

ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

А. Б. Алферова
О. М. Ильинская

УДК 377.8
<https://orcid.org/0000-0002-7708-2871>
<https://orcid.org/0000-0003-0548-3120>

Профессиональные обучающиеся сообщества как средство обеспечения непрерывного профессионального развития педагогов

Для цитирования: Алферова А. Б., Ильинская О. М. Профессиональные обучающиеся сообщества как средство обеспечения непрерывного профессионального развития педагогов // Педагогика сельской школы. 2020. № 2 (4). С. 99-111.
DOI 10.20323/2686-8652-2020-2-4-99-111

Статья посвящена поиску наиболее эффективного способа организации профессионального взаимодействия и развития педагога в условиях малокомплектной сельской школы. Одним из возможных способов организации профессионального развития авторы видят работу профессиональных обучающихся сообществ. В статье приводятся основные теоретические положения, на которых строится понятие «профессиональное обучающееся сообщество» (professional learning community). Перечислены основные условия эффективной работы образовательной организации по принципам ПОС. Алгоритм создания и организации деятельности команд обучающихся учителей как первый шаг на пути формирования профессиональных обучающихся сообществ рассматривается на примере опыта сельской школы – участника регионального проекта «Региональная стратегия поддержки школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях».

Ключевые слова: профессиональные обучающиеся сообщества, команды обучающихся учителей, школы в неблагоприятных социальных условиях, сельские школы, качество управления, качество преподавания.

THEORY AND METHODOLOGY OF PROFESSIONAL EDUCATION

A. B. Alferova, O. M. Ilinskaya

Professional learning communities as a means of continuous professional teachers development providing

The article is devoted to the question of the most effective way of organizing pedagogical interaction and developing in the conditions of a small-class rural school. The professional learning communities are offered as a format for professional development. The article contains the main theoretical ground for the concept of «professional learning community». It provides the basic conditions for the effectiveness of the educational organization as PLC. The article also shows an algorithm for the creation and organization of work of the “teams of trained teachers” as

© Алферова А. Б., Ильинская О. М., 2020

the first step towards the professional learning communities in schools that work in unfavorable social contexts in Yaroslavl region. The authors consider an example of the experience of the rural school participating in the regional project «Regional strategy for support of schools working in unfavorable social contexts».

Keywords: professional learning communities, professional development, teams of trained teachers, schools that work in unfavorable social contexts, rural schools, management quality, teaching quality.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и с поручением Правительства Российской Федерации от 22 мая 2018 г. № ДМ-1113-2858 (подпункт «б» пункта 2) Министерством просвещения РФ разработан национальный проект в сфере образования (далее НПО), целью которого является обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования.

Ситуация в сфере образования, сложившаяся к настоящему моменту, предусматривает серьезное переосмысление управленческой и педагогической деятельности. Практика показывает, что руководители и педагоги не готовы к разработке и реализации процесса обучения и воспитания детей с учетом современных тенденций и потребностей, а также к отбору содержания образования в соответствии с целями и задачами НПО.

Данная проблема раскрывается в нескольких направлениях.

Аналитические материалы, полученные нами в ходе реализации регионального проекта «Создание

единой методической службы региональной системы образования», говорят о тенденции к сокращению или ликвидации методических структур муниципального уровня. Так, в Мышкинском и Ярославском муниципальных районах функции методического сопровождения педагогов включены в должностные обязанности специалистов муниципальных органов управления образованием. В Некрасовском МР специалист, курирующий данные вопросы, отсутствует. Другие муниципальные районы при наличии структуры, осуществляющей функции методического сопровождения педагогов, тем не менее сталкиваются с кадровым дефицитом.

Между тем в марте 2020 г. в Ярославской области была проведена идентификация школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях (в рамках реализации мероприятий государственной программы Ярославской области, выполняемых за счет средств субсидии из федерального бюджета в рамках мероприятий, которые направлены на повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, ведомственной целевой программы «Развитие современных механиз-

мов и технологий дошкольного и общего образования» государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»). Согласно идентификации, проведенной по методике НИУ ВШЭ [Методика определения... , 2016], 29 % школ региона относятся к категории сельских депривированных школ – это школы, находящиеся в сельской местности, характеризующиеся высокими значениями показателей: доля обучающихся с ОВЗ; доля обучающихся, оба родителя (единственный родитель) которых не имеют высшего образования; доля обучающихся, воспитывающихся в малоимущих семьях.

Также 34 % относятся к категории сельских малокомплектных школ, и 31 % – школы с низким уровнем кадрового потенциала (рассчитывается по показателям: доля педагогических работников, имеющих высшее педагогическое образование; доля педагогических работников, имеющих первую или высшую квалификационную категорию; доля педагогических работников, достигших пенсионного возраста; доля молодых педагогических работников (до 35 лет), стаж работы которых не превышает 5 лет; наличие/отсутствие ставок узких специалистов). Зачастую эти категории школ пересекаются.

Важнейшим элементом в системе непрерывного профессионального развития педагогов являются школьные и районные методические объединения. Участники фокус-групп и проектировочных семинаров, проведенных нами в рам-

ках реализации проекта «Создание единой методической службы РСО» в январе-марте 2020 г., выявили, во-первых, основные негативные факторы в существующей системе организации методической работы ШМО/РМО: «низкий творческий потенциал», «застой в работе», «планирование сверху», «низкая мотивация учителей», «изоляция МО друг от друга». Во-вторых, следует заметить, что фокус-группы и семинары проводились в Мышкинском, Ростовском, Гаврилов-Ямском и Даниловском МР – районах с высокой долей школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, и в том числе сельских малокомплектных школ. Участники говорят о следующих проблемах при организации работы районных и школьных методических объединений:

– Проблема совмещения должностей (педагог ведет несколько предметных областей) и/или чрезмерной педагогической нагрузки (около 40 часов), из чего следует:

- педагог не может присутствовать на встречах всех необходимых ему РМО,

- ШМО также не может быть образовано, так как для объединения необходимо как минимум три педагога одного предметного цикла.

– Проблема территориальной удаленности и трудности организации подвоза для проведения очных мероприятий.

– Проблема слабого интернет-соединения, что не позволяет организовывать дистанционное обучение.

Итак, при отсутствии специально созданных муниципальных методических структур, а в большинстве муниципальных образований в связи с их малочисленным составом, методическая работа с педагогами в значительной мере передана на уровень методических объединений и образовательных организаций. Зачастую методическая работа сводится к формальной процедуре организации участия педагогов в курсах повышения квалификации и аттестации без опоры на содержательный анализ данных об образовательных результатах обучающихся, без систематического выявления педагогических затруднений и оказания методической помощи по преодолению этих затруднений.

В таких условиях обеспечение непрерывного профессионального развития кадров возможно через формы встроенного повышения квалификации (Job-embedded professional development) – без отрыва от преподавания, «встроенного» в деятельность образовательной организации. Эти формы могут переходить одна в другую, меняться и дополняться. Важная особенность встроенной системы повышения квалификации – ее неформальность. Это не курсы ПК с четко обозначенной программой обучения и заданными результатами, здесь невозможна выдача подтверждающего документа об освоении этой программы. И, с одной стороны, такая степень свободы поощряет участников к активному взаимодействию, непосредственному использованию новых идей в практи-

ке без боязни внешней оценки, при взаимной поддержке и взаимной ответственности за результат. Участники ВПК могут самостоятельно изменять «программу обучения», переориентируя свою деятельность на актуальные в данный момент формы. С другой стороны, эта система требует осознания личной ответственности каждого за результат деятельности, сильных лидерских качеств руководителя, продумывания дополнительных стимулов, переструктурирования рабочего времени педагогов и т. д. Формами встроенного повышения квалификации могут являться следующие [Croft, 2010]:

- коучинг, где коучером выступает компетентный специалист, в число задач которого входит сопровождение внедрения новых стратегий;
- менторство как форма введения в должность молодых педагогов;
- исследование урока (Lesson Study);
- исследование случая (Case Study, Case Discussions);
- исследовательские группы, создаваемые для сбора, анализа и интерпретации данных по актуальной для школы проблемной ситуации;
- группы по анализу образовательных результатов детей: данных независимой оценки и текущего контроля;
- портфолио как инструмент профессионального развития педагога;

- совместное оценивание учебных работ;
- профессиональные обучающиеся сообщества и др.

В рамках регионального проекта «Региональная стратегия поддержки школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях» (2009 г. – настоящее время) мы рекомендуем школам организацию работы по принципам профессиональных обучающихся сообществ, которые создаются и функционируют на основе анализа образовательных результатов детей и профессиональных дефицитов учителей, используют в своей работе подход Lesson Study, проводят совместное проектирование и анализ уроков.

Подход Lesson Study с соответствующими этапами деятельности подробно описан в литературе, например: Пит Дадли, «Lesson Study: руководство».

Исследования в области профессиональных обучающихся сообществ (professional learning communities) в общем виде определяют их как рабочие группы учителей, деятельность которых заключается в совместном планировании и анализе педагогических практик и учебного процесса с целью повышения профессиональной компетентности учителя, что в итоге сказывается на образовательных результатах учеников [Тихомирова, 2018].

Идея «обучающихся организаций» впервые была представлена Питером Сенге в работе «Пятая дисциплина» [Сенге, 2003] (1990) и подводила итоги ряда исследований

в сфере бизнеса. П. Сенге заметил, что руководителю любой организации в области работы с персоналом недостаточно изменять какие-то внешние условия, но необходимо работать с внутренними «интеллектуальными моделями», неотделимыми от личной истории каждого человека. Это непросто, потому что «интеллектуальные модели» – это наши внутренние представления о мире, ценности, образ мышления. При попытке изменить представления о мире человек теряет ориентацию, у него возникает страх. Этого нельзя сделать в одиночестве, нужен диалог, нужно сообщество.

Чарльз Б. Майерс и Линн К. Майерс впервые использовали термин «профессиональное обучающееся сообщество» в отношении школ в работе «Педагог-профессионал: новый подход к преподаванию в школе» (1995) [Myers, 1995], существуют и другие знаковые работы [Fullan, 2016; Hord, 1997; Myers, 1996].

Ширли М. Хорд рассматривает ПОС на трех уровнях: (1) взаимобмен педагогическими практиками внутри сообщества, или (2) вовлечение сообщества в педагогическую деятельность школы, например, в работу над составлением поурочного плана и заданий для учеников, или (3) вовлечение в процесс обучения, объединение учеников, учителей и администрации [Hord, 1997]. Профессиональные обучающиеся сообщества помогают уменьшить чувство изоляции, повысить чувство взаимной ответственности для учителей, а для

учеников – достичь лучших образовательных результатов.

Рассматриваемые работы позволяют говорить о ПОС как об инструменте для создания новой организационной культуры, этики, построенной на взаимодействии и взаимответственности, а также как о форме повышения квалификации во взаимодействии и без отрыва от преподавания. В основе создаваемой культуры лежат «три большие идеи ПОС» – фокус на улучшение качества обучения и преподавания, развитие практик взаимодействия, управление по результатам.

Первым шагом к сообществу для школ Ярославской области – участников проекта «Региональная стратегия поддержки школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях» является создание КОУЧей – команд обучающихся учителей. Это группа учителей с постоянным составом, в которой происходит совместное проектирование, взаимопосещение и анализ уроков, поиск лучших практик преподавания, отслеживание динамики прогресса учащихся и т. д.

Ниже представлена общая схема действий коллектива школы при создании и развитии команды обучающихся учителей [Алферова, 2019].

Управленческие действия

Административная команда

1. Определяет целевой класс (параллель, уровень образования), на котором будет сфокусировано внимание КОУЧа.

2. Анализирует данные об учебных трудностях детей и профессиональных дефицитах учителей. Организует обсуждение результатов анализа. Предлагает педагогическую стратегию школы [Педагогические стратегии ... , 2017].

3. Формирует состав КОУЧа, определяет координатора (приказ, распоряжение).

4. Утверждает план работы КОУЧа и планы профессионального развития педагогов.

5. Включает участников КОУЧа в обсуждение общей стратегии школьных улучшений.

Координатор КОУЧа

1. Составляет график встреч КОУЧа (приложение к приказу).

2. Организует проведение анализа образовательных результатов учеников класса (свод информации по предметным и метапредметным результатам).

3. Организует самоанализ профессиональной компетентности учителей (результаты анализа могут противоречить результатам, полученным на этапе формирования КОУЧа: организует обсуждение результатов).

4. Обобщает информацию и передает административной команде и членам КОУЧа.

5. Следит за соблюдением графика встреч КОУЧа, координирует взаимодействие участников КОУЧа.

Педагогические действия

Команда обучающихся учителей

1. Формулирует общую проблему в обучении класса (на основе сделанного анализа). Определяют причины, которые лежат в основе проблемы.

2. Договаривается о выборе педагогических средств, приемов, методов в рамках технологии, предполагаемой педагогической стратегией школы.

3. Определяет свои «профессиональные дефициты» в применении технологии.

4. Договаривается о показателях оценки прогресса и инструментах измерений.

5. Составляет план работы КОУЧа (на учебный год).

6. Реализует план.

7. Совместно проектирует, проводит и анализирует уроки (взаимопосещение уроков, Lesson Study).

8. Сдает материалы в методическую копилку школы.

9. Представляет результаты работы на Педагогическом совете.

10. Вносит аргументированные предложения по школьным улучшениям.

Учитель

1. Формулирует общую проблему в обучении класса по своему предмету (на основе сделанного анализа). Определяют причины, которые лежат в основе проблемы.

2. Участвует в общем обсуждении, представляя аргументированные выводы, сделанные на основе анализа.

3. Определяет свои «профессиональные дефициты» в применении технологии, положенной в основу педагогической стратегии школы.

4. Составляет индивидуальный план профессионального развития (на учебный год).

5. Реализует индивидуальный план профессионального развития.

6. Иницирует и участвует в апробации педагогических средств, приемов, методов.

7. Отслеживает динамику результатов обучающихся по своему предмету.

8. Составляет кейсы, разработки уроков.

9. Представляет результаты своей работы на заседаниях КОУЧа.

10. Вносит аргументированные предложения по изменению и совершенствованию работы КОУЧа.

Однако важно, чтобы, кроме возможностей, которые обещает создание ПОС/КОУЧ, учитывались и условия, необходимые для успешной их работы. Эффективность работы ПОС обычно рассматривается на нескольких уровнях – изменение практик управления, практик преподавания, изменение образовательной среды школы и образовательных результатов детей. Важно понимать, что организация работы по принципам ПОС требует определенных *управленческих решений*, перестраивания системы методической работы образовательной организации, часто – внесения изменений в локальные

нормативно-правовые акты школы, такие, например, как положение о внутришкольном контроле (и переход к внутришкольной системе оценки качества образования), о стимулирующих выплатах, изменения в программе развития ОО и др. То, что ПОС/КОУЧ обязательно, в любом случае должны принести обещанные результаты, – это иллюзия. В первую очередь, на директора ложится ответственность за переструктурирование рабочего времени сотрудников, нормативно-правовое сопровожде-

ние деятельности, продумывание системы мотивации и т. д.

Рассмотрим реализацию приведенного выше алгоритма на примере МОУ Коленовская СОШ (Ростовский МР, директор – Ольга Михайловна Ильинская). Так как управленческие и педагогические действия составляют неделимый комплекс, при описании опыта мы не будем выделять их в отдельные позиции, проследим общую стратегию действий школы. Итак, общий план организации работы КОУЧ можно увидеть в табл. 1.

Таблица 1

План организации работы КОУЧа (2019 г.)

Задачи	Срок, результат	Продукт
<i>Задача 1</i> Проанализировать учебные трудности, возникающие при изучении предметов, и определить фокусные группы обучающихся	Январь 2019 г. Проведен анализ учебных трудностей по основным предметам. Определены фокусные группы среди обучающихся	Аналитическая справка (с аргументированными выводами и предложениями)
Проанализировать профессиональные дефициты учителей. Организовать работу КОУЧа на основе профессионального дефицита	Январь 2019 г. Создан и функционирует КОУЧ	План работы КОУЧ
<i>Задача 2</i> Организовать обучение педагогов по программе «Педагогические стратегии улучшения качества преподавания в школе»	Февраль – июнь 2019 г. Все педагоги прошли ППК и внутрифирменное обучение, в том числе организовано взаимопосещение уроков. Внедрен педагогический подход Lesson Study	Банк методических материалов в помощь учителю
<i>Задача 3</i> Внедрение новых приемов работы с текстом, повышающих образовательные результаты учащихся	Февраль – май 2019 г. Наметилась положительная динамика успеваемости, качества знаний и читательской грамотности обучающихся	Аналитическая справка с аргументированными выводами. Сборник с описанием наиболее эффективных стратегий смыслового чтения и работы с информацией для данной возрастной группы и фокусный групп

Был проведен анализ учебных затруднений обучающихся. Обобщив в результаты ВПР 4-6 классов и диагностические работы 7-9 классов (разработаны на основе материалов МЦКО и платформы СтатГрад), мы получили следующие выводы:

– по русскому языку: у обучающихся недостаточно сформированы умения классифицировать, анализировать, выполнять многоаспектный анализ текста, интерпретировать содержащуюся в тексте информацию, навыки различных видов чтения;

– по математике: слабое развитие навыков проведения логических рассуждений; невысокий уровень сформированности умения решать текстовые задачи, анализируя числовые данные и проводя рассуждения либо используя стандартные методы, сравнивать результаты вычислений и выбирать из них оптимальный вариант.

Таким образом, у учащихся на низком уровне оказались сформированы логические УУД и навык смыслового чтения.

Анализ профессиональных дефицитов учителей (методика О. В. Тихомировой, к. п. н.) показал, что учителя на недостаточном уровне владеют технологическими и методическими компетентностями.

Школа выбрала общую педагогическую стратегию – «Смысловое чтение и работа с информацией». В качестве фокусных были выбраны только классы начальной школы как некий «фундамент» для последующей работы при обеспечении

преемственности образования. Целью работы КОУЧа стало внедрение технологии смыслового чтения в образовательный процесс для повышения качества преподавания и образовательных результатов обучающихся по определению главной мысли текста, составлению пересказа и представлению прочитанной информации в иных формах. Ожидаемый результат – обучающиеся научатся определять главную мысль текста, представлять информацию в сжатой словесной форме в виде плана и наглядно-символической форме в виде таблиц (Таблица 2).

Был сформирован состав КОУЧа, закреплен локальным актом. В состав КОУЧа вошли как учителя начальной школы, так и учителя-предметники. Состоялось утверждение плана работы КОУЧа и планов профессионального развития педагогов.

Одна из проблем, которую выделяла административная команда школы, – недостаток научно-методического сопровождения, с одной стороны, и недостаток собственных знаний, умений по реализации принципов проектного управления и работы в режиме инновационного развития – с другой. Это усугублялось также тем, что на педагогов ложится завышенная педагогическая нагрузка, и директор, заместители директора являются практикующими учителями.

Таблица 2

План работы команды обучающихся учителей со 2 классом на 2-е полугодие 2019 г.

Срок	Действия	Результат
Январь	Проектировочный семинар. Выделение причин проблем по итогам полугодического контроля. Создание КОУЧ-группы и планирование работы на полугодие. Обучение детей правилам пользования электронным каталогом ЛитРес, аудиокнигами и т. п.	Выявлена проблема недостаточного умения школьников выделять главную мысль в тексте, пересказывать, составлять план, таблицу
Февраль	Индивидуальная самостоятельная работа учителей. Разработка планов профессионального развития по освоению технологии. Создание кейсов по темам. Разработка уроков на основе Lesson Study. Декада гуманитарных наук	Совместное проектирование уроков на основе LS. Взаимопосещение уроков и внеклассных мероприятий
Март	Проведение циклов LS и взаимопосещение уроков. Внеклассное мероприятие «Мама, папа, я – читающая семья»	Проведен анализ уроков и даны рекомендации относительно дальнейшей работы по данной проблеме. Сформирована команда единомышленников среди родителей обучающихся
Апрель	Мастер-класс для родителей «Воспитание успешного ученика». Проведение диагностической работы по определению читательской грамотности обучающихся	Выработаны критерии успешности ученика. Составлен план повышения читательской грамотности
Май	Промежуточная аттестация учащихся (в соответствии с ожидаемыми результатами). Анкетирование учащихся. Изучение мнения об уроках	Наметилась динамика повышения управляемости и качества у фокусных групп обучающихся
Июнь	Методический час. Анкетирование учителей. Изучение мнения об уроках. SWOT-анализ деятельности КОУЧа. Перспективное планирование на следующее полугодие. Формирование методической копилки. Оформление авторских материалов (кейсы, сценарии уроков и др.)	Создан банк заданий, памяток, опорных схем для различных категорий обучающихся. Школьный сборник эффективных стратегий смыслового чтения и работы с информацией «В помощь учителю»

Директором школы было принято решение об организации обучения *всего* педагогического коллек-

тива по программе ППК «Педагогические стратегии улучшения качества преподавания в школе» (ГАУ

ДПО ЯО ИРО), обучение велось на базе школы. В рамках ППК были наработаны проекты ООП и рабочих программ на основе выбранной педагогической стратегии, педагоги попробовали совместно проектировать уроки, вести протоколы наблюдений уроков, отслеживать образовательные результаты «фокусных» учеников и т. д. Посткурсовое сопровождение осуществлялось в режиме индивидуальных консультаций.

Настоящая статья не ставит целью описать педагогические действия по внедрению стратегии «Смысловое чтение и работа с информацией», более подробно с деятельностью школы в данном направлении можно ознакомиться в работе О. М. Ильинской и Л. Ю. Сысуевой «Повышение образовательных результатов в сельской школе на основе стратегии смыслового чтения» [Ильинская, 2019]. Наша же цель была показать, как в школе можно организовать работу команды обучающихся учителей.

Если в процессе работы проектируются школьные изменения и зарождаются практики распределенного лидерства, то мы движемся к общности – КОУЧ преобразу-

ется в профессиональное обучающееся сообщество (ПОС), которое объединяет *всех* педагогов школы и фокусируется на улучшении качества обучения и преподавания, развивает практики взаимодействия между *всеми* участниками образовательного процесса, осуществляет управление по результатам. ПОС становится средством профессионального и личностного роста педагогов. Ведущий исследователь ПОС Майкл Фуллан замечает, что профессиональное обучающееся сообщество – это скорее не жесткий термин, а концепт, некие общие основания для всех инноваторов в системах образования. Но этот концепт обязательно включает в себя неослабевающее внимание к тому, как и чему учится школьник, как происходит отслеживание результатов обучения и решаются возникающие проблемы. Особого внимания, на наш взгляд, требуют следующие слова М. Фуллана: «Трансформирование культуры и системы, в рамках которой действуют школы, – вот что главное. Это не инновация, которую нужно внедрить, но новая культура, которую необходимо развивать» [Fullan, 2016].

Библиографический список

1. Алферова А. Б. От команд обучающихся учителей к профессиональным обучающимся сообществам / А. Б. Алферова, Ю. С. Никитина // Образовательная панорама. 2019. № 1 (11). С. 86-91.
2. Ильинская О. М. Повышение образовательных результатов в сельской школе на основе стратегии смыслового чтения / О. М. Ильинская, Л. Ю. Сысуева // Проблемы и перспективы развития сельских образовательных организаций : материалы Международной научно-практической конференции. Ярославль, 2019. С. 57-67.

3. Методика определения статуса школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Москва: Изд. дом ВШЭ, 2016. URL: http://edu.rtsoko.ru/rsoko/Shared%20Documents/metodika_VSHE.pdf (дата обращения: 15.03.2020)

4. Педагогические стратегии улучшения качества преподавания в школе. Дневник обучающегося педагога: учебное пособие / С. М. Полищук, О. В. Тихомирова; под общ. ред. А. В. Золотаревой. Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО. 2017. 52 с.

5. Пит Дадли. Lesson Study: руководство. 2011. URL: <http://lessonstudy.co.uk/lesson-study-a-handbook/> (дата обращения: 10.03.2020)

6. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2003. 408 с.

7. Тихомирова О. В. Улучшение качества преподавания в школах с неблагоприятными социальными условиями средствами профессиональных обучающихся сообществ // Ярославский педагогический вестник. 2018. № 1. С. 28-34.

8. Croft A, Coggshall J. G., Ph. D., etc. Job-embedded professional development. What It Is, Who Is Responsible, and How to Get It Done Well/ Issue Brief April 2010. URL: <http://www.gtlcenter.org/sites/default/files/docs/JEPD%20Issue%20Brief.pdf> (дата обращения: 20.03.2020)

9. Fullan M. (2016) [1982]. Enter change. The NEW meaning of educational change (5th ed.). New York: Teachers College Press.

10. Hord Shirley M. (1997). «Professional learning communities: communities of continuous inquiry and improvement». White paper issued by Southwest Educational Development Laboratory, Austin, TX and funded by the Office of Educational Research and Improvement, United States Department of Education.

11. Myers Charles B.; Myers, Lynn K. (1995). The professional educator: a new introduction to teaching and schools. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

12. Myers Charles B. (April 1996). «Beyond the PDS: schools as professional learning communities: a proposal based on an analysis of PDS efforts of the 1990s» (PDF). Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New York City, April 8-12, 1996. Retrieved 27 October 2016.

Reference list

1. Alferova A. B. Ot komand obuchajushhihsja uchitelej k professional'nym obuchajushhimsja soobshhestvam = From the teams of studying teachers to professionally studying communities / A. B. Alferova, Ju. S. Nikitina // Obrazovatel'naja panorama. 2019. № 1 (11). S. 86-91.

2. Il'inskaja O. M. Povyshenie obrazovatel'nyh rezul'tatov v sel'skoj shkole na osnove strategii smyslovogo chtenija = Raising of educational results in rural schools on the basis of sense-bearing reading strategy / O. M. Il'inskaja, L. Ju. Sysueva // Problemy i perspektivy razvitiya sel'skih obrazovatel'nyh organizacij: materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii. Jaroslavl', 2019. S. 57-67.

3. Metodika opredelenija statusa shkol, funkcionirujushhih v neblagoprijatnyh social'nyh uslovijah = Methodology of school status definition functioning in unfavorable social conditions. Moskva: Izd. dom VShJe, 2016. URL: http://edu.rtsoko.ru/rsoko/Shared%20Documents/metodika_VSHE.pdf (data obrashhenija: 15.03.2020)

4. Pedagogicheskie strategii uluchshenija kachestva prepodavanija v shkole. Dnevnik obuchajushhegosja pedagoga = Pedagogical strategies of teaching quality in schools improvement : uchebnoe posobie / S. M. Polishhuk, O. V. Tihomirova ; pod obshh. red. A. V. Zolotarevoj. Jaroslavl' : GAU DPO JaO IRO. 2017. 52 s.

5. Pit Dadli. Lesson Study = Pete Dady. Lesson Study : rukovodstvo. 2011. URL : <http://lessonstudy.co.uk/lesson-study-a-handbook/> (data obrashhenija: 10.03.2020)

6. Senge P. Pjataja disciplina. Iskusstvo i praktika samoobuchajushhejsja organizacii = The 5th discipline. Art and practice of a self-educating organisation / per. s angl. Moskva : Olimp-Biznes, 2003. 408 s.

7. Tihomirova O. V. Uluchshenie kachestva prepodavanija v shkolah s neblagoprijatnymi social'nymi uslovijami sredstvami professional'nyh obuchajushhihsja soobshhestv – Tichomirova O. V. Teaching quality improvement in schools with unfavorable social conditions by means of professionally studying communities // Jaroslavskij pedagogicheskij vestnik. 2018. № 1. S. 28-34.

8. Croft A, Coggshall J. G., Ph. D., etc. Job-embedded professional development. What It Is, Who Is Responsible, and How to Get It Done Well/ Issue Brief April 2010. URL :

«<http://www.gtlcenter.org/sites/default/files/docs/JEPD%20Issue%20Brief.pdf>»pdf (data obrashhenija: 20.03.2020)

9. Fullan M. (2016) [1982]. Enter change. The NEW meaning of educational change (5th ed.). New York: Teachers Teachers_College_Press». URL: «https://en.wikipedia.org/wiki/Teachers_College_Press».

10. Hord Shirley M. (1997). «Professional learning communities: communities of continuous inquiry and improvement». White paper issued by Southwest Educational Development Laboratory, Austin, TX and funded by the Office of Educational Research and Improvement, United States Department of Education.

11. Myers, Charles B.; Myers, Lynn K. (1995). The professional educator: a new introduction to teaching and schools. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

12. Myers Charles B. (April 1996). «Beyond the PDS: schools as professional learning communities: a proposal based on an analysis of PDS efforts of the 1990s» (PDF). Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New York City, April 812, 1996. Retrieved 27 October 2016.