

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู

Professional Learning Community of Teachers

นิพนพิทา กุลชิต¹, ประสาท เนื่องเฉลิม²

Nippita Kulchit¹, Prasart Nuangchalem²

Received: 15 January 2019;

Revised: 5 February 2019;

Accepted: 8 March 2019

บทคัดย่อ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เป็นกระบวนการรวมกลุ่มของครู ผู้บริหาร สถานศึกษา และนักการศึกษาเพื่อร่วมพลังกันเรียนรู้อย่างเป็นกัลยาณมิตร โดยมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และภารกิจผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ประกอบด้วย 1) ความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) ภาวะผู้นำร่วม ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่มีความไว้วางใจ ในฐานะที่เป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพ เน้นการพูดคุยเพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอน และ 4) การร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมมือ ร่วมเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติ อย่างมีส่วนร่วม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูจะช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น บนพื้นฐานของความเข้าใจซึ่งกันและกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมนำพาความสำเร็จสู่การศึกษา

¹ กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1

² ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

¹ Department of Supervision, Monitoring, and Evaluation in Education, Office of the Kalasin Primary Education Service Area 1

² Department of Curriculum and Instruction, Faculty of Education, Mahasarakham University

คำสำคัญ: การเรียนรู้ทางวิชาชีพ, วิชาชีพครู การศึกษา, การแบ่งปัน, การจัดการความรู้

Abstract

The professional learning community of teachers is a group of like-minded teachers, school administrators, and educators who are 1) empowered by friendship, share common vision, goals and missions toward effective learning, 2) a learning community that also consists of leadership in the professional learning community, 3) an organizational culture leaning toward change, trust, and work in a professional manner, with an emphasis on supporting, developing and promoting instructional strategies, and 4) empowered in learning and teaching through action learning and full participation. A professional learning community of teachers who create quality teaching and learning based on learning together, thinking together, doing together, and achieving success together.

Keywords: Professional learning, teacher profession, education, sharing, knowledge management

บทนำ

การพัฒนาครูมีความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาเป็นอย่างมาก แม้ว่าการเรียนการสอนยุคใหม่จะเปลี่ยนแปลงไปทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สิ่งแวดล้อม และธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ครูก็ยังคงถือว่าเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ

ของการเรียนการสอนในฐานะที่เป็นผู้ที่ออกแบบและประเมินการเรียนรู้ (ประสาธน์ เจริญเฉลิม. 2550) ครูยุคใหม่ไม่ได้ทำหน้าที่แค่ถ่ายทอดความรู้เพียงอย่างเดียว หากแต่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบมากมาย ทั้งนี้เนื่องจาก สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ นโยบายทางการศึกษา พฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้น นอกจากนี้ความ

ก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้อย่างหลากหลาย (ประสาท เนื่องเฉลิม. 2558) ครูจึงต้องปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบททางการศึกษา

การเรียนการสอนมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น เมื่อทั่วโลกมีการปฏิรูปการศึกษา ในขณะที่เดียวกันการปฏิรูปการเรียนการสอนยิ่งต้องปรับตัวให้เร็วขึ้นตามความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมยุคใหม่ รวมทั้งการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่บ่งชี้ถึงคุณภาพการศึกษาและการศึกษาศักยภาพการแข่งขันของผู้เรียนระดับชาติและนานาชาติ ดังนั้น ครูจึงต้องปรับนวัตกรรมทางความคิดและวิธีการปฏิบัติตนเพื่อนำไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพ บทความนี้จึงมีความมุ่งหมายเพื่อนำเสนอชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งต้องปรับความคิดและเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติในการพัฒนาวิชาชีพ ผลที่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นำพาผู้เรียนไปสู่ความสำเร็จของการค้นพบศักยภาพตนเอง และตอบสนองต่อเป้าหมายของการศึกษาระดับชาติที่มุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา และสามารถสร้างสุขเชิงบวกได้

ร่วมสร้าง ร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนา

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ PLC (Professional Learning Community) เป็นการร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมลงมือทำ และร่วมกันเรียนรู้ของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับพื้นฐาน วัฒนธรรมความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนนักปฏิบัติแบบกัลยาณมิตร โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน ครูทำงานร่วมกันแบบทีมเรียนรู้ และผู้บริหารดูแลสนับสนุนผู้การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของ ผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน

การมีส่วนร่วมจะช่วยให้รับรู้และเข้าใจการทำงานโดยไร้อคติ Sergio-vanni (1994) ได้สรุปว่าการเรียนรู้ร่วมกันผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสถานศึกษาร่วมมือ ร่วมพลังกันเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางการศึกษา มุ่งหวังให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนหรืองานวิชาการโรงเรียน ในขณะที่ Hord

(1998) ก็เสนอมุมมองทำนองเดียวกัน โดยมองว่าการร่วมกันทำกิจกรรมทางการเรียนการสอน แสดงถึงการเป็นผู้นำร่วมกันของครู หรือเปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (วิจารณ์ พานิช. 2555) การมีคุณค้ำร่วม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน อาศัยความต้องการ และความสนใจของครูร่วมวิชาชีพ สู่มาตรฐานการเรียนรู้และยกคุณภาพ การศึกษาเป็นหลัก (Senge. 1990) การเปลี่ยนแปลงคุณภาพการจัดการเรียนรู้ จึงเริ่มจากการเรียนรู้ของครู เรียนรู้ที่จะเห็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของครูที่จะพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ชุมชนแห่งการเรียนรู้รวมถึงการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติ (Wilson. 2016)

ชุมชนการเรียนรู้กับวิชาชีพครู

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีหลักคิดหลายประการในการพัฒนาครู พัฒนาผู้เรียน และพัฒนาคุณภาพการศึกษา หลักการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ควรไม่กลัวความผิดพลาดและศึกษาจากการเรียนรู้สิ่งนั้น การไม่กลัวความผิดพลาดเข้ามาเป็นปัญหา แต่จะต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสิ่งนั้น การขับเคลื่อนผลที่เกิดขึ้นจะมองไปที่ความล้มเหลว

หรือสิ่งที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ว่าเกิดจากผลกระทบของการดำเนินการอะไรและจะจัดการอย่างไร รวมทั้งต้องมีความยืดหยุ่นสูงเมื่อมีความล้มเหลว และมีความยืดหยุ่นหยัดในการเรียนรู้จากความล้มเหลว หากเกิดปัญหาจะมีการแก้ปัญหาจากผู้เชี่ยวชาญแทนการพึ่งพาเพียงแค่การจัดการที่เป็นทางการเท่านั้น ที่สำคัญต้องสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเริ่มจากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติ การสอนจนเป็นการปฏิบัติที่ดี แล้วนำการปฏิบัตินี้มาเรียนรู้ร่วมกัน

Williams *et.al.* (2008) ได้กล่าวถึงลักษณะภายในขององค์กรที่ดำเนินการผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับส่วนประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ Hord (2009) ดังนี้ 1) ต้องมีความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ เดียวกันหรือร่วมกัน 2) ภาวะผู้นำร่วม ในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ต้องมีผู้นำและผู้ตามในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) วัฒนธรรมองค์กรมีความไว้วางใจ มีบรรยากาศแห่งกาลยาณมิตร เป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพ เดิมเติมส่วนที่ขาดช่วยเหลือซึ่งกันและกัน องค์กรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ต้องเน้นการทำงานที่เปิดโอกาสให้มีการทำงานที่

ช่วยเหลือกันมากกว่าการสั่งการ มีชั่วโมงพูดคุยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนสำหรับครู 4) ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมมือ เรียนรู้ร่วมกัน การประยุกต์และนำสู่การปฏิบัติร่วมกัน เปิดใจรับและให้การดูแล และแบ่งปันความรู้หรือประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จของเรา เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพการเรียนรู้อการปฏิบัติงานที่ตรงกับภาระงานร่วมกัน นั่นคือพัฒนาการสอนสู่คุณภาพผู้เรียน (เกศทิพย์ ศุภวานิช. 2561)

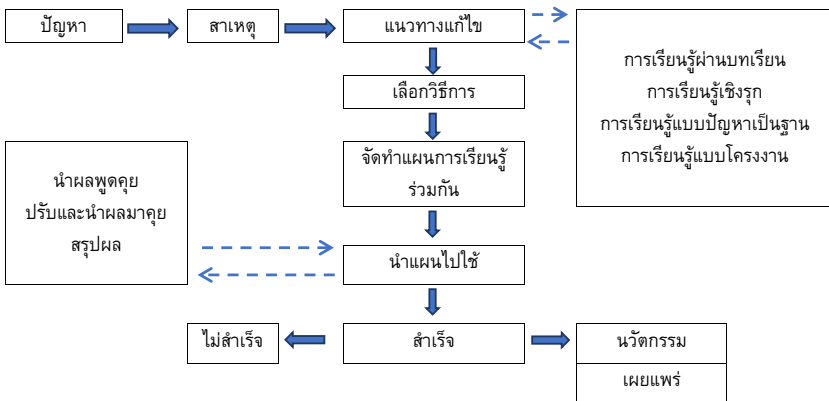
ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพควรต้องเริ่มต้นจากการรวมกลุ่มที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน เช่น การจัดกลุ่มครูที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน กลุ่มครูที่สอนวิชา/กลุ่มสาระเดียวกันในระดับชั้นเดียวกัน กลุ่มครูที่สอนวิชา/กลุ่มสาระเดียวกันในช่วงชั้นเดียวกัน กลุ่มครูตามลักษณะงาน จำนวนสมาชิก 6-8 คน (ผู้บริหาร/ศึกษานิเทศก์ หมุนเวียนเข้าร่วม ทุกกลุ่ม) ควรจัดชั่วโมงอยู่ในภาระการสอนของครู/ภาระงาน เพื่อไม่ให้ถือว่าเป็นภาระเพิ่มขึ้น ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/ความสะดวก (Knowledge Facilitator) จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รักษาระดับการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิก ควบคุมประเด็นการพูดคุย และช่วยให้อ

เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยให้ทุกคน แสดงความคิดเห็น คุณกิจ (Knowledge Practitioner) เป็นผู้ร่วมพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้/ผู้เล่าเรื่อง/ผู้เล่าประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ของตนเองจากการปฏิบัติจริง จะต้องเปิดใจรับฟัง และเสนอความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ รับแนวทางไปปฏิบัติและนำผลมาเสนอ คุณลิขิต ผู้บันทึก (Note Taker) จะเป็นผู้จดบันทึกความรู้ จับความให้ได้ถูกต้องเที่ยงตรง บันทึกให้ได้ รายละเอียดที่ผู้เล่าเล่า เป็นผู้ฟังที่ดีหรือเป็นสมาชิกคนหนึ่งนำเอาข้อมูลจากการเล่า/วิเคราะห์ตีความของกลุ่มไปไว้ในฐานข้อมูลที่สมาชิกหรือผู้สนใจจะเข้าถึงได้ง่าย คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer) เป็นผู้คอยจัดกระบวนการให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์และมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน ให้กำลังใจ/ให้รางวัล เมื่อดำเนินการจนเกิดผลสำเร็จ

การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพควรเริ่มจากหันหน้ามาพูดคุยถึงประเด็นปัญหาการเรียนการสอนอย่างจริงจังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริง ทั้งนี้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อาทิ ครู ผู้บริหารสถานศึกษานักการศึกษา และผู้ปกครองจะได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา (Plan) ซึ่งแนวทางการ

แก้ไขปัญหาก็จะเป็นสิ่งที่เกิดจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ทั้งนี้การเลือกวิธีการแก้ปัญหาอาจมีผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาเป็นผู้คอยสนับสนุนตามหลักวิชาการ จนนำไปสู่การทำแผนการเรียนรู้ร่วมกัน ลงมือปฏิบัติ (Do) และนำผลมาพูดคุยอย่างเปิดใจด้วยการใช้สุนทรียสนทนา แลกเปลี่ยนประสบการณ์ผ่าน

ลงมือทำ (See) การปฏิบัติอาจมีทั้งสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายและไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ซึ่งการหันกลับมามองผลการดำเนินการแก้ไขตามที่ได้ร่วมกันวางแผนจะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้สะท้อนผลการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้การสอน (Reflect) จนก่อให้เกิดนวัตกรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมการทำงานร่วมกัน ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 การดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (ดัดแปลงจาก เกศทิพย์ ศุภวานิช. 2561)

ปัจจัยความสำเร็จของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู

การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จล้วนมีปัจจัยที่เกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่เป้าหมายของการ

สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำ การบริการจัดการที่ดี การมีส่วนร่วมของสมาชิก การมีเทคโนโลยีสนับสนุน และการมีเครื่องมือสนับสนุนในการดำเนินงาน การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและสามารถ

นำไปสู่การปฏิบัติได้ในการสร้างสรรค์ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเริ่มจากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติการสอนจนเป็นการปฏิบัติที่ดี นำการปฏิบัตินี้มาเรียนรู้ร่วมกันโดยมีข้อตกลงร่วมกันอยู่ 4 ข้อ ได้แก่ การเคารพซึ่งกันและกัน การไม่ใช้คำพูดที่เป็นการดูถูกผู้อื่น การรับฟังอย่างตั้งใจ และการมีส่วนร่วม ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงมีหลักการทำงาน 4 ข้อที่เป็นพื้นฐานของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การลดการแยกตัวออกจากองค์กรของบุคลากร การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร การดูแลใส่ใจ การก่อให้เกิดสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ร่วมกัน และการส่งเสริมให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น ซึ่งผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียนส่งผลต่อการประสิทธิผลการพัฒนาครูโดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้จะประสบผลสำเร็จได้เมื่อผู้นำในโรงเรียนดำเนินการ และผู้มีส่วนร่วมได้นำกิจกรรมดังกล่าวมาใช้ร่วมกัน

ภาวะผู้นำในการทำหน้าที่ผู้อำนวยการ ความสะดวกจะมีความสำคัญในการทำให้การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประสบความสำเร็จ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน การแบ่งปันความรู้ การรับฟังความคิดเห็น การร่วม

แสดงความคิดเห็นในการหาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนก็มีความสำคัญที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จเช่นกัน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการพัฒนาการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติอย่างมืออาชีพ ความร่วมมือระหว่างคุณนักปฏิบัติเป็นนวัตกรรมการทำงานที่สำคัญ งานวิจัยได้เสนอแนะการปฏิรูปโรงเรียนเชิงบวกว่าครูที่ได้มีส่วนร่วมในสถานการณ์จริง ช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น (Wilson. 2016) การวิจัยยังค้นพบแนวปฏิบัติของผู้นำของโรงเรียนในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ Hairon *et.al.* (2017) ได้สรุปว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือในการยกระดับวิชาชีพครู ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่ตัวครูผู้บริหารโรงเรียน และระบบการศึกษา

นอกจากนี้ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชนควรสร้างสัมพันธ์ภาพด้านการศึกษาโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ การสอนเป็นที่มระดับชั้นเดียวกัน ข้อตกลงของโรงเรียน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือองค์กรวิชาชีพครู (Brown *et.al.* 2018) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงนั้นเป็นการเน้นไปที่การเรียนรู้มากกว่าการสอน และเน้นความ

ร่วมมือและความรับผิดชอบ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนที่มีการดูแลใส่ใจให้เกิดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ร่วมกัน ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อยู่ที่โครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นในการจัดเตรียมและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

มีการนำเครื่องมือมาใช้ได้อย่างเหมาะสม อาทิ การวางแผนอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายร่วมกัน การลงมือทำร่วมกัน การสังเกตในชั้นเรียนร่วมกัน ครูมีความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน และการสะท้อนผลการดำเนินงาน (Ahn. 2016)

เอกสารอ้างอิง

- เกศทิพย์ ศุภวานิช. (2561). *Professional Learning Communities (PLC)*. สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- ประสาธน์ เหนืองเฉลิม. (2550). การออกแบบการเรียนรู้แบบย้อนกลับ (Backward Design). *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 26(2): 82-88.
- ประสาธน์ เหนืองเฉลิม. (2558). *การเรียนรู้วิทยาศาสตร์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- Ahn, J. (2016). Taking a step to identify how to create professional learning communities-Report of a case study of a Korean public high school on how to create and sustain a school-based teacher professional learning community. *International Education Studies*. 10(1): 82.
- Brown, B. D., Horn, R. S., & King, G. (2018). The effective implementation of professional learning communities. *Alabama Journal of Educational Leadership*. 5: 53-59.

- Hord, S. M. (1998). Creating a professional learning community: Cottonwood Creek school. *Issues about Change*. 6(2): 1-8.
- Hord, S. M. (2009). Professional learning communities. *Journal of Staff Development*. 30(1): 40-43.
- Hairon, S., Goh, J. W. P., Chua, C. S. K., & Wang, L. Y. (2017). A research agenda for professional learning communities: moving forward. *Professional Development in Education*. 43(1): 72-86.
- Senge, P. (1990). The art and practice of the learning organization. *The new paradigm in business: Emerging strategies for Leadership and Organizational Change*. 126-138.
- Sergiovanni, T. J. (1994). Organizations or communities? Changing the metaphor changes the theory. *Educational Administration Quarterly*. 30(2): 214-226.
- Williams, R., Brien, K., Sprague, C., & Sullivan, G. (2008). Professional learning communities: Developing a school-level readiness Instrument. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*. 74: 1-17.
- Wilson, A. (2016). From professional practice to practical leader: Teacher leadership in professional learning communities. *International Journal of Teacher Leadership*. 7(2): 45-62.