

ارائه الگوی مدیریت عملکرد دبیران تربیت بدنی

فریبا بابازاده، مینا صفری، حمیرا پاکرو^۱ و نسرین پاکرو^۲

۱ کارشناس ارشد رشته مدیریت ورزشی، گرایش مدیریت راهبردی، دانشگاه آزاد اسلامی قوی.

۲ کارشناسی ارشد رشته فیزیولوژی ورزشی و تغذیه دانشگاه غیر انتفاعی بینالود. mina.ms@jimail.com

۳ کارشناس ارشد رشته تربیت بدنی گرایش آسیب شناسی و حرکات اصلاحی دانشگاه آزاد اسلامی ارومیه. homeyrapakroo@gmail.com

۴ کارشناسی رشته زبان انگلیسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سلماس. Pakronasrin1@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت عملکرد دبیران تربیت بدنی شهر تهران انجام شده است. پژوهشگر به منظور دستیابی به دو هدف اول، از روش کیفی و برای تحقق هدف سوم از روش کمی پیمایشی استفاده کرده است. لذا، این تحقیق در زمره پژوهش های آمیخته قرار می گیرد. نمونه بخش کیفی شامل ۳۰ نفر از متخصصان، صاحب نظران آموزش و پرورش و اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت و رهبری شهر تهران بودند که به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی نمونه با استفاده از جدول مورگان و کرجسی، ۱۳۴ نفر برآورد گردید که با روش تصادفی انتخاب و با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته مورد ارزیابی قرار گرفتند. نتایج بخش کیفی با استفاده از فرایند کدگذاری تحلیل شدند که در نهایت ۲۰۰ شاخص، ۱۷ مولفه و ۴ بعد شایستگی مدیریتی، شایستگی اجتماعی، شایستگی فردی و جذب نهایی گردید. یافته های بخش کمی نشان داد نتایج عیناً موید بخش کیفی است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت عملکرد، شایستگی های عملکردی، دبیران تربیت بدنی، شهر تهران

۱- مقدمه

توسعه منابع انسانی به عنوان رازماندگاری بنگاهها تلقی شده است و مهمترین چالش در عرصه کسب و کار دیگر تنها موضوع فناوری نیست بلکه بهره مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد راز اصلی رویارویی با چالش های کسب و کار می باشد. (کارترایت، ۱۳۹۷: ۷). به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی میشود (حبیب پور، قلی پور و معمارزاده طهران، ۱۳۹۷: ۲). از اینرو، در محیط پویای امروز، سازمانها میبایست بر سرمایه های انسانی خود به طور مستمر سرمایه گذاری نموده و نخبگان را به منزله ی منابع ارزشمند سازمان، به درستی مدیریت کنند (طالقانی، امینی، غفاری و آدوسی، ۱۳۹۲). مدیریت عملکرد^۱ دارای مزایای اقتصادی فراوانی است این مزایای اقتصادی هم در سطوح شرکتها و هم انفرادی اثبات شده است (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۹۹).

مدیریت عملکرد برای کارکنان، مدیران و سازمان مفید است. معیارهای جامع و صحیح مدیریت عملکرد تضمین می کند که کارکنان با توانایی ها و عملکردهای خاص خود به شغل های متناسب منصوب شوند و خدمات آنان به صورت منصفانه و مکفی جبران شود. مسیر توسعه آنان شفاف است و فرصتهای بیشتر و بهتری برای آنان فراهم می شود. (حاجی کریمی و سلطانی، ۱۴۰۰: ۹۷). از مدیریت عملکردها به عنوان آخرین موج در مدیریت منابع انسانی یاد می شود و از این رو مدیریت عملکردها را می توان تخصصی ترین و ظریف ترین لایه در مدیریت سرمایه های انسانی سازمان دانست چرا که موضوع بحث مدیریت عملکردها را شناخت، تمرکز، نگهداشت و جانشین پروری عملکردهای ویژه سازمان تشکیل می دهد. همانهایی که سبب عملکردهایشان منبع اصلی ایجاد مزیت رقابتی در سازمان به شمار می آید. (علیان عطاآبادی، نقوی رشیدی زاده، زارعی، ۱۳۹۳: ۵) راهبرد مدیریت عملکرد، ابزاری است که سازمان را برای دستیابی به این مهم یاری کرده و در صدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت های کارکنان مستعد شناسایی و از آن ها در حوزه های مناسب استفاده شود. (عسکری باجگرانی، شائمی و علامه، ۱۴۰۱: ۲۷۸).

راهبرد مدیریت عملکرد، ابزاری است که سازمان را برای دستیابی به این مهم یاری کرده و در صدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت های کارکنان مستعد شناسایی و از آن ها در حوزه های مناسب استفاده شود. (عسکری باجگرانی، شائمی و علامه، ۱۴۰۱: ۲۷۸). جهان با سرعت سرسام آوری در حال تغییر است. هر روز در سرتاسر این کره خاکی، بازارهای جدیدی ایجاد می شوند، نیروی کار جدیدی سربر می آورند و شیوه های جدید کار، تفکر ما را به چالش می کشند. ما در مرحله ای از جهانی شدن قرار داریم که در آن عملکرد و توانایی ذهنی به ارز رایج و غالب تبدیل شده است (چیز، توماس و کریگ، ۱۳۹۴: ۲۱). تاریخ اندیشه بشری همواره از مفهوم دانایی سخن به میان آورده است. بنیان فرهنگ و تمدن بشری بر اساس توسعه دانایی است و هر دولت و ملتی که از دانش، دانایی و عملکرد بیشتری برخوردار باشد، بدون تردید در رویارویی با مسائل جهانی پیچیده امروز مستحکم تر خواهد بود دانشمندان و اندیشمندان اقتصاد از اقتصاد مبتنی بر دانایی سخن می گویند و سازمان های هزاره سوم امروزه از مفهومی به نام «سرمایه انسانی» یاد می کنند (کارترایت، ۱۳۹۷: ۷).

در نتیجه بدون شک عصر حاضر، عصر سازمان ها و متولیان این سازمان ها، انسان ها هستند؛ انسان هایی که به واسطه در اختیار داشتن ویژگی ها و توانمندی های مختلف می توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان ها را پدید آورند. یکی از ویژگی ها و مشخصه های این کنش گران سازمانی، عملکرد منحصر به فرد ایشان است. امروزه سازمان ها به خوبی دریافته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار نیازمند بهترین عملکردها هستند (مورتن و اشتون، ۲۰۰۵). به عقیده مارتین و هتربیک^۵ (۲۰۰۶) همانطور که ارزش اقتصاد دانشی به طور مرتب در حال رشد

^۱Cartwright^۲Talent management^۳Cheese & Thomas & Craig^۴Morton & Ashtown^۵Martin & Hetrick

است، ارزش عملکرد نیز برجسته تر خواهد شد. این دیدگاه را می‌توان در رویکرد معروف بارنی نیز تاکید نمود. بر طبق رویکرد مبتنی بر منابع (RBV) بارنی و رایت^۲ (۱۹۹۸) سازمانها تنها از طریق ایجاد روشهایی که تقلید آن برای سایر رقبا در دسر ساز و مشکل باشد به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابند (مارتین و هتیک، ۲۰۱۶).

بدین ترتیب در عصر حاضر تنها منابع مالی و تکنولوژی تنها مزیت سازمان به حساب نمی‌آیند، بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند کاستی های سایر منابع را جبران کند. (هیت، چت و کوللا، ۲۰۱۶). بر طبق یافته های انستیتو برکینی^۴ در سال ۱۹۸۲، بیست درصد دارائی های محوری یک سازمان دارایی های غیر ملموس (حق امتیاز یا حق اختراع، سرمایه فکری و برند) است. تنها یک نسل بعد و در سال ۲۰۰۳ این درصد کاملاً برعکس شد و به ۸۰٪ دارایی غیر ملموس و ۲۰٪ دارایی های ملموس تغییر یافت (حسینی، حاجی کریمی، ۱۳۹۴). مطالعات اخیر نشان می‌دهد که ۸۵٪ از مدیران اجرایی بیان می‌دارند که بزرگترین چالش در محیط کار ایجاد یا حفظ تواناییهای شرکت در رقابت بر سر عملکردها می‌باشد (اسمیت^۵، ۲۰۱۷).

بسیاری از صاحبان عقیده دارند شاخص های عینی، مناسب و مدونی برای شناسایی افراد مستعد وجود ندارد و نگاه سلیقه ای به عملکردها (به طور آگاهانه یا ناآگاهانه) در سازمان حاکمیت دارد (جوهری زاده، مقیمی، قلی پور، طهماسبی، ۱۳۹۳: ۱۴۲). همچنین به عقیده کانینگهام^۶ (۲۰۰۷) مدیریت عملکرد نیازمند یک رویکرد کل نگر^۷ و نظام مند^۸ است، چرا که بسیاری از محققان مدیریت عملکرد را در قالب مفاهیم و ابعادی مختلف تعریف کرده اند. الگوهای گوناگون و متنوعی از فرایند مدیریت عملکرد وجود دارد که در اکثر الگوها و فرایند شناسایی، جذب، به کارگیری، توسعه و نگهداشت عملکردها وجود دارد اما توجه ضعیفی به برخی مسائل از جمله توجه به زمینه (عوامل داخلی و عوامل خارجی) موثر در مدیریت عملکرد شده است که شاید علت آن پیش فرض دانستن فرهنگ آمریکایی در الگو های ارائه شده است. به نظر می‌رسد الگوهای موجود تبیین کننده بخشی از واقعیت های صحنه اجرا هستند و نمی‌توانند چالش های صحنه اجرا در سایر فرهنگ ها مانند فرهنگ ایرانی را پیش بینی و برای آن آمادگی ایجاد نمایند. (دهقانان، افجه، سلطانی، جوهری زاده، ۱۳۹۷: ۵۸) با توجه به این موارد پژوهش حاضر در جهت پاسخگویی به سؤال چه الگویی را می‌توان برای مدیریت عملکرد دبیران تربیت بدنی طراحی کرد؟

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر رویکرد، از نوع طرح های تحقیق آمیخته^۹ یا ترکیبی است که در دو مرحله پیاپی کیفی و کمی انجام شد. بر حسب هدف یک پژوهش بنیادی است و از آنجایی که نتایج حاصل از آن در انجام اقدامات و اصلاحات مربوط به مدیریت عملکرد دبیران تربیت بدنی را قادر می‌سازد تا با استفاده از این مدل اقدام به برنامه‌ریزی و بهبود فعالیت‌ها نمایند، یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. براساس طرح تحقیق و از حیث نحوه گردآوری داده ها، مرحله اول (کیفی) تحقیق به صورت مصاحبه نیمه ساختاری و در مرحله دوم (کمی) تحقیق حاضر یک تحقیق میدانی است و از نظر استراتژی تحقیق، مطالعه موردی شناسایی و جذب مدیران مدارس ابتدایی و از نظر زمان، حال نگر می‌باشد.

^۱Resource-based view

^۲Barney & Wright

^۳Hitt & Chet & Colella

^۴Brookly Institution

^۵Smith

^۶Cunningham

^۷Holistic

^۸Systematic

^۹Mixed Method

همانطور که عنوان شد این مطالعه به روش ترکیبی و از نوع طرح های تحقیق آمیخته است. که در دو مرحله پیاپی انجام شد. جامعه آماری و حجم نمونه در مرحله کیفی شامل دو بخش بود: جامعه آماری این بخش از تحقیق را ۳۰ نفر از متخصصان و صاحب نظران آموزش و پرورش (که سوابق علمی و اجرایی در آموزش و پرورش دارند) و اساتید دانشگاهی (عضو هیات علمی، دارای سوابق پژوهشی مرتبط با مدیریت و رهبری) بودند که به صورت هدفمند جهت احصای الگوی مدیریت عملکرد دبیران تربیت بدنی شهر تهران، ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگو انتخاب شدند. جهت تنظیم پرسشنامه نهایی پژوهش از روش دلفی استفاده شد. جامعه آماری این بخش از تحقیق را ۳۰ نفر متخصص؛ شامل تعدادی از متخصصان مرحله قبل و تعدادی افراد خبره جدید تشکیل دادند. در این مرحله با درخواست ایمیل و یا مصاحبه حضوری از جامعه آماری خواسته شد تا به عنوان گروه خبرگان روش دلفی پژوهش، طی دو مرحله پرسشنامه را بررسی، اعلام نظر و تکمیل نمایند. و درنهایت با توجه به نظر خبرگان ۴ بعد، ۱۷ مولفه و ۲۰۰ گویه به دست آمد.

جامعه آماری مرحله کمی را کلیه دبیران تربیت بدنی شهر تهران تشکیل می دهند. جهت انتخاب نمونه در مرحله کمی ابتدا جهت تعیین حجم نمونه با توجه به اینکه واریانس جامعه را در اختیار نداریم از جدول مورگان و کرجسی استفاده می کنیم چون این جدول حداکثر تعداد نمونه را می دهد که موجب افزایش اعتبار نمونه گیری خواهد شد. با توجه به این مطلب تعداد ۱۳۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند سپس به روش تصادفی ابزار پژوهش بین آنها توزیع شد. ابزار در بخش کمی به وسیله پرسشنامه ۲۰۰ سوالی پژوهشگر ساخته به دست آمده است. لازم به ذکر است که این پرسشنامه ۲۵۰ شاخص بوده است که پس از مصاحبه با خبرگان به ۲۰۰ شاخص تقلیل یافت. این پرسشنامه از طریق مطالعه عمیق کلیه تئوری ها، مدل ها، الگوها و یافته های ملی و جهانی توسط پژوهشگر به دست آمده است.

جدول ۱. روایی و اعتبار ابعاد و مولفه های الگو

آلفا	CVI	مؤلفه ها	آلفا	CVI	ابعاد
کرونباخ			کرونباخ		
۰/۸۷	۰/۸۶	شایستگی ادراکی	۰/۸۶	۰/۸۱	شایستگی مدیریتی
۰/۸۵	۰/۸۷	سطح انگیزه			
۰/۸۶	۰/۸۲	دانش و مهارت قبلی			
۰/۸۷	۰/۸۷	شایستگی رهبری			
۰/۸۲	۰/۸۳	شایستگی ارتباطی	۰/۹۱	۰/۸۷	شایستگی اجتماعی
۰/۸۱	۰/۹۰	شایستگی کار تیمی			
۰/۸۶	۰/۸۴	شایستگی مدیریت افراد			
۰/۸۳	۰/۸۹	شایستگی دانش آموز مداری			
۰/۸۷	۰/۸۲	ویژگی شخصیتی	۰/۸۰	۰/۸۹	شایستگی فردی
۰/۸۴	۰/۸۸	شایستگی اخلاقی و ارزشی			
۰/۸۲	۰/۸۹	ویژگی های اختصاصی			
۰/۸۶	۰/۸۶	محیط کاری	۰/۸۵	۰/۹۱	جذب
۰/۸۷	۰/۸۳	جو پژوهشی			
۰/۸۴	۰/۸۷	جو تدریس و آموزش			
۰/۸۲	۰/۸۶	توسعه حرفه ای و شخصی			
۰/۸۳	۰/۸۲	شرایط کاری			
۰/۸۹	۰/۸۹	برند و شهرت مدرسه			

مرحله دوم (فاز کمی) مطالعه به صورت کمی و از پرسشنامه محقق ساخته مرحله قبل به عنوان ابزار جمع آوری اطلاعات استفاده شد به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمونهای آماری KMO برای تعیین کفایت نمونه‌گیری، تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی مؤلفه‌ها، تحلیل عاملی تأییدی برای تعیین روایی سازه، آزمون خوبی (نیکویی) برازش برای بررسی تناسب مجموعه داده‌ها و ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی درونی، در نرم افزارهای آماری SPSS نسخه ۱۸ و LISREL استفاده گردید.

یافته های پژوهش

جدول ۲. توصیف ویژگی‌های مصاحبه شوندگان در فاز کیفی و کمی پژوهش

درصد	فراوانی	متغیر شاخص
-	۳۰	تعداد مصاحبه شدگان
۴۳/۲۸	۵۸	کارشناسی و پائین تر
۵۲/۹۹	۷۱	کارشناس ارشد
۳/۷۳	۵	دکتری و بالاتر
۳۹/۵۵	۵۳	تا ۱۵ سال
۵۱/۴۹	۶۹	۱۶ تا ۲۵ سال
۸/۹۶	۱۲	۲۶ سال به بالا
۴۸/۵۱	۶۵	مرد
۵۱/۴۹	۶۹	زن

یافته های توصیفی در بخش کمی نشان داد؛ ۵۸ نفر از شرکت کنندگان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و پائین تر، ۷۱ نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۵ نفر دارای مدرک دکتری و بالاتر می‌باشند. همچنین ۵۳ از شرکت کنندگان تا ۱۵ سال سابقه، ۶۹ از شرکت کنندگان ۱۶ تا ۲۵ سال و ۱۲ از شرکت کنندگان دارای سابقه ۲۶ سال به بالا می‌باشند. تعداد افراد زن حاضر در پژوهش ۶۹ نفر و تعداد مردان حاضر در پژوهش ۶۵ نفر می‌باشند.

یافته‌های استنباطی

به منظور کشف و شناسایی الگوی مدیریت عملکرد مربیان تربیت بدنی از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی استفاده گردید. پیش از انجام آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون شاخص کفایت نمونه‌گیری کایزر، مایر و اولکین (KMO) و آزمون بارتلت انجام شد. با توجه به اینکه مقدار آزمون کایزر، مایر و اولکین، ۰/۸۴ به دست آمد لذا قضاوت در مورد آن در حد خوب گزارش شده و نشان داد که حجم نمونه برای انجام تحلیل عاملی مناسب است. همچنین با توجه به مقدار مجذور کای و سطح معناداری آزمون کرویت بارتلت ($P < 0/01$ و $X^2 = 1988/355$)، می‌توان نتیجه گرفت که بین سوال‌ها همبستگی وجود دارد. از این رو ادامه و استفاده از سایر مراحل تحلیل عاملی جایز است.

↳Kaiser-Meyer-Oklın Measure of Sampling Adequacy

↳Bartlett's Test of Sphericity

"برآورد اولیه میزان اشتراک" هر متغیر نشانگر آن بود که مقادیر تمامی آن ها برابر با یک است. "واریانس عامل مشترک"، نشان‌دهنده همبستگی با عامل است. در منابع مختلف ملاک پذیرش همبستگی مشترک سوالات برابر با ۰/۳ و ۰/۵ گزارش شده است. در تحقیق حاضر ملاک پذیرش بر مبنای ۰/۵۰ تعیین گردید.

در این مرحله پژوهشگر شاخص های احصاء شده را در قالب مؤلفه‌های سازنده و به شرح زیر مقوله بندی نموده است. ۱۷ مؤلفه طی فرآیند کدگذاری محوری شناسایی شدند. از بین گویه‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۳ گویه مؤلفه شایستگی ادراکی، ۳ گویه مؤلفه شایستگی رهبری، ۳ گویه مؤلفه شایستگی تصمیم‌گیری، ۱۹ گویه مؤلفه شایستگی اجرایی، ۴ گویه مؤلفه شایستگی ارتباطی، ۸ گویه مؤلفه شایستگی کار تیمی، ۴ گویه مؤلفه شایستگی مدیریت افراد، ۲ گویه مؤلفه شایستگی دانش آموز مداری، ۱۸ گویه مؤلفه ویژگی شخصیتی، ۲۰ گویه مؤلفه شایستگی اخلاقی و ارزشی، ۱۶ گویه مؤلفه ویژگی اختصاصی، ۳۲ گویه مؤلفه محیط کاری، ۴ گویه مؤلفه جو پژوهشی، ۲۱ گویه مؤلفه جو تدریس و آموزش، ۹ گویه مؤلفه توسعه حرفه‌ای و شخصی، ۱۴ گویه مؤلفه شرایط کاری، ۲۰ گویه مؤلفه برند و شهرت مدرسه، را تشکیل دادند. در این مرحله نتایج به دست آمده از مرحله کدگذاری محوری در قالب یک فرم نیمه ساختاریافته از طریق مصاحبه و فن دلفی و پس از اشباع نظری در قالب جدول ۲ نهایی شد.

جدول ۲. نتایج بدست آمده از کدگذاری انتخابی ابعاد الگوی مدیریت عملکرد دبیران تربیت بدنی شهر تهران

مؤلفه‌ها	ابعاد
شایستگی ادراکی	شایستگی مدیریتی
سطح انگیزه	
دانش و مهارت قبلی	
شایستگی رهبری	
شایستگی ارتباطی	شایستگی اجتماعی
شایستگی کار تیمی	
شایستگی مدیریت افراد	
شایستگی دانش آموز مداری	
ویژگی شخصیتی	شایستگی فردی
شایستگی اخلاقی و ارزشی	
ویژگی های اختصاصی	
محیط کاری	جذب
جو پژوهشی	
جو تدریس و آموزش	
توسعه حرفه ای و شخصی	
شرایط کاری	
برند و شهرت مدرسه	

به منظور تلخیص مطالب از روش‌های آماری توصیفی (میانگین، کجی و کشیدگی) استفاده شده است.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی عامل‌های پژوهش

مؤلفه ها و ابعاد	میانگین	کجی	کشیدگی
شایستگی مدیریتی	۵/۴۹	-۱/۲۷۴	۱/۸۰۹

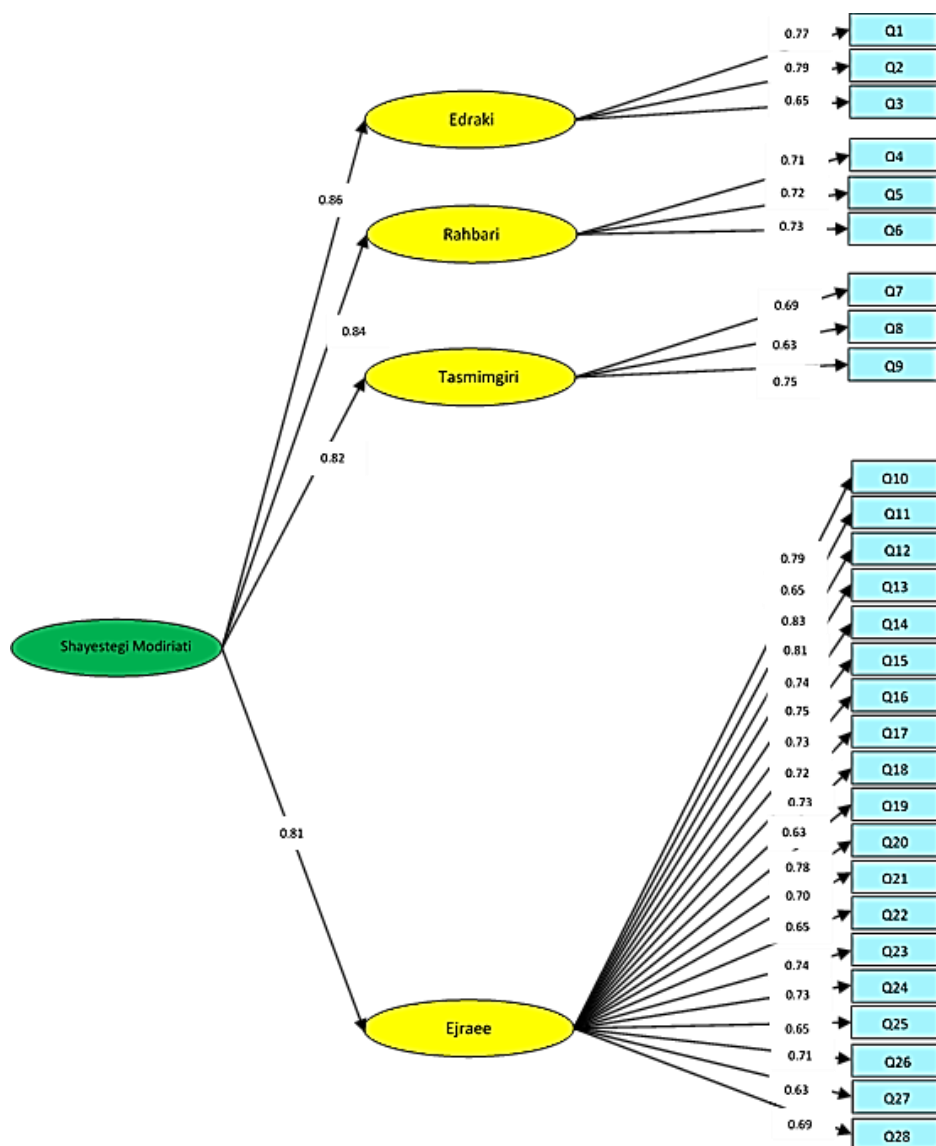
کشیدگی	کجی	میانگین	مولفه ها و ابعاد
۲/۰۳۹	-۱/۰۲۰	۵/۴۵	شایستگی اجتماعی
۱/۱۸۰	-/۵۱۲	۵/۳۵	شایستگی فردی
۱/۵۷۵	-۱/۴۷۴	۵/۳۲	جذب
۱/۱۷۹	-۱/۹۰۴	۵/۱۸	شایستگی ادراکی
۲/۸۲۰	-/۴۲۷	۵/۱۲	شایستگی رهبری
۲/۴۳۵	-۱/۱۴۲	۵/۹۳	شایستگی تصمیم‌گیری
۲/۵۱	-۱/۶۵۱	۴/۷۸	شایستگی اجرایی
۲/۱۸۳	-۱/۲۴۴	۵/۴۹	شایستگی ارتباطی
۱/۳۹۰	-۱/۱۷۴	۵/۳۵	شایستگی کار تیمی
۲/۵۴	-۱/۷۱۴	۵/۳۴	شایستگی مدیریت افراد
۲/۲۹	-۱/۱۵۰	۵/۳۲	شایستگی دانش آموز مداری
۱/۰۸۹	-۱/۵۱۲	۵/۲۵	ویژگی شخصیتی
۱/۷۷۰	-۱/۳۵	۵/۱۲	شایستگی اخلاقی و ارزشی
۲/۰۱۹	-۱/۱۵۰	۵/۱	ویژگی های اختصاصی
۳/۷۶۹	-۲/۳۱۴	۵/۶۲	محیط کاری
۳/۰۳۹	-۲/۰۵۰	۵/۸۶	جو پژوهشی
-۲/۰۸۹	-/۵۱۲	۴/۹۱	جو تدریس و آموزش
۲/۳۷۰	-۲/۳۰۵	۵/۵۲	توسعه حرفه ای و شخصی
۲/۵۷۵	-/۴۷۴	۵/۶۵	شرایط کاری
۱/۱۷۹	-/۹۰۴	۵/۶۹	برند و شهرت مدرسه

با توجه به جدول ۳، در بین ابعاد الگو، بعد شایستگی مدیریتی (۵/۴۹) بالاترین میانگین و بعد جذب (۵/۳۲) پایینترین میانگین را بدست آورده است. در بین مولفه‌های الگو، بالاترین میانگین مربوط به مولفه شایستگی تصمیم‌گیری (۵/۹۳) و پایینترین میانگین مربوط به مولفه‌های شایستگی اجرایی (۴/۷۸) می‌باشد.

در این بخش نتایج به دست آمده از آزمون آماری تحلیل عاملی تأییدی به شرح جداول زیر گزارش شده است.

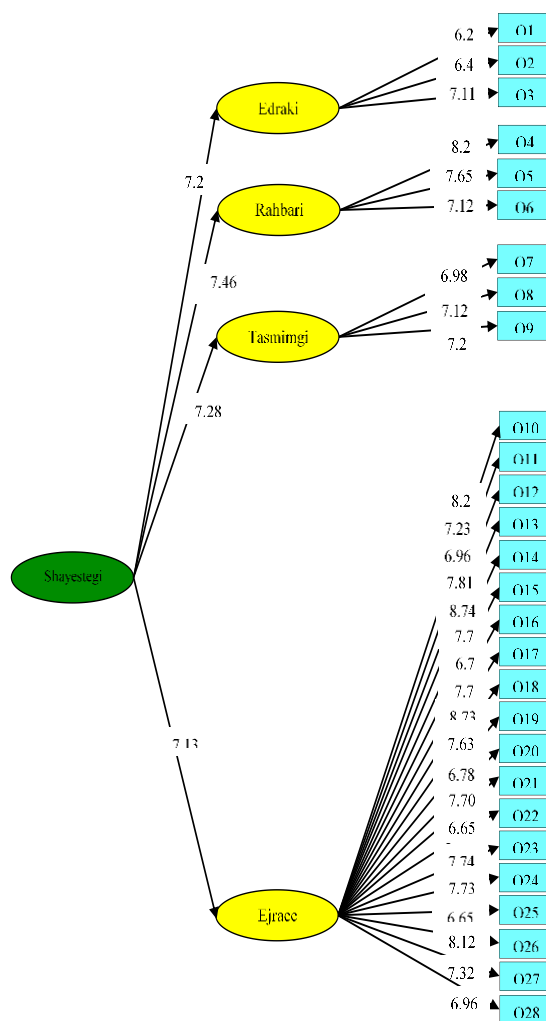
بعد شایستگی مدیریتی

خروجی آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای بعد شایستگی مدیریتی در قالب دو نمودار مقادیر استاندارد (standard) و مقادیر حالت معنی‌داری یا ضریب (t-value) در زیر ارائه شده است.



شکل ۱: مقادیر استاندارد بعد شایستگی مدیریتی

شکل ۱ نشان می‌دهد رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده شده) با مولفه خود (متغیر پنهان) و بین مولفه‌ها (متغیر مشاهده شده) با بعد شایستگی مدیریتی (متغیر پنهان) برقرار است و نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری مولفه‌ها و بعد شایستگی مدیریتی دارند.



شکل ۲: مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد شایستگی مدیریتی

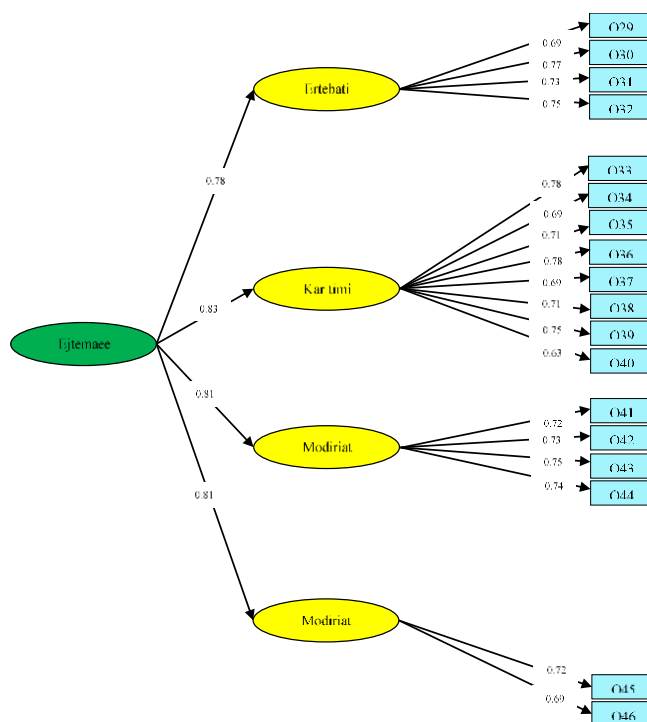
شکل ۲ معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰,۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t -value خارج از بازه $\pm 1,96$ باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند. در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت χ^2 دو به درجه آزادی ۲/۸۵ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۳ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFA) نیز به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۸۷ بدست آمد که بعد شایستگی مدیریتی را تایید می‌کنند.

جدول ۴: شاخص‌های نیکویی برازش بعد شایستگی مدیریتی

میزان بدست آمده	دامنه قابل پذیرش	شاخص برازندگی
۱/۶۵	-	χ^2 دو
۰/۰۰۱	کمتر از ۰/۰۵	سطح معنی داری
۲/۸۵	کمتر از ۳	نسبت χ^2 دو به درجه آزادی
۰/۰۳	کمتر از ۰/۰۸	RMSEA

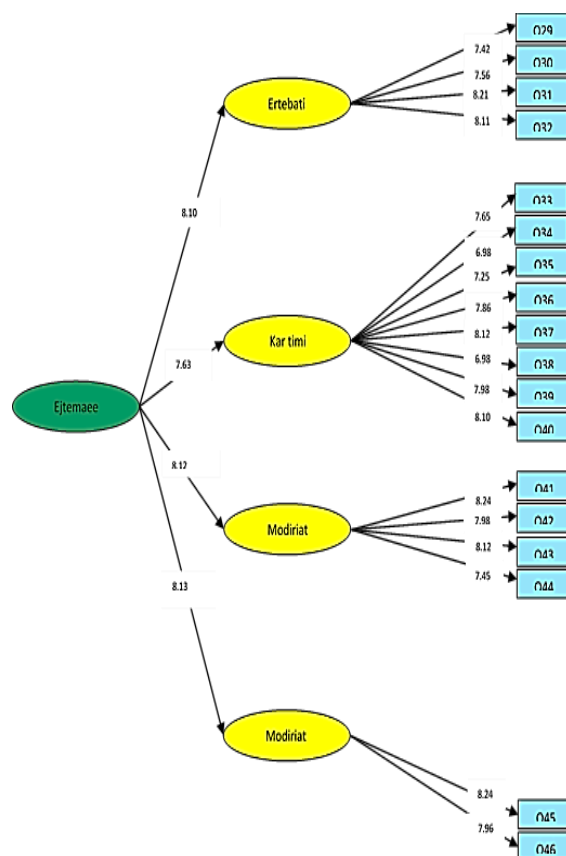
۰/۹۰	بزرگتر از ۰/۹	GFI
۰/۸۷	بزرگتر از ۰/۹	AGFA

بعد شایستگی اجتماعی



شکل ۳: مقادیر استاندارد بعد شایستگی اجتماعی

شکل ۳ نشان می‌دهد رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده شده) با مولفه خود (متغیر پنهان) و بین مولفه‌ها (متغیر مشاهده شده) با بعد شایستگی اجتماعی (متغیر پنهان) برقرار است و نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری مولفه‌ها و بعد شایستگی اجتماعی دارند.



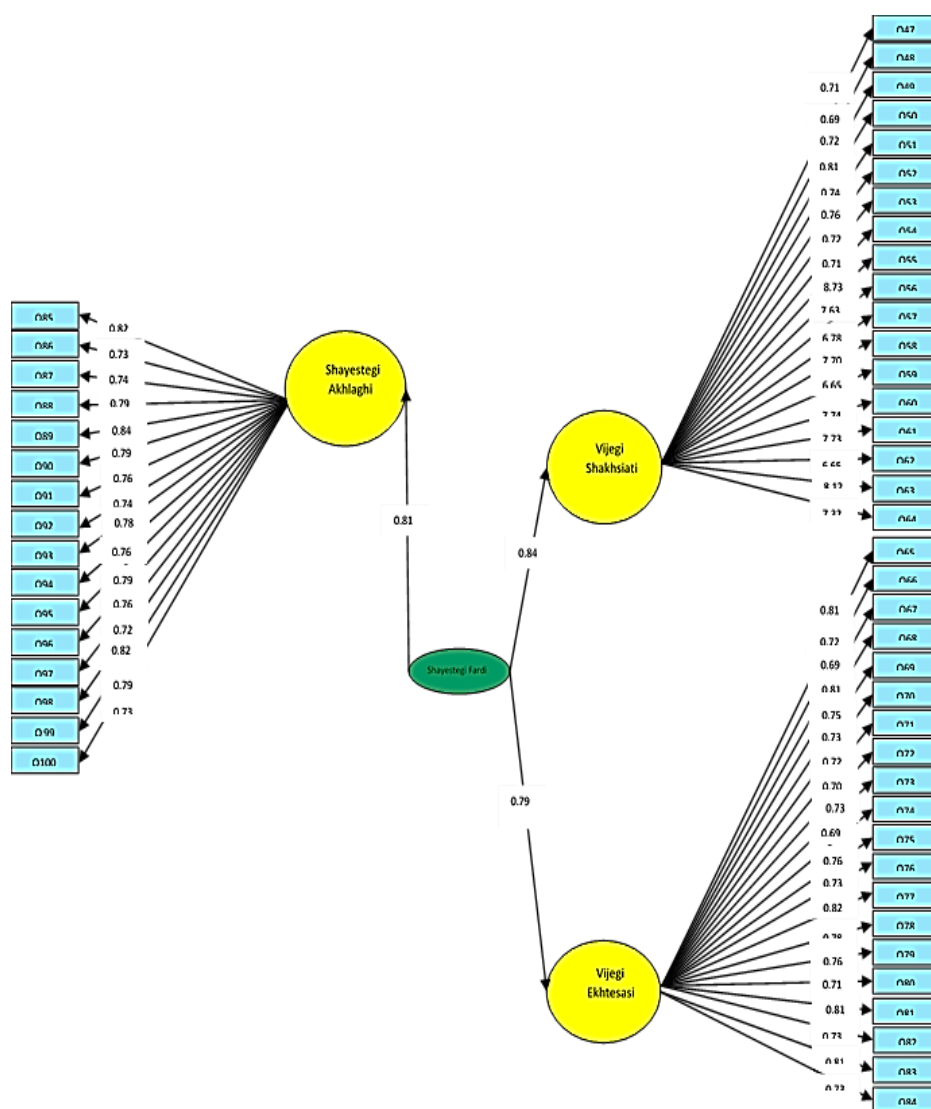
شکل ۴: مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد شایستگی اجتماعی

شکل ۴. معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t-value خارج از بازه $\pm 1/96$ باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی معنی دار می‌باشند. در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت خی دو به درجه آزادی ۲/۹۱ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۶ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFA) نیز به ترتیب ۰/۸۵ و ۰/۸۰ بدست آمد که بعد شایستگی اجتماعی را تأیید می‌کنند.

جدول ۵: شاخص‌های نیکویی برازش بعد شایستگی اجتماعی

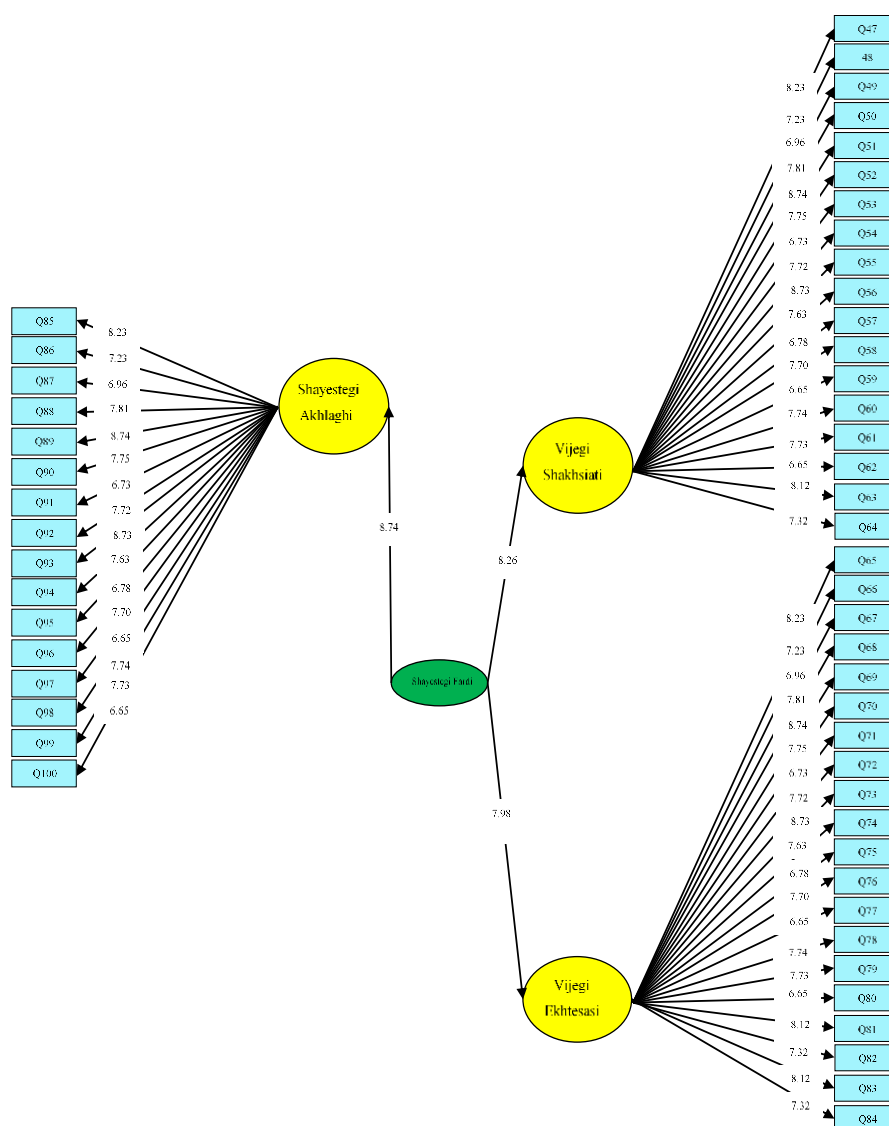
شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان بدست آمده
خی دو	-	۲/۶۵
سطح معنی داری	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱
نسبت خی دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۹۱
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶
GFI	بزرگتر از ۰/۹	۰/۸۵
AGFA	بزرگتر از ۰/۹	۰/۸۰

بعد شایستگی فردی



شکل ۵: مقادیر استاندارد بعد شایستگی فردی

شکل ۵ نشان می‌دهد رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده شده) با مولفه خود (متغیر پنهان) و بین مولفه‌ها (متغیر مشاهده شده) با بعد شایستگی فردی (متغیر پنهان) برقرار است و نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری مولفه‌ها و بعد شایستگی فردی دارند.



شکل ۶: مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد شایستگی فردی

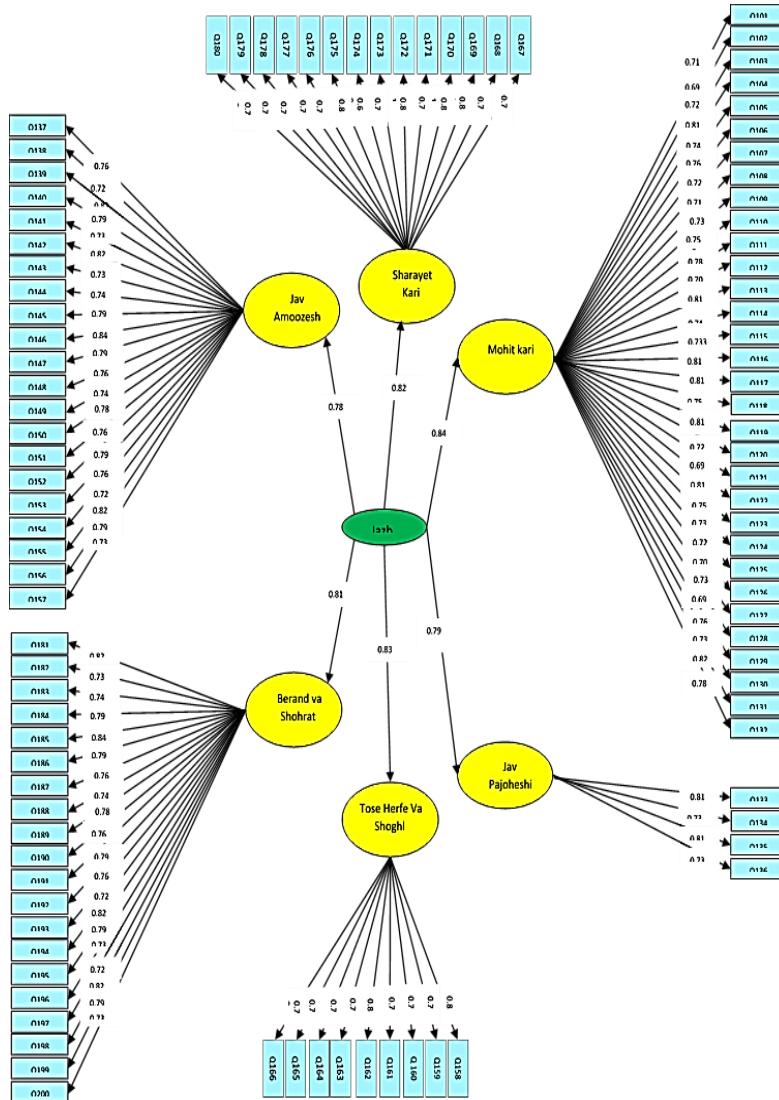
شکل ۶ معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح 0.05 بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t -value خارج از بازه ± 1.96 باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند. در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت خی دو به درجه آزادی $2/81$ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با 0.05 است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFA) نیز به ترتیب 0.92 و 0.90 بدست آمد که بعد شایستگی فردی را تایید می‌کنند.

جدول ۵: شاخص‌های نیکویی برازش بعد شایستگی فردی

میزان بدست آمده	دامنه قابل پذیرش	شاخص برازندگی
۱/۸۸	-	خی دو
۰/۰۰۱	کمتر از ۰/۰۵	سطح معنی داری

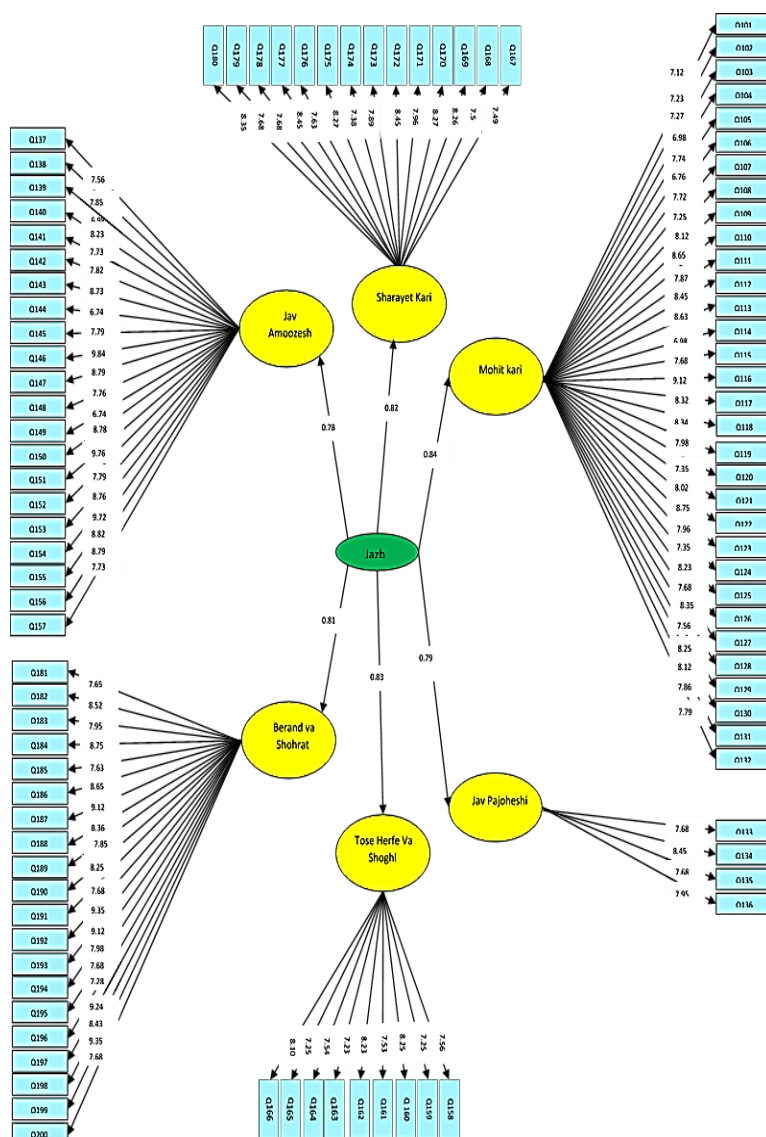
نسبت خی دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۸۱
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵
GFI	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱
AGFA	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۰

بعد جذب



شکل ۷: مقادیر استاندارد بعد جذب

شکل ۷ نشان می‌دهد رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده شده) با مولفه خود (متغیر پنهان) و بین مولفه‌ها (متغیر مشاهده شده) با بعد جذب (متغیر پنهان) برقرار است و نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری مولفه‌ها و بعد جذب دارند.



شکل ۸: مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد جذب

شکل ۸ معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t-value خارج از بازه $\pm 1/96$ باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند.

جدول ۶. شاخص‌های نیکویی برازش بعد جذب

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان بدست آمده
خی دو	-	۱/۲۴
سطح معنی داری	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱
نسبت خی دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۲۵
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴
GFI	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۳

۰/۹۱	بزرگتر از ۰/۹	AGFA
------	---------------	------

در خصوص شاخص‌های برازش الگو نیز این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت χ^2 به درجه آزادی ۲/۲۵ است. مقدار جذر میانگین مجزورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۴ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFA) نیز به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۹۱ بدست آمد که بعد جذب را تایید می‌کنند.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت عملکرد دبیران تربیت شهر تهران انجام شد. الگوی مزبور که توسط خبرگان اعتباریابی شده است مشتمل بر ۴ بعد شایستگی مدیریتی، شایستگی اجتماعی، شایستگی فردی و جذب و ۱۷ مؤلفه شایستگی ادراکی، شایستگی رهبری، شایستگی تصمیم‌گیری، شایستگی اجرایی، شایستگی ارتباطی، شایستگی کار تیمی، شایستگی مدیریت افراد، شایستگی دانش آموز مداری، ویژگی شخصیتی، شایستگی اخلاقی و ارزشی، ویژگی‌های اختصاصی، محیط کاری، جو پژوهشی، جو تدریس و آموزش، توسعه حرفه‌ای و شخصی، شرایط کاری و برند و شهرت مدرسه می‌باشد. به این ترتیب نخستین یافته پژوهش حاضر شناسایی الگوی شناسایی و جذب مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران با ۴ بعد و ۱۷ مؤلفه می‌باشد.

در بعد کمی الگوی مزبور با تجزیه و تحلیل نظرات کاربران (دبیران تربیت بدنی شهر تهران) به کمک تحلیل عاملی تاییدی با ۴ بعد، ۱۷ مؤلفه و ۲۰۰ شاخص مورد تایید قرار گرفت. نتایج به دست آمده با نتایج پژوهش‌های افجه‌ای و همکاران (۱۳۹۳)، مرزوقی، ترک‌زاده و پیروی‌نژاد (۱۳۹۴)، بوش (۲۰۱۳) و دی و سامونز (۲۰۱۶) همسو می‌باشد. از بین گویه‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۲۸ گویه در قالب ۴ مؤلفه شایستگی ادراکی، شایستگی رهبری، شایستگی تصمیم‌گیری و شایستگی اجرایی، بعد شایستگی مدیریتی را تشکیل دادند. شایستگی مدیریتی اشاره دارد به تمامی ویژگی‌ها و توانایی‌هایی که یک مدیر برای انجام وظایف و فعالیت‌هایی که در سازمان به عهده او گذاشته شده است، لازم دارد و باید دارا باشد که خود متناظر بر عوامل و مواردی از قبیل؛ شایستگی‌های ادراکی، شایستگی رهبری، شایستگی تصمیم‌گیری و شایستگی اجرایی می‌باشد. در این زمینه می‌توان عنوان نمود که یک مدیر در هنگام اجرای وظایف خود باید از تفکر راهبردی و سیستمی برخوردار باشد به این معنا که یک مدیر باید بتواند ویژگی‌ها و واقعیت‌های بازار و محیط را به درستی بشناسد و آنها را درک نماید، ویژگی‌ها و نقاط عطفی که در بازار و محیط وجود دارد را زودتر از دیگران کشف و درک نماید و برای پاسخگویی به این شرایط جدید آمادگی لازم و کافی را داشته باشد. فکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر موثر است و کدامیک موثر نیست و چرا، و چگونه عوامل موثر برای مشتری ارزش می‌آفرینند؟ (عبدالله و مدکاسیم، ۲۰۱۱: ۱۲۳).

همچنین نتایج نشان داد در مرحله کدگذاری باز، ۱۸ گویه در قالب ۴ مؤلفه شایستگی ارتباطی، شایستگی کار تیمی، شایستگی مدیریت افراد و شایستگی دانش آموز مداری، بعد شایستگی اجتماعی را تشکیل دادند. شایستگی اجتماعی متشکل از چهار گروه مهارت‌های شناختی، رفتاری، هیجانی و انگیزشی است. شایستگی اجتماعی، نظام پیچیده‌ای از شناخت‌ها، انگیزه‌ها، توانایی‌ها، سنتها، مهارت‌ها و نیز تجربه‌های اجتماعی است. برخی محققان شایستگی اجتماعی را داشتن مهارت‌های رفتار اجتماعی می‌دانند. شایستگی اجتماعی، بر پایه استعدادهای عاطفی و هیجانی شکل می‌گیرند (بوش، ۲۰۱۳).

همچنین از بین گویه‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۵۳ گویه در قالب ۳ مؤلفه ویژگی شخصیتی، شایستگی اخلاقی و ارزشی و ویژگی اختصاصی، بعد شایستگی فردی را تشکیل دادند. شایستگی فردی اشاره دارد به تمامی توانایی‌ها و قابلیت‌هایی که یک دبیر برای انجام دادن بهتر وظایف و اختیاراتش باید در خود داشته باشد که خود متناظر بر سه مقوله مؤلفه ویژگی شخصیتی، شایستگی اخلاقی و ارزشی و ویژگی اختصاصی می‌باشد. در زمینه ویژگی‌های شخصیتی، عوامل و مواردی از

قبیل؛ پشتکار و مسئولیت پذیری در زمان انجام وظایف محوله و بهره گیری از تمامی توان و قدرت خود برای انجام هر چه بهتر وظایف محوله از سوی سازمان، تعهد سازمانی نسبت به سازمان مطلوب خود و همچنین افرادی که در سازمان مشغول به فعالیت می باشند (گرون، ۲۰۲۰: ۵۳). از بین گویه های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۹۹ گویه در قالب ۶ مولفه محیط کاری، جو پژوهشی، جو تدریس و آموزش، توسعه حرفه ای و شخصی، شرایط کاری و برند و شهرت مدرسه، بعد جذب را تشکیل دادند. بعد جذب اشاره دارد به تمامی عوامل و مؤلفه هایی که زمینه ساز رشد و گسترش سازمان در محیط بوده و باعث شناخته شدن سازمان در بین دیگر سازمان ها می شود که خود متناظر بر ۶ عامل محیط کاری، جو پژوهشی، جو تدریس و آموزش، توسعه حرفه ای و شخصی، شرایط کاری و برند و شهرت مدرسه می باشد. در این زمینه باید عنوان نمود که مواردی از قبیل؛ مکان جغرافیایی مدرسه و محله و ناحیه ای که مدرسه در آن قرار دارد، وجود فرصت های شغلی برای خانواده در شهری که مدرسه در آن واقع شده که خود زمینه ساز تمایل خانواده به حضور در آن شهر و ثبت نام در مدرسه مزبور می شود. از محدودیت های پژوهش حاضر شامل این موارد بود: یکی از عواملی که ممکن است در نتایج پژوهشگر نوعی خطای یک طرفه وارد کند، عدم دقت آزمون در پاسخگویی می باشد. همچنین یکی از عواملی که ممکن است در نتایج پژوهشگر نوعی خطای یکطرفه ایجاد نماید، مقاومت دبیران در خصوص اجرای پرسشنامه مذکور بود. پیشنهاد می گردد انجام مطالعات تطبیقی با محوریت کشورهای موفق در حوزه مدیریت عملکرد به منظور اصلاح و بروزرسانی مدل نهایی این پژوهش صورت گیرد. پیشنهادهای عملی پژوهش:

- توسعه علمی و نظری موضوع توانمندسازی از طریق:
- الف) تشکیل بانک اطلاعات شایستگی های مدیریتی و عملکردی در آموزش و پرورش به ویژه شهر تهران
- ب) برگزاری کارگاه و دوره های آموزشی جهت آشنایی دبیران با توانمندی ها و شایستگی های مورد نیاز عملکردی و مدیریتی در نظام آموزشی کشور.
- ج) برگزاری کارگاه های آموزشی در نظام آموزشی به منظور ترویج فرهنگ و دانش مرتبط با بهبود و مدیریت عملکرد و ایجاد آمادگی های لازم به منظور طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی.
- نظامند نمودن الگوی بدست آمده جهت بکارگیری مدیران و ایجاد ضمانت اجرایی لازم برای آن.
- طراحی و ایجاد مرکز سنجش و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی مبتنی بر ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی شناسایی شده
- یافته های این پژوهش می تواند مبنای مناسبی برای ارزیابی و سنجش توانمندی و شایستگی عملکردی دبیران شهر تهران مبتنی بر الگوی مزبور باشد تا بتوان بر این اساس سیاست ها و برنامه های سازمان را ارتقاء، اصلاح و بازنگری نمود.
- برای کلیه شایستگی های تعیین شده در الگوی مزبور، دوره آموزشی استاندارد در سه حوزه دانش، مهارت و نگرش طراحی شود تا افراد بر اساس سلسله مراتب در نظام آموزشی بتوانند توانمندی های لازم را کسب کنند.
- رتبه بندی دبیران و کارکنان مبتنی بر شاخص های طراحی شده.

منابع

- افجه ای، سیدعلی اکبر. بانسی، عباداله. خسروپناه، عبدالحسین. امیری، مقصود. (۱۳۹۳). طراحی الگوی رهبری اثربخش سازمانی به استناد سیره پیامبر اسلام (ص). *مطالعات راهبردی بسیج*، ۱۷(۶۴): ۵-۲۶.
- بزاز جزایری، احمد (۱۳۹۸)، ارزیابی عملکرد منابع انسانی: الگوی عملی پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان ها، چاپ دوم، تهران: انتشارات آبیژ.
- بزاز جزایری، سید احمد (۱۳۹۸)، ارزیابی عملکرد منابع انسانی، انتشارات آبیژ، چاپ دوم.
- بزاز جزایری، سید احمد (۱۳۹۸)، ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمان ها، تدبیر، شماره ۹۸.

- تاج الدین، محمد و درویش، مریم (۱۳۹۸) مقاله با عنوان ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی، ماهنامه تدبیر سال بیستم، شماره ۲۰۳.
- توحیدی، خلیل (۱۳۹۵)، نظارت و ارزشیابی کارآئی و عملکرد سازمان‌ها گامی مهم در مسیر بهره‌وری، فصل نامه مدیریت دولتی شماره ۳۳ و ۳۴.
- حقیقی، محمد علی و حبیب‌الله رعنائی (۱۳۹۶)، ارزشیابی عملکرد کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی تهران: انتشارات ترمه.
- رجب‌زاده، راضیه، لسانی، مهدی، مطهری‌نژاد، حسین. (۱۳۹۶). رابطه درک مهلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیر با اثربخشی و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی. *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۵: ۳۸.
- رشید زاده، فتح‌الله (۱۴۰۱)، مقاله ارزشیابی عملکرد دانش‌آموختگان دانشگاه افسری، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت نظامی، شماره ۴۵، سال دوازدهم.
- رفیع زاده، علاءالدین و رونق، یوسف (۱۳۹۹)، مدیریت و ارزشیابی عملکرد با رویکردهای علمی - کاربردی (سازمان، مدیران و کارکنان) انتشارات فرمنش، چاپ اول.
- فرهادی، سید محمد و رشیدی، محمد مهدی و اصیلی، غلامرضا (۱۴۰۱) مقاله با عنوان چالش‌های جدید ارزیابی عملکرد و ارائه الگوی موثر در سازمان‌های تحقیقاتی، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.
- قورچیان، نادرقلی، خورشیدی، عباس (۱۳۹۹)، شاخص‌های عملکردی در ارتقاء کیفی مدیریت نظام آموزش عالی تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
- مرزوقی، رحمت‌اله. ترک‌زاده، جعفر. پیروی نژاد، زینب. (۱۳۹۴). تدوین و اعتباریابی الگوی رهبری معنوی اسلامی در سازمان از منظر نهج البلاغه. *پژوهشنامه نهج البلاغه*، ۳ (۱۲): ۴۳-۷۰.
- میان‌داری، کمال (۱۴۰۱)، آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر نظام ارزشیابی عملکرد از دیدگاه مدیران (مطالعه‌ای در سازمان‌های اداری استان زنجان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی به راهنمایی دکتر سید حسین ابطحی، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
- یادگاری، فردوس و علوی، میر محسن (۱۳۹۷)، تدوین الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه علوم تربیتی سال اول، شماره اول.

Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.

Azeiteiro, U. M., Bacelar-Nicolau, P., Caetano, F. J. P., & Caeiro, S. (2014). Education for sustainable development through e-learning in higher education: experiences from Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 11(2): 226.

Berry, T., Sloper, M., Pickar, H., & Talbot, H. (2016). Aligning Professional Development to Continuous Quality Improvement: A Case Study of Los Angeles Unified School District's Beyond the Bell Branch. *IJREE-International Journal for Research on Extended Education*, 4(1).

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.

Bush, T. (2018). From Management to Leadership: Semantic or Meaningful Change? *Educational Management, Administration and Leadership*, 36 (2), 271-288.

- Day, Christopher. Sammons, Pamela. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust. The University of Nottingham.
- Goodman, J.K, & Malkoc, J. (2021). Choosing here and now versus there and later: the moderating role of psychological distance on assortment size preferences, *J. Consum. Res*, 39 (4), 751-768.
- Gronn, P. (2020). Where to Next for Educational Leadership? In *The Principles of Educational Leadership and Management*, edited by T. Bush, L. Bell, and D. Middlewood, 70-85. London: Sage.
- Hashim, A. K., Strunk, K. O., & Dhaliwal, T. K. (2018). Justice for all? Suspension bans and restorative justice programs in the Los Angeles Unified School District. *Peabody Journal of Education*, 93(2), 174-189.
- Ho, C. K., Ke, W., & Liu, H. (2019). Choice decision of e-learning system: Implications from construal level theory. *Information & Management*, 10(61), 223-227.
- Scott, Geoff. (2021). *School Leadership Capability Framework*. State of NSW, Department of Education and Training- Professional Learning and Leadership Development Directorate.
- Strunk, K. O., Marsh, J. A., Hashim, A. K., Bush-Mecenas, S., & Weinstein, T. (2020). The impact of turnaround reform on student outcomes: Evidence and insights from the Los Angeles Unified School District. *Education Finance and Policy*, 11(3), 251-282.
- Thibault, T., Gulseren, D. B., & Kelloway, E. K. (2019). The benefits of transformational leadership and transformational leadership training on health and safety outcomes. In *Increasing Occupational Health and Safety in Workplaces*. Edward Elgar Publishing.