

به نام خدا

# کارآفرینی آموزشی: واقعیت‌ها، چالش‌ها و فرصت‌ها

نویسنده: فردریک ام. هس

مترجمان:

فرنوش اعلامی

عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی

مجید انصاری فر

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی

راضیه شاهوردی

دانشجوی دکتری دانشگاه شهید بهشتی

انتشارات ارسطو

(چاپ و نشر ایران)

۱۳۹۸

سرشناسه: فردریک ام. هس. نویسنده،  
عنوان و نام پدید آور: کارآفرینی آموزشی: واقعیت‌ها، چالش‌ها و فرصت‌ها/فردریک  
ام. هس. نویسنده، مترجمان: فرنوش اعلامی، مجید انصاری فر، راضیه شاهرودی.  
مشخصات نشر: تهران: ارسطو، ۱۳۹۸.  
مشخصات ظاهری: ۴۶۶ص.  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۳۰۹-۳  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
موضوع: کسب و کار و آموزش  
موضوع: Business and education  
موضوع: خصوصی سازی آموزش و پرورش  
موضوع: Privatization in education  
موضوع: همکاری بخش عمومی و خصوصی  
موضوع: Public-private sector cooperation  
موضوع: آموزش و پرورش و دولت  
موضوع: Education and state  
موضوع: کارآفرینی  
موضوع: Entrepreneurship  
شناسه افزوده: انصاری فر، مجید، ۱۳۶۴ -  
شناسه افزوده: Ansarifard, Majid  
شناسه افزوده: شاهرودی، راضیه، razieh. shahverdi، ۱۳۷۲، مولف  
رده بندی کنگره: ۱۳۹۸ ک ۲ الف ۱۱۱۱ HF  
رده بندی دیویی: ۶۵۸  
شماره کتابشناسی ملی: ۵۵۸۵۱۶۰

نام کتاب: کارآفرینی آموزشی: واقعیت‌ها، چالش‌ها و فرصت‌ها  
نویسنده: فردریک ام هس  
مترجمان: فرنوش اعلامی - مجید انصاری فر - راضیه شاهرودی  
ناشر: ارسطو (با همکاری سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)  
صفحه آرایشی، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر  
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد  
نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۸  
چاپ: مدیران  
قیمت: ۸۰۰۰۰ تومان  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۳۰۹-۳  
تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵  
[www.chaponashr.ir](http://www.chaponashr.ir)



انتشارات ارسطو



## فهرست مطالب

| صفحه | عنوان   |
|------|---|
| ۱۱   | مقدمه: کار آفرینی، ریسک و خلاقیت .....                    |
| ۱۳   | کار آفرینی دقیقاً چیست؟ .....                             |
| ۱۶   | چرا کار آفرینی در آموزش عالی اهمیت دارد؟ .....            |
| ۲۱   | حرکت از جامعه‌ای صنعتی به جامعه کار آفرین .....           |
| ۴۲   | آشفته‌بازار جستجوی راه‌حل .....                           |
| ۳۲   | کار آفرینی مسأله‌ی انتخاب مدرسه نیست .....                |
| ۳۵   | طرح کلی کتاب .....  |
| ۴۱   | <b>فصل اول: کار آفرینی آموزشی چیست؟ .....</b>             |
| ۴۱   | صندوق سرمایه‌گذاری نیواسکولز .....                        |
| ۴۳   | کار آفرینی آموزشی چیست؟ .....                             |
| ۴۴   | کار آفرینان: .....  |
| ۴۶   | کار آفرینان اجتماعی .....                                 |
| ۴۷   | کار آفرینان اجتماعی حوزه آموزش و پرورش .....              |
| ۵۰   | چه چیزی برای کار آفرینان آموزشی، فرصت ایجاد می‌کند؟ ..... |
| ۵۰   | تغییر در انتظارات .....                                   |
| ۵۲   | تغییر در ساختار بازار .....                               |
| ۵۵   | تغییر در دسترسی به منابع .....                            |
| ۵۷   | دانش جدید پدیدار می‌شود .....                             |

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| ۶۳ | ..... سرمایه مالی                    |
| ۶۹ | ..... سرمایه انسانی                  |
| ۷۳ | ..... سرمایه فکری                    |
| ۷۸ | ..... نتیجه‌گیری                     |
| ۸۰ | ..... شش اصل سیستم مدارس کارآفرینانه |
| ۸۲ | ..... پیامدها                        |

## ۸۴ ..... فصل دوم: کارآفرینان در محیط کار

|     |  |
|-----|--|
| ۸۹  | ..... اصلاً چرا کارآفرینان بر موضوع آموزش تمرکز می‌کنند؟                                   |
| ۹۰  | ..... کارآفرینی با اصلاحات چه تفاوتی دارد؟   |
| ۹۲  | ..... چرا در حال حاضر نظام آموزشی ۱۲ کلاس (k-۱۲) کارآفرینان بیشتری را به خود جلب کرده است؟ |
| ۹۵  | ..... کارآفرینان چگونه می‌توانند روی نظام آموزشی ۱۲ کلاس بیشتر تمرکز کنند؟                 |
| ۹۵  | ..... عناصر مشترک در کارآفرینی آموزشی  |
| ۹۸  | ..... مطالعات موردی کوتاه  |
| ۹۹  | ..... براد گوپ و پیاده‌سازی روش پاداش‌دهی مبتنی بر بازار به معلمان                         |
| ۱۰۱ | ..... مؤسسه‌ی تدریس برای آمریکا و جذب معلمان جدید  |
| ۱۰۵ | ..... رهبران نوین برای مدارس نوین: ساخت رهبرانی برای آینده                                 |
| ۱۰۸ | ..... نظام آموزشی ۱۲ کلاس (۳-۳-۶): راه‌اندازی آموزش آنلاین                                 |
| ۱۰۹ | ..... کاپلان و گسترش خدمات آماده‌سازی برای آزمون   |
| ۱۱۱ | ..... نتیجه‌گیری   |

## ۱۱۴ ..... فصل سوم: چشم‌انداز سیاست‌گذاری‌ها

|     |   |
|-----|---|
| ۱۱۵ | ..... سیاست و حاکمیت بازار برای کارآفرینی                   |
| ۱۱۸ | ..... چشم‌انداز سیاست‌گذاری‌ها در ایالت‌ها                  |
| ۱۱۹ | ..... تعلیم معلمان و مدیران و صدور مجوز برای آن‌ها          |
| ۱۲۵ | ..... مدارس هیأت امنایی                                     |
| ۱۳۶ | ..... قانون «هیچ کودکی از تحصیل محروم نماند» و خدمات تکمیلی |

|  |            |
|--|------------|
| پاسخ‌گویی و کارآفرینی .....  | ۱۳۹        |
| نتیجه‌گیری .....   | ۱۴۴        |
| <b>فصل چهارم: باز‌نمایی نظام آموزشی ۱۲ کلاس و دانشگاه .....</b>                        | <b>۱۴۶</b> |
| بخش راه‌حل‌های نظام آموزشی ۱۲ کلاس .....   | ۱۴۷        |
| بخش راه‌حل‌های دانشگاهی .....  | ۱۵۴        |
| زیرساخت فناوری .....   | ۱۵۴        |
| خدمات .....  | ۱۵۶        |
| سرمایه‌گذاری در بخش‌های نظام آموزشی ۱۲ کلاس و دانشگاهی و مروری اجمالی بر آن .....      | ۱۶۰        |
| فعالیت‌های یکپارچه‌سازی و تثبیت (M&A) و سرمایه‌گذاری در نظام آموزشی ۱۲ کلاس .....      | ۱۶۲        |
| مواد آموزشی نظام آموزشی ۱۲ کلاس .....  | ۱۶۵        |
| زیرساخت فناوری نظام آموزشی ۱۲ کلاس .....   | ۱۶۶        |
| خدمات آموزشی ۱۲ کلاس .....   | ۱۶۷        |
| سرمایه‌گذاری در مسیر راه‌حل‌های بخش دانشگاهی و فعالیت یکپارچه‌سازی و تثبیت (M&A) ..... | ۱۶۷        |
| برنامه درسی و محتوای دانشگاهی .....  | ۱۶۹        |
| زیرساخت فناوری دانشگاه .....   | ۱۷۰        |
| خدمات دانشگاهی .....   | ۱۷۱        |
| سرمایه‌گذاری دانشگاهی با هدف دستیابی به سود و فعالیت یکپارچه‌سازی و تثبیت (M&A) .....  | ۱۷۲        |
| <b>فصل پنجم: آموزش انتفاعی نظام آموزشی ۱۲ کلاس از دید عینک تاریک ...</b>               | <b>۱۷۵</b> |
| رشد و محدوده فعالیت کارآفرینی در آموزش .....   | ۱۷۶        |
| کارآفرینی در نظام آموزشی ۱۲ کلاس مدرسه .....   | ۱۸۰        |
| توسعه و ترکیب صنعت مدیریت آموزشی .....   | ۱۸۲        |

|  |            |
|--|------------|
| مقایسه ثبت‌نام‌ها .....  | ۱۸۴        |
| قانون هیچ کودکی از تحصیل محروم نماند، صنایع مدیریت آموزشی و خدمات                    |            |
| آموزشی تکمیلی .....  | ۱۸۸        |
| چگونه قانون «هیچ کودکی از تحصیل محروم نماند» به ایجاد بازار کمک‌هزینه می‌پردازد؟ ... | ۱۸۸        |
| چشم‌انداز گسترش کارآفرینی در آموزش .....   | ۱۹۲        |
| موضوعات مرتبط با پاسخ‌گویی .....   | ۱۹۳        |
| ارتباطات آسان .....  | ۱۹۸        |
| مباحث سودآور .....   | ۲۰۰        |
| خلاصه فصل .....  | ۲۰۴        |
| <b>فصل ششم: کارآفرینان در مناطق مدرسه .....</b>                                      | <b>۲۰۷</b> |
| مدرسه فرش بلادز .....  | ۲۱۵        |
| جیمز دین‌ها .....  | ۲۲۰        |
| جانی اپلسیدها .....  | ۲۲۴        |
| تقدیرپذیران .....  | ۲۲۸        |
| آشپزهایی که از تمام شعله‌های‌شان استفاده می‌کنند .....                               | ۲۳۰        |
| نتیجه‌گیری .....   | ۲۳۵        |
| <b>فصل هفتم: بازارها، بوروکراسی‌ها و قبیله‌ها: نقش فرهنگ سازمانی ...</b>             | <b>۲۳۷</b> |
| رویکردهای سازمانی درباره‌ی کارآفرینی آموزشی .....                                    | ۲۳۸        |
| نظریه‌ی Z: بازارها، بوروکراسی‌ها و قبیله‌ای‌ها .....                                 | ۲۳۹        |
| رویکردهای مدیریت .....   | ۲۴۱        |
| از بازارها تا قبیله‌ای‌ها: گردشی کوتاه در میان تأمین‌کنندگان خدمات آموزشی ...        | ۲۴۲        |
| ائتلاف مدارس بنیادین .....   | ۲۴۳        |
| دانش مرکزی (دانش هسته‌ای) .....  | ۲۴۶        |
| تعاونی‌ها .....  | ۲۴۹        |

|            |  |
|------------|--|
| ۲۵۰        | ..... (چشم‌انداز آموزشی) ادویژنز   |
| ۲۵۳        | ..... مدرسه‌ی هیأت امنایی سدونا  |
| ۲۵۶        | ..... شرکت‌های سهامی   |
| ۲۵۷        | ..... مدارس ادیسون   |
| ۲۶۱        | ..... قبایل: مؤثرترین مدل  |
| ۲۶۲        | ..... برنامه‌ی دانش، قدرت است  |
| ۲۶۶        | ..... آکادمی ستاره شمال: مدرسه‌ای شبیه به مؤسسه «برنامه دانش، قدرت است»        |
| ۲۶۸        | ..... وعده‌ی متناقض‌نمای تأمین‌کنندگان خدمات آموزشی جایگزین                    |
| <b>۲۷۲</b> | <b>..... فصل هشتم: چرا این قدر دشوار است؟</b>                                  |
| ۲۷۶        | ..... فرصت‌هایی برای نوآوری و کارآفرینی در حوزه آموزش                          |
| ۲۸۱        | ..... تغییر آسان نیست  |
| ۲۸۲        | ..... افزایش بهره‌وری  |
| ۲۸۲        | ..... بیماری هزینه   |
| ۲۸۳        | ..... صرفه‌جویی به مقیاس   |
| ۲۸۴        | ..... شیوه‌های جدید  |
| ۲۸۵        | ..... گزارش‌هایی درباره صرفه‌جویی در هزینه: آیا نمرات امتحانی افزایش می‌یابند؟ |
| ۲۸۷        | ..... محدودیت‌های پیش روی کارآفرینی موفق                                       |
| ۲۹۱        | ..... آیا مدارس می‌توانند ماهیتی کارآفرینانه پیدا کنند؟                        |
| ۲۹۵        | ..... حفظ نوآوری   |
| ۲۹۵        | ..... فرهنگ مدرسه  |
| ۲۹۷        | ..... اصلاحات جهش‌زا   |
| ۲۹۹        | ..... مدارس به مثابه نهادهایی محافظه‌کار                                       |
| ۳۰۰        | ..... سکون سازمانی   |

### ۳۰۴ ..... فصل نهم: فرصت‌هایی که در فرهنگی مقاوم از دست رفته‌اند

|     |                    |
|-----|--------------------|
| ۳۰۸ | ..... بخش‌های صنعت |
|-----|--------------------|

|  |            |
|--|------------|
| آموزش عالی                               | ۳۰۸        |
| مراقبت از کودک                           | ۳۰۹        |
| خدمات ویژه نظام آموزشی ۱۲ کلاسه          | ۳۱۰        |
| سازمان‌های مدیریت آموزش و پرورش          | ۳۱۷        |
| فضای صنعتی                               | ۳۱۸        |
| آموزش عالی                               | ۳۱۹        |
| مراقبت از کودکان                         | ۳۲۱        |
| خدمات خاص نظام آموزشی ۱۲ کلاسه (K-۱۲)    | ۳۲۲        |
| سازمان‌های مدیریت آموزش                  | ۳۲۵        |
| فرهنگ مدارس عمومی                        | ۳۲۸        |
| بومی‌سازی                                | ۳۲۸        |
| اندازه و ساختار کلاس                     | ۳۳۰        |
| ابتکارات معلمان                          | ۳۳۲        |
| قابلیت‌های دبیران                        | ۳۳۲        |
| آموزش و پرورش                            | ۳۳۴        |
| حرکت به جلو                              | ۳۳۵        |
| <b>فصل دهم: تعصب نسبت به مقیاس و سود</b> | <b>۳۳۸</b> |
| مزایا، ریسک‌ها و بحث‌ها                  | ۳۴۱        |
| صنعت خرد                                 | ۳۴۴        |
| چرا صنعت خرد؟                            | ۳۴۵        |
| اقتصاد مقیاس                             | ۳۴۷        |
| سیاست مقیاس                              | ۳۴۸        |
| ظرفیت‌های مقیاس                          | ۳۵۱        |
| هزینه دیگر                               | ۳۵۴        |
| مزایای سازمان‌های مقیاس انتفاعی          | ۳۵۷        |
| شواهد: گسترش دامنه فعالیت                | ۳۵۹        |

|  |            |
|--|------------|
| کارآفرینی جدید: رهیافت‌ها                          | ۳۶۸        |
| <b>فصل یازدهم: ظهور دوباره کارآفرینان آموزشی</b>   | <b>۳۷۰</b> |
| صندوق سرمایه‌گذاری مدارس نوین                      | ۳۷۱        |
| چهار گزاره   | ۳۷۲        |
| خلاصه  | ۳۹۴        |
| نظریاتی در باب این نسل از کارآفرینان               | ۳۹۵        |
| <b>فصل دوازدهم: سیاست، خط‌مشی و وعده کارآفرینی</b> | <b>۴۰۰</b> |
| بی‌توجهی به نوآوری به خاطر نو بودن                 | ۴۰۳        |
| رد نظریه مربوط به وجود یک سیستم ایده‌آل            | ۴۰۵        |
| ایجاد فضای کارآفرینی                               | ۴۱۰        |
| موانع ورود   | ۴۱۰        |
| جلب سرمایه برای کسب‌وکارها                         | ۴۱۳        |
| تأمین نیروی انسانی                                 | ۴۱۷        |
| انتفاعی در برابر غیرانتفاعی                        | ۴۲۱        |
| کارآفرینی و سیاست عمومی                            | ۴۲۳        |
| نابرده رنج گنج میسر نمی‌شود                        | ۴۲۷        |
| <b>منابع</b>                                       | <b>۴۲۹</b> |



## مقدمه

# کارآفرینی، ریسک و خلاقیت

فردریک ام. هس<sup>۱</sup>

امروزه ما در دوره کارآفرینی آموزشی هستیم. متفکران خلاق و سنت‌شکنی وارد دنیای K-۱۲ شده، سازمان‌های با نفوذی را تأسیس کرده و بسیاری از قوانین و هنجارهای سابق را به چالش کشیده‌اند. آن‌ها مدل‌های جدیدی برای آموزش یا استخدام معلمان ارائه کرده و شیوه‌های قدیمی را با وفاداری خاصی به کار بسته‌اند. در حالی که این شرکت‌ها با مقاومت شدیدی مواجه هستند و تنها بخش کوچکی از آموزش و پرورش را تشکیل می‌دهند، ولی آن‌ها تحولات شگرفی در آموزش و پرورش قرن بیست و یکم ایجاد کرده‌اند.

این شرکت‌ها، نام‌های سرشناسی در حوزه اصلاح مدارس در دوران معاصر را در بر می‌گیرند که بسیاری از آن‌ها در میان بهترین‌ها یا جنجال‌برانگیزترین‌ها قرار دارند. این شرکت‌ها عبارت‌اند از: آکادمی کی‌آی‌پی<sup>۲</sup>، شرکت کا<sup>۳</sup>۱۲، آموزش برای آمریکا، مدارس

---

1. Frederick Hess

2. KIPP

3. K12

ادیسون، رهبران جدید برای مدارس جدید، آکادمی‌های میراث ملی، یادگیری جهشی<sup>۱</sup>، مدارس عمومی اسپایر<sup>۲</sup> و پروژه معلم جدید. نسل بی‌سیم<sup>۳</sup>، شرکتی واقع در نیویورک است که نرم‌افزارهای تشخیصی قابل استفاده بر روی رایانه‌های دستی را در اختیار مدارس قرار داده و به معلمان امکان تشخیص نیازهای دانش‌آموزان و پیگیری روند پیشرفت آن‌ها را هم‌زمان با مدیریت کلاس، درس می‌دهد. گروه‌ینگ استار<sup>۴</sup> شرکتی واقع در کالیفرنیا است که با بهره‌گیری از ده‌ها مدرس مستقر در کوچین هند به دانش‌آموزان آمریکایی، خدمات آموزشی ارائه می‌دهد. این شرکت قادر به جذب دبیران هندی با نرخ بسیار پایین‌تر از هم‌تایان آمریکایی خود است. آن‌ها برای هر ساعت آموزش خصوصی، ۲۰ دلار دریافت می‌کنند که کمتر از نصف نرخ رایج در بسیاری از شهرهای ایالات متحده است. شرکت ارتباطات اکتشافی<sup>۵</sup>، برنامه کوزمیو را راه‌اندازی کرده است. این برنامه مبتنی بر وب، دایره‌المعارف ویدیویی را به صورت آنلاین در ازای پرداخت مبلغ ۹/۹۵ دلار در ماه در اختیار خانواده‌ها قرار می‌دهد. این نسخه خانگی، امکان شناسایی خدمات خود را در اختیار بیش از هفتاد هزار مدرسه قرار می‌دهد. طراحی این سایت، شبیه بازی‌های دستی است و در سایت، کلیپ‌های ویدیویی و بازی‌های تعاملی زیادی وجود دارد.

کارآفرینی آموزشی چیست و شیوه اجرای آن در داخل و خارج از مدارس در بخش‌های انتفاعی و غیرانتفاعی چگونه است؟ کارآفرینان آموزشی چه کسانی هستند و انگیزه آن‌ها چیست؟ کارآفرینان برای موفقیت به چه ابزارهایی نیاز دارند و کدام سیاست‌ها یا شیوه‌ها باعث تشویق یا ممانعت از فعالیت کارآفرینان می‌شود؟ منظور از این که حوزه آموزش باید آغوش خود را بیشتر به روی فعالیت‌های کارآفرینی بگشاید، چیست؟ در این مسیر چه موانع و ریسک‌هایی وجود دارد؟ این سؤالاتی است که در این جستار به آن‌ها خواهیم پرداخت.

- 
1. Catapult
  2. Aspire
  3. Wireless Generation
  4. Growing Stars
  5. Discovery Communications

## کارآفرینی دقیقاً چیست؟

کارآفرینی مفهومی است که تعریف آن بسیار دشوار است. هیچ اجماع نظر کلی در مورد تعریف یا درک این مفهوم وجود ندارد. جی. بی. سی،<sup>۶</sup> اقتصاددان فرانسوی، یکی از اولین تعاریف کارآفرینی را دو قرن پیش ارائه کرد. به عقیده وی، «کارآفرین منابع اقتصادی را از بخش‌هایی با بازده و عملکرد پایین‌تر به حوزه و بخش‌هایی با بهره‌وری بالاتر هدایت می‌کند.» در فرهنگ آمریکایی، کارآفرینی اغلب به عنوان برجسب کلی برای اشاره به مؤسسان شرکت‌های تجاری کوچک به کار می‌رود. تعریف کاربردی‌تر این مفهوم توسط جوزف شومپیتر<sup>۷</sup> اقتصاددان، مطرح شده است. به زعم وی، کارآفرینی، اعمال تغییر با استفاده از کالاهای جدید یا بهتر، روش‌های تولید نوین، منابع جدید عرضه، یا سازمان‌دهی مجدد یک صنعت است. شامپیتر خاطر نشان می‌کند شرکت‌های موفق جای شرکت‌های کم‌بازده را خواهند گرفت و باعث ایجاد فضائی پویا و انعطاف‌پذیر خواهند شد که ویژگی اصلی آن «تخریب خلاقانه»<sup>۸</sup> است.

با عنایت به دیدگاه پیتر دراکر، نویسنده کتاب برجسته «نوآوری و کارآفرینی»، بهتر است کارآفرینی آموزشی را فرآیند نوآوری هدفمند به منظور افزایش بهره‌وری، کارآیی و کیفیت آموزشی در نظر گرفت. همان‌طور که دراکر خاطر نشان می‌کند، کسانی که اقدام به راه‌اندازی یک ساندویچ‌فروشی در مناطق حومه شهر می‌کنند، به‌ندرت افراد کارآفرینی هستند. ولی راه‌اندازی مک‌دونالد اقدامی کارآفرینانه بود، زیرا آن‌ها در فرآیند کاری خود از شیوه‌های مدیریتی جدیدی بهره گرفتند، و از روش‌های استاندارد برای تحویل فرآیندها و ابزارهای خود به منظور کاهش قابل توجه هزینه‌ها، تأمین نیازهای جدید و ایجاد بازاری تازه استفاده کردند. در آموزش و پرورش، کارآفرینان به دنبال آموزش کودکانی هستند که آموزش مناسبی به آن‌ها ارائه نشده است. آن‌ها می‌کوشند تا کیفیت عملکرد معلمان

6. J.B.Say

7. Joseph Schumpeter

8. creative destruction

و رهبران مدرسه را بهبود بخشیده، ابزارهای مؤثرتری در اختیار آموزگاران قرار دهند و خدمات را به شیوه‌ای مفیدتر و قابل دسترس‌تر به دانش‌آموزان ارائه دهند. به طور خلاصه، آن‌ها سعی در مقابله با مشکلات، مشابه دیگر دبیران، ولی به شیوه‌ای متفاوت دارند.

کارآفرینان به جای پذیرش شرایط حاکم بر یک صنعت یا حوزه خاص، مبانی و فرضیات اساسی در مورد اقدامات مؤثر و ممکن را بازنگری می‌کنند. چان کیم و رنی مابورن<sup>۱</sup>، دو محقق حوزه کسب‌وکار، اشاره به چهار سؤال معمولی دارند که افراد کارآفرین مطرح می‌کنند: «کدام یک از عواملی که در صنعت ما بدیهی فرض می‌شود، باید کنار گذاشته شوند؟ کدام عوامل باید به سطحی پایین‌تر از استاندارد یک صنعت کاهش یابند؟ کدام عوامل باید به سطحی بالاتر از استاندارد صنعت ارتقاء یابند؟ چه عواملی در یک صنعت لازم است که تا به حال هیچ‌گاه ارائه نشده است؟»

این امر ممکن است به معنای بهره‌گیری از نوآوری جدید یا استفاده از ابزارها، ایده‌ها یا رویکردهایی باشد که کمتر مورد استفاده قرار گرفته یا نادیده انگاشته شده‌اند. مقامات مدارس دولتی که از لحاظ سیاسی با محدودیت مواجه بوده و حذف یا کاهش برخی فعالیت‌ها به منظور سرمایه‌گذاری در بخش‌های دیگر چندان برای آن‌ها خوشایند نیست، تمایل چندانی برای اجرای اقدامات جدید ندارند. به دلیل این که کارآفرینان بر روی استراتژی‌های مشخصی کار می‌کنند و بازارهای خاصی را هدف قرار می‌دهند، حفظ هماهنگی و مسیر حرکت برای آن‌ها راحت‌تر است.

این که کارآفرینی تا چه حد ویژگی اکتسابی یا مادرزادی است، بحث‌های زیادی در میان نظریه‌پردازان کسب و کار ایجاد کرده است. برای هدف ما، چنین بحث‌هایی بیشتر از آن که راهگشا باشد، باعث انحراف از موضوع می‌شود. از یک طرف، قطعاً ویژگی‌های شخصیتی از جمله ریسک‌پذیری و کنترل درونی بالا در کارآفرینان به وفور یافت می‌شود. از سوی دیگر، کارآفرینان ناگزیر محصول محیط خود هستند؛ آن‌ها به فرصت‌ها و منابع لازم برای انجام فعالیت خود نیاز دارند. در نهایت یک محیط کارآفرینانه شخصیت‌های کارآفرینانه را

1. Chan Kim and Renee Mauborgne

به خود جذب می‌کند، عادت‌های کارآفرینی را پرورش می‌دهد و از فعالیت‌های کارآفرینی پشتیبانی می‌کند.

البته نباید انتظارات بیش از حدی از فرآیندهای کارآفرینی داشت. نباید انتظار داشت که تمام شرکت‌های کارآفرینی، باعث بهبود وضع موجود شوند. این امر ممکن است تنها در مورد برخی از آن‌ها مصداق داشته باشد. بعضی ایده‌ها نتیجه‌بخش نخواهد بود و بسیاری از این شرکت‌ها با شکست روبرو خواهند شد. در واقع، برآورد محققان مدیریتی حاکی از آن است که ۶۰ درصد از تمام تلاش‌ها برای ارائه محصولی تازه قبل از تجاری‌سازی آن نیمه‌کاره باقی می‌ماند و تقریباً نیمی از محصولات که روانه بازار می‌شوند، شکست می‌خورند. با این حال، مسأله‌ای که در فرضیه کارآفرینی به آن توجه شده است، آن است که پیشرفت و بهبود مستقیم و بدون دردسر نخواهد بود. با توجه به این که هیچ برنامه‌ریزی نمی‌تواند تمام شرایط آینده را پیش‌بینی کند، کارآفرینان تبدیل به موتورهای پیشرفت می‌شوند. کارآفرینان انعطاف‌پذیری و انگیزه لازم برای یافتن راه‌حل‌های جدید، استفاده منطقی از داده‌های موجود و انطباق خود با موانع و فرصت‌ها را دارند. در حالی که مشکلات مربوط به هر نوع سرمایه‌گذاری مشخص نیست، فرآیند کارآفرینی متضمن آن است که روند ارائه ایده‌های خوب، همواره تداوم داشته باشد.

در گذشته، نبود کارآفرینی آموزشی کاملاً محسوس بوده است. بررسی مطالب روزنامه‌های نیویورک تایمز، واشنگتن پست، یواس‌ای تودی، لس‌آنجلس تایمز و شیکاگو تریبون در بین سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۵ نشان می‌دهد که عبارت‌های «کارآفرینان آموزشی» و «کارآفرینی آموزشی» تنها چهل و نه بار استفاده شده است. به استثنای کتاب «دوره‌های فشرده<sup>۱</sup>» وندی کاپ<sup>۲</sup>، یکی از مؤسسين مدارس ادیسون، و کتاب «یک روز تمام کودکان»<sup>۳</sup> نوشته کریس ویتل<sup>۴</sup>، مؤسس آموزش برای آمریکا- آثاری که به بررسی تجربیات

---

1. Crash course

2. Wendy Kopp

3. One day, all children

4. Chris Whittles

و سؤالات کارآفرینی آموزشی خود در حوزه مسائل گسترده‌تر پرداخته‌اند- و کتاب‌های تخصصی‌تر که ویراستاری آن‌ها را مریلین کوریلسکی و ویلیام والس‌تاد و پل هیل و جیمز هاروی<sup>۱</sup> بر عهده داشتند، تقریباً هیچ اشاره‌ای به این موضوع نشده است. برای مقایسه، جالب است بدانید در اوایل سال ۲۰۰۶، در سایت آمازون بیش از هزار و هشتصد عنوان کتاب در زمینه کارآفرینی، از جمله «کارآفرینی، فراتر از کارآفرینی، راهنمای تحقیقات کارآفرین و کارآفرینی برای افراد عادی» فهرست می‌شود.

فرآیند کارآفرینی اساساً در تضاد با اصلاحات رایجی است که بخش اعظمی از نظام آموزش و پرورش آمریکا را تحت پوشش قرار داده است. در حالی که در بخش دولتی، وظیفه اعمال تغییر از طریق بوروکراسی‌های مقاوم بر عهده مقامات و مسئولان یا معلمان و مدرسانی است که به صورت آزاد در سازمان‌های مجزا مشغول به فعالیت هستند، کارآفرینی به نوآوران این امکان را می‌دهد تا سازمان‌های جدیدی را با هدف مقابله و یافتن راه‌حل برای مشکلات مشخص تأسیس کنند. از این منظر، تلاش‌های «پروژه دبیران جدید» برای جذب فارغ‌التحصیلان دانشگاهی مستعد، «آکادمی میراث ملی» برای ارائه خدمات آموزشی دقیق «مبتنی بر اصول پایه» به دانش‌آموزان ابتدایی و راهنمایی برای ارائه خدمات آموزش خصوصی به دانش‌آموزان برای غلبه بر تبعیض‌های آموزشی، تفاوت زیادی با تلاش‌های معمول در حوزه اصلاحات دارد.

## چرا کارآفرینی در آموزش عالی اهمیت دارد؟

توجه فعالیت‌های کارآفرینی در حوزه آموزش بسیار ساده است. امروزه مدارس ما با چالش‌هایی مواجه هستند که سیستم آموزش و پرورش ما قادر به پاسخگویی به آن‌ها نیست. سیستم آموزشی که به طور جسته‌گریخته در طول دو قرن توسعه یافته است، با هدف ارائه خدمات به تعداد زیادی از دانش‌آموزان به منظور آماده‌سازی آن‌ها برای زندگی

1. Marilyn kourilsky, William Walstad, Paul Hill and James Harvey

در یک کشور صنعتی شکل گرفته است. با توجه به واقعیت‌های مربوط به جهانی‌سازی و الزامات و نیازهای اقتصاد دانش‌بنیان، شیوه‌ها و روش‌هایی که ۳۵ سال پیش کارآمد بودند، ممکن است دیگر اثربخشی چندانی نداشته باشند. علاوه بر این، شواهدی وجود ندارد که نشان دهد سیستم آموزشی ما توانایی یا دانش فنی برای پذیرش مدلی متناسب با مأموریت جدید خود را دارا هستند. در حقیقت، چند دهه تلاش جدی برای اصلاح مدارس دولتی از طریق روش‌های معمول نشان داده است که این روش‌ها قابلیت چندانی برای تغییر رویه‌ها یا نتایج آموزشی ندارند.

ما به خوبی با خطرات و مشکلات مربوط به کارآفرینی آشنا هستیم. این بدان معنی است که برخی مدارس و ارائه‌دهندگان جدید، اثربخشی لازم را نداشته و فعالیت آن‌ها نمی‌تواند تداوم داشته باشد؛ به این صورت که بعضی از آن‌ها ممکن است در شرایط نامساعد اقتصادی قادر به ادامه فعالیت خود نباشند و این که بعضی از کودکان و خانواده‌ها تحت تأثیر این پیشرفت‌ها قرار خواهند گرفت. با این حال، با وجود آگاهی از این خطرات، ما قادر به درک خطرات و ریسک‌های موجود در وضعیت فعلی نیستیم. تحقیقات پروژه‌های اصلاح در آموزش و پرورش نشان داده است که نرخ فارغ‌التحصیلی در سطح کشور، تنها ۶۹ درصد است. این رقم، ۵۵ درصد برای دانش‌آموزان لاتین تبار و ۵۳ درصد برای دانش‌آموزان آفریقایی-آمریکایی است. در شهرهای بزرگ مانند ایندیاناپولیس، نیویورک، میلواکی، دنور، فیلادلفیا، دالاس و اوکلند، نرخ فارغ‌التحصیلی کمتر از ۵۰ درصد است. در ارزیابی ملی پیشرفت تحصیلی، بیش از نیمی از دانش‌آموزان کلاس‌های چهارم در شهرهایی مانند آتلانتا، لس‌آنجلس و واشنگتن‌دی‌سی، نمره «زیر پایه» را در درس خواندن کسب کردند. در عین حال، نمرات سیاه‌پوستان در هنگام فارغ‌التحصیلی، از دبیرستان چهار تراز پایین‌تر از سفیدپوستان است و تمام دانش‌آموزان آمریکایی فارغ از نژاد آن‌ها در آزمون‌ها یا ارزیابی‌های معتبر بین‌المللی مانند PISA و TIMMS عملکرد ضعیفی دارند. علی‌رغم ادعاهای معلمان، جامعه آموزش و پرورش حرفه‌ای نتوانسته است توانایی خود را در آموزش تمام کودکان یا ایجاد سیستم آموزشی متناسب با تمام کودکان نشان دهد.

سیستم‌های مدرسه نتوانسته است به موقع به تغییر جمعیت دانش‌آموزان واکنش نشان دهد یا از منابع خود در سطح کلان جامعه استفاده کند. به طور خلاصه، وضعیت موجود قابل قبول نیست و کاستی‌های زیادی وجود دارد که باید به آن‌ها رسیدگی کرد.

با این وجود، امروزه نظام آموزش و پرورش، تمایل چندانی به تغییر شیوه‌های فعلی خود ندارد. فعالیت مقامات مدارس دولتی، که از یک سو درگیر بوروکراسی دولتی بوده و تحت نظارت نمایندگان منتخب هستند و از سوی دیگر به شدت از جانب والدین نگران و رهبران مدنی مورد بررسی و موشکافی قرار می‌گیرد، معمولاً آن‌ها تمایل چندانی به ریسک‌پذیری و تغییر وضعیت موجود ندارند. الزامات مربوط به کسب مجوز مانع از تدریس و مدیریت افراد علاقه‌مند با شیوه‌های نامتعارف در این حوزه می‌شود. سیستم‌های تأمین مالی، قوانین مدارس هیئت امنایی و قوانین موجود تأسیس مدارس جدید را تبدیل به فرآیندی دشوار و از نظر مالی پرخطر کرده است. قوانین ایالتی و چانه‌زنی‌های دسته‌جمعی مربوط به حقوق و مزایای کاری، تلاش برای تقدیر از دبیران نمونه و سخت‌کوش را با مشکل مواجه کرده است. معلمان، مدیران و مقامات منطقه‌ای در محیطی کار می‌کنند که در آن کمتر کسی به کیفیت کاری اهمیت می‌دهد و افرادی که به دنبال ابداع روش‌های جدید هستند، اغلب با مانعی به نام قوانین و روال کاری مواجه هستند؛ محیطی که در آن فرمان‌برداری و پیروی از قوانین، مطمئن‌ترین روش برای موفقیت در مسیر حرفه‌ای محسوب می‌شود.

کارآفرینان اغلب در سازمان‌هایی مشغول به فعالیت هستند که هیچ تلاشی برای ارتقای عملکرد خود و بالا رفتن از سطح متوسط انجام نمی‌دهند. بهترین مریبان، به‌خصوص کسانی که در مدارس ضعیف و مناطق محروم کار می‌کنند، پذیرفته‌اند که بار مسئولیت مواجه با بوروکراسی و جبران کم‌کاری سایر همکاران بر عهده آن‌هاست. به طور خلاصه، شرایط موجود حامی فرهنگی است که در آن تأکید بر حفظ وضعیت فعلی است.

کارآفرینی مقوله‌ای ارزشمند است، چرا که بسیاری از سازمان‌ها خود تمایلی به تغییر رویه‌های و روال‌های فعلی ندارند. با توجه به این که انسان به طور طبیعی در مقابل تغییر

مقاوم است، ثبات و عدم تغییر، طرفداران زیادی دارد. در نتیجه، تلاش‌ها برای «اصلاحات»، اغلب سطحی و نمادین هستند. مبارزه با این گرایش، نیاز به چیزی دارد که شامپیترا از آن به «تخریب خلاق» تعبیر می‌کند - یعنی ظرفیت شرکت‌های جدید برای فعالیت، به چالش کشیدن و جایگزینی وضعیت سابق. فرض کارآفرینی بر این است که خطر سستی و رکود - حتی با وجود تمام مشکلات و سردرگمی‌های ناشی از آن - بسیار بیشتر از تغییر و تحول است. حال سؤال این است که آیا این تحول باید در داخل و یا خارج از سیستم مدرسه اتفاق بیفتد؟ یا این که شرکت‌های انتفاعی نیز باید در آن نقش داشته باشند؟

به عنوان مثال، اگرچه شهرهای ما پر از استعداد‌های انسانی و مؤسسات آموزشی مانند دانشگاه‌ها، کلیساها و موزه‌ها هستند، ولی این گروه‌های «بیگانه» تنها در شرایط غیرمعمول و خاص امکان ورود به سیستم آموزش و پرورش را پیدا می‌کنند.

کارآفرینی نه تنها شرایط را برای ظهور استعداد‌های جدید و رویکردهای تازه فراهم می‌کند، بلکه به آن‌ها امکان صرفه‌جویی در هزینه‌ها و دستیابی به صرفه مقیاس را می‌دهد. شرکت‌های کارآفرینی، ساختار هزینه، توافقنامه‌های مربوط به مذاکرات جمعی و مدل‌های سازمانی مربوط به ارائه‌دهندگان موجود را چشم‌پسته نمی‌پذیرند. این کار به آن‌ها امکان می‌دهد تا بازده و بهره‌وری خود را ارتقاء دهند و در صورت موفقیت، ارائه‌دهندگان سنتی را نیز برای اعمال این روش‌های تحت فشار قرار دهند. با توجه به فضای سیاسی مطلوب، شرکت‌های کارآفرین می‌توانند خدمات خود را در اختیار طیف گسترده‌ای از مشتریان در حوزه‌های مختلف قرار دهند. به عبارت دیگر، به جای تلاش برای اصلاح پانزده هزار منطقه آموزشی مدارس ۱۲ کلاسه، شرکت‌های کارآفرینی ممکن است تلاش خود را معطوف به بهبود آموزش، استخدام معلمان، تجزیه و تحلیل داده‌ها یا مدیریت مدارس در صدها یا هزاران ناحیه کنند.

برخی منتقدان نگران این هستند که مدل کارآفرینی با ارزش‌های دموکراتیک یا ماهیت آموزش عمومی در تضاد است. آن‌ها معتقدند لازمه آموزش و پرورش دموکراتیک آن است که آموزش همه مدارس بر مبنای فرآیندهای یکپارچه و به کمک کارکنان دولتی باشد و