهبری راهبردی و مبتنی بر داده، یکی از عوامل اصلی عدالت آموزشی و بهبود عملکرد مدارس است (Leithwood, 2021). افزون بر آن، مطالعه جعفرپور و همکاران درباره برنامه‌درسی کارآفرینانه نشان می‌دهد که نظام آموزشی کارآفرین بدون رویکرد آینده‌نگر، تحلیل محیط و برنامه‌ریزی مدرسه‌محور قابل تحقق نیست (Jafarpoor et al., 2024). این همخوانی نشان می‌دهد که کارآفرینی در مدارس عراق نیز نیازمند مدیرانی است که به‌جای مدیریت روزمره، توان تحلیل راهبردی و مهارت تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد داشته باشند.

در حوزه شایستگی شخصی، نتایج بیانگر آن است که اعتماد به‌نفس مدیریتی، یادگیری مستمر، مدیریت فشارها و تعهد حرفه‌ای از شاخص‌های کلیدی کارآفرینی مدیران مدارس هستند. این یافته با پژوهش‌های رهبری اخلاقی، رهبری سازگار و مدل‌های رهبری مبتنی بر رشد حرفه‌ای همسو است. به‌طور مثال، پژوهش مازهبی نشان می‌دهد که در شرایط بحرانی، مدیران موفق افرادی هستند که توانایی تنظیم هیجان، مدیریت فشارهای سازمانی و حفظ انسجام ساختار مدرسه را دارند (Mazhabi, 2025). این ویژگی‌ها با شرایط آموزش عراق که معمولاً با چالش‌های اجتماعی و سازمانی همراه است، کاملاً انطباق دارد.

بعد اجتماعی کارآفرینی—که شامل مؤلفه‌های ارتباطات و انگیزش است—در نتایج پژوهش حاضر برجسته شد. این بعد نشان می‌دهد که مدیران باید توان ایجاد روابط سازنده با معلمان، تعامل شفاف، برگزاری جلسات مشارکتی و ایجاد محیط انگیزشی را داشته باشند. نقش این بعد در مطالعات بین‌المللی نیز به خوبی تأیید شده است. پژوهش شحرابی فراهانی و همکاران نشان می‌دهد که مؤثرترین الگوی رهبری آموزشی بر اساس مشارکت، ارتباطات مدرسه‌ای سازنده و تعامل حرفه‌ای میان مدیر و معلمان شکل می‌گیرد (Shahrabi Frahani et al., 2021). پژوهش عثمان و همکاران درباره نقش تیم‌سازی در رهبری آموزشی نیز ثابت می‌کند که روابط مثبت و فرهنگ مشارکتی، کیفیت اجرا و نظارت

آموزشی را تقویت می‌کند (Osman et al., 2025). همچنین یافته‌های رفیق‌الزمان درباره سبک‌های رهبری نشان می‌دهد که سبک مشارکتی—بر خلاف سبک اقتدارگرایانه—توان بیشتری در ارتقای مدیریت مدرسه و ایجاد روحیه کارآفرینانه دارد (Rafiq-uz-Zaman et al., 2025). این هم‌گرایی مطالعات نشان می‌دهد که ابعاد اجتماعی کارآفرینی—به‌ویژه ارتباطات و انگیزش—برای شرایط نظام آموزشی عراق اهمیت حیاتی دارند.

در بخش دیگری از یافته‌ها، نقش فناوری و نوآوری دیجیتال در بهبود کارآفرینی مدیران مورد تأکید قرار گرفت. این یافته با مطالعات مربوط به رهبری سازگار و دیجیتال همسو است. پژوهش حریس و نورائینی تأکید می‌کند که رهبری آموزشی در عصر تحول دیجیتال، نیازمند مدیرانی است که بتوانند فناوری را در تصمیم‌گیری، مدیریت عملکرد و توانمندسازی معلمان ادغام کنند (Haris & Nuraeni, 2025). افزون بر آن، پژوهش‌های طراحی مدل‌های توانمندسازی مبتنی بر هوش مصنوعی نیز نشان می‌دهند که فناوری می‌تواند ظرفیت مدیران را برای تحلیل داده‌ها، طراحی برنامه‌های آموزشی و اجرای مدیریت کارآفرینانه به‌طور چشمگیری افزایش دهد (Sadeghi & Shafie Pour Motlagh, 2025). این یافته‌ها با شرایط نظام آموزشی عراق—که به‌تدریج به سمت دیجیتالی شدن در حرکت است—هم‌سویی دارد و نشان می‌دهد که مدیران باید در مسیر توانمندسازی فناورانه قرار گیرند.

یکی دیگر از ابعاد مهم نتایج پژوهش، تأکید بر رهبری مدرسه‌محور و تأثیر آن بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان است. پژوهش رحمان نشان می‌دهد که رهبری مدرسه‌محور، فرصت‌های مشارکت و تصمیم‌گیری مستقل را افزایش داده و تأثیر مستقیمی بر پیشرفت تحصیلی دارد (Rahman, 2025). پژوهش‌های تطبیقی بین‌المللی نیز نشان داده‌اند که تقویت خودمختاری مدارس و واگذاری نقش‌های کلیدی به مدیران، زمینه‌ساز توسعه فرهنگ کارآفرینی می‌شود. این یافته‌ها با تأکید پژوهش حاضر بر نیاز مدارس عراق به استقلال مدیریتی و برنامه‌ریزی راهبردی هم‌راستا است.

همچنین یافته‌های مرتبط با اهمیت انگیزش معلمان، با پژوهش‌های مربوط به رهبری توانمندساز مطابقت دارد. نتایج تانکوتای و چولاک نشان می‌دهد که سبک رهبری توانمندساز با افزایش خوش‌بینی علمی معلمان و ارتقای خودکارآمدی آنان رابطه مستقیم دارد (Tankutay & Çolak, 2025). یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر اینکه مدیران کارآفرین با ایجاد محیط حمایتی، ایجاد انگیزه و تشویق معلمان، فرهنگ مدرسه‌ای فعال و خلاق ایجاد می‌کنند، با این شواهد همخوانی کامل دارد.

در نهایت، تحلیل نتایج نشان داد که کارآفرینی مدیران مدارس تنها یک ویژگی فردی نیست، بلکه یک الگوی جامع رهبری است که بر رفتارهای تحول‌آفرین، راهبردی و اجتماعی مبتنی است. این الگو با شواهد پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی همسو بوده و می‌تواند به عنوان مبنایی برای طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس عراق مورد استفاده قرار گیرد. مجموعه شواهد نشان می‌دهد که مدیران مدارس برای ایفای نقش مؤثر کارآفرینانه باید همزمان در حوزه‌های نوآوری، تفکر راهبردی، فناوری، انگیزش و ارتباطات رشد کنند. این یافته‌ها ضرورت توجه به الگوهای بومی رهبری آموزشی را در عراق که با چالش‌های فرهنگی، سازمانی و ساختاری مواجه است، برجسته می‌کند.

پژوهش حاضر دارای برخی محدودیت‌ها است که باید در تفسیر نتایج مدنظر قرار گیرد. نخست، نمونه پژوهش تنها شامل خبرگان و مدیران با تجربه بود و از مشارکت معلمان، دانش‌آموزان و والدین در فرایند تحلیل داده‌ها استفاده نشد؛ در نتیجه، دیدگاه‌های ذی‌نفعان مختلف درباره کارآفرینی مدیران به طور کامل منعکس نشده است. دوم، پژوهش در بستر اجتماعی و فرهنگی عراق انجام شده و یافته‌ها ممکن است به‌طور کامل به سایر کشورها یا حتی سایر سطوح آموزشی تعمیم‌پذیر نباشد. سوم، با توجه به ماهیت کیفی تحقیق، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها مبتنی بر تفسیر داده‌ها بوده است و هرچند تلاش شد روایی و پایایی تضمین شود، اما امکان اثرگذاری سوگیری‌های ذهنی مصاحبه‌شوندگان وجود دارد. چهارم، پژوهش تنها بر مدارس متوسطه متمرکز بوده و درک نقش کارآفرینی در مدارس ابتدایی یا فنی-حرفه‌ای نیازمند مطالعات مجزا است.

با توجه به محدودیت‌ها و یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده از رویکردهای ترکیبی استفاده کنند تا علاوه بر تحلیل کیفی، رابطه بین مؤلفه‌های شناسایی شده و پیامدهای آموزشی از طریق روش‌های کمی نیز بررسی شود. دوم، انجام پژوهش تطبیقی میان مدارس عراق و سایر کشورهای منطقه می‌تواند ابعاد فرهنگی و ساختاری کارآفرینی مدیران را روشن‌تر سازد. سوم، بررسی نقش سیاست‌های کلان آموزشی و میزان استقلال مدارس در توسعه رفتارهای کارآفرینانه، می‌تواند افق‌های جدیدی برای تحلیل فراهم کند. همچنین پیشنهاد می‌شود اثر کارآفرینی مدیران بر عملکرد تحصیلی، انگیزش معلمان و نوآوری‌های آموزشی به صورت تجربی مورد آزمون قرار گیرد. افزون بر آن، توسعه ابزارهای استاندارد برای سنجش کارآفرینی مدیران مدارس می‌تواند زمینه‌ساز پژوهش‌های گسترده‌تر در این حوزه باشد.

از منظر کاربردی، ضروری است برنامه‌های توانمندسازی مدیران مدارس با محوریت تفکر راهبردی، نوآوری، رهبری دیجیتال و مهارت‌های اجتماعی طراحی و اجرا شود. ایجاد نظام حمایتی برای اجرای ایده‌های نو و تأمین منابع لازم برای پروژه‌های خلاقانه مدرسه می‌تواند نقش مهمی در تقویت رفتارهای کارآفرینانه داشته باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود ساختارهای مشارکتی در مدارس تقویت شود تا معلمان و دانش‌آموزان در فرایند تصمیم‌گیری نقش فعال‌تری داشته باشند. به کارگیری فناوری‌های نوین در مدیریت مدرسه، تحلیل داده‌ها و توسعه حرفه‌ای معلمان نیز می‌تواند توان کارآفرینی مدیران را افزایش دهد. در نهایت، ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای میان مدیران مدارس برای تبادل تجربه و یادگیری متقابل، می‌تواند زمینه‌ساز رشد جمعی و تقویت فرهنگ کارآفرینی در نظام آموزشی باشد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Entrepreneurial leadership in schools has increasingly become a central theme in educational research, particularly as education systems confront rapid social, technological, and economic transformations. Numerous studies highlight that school principals play a decisive role in shaping instructional quality, organizational learning, and innovative school cultures capable of responding to contemporary challenges

(Harris & Jones, 2023). Effective leadership thus extends beyond administrative competence and requires entrepreneurial capabilities such as creativity, opportunity recognition, risk management, and strategic thinking. International evidence confirms that principals who adopt entrepreneurial orientations contribute significantly to school improvement, teacher empowerment, and student achievement, especially in systems undergoing turbulence and reform (Altae, 2022). In contexts like Iraq—where educational institutions face resource limitations, outdated organizational structures, and sociocultural complexities—the need for entrepreneurial school leadership is even more pronounced (Obeid, 2024).

Recent scholarship argues that entrepreneurial schools depend on leaders who can establish enabling environments, nurture innovation ecosystems, and motivate teachers toward experimentation and continuous improvement (Haj Aghaei, 2023). Designing such environments requires a shift from traditional hierarchical leadership toward flexible, future-focused, and collaborative approaches. Studies on entrepreneurial curriculum models further emphasize that entrepreneurial leadership must incorporate strategic insight, policy alignment, and the development of core competencies that help schools adapt to shifting labor markets and learning needs (Jafarpoor et al., 2024).

Global evidence also shows that equitable, distributed, and strategic leadership practices enhance organizational resilience and long-term school transformation (Leithwood, 2021). For instance, empowering teachers and fostering autonomy—identified as essential for innovation—are strongly influenced by principals' leadership style (Tankutay & Çolak, 2025). Furthermore, research on leadership under crisis conditions suggests that principals' personal competencies, such as emotional regulation, adaptability, and proactive decision-making, critically shape the capacity of schools to maintain continuity and drive innovation during periods of disruption (Mazhabi, 2025). In parallel, leadership models integrating digital transformation offer insights into how principals can leverage technology to enhance communication, improve teacher performance, and strengthen school culture in rapidly evolving educational environments (Haris & Nuraeni, 2025).

In Iraq, the literature demonstrates a clear gap between expected leadership roles and current practices, with many principals still operating within traditional managerial frameworks rather than embracing entrepreneurial, learning-centered, or team-based leadership models (Haj Aghaei & Khalkhali, 2020; Haji Aghaei & Khalkhali, 2021). However, studies on leadership identity and practice show that Iraqi educators recognize the significant impact of leadership behaviors—particularly strategic planning, communication, and motivation—on student outcomes and school success (Obeid, 2024). This highlights the necessity of developing a localized, research-based model that identifies the essential dimensions and indicators of entrepreneurial school leadership specific to Iraqi secondary schools.

The broader international literature also reinforces the need for culturally responsive leadership frameworks. For instance, philosophical and ethical leadership approaches that integrate local values and cultural norms have been found to strengthen morale, cohesion, and professional commitment among teachers (Liu, 2025). Similarly, comparative studies on leadership styles demonstrate that democratic and participatory approaches lead to higher school effectiveness than authoritarian models, reinforcing the value of collaborative leadership within entrepreneurial school environments (Rafiq-uz-Zaman et al., 2025).

Collectively, past research converges on the notion that entrepreneurial school leadership is multidimensional, encompassing transformational, strategic, and social competencies that enable principals to lead innovation, foster collective engagement, and guide their schools toward long-term improvement (Badaghi et al., 2024; Osman et al., 2025; Sadeghi & Shafie Pour Motlagh, 2025). However, despite the richness of international evidence, little empirical work has systematically identified the specific dimensions, components, and indicators of entrepreneurial leadership among Iraqi secondary school principals. The present study seeks to fill this gap by developing a comprehensive model grounded in qualitative evidence and contextual realities.

Accordingly, the purpose of this study is to identify and conceptualize the dimensions, components, and indicators of entrepreneurial leadership among secondary school principals in Iraq.

Methods and Materials

This research employed a qualitative, applied design using a thematic content analysis approach. Data were collected in two phases: (1) a systematic review of relevant domestic and international literature to establish an initial conceptual foundation, and (2) semi-structured, in-depth interviews with 18 experts, including university faculty in educational management, senior officials from the Iraqi Ministry of Education, and experienced secondary school principals. Participants were selected through purposive sampling based on expertise and theoretical saturation. Interviews lasted between 60 and 90 minutes and were fully transcribed. Data were analyzed using an inductive thematic analysis supported by MAXQDA Analytics Pro 2018, allowing the identification, comparison, categorization, and refinement of emerging themes into overarching dimensions and indicators.

Findings

Analysis of interview data revealed three overarching dimensions constituting the entrepreneurial leadership construct among Iraqi secondary school principals: the transformational dimension, the strategic dimension, and the social dimension.

The transformational dimension comprised indicators related to innovation, creativity, and risk-taking. Principals exhibited capacities such as expressing innovative ideas without fear of criticism, experimenting with new teaching technologies, implementing creative problem-solving approaches, and accepting calculated risks to improve school processes.

The strategic dimension included future orientation, strategic thinking, and personal competence. Participants emphasized the importance of long-term planning, continuous environmental scanning, aligning school activities with market needs, employing data-driven decision-making, and demonstrating professional self-efficacy, resilience, and commitment.

The social dimension encompassed communication and motivation. Indicators included building strong relationships with teachers and students, promoting open dialogue and participatory decision-making, using communication technologies, ensuring transparency in school operations, establishing motivational systems, celebrating achievements, and fostering an encouraging and supportive learning environment.

Together, these dimensions yielded a comprehensive framework consisting of multiple organizing themes and numerous behavioral indicators that define the entrepreneurial leadership profile required for principals in Iraqi secondary schools.

Discussion and Conclusion

The findings illustrate that entrepreneurial leadership among Iraqi secondary school principals is a multidimensional construct integrating transformational, strategic, and social competencies. These results confirm that entrepreneurial leadership extends beyond individual creativity and encompasses a holistic set of behaviors and abilities that enable principals to drive innovation, empower teachers, and create dynamic school environments.

The identification of the transformational dimension aligns with global literature emphasizing innovation, creativity, and risk-taking as essential components of entrepreneurial school leadership. The prominence of strategic competencies in the findings highlights the necessity for principals to engage in future-oriented planning, adapt to environmental changes, and make data-informed decisions to guide school development. The strong emphasis on communication and motivation underscores the relational nature of leadership in the Iraqi context, where collective engagement and interpersonal support are vital for implementing change and sustaining innovation.

Overall, the study contributes to educational leadership literature by providing a contextually grounded model that articulates the precise dimensions and behavioral indicators of entrepreneurial leadership in Iraqi secondary schools. It offers a practical framework that can inform professional development, leadership training, and policy reform aimed at fostering innovation and improving school effectiveness in Iraq.

References

- Altae, M. (2022). Teacher leadership and teacher identity in turbulent times in Iraq. *Management in Education*, 36(4), 178-185. <https://doi.org/10.1177/08920206211069733>
- Badaghi, M., Khorshidi, A., Faqih Aram, B., Doshman Ziyari, E., & Moradi, S. (2024). Designing an Entrepreneurial School Model for the Second Cycle of Secondary Education in Tehran. *Educational Technology*, 18(3), 749-764. <https://www.sid.ir/fileservers/je/500-296982-x-1410767.pdf>
- Haj Aghaei, H. (2023). Designing an Entrepreneurial School Model with Emphasis on Establishing an Entrepreneurial Ecosystem. *Entrepreneurship Education and Management*, 2(4), 1-24. https://eme.razi.ac.ir/article_2831.html
- Haj Aghaei, H., & Khalkhali, A. (2020). Reconstructing the Role of the Principal in Schools Oriented Towards an Entrepreneurial Structure. *Management and Planning in Educational Systems*, 13(2), 237-264. <https://doi.org/10.52547/mpes.13.2.237>
- Haji Aghaei, H., & Khalkhali, A. (2021). Reconstructing the Role of Principals in the Schools by Entrepreneurial Tendency. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 13(2), 237-264. <https://doi.org/10.52547/mpes.13.2.237>
- Haris, A., & Nuraeni, N. (2025). Adaptive Leadership in the Era of Disruption: Integrating Digital Transformation, Organizational Culture, and Teacher Performance (A Case Study of Muhammadiyah High Schools in Cianjur Regency). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 6(2), 1649-1661. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i2.3961>
- Harris, A., & Jones, M. (2023). The importance of school leadership? What we know. *School Leadership & Management*, 43(5), 449-453. <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2287806>
- Jafarpour, M., Hashemi, S. A., & Machinchi, A. A. (2024). Design and Validation of an Entrepreneurial Curriculum Model in Secondary Schools Aligned with the General Entrepreneurship Policies of the System. *Strategic and Macro Policies*, 12(45), 48-86. https://www.jmsp.ir/article_174256_en.html?lang=fa
- Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences*, 11(8), 377. <https://doi.org/10.3390/educsci11080377>
- Liu, K. (2025). Leadership Practices Through Taoist Philosophical Principles and Teachers' Morale in Selected Preschools in Hebei, China. *Pacific International Journal*, 8(2), 47-51. <https://doi.org/10.55014/pij.v8i2.788>
- Mazhabi, Z. (2025). Investigating leadership attributes and strategies during times of crisis and educational change: A story of public primary school principals in Lombok, Indonesia. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432241300280>
- Obeid, Z. K. (2024). A Case Study Analysis of Practicing Educators' Perceptions of the Relative Impact of Key School Leadership Characteristics Upon Expected Student Achievement in Recognized Successful Private Schools in Arbil, Iraq. <https://doi.org/10.58840/8tj0qx04>
- Osman, H., Mumo, R., & Gori, J. M. (2025). Team Building as a Lens for Instructional Leadership and Curriculum Supervision: Insights From Secondary Schools in Garissa Sub-County, Kenya. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 51(9), 916-926. <https://doi.org/10.9734/ajess/2025/v51i92426>
- Rafiq-uz-Zaman, M., Bano, S., & Naveed, Y. (2025). Comparative Analysis of Authoritative and Democratic Leadership Styles and Their Impact on School Management Effectiveness. *Ijss*, 4(2), 105-117. <https://doi.org/10.63544/ijss.v4i2.132>
- Rahman, N. U. Q. (2025). The Influence of School-Based Management and Leadership on Student Academic Achievement. *Mozaic Islam Nusantara*, 11(2), 115-124. <https://doi.org/10.47776/mozaic.v11i2.1811>
- Sadeghi, Z., & Shafie Pour Motlagh, F. (2025). Designing a Model for Empowering Managers of Entrepreneurial Schools Utilizing Artificial Intelligence. *Entrepreneurship Education and Management*, 4(1), 71-92. https://eme.razi.ac.ir/article_3673.html
- Shahrabi Frahani, M., Khosravi Babadi, A. A., & Khorshidi, A. (2021). Identifying the Educational Leadership Pattern of School Administrators (Case study: The First Primary School in Tehran). *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 13(2), 265-298. <https://doi.org/10.52547/mpes.13.2.265>
- Tankutay, H. K., & Çolak, İ. (2025). How School Principals' Empowering Leadership Influences Teacher Autonomy: The Mediating Role of Teachers' Academic Optimism. *British Educational Research Journal*. <https://doi.org/10.1002/berj.4125>