



<http://kefad.ahievran.edu.tr>

# Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi

ISSN: 2147 – 1037

## Roles and Responsibilities in Schools as Professional Learning Communities

Zeki Öğdem  
Servet Özdemir

### Article Information



CrossMark

DOI: 10.29299/kefad.1055479

Received: 12.02.2020

Revised: 23.04.2021

Accepted: 10.06.2021

### Keywords

Professional Learning  
Community

Student Success

Roles and Responsibility

### Abstract

Our school theory and practices are oriented towards the past century and old paradigms. School paradigms, which have not made the school a learning centre and focus on student learning and success, lag behind modern developments and cannot lead the society. Studies on success and learning in the literature and their results emphasise the need for schools to act together with all their stakeholders. From this point of view, the concept of professional learning communities has emerged in the literature. The concept of professional learning communities emerges as teachers share their experiences and practices in collaboration with their colleagues. As professional learning communities, the school principal, teachers, and school stakeholders have roles and responsibilities in the school setup. First of all, for schools to be built as a professional learning community, the school's organisational culture should be built with a learning-oriented culture. As a professional learning community, the dimensions of schools are shared and supportive leadership, shared values and vision, collective learning and practices, shared personal practices and supportive conditions (structure-relationships). The realisation of these dimensions is important for the school to become a professional learning community. For this, school principals should lead instructional, involve teachers in school decisions, and teachers should share their experiences with their colleagues in learning-oriented cooperation. The fulfilment of these roles and responsibilities will contribute significantly to student success.

## Mesleki Öğrenme Toplulukları Olarak Okullarda Rol ve Sorumluluklar

### Makale Bilgileri



CrossMark

DOI: 10.29299/kefad.1055479

Yükleme: 12.02.2020

Düzeltilme: 23.04.2021

Kabul: 10.06.2021

### Anahtar Kelimeler

Mesleki Öğrenme

Topluluğu

Öğrenci Başarısı

Rol ve Sorumluluk

### Öz

Okul kuramımız ve uygulamalarımız geçmiş yüzyıla ve eski paradigmalara yöneliktir. Okulu öğrenme merkezi haline getirememiş, öğrenci öğrenmesi ve başarıyı odak noktası haline oturtmamış okul paradigmaları, çağcıl gelişmelerin gerisinde kalmakta ve topluma önderlik edememektedir. Alan yazında başarı ve öğrenme üzerine yapılan çalışmalar ve sonuçları, okulların tüm paydaşları ile hareket etmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu bakış açısıyla alan yazında mesleki öğrenme toplulukları kavramı ortaya çıkmıştır. Mesleki öğrenme toplulukları kavramı, öğretmenlerin meslektaşlarıyla birlikte, iş birliği içinde kendi deneyim ve uygulamalarını paylaşmaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Mesleki öğrenme toplulukları olarak okul kurgusunda okul müdürüne, öğretmenlere ve okul paydaşlarına rol ve sorumluluk düşmektedir. Öncelikle okulların mesleki öğrenme topluluğu olarak kurgulanabilmesi için, okulun örgütsel kültürünün öğrenme odaklı bir kültür ile inşa edilmesi gerekmektedir. Mesleki öğrenme topluluğu olarak okulların boyutları, paylaşılan ve destekleyici liderlik, paylaşılan değer ve vizyon, kolektif öğrenme ve uygulamalar, paylaşılan kişisel uygulamalar ve destekleyici koşullar (yapı- ilişkiler) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyutların gerçekleşmesi okulun mesleki öğrenme topluluğu olabilmesinde önemli etkenlerdir. Bunun için okul müdürlerinin öğretimsel açıdan liderlik etmesi, okul kararlarına öğretmenleri katması, öğretmenlerin ise, öğrenme odaklı iş birliği içinde, deneyimlerini meslektaşları ile paylaşması gerekmektedir. Bu rol ve sorumlulukların yerine getirilme durumu, öğrenci başarısına anlamlı katkıda bulunacaktır.

Sorumlu Yazar : Zeki Öğdem, Dr.Öğrt Üyesi Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Türkiye, zekiogdem15@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2051-3976

Servet Özdemir, Prof.Dr, Başkent Üniversitesi, Türkiye, sozdemir@baskent.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-7870-9632

Atıf için: Öğdem, Z., & Özdemir, S. (2021). Mesleki öğrenme toplulukları olarak okullarda rol ve sorumluluklar. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(3), 2070-2089.

## Giriş

Okul ve eğitim sistemlerinin çok yoğun olarak eleştirildiği, yeni eğitim arayışlarının tartışıldığı günümüzde, okullar tüm süreçlerini sorgulamakta ve yeni modeller geliştirmektedir. Okul kuramımız ve uygulamalarımız geçmiş yüzyıla ve eski paradigmalara yöneliktir. Yeni okul kuramı ve uygulamaları eğitim anlayışında ciddi değişikliklere yol açmıştır. Geleneksel uygulamalar tarafların gelişimini ve doyumunu olumlu yönde etkileme konusunda oldukça sınırlı ve hatta negatif etki yapar duruma gelmiştir. Okulların yegane amacı diploma vermek olarak algılanmaktadır. Artık okullar eğitim öğretim rollerini sürdürebilmeleri için yeniden yapılandırılması gerektiği ileri sürülmektedir (Özden, 2005). Okullardan beklenen yeni rol ve sorumlulukların alanyazında tartışılmaya başlanmasıyla ortaya çıkan kavramlardan biri de mesleki öğrenme topluluklarıdır.

Okullarda öğrenme olanaklarını zenginleştirmek ve öğrencilerin mevcut durumda öğrendiklerinden daha fazlasını öğrenmelerini sağlamak açısından okulların bir öğrenme merkezi olarak kurgulanması gerektiği birçok araştırmada ifade edilmektedir (Bryk, Camburn ve Louis, 1999; Dufour, Dufour, Eaker ve Many, 2006; Baş, 2019; Fullan, 2006; Harris, 2001; Hord, 2003; Huffman, 2001; Louis ve Leithwood, 1998; Schlechty, 2011; Ekici, Baş ve Kızılkaya, 2017; Stoll, 2009; Stoll, Bolam, McMahon, Wallace ve Thomas, 2006; Tay ve Baş, 2015; Wiley, 2001). Söz konusu çalışmalarda okulların bütün üyelerine yeni öğrenme olanakları sunan bir topluluk olarak ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bununla birlikte okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirme açısından doğrudan ilişkili olduğu toplulukların varlığından bahsedilebilir. Bunların birincisi eğitim bilimi araştırmacıları ve okul yöneticilerinden oluşan eğitimciler topluluğu, ikincisi öğretmenlerden ve öğrencilerden oluşan öğrenme topluluğu ve son olarak paydaşlar topluluğu olarak sıralanmaktadır (Astuto, Clark, Read, McGree ve Fernandez, 1993). Öğrenme topluluklarının amacı, öğretmenlerin mesleki olarak birbirlerinden öğrenme olanaklarını geliştirmek ve öğrencilerin daha özgür bir ortamda farklı öğrenme alternatiflerine sahip olmalarını sağlamak olarak özetlenebilir. Buna göre, öğrenme toplumlarının okullardaki rolü araştırmacı ve sorgulayıcı bir yöntemle okulun başarısını artırmak olarak ifade edilmektedir (Hord, 2003) Mesleki öğrenme toplulukları temelde işbirliği ve beraber gelişim felsefelerini içinde barındıran örgüt teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Mesleki öğrenme toplulukları ile ilgili gerçekleştirilen gerek teorik gerekse uygulamalı çalışmaların sonuçları, araştırmacılar, politika yapıcılar ve uygulamacılar tarafından kabul görmüş ve yerel çalışmalar, uluslararası niteliğe dönüşmüştür. Mesleki öğrenme toplulukları öncelikle eğitim sektöründe olmak üzere diğer sektörler içinde bir çalışma alanı olarak yerini almıştır (Doğan ve Adams, 2018; Vescio, Ross ve Adams, 2008). Yapılan çalışmalar sonucu mesleki öğrenme toplumu olarak kurgulanmış okullarda, öğretmenlerin motivasyon, beceri, öğrenme, örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel faktörlerde ilerleme kaydettiği gözlenmiştir. Bu durum dolayısıyla öğrenci başarısını da olumlu etkilemektedir (Stoll ve diğerleri., 2006).

### **Araştırmanın Etik İzinleri**

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleşmemiştir.

### **Mesleki Öğrenme Toplulukları Olarak Okul Kurgusu**

Mesleki öğrenme toplumu için, alanyazında ortak bir tanım olmamasına rağmen, büyüme odaklı, öğrenmeyi teşvik eden, işbirlikçi, okulda yapılan uygulamaları paylaşan ve eleştirel olarak sorgulayan, sürekli iyileştirme çabaları içinde olan anahtar kelimeleri ortak olarak kullanılmaktadır (Stoll vd., 2006). Okulların kendi kendini değerlendiren, araştırma ve yansıtma yapan okul fikrinin araştırılmaya başlanmasıyla okulların mesleki öğrenme topluluğu olarak kurgulanması ortaya çıkmıştır.

2000’li yılların başlarından beri öğretmenlerin mesleki gelişimleri çalışmaların temelini oluşturan mesleki öğrenme topluluğu kavramına ilişkin (Tan ve Caleon, 2016) evrensel bir tanım bulunmamakla beraber, temel alınan referans noktaları; sürekli öğrenme, yansıtıcı öğrenme, işbirlikçi öğrenme, kapsayıcı öğrenme olarak karşımıza çıkmaktadır (Stoll vd., 2006).

Okullarda mesleki öğrenme toplumu olma kurgusu öğretme yerine öğrenme kavramına yoğunlaşma üzerinedir. Dolayısıyla bütün okul sisteminin öğretme yerine öğrenme merkezi olarak yapılması mesleki öğrenme topluluklarının ön şartıdır (Jessie, 2007). Klasik okul teorisinin yerine, okul, öğrenmeyi dolayısıyla okulu hayatın merkezine alan bir sistem olarak kurgulanmalıdır.

Mesleki öğrenme toplulukları olarak okullar, diğer okullara göre örgütsel ve örgütsel olmayan faktör yapılanmalarında farklılık göstermektedir. Mesleki öğrenme topluluğu olarak kurgulanan okullarda örgütsel yapılar; paylaşılan norm ve değerler, okul müdürüne güven ve müdürün desteği, değişimi destekleyen okul yapısı ve öğretmenler arası anlayış ve güvenden oluşmaktadır. Örgütsel olmayan yapılar ise, işbirlikçi öğrenme kültürü, işbirlikçi sorgulama süreci, yansıtıcı diyalog ve okul çevresinin desteğinden oluştuğu söylenebilir (Kin ve Kareem, 2021).

Mesleki öğrenme topluluğu ol kurgulanmış okulların durmadan gelişime açık olması, eğitimsel ve örgütsel süreçlerini durmadan iyileştirmesi ve öğrenci başarısını sürdürülebilir bir hale getirmesi gerekmektedir. (Stoll vd, 2006). Mesleki öğrenme topluluğu kavramı, öğretmenlerin mesleki bilgi, uygulama ve deneyimlerini paylaşmaları, okulda öğrenme faaliyetlerinin öncelikli amaç olarak görülmesi ve son olarak okulun birbiriyle etkileşen farklı aktörlerin yer aldığı bir topluluk olarak ele alınması şeklinde açıklanabilir. Bu bağlamda mesleki öğrenme toplulukları olarak okullar;

öğretmenlerin hem bireysel hem de meslektaşlarıyla birlikte uygulamalarını geliştirme sürecinde birbirleriyle etkileşimde bulunduğu destekleyici bir örgüt yapısını içermektedir (DuFour, 2003).

### **Mesleki Öğrenme Toplulukları Olarak Okulların Boyutları**

Okulların mesleki öğrenme topluluğu olarak yapılabilmesi için bazı boyutlar bulunmaktadır. Çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde oluşturulan bu boyutlardan ortak olarak kabul edilen ve alanyazında fikir birliğine varılmış olanlar; (i) paylaşılan ve destekleyici liderlik, (ii) paylaşılan değer ve vizyon, (iii) destekleyici koşullar ve (iv) kolektif öğrenmedir.

#### **Paylaşılan ve Destekleyici Liderlik**

Morrissey'e (2000) göre yeni politikalar ve uygulamaların okullarda yerine getirilebilmesi için, okul yöneticisinin güç ve sorumluluğunu paylaşması gerekmektedir. Bu durum, öğretmenlerin okullar ile ilgili karara katılımının sağlanması anlamına gelir. Burada okul lideri, okulun hedeflerine ulaşabilmesi için beraber çalışmaya öncülük eder. Stoll ve Louis'e (2007) göre, bu boyut okul müdürünün demokratik bir şekilde gücünü, karar alma süreçlerini ve otoritesini öğretmenler ile paylaşmasıyla karakterize edilmektedir.

#### **Paylaşılan Değer ve Vizyon**

Mesleki öğrenme toplumlarında paylaşılan vizyon, okul yöneticisinin liderliğini paylaştığı zaman gerçekleşir. Mesleki öğrenme toplumları olarak okullarda temel vizyon, yüksek düzeyde öğrenci başarısını sağlamaktır. (DuFour ve Eaker, 1998). Mesleki öğrenme topluluğu olarak okullarda vizyon ve değerler, mesleki öğrenme toplumlarının kendi içinde belirlediği hedeflerden oluşur (Morrissey, 2000). Stoll ve Louis'e (2007) göre, okul çalışanları vizyonu, öğrenci başarısı üzerine belirlemelidir. Böylece okulun paylaşılan değerleri, öğretme ve öğrenme süreçlerini geliştirme üzerine kurulur.

#### **Destekleyici Koşullar**

Destekleyici koşullar; sınıfta etkili süreçler yaratabilme adına, öğretmenlerin öğretme süreçlerini etkin kılmak için öğretmenleri okulun kültür ve iklim yapısıyla desteklemektir (Morrissey, 2000). Okullarda destekleyici koşulların oluşması, öğretmenlere işbirliği için zaman sağlama, gerekli dokümanları sağlama, birbirlerini gözlemleyecek fırsatlar sunma gibi durumların oluşmasına bağlıdır (Porter, 2011). Destekleyici koşullar ilişkiler ve okulun yapısı olarak ikiye ayrılır. İlişkiler, öğretmenler arasında saygı, güven ve pozitif ilişkileri ifade ederken; yapı ise, okulun büyüklüğü, işbirliği için zaman sağlama gibi durumları içermektedir (Stoll ve Louis, 2007).

#### **Kolektif Öğrenme**

Mesleki öğrenme topluluğu olarak okullarda kolektif öğrenmeyle öğretmenler eksikliklerini tamamlarlar (Morissey, 2000). Öğretmenler, eğitim-öğretim fırsatlarını geliştirme ve okulun problemlerini beraber çözmeye için birlikte çalışır ve bilgilerini paylaşırlar.

Bunlara ek olarak mesleki öğrenme topluluğu olarak okulların boyutları, Olivier ve Huffman, (2016) tarafından da kurgulanmış ve aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1. Mesleki öğrenme topluluğu olarak okulların boyutları

Mesleki Öğrenme Topluluğu Kurgusu					
			Okul Gelişim Evreleri		
		Başlangıç	Uygulama	Sürdürme	
	<i>Paylaşılan ve Destekleyici Liderlik</i>	Liderliği paylaşma	Gücü ve sorumluluğu paylaşma	Geniş tabanlı Karar verme ve hesap verebilirlik	
		Bilgi paylaşma			
	<i>Paylaşılan Değer ve Vizyon</i>	Değer ve normları benimseme	Yüksek beklentiler Öğrenci başarısına odaklanma	Eğitim ve öğretimde paylaşılan vizyon	
<i>Okul Müdürü ve Öğretmen Roller</i>	<i>Kolektif Öğrenme Ve Uygulamalar</i>	Öğrenci bilgilerini paylaşma İletişim	Öğrenci ihtiyaçlarında İşbirliği Planlama Problem çözme Uygulamaları paylaşma	Veriye dayalı uygulama Sınıf içi uygulamaların değerlendirilmesi	<i>Okul Gelişimi ve Öğrenci Başarısı</i>
	<i>Paylaşılan Kişisel Uygulamalar Destekleyici Koşullar (Yapı)</i>	Gözlem ve teşvik	Geri dönüt Mentorluk		
	<i>Destekleyici Koşullar (İlişkiler)</i>	Okul ihtiyaçlarını tanıma ve giderme	Kaynakları uygun hale getirme	Kaynaklardan maksimum fayda sağlama	
		Olumlu ilişkiler	Güven ve saygı	Risk alma Değişim için çaba	

Olivier ve Huffman'a (2016) göre mesleki öğrenme topluluğu olarak okulların boyutları, paylaşılan ve destekleyici liderlik, paylaşılan değer ve vizyon, kolektif öğrenme ve uygulamalar, paylaşılan kişisel uygulamalar ve destekleyici koşullar (yapı- ilişkiler) olmak üzere 6 boyuttur. Bu boyutların kurgulanması görev ve rolleri, okul müdürü ve öğretmenlerin sorumluluğundadır. Mesleki öğrenme topluluğu olarak okulların en önemli çıktısı ise öğrenci başarısıdır.

### Mesleki Öğrenme Topluluğu Olarak Okullarda Okul Müdürünün Rol ve Sorumlulukları

Mesleki öğrenme toplulukları bağlamında öğrenme, ortak bir kavram ve uygulama anlayışına yönelik birlikte çalışmayı içerir (Harris ve Jones, 2010). Bu bakımdan okul müdürü, öğretmenler ve

diğer okul paydaşlarına önemli görevler düşmektedir. Hallam ve diğerlerine (2015) göre, okul müdürünün davranışları öğrenci başarısı, okulun örgütsel koşulları, öğretmenlerin çalışma koşulları, öğretim kalitesi ve okul kültürü gibi değişkenleri etkilemektedir. Ayrıca okul müdürü, öğretmen ve öğrencilerin eğitim düzeyini olumlu yönde değiştirmek için önemli bir konumdadır. Balyer, Karataş ve Alcı'ya (2015) göre ise, okulun mesleki öğrenme toplumu olarak kurgulanabilmesi için okul müdürünün tavrı, okul paydaşlarına güven sağlayacak şekilde olmalıdır. Okul müdürüne duyulan güven, öğretmenlerin ilişkileri, öğrenci başarısı için işbirliği ve işbirlikçi kültürü etkilemektedir.

Öğretmenler değişim sürecine tamamen dâhil olmadıkça ve sonuçlar hakkında yüksek derecede sahiplenme hissetmedikçe, değişim istenilen seviyede gerçekleşmeyecektir. Doğru reformlara sahip olmak yeterli değildir; mesleki uygulamayı değiştirmek okulların ve öğretmenlerin bu değişimi yönlendirmesini sağlamak için bir temel olmalıdır (Harris ve Jones, 2010). Bu bağlamda, mesleki öğrenme toplulukları olarak okullarda bu paradigma değişimini yönetecek ve okul paydaşlarının benimsemesini sağlayacak olan kişi okul müdürleridir.

Lee ve Ip'e (2021) göre, okulların mesleki öğrenme topluluğu olması için gerekli görev ve sorumluluklar, okul müdüründen öğretimsel liderliğin yanında, orta düzey liderlik yapması yönündedir. Okul müdürünün öğretimsel liderlik sorumlulukları arasında; ders gözleme, öğrenci başarısına odaklanma, öğretmen gelişimini destekleme, öğretmen işbirliği için fırsat tanıma, kararlara öğretmen katılımı bulunmakta iken, orta düzey liderlik sorumlulukları arasında ise, öğretmen görüşlerini önemseme, sorumluluk ve başarıyı paylaşma, güç ve otoriteyi paylaşma, işbirliği kültürü oluşturma bulunmaktadır. Ayrıca, okul müdürünün yerine getirdiği rol ve sorumluluklar, okulun mesleki öğrenme toplumu olmasını doğrudan etkilemekte, bu durum ise, öğretmenin informel liderliğini ve öğrenci öğrenmesine odaklanmayı etkilemektedir. Dolayısıyla öğrenci başarısı ve öğretmenler arası işbirliği için, bir başka deyişle okulların mesleki öğrenme toplumu olarak yapılanabilmesinde, okul müdürünün görev ve sorumlulukları yerine getirmesi hayati önem taşımaktadır.

Mesleki öğrenme topluluğu olarak kurgulanmış okullarda müdürlerin ilk ve en önemli sorumluluğu değişim sürecini anlamak ve özümsemektir. Mesleki öğrenme topluluklarının felsefesini özümseyen okul müdürleri daha sonra öğrenci öğrenimi için yüksek beklentilere odaklanan bir kültür oluşturmalarıdır. Daha sonra ise öğretmenlerin bilgi ve becerilerini geliştirebilmeleri için fırsat ve olanaklar yaratmalı, değişim için gerekli kaynakları tahsis etmeli ve yönetmelidir. Bu sorumluluklar yerine getirildiğinde her ne kadar öğrenci başarısına odaklanan öğretmen işbirliği ortamı oluşmuş olsa da sürdürülebilirlik için okul ortamını ve sınıfı gözlemesi gereklidir (Buttram ve Farley-Ripple, 2016).

Mesleki öğrenme topluluğu olarak okulların kurgulanabilmesi için okul müdürlerinin kilit bir rolü ve sorumluluğu vardır. Yapılan araştırmalarda, okul müdürünün aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Olivier ve Huffman, 2016):

- Okul müdürünün kilit bir rolü olsa da kapsayıcı liderlik davranışları sergilemelidir,
- Okul paydaşlarını ortak bir hedef doğrultusunda birleştirmelidir,
- Güven ve saygı gibi destekleyici koşullar temin etmelidir,
- Yönetimden çok liderliğe odaklanarak öğrencilerin ihtiyaçlarına hitap etmelidir,
- Tüm okul paydaşlarını dâhil ederek kapsayıcı öğrenme kültürünü güçlendirmeye çabalamalıdır.

Lee ve Ip'e (2021) göre öğretmenin rol ve sorumlulukları, okul gelişim uygulamalarını geliştirme, okul gelişimi için işbirliğini harekete geçirme, okul yönetimi ile işbirliği yapma ve değişim kültürünü yaratmak için çaba gösterme olarak sıralanabilir.

Okullar arasındaki öğrenci profili farklılıkları, mesleki öğrenme topluluklarını farklı şekilde etkileyebilir. Sözelimi okullar arası başarı farklılıkları öğretmenlerin işbirliği ve mesleki öğrenme topluluklarının temel aldığı öğretmen gelişimini etkileyebilir (Zheng, Yin ve Liu, 2021). Öğretmenlerin işbirliğinde ise önemli olan nokta, öğretmenlerin birbirlerine olan güvenidir. Öğretmenlerin meslektaşları arasında güven ilişkisine dayalı gelişim süreci, okulun mesleki öğrenme topluluğu olmasını kolaylaştıracaktır (Lee, Zhang, Yin, 2011). Bu bakış açısına göre mesleki öğrenme topluluklarında öğretmenlere düşen görev ve sorumluluklar kritik bir önem içermektedir. Öğretmenlerin rol ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir (Harrison ve Killon, 2007):

1- Kaynak Sağlayıcı: Öğretmenler eğitim- öğretim ile ilgili, sınıf içi etkinlikler için makale, kitap, ünite planı, değerlendirme araçları gibi kaynakları meslektaşları ile paylaşmalıdır.

2- Eğitim Uzmanı: Eğitim uzmanı olarak öğretmen meslektaşlarına etkili eğitim-öğretim stratejileri konusunda yardım eder. Okulu ve öğrencileri için en uygun metodları araştırır.

3- Öğretim Uzmanı: Öğretmen, yeni öğretim tekniklerini takip eder. Meslektaşlarına bu konuda öncülük eder.

4- Öğretimi Kolaylaştırıcı: Öğretmenin meslektaşlarıyla birlikte öğrenmeye başlama durumu, öğrenciye daha etkili nasıl öğreteceği konusunda da yardımcı olur. Ayrıca okulun mesleki öğrenme topluluğu olması, öğrenci öğrenmesinde eksik olan boşlukları da doldurur.

5- Koçluk: Öğretmenlerin yeni başlayan öğretmenlere rol model olma sorumluluğu da bulunmaktadır. Yeni başlayan öğretmene, okul iklimi, eğitim öğretim faaliyetleri hakkında rol model olması.

6- Okul Liderliği: Öğretmenin lider rolü üstlenmesi, her öğretmenin okulun vizyonunu benimsemesi, öğrenci başarısı için sorumluluk almasıdır. Ayrıca öğretmenin lider rolü üstlenmesi, okulun başarısının artması için okul yöneticisine yardım etmesi ve eksik kalan konularda öncülük etmesidir.

Öğretmenlerin sadece işbirliği yapması yeterli değildir. Yapılan çoğu araştırma sonucunda vurgulanan nokta, öğretmenlerin, öğrenci başarısını artırmak için gerçek bir odaklanmadan yoksun olmaları nedeniyle beklenen kazanımların sağlanamadığı yönündedir. Öğrenme topluluklarının öğrenme ve öğretme dışındaki faktörlere dikkat etmesi ve bunu yaparken de diğer faktörlerin öğrenme ve öğretme süreçleri kadar önemli olduğunu bilmesi gereklidir (Harris ve Jones, 2010). Ayrıca öğretmenlerin rol ve sorumluluklarından biri de sınıf yönetiminden kaynaklanan sorunları paylaşmaları, deneyimlerini meslektaşlarına aktarmaları, okuldaki disiplinsiz durumlar için ortak tavır sergilemeleri ve mesleki gelişim içinde çalıştaylar ve meslektaş gözlemleri yapmalarıdır (Lee vd., 2011). Tan ve Caleon'a (2016) göre ise, öğretmen sınıf bağlamında, öğretim içeriğiyle ilgili sorunları araştırmalı, çözmeli ve deneyimlerini meslektaşlarıyla paylaşmalıdır.

### **Mesleki Öğrenme Topluluğu Olarak Okullarda Öğrenci Başarısı**

Mesleki öğrenme topluluklarında okul paydaşlarının rol ve sorumluklarını yerine getirmesi ve okulun meslektaşlar arasında öğrenme odaklı bir sistem olarak kurgulanması, öğrenci başarısını artıracığı söylenebilir (Liu ve Ye, 2021). Hannahs (2009) araştırmasında, öğrenci başarısı ile mesleki öğrenme topluluğu arasında pozitif bir ilişki saptamıştır. Literatür ise, okulların mesleki öğrenme topluluğu olarak yapılanmalarının öğrenci başarısını artıracığını vurgulamaktadır. Burada iki değişken arasında da ilişki olduğu varsayılabilir. Öğrenci başarısının artması, okulların mesleki öğrenme topluluğu olmasını, mesleki öğrenme topluluğu olarak yapılanması ise, öğrenci başarısını artıracaktır.

Mesleki olarak birbirlerini destekleyen meslektaşların olduğu okullar ile ilgili yapılan çalışmalar, öğrenci başarısının diğer okullara göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Okullarda işbirlikçi öğrenme, paylaşılan liderlik, olumlu geri bildirimler, mesleki dayanışma gibi mesleki öğrenme topluluğu boyutlarının öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediği ileri sürülmektedir (Lomos, Hofman, Bosker, 2011).

### **Sonuç**

Özetle, mesleki öğrenme topluluğu teorisi, klasik okul teorisi gibi sadece öğretime odaklanmak yerine, okulun hem öğrenme hem de öğretme merkezi olması anlamına gelmektedir. Son yıllarda öğrenci başarısı ve nitelikli öğrenci öğrenmesi üzerine yapılan çalışmalar sonucunda, okuldaki her çalışanın kendini geliştirmesi, yeni çağcıl gelişmelere ayak uydurması öğrenci başarısını artıran faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakış açısı, okulun sürekli gelişim halinde olması anlamına gelmekte ve mesleki öğrenme topluluğu olma varsayımları ile örtüşmektedir. Mesleki



öğrenme topluluklarında, okul müdürünün ve öğretmenlerin liderlikleri önemlidir. Okul müdürleri, öğretmenleri geliştirici, öğretmenlere rol gösterici, deneyimleri ile öğretici olması, öğretmenlerin alınan kararlara katılımını sağlaması gerekmektedir. Öğretmenler ise, meslektaşları ile güven ilişkisi doğrultusunda, sınıf içi uygulamalarda birbirleri ile işbirliği içinde çalışmalıdırlar. Okul müdürü, öğretmenler ve diğer okul paydaşlarının birbirlerini desteklemesi noktasında sürdürülebilir ve destekleyici bir yaklaşım sergilemelidir. Dolayısıyla bu kurgu içinde olan okullarda öğrenci başarısında anlamlı pozitif farklılıklar ortaya çıkacaktır.



<http://kefad.ahievran.edu.tr>

## Ahi Evran University Journal of Kırşehir Education Faculty

ISSN: 2147 – 1037

### ENGLISH VERSION

#### Introduction

In today's world, where schools and education systems are heavily criticised and the search for new education is discussed, schools question all their processes and develop new models. Our school theory and practices are oriented towards the past century and old paradigms. The new school theory and practises have led to severe changes in the understanding of education. Traditional practices have come to have a minimal and even negative effect on positively affecting the development and satisfaction of the parties. The sole purpose of schools is perceived as giving diplomas. It is now argued that schools need to be restructured to maintain their educational role. (Ozden, 2005). Professional learning communities were one of the concepts that emerged as the new roles and responsibilities expected from schools began to be discussed in the literature.

It is stated in many studies that schools should be designed as a learning center in order to enrich learning opportunities in schools and enable students to learn more than they currently learn (Bryk, Camburn, and Louis, 1999; Dufour, Dufour, Eaker, and Many, 2006; Baş, 2019; Fullan, 2006; Harris, 2001; Hord, 2003; Huffman, 2001; Louis and Leithwood, 1998; Schlechty, 2011; ; Ekici, Baş and Kızılkaya, 2017; Stoll, 2009; Stoll, Bolam, McMahan, Wallace, and Thomas, 2006; Tay and Baş, 2015;Wiley, 2001). These studies emphasise that schools should be considered a community that offers new learning opportunities to all its members. However, it can be mentioned that there are communities that the school is directly related to in terms of realising its organisational goals. The first is the community of educators consisting of educational science researchers and school administrators. The second is the learning community consisting of teachers and students. Finally, the community of stakeholders (Astuto, Clark, Read, McGree, and Fernandez, 1993). The aim of learning communities can be summarised as improving the opportunities for teachers to learn from each other professionally and enabling students to have different learning alternatives in a more free environment. Accordingly, the role of learning societies in schools is expressed as increasing the school's success with an investigative and questioning method (Hord, 2003) Vocational learning

communities are the theory of organisation that includes the philosophies of cooperation and co-development. The results of both theoretical and applied studies on professional learning communities have been accepted by researchers, policy makers and practitioners, and local studies have turned into international ones. Vocational learning communities have taken their place as a field of study, primarily in the education sector, but also within other sectors (Doğan and Adams, 2018; Vescio, Ross and Adams, 2008). As a result of the studies, it has been observed that teachers make progress in organisational factors such as motivation, skills, learning, and organisational citizenship in schools designed as professional learning societies. This situation therefore positively affects student achievement (Stoll et al., 2006).

### **Ethical Permissions of the Study**

All rules stated to be followed within the scope of "Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive" were followed in this study. None of the actions stated under the title "Actions Against Scientific Research and Publication Ethics", which is the second part of the directive, was carried out.

### **School Setup as Professional Learning Communities**

Although there is no common definition for the professional learning community in the literature, the keywords that are growth-oriented, encouraging learning, collaborative, sharing and critically questioning the practices made at school, and in continuous improvement efforts are used in common (Stoll et al., 2006). With the beginning of the search for the idea of schools that evaluate themselves, do research and reflection, it has emerged that schools are designed as professional learning communities.

Although there is no universal definition for the concept of professional learning community (Tan and Caleon, 2016), which has been the basis of teachers' professional development studies since the early 2000s, the reference points taken as basis are; continuous learning, reflective learning, cooperative learning, inclusive learning (Stoll et al., 2006).

The fiction of being a professional learning society in schools is about focusing on the concept of learning instead of teaching. Therefore, structuring the entire school system as a learning center rather than teaching is a prerequisite for professional learning communities (Jessie, 2007). Instead of the classical school theory, the school should be designed as a system that places learning and therefore school at the center of life.

As professional learning communities, schools differ from other schools in their organisational and non-organisational factor structures. Organisational structures in schools designed as professional learning community; It consists of shared norms and values, trust and support in the school principal, the school structure that supports change, and understanding and trust among teachers. Non-

organisational structures, on the other hand, can be said to consist of a collaborative learning culture, collaborative inquiry process, reflective dialogue and the support of the school environment (Kin and Kareem, 2021).

Schools, which are designed as a professional learning community, should be open to continuous development, constantly improve their educational and organisational processes, and make student success sustainable. (Stoll et al., 2006). The concept of professional learning community can be explained as teachers sharing their professional knowledge, practices and experiences, seeing learning activities at school as the primary goal, and finally considering the school as a community where different actors interact with each other. In this context, schools as professional learning communities; It includes a supportive organisational structure in which teachers interact with each other in the process of developing their practices, both individually and with their colleagues (DuFour, 2003).

### **Dimensions of Schools as Professional Learning Communities**

There are some dimensions for schools to be structured as professional learning communities. Among these dimensions, which were created in different ways by various authors, those that were accepted as common and agreed in the literature; (i) shared and supportive leadership, (ii) shared values and vision, (iii) supportive conditions, and (iv) collective learning.

#### **Shared and Supportive Leadership**

According to Morrissey (2000), school administrators must share power and responsibility in order to implement new policies and practices in schools. This means ensuring teachers' participation in decisions about schools. Here, the school leader leads the school to work together to achieve its goals. According to Stoll and Louis (2007), this dimension is characterised by the school principal's democratically sharing power, decision-making processes and authority with teachers.

#### **Supporting Conditions**

Supporting conditions; It is to support teachers with the culture and climate structure of the school in order to create effective processes in the classroom and to make the teaching processes of teachers effective (Morissey, 2000). The formation of supportive conditions in schools depends on the creation of situations such as providing teachers with time for cooperation, providing necessary documents, and providing opportunities to observe each other (Porter, 2011). Supporting conditions are divided into relationships and school structure. While relations express respect, trust and positive relations among teachers; structure, on the other hand, includes situations such as the size of the school and providing time for cooperation (Stoll and Louis, 2007).

#### **Collective Learning**

As a professional learning community, teachers make up for their deficiencies with collective learning in schools (Morissey, 2000). Teachers work together and share their knowledge to improve educational opportunities and solve school problems together.

In addition to these, the dimensions of schools as a professional learning community were also designed by Olivier and Huffman, (2016) and presented in the table below.

Table 1. *Dimensions of schools as a vocational learning community*

Professional Learning Community Setup					
		School Development Stages			
		Beginning	Application	Sustain	
<i>School Principal and Teacher Roles</i>	<i>Shared and Supportive Leadership</i>	Sharing leadership information	Sharing power and responsibility	broad-based decision making and accountability	
	<i>Shared Value and Vision</i>	Adopting values and norms	High expectations Focus on student success	Shared vision in education and training	
	<i>Collective Learning and Practices</i>	Sharing student information Communication	Student needs Partnership Planning Problem solving Sharing apps feedback mentoring	Data driven application Evaluation of classroom practices	<i>School Development and Student Success</i>
	<i>Shared Personal Applications</i>	Observation and encouragement			
	<i>Supportive Conditions (Structure)</i>	Recognising and meeting school needs	Optimising resources	Making maximum use of resources	
	<i>Supportive Conditions (Relationships)</i>	Positive relationships	Trust and Respect	Risk taking striving for change	

According to Olivier and Huffman (2016), the dimensions of schools as a professional learning community are 6 dimensions: shared and supportive leadership, shared values and vision, collective learning and practices, shared personal practices and supportive conditions (structure-relationships). The duties and roles of constructing these dimensions are the responsibility of the school principal and teachers. As a professional learning community, the most important output of schools is student success.

### **The Role and Responsibilities of the School Principal in Schools as a Professional Learning Community**

Learning in the context of professional learning communities involves working together towards a common understanding of concept and practice (Harris and Jones, 2010). In this respect,

important duties fall on the school principal, teachers and other school stakeholders. According to Hallam et al. (2015), the behavior of the school principal affects variables such as student success, organisational conditions of the school, working conditions of teachers, teaching quality and school culture. In addition, the school principal is in an important position to positively change the education level of teachers and students. According to Balyer, Karataş, and Alcı (2015), the attitude of the school principal should be such as to provide confidence to the school stakeholders in order for the school to be built as a professional learning society. Trust in the school principal affects teachers' relationships, cooperation and collaborative culture for student success.

Unless teachers are fully involved in the change process and feel a high degree of ownership of the results, change will not occur at the desired level. It is not enough to have the right reforms; changing professional practice should be a basis for schools and teachers to guide this change (Harris & Jones, 2010). In this context, it is school principals who will manage this paradigm shift in schools as professional learning communities and ensure that school stakeholders adopt it.

According to Lee and Ip (2021), the duties and responsibilities required for schools to be professional learning communities are that the school principal should provide middle-level leadership in addition to instructional leadership. Among the instructional leadership responsibilities of the school principal; While observing the lesson, focusing on student success, supporting teacher development, providing opportunities for teacher collaboration, and teacher participation in decisions, mid-level leadership responsibilities include caring for teacher opinions, sharing responsibility and success, sharing power and authority, and creating a culture of cooperation. In addition, the roles and responsibilities of the school principal directly affect the school's being a professional learning society, which in turn affects the informal leadership of the teacher and the focus on student learning. Therefore, it is vital for the school principal to fulfill his duties and responsibilities for student success and cooperation between teachers, in other words, for the structuring of schools as a professional learning society.

The first and most important responsibility of the principals in schools designed as a professional learning community is to understand and assimilate the change process. School principals who assimilate the philosophy of professional learning communities must then create a culture that focuses on high expectations for student learning. Then, it should create opportunities and opportunities for teachers to develop their knowledge and skills, allocate and manage the necessary resources for change. When these responsibilities are fulfilled, although an environment of teacher cooperation focusing on student success has been created, it is necessary to observe the school environment and classroom for sustainability (Buttram and Farley-Ripple, 2016).

School principals have a key role and responsibility for the establishment of schools as a professional learning community. In the researches, it is emphasised that the school principal should pay attention to the following issues (Olivier and Huffman, 2016):

- Although the school principal has a key role, he should exhibit inclusive leadership behaviors,
- The school should unite its stakeholders towards a common goal,
- Provide supportive conditions such as trust and respect,
- Address the needs of students by focusing on leadership rather than management,
- Strive to strengthen an inclusive learning culture by involving all school stakeholders.

According to Lee and Ip (2021), the roles and responsibilities of the teacher can be listed as developing school improvement practices, activating cooperation for school improvement, cooperating with school management and making efforts to create a culture of change.

Student profile differences between schools can affect professional learning communities differently. For example, differences in achievement between schools may affect teacher development based on teacher collaboration and professional learning communities (Zheng, Yin, and Liu, 2021). The important point in the cooperation of teachers is the trust of teachers in each other. The development process of teachers based on a relationship of trust between their colleagues will facilitate the school to be a professional learning community (Lee, Zhang, Yin, 2011). According to this point of view, the duties and responsibilities of teachers in professional learning communities are of critical importance. The roles and responsibilities of teachers can be listed as follows (Harrison & Killon, 2007):

1- Resource Provider: Teachers should share educational resources such as articles, books, unit plans, and assessment tools with their colleagues for in-class activities.

2- Education Specialist: As an education specialist, the teacher helps his colleagues in effective education-teaching strategies. Researches the most appropriate methods for the school and its students.

3- Teaching Specialist: The teacher follows new teaching techniques. He leads his colleagues in this regard.

4- Facilitator of Teaching: The situation where the teacher starts to learn with his colleagues also helps the student how to teach more effectively. In addition, the school being a professional learning community fills the gaps in student learning.

5- Coaching: Teachers also have the responsibility of being a role model for new teachers. Being a role model for the new teacher about the school climate and educational activities.

6- School Leadership: It is the teacher's assuming the leader role, each teacher adopting the school's vision, and taking responsibility for student success. In addition, it is the teacher's role as a leader, helping the school administrator to increase the success of the school and leading the missing issues.

It is not enough for teachers to simply cooperate. The point emphasised as a result of most researches is that the expected gains cannot be achieved due to the fact that teachers lack a real focus to increase student success. Learning communities should pay attention to factors other than learning and teaching, and while doing this, they should know that other factors are as important as learning and teaching processes (Harris and Jones, 2010). In addition, one of the roles and responsibilities of teachers is to share the problems arising from classroom management, convey their experiences to their colleagues, display a common attitude towards undisciplined situations at school, and conduct workshops and peer observations in professional development (Lee et al., 2011). According to Tan and Caleon (2016), the teacher should research and solve problems related to the teaching content and share their experiences with their colleagues in the classroom context.

### **Student Success in Schools as a Professional Learning Community**

It can be said that the fulfillment of the roles and responsibilities of school stakeholders in professional learning communities and the establishment of the school as a learning-oriented system among colleagues will increase student success (Liu and Ye, 2021). Hannahs (2009) found a positive relationship between student achievement and the professional learning community. The literature, on the other hand, emphasises that structuring schools as professional learning communities will increase student success. Here, it can be assumed that there is a relationship between the two variables. An increase in student success will increase the success of schools as a professional learning community, and their structuring as a professional learning community will increase student success.

Studies on schools with colleagues who support each other professionally show that student success is higher than in other schools. It is claimed that professional learning community dimensions such as collaborative learning, shared leadership, positive feedback, and professional solidarity in schools affect student achievement positively (Lomos, Hofman, and Bosker, 2011).

### **Conclusion**

In summary, professional learning community theory means that the school is both a learning and teaching center, rather than focusing only on teaching like the classical school theory. As a result of the studies on student success and qualified student learning in recent years, the self-development of every employee in the school and keeping up with the new modern developments are the factors that increase student success. This perspective means that the school is in continuous development and overlaps with the assumptions of being a professional learning community. In professional learning communities, the leadership of the school principal and teachers is important. School



principals are required to develop teachers, to act as teachers, to teach with their experiences, and to ensure the participation of teachers in the decisions taken. Teachers, on the other hand, should work in cooperation with each other in classroom practices in line with a relationship of trust with their colleagues. The school principal should show a sustainable and supportive approach to the point that teachers and other school stakeholders support each other. Therefore, there will be significant positive differences in student achievement in schools with this setup.

## References

- Astuto, T. A., Clark, D. L., Read, A. M., McGree, K., & Fernandez, L. (1993). *Challenges to dominant assumptions controlling educational reform*. Andover, MA: Regional Laboratory for the Educational Improvement of the Northeast and Islands.
- Balyer, A., Karatas, H., & Alci, B. (2015). School principals' roles in establishing collaborative professional learning communities at schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1340-1347.
- Baş, M.,(2019). Matematiğin tarihsel gelişimi ve matematik tarihinin matematik eğitiminde kullanılması. *Türk Akademik Yayınlar Dergisi (TAY Journal)*, 3(1), 1-22.
- Bryk, A., Camburn, E., & Louis, K. S. (1999). Professional community in Chicago elementary schools: facilitating factors and organisational consequences. *Educational Administration Quarterly*, 35(5), 751-781.
- Buttram, J. L., & Farley-Ripple, E. N. (2016). The role of principals in professional learning communities. *Leadership and Policy in Schools*, 15(2), 192-220.
- Doğan, S., & Adams, A. (2018). Effect of professional learning communities on teachers and students: reporting updated results and raising questions about research design. *School effectiveness and school improvement*, 29(4), 634-659.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development
- DuFour, R. (2003). Building a professional learning community. *The School Administrator*, 60(5), 13-18.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (2006). *Learning by doing: A handbook for Professional learning communities at work*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Ekici, G., Baş, M., & Kızılkaya, O. (2017). Öğretmen adaylarının" öğretmenlik mesleği" kavramına ilişkin algılarının belirlenmesi: bir metafor analizi çalışması. *IJOESS*, 8,28, 2146-1961.
- Fullan, M. (2006). *Change theory: A force for school improvement*. Center for Strategic Education Seminar Series. Paper No: 157
- Hallam, P. R., Smith, H. R., Hite, J. M., Hite, S. J., & Wilcox, B. R. (2015). Trust and collaboration in PLC teams: Teacher relationships, principal support, and collaborative benefits. *NASSP bulletin*, 99(3), 193-216.
- Hannahs, A. J. (2009). *Principals' perceptions of their Schools as professional learning communities*. Unpublished Doctoral dissertation, Northcentral University.
- Harris, A., & Jones, M. (2010). Professional learning communities and system improvement. *Improving Schools*, 13(2), 172-181.

- Harris, A. (2001). Building the capacity for school improvement. *School Leadership and Management*, 21(3), 261-270.
- Harrison, C., & Killion, J. (2007). Ten roles for teacher leaders. *Educational Leadership*, 65(1), 74.
- Hord, S. M. (2003). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Texas: Southwest Educational Development Laboratory.
- Huffman, J.B. (2001). *The role of shared values and vision in creating professional learning communities*. Paperpresented to the Annual Meeting of the American Educational Research Association
- Jessie, L. G. (2007). The elements of a professional learning community. *Leadership Compass*, 5(2), 1-3.
- Kin, M., & Kareem, O.A. (2021). An Analysis on the Implementation of Professional Learning Communities in Malaysian Secondary Schools. *Asian Journal of University Education*, 17(1), 192-206.
- Lee, D. H. L., & Ip, N. K. K. (2021). The influence of professional learning communities on informal teacher leadership in a chinese hierarchical school context. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220985159.
- Lee, J. C. K., Zhang, Z., & Yin, H. (2011). A multilevel analysis of the impact of a professional learning community, faculty trust in colleagues and collective efficacy on teacher commitment to students. *Teaching and Teacher Education*, 27(5), 820-830.
- Liu, H., & Ye, Y. (2021). The relationship between teachers' perceptions towards professional learning communities and their collective efficacy at deqin middle school in yunnan province, china. *Scholar: Human Sciences*, 13(1), 335-350.
- Lomos, C., Hofman, R. H., & Bosker, R. J. (2011). Professional communities and student achievement—a meta-analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(2), 121-148.
- Louis, K. S., & Leithwood, K. (1998). *From organisational learning to Professional learning communities*. In Leithwood, K., & Louis K. S. (Eds). *Organisational learning in schools*. Lisse, The Netherlands: Lisse, Swets and Zeitlinger.
- Morrissey, M. S. (2000). *Professional learning communities: An ongoing exploration*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Olivier, D. F., & Huffman, J. B. (2016). Professional learning community process in the United States: conceptualisation of the process and district support for schools. *Asia Pacific Journal of Education*, 36(2), 301-317.
- Özden, Y. (2005). *Okulu yeniden kurmak*. Ankara: Nobel.
- Porter, W. A. (2011). *The role of leadership in developing and sustaining collective efficacy in a professional learning community*. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Thesis database (UMI No. 3456198).

- Schlechty, P. C. (2011). *Okulu yeniden kurmak* (Çev. Y. Özden). Ankara: Nobel.
- Stoll, L., & Louis, K. S. (2007). *Professional learning communities: Divergence, depth and dilemmas*. McGraw-Hill Education (UK).
- Stoll, L. (2009). Capacity building for school improvement or creating capacity for learning? A changing landscape. *Journal of Educational Change*, 10(2), 115- 127.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258.
- Tan, Y. S. M., & Caleon, I. S. (2016). Problem finding in professional learning communities: A learning study approach. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 60(2), 127-146.
- Tay, B., & Baş, M. (2015). Çokkültürlü eğitim anlayışı temelli öğrenme-öğretme yaklaşımı. *Etkinlik Örnekleriyle Güncel Öğrenme-Öğretme Yaklaşımları-III*, 61-95.
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80-91.
- Wiley, S. (2001). Contextual effects of student achievement: School leadership and Professional community. *Journal of Educational Change*, 2(1), 1-33.
- Zheng, X., Yin, H., & Liu, Y. (2021). Are professional learning communities beneficial for teachers? A multilevel analysis of teacher self-efficacy and commitment in China. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(2), 197-217.