

توسعه رهبری مدیران آموزشی در دنیای ووکا (VUCA)

لیلا رضایی مقدم^۱
محمد رضا آهنچیان^۲
حسین جعفری ثانی^۳
مرتضی کریمی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۹/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۲/۲۸)

چکیده

هدف این پژوهش که با رویکرد کیفی و پدیدارشناسانه انجام شد، شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز دانش‌آموختگان ارشد مدیریت آموزشی برای رهبری آموزشی در شرایط ووکا بوده است و در این راستا ضمن توجه به چالش‌های مراکز آموزشی در مدیریت و پاسخ به همه‌گیری بیماری کووید ۱۹ به‌عنوان یک مورد قابل مطالعه در دنیای ووکا (دنیای ناپایدار، نامشخص، پیچیده و مبهم)، با نمونه‌گیری هدفمند و مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته از تجربه دانش‌آموختگان مدیریت آموزشی در مواجهه با بحران کووید ۱۹؛ انتظارات کارفرمایان آنان؛ دیدگاه اعضای هیأت علمی و سیاست‌گذاران استفاده شد. یافته‌های پژوهش پس از تحلیل داده‌ها با تکنیک مفهوم‌بندی و مقوله‌بندی، ضمن اشاره به چالش‌های مدیریت آموزش در شرایط ووکا، ۲۵ شایستگی موردنیاز برای مدیران آموزشی را نشان می‌دهد که برخی از این شایستگی‌ها از جمله خودتنظیمی، خودرهبری، خودکارآمدی، توانایی بهره‌گیری از ظرفیت‌های جامعه، شبکه‌سازی، تطبیق‌پذیری، جرأت‌ورزی، تاب‌آوری، داشتن مهارت در فناوری‌های نوپدید، مدیریت اضطراب و پریشانی و مدیریت آموزش و یادگیری الکترونیکی با فراوانی بسیار کم در اکثر الگوهای شایستگی مدیران آموزشی مغفول مانده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت آموزشی، شایستگی، دانش‌آموختگان، ووکا

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد. l.rezaie@um.ac.ir

۲. استاد گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول). ahanchi8@um.ac.ir

۳. دانشیار گروه مطالعات برنامه درسی و آموزش دانشگاه فردوسی مشهد. hsuny@um.ac.ir

۴. دانشیار گروه مطالعات برنامه درسی و آموزش دانشگاه فردوسی مشهد. m.karami@um.ac.ir

مقدمه

خط‌مشی‌های ارایه شده توسط سازمانی‌های جهانی مانند یونسکو و سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۱ بر ضرورت آماده‌سازی دانشجویان برای زندگی و کار در دنیای VUCA^۲ (ناپایدار، نامشخص، پیچیده و مبهم)، تأکید کرده‌اند. زندگی در چنین جهانی مستلزم دارا بودن شایستگی‌های اجتماعی-عاطفی خاص است (۱). بخش قابل‌توجهی از گفتمان مربوط به انواع شایستگی‌های لازم برای زندگی در جهانی با مشخصات متفاوت، با مفاهیم تاب‌آوری و شایستگی‌های اجتماعی-عاطفی مرتبط است که بخشی از گفتمان یادگیری اجتماعی-احساسی که به عنوانی گفتمانی رو به رشد هم در تحقیقات آموزشی و هم در اسناد و خط‌مشی‌های جهانی مورد توجه قرار گرفته است. مدل‌های شایستگی‌های اجتماعی-عاطفی در توسعه منابع انسانی بر خودآگاهی، خودتنظیمی، آگاهی اجتماعی، مهارت‌های ارتباطی، همدلی و تصمیم‌گیری مسئولانه تأکید دارند و آن‌ها را شایستگی‌های مهمی در نظر می‌گیرند که برای رضایت منابع انسانی درگیر در سازمان‌های آموزشی و همچنین بهبود توانایی آنان در مقابله با شرایط پیچیده ضروری است، توصیف می‌کنند (۲) و (۳).

با ظهور و گسترش سریع ویروس کووید ۱۹ در آغاز سال ۲۰۲۰ و همه‌گیری آن، دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی مانند سایر بخش‌های جامعه با چالش‌های جدی روبه‌رو شدند و این اتفاق با برهم‌خوردن نظم جهانی، موجب تغییرات اساسی در برنامه‌های آموزشی جهان و ایران شد. به‌زعم هادر و همکاران (۲۰۲۰)، شیوع کووید ۱۹ به‌عنوان یک مورد ووکا محسوب می‌شود که این فرصت را به وجود آورده است تا برنامه‌های درسی آماده‌سازی دانشجو-معلمان در زمینه شایستگی‌های اجتماعی-عاطفی برای مقابله با آسیب‌های شرایط ایجاد شده مورد بازاندیشی قرار بگیرد. براساس نتایج پژوهش، استادان به‌عنوان الگوی دانشجویان در زمینه شایستگی‌های اجتماعی-عاطفی از آمادگی کافی برخوردار نبوده‌اند و این زنگ خطری برای جهت‌گیری اجتماعی-عاطفی در برنامه درسی توسعه و آموزش استادان است. توکوئرو^۳ (۲۰۲۰) بر این باور است که این همه‌گیری جهانی، فرصت‌هایی را به وجود آورده تا مراکز آموزشی بتوانند شیوه‌های آموزشی خود را ارتقا دهند و در این راستا توجه آن‌ها به فناوری‌های نوپدید متمرکز شده است (۴). نهادهای آموزشی باید از فرصتی که در این بحران ایجاد شده است استفاده کنند تا خود را بیشتر دیجیتالی کرده و اعضای هیأت علمی خود را در نظام‌های آموزشی آنلاین در زمینه نحوه برقراری ارتباط، تعامل، مشارکت دانشجویان در کلاس‌ها آموزش دهند، اعضای هیأت علمی نیز باید در نحوه آموزش محتوای خود تجدیدنظر کنند (۵)، چرا که رهبران نه تنها باید در سطح فردی با محیط ووکا کنار بیایند، بلکه باید بتوانند یک مجموعه یا سازمان آموزشی را در این شرایط راهنمایی و هدایت کنند (۶).

1. OECD

2. VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, ambiguity) world

3. Toquero

چالش‌هایی که مراکز آموزشی در مدیریت و پاسخ به همه‌گیری بیماری داشتند، این پیام روشن را برای عصر پسا کرونا به همراه داشت که مهارت‌ها و توانایی‌هایی که رهبران زمانی برای کمک به رشد سازمان‌هایشان نیاز داشتند، دیگر کافی نیستند (۷)، در واقع کسب شایستگی‌های دیروز هنوز هم لازم است، اما دیگر برای دنیای واکا کافی نیست (۶). امروزه به مهارت‌های پیچیده‌تری برای رهبران نیاز است (۸) به همین دلیل ضرورت دارد شایستگی‌های رهبران به‌منظور آماده‌سازی آنان برای شرایط اضطراری و پاسخگویی بهتر به مشکلات، بحران‌ها، و چالش‌های نوپدید مانند، بلایای شیمیایی، تکنولوژیکی و بیولوژیکی که تلفات آنها روز به روز سنگین‌تر می‌شود، افزایش یابد (۹). با توجه به اینکه اصول آموزش متأثر از شرایط زندگی در حال تغییر است، منابع انسانی سازمان‌های آموزشی و به‌ویژه رهبران، باید بتوانند به همه تغییرات و خواسته‌های جامعه پاسخ‌گو باشند (۱۰).

به باور استریلکوفسکی و وانگ^۱ (۲۰۲۰)، رهبری در آموزش عالی اهمیت زیادی در مواجهه با این‌گونه چالش‌ها دارد و لازم است واکاوی بیشتری در این زمینه صورت گیرد (۱۱). پیچیده بودن فرایند یاددهی - یادگیری، دامنه عمل مدیریت آموزشی را بسیار گسترده کرده است؛ قابلیت این رشته را در سطح دانشگاه و در جریان یاددهی - یادگیری افزایش داده و موجب حضور و مشارکت این رشته در مراحل مختلف «سیاست‌گذاری، طراحی، اجرا و ارزیابی» شده است. از این‌رو از رهبران آموزشی انتظار می‌رود با بهره‌گیری از سایر رشته‌های مرتبط و به‌هم‌آمیزی آن‌ها، ترکیب تازه‌ای از اجزا و عناصر برنامه خلق نمایند (۱۲) و برای زنده ماندن در روزهای سخت، ضمن حفظ و بهبود انجام وظایف باید برای سناریوهای احتمالی بحران و رهبری اثربخش آن آمادگی داشت و در این راستا به دنبال راه‌حل‌های خلاقانه‌ای بود که در برابر تغییرات مداوم انعطاف‌پذیری داشته باشند (۱۳). از این رو شناسایی و توسعه شایستگی‌های رهبری برای رشد پایدار برای سازمان‌ها، صرف نظر از هر بخش یا صنعتی که به آن تعلق دارند ضروری است (۱۴). این پژوهش بر آن است از تجربه دانش‌آموختگان مدیریت آموزشی در مواجهه با بحران کووید ۱۹ به عنوان یک مورد قابل مطالعه در دنیای واکا؛ انتظارات کارفرمایان آنان و دیدگاه اعضای هیأت علمی و سیاست‌گذاران؛ شایستگی‌های موردنیاز دانش‌آموختگان ارشد مدیریت آموزشی برای رهبری آموزشی در شرایط واکا، یعنی در وضعیت‌های ناپایدار، نامشخص، پیچیده و مبهم، که میزان و شدت آن روز به روز در حال افزایش است استفاده و وضعیت کنونی این شایستگی‌ها را تحلیل و ارزیابی کند.

درباره واکا

نام اختصاری **VUCA** برای اولین بار توسط کالج جنگ ارتش ایالت متحده برای توصیف دنیای ناشناخته‌ای که نتیجه پایان جنگ سرد بود، معرفی شد (۸) و در اواخر دهه ۱۹۹۰ برای چارچوب دادن به چشم انداز رهبری موجود و آینده برای سازمان‌ها با هر اندازه و در هر زمینه فعالیت، مورد استفاده

قرار گرفت و اکنون به عنوان یک چارچوب مفهومی برای قرن ۲۱ در نظر گرفته می‌شود (۱۵) و از این اصطلاح در تمام سازمان‌هایی که تغییرات را پذیرفته‌اند استفاده می‌شود (۱۴). چهار عنصر اصلی دوران معاصر، نام‌های غریبه‌ای نیستند اما مرور تعریف هر یک از عناصر به روشن‌تر شدن مفهوم ووکا کمک خواهد کرد:

یک- ناپایدار یا در نوسان، به بی‌ثباتی، تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و مکرر در مقیاس بزرگ، به کیفیت پویای زمینه برای تصمیم‌گیری و میزان آشفتگی یا نرخ تغییر اشاره دارد (۱۶).

دو- عدم قطعیت به غیرقابل پیش‌بینی بودن رویدادها اشاره دارد (۱۷ و ۱۸) که در آن سازمان‌ها هیچ ایده‌ای در مورد رویدادهایی که ممکن است رخ دهد ندارند و این، شرایط پیش‌بینی را بسیار دشوار و تصمیم‌گیری را به چالش می‌کشد (۱۹).

سه- پیچیدگی اشاره دارد به جهانی شدن، کار فرامرزی، نیروی کار سیار و از راه دور، که بیش از هر زمان دیگری پیچیدگی را ایجاد کرده است. اینها و عوامل دیگر به این معنی است که محیط به طور مداوم در حال تغییر و تطبیق است و اندازه‌گیری و در نتیجه کنترل آن در هر مقطع زمانی غیرممکن است (۱۹). به زعم دراکر^۱ (۲۰۱۲) و شفر و زلفسکی^۲ (۲۰۱۱) محیط پیچیده «آستانه‌ای از هرج و مرج» است که با اختلال تکنولوژیکی و جهانی‌سازی توصیف می‌شود و از طریق شناخت و غلبه بر پیچیدگی، می‌توان مرز آن از هرج و مرج را تشخیص داد و در دام آن نیفتاد (۱۷) و (۲۰).

چهار- ابهام به معنای نبود دانش علت و معلولی از پیش‌آمدهایی است که هیچ تجربه و سابقه‌ای از آن وجود ندارد یا در پدید آمدن آن، بیش از یک عامل ناشناخته وجود دارد که در آن پیشامد تأثیرگذار است و شرایط را برای پیش‌بینی آینده دشوار می‌کند (۱۶، ۱۷ و ۲۱). به زعم سالیوان^۳ (۲۰۱۲) دلایل این رخدادها و پاسخ به این سؤالات «چه کسی، کجا، چگونه و چرا» مشخص نیست یا به سختی قابل تشخیص است (۲۲). کیل^۴ (۲۰۱۰) ابهام را در مدل VUCA به عنوان "ناتوانی در مفهوم سازی دقیق تهدیدها و فرصت‌ها قبل از تبدیل شدن آن‌ها به هلاکت" تعریف می‌کند و بر این باور است که یکی از نشانه‌های ابهام سازمانی، ناامیدی است که از ناتوانی در به‌هم‌آمیزی دستاوردهای بخش‌های مختلف و تبدیل آن به موفقیتی جامع و پایدار ایجاد می‌شود (۲۳). در یک محیط بسیار مبهم، تصمیم‌گیری در مورد استراتژی-های طراحی سازمانی می‌تواند دشوار باشد و مقابله موثر با ابهام مستلزم توانایی چابک ماندن و مقاومت در برابر مشکلات در یک محیط متغیر است (۲۴).

-
1. Drucker
 2. Shaffer & Zalewski
 3. Sullivan
 4. Kail

مفهوم شایستگی^۱

پیش از ورود به پیشینه پژوهش مرور مفهوم شایستگی به درک بهتر از ادبیات تحقیق کمک می‌کند. شایستگی مجموعه‌ای از توانایی‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌هایی است که به فرد امکان می‌دهد موقعیت‌های پیچیده را به طور مؤثر مدیریت کند؛ این مجموعه می‌تواند از طریق یادگیری و تجربه توسعه یابد (۲۵). شایستگی شامل انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودپنداره‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوا، یا مهارت‌های شناختی یا رفتاری و هر ویژگی فردی است که بتوان به طور قابل اعتماد آن را اندازه‌گیری کرد و نشان داد که بین عملکرد برتر و متوسط یا بین افراد تأثیرگذار و ناکارآمد تفاوت معناداری وجود دارد (۲۶). به‌رغم نقش اساسی شایستگی، سردرگمی قابل توجهی در مورد این اصطلاح وجود دارد که ناشی از به‌هم‌آمیزی مفاهیم متمایز و کاربرد متناقض آن برحسب تفاوت‌های سازمان‌ها، ساختارها و فرهنگ‌ها در توسعه منابع انسانی و آموزش و پرورش حرفه‌ای است (۲۷).

از آنجا که شایستگی‌ها بر فرد متمرکز است، گاهی به صورت مستقل از زمینه اجتماعی و وظایفی خاص که عملکرد در آن رخ می‌دهد، در نظر گرفته می‌شوند، با این حال «سطح مهارت نه تنها مشخصه یک فرد بلکه یک زمینه است. افراد، شایستگی مستقل از زمینه ندارند» (۲۸). رویکردهای سازنده‌گرایی و تفسیری که از پدیدارشناسی نشأت گرفته است، شایستگی را تابعی از زمینه‌ای می‌دانند که در آن به کار گرفته شده است (۲۹). همچنین شایستگی‌ها اساساً رفتاری هستند و برخلاف شخصیت و هوش، امکان کسب آن از طریق آموزش و توسعه وجود دارد (۳۰).

آماده‌سازی دانشجویان برای رهبری دنیای ووکا هر چند قبلاً هم مورد تأکید سازمان‌های جهانی از جمله یونسکو بوده است و به باور برخی پژوهشگران از جمله یوهانسن^۴ (۲۰۱۲) نیاز به رهبری در مواجهه با عدم قطعیت چیز جدیدی نیست و زندگی همیشه عناصر ووکا خود را داشته و رهبران نیز در این شرایط بوده‌اند اما آنچه که در سال‌های آینده تازگی دارد، مقیاس یا شدت ووکا است (۱۵) که پس از همه‌گیری ویروس کووید-۱۹ به یک مسأله قابل توجه تبدیل شد و مراکز آموزشی را برای بازنگری در برنامه‌های درسی، تغییر در رویکردهای آموزشی و توانمندسازی دانش‌آموختگان به بازاندیشی در اولویت‌های خود واداشت. نتایج پژوهش حمید و شارما^۵ (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که امروزه یک رویکرد مبتنی بر شایستگی نسبت به رهبری، شناسایی و پیشرفت بهتر رهبران در نظام‌های آموزشی مورد تأکید است (۱۴) و برای رویارویی با دنیای پرشتاب امروز، مهم است که رهبران برای مدیریت تغییرات بی‌شماری که در دنیای

-
1. competency
 2. Human Resource Development (HRD)
 3. vocational education and training (VET)
 4. johansen
 5. Hameed & Sharma

ووکا ایجاد می‌شود مجهز شوند (۳۱ و ۳۲). به‌زعم لارنس^۱ (۲۰۱۳) سازمان‌ها باید مهارت‌های رهبری و مدل‌های کسب‌وکار خود را به نحوی تغییر دهند تا به «شرکت‌های سازگار شونده» تبدیل شوند و بتوانند یک «مزیت تطبیقی» ایجاد کنند (۸)

یوهانسن (۲۰۱۲) در کتاب «رهبران آینده را می‌سازند» بر این باور است که ما نیازی به پذیرش منفعلانه آینده نداریم؛ هرچند که غرق شدن در زمان حال، حتی فکر کردن به آینده را هم سخت می‌کند اما نگاه کردن به احتمالات دور می‌تواند بینش جدیدی را برای زمان حال ایجاد کند (۱۵). یوهانسن (۲۰۱۲) با اشاره به اینکه نوسانات، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام در آینده بدتر خواهد شد، ده مهارت جدید رهبری را برای جهانی نامطمئن معرفی می‌کند: ^۲غریزه سازنده، ^۳وضوح، ^۴بازگردانی معما، ^۵یادگیری فراگیر، ^۶همدلی زیستی، ^۷ناقطبی کردن سازنده، ^۸شفافیت آرام، ^۹نمونه‌سازی سریع، ^{۱۰}سازماندهی گروه‌های هوشمند، ^{۱۱}خلق مشترکات (۱۵). هر چند این اظهار نظرات متعدد و گاهی تکراری به نظر می‌رسند اما در ذات آن‌ها خرد و ارزشی نهفته است که نباید از کنار آن به سادگی گذشت.

بایوتر و لوئیس^{۱۲} (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود به لزوم «استفاده رهبران از استدلال‌های قانع‌کننده برای جلب حمایت و تعهد دیگران» اشاره می‌کنند. نتایج پژوهش آنان نشان می‌دهد رهبرانی که در همه محیط‌های کسب و کار پیشرفت می‌کنند، سطوح قابل توجهی از مهارت‌های متقاعدسازی دارند و به نظر می‌رسد این یک مهارت اصلی است که برای هدایت و پیشرفت در اکثر نقش‌های رهبری در شرایط ناپایدار لازم است (۶).

در هندوستان به منظور اندازه‌گیری شایستگی‌های رهبری نسل **Z** که به عنوان نسل سازگار، تکانشی^{۱۳} و پذیرای تغییر انگاشته می‌شوند، پژوهشی انجام شده است که نتایج آن با حجم نمونه ۲۱۹ نفر نشان می‌دهد نسل **Z** به اندازه کافی برای رهبری خود و رهبری دیگران صلاحیت ندارد. از این رو اهمیت آموزش و توانمندسازی نسل **Z** که با مجموعه کاملاً جدیدی از چالش‌ها در مقایسه با نسل‌های قبلی

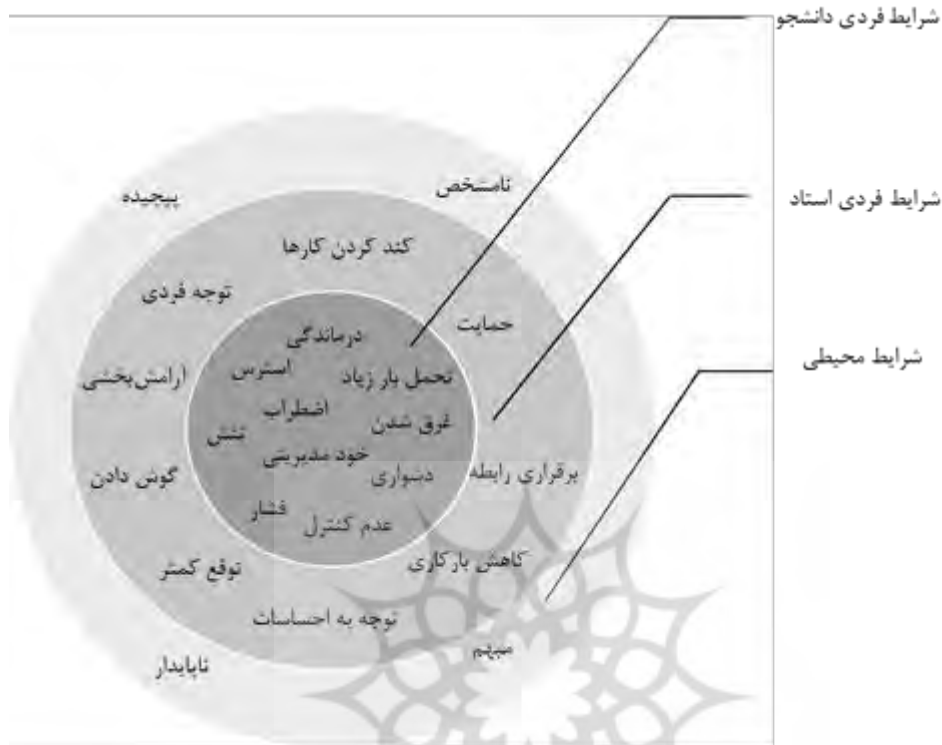
- ۱ Kirk Lawrence
- ۲ Maker Instinct
- ۳ clarity
- ۴ dilemma flipping
- ۵ immersive learning ability
- ۶ bio-empathy
- ۷ constructive depolarizing
- ۸ quiet transparency
- ۹ rapid prototyping
- ۱۰ smart mob organizing
- ۱۱ commons creating
- ۱۲ James Bywater & James Lewis
- ۱۳ impulsive

خود روبه‌رو خواهند بود، غیرقابل انکار است (۱۴) و نیاز فوری به توسعه شایستگی‌های جدید رهبری برای نسل Z در دنیای ووکا روشن است (۳۳).

در جستجوی یافتن روش‌هایی برای کمک به نسل جدید، شلیاخوفچوک (۲۰۲۱) نیاز مبرم به یک مدل به روز شده از سواد فرهنگی، به عنوان ابزار قدرتمندی برای زندگی در دنیای ووکا را مطرح کرده است که به پاسخگویی رهبران به خواسته‌های منحصر به فرد ارتباط متقابل جهانی به شیوه‌ای فرهنگی کمک می‌کند. در این مدل، شایستگی‌ها و مهارت‌های «ذهن آگاهی فرهنگی» که شامل خودآگاهی فرهنگی، آگاهی فرهنگی محلی، حساسیت بین فرهنگی و همدلی است؛ «تفکر انتقادی»، «حس کنجکاوی» و «رهبر عامل تغییر یا تأثیرگذار بودن» باید پرورش داده شود (۳۴). هادر^۱ و همکاران (۲۰۲۰) که شرایط بحران همه‌گیری کووید ۱۹ را به‌عنوان یک مورد شدید ووکا معرفی می‌کنند، به بررسی میزان آماده‌سازی برنامه‌درسی دانشجو-معلم، برای پذیرش رهبری در این شرایط می‌پردازند و شرایط تحمیل شده ناشی از همه‌گیری ویروس کرونا در فرایند آموزش را در قالب شکل شماره ۱ ارائه می‌کنند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داده است که بسیاری از دانشجو-معلم در مدیریت وضعیت تحصیل و زندگی با مشکلات قابل-توجهی روبه‌رو بوده‌اند و ضمن ابراز نگرانی از آماده نبودن آنان توصیه می‌کنند برنامه‌های درسی آماده-سازی دانشجو-معلم به‌منظور کمک به آن‌ها در تبدیل شدن به رهبران آموزشی، مورد بازنگری قرار گیرد (۱).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Shliakhovchuk
2. cultural mindfulness
3. cultural self-awareness
4. local cultural awareness
5. inter-cultural sensitivity
6. empathy
7. curiosity
8. being a Change Agent Leader (Influencer)
9. L. Hadar



شکل ۱. شرایط تحمیل شده ناشی از همه‌گیری ویروس کرونا در فرایند آموزش (هاذر و همکاران، ۲۰۲۰)

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که دنیای ووکا با تغییرات اجتناب‌ناپذیر و حتی غیر قابل پیش‌بینی همراه است و رهبری، انعطاف و انطباق نسل Z با این شرایط، سخت و چالش‌برانگیز است. این موضوع به این دلیل نیست که نسل Z باهوش یا آگاه نیستند، بلکه به این دلیل است که سرعت تغییر به سادگی بر آن‌ها غلبه می‌کند. از این رو تغییر رویکرد در برنامه‌های توسعه رهبری برای سازگاری هر چه بیشتر، نوآوری و چابکی رهبری و به دنبال آن شناسایی شایستگی‌هایی که موردنیاز رهبران آینده است اهمیت ویژه‌ای دارد. در مرور پیشینه، پژوهشی که به شایستگی‌های موردنیاز دانش‌آموختگان ارشد مدیریت آموزشی برای رهبری آموزشی در دنیای ناپایدار، نامشخص، پیچیده و مبهم (ووکا) تمرکز کرده باشد، یافت نشد. از این رو شناسایی چالش‌های مراکز آموزشی در مدیریت و پاسخ به همه‌گیری ویروس کووید-۱۹ می‌تواند ویژگی‌های یک مدیر یا رهبر آموزشی توانمند در شرایط سخت و چالش‌برانگیز را روشن‌تر کند. یافته‌های این پژوهش از جمله می‌تواند در سیاست‌گذاری‌ها و بازنگری برنامه‌های درسی رشته مدیریت آموزشی مورد توجه قرار گیرد.

اهداف پژوهش

۱. شناسایی چالش‌های مدیریت آموزش در شرایط همه‌گیری ویروس کووید-۱۹
۲. شناسایی شایستگی‌های مورد انتظار از دانش‌آموختگان مدیریت آموزش برای رهبری در دنیای ووکا

سؤالات پژوهش

۱. چالش‌های مدیریت آموزش در شرایط همه‌گیری ویروس کووید-۱۹ چیست؟
۲. شایستگی‌های مورد انتظار از دانش‌آموختگان مدیریت آموزش برای رهبری در دنیای ووکا چیست؟

روش پژوهش

مقاله حاضر، حاصل یک مطالعه کیفی با رویکرد پدیدارشناسانه است زیرا در پی توصیف، تفسیر و نتیجه‌گیری از تجربه‌های شخصی افراد از پدیده محوری تحقیق بود. محوریت مطالعه، بررسی تجربه‌های زیسته دانش‌آموختگان کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، کارفرمایان آن‌ها، اعضای هیأت علمی و سیاست‌گذاران رشته مدیریت آموزشی در نظر گرفته شد که در سازمان‌های آموزشی تجربه مواجهه با شرایط بحران کرونا و فرایند رهبری آموزشی را داشته‌اند. در این پژوهش با توجه به ماهیت پژوهش برای شناسایی شایستگی‌های مورد انتظار از دانش‌آموختگان کارشناسی ارشد مدیریت آموزش در شرایط ووکا در عصر کرونا و پساکرونا، ضمن مطالعه منابع معتبر علمی در زمینه مدیریت به صورت هدفمند با نوزده نفر که شش نفر از مشارکت‌کننده‌ها عضو هیأت علمی گروه مدیریت آموزشی، سه نفر به عنوان سیاست‌گذار، پنج نفر دانش‌آموخته مدیریت آموزشی و شاغل در محیط کاری مرتبط با رشته تحصیلی و پنج نفر کارفرما که سه نفر از آنان در بخش دولتی و دو نفر از آنان در بخش خصوصی مشغول به کار بودند، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته انجام شد. مصاحبه‌ها به صورت هدفمند و به صورت فرد به فرد انجام شد. هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها کار تحلیل داده‌ها نیز انجام و جمع‌آوری داده‌ها به صورت فرایند رفت و برگشتی یعنی حضور در میدان برای جمع‌آوری داده‌ها، بازگشت برای تحلیل داده‌ها، بازگشتن برای تحلیل داده‌ها، مراجعه مجدد به میدان برای جمع‌آوری داده‌ها، بازگشت برای تحلیل داده‌ها صورت گرفت. در واقع پژوهشگران از روش مقایسه مستمر برای تحلیل داده‌ها استفاده کرده‌اند که طی آن داده‌های جمع‌آوری شده با طبقات در حال شکل‌گیری مقایسه می‌شود (۳۵).

پس از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز در دنیای ووکا با استفاده از تکنیک مفهوم بندی و مقوله بندی در نرم افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ انجام و سپس این مفاهیم

-
1. one-on-one interview
 2. Zigzag
 3. constant comparative method

براساس محتوا، به صورت مفهومی و انتزاعی در قالب مقولات عمده دسته‌بندی شد (کدگذاری محوری). در کدگذاری محوری، کدهایی که از نظر مفهوم مشابه باشند، در یک طبقه قرار داده شدند. کدگذاری باز در دو مرحله مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی انجام گرفت. در مرحله مفهوم‌سازی از روش سطر به سطر برای بخش بندی و تقطیع داده‌ها استفاده به عمل آمد و پس از بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های بین واحدهای متنی مورد نظر، به هر کدام از بخش‌ها با توجه به بار معنایی یا ایده اصلی موجود در آن، عناوین مفهومی معینی اختصاص یافت. در نام‌گذاری مفاهیم سعی شد که از کدهای جنینی (برگرفته از داده‌های مصاحبه شونده‌گان) و تفسیری (براساس تفسیر پژوهشگران) استفاده شود. در مرحله مقوله‌بندی نیز براساس تکنیک مقایسه، مفاهیم مورد بررسی و مفاهیم مشترک در ذیل مقوله‌های معین قرار گرفتند.

پژوهشگران با مطالعه آخرین به‌روزرسانی «ملاحظات اخلاقی پژوهش» در وب‌گاه‌های معتبر پژوهش‌های دانشگاهی (۳۶)، (۳۷)، (۳۸)، ضمن توجه به تمام نکات مطرح شده برای رعایت اخلاق پژوهش و حفظ حریم خصوصی در روند پژوهش همواره احترام به شأن مشارکت‌کنندگان در پژوهش را در اولویت قرار داده و مصاحبه‌ها را با آگاهی و رضایت کامل مشارکت‌کنندگان انجام داده‌اند. در این پژوهش مشخصات افراد و اطلاعات ارایه شده توسط آنان کاملاً به‌صورت محرمانه و ناشناس حفظ شده است.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر ابتدا مؤلفه‌های مربوط به چالش‌های مدیریت آموزش در شرایط همه‌گیری وپروس کووید-۱۹ به عنوان آخرین و تازه‌ترین نماد از دنیای ووکا مورد بررسی قرار گرفت، در این زمینه از تجربیات دانش‌آموختگان کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی که شاغل در شغل‌های مرتبط با زمینه تحصیلی خود اشتغال داشته‌اند؛ کارفرمایان آنان، هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی؛ اعضای هیأت علمی این رشته و سیاست‌گذاران به صورت مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته استفاده شده است و پس از کدگذاری آن‌ها، چالش‌های فرایند مدیریت آموزشی، در چند مقوله دسته‌بندی شده است که به شرح جدول شماره ۱ است.

جدول ۱. چالش‌های مدیریت آموزش در شرایط ووکا

مقوله اصلی	مفاهیم	شناسه مصاحبه‌شونده
واکنش رفتاری و شرایط افراد	افزایش اضطراب و افسردگی	G2, G3, G5, E2, E4, E5, P3, F2, F6
	سردرگمی فراگیران در دوران کووید ۱۹	
	افزایش تعارضات در سازمان‌ها و ارتباطات در شرایط همه-گیری	

مقاله اصلی	مفاهیم	شناسه مصاحبه‌شونده
	ایجاد دوگانگی در فراگیران برای استفاده از فناوری های جدید	
	بلا تکلیفی فراگیران به دلیل وابستگی زیاد به مدرسان	
	ترس و وحشت فراگیران از شرایط همه‌گیری کرونا	
	ضعف در انجام کار گروهی در شرایط بحران	
	عدم مشارکت فراگیر در کلاس درس مجازی	
	کاهش امید به زندگی در فراگیران در مواجهه با آسیب‌های جدی کرونا	
	کمبود مهارت خودتنظیمی	
	ناتوانی در تصمیم‌گیری به دلیل ناشناخته بودن شرایط کرونا	
	کمرنگ شدن ارتباطات مؤثر در شرایط همه‌گیری	
	احساس ضعف و نبود تعامل مناسب در فضای مجازی	
	ناتوانی در روابط بین فردی در دوران کوید ۱۹	
	نگرانی خانواده‌ها از معضلات فناوری‌های آموزشی	
	احساس شکست ناشی از وجود خوشبینی کاذب نسبت به آینده در اوایل همه‌گیری کرونا	
فرهنگ و ساختار نظام آموزشی	چارچوب بندی زیاد آموزش و پرورش مانعی برای خلاقیت و نوآوری	G4, G5, P2, E2, E3, F5
	عدم احساس نیاز به فناوری اطلاعات و تکنولوژی آموزشی در مدرسان	
	درک وجود شکاف دیجیتال	
	فاصله بین واقعیت‌های نظام آموزشی و دنیای دیجیتال	
	استمرار بی‌ثمر مقاومت در برابر آموزش مجازی قبل از کرونا	

مقاله اصلی	مفاهیم	شناسه مصاحبه‌شونده
	مقاومت نظام آموزش و پرورش در برابر فناوری های جدید	
	نبود قدرت تصمیم‌گیری در شرایط بحران در سازمان های متمرکز	
	نبود شرایطی برای مدیریت بحران در آموزش و پرورش	
	وجود نگرشی مبنی بر آسیب‌زا بودن فضای مجازی برای فراگیران	
سیاست‌ها و برنامه‌های درسی	بی‌اطلاعی نظام‌های آموزشی از پیامدهای یادگیری	E2, P2, P3, E1, E2, E4
	کم‌توجهی به نقش امیدآفرینانه برنامه‌های درسی در شرایط بحران	
	نبود توجه به شرایط بحرانی در تدوین برنامه‌های درسی موجود	
	نبود آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در مدیریت آموزش	
	نبود برنامه‌های مدیریت بحران در حوزه آموزش	
	نبود برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی برای شرایط بحرانی	
	نبود برنامه‌هایی برای به حداقل رساندن آسیب‌های فناوری جدید	
	نبود برنامه‌ای برای آموزش فراگیران برای فهم بهره‌برداری از فناوری‌های نو	
	ناکارآمدی پیش‌بینی مدیریت آموزش در فضای مجازی قبل از دوران کرونا	
	عدم توجه به تفاوت‌های مدیریت آموزش در دو وضعیت فضای آموزش مجازی و فضای آموزش حضوری	
کم‌توجهی نظام آموزشی به فناوری‌های نوپدید قبل از کرونا		

مقاله اصلی	مفاهیم	شناسه مصاحبه‌شونده
آمادگی نیروی انسانی	آشنا نبودن برخی مدیران با فرایند مدیریت آموزش و یادگیری الکترونیکی	E2, E4, G2, E1, G4, G5, F5, P3
	آماده نبودن مدیران آموزشی برای مواجهه با وضعیت پیچیده کرونا	
	توانمند نبودن مدیران آموزشی در مدیریت بحران	
	نبود ریسک شناسی و ریسک پذیری در مدیران	
	مواجهه بسیار کند برخی مدیران آموزش با پیامدهای بحران کرونا	
	ناتوانی مدیران در ایجاد حلقه های ارتباطی بین مدرسان و فراگیران	
	ناکارآمدی مدیریت آموزش در فضای مجازی در دوران کرونا	
	ضعف در سناریو نویسی منابع انسانی برای ایجاد و بهبود آمادگی در شرایط بحران	
	وابستگی زیاد مدیران به بخشنامه ها و آیین نامه ها	
کیفیت آموزش	افت کیفیت آموزش در شرایط همه گیری و آموزش مجازی	E1, E2, E4, E5, P3, F2, G5
	به تأخیر انداختن فرایند آموزش به دلیل خوشبینی کاذب در شروع کرونا	
	توانمند نبودن مدرسان در آموزش و یادگیری الکترونیکی	
	رواج حس کم اثر بودن آموزش های مجازی نسبت به آموزش حضوری	
	کم توجهی به آسیب های فناوری های نوپدید در تربیت فراگیران	
	کم توجهی به مسایل تربیتی یادگیرندگان	
	کمرنگ شدن آموزش های سازمانی و توجه به کیفیت آن در شرایط همه گیری کرونا	

مقاله اصلی	مفاهیم	شناسه مصاحبه‌شونده
	مغفول ماندن تعاملات اجتماعی فراگیران در آموزش مجازی	
زیرساخت‌های آموزش و یادگیری الکترونیکی	نبود تجهیزات آموزش و یادگیری الکترونیکی برای برخی فراگیران	P2, P3, F5, E4, G4, G5, E2
	کمبود امکانات و ضعف در زیرساخت‌های آموزش‌های مجازی	
	عدم آشنایی مدرسان با تکنولوژی آموزشی و به کارگیری متناسب آن در آموزش	
	توانمند نبودن برخی مدرسان در تولید محتوای الکترونیکی	
	نبود مهارت کار با ابزار چند رسانه‌ای برای یادگیری الکترونیکی	
نبود آموزش‌هایی برای فراگیران جهت استفاده درست و منطقی از فضای مجازی		

(منبع: نگارندگان)

زیرساخت‌های آموزش و یادگیری الکترونیکی

در آغاز سال ۲۰۲۰ و در شرایط همه‌گیری ویروس کووید-۱۹، محدودیت‌هایی برای آموزش‌های حضوری ایجاد شد و مراکز و سازمان‌های آموزشی به ناچار برای تداوم آموزش‌های خود، آموزش و یادگیری الکترونیکی را به عنوان یک راهبرد جایگزین در پیش گرفتند و در این راستا یکی از چالش‌های مدیران آموزشی، نبود زیرساخت‌های آموزش و یادگیری الکترونیکی بوده است. در بُعد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری زیرساخت‌های آموزش و یادگیری الکترونیکی می‌توان به کمبود امکانات و تجهیزات در سازمان‌های آموزشی و عدم دسترسی برخی فراگیران به‌ویژه در مناطق غیربرخوردار به این امکانات اشاره کرد. همچنین در بعد نیروی انسانی، عدم آشنایی مدرسان با تکنولوژی آموزشی و ابزار چند رسانه‌ای و به‌کارگیری متناسب آن در آموزش، توانمند نبودن برخی مدرسان در تولید محتوای الکترونیکی، نبود آموزش‌هایی برای فراگیران جهت استفاده درست و منطقی از فضای مجازی از عواملی است که فرایند مدیریت آموزش را با مشکل مواجه کرد.

واکنش رفتاری و شرایط افراد

یکی از مهمترین چالش‌های پیش‌روی مدیران آموزشی، واکنش رفتاری و وضعیت افراد در شرایط واکا بود. مدیران آموزشی در تعامل با فراگیران، مدرسان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان واکنش‌های رفتاری متفاوتی را دریافت و همراستا با مدیریت فرایند آموزش، باید برنامه‌هایی برای بهبود وضعیت افراد و مدیریت رفتار سازمانی آنان را برعهده داشتند. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در این دوران، مدیران آموزشی با موارد زیر مواجه بودند: افزایش اضطراب و افسردگی، سردرگمی فراگیران، افزایش تعارضات و تنش در سازمان‌ها و ارتباطات، بلا تکلیفی فراگیران به دلیل وابستگی زیاد به مدرسان، ترس و وحشت فراگیران از شرایط همه‌گیری کرونا، کاهش امید به زندگی در فراگیران، ضعف در انجام کارگروهی، کمرنگ شدن ارتباطات مؤثر و ناتوانی در روابط بین فردی به‌ویژه در فضای مجازی، کمبود مهارت‌های خودتنظیمی، عدم مشارکت فراگیر در کلاس درس مجازی، ناتوانی در تصمیم‌گیری به دلیل ناشناخته بودن شرایط، نگرانی نظام آموزشی و خانواده‌ها از معضلات فناوری‌های آموزشی، حس دوگانگی در فراگیران برای استفاده از فناوری‌هایی که تا پیش از آن مجاز به استفاده از آن نبودند و احساس شکست ناشی از وجود یک خوشبینی کاذب نسبت به آینده در آغاز شرایط واکا.

فرهنگ و ساختار

چالش‌های مدیران آموزشی در ذیل ساختار عمدتاً مربوط به مدیران شاغل در سازمان آموزش و پرورش بود که ساختار نسبتاً متمرکز دارد و مدیران به‌ویژه در سطح مدرسه دارای اختیاراتی محدود و عمدتاً تابع آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های بالادستی هستند. در این راستا موانعی مانند: چارچوب بندی زیاد در آموزش و پرورش به‌عنوان مانعی برای خلاقیت و نوآوری، نبود قدرت تصمیم‌گیری در شرایط واکا در سازمان‌های متمرکز و نبود شرایطی برای مدیریت بحران در آموزش و پرورش شناسایی شد. در زمینه فرهنگ، عدم احساس نیاز به فناوری اطلاعات و تکنولوژی آموزشی در مدرسان، درک وجود شکاف دیجیتال، فاصله بین واقعیت‌های نظام آموزشی و دنیای دیجیتال، استمرار بی‌ثمر مقاومت در برابر آموزش مجازی قبل از کرونا، مقاومت نظام آموزش و پرورش در برابر فناوری‌های جدید به دلیل وجود نگرشی مبنی بر آسیب‌زا بودن فضای مجازی برای فراگیران، مواردی بوده است که مشارکت‌کنندگان به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در چگونگی مواجهه با شرایط واکا به آن اشاره داشته‌اند.

سیاست‌ها و برنامه درسی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد در واقع آنچه که ذیل فرهنگ و ساختار مطرح می‌شود، می‌تواند پیش‌زمینه‌ای برای چگونگی سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی باشد و نظام‌های آموزشی متأثر از فرهنگ و ساختار، برنامه‌های خود را به گونه‌ای تنظیم کرده بودند که مدیریت آموزش در شرایط واکا مغفول مانده بود. در

این زمینه یکی از دلایل کم‌توجهی نظام‌های آموزشی به بحث فناوری‌های نوپدید و مدیریت آموزش در فضای مجازی قبل از شرایط ووکا، عدم توجه به تفاوت‌های مدیریت آموزش در دو وضعیت فضای مجازی و فضای آموزش حضوری، نبود برنامه‌هایی برای به حداقل رساندن آسیب‌های فناوری جدید و نبود برنامه‌ای برای آموزش فراگیران برای فهم بهره‌برداری از فناوری‌های نو؛ ناشی از عدم احساس نیاز به آموزش‌های مجازی یا آسیب‌زا بودن آن و فناوری‌های نوپدید است. از مفاهیم دیگری که مشارکت‌کنندگان به عنوان چالش‌های مدیران در شرایط ووکا به آن اشاره کردند و در این پژوهش ذیل مؤلفه سیاست و برنامه درسی دسته‌بندی شده است: بی‌اطلاعی نظام‌های آموزشی از پیامدهای یادگیری، کم-توجهی به نقش امیدآفرینانه برنامه درسی در شرایط بحران، عدم توجه به شرایط ووکا در تدوین برنامه‌های درسی موجود، نبود آینده‌نگری و آینده پژوهی در مدیریت آموزش، نبود برنامه‌های مدیریت بحران در حوزه آموزش، نبود برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی برای شرایط ووکا است که عمدتاً به نادیده گرفته شدن موضوع مدیریت بحران و شرایط ووکا در برنامه‌های درسی اشاره دارد.

آمادگی مدیران آموزشی

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد مدیران آموزشی آمادگی کافی برای مدیریت آموزش در شرایط ووکا را نداشته‌اند و علاوه بر چالش‌های اشاره شده که پیش‌روی مدیران آموزشی بوده است، مشارکت‌کنندگان به عواملی از جمله: آشنا نبودن برخی مدیران با فرایند مدیریت آموزش و یادگیری الکترونیکی، نداشتن توانمندی‌هایی برای مدیریت بحران، ناتوانی مدیران در ایجاد حلقه‌های ارتباطی بین مدرسان و فراگیران، ضعف در سناریو نویسی منابع انسانی برای ایجاد و بهبود آمادگی در شرایط بحران و وابستگی زیاد برخی مدیران به بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها اشاره کرد که این عدم آمادگی در برخی مراکز و سازمان‌های آموزشی منجر به توقف یا تأخیر در شروع فرایند آموزش و در نتیجه افت کیفیت آموزش بوده است.

کیفیت آموزش

آنچه که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، کمبود امکانات و زیرساخت‌های آموزش و یادگیری الکترونیکی، واکنش رفتاری و شرایط افراد، نبود برنامه‌هایی برای مدیریت آموزش در شرایط بحران، نبود آمادگی‌هایی در مدیران آموزشی برای مدیریت فرایند آموزش در دنیای ووکا و عواملی چون ساختار و فرهنگ، کیفیت آموزش را تحت تأثیر گذاشته و به باور مشارکت‌کنندگان آموزش و یادگیری الکترونیکی به طور کلی نسبت به آموزش‌های حضوری از کیفیت پایین‌تری برخوردار بوده است. علاوه بر چالش‌های اشاره شده، از دلایل افت کیفیت آموزش که مشارکت‌کنندگان به آن اشاره کرده‌اند توانمند نبودن مدرسان در آموزش و یادگیری الکترونیکی، مغفول ماندن تعاملات اجتماعی فراگیران در آموزش مجازی، کم‌توجهی به مسایل تربیتی یادگیرندگان و آسیب‌های فضای مجازی بوده است.

شایستگی‌های موردانتظار از دانش‌آموختگان مدیریت آموزشی

پس از تعیین مؤلفه‌های مربوط به چالش‌های مدیریت آموزش در شرایط واکا، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد که به این پرسش پاسخ دهند که شایستگی‌های موردانتظار از دانش‌آموختگان مدیریت آموزشی در دنیای واکا چیست؟ براین اساس مشارکت‌کنندگان مبتنی بر تجربه زیسته خود، به شایستگی‌ها و مهارت‌هایی اشاره داشتند که در شرایط واکا مورد توجه و اهمیت بوده است و یا قبل از مواجهه مدیران آموزشی با یک مورد واکا، کمتر به این شایستگی‌ها توجه شده بود. از این رو یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که دانش‌آموختگان مدیریت آموزشی برای مدیریت مؤثر فرایند آموزش در دنیای واکا، در کنار دانش تخصصی این رشته به شایستگی‌های دیگری نیز نیازمندند که این شایستگی‌ها در سه مقوله اصلی، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی و شایستگی‌های شغلی در جدول شماره ۲ دسته‌بندی شده است.

جدول ۲. شایستگی‌های موردنیاز مدیران آموزشی در شرایط واکا

مقوله اصلی	زیرمقوله	مفاهیم	شناسه مصاحبه-شونده
شایستگی‌های فردی	انعطاف‌پذیری	انعطاف پذیر بودن	E5, G1, F3, F5
		لزوم انعطاف‌پذیری در ساختار و قوانین در شرایط بحران	G3, G2
	تصمیم‌گیری مسوؤلانه	توانایی تصمیم‌گیری اقتضایی	G1, G4
		توانایی تصمیم‌گیری به‌موقع و اثربخش	F5, G1, E1, E5, F4, F5, F3
		توانایی تصمیم‌گیری آنی و به‌هنگام	P3, F5
		توانایی تصمیم‌گیری منطقی	F4
		توانایی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی و پیچیده	G4, F3, E3, P3, E5
		توانایی شتابزده عمل نکردن در تصمیم‌گیری	E5, G3
		قدرت هوشیاری و تصمیمات مبتنی بر دانش	F4
		توانایی برآورد نتایج و پیامدهای تصمیمات	P3
	تفکر سیستمی	دارا بودن و بهره‌مندی از تفکر سیستمی	P3, G3, E1
	تطبیق‌پذیری	توان تطابق با شرایط ناپایدار	E3, F3, F5

مقاله اصلی	زیرمقاله	مفاهیم	شناسه مصاحبه-شونده
		توان تطبیق مدرسه با شرایط بیرونی	E3
		توانایی تطبیق با شرایط به وجود آمده غیرمترقبه	E5, P3
		قدرت پذیرش رویکردها و روش های جدید	F5
	تغییر	توانایی تغییر	E3, G3, P3
	جرات ورزی	داشتن جسارت و جرات ورزی	E3, F5
		توانایی ریسک پذیری	E4
	تاب آوری	صبوری و سعه صدر	P3, G3, F3, E3
		قدرت پذیرش بحران های جدید	F5, F3
		قدرت تحمل ابهام	P3
	حل مسأله	توان حل مسأله	E3, F4, G3, F4, F3
	خودتنظیمی	داشتن مهارت خودتنظیمی در شرایط بحران	E5, G5, G2, F5
	خودمدیریتی	توانایی خودمدیریتی	G5, F5
	خودرهبری	توانمندسازی دانش آموختگان مدیریت آموزشی برای خودرهبری	G3, F3
	خودکارآمدی	لزوم تقویت خودکارآمدی فراگیران از زمان مدرسه	G1
		لزوم خودکارآمدی دانش آموختگان	F4, G3
	داشتن اعتماد به نفس	لزوم تقویت استقلال و اعتماد به نفس	G5, G3, F3, F5
	خلاق و نوآور بودن	توانایی شناسایی ایده های نو و خلاقانه	E1
		توانایی کاربرد تکنیک های خلاقیت	F3
		داشتن خلاقیت	G1, F3, F5

مقاله اصلی	زیرمقاله	مفاهیم	شناسه مصاحبه-شونده
		صلاحیت نوآوری برای مواجهه با بحران های جدید	F5
	داشتن سواد آینده	توان آینده پژوهی	E3, E4, E1
		توان آینده سازی	E3, E4, F5
		توان آینده گزینی	E3
		توانایی آینده نگری در مدیریت آموزش	E4, E1, E3
		توانایی برنامه ریزی برای بحران های احتمالی آتی	E4, G3
		توانایی خلق موقعیت در آینده	E4
		توانایی سناریو نویسی در زمینه بحران های آینده	E4, G3
	قدرت نقد و تحلیل شرایط	توانایی شناسایی مسأله	G3
		توانایی تحلیل محیط و شرایط برای تصمیم گیری	E5, E1, F3, F4
		توانایی تحلیل موقعیت در شرایط بحران	P3
		داشتن تفکر انتقادی	F5, F3
		قدرت درک و تحلیل تغییرات	F4
	مهارت در فناوری های نوپدید	مهارت در به کارگیری تکنولوژی آموزشی	P2
		آشنایی با آسیب های فضای مجازی	E1
		به روز بودن در استفاده از فناوری های نو	G5, G3
		توانایی استفاده درست از فناوری اطلاعات و ارتباطات	F5
		توانایی پیشگیری از آسیب های فناوری های نوپدید	E1

مقاله اصلی	زیرمقاله	مفاهیم	شناسه مصاحبه-شونده
		مهارت کاربرد فناوری اطلاعات و ابزار چند رسانه ای	G2, G5
		داشتن سواد کامپیوتری	F1
		داشتن مهارت های دیجیتالی	E3, E5
		مهارت در نرم افزارهای کاربردی	F4, G3
		آشنایی با پایگاه های اطلاعاتی	F4
		توانایی مدیریت سامانه های آموزشی	F5
		داشتن سواد اینترنتی	F1
		هوشمند سازی	F4
شایستگی های بین فردی	ارتباطات مؤثر و تعاملات سازنده	توانایی برقراری ارتباط و تعامل مناسب با افراد از طریق فضای مجازی	F4, G3, G4, G2
		رفتار سازمانی در فضای مجازی	G3, F4
		توانایی برقراری ارتباط مؤثر	G4, F3
		توانایی برقراری و توسعه تعاملات اجتماعی مناسب	E1, F1, F2, F5, G1
		توانایی مدیریت روابط اجتماعی	F2
		مهارت در تعامل مناسب با ذی نفعان و ذی ربطان	G4
	انجام کارگروهی	توانایی شناخت گروه و انجام کار گروهی	E4, F3, F4
	بهره گیری از ظرفیت های جامعه	توان استفاده از ظرفیت های بیرون مدرسه در شرایط بحران	E3
		توان بهره گیری از ظرفیت های والدین و جامعه محلی	E3, G4
		توانایی استفاده از ظرفیت دیگر سازمان ها	E4

مقاله اصلی	زیرمقاله	مفاهیم	شناسه مصاحبه-شونده
	شبکه‌سازی	توانایی ایجاد حلقه های ارتباطی و تعامل بین افراد	G2
		توانایی ایجاد شبکه هایی از گروه های کاری	E1, F3, E5
		توانایی ایجاد و توسعه شبکه های اجتماعی	F1
		توانایی برقراری ارتباط قوی با اعضای جامعه محلی مدارس	G4
		توانایی شبکه سازی در قالب اجتماعات زنده	F1
		توانایی شناخت و نفوذ در جامعه محلی	G4
	مدیریت اضطراب و پریشانی	توانایی ایجاد زبان همدلی	F1, P3, F3, F5
		توانایی امیدآفرینی	P3, G3, F3
		توانایی به کار گیری مهارت های تربیت برای بهبود سلامت روانی	G3
		توانایی تغییر نگرش افراد برای پذیرش شرایط بحران	E5
		توانایی مثبت اندیشی و ایجاد فضای امیدوارانه	G3, F3, F5
		توانایی مدیریت اضطراب و استرس در زمان بحران	G3, G1, F2
		توانایی مدیریت سلامت جسمی و روانی	G1
		لزوم افزایش خدمات سلامت روان در مواقع بحران	G1
شایستگی های شغلی	آشنا با آخرین دستاوردهای مدیریت آموزشی	توانایی خوانش و درک منابع به روز و اصیل	G3, F4
		آشنایی با رویکردهای جدید نظام های آموزشی دنیا	E3
		آشنایی با سیاست های روز نظام آموزشی در دنیا	E3

مقاله اصلی	زیرمقاله	مفاهیم	شناسه مصاحبه- شونده
		آشنایی با موضوعات تربیتی مرتبط با مدیریت سازمان آموزشی	G3
	مدیریت آموزش و یادگیری الکترونیکی	فهم و درک دنیای مجازی و فرصت ها و چالش های آن	F1, F5, G5, E1, G2
		استقبال از فناوری های نوین در آموزش	E3
		توانایی ارزشیابی در فضای مجازی	E1
		توانایی آموزش از راه دور	G3
		توانایی برنامه ریزی متناسب با فضای یادگیری الکترونیکی	G2
		توانایی تولید محتوا متناسب با آموزش و یادگیری الکترونیکی	E1
		توانایی درگیر کردن تمرکز دانشجویان در فضای مجازی	E1
		توانایی مدیریت آموزش ترکیبی (حضور و مجازی)	F5
		توانایی مدیریت سامانه های یادگیری الکترونیکی	F5
		توانایی مدیریت فراگیران در فضای مجازی	F1
		توانایی مدیریت یادگیری الکترونیکی	F4, F1
		داشتن مهارت های آموزش و یادگیری الکترونیکی	G2
		ضرورت استفاده از مزایای آموزش مجازی در دوران پسا کرونا	F5
		مدیریت آموزش همگام با فناوری های نوپدید و نگاه به آینده	E1
		توانایی مدیریت شرایط پیچیده	F5

مقاله اصلی	زیرمقاله	مفاهیم	شناسه مصاحبه- شونده
	مدیریت بحران و آشفتگی	توانایی مدیریت شرایط نو و مبهم	F5
		پذیرش و امکان مدیریت آموزشی به مثابه مدیریت آشفتگی و بحران	F5
		تسهیل مدیریت بحران با داشتن تجربه پیشین مدیریت در شرایط بحرانی	G4
		توانایی ایجاد برنامه جایگزین برای شرایط بحران	E4, G3
		توانایی مدیریت بحران	E5, E4, F2, G4, F3
		داشتن مهارت و آمادگی مواجهه با بحران ها	G3, G2

(منبع: نگارندگان)

شایستگی‌های فردی

شایستگی‌های شناسایی شده در بعد فردی مدیران آموزشی شامل: «انعطاف‌پذیری»، «تصمیم‌گیری مسوؤلانه»، «تفکر سیستمی»، «داشتن اعتماد به نفس»، «تطبیق‌پذیری»، «تغییر»، «جرات و رزی»، «تاب آوری»، «حل مسأله»، «خودتنظیمی»، «خودمدیریتی»، «خودرهبری»، «خودکارآمدی»، «خلاق و نوآور بودن»، «داشتن سواد آینده»، «داشتن قدرت نقد و تحلیل شرایط» و «مهارت داشتن در فناوری-های نوپدید» است.

شایستگی‌های بین فردی

شایستگی‌های شناسایی شده در بعد بین فردی مدیران آموزشی شامل: «ارتباطات مؤثر و تعاملات سازنده»، «توانایی انجام کار گروهی»، «توانایی بهره‌گیری از ظرفیت‌های جامعه»، «شبکه‌سازی» و «مدیریت اضطراب و پریشانی» است.

شایستگی‌های شغلی

همانطور که قبلاً هم اشاره شد در این پژوهش بیشتر شایستگی‌های موردانتظار از دانش‌آموختگان مدیریت آموزشی در شرایط واکا مورد تأکید بوده است و عمده مشارکت‌کنندگان به این موضوع اذعان داشته‌اند که این شایستگی‌ها علاوه بر دانش تخصصی این رشته است. از این رو در شایستگی‌های شغلی به مقوله «آشنایی با آخرین دستاوردهای مدیریت آموزشی» اشاره شده است که ذیل آن مفاهیمی مانند توانایی

خوانش و درک منابع به روز و اصیل، آشنایی با رویکردهای جدید نظام‌های آموزشی دنیا، آشنایی با سیاست‌های روز نظام آموزشی در دنیا و آشنایی با موضوعات تربیتی مرتبط با مدیریت سازمان آموزشی قرار گرفته است. همچنین در ذیل شایستگی‌های شغلی، می‌توان به شایستگی «مدیریت آموزش و یادگیری الکترونیکی» اشاره کرد که پیش از این کمتر مورد توجه بوده است.

مرور پژوهش‌ها در زمینه شایستگی‌های مدیران آموزشی نشان می‌دهد طراحی مدل یا ارایه الگوهای شایستگی برای مدیران آموزشی در زمینه‌ها و سطوح مختلف، یکی از موضوعات مورد توجه پژوهشگران در سال‌های اخیر بوده است ولی در هیچکدام از این پژوهش‌ها اشاره‌ای به شرایط ووکا نشده است، از این رو در جدول شماره ۳ نتایج این پژوهش (شایستگی‌های مورد نیاز مدیران آموزشی در شرایط ووکا) با شایستگی‌های مدیران آموزشی در سایر پژوهش‌ها مقایسه شده است. همانطور که در جدول زیر مشاهده می‌شود برخی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران آموزشی در شرایط ووکا از جمله: خودتنظیمی، خودرهبری، خودکارآمدی و توانایی بهره‌گیری از ظرفیت‌های جامعه در هیچکدام از پژوهش‌های زیر اشاره نشده است. همچنین شایستگی شبکه‌سازی، تطبیق پذیری، جرأت ورزی، تاب آوری، داشتن مهارت در فناوری‌های نوپدید، مدیریت اضطراب و پریشانی و مدیریت آموزش و یادگیری الکترونیکی با فراوانی بسیار کم در اکثر الگوهای اشاره شده مغفول مانده است.

در الگوهای اشاره شده بجز دانش تخصصی رشته مدیریت آموزشی که به عنوان ضرورتی در اکثر الگوها مورد تاکید قرار گرفته است، شایستگی‌های ارتباطات مؤثر و تعاملات سازنده، خلاق و نوآور بودن، توانایی انجام کار گروهی، تفکر سیستمی، انعطاف پذیری، توان خودمدیریتی، داشتن اعتماد به نفس و قدرت نقد و تحلیل شرایط با بیشترین فراوانی در اکثر الگوهای شایستگی مورد توجه بوده است.

جدول ۳. مقایسه نتایج این پژوهش (شایستگی‌های مورد نیاز مدیران آموزشی در شرایط ووکا) با پژوهش‌های

مرتبط با شایستگی مدیران آموزشی

ردیف	شایستگی‌ها	فراوانی
۱	انعطاف پذیر بودن	*
	الگوی شایستگی روسای دانشگاه‌های دولتی (۴۹)	*
	مدیریت آهنچیان (۴۰)	-
	شایستگی‌های پایه دانش‌آموختگان رشته‌ی سبذ دانشگاه اسلامیه (۴۱)	*
	الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی مبتنی بر (۴۲)	-
	مدل شایستگی مدیران سازمان‌های آموزشی دهانفرد، تهمانه (۴۳)	*
	الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های همیشه (۴۴)	*
	الگوی شایستگی مدیران آموزش و همیشه (۴۵)	*
	شایستگی مدیران ستادی آموزش و (۴۶)	*
	مدل شایستگی مدیران آموزش عالی همیشه (۴۷)	-
	مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران (۴۸)	۶

ردیف	شاستگی ها	فرآوانی
۱۳	داشتن اعتماد به نفس	مدل شایستگی حرفه ای مدیران آمنش (۴۷)
۱۴	خلاق و نوآور بودن	مدل شایستگی مدیران آموزش عالی (۴۶)
۱۵	داشتن سواد آینده	شایستگی مدیران ستادی آموزش و تربیت (۴۸)
۱۶	قدرت نقد و تحلیل شرایط	الگوی شایستگی مدیران آموزش و تربیت (۴۴)
۱۷	مهارت در فناوری های نوپدید	الگوی شایستگی های رهبری در دانشگاه های دولتی تهران (۴۳)
۱۸	ارتباطات مؤثر و تعاملات سازنده	مدل شایستگی مدیران سازمان های آموزشی (۴۲)
۱۹	توانایی انجام کار گروهی	الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاه اسلام (۴۱)
۲۰	توانایی بهره گیری از ظرفیت های جامعه	شایستگی های پایه دانش آموختگان رشته ی مدیریت آموزش (۴۰)
		الگوی شایستگی روسای دانشگاه های دولتی ایران (۳۹)

ردیف	شایستگی ها	الگوی شایستگی روسای دانشگاه‌های دولتی امان (۳۹)	شایستگی های پایه دانش آموزان رشته‌ی مدیریت آموزش (۴۰)	سند دانشگاه اسلام (۴۱)	الگوی شایستگی مدیران دانشگاهی مبتنی بر سند دانشگاه اسلام (۴۲)	مدل شایستگی مدیران سازمان های آموزشی دولتی تهران (۴۳)	الگوی شایستگی های رهبری در دانشگاه‌های دولتی تهران (۴۴)	الگوی شایستگی مدیران آموزش و تربیت (۴۵)	شایستگی مدیران ستادی آموزش و تربیت (۴۶)	مدل شایستگی مدیران آموزش عالی (۴۷)	مدل شایستگی حرفه ای مدیران آمزش (۴۸)	فرآوانی
۲۱	توانایی شبکه سازی	-	*	-	-	-	-	-	*	-	-	۲
۲۲	مدیریت اضطراب و پریشانی	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	۱
۲۳	آشنا با آخرین دستاوردهای مدیریت آموزشی	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	۸
۲۴	مدیریت آموزش و یادگیری الکترونیکی	-	*	-	-	-	-	-	-	*	-	۲
۲۵	مدیریت بحران و آسفتگی	*	-	*	*	*	*	*	*	*	-	۵

(منبع: نگارندگان)

نتیجه گیری

در این پژوهش چالش‌های مدیران آموزشی در پاسخ به همه‌گیری بیماری کووید-۱۹ ذیل مؤلفه‌های «واکنش رفتاری و شرایط افراد»، «فرهنگ و ساختار نظام آموزشی»، «سیاست‌ها و برنامه درسی»،

«آمادگی نیروی انسانی»، «کیفیت آموزش» و «زیرساخت‌های آموزش و یادگیری الکترونیکی» شناسایی شد. نتایج این پژوهش نشان داد که مدیران آموزشی آمادگی کافی برای مدیریت آموزش در شرایط واکا را نداشته‌اند. براساس این یافته، شایستگی‌های مورد انتظار از دانش‌آموختگان مدیریت آموزشی برای رهبری در دنیای واکا مدنظر قرار گرفت. تأکید شد که برای موفقیت دانشجویان مدیریت آموزشی در دنیای واکا، بازنگری در برنامه‌های آماده‌سازی دانشجویان مدیریت آموزشی اهمیت دارد. در پاسخ به این نیاز شناسایی شده، پژوهش حاضر، با هدف شناسایی شایستگی‌های موردنیاز برای توسعه رهبرانی که بتوانند در دنیای واکا، به خوبی از عهده رهبری سازمان‌های آموزشی برآیند، طراحی و اجرا شد. مجموعه این شایستگی‌ها برای توسعه رهبری مدیران آموزشی در دنیای واکا در قالب چارچوب زیر سازماندهی و جمع‌بندی شده است. مسیر تشخیص شایستگی‌ها از درون به بیرون است اما چارچوب کلی شایستگی‌ها در میدانی از مختصات محیطی شامل ویژگی‌های محیط واکا معنی و مصداق پیدا می‌کند.



شکل ۲. چارچوب شایستگی‌های موردنیاز برای توسعه رهبری مدیران آموزشی در شرایط واکا (منبع: نگارندگان)

تجربه شرایط ووکا به‌ویژه در مقیاس جهانی آن در دوران همه‌گیری کووید ۱۹ به ما نشان داد که دیگر مسیر گذشته پاسخگوی کافی برای آینده نیست و لازم است در مورد آنچه که تجربه کرده‌ایم عمیقاً تأمل تا بتوانیم چالش‌های شرایط ووکا را به مزیت رقابتی تبدیل کنیم. از این رو، نیاز به یک پیکربندی نو در مؤسسات آموزشی است تا برای مدیریت سازمان‌های آموزشی دانش‌آموختگانی تربیت کنیم که قادر به پاسخگویی و انطباق با پیچیدگی‌های عصر خود باشند. داشتن سواد آینده و برنامه ریزی مبتنی بر آن، ضمن کمک به شناسایی شایستگی‌هایی که رهبران ممکن است به آن نیاز داشته باشند، اعتماد به نفس بیشتری را در رهبران برای مواجهه با موقعیت جدید ایجاد و به آن‌ها کمک می‌کند تا چالش‌های احتمالی را پیش‌بینی و تصمیم‌گیری به‌موقع و اثربخشی داشته باشند.

بعضی ویژگی‌های اشاره شده در این پژوهش از جمله ارتباطات مؤثر و تعاملات سازنده، توانایی انجام کارگروهی، توانایی بهره‌گیری از ظرفیت‌های جامعه و توانایی شبکه‌سازی در شرایط ووکا به نوعی اشاره به پاسخ جمعی به مشکلات آموزش در حال و آینده دارد. در همین راستا آزرین (۲۰۲۰) شرایط ووکا را فرصتی برای استفاده از استعدادها و نقاط قوت ظرفیت جمعی می‌داند (۴۸). همچنین به باور چاولا و لنکا (۲۰۱۸) به آغوش کشیدن محیطی بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم و همچنان امیدوار ماندن، مستلزم اعتماد به نفس، مثبت‌اندیشی، شجاعت و خلاقیت زیادی است (۴۹). بیشتر برنامه‌های درسی مصوب در ایران برای شرایط عادی و مبتنی بر کارگردهای معمول و مورد انتظار از کلیت آن رشته و نظام آموزشی در سطوح مختلف تدوین شده‌اند (۵۰). از این رو برای افزایش تاب‌آوری و توانمند کردن مدیران آموزشی در شرایط ووکا لازم است برنامه درسی رشته مدیریت آموزشی با تأکید بر شایستگی‌های اجتماعی - عاطفی ارائه شود تا قدرت بهزیستی آن‌ها در شرایط بحران را بهبود بخشد و آنان را برای روزهای سخت آماده کند. به باور هادر و همکاران (۲۰۲۰) اگر در طول تحصیل به شایستگی‌های اجتماعی - عاطفی توجه نشود و چرخه استرس و کنار نیامدن با آن و درخواست توجه و کمک و پاسخ ندادن به آن تکرار شود ممکن است این موضوع به یک مشکل طولانی مدت برای دانشجویان در زندگی حرفه‌ای و شخصی تبدیل شود.

منابع

1. Hadar L.L, Ergas O, Alpert B, Ariav T. Rethinking teacher education in a VUCA world: student teachers' social-emotional competencies during the Covid-19 crisis, *European Journal of Teacher Education* 2020; 43(4).

1. Azorín

2. Chawla & Lenka

2. Laukkonen R, Biddel H, Gallagher R. Preparing Humanity for Change and Artificial Intelligence: Learning to Learn as a Safeguard against Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity. 2019. Paris: OECD Publishing.
3. MGIEP. "Rethinking Learning - a Review of Social and Emotional Learning for Educational Systems." Accessed July 1 2021.
4. Toquero C. M. Challenges and Opportunities for Higher Education amid the COVID-19 Pandemic: The Philippine Context. *Pedagogical Research*, 2020; 5(4), em0063.
5. Rodrigues M, Franco M, Silva R. COVID-19 and Disruption in Management and Education Academics: Bibliometric Mapping and Analysis. *Sustainability*, 2020; 12(18)7362.
6. Bywater J, Lewis J. Leadership: What competencies does it take to remain engaged as a leader in a VUCA world? *Assessment & Development Matters*, 2019; 11(3).
7. Horney N, Pasmore B, O'Shea T. Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 2010; 33 (4).
8. Lawrence K. Developing Leaders in a VUCA Environment. UNC Kenan-Flagler Business School. 2013
9. Izumi T, Sukhwani V, Surjan A, Shaw R. "Managing and responding to pandemics in higher educational institutions: initial learning from COVID-19", *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 2021; 12(1), 51-66.
10. Sergeeva M, G, Pugachev I, A, Ippolitova N V, Parfenov S. U, Kalinina J. M, Paklina A, V, Sapfirov S. L. Professional competence principle in context of future profession. *Espacios*, 2018; 39(38), 5.
11. Strielkowski, W.; Wang, J. (2020). An Introduction: COVID-19 Pandemic and Academic Leadership. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 2020; 441, 1-4.
12. Ahanchian M. Introduction to Educational Management. Tehran. Nashre Ney Publication.
13. Deloitte. COVID-19 impact on higher education confronting financial challenges facing colleges and universities. 2020.
14. Hameed, Sh. & Sharma V. A Study on Leadership Competencies of the Generation Z in a VUCA World. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 2020; 29(9), 2379-2393.
15. Johansen, R. (2012) *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers. 2 Edition.
16. Bennett, N., & Lemine, J. G. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 2014; 57 (3), 311-317.

17. Shaffer, S. L., & Zalewski, M. J. Career Advising in a VUCA Environment. *The Journal of the National Academic Advising Association*, 2011; 31 (1), 13-20.
18. Kinsinger, P., & Walch, K. Living and leading in a VUCA world. 2012, Thunderbird University.
19. Moore, D. L. The Experience of Strategic Thinking in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous (VUCA) Environment. 2014 (Publication No. 3633614) [Doctoral dissertation, The George Washington University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
20. Drucker, P. *Managing in the Next Society*. 2012, Oxford: Rutledge.
21. Schilling, P., Thill, S., & Brauch, J. A new generation of employees and technology How leadership needs to evolve to handle tomorrow's challenges. *Inside Magazine*. 2015; (15), 1-6.
22. Sullivan, J. VUCA: The new normal for talent management and workforce planning. *Ere.net*. 2012.
23. Kail, E. Leading effectively in a VUCA environment: C is for complexity. 2010, HBR Blog Network.
24. Gandhi, L. Human Resource challenges in VUCA and SMAC business environment. *Journal of Management; Bhubaneswar* 2017; 10(1), 1-5.
25. Schulze, H., & Bals, L. Implementing Sustainable Purchasing and Supply Management (SPSM): A Delphi Study on Competences Needed by Purchasing and Supply Management (PSM) Professionals. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2020; 26(4), [100625].
26. Spencer, L. and Spencer, S. (1993) *Competence at Work: A Model for Superior Performance*. Wiley.
27. Delamare Le Deist F. & Winterton J. (2005) What Is Competence? *Human Resource Development International*, 2005; 8(1), 27-46.
28. Fischer, K.W., Bullock, D. H., Rotenberg, E. J. and Raya, P. *The dynamics of competence: how context contributes directly to skill*, in: R. H. Wozniak and K. W. Fischer (Eds) *Development in Context: Acting and Thinking in Specific Environments*, 1993; pp. 93 – 117 (Hillsdale, NJ: Erlbaum).
29. Sandberg, J. Competence – the basis for a smart workforce, in: R. Gerber and C. Lankshear (Eds) *Training for a Smart Workforce*, 2000; pp. 47 – 72.
30. McClelland, D. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 2014; 1 (20): 321-330.
31. George, B. VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World. 2017, Forbes.
32. Joshi, M., Chauhan, A., Kumar, A., & Abidi, S. Leader-Manager vs a Manager-Leader in a VUCA Business World. 2018, ResearchGate.
33. Bawany, S. *NextGen Leaders for A VUCA World*, 2016.

34. Shliakhovchuk, E. (2021) after cultural literacy: new models of intercultural competency for life and work in a VUCA world, *Educational Review*, 2021; 73:2, 229-250.
35. Corbin J. & Strauss A. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2015, Sage Publications, 4 Edition.
36. The Health Canada and Public Health Agency of Canada Research Ethics Board. *Science Advice and Decision Making [science-research]*. Retrieved June 15, 2021.
37. *Research Methodology. Ethical Considerations [research-methodology]*. Retrieved June 15, 2021.
38. ENAGO. *What are the ethical considerations in research design [academy]*. Retrieved June 15, 2021.
39. Rezayat Gh, yaminidozi-sorkhabi M, kiamanesh A, Nava-Ebrahim A. Designing a competency model for presidents of public universities in Iran. *Quarterly Journal of Higher Education Association of Iran*. 2011; 4(1): 47-84.
40. Farzaneh M, Zeynabadi H, yazdani Z. Investigate the Basic Competencies of Educational Administration Graduates and Assessing its Effectiveness in Tehran Public Universities. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. 2018; 9(2): 23-50.
41. Gholipoor R, Seyyedjavadin S, Roozbahan M. Designing the competence model of academic managers based on the document of Islamic University. *journal of resource management in the police force*. 2018; 6(22): 1-35.
42. Goudarzi M, Soltani I. Designing a model of competency indicators for managers in educational organizations (case study: Payam Noor University). *Journal of Sociology of Education*. 2018; 7: 109-131.
43. Emami-Meibodi A, Rahimian H, Abbaspoor A, Ghiasi-Nodoshan S. Designing a model of leadership competencies in public universities in Tehran. *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University*. 2019; 11(2), 137-166.
44. Khanifar H, Ebrahimi S, Seyfi A, Fayyazi M. Designing a competency model for educational managers to be used in the evaluation and development center. *Scientific Quarterly Journal of School Management*. 2020; 8(2): 118-139.
45. Mohammadi A, Zolfaghari-Zafarani R, Navid-Adham M, Toorani H. Analysing the competency criteria of the staff managers of the education headquarter in the level of leadership and management subsystem: a qualitative study report. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*. 2020; 7(24): 25-50.
46. Malekinejad P, Ziaeean M, Ziaeean M. Designing a new framework for the competence model of higher education managers with the integrated

- approach of ISM and SEM. *Journal of Quality & Standard Management*. 2020; 10(1):101-129.
47. Astereki S, Mehrdad H, Ghobadiyan M. Components and Characteristics of the Professional Competency Model among Educational Administrators. *Propósitos y Representaciones*. 2021; 9(SPE2), e1088.
48. Azorín C. (2020), "Beyond COVID-19 supernova. Is another education coming? *Journal of Professional Capital and Community*. 2020; 5(3): 381-390.
49. Chawla S, Lenka U. Leadership in VUCA Environment, Flexible Strategies in VUCA Markets. 2018; pp 213–224.
50. Ghaderi A, Mahram B, Saedi-Rezvani M, Noghani-dokhtbahmani M, Karami M. Analyzing Curriculum Theories Based on Miller's Taxonomy to Identify an Appropriate Theoretical Framework for Designing Crisis-based Curricula. *Journal of Theory and Practice in Curriculum*. 2019; 7(13): 261-298.

