

Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.2, Issue 7 (2022), 3623-3653

USRIJ Pvt. Ltd.,

درجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين

محمد عوض شعيبات

سندس حاتم قفيشه

ناريमान جمال عودة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (43) فقرة. وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة. ومن ثم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من ثلاث جامعات فلسطينية هي: (جامعة فلسطين التقنية/خضوري، جامعة بيت لحم، جامعة الأقصى) للعام الدراسي 2020/2021م، البالغ عدده (990) أفراد، واستخدم المنهج الوصفي لمناسبته لهذه الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51)، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى: متغير الجامعة، وسنوات الخبرة، في حين أظهرت النتائج وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث. وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة اقترح الباحثون مجموعة من التوصيات من أهمها: تشجيع الجامعات على تطبيق مجتمعات التعلم المهنية وممارستها، في إطار السعي نحو تحقيق تعليم أفضل للطلاب.

الكلمات المفتاحية: الإدارات الجامعية، مجتمعات التعلم المهنية، الجامعات الفلسطينية

The Degree of University Administrations' Support for Professional Learning Communities in The Palestinian Universities from The Academic Point of View

Abstract

This study aimed at identifying the degree of university administrations' support for professional learning communities in the Palestinian universities from the academic point of view, to achieve the aim of the study, a questionnaire was developed consisting of (43) items. It's validity and reliability were verified by appropriate statistical methods, and then distributing it to the study population (990 members) consisting of three Palestinian universities: (Palestine Technical University / Kadouri, Bethlehem University, Al-Aqsa University) for the academic year 2020/2021, and the descriptive method was used for its relevance for this study. The results of the study showed that the support of university administrations for professional learning communities in Palestinian universities from the academic point of view was moderate, Where the arithmetic mean of the overall score was (3.51), and the results of the study also showed that there were no statistically significant differences in the degree of university administrations' support for professional learning communities in Palestinian universities due to: University variable, years of experience, while the results showed the existence of differences attributed to the gender variable in favour of females. In light of these findings of the study, the researcher suggested a set of recommendations, the most important of which are: Encouraging universities to implement and practice professional learning communities, in the framework of the pursuit of better education for students.

Key words: *University Administrations', Professional Learning Societies, The Palestinian Universities*

(1) مقدمة

تقاس قدرة المنظمة على التميز - في عصر المعرفة الذي كثرت فيه المعلومات وتعددت مصادرها وأتاح للمتعلّم القدرة على انتقاء المعلومات التي يحتاجها في أي وقت ومكان - بقدرتها على التعلم الجيد، وبذلك تغيرت النظرة التقليدية للمنظمة من كونها مكانا يتعلم فيه الطلاب إلى منظور أوسع وأشمل يهتم بتعلم كافة الأطراف المعنية من قادة وإداريين وطلاب إلى جانب أفراد المجتمع المحلي، ومن ثم تحولت إلى ما يطلق عليه منظمة التعلم أو مجتمع التعلم.

ظهرت فكرة مجتمعات التعلم المهنية كنموذج واعد لتطوير المؤسسة التعليمية في معظم دول العالم، كما ظهرت أهمية قيادة هذه المجتمعات لتحقيق التعلم المستمر والنجاح معاً وللجميع، وتعود نشأه وتطور مفهوم مجتمعات التعلم إلى مفهوم المنظمة المتعلمة Learning Organization التي تعكس قدرة المنظمة على التعلم، وقد ظهر هذا المفهوم ابتداءً في قطاع الأعمال، ثم انتقلت تطبيقات هذا المفهوم إلى الميدان التربوي في أواخر القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تم تعديله لملاءمة الممارسات التربوية من خلال ما يعرف بمجتمعات التعلم Learning Communities التي تقوم على ثقافة العمل التعاوني بين المعلمين (الأصمعي، 2015).

تريّ البحوث الحديثة في المجال التربوي أن قدرة المنظمة على التحسين ودعمه تعتمد إلى حد كبير على قدرتها على بناء ودعم مجتمعات تعلم مهنية أو مجتمعات الممارسة ودعمها، ويقصد بها تلك المجتمعات التي يشارك المعلمون فيها بأنشطة القيادة وصنع القرار، ويكون لديهم شعور مشترك بالهدف، كما يشاركون في العمل التعاوني ويتحملون مسؤولية مشتركة عن نتائج أعمالهم (Harris&Muijs ، 2003).

إن هذه المجتمعات هي وسيلة أو استراتيجية يستخدمها القائد لخلق ثقافة التعلم والتفكير والبحث والنمو الفردي والجماعي المستمر. وهي ليست طريقة عمل جديدة ولكنها إحدى أساليب القيادة وطريقة جديدة للتفكير والتي تسمح للجميع بالعمل كفريق تعاوني واتخاذ القرارات الجماعية، وتوزيع مسؤولية القيادة على أعضائه (Seng ، 1990).

2) مشكلة الدراسة وأسئلتها

يرتبط تعزيز ثقافة مجتمعات التعلم المهنية - التي تتضمن النشاط التعاوني والمسؤولية الجماعية بين الأفراد العاملين والعمل الفريقي في القطاع العام - بشكل وثيق بوجود بنية مؤسساتية سليمة وفاعلة تتمتع باستقلالية ومهنية. بمعنى آخر، فإن تنمية قدرة العاملين في المؤسسة على العمل كمجتمعات تعليم مهنية، تعمل على بناء قدراتهم المهنية من خلال صنع القرارات المشتركة، وتبادل الأدوار القيادية والعمل بصورة جماعية تعاونية من أجل تحقيق التحسين المؤسسي المستمر.

تشكل الجامعات الفلسطينية رأس الهرم الأكاديمي في فلسطين وهي المسؤولة عن قيادة البلاد وخريجي الجامعات، لذا يرى الباحثون من الضروري التعرف إلى مدى توفر خصائص مجتمعات التعلم المهنية في هذه الجامعات، وهل الإدارات الجامعية تعمل على تنمية هذه البيئة والنهوض بها، لأن دراستنا تتمحور حول هذا الموضوع، وبحكم عمل الباحثين في مجال التعليم العالي والبحث العلمي واطلاعهم على واقعها، وقناعتهم بأهمية تطبيق هذا الفكر الحديث الخاص بمجتمعات التعلم المهنية في مجال الإدارة التربوية بشكل عام وفي مؤسسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بشكل خاص، فقد حددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

"ما درجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعليم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟"

سؤال الدراسة الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات التالية (الجنس - الجامعة - سنوات الخبرة)؟"

3) فرضيات الدراسة

استناداً إلى السؤال الثاني من أسئلة الدراسة فإن الدراسة تسعى إلى فحص الفرضيات الصّفريّة الآتية:
الفرضية (1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين يعزى لمتغير الجنس.

الفرضية (2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين يعزى لمتغير الجامعة.

الفرضية (3): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4) أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف الى درجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

2. التعرف الى اختلاف درجات دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين باختلاف الجنس والجامعة وسنوات الخبرة.

5) الإطار النظري

■ لمحة تاريخية عن مجتمعات التعلم المهنية PLC

كانت الدراسة الأولى التي تتضمن خصائص مجتمع التعلم المهني من قبل الجمعية التعليمية التقدمية (PEA) والتي أجريت في الفترة من 1930-1942، سميت هذه الدراسة بإسم "ثمانى سنوات" وكانت الأولى من نوعها في التعليم الأمريكي، وقد حلت هذه الدراسة طلاب المدارس الثانوية الأمريكية وسعت إلى اكتشاف طرق فعالة لدعم الطلاب الذين نقلوا إلى التعليم العالي، ولأول مرة واجه المعلمون قيوداً حتمية في معرفتهم بالمحتوى ووجدوا أنفسهم يعتمدون على معلمين آخرين، ومن خلال هذه الدراسة بدأت فكرة حرمان المعلمين حيث يتم نقل المعلمين من العزلة إلى الثقافة التعاونية (Voelkel، 2011).

وفي عام 1960م ظهر مصطلح مجتمعات التعلم المهنية professional learning community عند دوفور في الولايات المتحدة الأمريكية كآلية للتغلب على الطبيعة المعزولة للعملية التعليمية في ذلك

الوقت، وأكد على الاهتمام بالتدريس في قاعات مفتوحة تستجيب للتأثيرات البيئية والمجتمعية من خلال تشكيل فرق عمل تتحمل مسؤولياتها المهنية وتركز على التعلم التنظيمي التعاوني في استراتيجيات وأساليب التدريس، وعلى تحسين نتائج الطلبة، وهذا يتطلب دعماً من الإدارة المدرسية والسلطات التعليمية المحلية والمركزية (ابراهيم والمرزوقي، 2018).

■ مفهوم مجتمعات التعلم المهنية

تناول الباحثون مجتمع التعلم المهني من زوايا متعددة، كل منها يسهم في إبراز وجه من أوجه المفهوم، ويمكننا أن نستفيد منها جميعاً لبلورة التعريف. فقد عرفه سيرجيو فاني (sergiofanni، 1992) بأنه مجموعة من الأفراد يرتبطون بوحدة متناغمة، مثل أعضاء الأسرة الواحدة، أو أعضاء الجماعات المتقاربة، حيث تصبح الأواصر بينهم عائلية، ووراثية، ومقدسة، أما هورد (Hord، 1997) فقد لاحظ عدم وجود تعريف مقبول عالمياً وبدلاً من ذلك كان تركيز التعريفات على السمات أو الخصائص التي تحول مجموعة من المهنيين في العمل معاً في مجتمعات التعلم المهنية.

أما أبو الفارس وجابر (2007) فيعرفان مجتمع التعلم المهني بأنه مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين (يتراوح عددها عادة بين ستة وخمسة عشر فرداً، بينما يوصي بأن يتراوح عددها بين ثمانية أفراد واثنى عشر فرداً) ينخرطون في برنامج مدته سنة بكاملها له منهاج دراسي حول تحسين التدريس والتعلم مع عقد حلقات دراسية وفعاليات متكررة تقدم التعلم والتطوير وبناء المجتمع.

ونذكر اسماعيل والهنداوي (2015) أن مجتمع التعلم المهني هو مجموعة من المهنيين المتصلين والمشاركين المسؤولين عن قيادة التغيير والتحسين داخل المدارس فيما بينها، مما سيفيد المتعلمين مباشرة.

ويؤكد أبوت (Abbott ، 2014) أن مجتمعات التعلم المهنية قد تسهم في تنمية خبرات المعلمين من خلال عمليات البحث والاستقصاء، وتبادل الخبرات، والحوار المهني بينهم، وتعزيز شعورهم بالمحاسبية الذاتية، والثقة المهنية من خلال امتلاك الأساليب، والمداخل المثلى لتحقيق أهداف المنهج، والسعي نحو الإبداع، والابتكار في التدريس.

كما أن مجتمعات التعلم المهنية تساعد المعلمين على تجريب استراتيجيات جديدة في مواقف التعلم المختلفة، وتوفير بيئة داعمة لهم، وخاصة الجدد منهم، وتمكنهم من مواجهة التحديات التي قد تعوق تحقيق جودة أدائهم التدريسي، وتزيد من معدل الرضا الوظيفي لديهم (مشروع الملك عبد الله، 2015).

■ أهمية مجتمعات التعلم المهنية

إن مجتمعات التعلم المهنية كما يرى أبوت (Abbott، 2014) تسهم في تنمية معلومات المعلمين، ومعارفهم من خلال عمليات البحث والاستقصاء وتبادل الخبرات والحوار المهني بينهم، وشعور المعلمين بالمحاسبية الذاتية، والثقة المهنية من خلال امتلاك الأساليب، والمداخل المثلى لتحقيق أهداف المنهج، وتقديم تعلم أفضل للطلاب، كما تسهم في تنمية المشاركة الإيجابية من قبل العاملين في قيادة العمل الجامعي، وتحقيق الإبداع والابتكار في التدريس من خلال تقصي أحدث الأساليب، والاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق تعلم أفضل للطلاب.

كما أكد هوفمان وآخرون (Huffman et al., 2009) على أن تطبيق مجتمع التعلم المهني داخل المؤسسة يعمل على تشجيع ودعم المعلمين والإداريين للتعلم مع الطلاب، وتقديم معلومات عن نظام التعليم، وبناء علاقات تعاونية مع المؤسسات الأخرى التي تخدم الطلاب، ودعم التطوير المهني لبناء المعرفة والمهارات والسلوكيات بالإضافة إلى التسهيل والمشاركة في التعاون لإحداث التغيير في التعليم. وتكمن أهمية مجتمع التعلم المهني في أنه بيئة آمنة ومنظمة، ويركز على أهداف أكاديمية واضحة لكل طالب، مع الرصد المتكرر لتعلم كل طالب، ويمنح فرص إضافية لتعلم الطلاب الذين يتعثرون منذ البداية مع بناء توقعات عالية لكل طالب، كما تسوده الثقافة التعاونية لأعضاء المجتمع المدرسي، وقيادة قوية، وشراكات فاعلة مع أولياء الأمور (رضوان محمد، 2019).

■ أهداف مجتمعات التعلم المهنية

تتعدد الأهداف التي ينشدها مجتمع التعلم المهني وتتنوع من جامعة لأخرى، فكلما حقق مجتمع التعلم أهدافه الآنية تطلع إلى أهداف أخرى جديدة أكثر طموحاً وذات صلة بالمستقبل. وتتمثل أهم الأهداف التي ينشدها مجتمع التعلم المهني بالجامعات كما يراها البربري (2014) بخلق بيئة عمل داعمة للتعلم، فبنائها يعد من أهم الأهداف والأسس لبناء مجتمع تعلم مهني، وبناء بيئة تعاونية تتسم بالصدقة، ومساعدة الأعضاء لبعضهم البعض، بحيث يتولد لديهم إحساس الأسرة الواحدة، تعمل بانسجام على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية.

كما أن أبو الفارس وجابر (2007) وضعوا أهداف لمجتمع التعلم المهني مماثلة لأهداف جامعة ميامي تتمثل في بناء مجتمع على نطاق الجامعة من خلال تحري ودمج طرق تمكن التنوع من تعزيز التدريس

والتعلم، وزيادة اهتمام الهيئة التدريسية في تغذية ثقافة التدريس وتطبيقها على تعلم طلاب الدراسات الجامعية، وتوسيع تقييم التدريس وتقدير التعلم.

وأشار أبو الفارس وجابر (2007) إلى زيادة تعاون الهيئة التدريسية وتشجيع التأمل وتماسك التعلم عبر سائر فروع الدراسة، وزيادة المكافآت والدعم المالي لمبادرات التدريس والتعلم والاعتبار للتميز في التدريس، والتوعية بالطابع المعقد للتدريس والتعلم من أهداف مجتمعات التعلم المهنية في إطار الهيئة التدريسية.

■ التحديات التي تواجه مجتمعات التعلم المهنية

أوضح إسماعيل والهنداوي (2015) بعض التحديات في بناء مجتمعات التعلم المهنية في المدارس، ويمكن تلخيص هذه التحديات على النحو التالي:-

أولاً: التحديات الهيكلية: والتي تكون هياكل المدرسة والموضوعات يمكن أن تعتبر حواجز في بناء مجتمعات التعلم بالمدرسة بأكملها، بالإضافة إلى عبء العمل، وغالباً ما تقلل مهام الإعداد وإدارة الفصول الدراسية من الوقت المتاح للاستفسار والنشاط التعاوني.

ثانياً: التحديات الثقافية، حيث يمكن أن تدعم ثقافة المدرسة الابتكار والتغيير.

ثالثاً: تحديات البيئة الخارجية، حيث تواجه المدارس العديد من الضغوط الخارجية مثل عمليات التقشير والمبادرات الجديدة والاستراتيجيات الأخرى.

6) الدراسات السابقة

دراسة محمد (2019): هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات بناء مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام، ودورها في تجويد أدائها الأكاديمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع الاستعانة باستبانة لجمع المعلومات تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (789) من المعلمين والمعلمات في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية في محافظات الدمام والخبر والظهران بالسعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: اتفاق أفراد العينة على ضرورة توفير متطلبات بناء مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام، واتفاق أفراد العينة على دور مجتمعات التعلم المهنية في تحسين الأداء الأكاديمي.

دراسة رضوان محمد (2019) هدفت الدراسة إلى تحديد الأدوار المستقبلية اللازمة لمعلم التعليم العام بمصر في ضوء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر خبراء التربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات على عينة قصدية من (27) أستاذ "خبير تربوي"، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك اتفاق وإجماع لتصورات الخبراء التربويين لقائمة الأدوار المستقبلية لمعلم التعليم العام في ضوء مجتمعات التعلم المهنية.

دراسة العمري والشنقيطي (2019) هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى توفر مهارات التعلم الذاتي لدى طلبة جامعة طيبة في ضوء متطلبات مجتمع التعلم المهني وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة لجمع المعلومات على عينة بلغت (150) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة طيبة بالمدينة المنورة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود اتفاق في آراء الهيئة التدريسية في درجة تقييم مهارات التعلم الذاتي في ضوء متطلبات مجتمع التعلم المهني.

دراسة لي و شنغ تي (Li & ChingTu، 2018) هدفت هذه الدراسة إلى توضيح عوامل التطوير والتأثير في تقييم معلمي اللغة الإنجليزية لمجتمع التعلم المهني في المدارس الثانوية في مدينة تشانغتشون بالصين، وقد استخدم الباحثون أداة الاستبانة حيث تم دعوة (422) معلماً للمشاركة في الاستبيان عبر الإنترنت. وأسفرت نتائج هذه الدراسة بأن خصائص مجتمعات التعلم المهنية في هذه المدينة تتقاسم خصائص مماثلة مع دول الغرب بدرجة ما، ومجتمعات التعلم المهنية الصينية في هذه الدراسة تقتقر إلى الديمقراطية في القيادة والقيم المشتركة والرؤية.

دراسة كنسوي وبارلار (Cansoy & Parlar، 2017) هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقات بين مستويات المدارس لكونها مجتمعات التعلم المهنية للمعلمين بناءً على تصورات المعلمين، وقد استخدم الباحثان أداة الاستبانة لجمع المعلومات على عينة شملت (543) معلماً من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في منطقة أيوب في اسطنبول، وأظهرت النتائج إلى أن تصورات المعلمين حول المدارس التي تحولت إلى مجتمعات تعلم مهنية كانت أعلى من المستوى المعتدل، وكانت هناك ارتباطات إيجابية وهامة بين جميع الأبعاد فيما يتعلق بمستويات المدارس لكونها مجتمعات تعلم مهنية، علاوة على ذلك تم العثور على المؤشر الهام والإيجابي الوحيد لمهنية المعلم ليكون بعد "التعلم الجماعي والتطبيقات" لنطاق مجتمع التعلم المهني.

دراسة دوغان وآخرون (Dogan et al., 2017) هدفت الدراسة إلى التكيف والتحقق من تقييم مجتمع التعلم المهني المنقح الذي كتبه كل من أوليفيه وهيب وهوفمان في سياق المدارس التركية. واتبعت الدراسة المنهج التجريبي، وقد استخدم الباحثون أداة الاختبار لجمع المعلومات على عينة تكونت من (719) معلماً من مدارس إسطنبول تم اختيارهم بشكل هادف للمشاركة في هذه الدراسة (150 معلماً

من المدارس الابتدائية، 373 معلماً من المدارس المتوسطة، 196 معلماً من المدارس الثانوية)، وأسفرت النتائج عن الاحتفاظ بالنموذج المكون من ستة عوامل لأنه يوضح أفضل مفهوم للمعلمين في تركيا وفقاً لمجموعة متنوعة من المعايير.

7) المنهجية والإجراءات

■ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك باعتبار أنه أفضل المناهج ملائمة لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية، حيث يقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات، وتحليلها، وتفسير بعض جوانبها؛ بهدف الكشف عن درجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهني في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، ومعرفة الفروق بين هذه الدرجات وفقاً لمتغيرات الدراسة.

■ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (جامعة فلسطين التقنية/خضوري، وجامعة بيت لحم، وجامعة الأقصى)، وبعد الرجوع لإحصائيات إدارة الجامعات الفلسطينية، اتضح أن عدد الأكاديميين يبلغ (990)، منهم (368) أكاديمياً في جامعة فلسطين التقنية/خضوري، و(202) أكاديمياً في جامعة بيت لحم، و(420) أكاديمياً في جامعة الأقصى، وذلك خلال فترة إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2020/2021م.

■ عينة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (176) أكاديمياً من الأكاديميين

في الإدارات في الثلاث جامعات الفلسطينية، حيث بلغت $100 * \frac{176}{990} = 17.77\%$

وجداول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
الجنس	أنثى	62	35.2%
	ذكر	114	64.8%
	المجموع	176	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	101	57.4%
	من 5 سنوات حتى 10 سنوات	25	14.2%
	أكثر من 10 سنوات	50	28.4%
	المجموع	176	100%
الجامعة	جامعة الأقصى	65	36.9%
	جامعة بيت لحم	44	25.0%
	جامعة فلسطين التقنية / خضوري	67	38.1%
	المجموع	176	100%

■ أداة الدراسة

استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وذلك لملاءمتها لأهداف الدراسة، وتسؤلاتها ومنهجيتها، ومجتمعها، إضافةً إلى أن الاستبانة تعد وسيلة هامة لجمع البيانات، وذلك يرجع إلى تمتعها بدلالات صدق وثبات.

➤ صدق أداة الدراسة

ويعني التأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، إضافةً إلى شموليتها لكل العناصر التي تساعد على تحليل نتائجها، ووضوح عباراتها، وارتباطها بجميع المجالات . وللتعرف على مدى صدق الاستبانة ، قام الباحثون بعرضها على (19) محكماً من ذوي الاختصاص للحكم على مدى ملائمتها للدراسة ، وأخذ الباحثون بملاحظاتهم فتم التعديل و الاضافة وحذف بعض الفقرات بناء على توصيات المحكمين.

➤ ثبات أداة الدراسة

قام الباحثون بالتحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمجالات الدراسة حسب معامل الثبات كرونباخ ألفا (α Cronbach's Alpha)، وتبين أن معامل ثبات درجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين عالٍ حيث بلغ (0.953)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما أن معامل الثبات عالٍ لكل مجال من مجالات الاستبانة. ويوضح الجدول رقم (2) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة.

جدول (2): نتائج معامل الثبات للمجالات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال

المعامل الثبات	المجالات
0.866	المجال الأول: القيادة المشتركة والداعمة
0.847	المجال الثاني: القيم المشتركة والرؤية
0.925	المجال الثالث: التعلم الجماعي وتطبيق التعلم
0.794	المجال الرابع: الشروط الداعمة والعلاقات
0.865	المجال الخامس: الظروف الداعمة – الهياكل
0.953	الدرجة الكلية

■ المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، وذلك عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والذي يرمز له اختصارًا بالرمز (SPSS) ، وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها كمقاييس إحصائية في الرسالة.

8) عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

■ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

"ما درجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟"

لتحديد درجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه المجالات وصولاً إلى تحديد درجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، والجدول (3) يوضح النتائج العامة:

جدول (3): استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين

م.°	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	الترتيب
		قيمة المتوسط	درجة الموافقة		
1	القيادة المشتركة والداعمة	3.38	متوسطة	.642	5
2	القيم المشتركة والرؤية	3.56	متوسطة	.582	2
3	التعلم الجماعي وتطبيق التعلم	3.52	متوسطة	.640	4
4	الشروط الداعمة والعلاقات	3.64	متوسطة	.636	1
5	الظروف الداعمة – الهياكل	3.56	متوسطة	.705	3
6	(الدرجة الكلية)	3.52	متوسطة	.527	–

يتضح من خلال النتائج أن درجة تقدير عينة الدراسة لدرجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهه نظر الأكاديميين كانت بمتوسط (3.52)، أي بدرجة متوسطة وفقاً للمعيار الذي اعتمدته الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى قلة المعرفة الكاملة لمجتمعات التعلم المهنية، وكيفية تطبيقها وممارستها من قبل الإدارات الجامعية، ولربما تعود قلة المعرفة إلى أن هذا الموضوع غير معروف في فلسطين، ولم يطبق في أي إدارة في بلدنا، وغياب الرؤية المشتركة بين الأكاديميين وإدارة الجامعات، أحيانا الأكاديمي يتحمل بمفرده النتائج وهو ما يعرف بثقافة العزلة.

ولربما تعود هذه النتيجة لقلة عمل الأعضاء والتزامهم التام كفريق لتحقيق الأهداف والرسالة والتواصل، وتطبيق أفضل الممارسات بالتركيز على التعلم المستمر بشكل أساسي، فعدم وجود مجتمع تعلم مهني يعني فقدان بناء شبكة تواصل بين الأفراد حول موضوع أو قضية محددة ذات اهتمامات مشتركة بينهم.

■ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات دعم الادارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات التالية (الجنس - الجامعة - سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن السؤال تم تحويله للفرضيات الصفرية التالية:

➤ نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات دعم الادارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين يعزى لمتغير الجنس."

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون الاختبار المعلمي "ت لعينتين مستقلتين" (Independent Samples T Test)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الجنس، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (4) : نتائج اختبار "ت لعينتين مستقلتين" (Independent Samples T Test) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	القيمة الاحتمالية	التعليق
القيادة المشتركة والداعمة	ذكر	114	3.32	.670	1.648	0.101	غير دالة إحصائياً
	أنثى	62	3.49	.576			
القيم المشتركة والرؤية	ذكر	114	3.49	.609	2.478	0.017	دالة إحصائياً
	أنثى	62	3.70	.507			
التعلم الجماعي وتطبيق التعلم	ذكر	114	3.51	.689	0.224	0.823	غير دالة إحصائياً
	أنثى	62	3.53	.543			
الشروط الداعمة والعلاقات	ذكر	114	3.51	.710	4.835	0.000	دالة إحصائياً
	أنثى	62	3.90	.356			
الظروف الداعمة - الهياكل	ذكر	114	3.45	.768	2.988	0.003	دالة إحصائياً
	أنثى	62	3.75	.526			
درجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين	ذكر	114	3.46	.585	2.373	0.019	دالة إحصائياً
	أنثى	62	3.63	.377			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة (Sig) للدرجة الكلية لدرجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تساوي (0.019) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجات دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، حيث تبين أن المتوسط الحسابي للإناث أعلى منه للذكور.

ويعزو الباحثون وجود فروق في الدرجة الكلية للفرضية الأولى إلى أن وجهه نظر عضوات هيئة التدريس قد تكون ناتجة عن المشاركة في الرؤى التي تحسن المناخ الجامعي، وتوظيف التقنية في التعليم بشكل جيد، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى طبيعة الإناء المرنة في سرعة المبادرة والتعاون، ومن المحتمل وجود شعور وانتماء للعمل يساعد في تقبلهن لهذه الفكرة وانخراطهن في العمل الجماعي عادة يكون أكبر من الذكور.

➤ نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات دعم الادارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهه نظر الأكاديميين يعزى لمتغير الجامعة."

وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجامعة استخدم الباحثون اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على الفروق في وجهات نظر الأكاديميين في تقدير درجات دعم الادارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول (5).

جدول (5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة

طبقاً لاختلاف متغير الجامعة

المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
القيادة المشتركة والداعمة	بين المجموعات	4	.534	1.303	.271
	داخل المجموعات	171	.410		
	المجموع	175			
القيم المشتركة والرؤية	بين المجموعات	4	.484	1.439	.223
	داخل المجموعات	171	.336		
	المجموع	175			
التعلم الجماعي وتطبيق التعلم	بين المجموعات	4	.205	.493	.741
	داخل المجموعات	171	.415		
	المجموع	175			
الشروط الداعمة والعلاقات	بين المجموعات	4	.465	1.153	.334
	داخل المجموعات	171	.403		
	المجموع	175			
بين المجموعات	3.046	4	.761	1.550	.190

المجال		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الظروف الداعمة - الهياكل	داخل المجموعات	84.013	171	.491		غير دالة إحصائياً
	المجموع	87.058	175			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.877	4	.219	.785	.536 غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	47.750	171	.279		
	المجموع	48.627	175			

اتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (Sig) للدرجة الكلية لدرجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تساوي (0.536) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق بين رتب درجات دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين يعزى لمتغير الجامعة. وبذلك يتم قبول الفرضية الثانية.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن درجة دعم الجامعات الفلسطينية لمجتمعات التعلم المهنية لا تختلف بنوع الجامعة، والسبب في ذلك بأنه لا يوجد هناك تبني واضح لفكرة مجتمعات التعلم المهنية في جامعاتنا الفلسطينية، وربما أن الإدارات لا تعي هذه الفكرة بشكل واضح، وأن ظروف الجامعات في فلسطين واحدة، وعادة مجتمعات التعلم المهنية بحاجة إلى تمويل مادي ونظراً لأن الجامعات

الفلسطينية تعاني مشاكل في التمويل المادي والموارد المالية، فهذا يعمل على ضعف عناصر بيئة التعلم، أو وجود خلل في بعض منها، فتقويم البيئة التعليمية يُركز على مدى ملائمتها لاحتياجات المتعلمين والمعلمين، مثل المباني والمرافق والتجهيزات وغيرها، ومدى اقتراب أو ابتعاد عناصر ومكونات تلك البيئة من النماذج المعيارية المتعارف عليها دولياً.

➤ نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات دعم الادارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين يعزى لمتغير سنوات الخبرة"

قام الباحثون بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي Tests of Normality (اختبار Shapiro-Wilk) لفحص اعتدالية البيانات في متغير سنوات الخبرة بالنسبة للدرجة الكلية وللمحاور الفرعية، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ولأن عدد العينة في الفئات كان صغيراً نسبياً في فئة "أقل من 5 سنوات" ويمكن تجاوز التوزيع الطبيعي لباقي الفئات لأن حجم العينة فيهم كبير نسبياً، وقد كان توزيع البيانات غير اعتدالي بالنسبة للدرجة الكلية وللمحاور جميعاً في الفئة؛ وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة استخدم الباحثون الاختبار الغير معلمي كروسكال ولاس Kruskal Wallis Test للتعرف على الفروق في وجهات نظر الأكاديميين في تقدير درجات دعم الادارات

الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (6).

جدول (6): نتائج اختبار كروسكال- واليس (Kruskal-Wallis) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً

لاختلاف متغير سنوات الخبرة

المجال	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
القيادة المشتركة والداعمة	أقل من 5 سنوات	25	103.10	3.439	غير دالة إحصائياً
	من 5 سنوات حتى 10 سنوات	50	92.05		
	أكثر من 10 سنوات	101	83.13		
القيم المشتركة والرؤية	أقل من 5 سنوات	25	99.24	1.356	غير دالة إحصائياً
	من 5 سنوات حتى 10 سنوات	50	85.54		
	أكثر من 10 سنوات	101	87.31		
التعلم الجماعي وتطبيق التعلم	أقل من 5 سنوات	25	105.40	4.901	غير دالة إحصائياً
	من 5 سنوات حتى 10 سنوات	50	78.08		
	أكثر من 10 سنوات	101	89.48		
	أقل من 5 سنوات	25	97.02	1.612	0.447

المجال	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
الشروط والعلاقات	الداعمة من 5 سنوات حتى 10 سنوات	50	81.93		غير دالة إحصائياً
	أكثر من 10 سنوات	101	89.64		
الظروف الداعمة - الهيكل	أقل من 5 سنوات	25	88.64	0.011	غير دالة إحصائياً
	من 5 سنوات حتى 10 سنوات	50	87.87		
	أكثر من 10 سنوات	101	88.78		
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	25	103.96	2.866	غير دالة إحصائياً
	من 5 سنوات حتى 10 سنوات	50	83.43		
	أكثر من 10 سنوات	101	87.18		

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (Sig) للدرجة الكلية لدرجة دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تساوي (0.239) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق بين رتب درجات دعم الإدارات الجامعية لمجتمعات التعلم المهنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك يتم قبول الفرضية الثالثة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة لقلة المعرفة بمجتمعات التعلم المهنية، وقد يعزى ذلك لعدم وجود فرق عمل تعاونية أو عمل جماعي مشترك بين أعضاء الهيئة التدريسية، أو اعتماد بعض الأكاديميين طرق وآليات تعليم تقليدية، وقلة مشاركة الأكاديميين في اتخاذ القرارات بشأن قضايا الجامعة، وعدم توفير الإدارة الجامعية الفرص للأكاديميين للبدء في التغيير، وعدم تعزيز إدارة الجامعة المرؤوسين بالمكافآت عن الإجراءات المبتكرة، وعدم مشاركتها السلطة مع الأكاديميين، وضعف برامج التوجيه المؤسسية والرسمية، وما يترتب عليها من عزلة ووحدة للهيئة التدريسية، وقلة الاهتمام بتطوير أداء المعلم مهنيًا الذي يلزم التدريب المستمر تحت إشراف المؤسسة التعليمية لتحسين وتطوير أدائه المعرفي والمهاري والمهني، ليتمكن من الوفاء بمتطلبات مهنته بشكل أفضل.

9) التوصيات

بناءً على النتائج التي خرجت من الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

1. اهتمام الإدارات الجامعية بدعم مجتمعات التعلم المهنية.
2. تثقيف أعضاء هيئة التدريس بمجتمعات التعلم المهنية.
3. زيادة تمويل اللجان التي يمكن أن ينبثق عنها مجتمعات تعلم مهني.
4. اجراء مزيد من الدراسات حول دعم الجامعات الفلسطينية لمجتمعات التعلم المهنية.

المراجع

المراجع العربية

إبراهيم، حسام الدين و المرزوقي، أحمد. (2018). المشكلات التي تواجه مجتمعات التعلم المهنية في المدارس بسلطنة عُمان. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع*، العدد (29)، ص:306-337.

إسماعيل، عمر حسن والهنداوي، ياسر. (2015). مجتمعات التعلم المهني في التعليم العالي. *المجلة الدولية للتعليم والبحث*، عمان، جامعة السلطان قابوس، م (3)، ع (7).

أبو الفارس، سميح و جابر، عبد المطلب يوسف . (2007). *إنشاء مجتمعات التعلم في إطار الهيئة التدريسية*. مترجم عن كوكس، ملتون و رتشلن، لاوري، سلسلة اتجاهات جديدة في التعليم والتعلم، السعودية، مكتبة العبيكان. <http://kutub-pdf.net/reading/epiMhy.html/>

الأصمعي، محروس . (2015). المتطلبات المهنية المأمولة للإصلاح المدرسي المنشود. *المجلة التربوية*، مصر، دار المنظومة، م (40)، ص: 567-588.

<http://search.mandumah.com/Record/675604>

البربري، محمد أحمد عوض. (2014). مجتمعات التعلم وتحقيق التكاتف الأكاديمي بالأقسام العلمية بالجامعات، دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع(36)، ص: 1-42.

رضوان محمد، عبد الرحمن. (2019). رؤية استشرافية لأدوار معلم التعليم العام بمصر في ضوء مجتمعات التعلم المهنية. *المجلة التربوية*، مصر، جامعة جنوب الوادي، ع (64)، ص: 305-366. http://edusohag.journals.ekb.eg/article_44755.html

العمرى، حياه رشيد حمزة و الشنقيطي، أمّنة محمد المختار. (2019). مدى توفر مهارات التعلم الذاتي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، م (3)، ع (1)، ص: 24-50. <http://ajsrp.com>

محمد، ماهر أحمد حسن. (2019). بناء مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتجويد الأداء الأكاديمي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، السعودية، م (27)، ع (6)، ص: 62-92.

مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام. (2015). *مجتمعات التعلم المهنية*. البرنامج الوطني لتطوير المدارس، الإصدار الأول، ص: 9-51. <http://sd.tatweer.edu.sa/index.php/ar/versions/>

المراجع الأجنبية

Abbott, S. (2014). **Professional learning community**. Great schools partnership glossary of education reform.

<http://edglossary.org/professional-learning-community/>

Cansoy, R. & Parlar, H. (2017). Examining the relationships between the level of schools for being professional learning communities and teacher professionalism, **Malaysian online Journal of Educational Sciences**, Vol. (5), No (3), p: 13-27.

Dogan, S. & Tatik, S. & Yurtseven, N. (2017). Professional learning communities' assessment: adaptation internal validity and multidimensional model testing in turkisk context. **Educational Sciences: Theory & Practice**, Vol. (17), No. (4), p: 1202-1229.
<http://estp.com.tr/>

Hord, S. M. (1997). Professional learning communities: What are they and why are they important? **Issues About Change**, Vol. (6), No. (1), p: 1-8.
<http://www.sedi.org/change/issues/issues61.html>

Huffman. & Dahlman, A. & Zierdt, G. (2009). Professional learning communities in partnership: A3 year jouney of action and advocacy to bridge the achievement gap, **School-University Partnerships**, ERIC, Vol. (3), No. (1), p: 28-42.
<http://www.Files.eric.ed.gov/fulltext/Ej915859.pdf>

Li, Y & ChingTu, CH. (2018). Research on the influencing factors of high school English teacher professional learning community evaluation in Changchun, **Canadian Center of Science and Education**, Vol. (11), No. (5), p: 104-115.
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

Senge, P. (1990). **The fifth Discipline: The art & practice of the learning organization**, New York: Currency Doubleday.

Sergiovanni, T.J. (1992). **Moral leadership: Getting to the heart of school improvement**, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Voelkel, R.H. (2011). **A Case Study of Relationship between Collective Efficacy and Professional Learning Communities**. University of California, San Diego.