

**Receive Date:**  
8/10/2022

**Accept Date:**  
14/3/2023



**Research  
Article**

Vol.19, No.1, Serial 35

Spring & Summer  
2023

pp.: 25-36

# The Role Of Synergistic Leadership Of School Principals In Organizational Entrepreneurship By Mediating The Productive Behaviors Of Technical And Vocational Teachers

DOI: 10.22070/TLR.2023.16853.1340

**Maryam ghaderi sheykhi abadi<sup>1</sup>, Fakhrossadat Nasiri<sup>2</sup>, Mahmood Taajobi<sup>3</sup>, Afshin Afzali<sup>4</sup>**

1. *Ph.D. in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature & Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.  
Email: maryamghaderi9294@gmail.com*
2. *Associate professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran.  
(Corresponding Author) Email: fsnasiri@sru.ac.ir*
3. *Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Human Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran  
Email: m.taajobi@basu.ac.ir*
4. *Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Human Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran  
Email: afzali.afshin@basu.ac.ir*

## Abstract

**Introductoin:** Organizational entrepreneurship can maximize productivity to achieve organizational goals in a way that individuals seem to strive to achieve their individual goals. Therefore, this research was conducted to investigate the role of synergistic leadership of school principals in organizational entrepreneurship by mediating the productive behaviors of technical and vocational teachers.

**Method:** The quantitative research method is correlation studies and covariance-based structural equation modeling approach. The research population was all the teachers of technical and vocational schools in Tehran province, and a sample of 364 teachers was selected using proportional stratified random sampling based on Cochran's formula. In order to collect data, the researcher-made questionnaires of synergistic leadership, and teachers' productive behaviors; and the organizational entrepreneurship questionnaire of Hughes & Morgan (2007) was used. Cronbach's alpha techniques and confirmatory factor analysis were used to determine the reliability and validity of the organizational entrepreneurship questionnaire, and the reliability and validity of both researcher-made questionnaires of synergistic leadership, and productive behaviors were investigated with Cronbach's alpha techniques, content validity ratio, exploratory factor analysis, and confirmatory factor analysis. In order to analyze the data, structural equation modeling was used by Lisrel software.

**Results:** The results showed that synergistic leadership of principles has a positive and significant direct effect on organizational entrepreneurship at the level of 0.05. Synergistic leadership of school principals has a positive and significant direct effect on teachers' productive behaviors at the 0.05 level. Teachers' productive behaviors have a positive and significant direct effect on organizational entrepreneurship at the 0.05 level. The synergistic leadership of school principals through the productive behaviors of teachers has a positive and significant indirect effect on organizational entrepreneurship at the level of 0.05. Also, the synergistic leadership of school principals and the productive behaviors of technical and vocational teachers are able to explain 0.19 of the variance of organizational entrepreneurship.

**Discussion and Conclusion:** By using a synergistic leadership style, school principals will promote and promote entrepreneurship and facilitate the emergence of productive behaviors by teachers.

**Keywords:** Synergistic leadership of managers, productive behaviors of teachers, organizational entrepreneurship, technical and vocational schools.

# نقش رهبری هم‌افزا مدیران مدارس در کارآفرینی سازمانی با میانجی‌گری رفتارهای تولیدی معلمان فنی و حرفه‌ای (مورد مطالعه: هنرستان‌های استان تهران)

DOI: 10.22070/TLR.2023.16853.1340

مریم قادری شیخی آبادی<sup>۱</sup>، فخرالسادات نصیری<sup>۲\*</sup>، محمود تعجبی<sup>۳</sup>، افشین افزلی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.  
Email: maryamghaderi9294@gmail.com

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران.  
Email: fsnasiri@sru.ac.ir (نویسنده مسئول)

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.  
Email: m.taajobi@basu.ac.ir

۴. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.  
Email: afzali.afshin@basu.ac.ir

## چکیده

**مقدمه:** کارآفرینی سازمانی می‌تواند باعث به حداکثر رساندن بهره‌وری برای دستیابی به اهداف سازمانی شود، به گونه‌ای که به نظر می‌رسد افراد برای رسیدن به اهداف فردی خود تلاش می‌کنند. بنابراین این پژوهش با هدف بررسی نقش رهبری هم‌افزا مدیران مدارس در کارآفرینی سازمانی با میانجی‌گری رفتارهای تولیدی معلمان فنی و حرفه‌ای صورت گرفت.

**روش:** روش پژوهش کمی از نوع مطالعات همبستگی و رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری کوواریانس محور است. جامعه پژوهش کلیه معلمان هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان تهران بودند، که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۳۶۴ معلم انتخاب شد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ی محقق ساخته‌ی رهبری هم‌افزا؛ پرسشنامه‌ی محقق ساخته‌ی رفتارهای تولیدی معلمان؛ و پرسشنامه‌ی کارآفرینی سازمانی هاگس و مورگان (۲۰۰۷) استفاده شد. جهت تعیین پایایی و روایی پرسشنامه‌ی کارآفرینی سازمانی از تکنیک‌های آلفای کرونباخ و تحلیل عامل تأییدی استفاده شد، و پایایی و روایی پرسشنامه‌ی محقق ساخته‌ی رهبری هم‌افزا و پرسشنامه‌ی محقق ساخته‌ی رفتارهای تولیدی با تکنیک‌های آلفای کرونباخ و نسبت روایی محتوایی، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی شدند، جهت تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری بوسیله نرم افزار lisrel استفاده شد.

**نتایج:** نتایج نشان داد رهبری هم‌افزا مدیران دارای اثر مستقیم مثبت و معنادار بر کارآفرینی سازمانی در سطح ۰/۰۵ است. رهبری هم‌افزا مدیران مدارس دارای اثر مستقیم مثبت و معنادار بر رفتارهای تولیدی معلمان در سطح ۰/۰۵ است. رفتارهای تولیدی معلمان دارای اثر مستقیم مثبت و معنادار بر کارآفرینی سازمانی در سطح ۰/۰۵ است. رهبری هم‌افزا مدیران مدارس بواسطه رفتارهای تولیدی معلمان دارای اثر غیر مستقیم مثبت و معنادار بر کارآفرینی سازمانی در سطح ۰/۰۵ است. همچنین رهبری هم‌افزا مدیران مدارس و رفتارهای تولیدی معلمان فنی و حرفه‌ای قادر به تبیین ۰/۱۹ واریانس کارآفرینی سازمانی هستند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** مدیران مدارس با بکارگیری سبک رهبری هم‌افزا، سبب ترویج و ارتقاء کارآفرینی خواهند شد و بروز رفتارهای تولیدی از سوی معلمان این امر را تسهیل می‌نماید.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری هم‌افزا مدیران، رفتارهای تولیدی معلمان، کارآفرینی سازمانی، هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای.

نشریه علمی

## پژوهش‌های آموزش و یادگیری

دوره ۱۹، شماره ۱، پیاپی ۳۵  
بهار و تابستان ۱۴۰۱  
صص: ۲۵-۳۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۳

## مقاله پژوهشی

Journal of

## Training & Learning Researches

Vol.19, No. 1, Serial 35

Spring & Summer  
2023

pp.: 25-36

## مقدمه

جدید، رفتارها و نگرش‌های رهبری را که از تغییر مورد نیاز در فرهنگ مدرسه و تمرکز بر آموزش با کیفیت پشتیبانی می‌کند، شکل دهند [۱۱]. در گذشته نظریه‌های مربوط به رهبری چه در بخش‌های آموزشی و چه در بخش‌های مدیریتی براساس تجربیاتی که از شیوه‌های رهبری مردان به دست می‌آمد شکل می‌گرفت و در حقیقت تجربیات زنان مورد توجه قرار نمی‌گرفت. اما نظریه رهبری هم‌افزا شامل رویکردی است که چشم‌اندازهای رهبری را در رهبران زن و مرد، به طور هم‌زمان مورد استفاده قرار می‌دهد [۱۲]. و به عنوان یک نظریه‌ی رهبری مدرن در قرن بیست و یکم، چارچوبی را برای بررسی و انعکاس تجربیات زنانه و مردانه در رهبری آموزشی [۱۳] و تأثیرگذاری هم‌افزایی در آموزش فراهم می‌کند [۱۴]. در سبک رهبری هم‌افزا، رهبران آموزشی به سمت همکاری و تعاون سوق می‌یابند و همین ویژگی، رهبری هم‌افزا را از سایر تئوری‌های رهبری، منحصر به فردتر می‌کند [۱۵]. هم‌افزایی مدارس را قادر می‌سازد تا در زمینه‌ی دانش سازمانی به پویایی برسند [۱۶]. سبک رهبری هم‌افزای مدیران در مدارس فرصتی برای ایجاد تغییر برای بسیاری از دانش‌آموزان فراهم می‌کند که به افزایش پیشرفت تحصیلی و حمایت اجتماعی-عاطفی برای رشد مداوم نیاز دارند [۱۷]. در واقع عملکرد دانش‌آموزان در سطح مناطق آموزشی و مدارس تحت تأثیر هم‌افزایی است. بنابراین ارزش بالقوه‌ی هم‌افزایی بین مدیران و معلمان در مدارس در رابطه با عملکرد دانش‌آموزان مثبت است [۱۸]، و عناصر هم‌افزایی تأثیر مثبتی بر رهبری در محیط آموزشی دارد [۱۹]. رهبری هم‌افزا از معیارهای یک تئوری خوب برخوردار است. این معیارها عبارتند از (الف) می‌تواند در موقعیتی آزمایش شود که در یک زمان توسط بسیاری مشترک است، (ب) در موقعیت‌های مختلف حفظ می‌شود، (ج) در یک مدل گرافیکی ساده ارتباط برقرار می‌کند (د) توصیف دقیق قاعده‌ها و بی‌نظمی‌های سازمان آموزشی را ارائه می‌دهد [۲۰].

این در حالیست که پس از فراگیران آماده و با انگیزه و مدیران اثربخش و هم‌افزا، حضور معلمان مجهز و مستعد در صحنه‌ی آموزش، اساسی‌ترین عنصر آموزش در مدارس است. پس سهم عوامل فیزیکی مانند اندازه کلاس و ... بر پرورش دانش‌آموزان توانمند، اندک است و آنچه که بیشترین نقش را در پرورش چنین دانش‌آموزانی دارد معلمان مدارس هستند [۲۱]. درک اینکه چگونه رفتارهای به موقع و مرتبط، مهارت-ها و وظایف شغلی معلمان در مدارس به بهره‌وری نیروی آموزش دیده تبدیل می‌شود، یکی از موضوعات مهم چند دهه‌ی اخیر است که به تلاش‌های سیاسی و مدیریتی برای بهبود مدارس تبدیل شده است [۲۲]. معلمان به عنوان مهم-

در دنیای در حال تغییر و تحول امروز، کارآفرینی عامل مهمی در جهت ایجاد رفاه و آسودگی، رفع موانع و مشکلات، و بهبود مستمر زندگی محسوب می‌شود و به عبارتی تمدن بشر امروزی حاصل کارآفرینی اوست [۱]. بنابراین چالش مهم کارآفرینی در دنیای امروز چالش تعریف صحیح نیازها، فرصت‌ها، شکاف‌ها و مهم‌تر از آن آموزش کارآفرینان فعالی است که نیاز به یادگیری مناسب با طول عمر شغلی خود دارند [۲]. به همین دلیل، دولت‌ها در تلاش هستند تا در سازمان‌های آموزشی و مدارس توجه به کارآفرینی را در جهت منافع اقتصادی خود ارتقاء دهند. کارآفرینی در کوتاه مدت با بالا بردن شور و شوق در دانش‌آموزان، خودکارآمدی را افزایش می‌دهد و در بلند مدت اشتیاق ایجاد کسب و کار را تحریک می‌کند [۳]. کارآفرینی با فقرزدایی موجب توسعه اقتصادی در دو سطح خرد و کلان خواهد شد [۴]. در واقع تشویق افراد به شروع یا تصدی یک تجارت و توسعه مهارت-های کارآفرینی باید هدف مهمی برای کشورها و سیستم‌های آموزشی آن‌ها باشد. سیستم‌های آموزشی جوامع برای رسیدن به پویایی و پیشرفت، به ارائه برنامه‌های آموزشی مداوم و توسعه مهارت‌ها و دانش جدید به کارکنان و پرورش افراد کارآفرین نیازمندند [۵]. مدت‌هاست که آموزش کارآفرینی برای دانش‌آموزان دبیرستان‌های فنی و حرفه‌ای به عنوان تلاشی برای افزایش تعداد کارآفرینان و همچنین برای غلبه بر بیکاری فارغ‌التحصیلان که هر سال در حال افزایش است، اجرا می‌شود. کارآفرینی در مدارس با امید ایجاد انگیزه‌ی خلاقیت و نوآوری در فارغ‌التحصیلان در استفاده از پتانسیل محیط، تجارت و سایر موارد به عنوان پایه و اساس زندگی پس از فارغ‌التحصیلی از مدرسه ارائه می‌شود [۶]. در واقع پیشرفت تحصیلی با ایجاد خلاقیت در دانش‌آموزان در جهت کارآفرینی امکان‌پذیر خواهد بود [۷]. به همین دلیل، تقویت گرایش به کارآفرینی در مدارس، نیازمند هدایت فرایند آموزش توسط مدیرانی است که هم‌افزایی را در محیط‌های آموزشی گسترش می‌دهند و شیوه‌ی رهبری آنان در مدارس بر این امر استوار است [۸].

بنابراین با توجه به اینکه، پشت آموزش عالی و مدارس عالی، نوعی رهبری عالی نهفته است که تضمین می‌کند چگونه شیوه‌های مؤثر آموزش باعث می‌شوند کلاس‌های درس به صورت باز و در تعامل با سایر کلاس‌ها باشند [۹]. دانش و تجربیات یک مدیر هم می‌تواند بسیار به سود مدرسه باشد و از احساس اضطراب، کنجکاوی و هیجان مشترکی که در بین کارکنان مدرسه و اعضای جامعه وجود دارد، بکاهد [۱۰]. مدیران آموزشی باید تلاش کنند با طراحی برنامه‌های

ترین عامل تعیین کننده کارآیی در آموزش، با رفتارهای کاری و بهره‌وری کاری خود، موفقیت دانش‌آموزان را در فرایند آموزش و یادگیری در سیستم‌های آموزشی تعیین می‌کنند [۲۳]. بنابراین کلاس‌ها و مدارس زمانی مؤثر می‌شوند که برای معلمان پرانرژی و پاداش دادن به دستاوردهای آنان سازماندهی شود [۲۴]. معلمان با کیفیت با بکارگیری شیوه‌ها و مهارت‌های آموزشی خاص در جهت موفقیت در فرآیند آموزش و پرورش دانش‌آموزان، رفتارهایی را پدید می‌آورند که با عنوان رفتارهای تولیدی شناخته می‌شوند [۲۵]. در واقع، کار دقیق از طرف معلمان و انتظارات واضح از رفتار دانش‌آموزان لازمی بکارگیری رفتارهای تولیدی در محیط-های آموزشی است [۲۶]. مهارت‌های تولیدی که به آن‌ها مهارت‌های فعال نیز گفته می‌شود، با انتقال اطلاعات به صورت گفتاری، نوشتاری و عملی [۲۷]، و تمرکز بر اجرای فعالیت‌هایی که توجه را دقیقاً متمرکز می‌کنند، زمینه‌ی ارتقای شایستگی‌های عملی و ارتباطی را در دانش‌آموزان با استفاده از "فعالیت‌های ترکیبی" فراهم می‌کنند [۲۸]. در سراسر جهان، کار معلمان از نظر شایستگی‌ها و رفتارهای تولیدی، هم در سطح ملی و هم در سطح بین‌المللی، تحت نظارت دقیق و مداوم عموم مردم قرار دارد [۲۹]. برخی از رفتارها و شایستگی‌های تولیدی مؤثر در کلاس درس می‌تواند تضمین کننده و در برگیرنده‌ی طیف وسیعی از استراتژی‌ها برای ارتقای روابط مثبت، همکاری و یادگیری هدفمند، سازماندهی، تخصیص و مدیریت زمان، و فعالیت‌های مؤثر برای مشارکت فعال و عادلانه دانش‌آموزان در انجام وظایف سازنده و... باشد [۳۰].

با توجه به اینکه از نیمه‌ی دوم قرن بیستم، جوامع بسیاری، به اهمیت و نقش آموزش و پرورش در پیشرفت اقتصادی پی برده و به نحو اثربخشی به اصلاح نظام‌های آموزشی خود پرداخته‌اند، رویکرد و نگرش اقتصادی و دیدگاه کارآفرینی به آموزش و پرورش داشتن، در واقع بیانگر وقوع تحول و دگرگونی در جوامعی است که از سکون و ایستایی به تغییر و پویایی رسیده‌اند و از اقتصاد کشاورزی به اقتصاد صنعتی روی آورده‌اند؛ اگر چه دیدگاه‌های سنتی آموزش و پرورش، سیر انطباق‌پذیری آن را با بنیاد نو، کند و آهسته

می‌کند. در واقع شیوه‌ی رهبری هم‌افزا به شدت اثربخشی عملکرد سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و عملکرد خلاق و اثربخش و با بهره‌وری بالا بستگی به نحوه‌ی عملکرد رهبری در آن سازمان دارد و این امر در سازمان‌های آموزشی به عنوان مادر دیگر سازمان‌ها از اهمیت دو چندان برخوردار است. از طرفی، بروز رفتارهای تولیدی از سوی معلمان سبب بهبود عملکرد تحصیلی، افزایش توانایی و ارتقاء رفاه اجتماعی و عاطفی، و ایجاد روحیه‌ی کارآفرینی در دانش‌آموزان در داخل و خارج از مدرسه خواهد شد. در این میان، آموزش‌های فنی و حرفه‌ای دوره‌ی متوسطه در هنرستان‌ها، به عنوان یکی از زیر نظام‌های آموزشی کشور، به مانند ابزاری قابل اعتماد، پل محکم و پایداری بین کلاس درس و جامعه و بین کلاس درس و بازار کار ایجاد خواهد کرد. دانش‌آموزانی که وارد هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای می‌شوند، مهارت‌هایی را می‌آموزند که در نهایت تعیین کننده‌ی مسیر شغلی آن‌ها است. در واقع آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با تشکیل سرمایه انسانی، شتاب‌دهی به تولید، اشتغال و مقابله با بیکاری سبب توسعه‌ی کارآفرینی، ایجاد کار و حرفه، و پیشرفت اقتصاد دانش‌محور خواهد شد. بررسی‌های متعدد نشان می‌دهد که، در برخی از مطالعات داخلی (نیا شیروانی، نیاز آذری و تقوایی یزدی [۳۱]؛ پورکریمی، قارلقی، هماینی دمیرچی و کرمی [۳۲]) و مطالعات خارجی (آتامی و ویوریزا [۳۳]؛ ریچتر، برونر و ریچتر [۳۴]؛ آنیسا، جیستیتاتی و راسدینال [۳۵]؛ محمود، ماحد زهیر، ایبراهیم، نیک جعفر و یاکوب [۳۵]؛ ایزوان و آسمه [۳۶]؛ تیلور [۳۷]؛ جاریرو [۳۷]؛ ویجایان، چاکراوادی و فیلیپس [۳۸]؛ کاسا و راجا [۳۹]؛ مورگان [۴۰])، به صورت جسته و گریخته هر متغیر به طور جداگانه و مستقل مورد بررسی قرار گرفته است. به عنوان مثال، پژوهشگران مختلف در برخی مطالعات، رابطه‌ی مثبت و معنادار بین رهبری هم‌افزا و عملکرد آموزشی [۳۱]، دانش رهبری هم‌افزای مشارکتی و مهارت‌های مدیریتی [۳۶]، رهبری هم‌افزا و تئوری پیشرفت تحصیلی [۳۷]، رهبری هم‌افزای ادراک شده و عملکرد شغلی در مدارس [۴۰] را مورد تأیید قرار داده‌اند. یا در مطالعات دیگری، تأثیر مثبت و

<sup>1</sup> Utami & Vioreza

<sup>2</sup> Richter, Brunner & Richter

<sup>3</sup> Anisah, Gistituati & Rusdinal

<sup>4</sup> Mahmood, Mohd Zahari, Ibrahim, Nik Jaafar & Yaacob

<sup>5</sup> Eizuan & Asmah

<sup>6</sup> Taylor

<sup>7</sup> Guerrero

<sup>8</sup> Vijayan, Chakravarthi & Philips

<sup>9</sup> Kassa & Raju

<sup>10</sup> Morgan

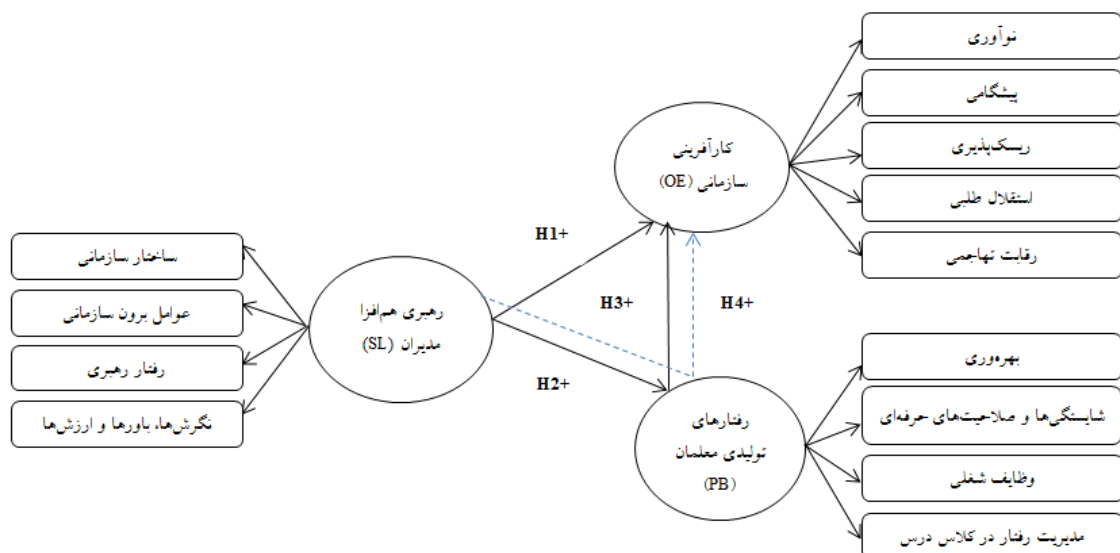
جوامع امروزی، ایجاد مدارس کارآفرین می‌تواند تحت تأثیر سبک رهبری هم‌افزا مدیران قرار گیرد؟ و رفتارهای تولیدی معلمان این امر را میانجی‌گری می‌کند؟ با توجه به مطالب ارائه شده، فرضیات پژوهش به صورت زیر تدوین شد:

۱. رهبری هم‌افزا مدیران مدارس بر کارآفرینی سازمانی اثر دارد.
۲. رهبری هم‌افزا مدیران مدارس بر رفتارهای تولیدی معلمان اثر دارد.
۳. رفتارهای تولیدی معلمان بر کارآفرینی سازمانی اثر دارد.

۴. رهبری هم‌افزا مدیران مدارس بواسطه رفتارهای تولیدی معلمان بر کارآفرینی سازمانی اثر دارد.

در ادامه، براساس ادبیات و فرضیه‌های پژوهش، مدل مفهومی پژوهش در قالب سه متغیر و مبتنی بر چهار فرضیه-ی بالا، طراحی و تدوین شد. در واقع، در میان متغیرهای فوق می‌توان یک ساختار مفهومی قائل شد، سپس به بررسی و آزمون ساختار مفهومی اقدام کرد. با توجه به بررسی‌های انجام شده در باب اهمیت، تقدم و تأخر متغیرهای مذکور در مطالعات سازمانی، رهبری هم‌افزا مدیران مدارس به عنوان متغیر مستقل، رفتارهای تولیدی معلمان به عنوان متغیر میانجی و در نهایت کارآفرینی سازمانی به عنوان متغیر وابسته تعیین شدند. مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) به تصویر کشیده شده است.

معنادار مؤلفه‌های رفتارهای تولیدی معلمان بر متغیرهای دیگر مانند، صلاحیت حرفه‌ای (یکی از مؤلفه‌های رفتارهای تولیدی) بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری تعهد حرفه‌ای [۳۲]، رضایت شغلی و غیبت از کار بر بهره‌وری معلمان (یکی از مؤلفه‌های رفتارهای تولیدی) [۳۳]، وظایف شغلی (یکی از مؤلفه‌های رفتارهای تولیدی) بر هویت حرفه‌ای و عملکرد تدریس معلمان [۳۴]، بهره‌وری معلمان (یکی از مؤلفه‌های رفتارهای تولیدی) بر نتایج کار [۲۳]، مهارت‌های آموزش مستقیم بر وظایف شغلی (یکی از مؤلفه‌های رفتارهای تولیدی) و بهره‌وری معلمان (یکی از مؤلفه‌های رفتارهای تولیدی) [۲۲]، نقش رفتار و راهبردهای معلمان بر مدیریت رفتار در کلاس درس (یکی از مؤلفه‌های رفتارهای تولیدی) [۳۸] مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین در مطالعات دیگر پژوهشگران، تأثیر مثبت و معنادار آموزش کارآفرینی بر عملکرد تجاری فارغ التحصیلان [۳۵]، و کارآفرینی سازمانی بر مشارکت کارکنان [۳۹] مورد تأیید قرار گرفته است. اما عدم وجود مطالعه‌ای که به طور هم‌زمان و منسجم رابطه‌ی سه متغیر رهبری هم‌افزا مدیران مدارس، رفتارهای تولیدی معلمان و کارآفرینی سازمانی را مورد بررسی قرار دهد و غفلت از تأثیر این متغیرها بر موفقیت و بهبود عملکرد کمی و کیفی سازمان‌های آموزشی به ویژه مدارس و هنرستان‌ها، یکی از دلایل اصلی انجام این پژوهش می‌باشد. بنابراین این سؤال ذهن پژوهشگران را به خود معطوف کرده است که آیا در



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

آماري پژوهش، کلیه‌ی معلمان هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۱ به تعداد ۶۶۹۴ نفر بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای

## روش پژوهش

روش پژوهش کمی و از نوع مطالعات همبستگی و رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری کوواریانس محور است. جامعه‌ی

نسبتی به تفکیک جنسیت (مرد و زن) و موقعیت و پهنه‌بندی مناطق مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران شامل پنج منطقه (منطقه ۱: شهرستان‌های ملارد، شهریار و شهر قدس؛ منطقه ۲: شهرستان‌های اسلامشهر، چهار دانگه، بهارستان یک، بهارستان دو و رباط کریم؛ منطقه ۳: شهرستان‌های تهران و شمیرانات، ری یک، ری دو، کهریزک و فشافویه؛ منطقه ۴: شهرستان‌های پاکدشت، پیشوا، ورامین، جواد آباد و قرچک؛ و منطقه ۵: شهرستان‌های دماوند، رودهن، فیروزکوه و پردیس)، به طور تصادفی و با استفاده از فرمول کوکران (در سطح آلفای ۰.۰۵؛ مقدار خطای ۰.۰۵ و نسبت P و q برابر با ۰.۵)؛ نمونه‌ای به حجم ۳۶۴ نفر انتخاب شد.

جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های رهبری هم‌افزا<sup>۱</sup> محقق ساخته‌ی بیست گویه‌ای بر مبنای مدل براون و ایربی<sup>۲</sup> [۴۱] در قالب چهار بعد: ساختار سازمانی<sup>۳</sup> (گویه‌های ۱-۵)، عوامل برون سازمانی<sup>۴</sup> (گویه‌های ۶-۱۰)، رفتار رهبری<sup>۵</sup> (گویه‌های ۱۱-۱۵) و نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها<sup>۶</sup> (گویه‌های ۱۶-۲۰) در طیف لیکرت پنج درجه‌ای؛ پرسشنامه‌ی محقق ساخته‌ی رفتارهای تولیدی معلمان<sup>۷</sup> بیست و چهار گویه‌ای ایده گرفته از مدل رفتارهای ضد تولیدی معلمان از حسین‌پور طولازدهی، زین آبادی، علیمردانی و کرد فیروزجایی [۴۲] و مدل صلاحیت‌ها و استانداردهای حرفه‌ای معلمان از هانتلی<sup>۸</sup> [۲۹] در قالب چهار بعد: بهره‌وری<sup>۹</sup> (گویه‌های ۱-۵)، شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای<sup>۱۰</sup> (گویه‌های ۶-۱۴)، وظایف شغلی<sup>۱۱</sup> (گویه‌های ۱۵-۱۹) و مدیریت رفتار در کلاس درس<sup>۱۲</sup> (گویه‌های ۲۰-۲۴) در طیف لیکرت پنج درجه‌ای؛ و پرسشنامه‌ی کارآفرینی سازمانی<sup>۱۳</sup> هفده گویه‌ای هاگس و مورگان<sup>۱۴</sup> [۴۳] در قالب پنج بعد: نوآوری<sup>۱۵</sup> (گویه‌های ۱-۳)، پیشگامی<sup>۱۶</sup> (گویه‌های ۴-۶)، ریسک‌پذیری<sup>۱۷</sup> (گویه‌های ۷-۹)، استقلال طلبی<sup>۱۸</sup> (گویه‌های ۱۰-۱۴)

<sup>1</sup> Synergistic leadership

<sup>2</sup> Brown & Irby

<sup>3</sup> Organizational Structure

<sup>4</sup> External factors

<sup>5</sup> leadership behavior

<sup>6</sup> Attitudes, beliefs and values

<sup>7</sup> Productive behaviors

<sup>8</sup> Huntly

<sup>9</sup> Efficiency

<sup>10</sup> Professional competencies and qualifications

<sup>11</sup> job responsibilities

<sup>12</sup> Behavior management in the classroom

<sup>13</sup> Organizational entrepreneurship

<sup>14</sup> Hughes & Morgan

<sup>15</sup> innovativeness

<sup>16</sup> proactiveness

<sup>17</sup> risk-taking

<sup>18</sup> autonomy

<sup>19</sup> competitive aggressiveness

در تحلیل عاملی تأییدی برای پرسشنامه‌ی رفتارهای تولیدی معلمان عبارتند از: مقدار خی دو (۴۰۹/۴۲)، درجه آزادی (۲۴۸)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۶۵)،  $RMSEA$  (۰/۰۵۱)،  $CFI$  (۰/۹۸)،  $GFI$  (۰/۹۴) و  $AGFI$  (۰/۹۳) با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه‌ی کارآفرینی سازمانی تنها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد، لذا شاخص‌های برازش برای پرسشنامه‌ی کارآفرینی سازمانی عبارتند از: مقدار خی دو (۱۷۱/۴۲)، درجه آزادی (۱۱۴)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۵۰)،  $RMSEA$  (۰/۰۳۶)،  $CFI$  (۰/۹۸)،  $GFI$  (۰/۹۴) و  $AGFI$  (۰/۹۲). بنابراین نتایج مدل‌های اندازه‌گیری پرسشنامه‌ها نشان داد پرسشنامه‌های پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) بودند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار، کجی، کشیدگی، ماتریس همبستگی پیرسون و مدل یابی معادلات ساختاری بوسیله نرم افزارهای SPSS.25 و LISREL10.30 استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در جدول (۱) ماتریس همبستگی و شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

شد. نسبت روایی محتوا بدست آمده برای گویه‌ها در دامنه (۰/۶ تا ۰/۸۶۶) و نسبت روایی محتوای کل گویه‌ها (۰/۷۵۸۵) گزارش شد. همچنین شاخص‌های برازش در تحلیل عاملی تأییدی برای پرسشنامه‌ی رهبری هم‌افزا عبارتند از: مقدار خی دو (۲۸۵/۵۲)، درجه آزادی (۱۶۶)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۷۲)،  $RMSEA$  (۰/۰۴۳)،  $CFI$  (۰/۹۷)،  $GFI$  (۰/۹۳) و  $AGFI$  (۰/۹۲). در پرسشنامه‌ی رفتارهای تولیدی معلمان با توجه به شاخص‌های کفایت تحلیل عاملی اکتشافی، مقدار شاخص  $KMO$  برابر با (۰/۹۳۲) و مقدار شاخص بارتلت (۶۵۲۴/۷۱۶) با درجه آزادی ۲۷۶ در سطح ۰/۰۱ معنادار حاصل شد؛ مقدار واریانس کل تبیین شده برابر با (۰/۶۷۳۸)، که در ابعاد: بهره‌وری با مقدار ویژه (۵/۵۹) و درصد واریانس خاص (۰/۲۳۳۱)، شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای با مقدار ویژه (۳/۷۵) و درصد واریانس خاص (۰/۱۵۶۶)، وظایف شغلی با مقدار ویژه (۳/۶۵) و درصد واریانس خاص (۰/۱۵۲۴) و مدیریت رفتار در کلاس درس با مقدار ویژه (۳/۱۶) و درصد واریانس خاص (۰/۱۳۱۶)، حاصل شد. نسبت روایی محتوا بدست آمده برای گویه‌ها در دامنه (۰/۶ تا ۰/۸۶۶) و نسبت روایی محتوای کل گویه‌ها (۰/۷۶۵۲) گزارش شد. همچنین شاخص‌های برازش

جدول ۱. ماتریس همبستگی و شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	رهبری هم‌افزا مدیران مدارس	رفتارهای تولیدی معلمان	کارآفرینی سازمانی
رهبری هم‌افزا مدیران مدارس	۱	-	-
رفتارهای تولیدی معلمان	*۰/۷۰۸	۱	-
کارآفرینی سازمانی	*۰/۲۷۴	*۰/۵۵۸	۱
میانگین	۳/۲۲	۳/۲۵	۴/۱۴
انحراف استاندارد	۰/۸۶۷	۰/۸۲۱	۰/۷۰۷
کجی ۱	-۰/۵۱۳	-۰/۴۱۰	-۰/۴۳۴
کشیدگی ۲	-۰/۰۳۵	۰/۲۵۵	۰/۴۰۹

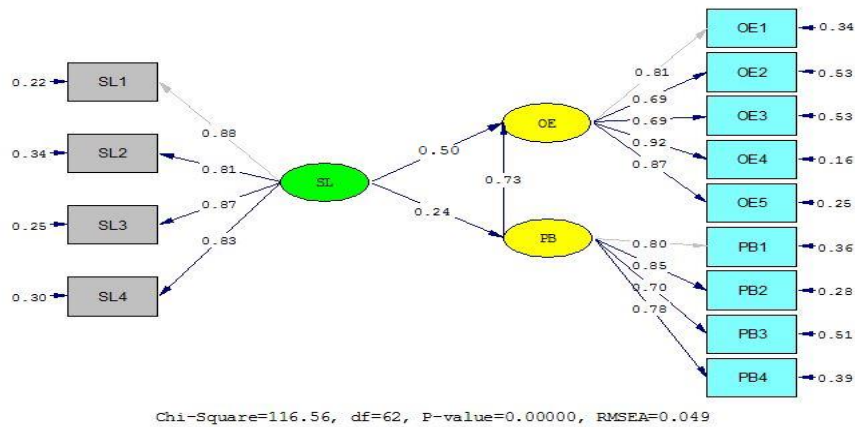
\*معنادار در سطح ۰/۰۵

مدارس (۰/۲۷۴) و رفتارهای تولیدی معلمان (۰/۵۵۸) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر کارآفرینی سازمانی در سطح ۰/۰۵ هستند. همچنین متغیر رهبری هم‌افزا مدیران مدارس دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر رفتارهای تولیدی معلمان (۰/۷۰۸) در سطح ۰/۰۵ است. در شکل (۲) مدل تجربی با ضرایب استاندارد شده و در شکل (۳) مدل تجربی با مقادیر شاخص T ارائه شده است.

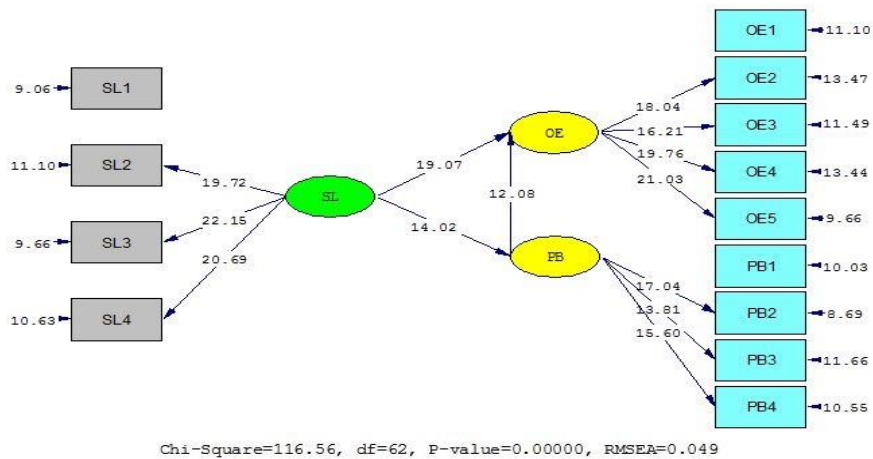
میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش بترتیب عبارتند از: رهبری هم‌افزا مدیران مدارس (۳/۲۲ و ۰/۸۶۷)؛ رفتارهای تولیدی معلمان (۳/۲۵ و ۰/۸۲۱) و کارآفرینی سازمانی (۴/۱۴ و ۰/۷۰۷). شاخص‌های کجی و کشیدگی متغیرها بیانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها در سه متغیر پژوهش در معلمان است. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ماتریس همبستگی می‌توان گفت: متغیرهای رهبری هم‌افزا مدیران

<sup>1</sup> Skewness

<sup>2</sup> Kurtosis



شکل ۲. مدل تجربی با ضرایب استاندارد شده رهبری هم‌افزا (SL)، رفتارهای تولیدی (PB)، کارآفرینی سازمانی (OE)



شکل ۳. مدل تجربی با مقادیر شاخص T رهبری هم‌افزا (SL)، رفتارهای تولیدی (PB)، کارآفرینی سازمانی (OE)

در جدول (۲) آزمون فرضیات پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲. آزمون فرضیات پژوهش

فرضیه	مستقل	میانجی	وابسته	مسیر	T	نتیجه
۱	رهبری هم‌افزا مدیران مدارس	-	کارآفرینی سازمانی	۰/۲۴	۱۴/۰۲	تأیید
۲	رهبری هم‌افزا مدیران مدارس	-	رفتارهای تولیدی معلمان	۰/۵۰	۱۹/۰۷	تأیید
۳	رفتارهای تولیدی معلمان	-	کارآفرینی سازمانی	۰/۷۳	۱۲/۰۸	تأیید
۴	رهبری هم‌افزا مدیران مدارس	رفتارهای تولیدی معلمان	کارآفرینی سازمانی	۰/۳۶۵	۱۰/۲۱	تأیید

در سطح ۰/۰۵ است؛ متغیر رفتارهای تولیدی معلمان با ضریب مسیر (۰/۷۳) و مقدار تی (۱۲/۰۸) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر کارآفرینی سازمانی در سطح ۰/۰۵ است؛ و متغیر رهبری هم‌افزا مدیران مدارس بواسطه رفتارهای تولیدی معلمان (۰/۳۶۵) و مقدار تی (۱۰/۲۱) دارای اثر غیر مستقیم مثبت و معنادار بر متغیر کارآفرینی سازمانی در

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری؛ متغیر رهبری هم‌افزا مدیران مدارس با ضریب مسیر (۰/۲۴) و مقدار تی (۱۴/۰۲) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر کارآفرینی سازمانی در سطح ۰/۰۵ است؛ متغیر رهبری هم‌افزا مدیران مدارس با ضریب مسیر (۰/۵۰) و مقدار تی (۱۹/۰۷) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتارهای تولیدی معلمان



سطح ۰/۰۵ است. در جدول (۳) ضرایب مسیر مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرهای مستقل بر کارآفرینی سازمانی ارائه شده است.

جدول ۳. ضرایب مسیر مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرهای مستقل بر کارآفرینی سازمانی

متغیر وابسته: کارآفرینی سازمانی			متغیر مستقل
اثرات استاندارد شده			
مستقیم	غیر مستقیم	کل	
۰/۲۴	۰/۳۶۵	۰/۶۰۵	رهبری هم‌افزا مدیران مدارس
۰/۷۳	-	۰/۷۳	رفتارهای تولیدی معلمان

توجه به مقدار تی آن (۸/۱۳) در سطح ۰/۰۵ معنادار است. در جدول (۴) شاخص‌های برازندگی مدل بابت معادلات ساختاری ارائه شده است.

همچنین متغیرهای رهبری هم‌افزا مدیران مدارس و رفتارهای تولیدی معلمان قادر به تبیین ۱۹ درصد واریانس کارآفرینی سازمانی هستند، مقدار واریانس تبیین شده کارآفرینی سازمانی با

جدول ۴. شاخص‌های برازندگی مدل بابت معادلات ساختاری

شاخص‌ها	مقدار	ملاک	نتیجه
خی دو	۱۱۶/۵۶	معنادار نباشد	برازش ندارد
درجه آزادی	۶۲	-	-
نسبت خی دو بر درجه آزادی	۱/۸۸	۲ و کمتر	برازش دارد
RMSEA	۰/۰۴۹	۰/۰۵ و کمتر	برازش دارد
CFI	۰/۹۷	۰/۹ و بیشتر	برازش دارد
NNFI	۰/۹۶	۰/۹۵ و بیشتر	برازش دارد
SRMR	۰/۰۴۶	۰/۰۸ و کمتر	برازش دارد
GFI	۰/۹۴	۰/۹ و بیشتر	برازش دارد
AGFI	۰/۹۲	۰/۹ و بیشتر	برازش دارد

محرك و رشد دهنده‌ی اقتصادی و نوآوری در جوامع است. بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش رهبری هم‌افزا مدیران مدارس در کارآفرینی سازمانی با میانجی‌گری رفتارهای تولیدی معلمان فنی و حرفه‌ای انجام شد. نتایج آزمون فرضیه‌ی اول پژوهش نشان داد متغیر رهبری هم‌افزا مدیران مدارس دارای اثر مستقیم مثبت و معنادار بر متغیر کارآفرینی سازمانی است. این نتیجه با نتایج مطالعات نیا شیروانی، نیازآذری و تقوایی یزدی [۳۱]، و مورگان [۴۱] همسو و هم جهت است. نتایج آزمون فرضیه‌ی دوم پژوهش نشان داد متغیر رهبری هم‌افزا مدیران مدارس دارای اثر مستقیم مثبت و معنادار بر متغیر رفتارهای تولیدی معلمان است. این نتیجه با نتایج مطالعات آتامی و ویوریزا [۳۳]، ایزوان و آسمه [۳۷]، تیلور [۲۲]، جاریرو [۳۸]، و ویجایان، چاکراواردی و فیلیپس [۳۹] همسو و هم جهت است. نتایج آزمون فرضیه‌ی سوم پژوهش نشان داد متغیر رفتارهای تولیدی معلمان دارای اثر مستقیم مثبت و معنادار بر متغیر کارآفرینی سازمانی است. این نتیجه با نتایج مطالعات پورکریمی، قارلقی، همایینی دمیرچی و کرمی [۳۲] و آنیسه،

شاخص‌های برازش مدل ساختاری عبارتند از: مقدار خی دو (۱۱۶/۵۶)، درجه آزادی (۶۲)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۸۸)، RMSEA (۰/۰۴۹)، CFI (۰/۹۷)، GFI (۰/۹۴) و AGFI (۰/۹۲) با توجه به مقایسه نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل پژوهش با ملاک‌های اعتبارسنجی می‌توان گفت: مدل مفهومی با مدل تجربی برازش مناسب دارد. بنابراین می‌توان گفت مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول است.

### بحث و نتیجه‌گیری

ظهور تحولات گسترده در عصر حاضر، جوامع را در عرصه‌های گوناگون آموزشی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، فناوری و ... دستخوش تغییرات وسیع و بی‌وقفه نموده است. نهاد آموزش و پرورش نیز در راستای آرمان‌های جهانی و دستیابی به رسالت و مأموریت آموزشی خود نیازمند همگامی با این تغییر و تحولات است. از جمله اقدامات مهم آموزش و پرورش در این زمینه توجه به کارآفرینی به عنوان

ویژه‌ای برخوردار است. این روند به طور فزاینده‌ای به مهم-ترین پارامتر برای شکل دادن به سیاست‌های آموزشی در مدارس تبدیل می‌شود. علاوه بر این، مدارس قرار است به عنوان واکنشی به عدم بهره‌وری و شرایط متغیر بازار، به شیوه‌ای هدف‌مدار در جهت ترویج کارآفرینی در سازمان‌های آموزشی کار کنند که دلالت بر چشم‌انداز توسعه و کارایی دارد [۵۰]. در واقع تیم رهبری تحت پارادایم کارآفرینی بیشتر می‌تواند تصمیمات هدفمندتر و سریع‌تری را بر اساس دانش و موقعیت دقیق خود برای مقابله سریع با مشکلات اتخاذ کند [۵۱]. پس با توجه به اینکه واژه‌های کلیدی ناشی از سیاست‌های آموزشی مانند خصوصی‌سازی، مقررات‌زدایی، تصمیم‌گیری غیر متمرکز در مؤسسات آموزشی، که به سمت اصل اثربخشی و کارایی در مدارس حرکت می‌کنند، هنوز هم مطرح هستند، این امر در مدیریت کلان مدارس در بخش دولتی از اهمیت دو چندان برخوردار خواهد بود [۵۲، ۵۳]. در ادامه، جهت بهبود مستمر و افزایش کیفیت حاصل فعالیت‌ها و خدمات انجام شده توسط سازمان آموزش و پرورش و مدارس پیشنهادهایی به مسئولین امر ارائه خواهد شد: مسئولین آموزش و پرورش اولاً، با در اولویت نخست قرار دادن اصل شایسته‌گزینی در انتخابات و انتصابات سازمانی و ایجاد و ترویج فرهنگ تعاون و همکاری بین اعضای سازمان به توسعه‌ی سبک رهبری هم‌افزا در مدارس بپردازند. در واقع اشتراک‌گذاری تجربیات مفید و پرورش روحیه‌ی همکاری و هم‌افزایی، و همکاری بین مدیران و رهبران جدید با مدیران و رهبران آموزشی که دارای سابقه‌ی خدمت بالا و تجربه‌ی زیاد در محیط‌های آموزشی هستند منجر به هم‌افزایی بین اعضاء در سازمان و ارتقاء و پیشرفت بالای دانش‌آموزان خواهد شد. دوماً، با توجه به اینکه رهبری و مدیریت مدارس تحت-تأثیر عوامل مختلفی مانند فرهنگ مدرسه، ارتباطات، تصمیم‌گیری و موارد دیگر قرار دارد، توانمندسازی سازمانی، فردی و اجتماعی معلمان را در اولویت دوم قرار دهند تا برای دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت مشترک آموزشی مدارس موفق عمل کنند. سوماً، بین اعضاء اعتماد و پشتیبانی جمعی ایجاد کنند و در همه‌ی زمینه‌ها بر کار تیمی و تصمیم‌گیری مشارکتی تأکید کنند. زیرا این امر به عنوان یک عنصر مهم در آموزش می‌تواند نقش مهمی در موفقیت مدارس و دانش-آموزان داشته باشد. با توجه به اینکه در روند موفقیت مدارس مشارکت سه طرفه یا سه جانبه‌ی بین مدیران و معلمان (رسمی و قراردادی)، والدین، جامعه‌ی اطراف در رابطه با کار با مدارس از اهمیت بالایی برخوردار است، تمامی پیشنهادات ارائه شده در بالا باعث افزایش موفقیت و آموزش و بکارگیری سبک رهبری هم‌افزا در سازمان‌های آموزشی خواهد شد.

جیستیتاتی و راسدینال [۲۳] همسو و هم جهت است. نتایج آزمون فرضیه‌ی چهارم پژوهش نشان داد متغیر رهبری هم-افزا مدیران مدارس بواسطه رفتارهای تولیدی معلمان دارای اثر غیر مستقیم مثبت و معنادار بر متغیر کارآفرینی سازمانی است. این نتیجه با نتایج مطالعات ریچتر، برونر و ریچتر [۳۴]، محمود، ماحد زهیر، ایراهیم، نیک جعفر و یاکوب [۳۶] و کاسا و راجا [۴۰] همسو و هم جهت است. در تبیین این نتایج می‌توان گفت: در واقع متعادل‌سازی چندین اولویت که بصورت همزمان مدیران مدارس با آن روبرو هستند یک چالش مهم و اساسی است که در این دوره از تغییرات چشمگیر، مدیران را بیش از هر زمان دیگر در فشار قرار داده است. علاوه بر این، اکثر اوقات، مدیران مدارس، در زمینه‌ی تعاون و همکاری و ایجاد هم‌افزایی با سایر معلمان و سایر مدارس و ایجاد انسجام و اجرای همزمان ابتکارات تغییر چندگانه با مشکل مواجه هستند. یک مدیر باتجربه می‌تواند پیوند مهمی برای موفقیت معلمان و رهبران مدارس ایجاد کند، زیرا این مدیران باتجربه، تئوری خاصی را برای تمرین و استفاده از دانش و اعتقادات فردی کسب شده در عملکرد روزمره و تصمیم‌گیری برای تأثیر مثبت بر محیط مدرسه ایجاد می‌کنند [۴۴]. تئوری رهبری هم‌افزا با همکاری و تعاون در سازمان همراه بوده و با عوامل خود در مدارس مختلف و در مکان‌های مختلف در مدیریت مدارس موفق عمل می‌کند. بنابراین سرعت رشد در سیستم‌های آموزشی، ضرورت بکارگیری این سبک رهبری را افزایش می‌دهد [۴۵]. از طرفی معلمان به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع در مدارس، با ارتقاء استانداردهای آموزشی، سبب بهبود کارایی و ترویج عدالت [۴۶] و همچنین ایجاد تغییرات مطلوب در دانش-آموزان خواهند شد [۴۷]. بنابراین رفتار معلم مشخصه اول روش‌های هدایت دانش‌آموزان در مدرسه و کلاس درس است. در حقیقت عامل اصلی دو سوم تغییرات رفتاری در دانش-آموزان رفتار معلم است [۲۲]. در واقع معلمان با انتشار رفتاری‌های تولیدی از طرف خود نمایانگر این امر هستند که احساس می‌کنند بخشی از مدرسه هستند. آن‌ها در انجام وظایف خود وفادارتر هستند، مایل به تدریس بیشتر و کمک به معلمان همکار خود هستند، زیرا جو سازمانی و منبع کنترل معلم، آنان را به سمت مولد بودن سوق می‌دهد [۴۸]. معلمان مولد در مدرسه احساس راحتی می‌کنند، احساس می‌کنند که مدرسه خانه دوم است، معلمان همکار به عنوان خواهر و برادر و دانش‌آموزان مانند فرزندانشان هستند [۴۹]. بنابراین برای ایجاد راهبردهای کسب و کار و کارآفرینی، ایمن‌سازی و کسب منابع بیشتر و بهبود اثربخشی و کارایی مدارس بروز رفتارهای تولیدی از طرف معلمان از اهمیت

- 10- Villani, S. Mentoring and induction programs that support new principals. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2006.
- 11- Browne-Ferrigno, T. Research utilization brief: Mentoring and supervising school principals. Retrieved from the University Council for Educational Administration website, 2014.
- 12- Holtkamp, L., Irby, B. J., Brown, G., Yang, L. L. Validation of the synergistic leadership theory. *Journal of Research for Educational Leaders JREL*, 2010; 4(1): 102-138.
- 13- Open Textbooks for Hong Kong. 21st Century Theories of Education Administration. The Open University of Hong Kong, 2009; 1-50.
- 14- Irby, B., Brown, G., Yang, L. A 21st Century Leadership Theory: The Synergistic Leadership Theory. Huntsville, TX, 2009; 25-30.
- 15- Leonard, N., Jones, A. Synergistic Leadership Theory. 2009; 1(1): 29-34.
- 16- Leydesdorff, L. Synergy in Knowledge-Based Innovation Systems at National and Regional Levels: The Triple-Helix Model and the Fourth Industrial Revolution. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2018; 4(2): 1-13.
- 17- Fernandez Merricks, M. A Cross-Case Analysis of Three Early-Career Female Elementary Principals Leading Title I Schools: The Relationship of The Synergistic Leadership Theory to Mentoring and Teer Leadership Experiences. Submitted to the Office of Graduate and Professional Studies of Texas A&M University, in partial fulfillment of the requirements for the degree of, DOCTOR OF PHILOSOPHY, Major Subject: Educational Administration, 2019; 1-191.
- 18- Callender, B. The relationship among effective school correlates, school and district practices, and exemplary student performance in Texas. Doctoral dissertation, University of North Texas, United States, 2007; 1-238.
- 19- Siders, T. A comparative study of two school districts in the low country of South Carolina: Assessing school leaders' perceptions of current practice. Doctoral dissertation, University of South Carolina, United States, 2010.
- 20- Daresh, I. C. Supervision as proactive leadership. 3rd ed., Prospect Heights, Ill: Waveland Press, 2001; 1-375.
- 21- Walberg, H. J. Improving Educational Productivity. University of Illinois at Chicago, Emeritus, Publication Series, 2003; 1(1): 1-63.
- 22- Taylor, E. S. Skills, Job Tasks, and Productivity in Teaching: Evidence From a Randomized Trial of Instruction Practices. Harvard University, 2017; 1-43.

انجام این رسالت بسیار زمان‌بر است و محدودیت‌های خاص خود را دارد، پس بهتر است سازمان‌های آموزشی در راه رسیدن به این مأموریت صبر و حوصله پیشه کنند. این مطالعه به طور خاص بر تجربیات معلمان هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای (شامل هنرستان‌های دولتی، غیر دولتی و هیأت امنایی فنی و حرفه‌ای و کار و دانش) متمرکز است. بهتر است تحقیقات آینده به بررسی تجربیات معلمان و مدیران سایر دبیرستان‌های متوسطه‌ی اول و دوم بپردازند.

### منابع

- ۱- کیانی، اشرف. کارآفرینی فردی مدیر و رابطه آن با کارآفرینی درون سازمانی از منظر مدیر و دبیران مدارس فنی و حرفه‌ای دخترانه در شهر تهران سال تحصیلی ۹۴-۹۵. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته‌ی مدیریت آموزشی، دانشکده‌ی علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، ۱۳۹۵.
- ۲- مقیمی، سید محمد و احمدپور داریانی، محمود. مبانی کارآفرینی. انتشارات فراندیش، ۱۳۹۹؛ ۱-۴۴۶.
- 3- Walsh, S. G., Cunningham, A. J., Mordue, T., McLeay, F., O'Kane, C., Connolly, N. What business schools do to support academic entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Studies in Higher Education*, 2021; 46(5): 988-999.
- 4- Dragomir, C. C., Panzaru, S. The Relationship Between Education and Entrepreneurship in Eu Member States. *Review of General Management*, 2015; 22(2): 55-65.
- 5- Dragomir, C. C. Role of lifelong learning in development of the organizations based on knowledge. *Review of General Management*, 2013; 17(1): 78-86.
- 6- Yohana, C., Rachma Dania, R. F., Prihandono, D. Study of the Influence of Education and Literation of Entrepreneurship in Vocational High Schools: Indonesian Case. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2021; 10(1): 34-50.
- 7- Plaschka, P. R., Welsch, H. P. Emerging structures in entrepreneurship education: Curricular designs and strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1990; 14(3): 55-71.
- 8- Daresh, J. Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems?. *Educational Administration Quarterly*, 2004; 40(4): 495-517.
- 9- The Wallace Foundation. Leadership for learning: Making the connections among state, district and school policies and practices. New York, NY: The Wallace Foundation, 2006.

- 35- Mahmood, R., Mohd Zahari, A. S., Ibrahim, N., Nik Jaafar, N. F. H., Yaacob, N. M. The Impact of Entrepreneur Education on Business Performance. *Asian Journal of University Education (AJUE)*, 2020; 16(4): 171-180.
- 36- Eizuan, M., Asmah, B. The Practice of Collaborative Synergistic Leadership among Malaysian Primary School Science Head Department. *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS)*, 2020; 17(1): 31-38.
- 37- Guerrero, N. An examination of leadership practices in high-performing Texas elementary schools promoting academic achievement for Hispanic English language learners. Doctoral dissertation, Retrieved from Texas A&M University Libraries, 2016.
- 38- Vijayan, P., Chakravarthi, S., Philips, J. A. The Role of Teachers' Behaviour and Strategies in Managing a Classroom Environment. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2016; 6(3): 208-215.
- 39- Kassa, A. G., Raju, R. S. Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and employee engagement. *Journal of Employee engagement*, 2015; 7(2): 148-167.
- 40- Morgan, D. An Examination of the Relationship between Perceived Level of Synergistic Supervision Received and Key Job Performance Indicators within Midlevel Student Affairs Administrators. Doctoral dissertation, Colorado State University. Libraries, 2015.
- 41- Brown, G., Irby, B. J. The synergistic learning theory: Contextualizing multiple realities of female leaders. *Journal of Women in Educational Leadership*, 2003; 1(1), 101-106.
- ۴۲- حسین‌پور طولازدهی، شهره؛ زین آبادی، حسن رضا؛ علیمردانی، اکرم و کرد فیروزجایی، فهیمه. تأملی بر رفتارهای ضد تولیدی معلمان در تدریس: واکاوی نشانگان، ابعاد و ارزیابی وضع موجود در مدارس شهر تهران. فصلنامه تعلیم و تربیت، ۱۳۹۴؛ ۱۲۵(۱): ۱۱۷-۱۴۴.
- 43- Hughes, M., Morgan, R. E. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 2007; 36(1): 651-661.
- 44- Killion, J. Meet the promise of content standards: The principal. Oxford, OH: Learning Forward, 2012 .
- 45- Bengtson, E., Zepeda, S. J., Parylo, O. School systems' practices of controlling socialization during principal succession: Looking through the lens of an organizational socialization theory. *Educational Management Administration & Leadership*, 2013; 41(2): 143- 164.
- 23- Anisah, A., Gistituati, N., & Rusdinal, R. Analysis of Factors Affecting Teachers' Productivity. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 2020; 504(1): 395-399.
- 24- Wiyanto, T., Samani, M., Sugiyono, S. The developing teaching practice model as an effort to improve the quality of mechanical engineering vocational school teachers. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 2017; 7(3): 349-363.
- 25- Sandika, I. K. B., Slamet, S., Usman, H. Partnership model of vocational education with the business sector in civil engineering expertise program of Vocational Secondary Schools. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 2017; 7(3): 247-261.
- 26- CEEDAR Center. Speifying and Reinforcing Productive Student Behavior. KEEP, Excellence in Educator Preparation, Kentucky Department of Education, 2010; 1-2.
- 27- Golkova, D., Hubackova, S. Productive skills in second language learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014; 143(1): 477-481.
- 28- Riggenbach, H., Lazaraton, A. Promoting Oral Communication Skills. In M. Celce-Murcia (Ed.), *Teaching English as a Second or Foreign Language*, Los Angeles: University of California. Linguistic typology-definition, 1991; 125-136.
- 29- Huntly, H. Teachers' Work: Beginning Teachers' Conceptions Of Competence. *The Australian Educational Researcher*, 2008; 35(1): 125-144.
- 30- Nessipbayea, O. The Competencies of The Modern Teacher. Part 2: Pre-Service and In-Service Teacher Training, 2013; 148-154.
- ۳۱- نیا شیروانی، کامبیز اسماعیل؛ نیازآذری، کیومرث و تقوایی یزدی، مریم. تحلیل عملکرد آموزشی مدیران دانشگاه‌های استان گلستان با رویکرد رهبری هم‌افزایی (سینرژی). فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۳۹۷؛ ۱۲(۱): ۸۵۳-۸۶۸.
- ۳۲- پورکریمی، جواد؛ قارلقی، سجاد؛ هماینی دمیرچی، امین و کرمی، محمدرضا. اثر میانجی تعهد حرفه‌ای در رابطه‌ی بین صلاحیت حرفه‌ای و عملکرد شغلی (مورد مطالعه: کارشناسان آموزش دانشگاه تهران). فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳۹۵؛ ۱۵(۴): ۸۳۳-۸۵۶.
- 33- Utami, P. P. Vioreza, N. Teacher Work Productivity in Senior High School. *International Journal of Instruction*, 2021; 14(1): 599-614.
- 34- Richter, E., Brunner, M., Richter, D. Teacher educators' task perception and its relationship to professional identity and teaching practice. *Teaching and Teacher Education*, 2021; 101(1): 1-10.

۴۶- عباسی، رقیه؛ قادری، مصطفی و ملکی، حسن. فراتحلیل ارزیابی انجام شده پیرامون ارزشیابی عملکرد معلمان و ارائه الگوی مناسب برای آن. نشریه علمی پژوهش‌های آموزش و یادگیری، ۱۳۹۹؛ ۱۷(۲)، پیاپی ۳۲: ۷۳-۸۵.

۴۷- دیباجی صابر محسن و سبحانی نژاد، مهدی. شناسایی مؤلفه‌های نظام توسعه شایستگی معلمان دوره متوسطه از دیدگاه خبرگان. نشریه علمی پژوهش‌های آموزش و یادگیری، ۱۳۹۸؛ ۱۷(۱)، پیاپی ۳۱: ۶۱-۷۵.

48- Makate, C. Effective scaling of climate smart agriculture innovations in African smallholder agriculture: A review of approaches, policy and institutional strategy needs. *Environmental science & policy*, 2019; 96(1): 37-51.

49- Ramberg, J., Brolin Laftman, S., Akerstedt, T., Modin, B. Teacher stress and students' school well-being: The case of upper secondary schools in Stockholm. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 2020; 64(6): 816-830.

50- Adnett, N., Davies, P. *Markets for schooling: An economic analysis*. Routledge, 2014.

51- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. *Improving school leadership. Policy and Practice*, OECD, Paris, 2008; 1(1): 1-8.

52- Altrichter, H. *School autonomy policies and the changing governance of schooling. Geographies of schooling. Knowledge and space*, Springer, 2019; 14(1): 55-73.

53- UNESCO. *Changing dynamics in the governance of education: A comparative analysis of emerging issues and reforms in emerging countries (Draft Report)*. 2016.