

СОГЛАСОВАНО

Начальник управления образования
администрации Базарно-Карабулакского
муниципального района

_____ Н.В.Костина.

« _____ » _____ 20 _____ г.

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий МБДОУ «Детский сад с.Сухой
Карабулак Базарно-Карабулакского
муниципального района»

_____ А.В. Григорьева

Приказ № 104 от «18 » октября 2017г.

**Программа Развития
МБДОУ «Детский сад с.Сухой Карабулак
Базарно-Карабулакского муниципального района
Саратовской области»**

Рассмотрено на заседании
педагогического совета
протокол № 2 от 20 октября 2017 г.

Содержание Программы развития

№	Наименование	Страница
1	Введение	3
2	Паспорт целевой Программы развития	4-6
3	Характеристика проблемы, на решение которой направлена Программа развития:	7-21
3.1	Историческая справка об основных этапах образовательного учреждения.	
3.2	Информационная справка об образовательном учреждении.	
3.3	Проблемно-ориентированный анализ деятельности ОУ, позволяющий сформулировать проблемы функционирования.	
4	Концепция развития учреждения, включая основные цели и задачи программы с указанием сроков и этапов ее реализации	21-25
5	Механизм реализации Программы развития	25
6	Основные мероприятия по реализации программы	26-31
7	Система контроля выполнения Программы развития	32
8	Угрозы и риски реализации Программы	33
9	Приложения	34

I. Введение

Впервые дошкольное образование становится первой ступенью системы образования, впервые утвержден ФГОС дошкольного образования. Реализуется новая финансово-экономическая модель (муниципальное задание, подушевое финансирование и пр.) Целевыми установками образовательной политики государства на современном этапе стало осуществление комплекса мероприятий, направленных на повышение качества образовательных услуг, рост профессиональной компетентности педагога. Эффективное решение этих задач возможно только в учреждении, готовом работать в инновационном режиме, конкурентоспособном на рынке образовательных услуг.

В современной системе дошкольного и школьного воспитания на начальном этапе непрерывного образования остро обозначилась проблема кардинального изменения ее содержания, форм и методов организации. Реальная ситуация характеризуется наличием большого числа программ идущих «сверху» и инициативой «снизу», от педагогов чутко реагирующих на социальные запросы родителей и школы. Такое положение вызвало тенденцию создания индивидуальных образовательных проектов развития конкретных образовательных учреждений.

Таким образом, актуальность и значимость нового подхода к управлению образовательным учреждением состоит в необходимости их сохранения, развития и удовлетворения социального заказа, исходя из сложившихся условий.

Осознание этого привело нас к необходимости создания программы развития ДОО, представляющей собой систему, направленную на видение перспективы развития детского сада, выбор конкретных управленческих решений и обеспечение поэтапного достижения поставленных целей.

Необходимость разработки данной Программы развития обусловлена не только рядом причин указанных выше. Становится объективным появление новой модели ДОО, пересмотр управления системой образования, в воспитательно-образовательном процессе, в научно-методической, опытно-экспериментальной деятельности учреждения. ФГОС ДО ставит во главу угла индивидуальный подход к ребенку, где происходит сохранение самооценности дошкольного детства и где сохраняется сама природа дошкольника. Ведущими видами детской деятельности становятся: игровая, коммуникативная, познавательная- исследовательская, двигательная. Приоритетной - становится совместная детско-взрослая проектная деятельность.

В целом Программа развития несет инновационный характер и направлена на развитие, а не только функционирование образовательного учреждения.

Именно поэтому коллектив муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад с.Сухой Карабулак» (далее по тексту-ДОО) принял решение о разработке программы развития ДОО на 2016-2020 год.

Программа развития была спроектирована исходя из конкретного анализа исходного состояния детского сада, специфики контингента детей, потребности родителей воспитанников.

Статус Программы развития: нормативный стратегический документ дошкольного образовательного учреждения, в котором отражаются цель и комплекс мероприятий, направленных на решение задач при переходе в инновационный режим жизнедеятельности и принявший за основу программно-целевую идеологию развития.

Назначение Программы развития: быть средством интеграции и мобилизации всего коллектива дошкольного образовательного учреждения на достижение целей развития, перехода на более качественный уровень образовательной деятельности.

II. Паспорт Программы Развития
муниципального бюджетного дошкольного образовательного
учреждения «Детский сад с.Сухой Карабулак Базарно-Карабулакского муниципального района
Саратовской области» на 2016-2020 годы"

Наименование Программы	Программа Развития муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад с.Сухой Карабулак Базарно-Карабулакского муниципального района Саратовской области» на 2016-2020 годы" (далее - Программа).
	<p>Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации;</p> <p>Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования».</p> <p>СанПиН 2.4.1.3049-13 "Санитарно - эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы в дошкольных организациях (Постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 15 мая 2013 г. №26);</p> <p>Государственная программа РФ «Развитие образования на 2013-2020 годы», утвержденная Распоряжением Правительства от 15.05.2013 г. №792-р;</p> <p>Государственная программа Саратовской области "Развитие образования в Саратовской области до 2020 года (Постановление Правительства Саратовской области от 20 ноября 2013 г. № 643-П);</p> <p>Муниципальная программа "Развитие образования Базарно-Карабулакского муниципального района на 2015-2017 годы" (Постановление администрации Базарно-Карабулакского муниципального района от 18.12.2014 №1216)</p> <p>Приказ заведующего МБДОУ «Детский сад с.Сухой Карабулак» «О разработке программы Развития ДОУ на 2016-2020 годы».</p>
Ответственный исполнитель Программы	Заведующий ДОУ
Цель Программы	Обеспечение эффективности развития дошкольного образовательного учреждения, путем повышения качества образования при целенаправленном использовании развивающих технологий, переход к новому качеству образования и воспитания детей в соответствии с требованиями современной образовательной политики, ФГОС дошкольного образования, потребностями развития и воспитания каждого ребенка в зависимости от его индивидуальных возможностей.
Задачи Программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить гармоничное физическое развитие детей через совершенствование условий для развития здоровьесберегающей среды, обеспечивающей сохранение и укрепление здоровья воспитанников, формирование основ здорового образа жизни (в том числе привлечение работников и воспитанников ДОУ к сдаче нормативов ГТО). 2. Совершенствование системы индивидуальной работы с детьми, имеющими особые образовательные потребности. 3. Обеспечение условий для развития кадрового потенциала, повышения престижа и значимости педагогической профессии в

	<p>соответствии с актуальными задачами в сфере образования.</p> <p>4. Обеспечить эффективность и преемственность дошкольного и начального общего образования.</p> <p>5. Усовершенствовать взаимодействие ДООУ с родителями воспитанников посредством организации совместной эффективной деятельности и их участия в образовательном процессе.</p> <p>6. Обеспечить обновление предметно-развивающей среды ДООУ, способствующей реализации нового содержания дошкольного образования и достижению новых образовательных результатов;</p> <p>7. Совершенствование и обновление системы социального партнерства.</p>
Сроки и этапы реализации Программы	<p>I этап - 2016 год; Аналитико-диагностический, анализ исходной ситуации, выявление проблем, выбор технологий и механизма развития в соответствии с социальным заказом и реализации ФГОС ДО.</p> <p>Организационная работа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание условий (кадровых, материально-технических и т. д.) для успешной реализации мероприятий в соответствии с Программой развития; - начало реализации мероприятий, направленных на создание интегрированного развивающего образовательного пространства. <p>Определение конечного результата по реализации Программы.</p> <p>II- этап - практический; (2017-2019 гг.): реализация Программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обновление содержания, организационных форм, педагогических технологий; - постепенная реализация мероприятий в соответствии с Программой развития; - периодический контроль реализации мероприятий в соответствии с Программой развития; - Коррекция мероприятий. <p>III этап - итоговый; (2020г.): контрольно - регулировочный.</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ достижения цели и решения задач, обозначенных в Программе развития; - представление аналитических материалов на педсовете, общем родительском собрании, размещение на сайте учреждения; - своевременная коррекция и регуляция Программы на основании полученных результатов.
Объемы и источники финансирования Программы	<p>Бюджетное финансирование - согласно смете расходов на текущий год. Внебюджетное финансирование - по мере поступления.</p>
Ожидаемые результаты реализации Программы и показатели эффективности	<ul style="list-style-type: none"> • Достижение нового образовательного результата, путем реализации федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования; • Рост профессионального уровня педагогов через прохождение курсов повышения квалификации, семинары, мастер-классы, вебинары, онлайн-конференции; • Сохранение и укрепление здоровья детей; • Укрепление материально-технической базы, создание современной развивающей предметно-пространственной среды в ДООУ в соответствии с ФГОС ДО. • Увеличение количества воспитанников, принявших участие в районных соревнованиях, направленных на укрепление здоровья, формирование физических и волевых качеств у детей; • Привлечение работников и воспитанников ДООУ к сдаче нормативов ГТО; • Увеличение доли детей, вовлеченных в мероприятия

	<p>интеллектуальной и творческой направленности;</p> <p>Увеличение доли педагогов ДОО, принявших результативное участие в конкурсах профессионального мастерства, различных конкурсах районных, областных, всероссийских .</p> <p>Повышение уровня профессиональной компетентности в системе мероприятий, направленных на развитие кадрового потенциала 100%.</p> <p>Обеспечение эффективности и преемственности дошкольного и начального общего образования.</p> <p>Увеличение количества родителей, активно участвующих в образовательном процессе до 70%</p> <p>Системное взаимодействие ДОО с социальными партнёрами с целью повышения качества образования.</p>
--	--

III. Характеристика проблемы, на решение которой направлена Программа развития:

3.1. Историческая справка об основных этапах образовательного учреждения

Детский сад открыт в 1979 году и расположен в центре села Сухой Карабулак Базарно-Карабулакского района. Это муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение является юридическим лицом. Село удалено от районного центра на 40 км., поэтому детский сад посещают дети, проживающие на территории села Сухой Карабулак. В течение многих лет в садике была 1 группа, наполняемостью 30 детей и более.

Детский сад находится в отдельно стоящем одноэтажном здании, соседствует со школой, Домом культуры, сельской библиотекой, что позволяет успешно сотрудничать в решении учебно-воспитательных задач.

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад с.Сухой Карабулак» создано путем изменения типа существующего муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад с.Сухой Карабулак» на основании Постановления Главы администрации Базарно-Карабулакского муниципального района

3.2. Информационная справка об образовательном учреждении

Полное наименование ДООУ	Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад с.Сухой Карабулак Базарно-Карабулакского муниципального района Саратовской области»
Сокращенное наименование ДООУ	МБДОУ «Детский сад с.Сухой Карабулак»
Учредитель	Учредителем и собственником имущества Учреждения является Базарно-Карабулакский муниципальный район. Функции и полномочия Учредителя Учреждения (далее – Учредитель) осуществляет администрация Базарно-Карабулакского муниципального района Саратовской области, осуществляющий полномочия в сфере образования - Управление образования администрации Базарно-Карабулакского муниципального района (далее – Управление образования)
Тип	Бюджетное учреждение
Коллегиальные органы (по Уставу)	Общее собрание трудового коллектива, Педагогический совет, Совет родителей
Административно-управленческий персонал	Заведующая – Григорьева Анна Викторовна
Телефоны	89372521627
Электронная почта	grigorievaav@mail.ru
Сайт ДООУ	http://ds-suhoy-karabulak.a2b2.ru/
Адрес	412627 Саратовская область, Базарно-Карабулакский район,

	с.Сухой Карабулак, ул.Молодежная д 7 «а»
Устав	Утвержден Постановлением администрации Базарно-Карабулакского муниципального района от 30.11.2015г. № 879.
Лицензия	Лицензия на осуществление образовательной деятельности серия 64ЛО1 № 0000880 от 26.12.2013 г. с приложением № 1 серия 64ПО1 № 0001725

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад с. Сухой Карабулак» посещают дети в возрасте с 2 лет до поступления в школу. Наряду со здоровыми детьми детский сад посещают дети с незначительными нарушениями речи.

Основная образовательная программа дошкольного образования охватывает 5 возрастных ступеней : с 1,2 до 3 лет, с 3 до 4 лет, с 4 до 5 лет; с 5 до 6 лет; с 6 до 7 лет.

С этой целью в ДОУ функционирует 1 разновозрастная группа общеразвивающей направленности с 9 часовым пребыванием детей в детском саду. В группы включаются как воспитанники одного возраста, так и воспитанники разных возрастов (разновозрастные группы).

Режим работы групп - с 7.30 до 16.30 (при пятидневной рабочей неделе).

В соответствии с социальным заказом родителей, которые нуждались в организации группы с 10 часовым пребыванием, открыта дежурная группа. Часы работы дежурной группы с 7.00 до 7.30 утром и с 16.30 до 17.00 вечером.

Информация о детях

На момент написания программы развития ДОУ посещают 30 воспитанников

	2 года	2-3 года	3-4 года	4-5 года	5-6 года	6-7 года
Всего	1 чел	10 чел	9 чел	14 чел	17 чел	12 чел

Информация о кадрах

На момент написания программы развития общее количество педагогических работников – 5 человек (заведующий детским садом, 3 воспитателя, музыкальный руководитель.)

Укомплектованность кадрами - 100%. На момент составления программы вакантных должностей нет.

Коллектив стабильный, текучести кадров нет. В количественном соотношении преобладают педагоги со стажем от 5 до 30 лет. Анализ педагогического стажа, квалификационных категорий представлен в таблицах.

а) по образованию (табл. 1):

Всего	Высшее	Получают	Среднее	Среднее
-------	--------	----------	---------	---------

			высшее		специальное		профессионально е	
10	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
	0	0	0	0	5	100	5	100

б) по стажу работы (табл. 2):

4-5 лет		5-10 лет		10-15 лет		15-20 лет		Более 20 лет	
%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во
0	0	75	4	0	0	0	0	25	1

в) по квалификационным категориям (табл. 3):

Всего	Высшая квалификационная категория		I квалификационная категория		Соответствие занимаемой должности	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
9	0	0	0	0	5	100

Социальный паспорт семей воспитанников:

Общее количество семей – 25;

- дети из полных семей – 27
- дети из неполных семей – 3
- дети из многодетных семей – 9

3.3. Проблемно-ориентированный анализ деятельности ОУ, позволяющий сформулировать проблемы функционирования

Анализ внутренней среды ДОУ

Материально-техническая база. Неотъемлемой частью работы дошкольного учреждения является развитие и укрепление материальной базы. Материально – техническая база учреждения включает в себя здание общей площадью 316 м², в том числе 1 групповое помещения. В групповой ячейки имеются раздевалка, моечная, туалетная комната.

Имеется своя озеленённая прогулочная площадка с теньвыми навесами. На площадках есть необходимое оборудование, созданы условия для самостоятельной двигательной деятельности детей, разбиты цветники и клумбы, растут разнообразные деревья и кустарники. На территории оборудована спортивная площадка

В ДОУ имеется медицинская комната.

Материально – техническая база учреждения постоянно совершенствуется и модернизируется. Ежегодно проводится косметический ремонт групп.

Для обеспечения воспитательно – образовательного процесса в детском саду имеется

необходимая мебель, твёрдый и мягкий инвентарь, методический материал, дидактические пособия, техническое оборудование: Музыкальный центр; магнитофоны (1).

Можно сделать вывод, что в ДОО удовлетворительная материально-техническая база, грамотно организованная развивающая предметно-пространственная среда.

Но из-за недостаточного финансирования существует необходимость замены старой детской мебели (столов, стеллажей), обновления мягкого инвентаря. В группах мало игрушек, многие дидактические пособия готовятся педагогами собственноручно из-за нехватки средств. Также требуется замена оконных рам на пластиковые.

Проблемное поле:

Проблема недостаточного количества оборудования: как для обеспечения образовательного процесса (в соответствии с требованиями образовательной программы), так и материально-технического оснащения (соответствующего требованиям СанПиН); учебно-материальная база образовательного процесса недостаточно соответствует современным требованиям к содержанию образовательного пространства.

Перспективы развития:

Возможность пополнения материально-технической базы и развивающей предметно-пространственной среды за счет добровольных пожертвований юридических и физических лиц, а также за счёт субвенций в рамках реализации ФГОС

Возможные риски:

Снижение объемов бюджетного финансирования совершенствования предметно-развивающей среды и материально-технической базы учреждения.

Анализ образовательного процесса

Повышению качества образовательной работы с детьми способствует рационально организованная в группах развивающая предметно-пространственная среда, создающая условия для совместной деятельности детей и педагогов и позволяющая варьировать способы и формы организации их жизнедеятельности. Развивающая предметная среда в группах оборудована с учётом возрастных особенностей детей. Все элементы среды связаны между собой по содержанию, масштабу и художественному решению и в целом создают оптимально-насыщенную, целостную, многофункциональную среду. Оборудование и материалы в группах позволяют детям заниматься игровой, познавательно-исследовательской, продуктивной деятельностью, а также обеспечивают двигательную активность детей. Размещение оборудования по принципу комплексного и гибкого зонирования позволяет детям объединяться небольшими подгруппами по общим интересам.

Количество и продолжительность НОД соответствуют требованиям СанПиН. Расписание образовательной деятельности составлено в соответствии с возрастными особенностями детей.

Содержание образования в ДОО дифференцируется по следующим направлениям развития: социально-коммуникативное развитие, познавательное развитие, речевое развитие, художественно-эстетическое развитие, физическое развитие и реализуется в различных формах организации педагогического процесса.

Воспитательно-образовательная работа с детьми проводится в системе. Каждый раздел программы прорабатывается не только на специально организованных занятиях, но и в

совместной и свободной деятельности. Большая часть обучающе-развивающей работы проходит в совместной деятельности.

Педагогический коллектив понимает значение игровой деятельности в жизни дошкольников и уделяет пристальное внимание её развитию. В группе имеются специально оборудованные для сюжетно – ролевой игры уголки, свернутые сюжетно - ролевые игры, театральные зоны. Игра и игровые мотивировки охотно применяются педагогами в работе с детьми (имеется картотека сюрпризных моментов). Новой формой организации детской деятельности является проектирование, которое постепенно осваивается педагогами и является основной формой работы в летний период.

Наилучшие результаты приносит деятельность коллектива учреждения по направлениям: художественно-эстетическое развитие, познавательное, социально-личностное.

В начале и конце учебного года педагогами и специалистами ДОО проводится диагностика результатов усвоения программы по всем направлениям и диагностика становления и развития у детей ключевых компетентностей, на основе анализа которых оценивается результативность работы педагогов и строится воспитательно-образовательный процесс.

Анализ уровня выполнения ООП ДОО

Педагогическая оценка индивидуального развития дошкольников муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад с.Сухой Карабулак» в соответствии с ФГОС ДО осуществляется в рамках педагогической диагностики. Оценка индивидуального развития детей дошкольного возраста (педагогическая диагностика) осуществлялась через отслеживание результатов освоения детьми образовательной программы дошкольного образования. Оценка индивидуального развития детей дошкольного возраста (педагогическая диагностика) осуществлялась во всех возрастных группах через наблюдение разнообразных видов детской деятельности, беседы, через анализ продуктов детской деятельности, решение проблемных ситуаций, специально организуемых воспитателями всех возрастных групп 2 раза в год – в начале и в конце учебного года (сентябрь, май).

По итогам педагогической диагностики на конец мая 2016 года результат освоения программы сформирован у 58%, частично сформирован у 40%, не сформирован у 2%.

В ДОО хороший микроклимат, обстановка доброжелательного отношения между взрослыми и детьми, дети коммуникабельны, эмоциональны, с удовольствием играют, с желанием ходят в детский сад. В общении воспитателей с детьми превалирует личностно-ориентированное взаимодействие. Особое внимание в работе с детьми уделяется формированию положительной самооценки и развитию индивидуальности детей. Для этого использовались как групповые, так и индивидуальные формы работы.

В детском саду сложились определенные традиции. Это: «До свидания, детский сад!», День Матери, Новогодний праздник, Масленица, конкурсы, тематические праздники, праздник «День защиты детей», летние и зимние спортивные праздники, проведение смотров- конкурсов, выставок.

Родители, педагогический коллектив дают хорошую оценку работе детского сада в режиме развития (по итогам ежегодного Мониторинга удовлетворённости образовательным процессом). Успехи детского сада отмечены грамотами и дипломами. Педагоги ДОО активно участвуют в районных конкурсах методических разработок.

Проблемное поле: неготовность педагогов к работе в инновационном режиме, в условиях высокой информатизации образовательной среды;

недостаточная готовность и включенность педагогов в управление качеством образования детей ;

недостаточно организовано взаимодействие специалистов ДОУ;

Перспективы развития:

Совершенствование Образовательной программы дошкольного образования ДОУ ;

Включение в практику работы новых форм взаимодействия участников образовательного процесса;

Скоординированность деятельности всех специалистов детского сада, родителей, воспитанников и социума в вопросах повышения качества образовательных услуг;

Работа по преемственности дошкольного и начального школьного образования;

Осуществление планирования образовательного процесса с учётом целевых ориентиров дошкольного образования;

подготовка педагогических кадров к работе в условиях высокой информатизации образовательной среды,

Подбор диагностических методик для осуществления анализа реализации Образовательной программы дошкольного образования ДОУ

Возможные риски:

Последствия нестабильной экономической ситуации в стране могут негативно сказаться на кадровом педагогическом составе учреждения. Возможно сокращение узких специалистов, что не может не сказаться на качестве образовательной услуги, в том числе и во взаимодействии с родителями.

В связи с низкой обеспеченностью и платежеспособностью населения может произойти снижение потребности в учреждениях дошкольного образования из-за увеличения родительской платы.

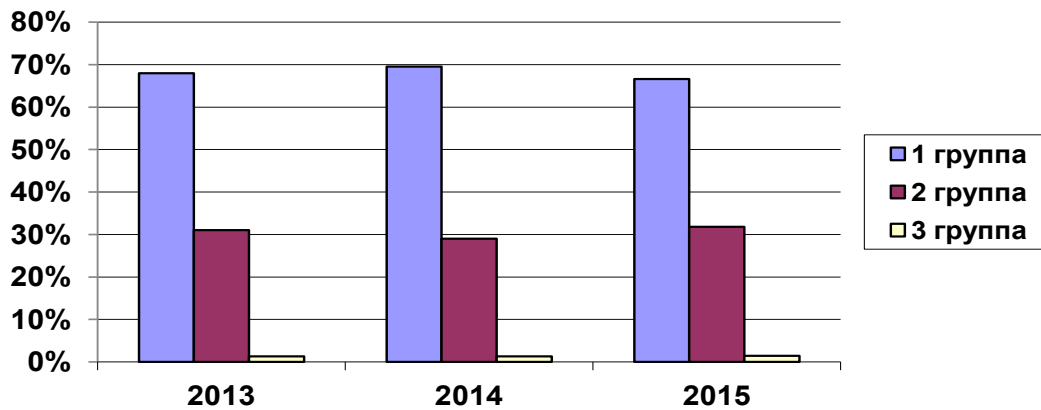
Анализ состояния здоровья, физического состояния воспитанников.

Здоровье - важнейшая предпосылка правильного формирования характера, развития инициативы, сильной воли, дарований, природных способностей. Педагоги на первый план выдвигают задачи укрепления здоровья дошкольников и формирования у них ориентации на здоровый образ жизни. При построении образовательного процесса педагоги учитывают индивидуальные особенности каждого ребенка, уровень двигательной активности, анализ здоровья детей.

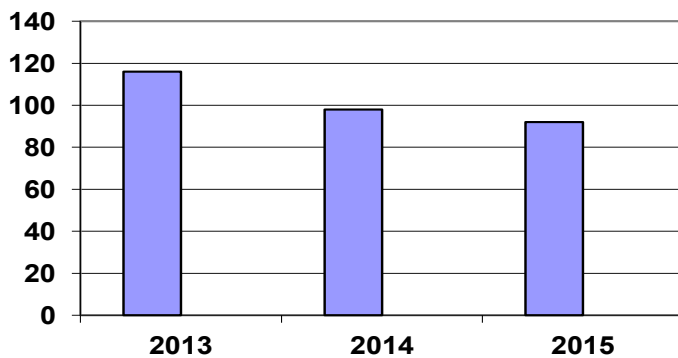
Для укрепления здоровья детей в детском саду проводятся различные формы физкультурно-оздоровительной работы (физкультурные занятия, досуги и развлечения, Дни здоровья, гимнастики утренняя и после сна, дыхательная, пальчиковая, закаливающие и оздоровительные процедуры). В группе регулярно проводятся занятия валеологической направленности, игры, беседы по воспитанию у детей привычки и навыков здорового образа жизни. Ведётся большая работа с родителями по пропаганде здорового образа жизни, для проведения бесед привлекаются медработники.

Показатели здоровья детей за 3 последних года представлены в следующей таблице.

Группы здоровья детей



Анализ общей заболеваемости (всего случаев заболеваемости)



Наблюдается уменьшение заболеваемости среди детей, но за счёт снижения заболеваемости более старших детей.

Проблемное поле: наблюдается снижение уровня здоровья среди воспитанников, поступающих в детский сад; относительно высокая заболеваемость детей до 3-х лет вследствие предрасположенности к простудным заболеваниям; недостаточное количество спортивного оборудования, отсутствие отдельного физкультурного зала
рост числа родителей воспитанников с низким уровнем культуры здоровья, проявляющих инертность в ведении здорового образа жизни

Перспективы развития: использование здоровьесберегающих технологий, работа по программе «Здоровье»; и, как итог, снижение заболеваемости детей;

принять меры по обеспечению нормального температурного режима в группах ДОО.
Возможные риски: невозможность оборудования физкультурного зала из-за отсутствия отдельного помещения

Анализ кадрового состава.

Кадровый потенциал

Основные данные по количеству работников

Группы персонала	2013-2014 (кол-во чел)	2014-2015 (кол-во чел)	2015-2016 (кол-во чел)
Административный персонал	1	1	1
Педагогический персонал	4	4	4
Обслуживающий персонал	6	6	6
ВСЕГО	11	11	11

Вывод: кадрами детский сад укомплектован полностью, согласно штатному расписанию. В 2015/16 уч. году общая численность работающих составила 11 человек

В штате сотрудников: 3 воспитателя, музыкальный руководитель, 2 младших воспитателя, 1 повар, прачка, завхоз, сторож и рабочий по обслуживанию здания

Соотношение воспитанников приходящихся на 1 взрослого:

Воспитанники/педагоги – 10/1; воспитанники/ все сотрудники – 3/1

В учреждении работают профессиональные, творческие, увлеченные своим делом специалисты. Все педагоги имеют соответствующий образовательный ценз и постоянно повышают свою квалификацию. Это позволяет говорить о высоком уровне потенциальной возможности педагогического коллектива работать в инновационном режиме. Выпускники дошкольного учреждения, стабильно на протяжении нескольких лет, показывают хорошую адаптацию к школе и успеваемость.

Профессиональный уровень педагогов:

Высшее образование	Незаконченное высшее, среднее специальное педагогическое образование	Среднее
0	0	5

По квалификационным категориям

Общее количество педагогов	Высшая категория	Первая квалификационная категория	Соответствие занимаемой должности	Не аттестованы
5	0	0	0	0

По педагогическому стажу работы

1-3 года	3-5 лет	5-10 лет	10-15 лет	15-20 лет	20 и более лет
0	0	4	0	0	1

В 2015-2016 4 педагога прошли аттестацию с соответствием занимаемой должности. 3 дин педагога прошли курсовую переподготовку. Педагоги детского сада активно участвуют в районных мероприятиях, проводимых управлением образования – это семинары, конкурсы педагогического мастерства, методические объединения.

Методическая работа детского сада ведется согласно годовому плану и Основной образовательной программы дошкольного образования. Ведется работа по самоанализу воспитательно-образовательного процесса.

Коллектив ответственно и инициативно подходит к работе, престижным считается профессионализм и образование, повысилась активность участия в мероприятиях внутри сада.

Проблемы: Основу педагогического коллектива в детском саду составляют специалисты с большим стажем работы (свыше 10 лет), для которых характерны такие черты, как традиционность взглядов на процесс образования, избегание инноваций, профессиональное и эмоциональное выгорание.

Не повышается престиж педагогических профессий.

Недостаточно высокий уровень проектировочных умений ряда педагогов не позволяет им транслировать опыт своей работы.

Перспективы развития:

Большая часть педагогов имеют потенциал к работе в инновационном режиме, они активно участвуют в работе методических объединений педагогов, обобщают свой опыт работы, внедряют в образовательный процесс новинки педагогической науки и практики. Именно эти педагоги,

готовые к повышению своей компетентности, аттестации на более высокую квалификационную категорию, к участию в конкурсах, смотрах педагогического мастерства смогут составить инновационный стержень учреждения и, как следствие, обеспечить максимально возможное качество образовательной услуги и качественное выполнение программы.

Повышению качества образовательной услуги будет способствовать повышение квалификации работников учреждения, обеспечение научного сопровождения образовательного процесса.

Возможные риски: к возможным рискам реализации программы развития можно отнести человеческий ресурс. Педагоги имеют свой опыт работы и неохотно воспринимают нововведения. Чтобы минимизировать фактор риска, необходимо использовать современные интерактивные методы обучения педагогов (мозговой штурм, проект, деловая игра, практикум, тренинг и др.).

Дальнейшее «старение» и «выгорание» коллектива ДОУ.

Анализ управляющей системы.

Управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности, обеспечивающих государственно-общественный характер управления Учреждением. Непосредственное руководство Учреждением осуществляет заведующий, назначаемый на эту должность и освобождаемый от нее Учредителем с обязательным заключением письменного трудового договора. Управление Учреждением осуществляется следующими

коллегиальными органами: Общим собранием трудового коллектива, Педагогическим советом, Советом родителей

В результате комплексного исследования системы управления ДООУ было выявлено, что в детском саду существует достаточно эффективная, профессиональная, компетентная система административного и оперативного управления коллективом. Управление ДООУ строится на принципах единоначалия и коллегиальности, взаимной ответственности всех участников образовательного процесса за жизнь и здоровье детей, открытости и демократизации, ценностно-личностного подхода к сотрудникам ДООУ и осуществляется в соответствии с законодательством РФ в области образования и Уставом ДООУ. Постоянно действующим руководящим органом для обсуждения основных направлений образовательного процесса является педагогический Совет, который проходит не реже 5 раз в год.

В детском саду практикуется: материальная и моральная поддержка инициативы работников, регулярное проведение консультаций, детальное обсуждение порядка работы, разработка и внедрение правил и инструкций.

Положительные результаты управленческой деятельности выражаются в укреплении материально – технической базы учреждения, подборе качественного состава педагогических кадров, введении инноваций в педагогический процесс, совершенствовании методической работы, контроля и диагностики.

Проблемное поле:

Неготовность коллектива к активному участию в управленческой деятельности, инертность перед новыми активными формами работы..

Низкая активность совета родителей.

Несовершенство нормативно-правового сопровождения и ресурсного обеспечения (наличие пакета методико-дидактических и диагностических материалов, подготовленность педагогических кадров, наличие соответствующей предметно-развивающей среды).

Таким образом, в детском саду создана традиционная система управления коллективом с преобладанием административных методов, которые способствуют стабильному функционированию учреждения, но не развивают творческую активность сотрудников ДООУ. Следовательно, для модернизации существующей системы управления при переходе учреждения из режима функционирования в режим развития существует необходимость обновления модели управления ДООУ.

Перспективы развития:

Дальнейшее перестроение системы управления – предполагает организацию и включение в структуру управления ДООУ мобильных объединений педагогов учреждения, родителей воспитанников.

Возможные риски:

Выбор неверных ориентиров управления инновационной деятельностью учреждения может привести к отсутствию желаемых результатов в процессе реализации программы развития.

Анализ финансово-экономических ресурсов выявил следующее:

Финансирование складывается из бюджетных и внебюджетных средств.

Бюджетное нормативное финансирование осуществляется через централизованную бухгалтерию районного управления образования.

Главным источником финансирования является районный бюджет, большая часть средств которого идёт на выплату заработной платы, оплату коммунальных услуг, налоги.

Внебюджетные средства – это родительская плата за присмотр и уход за детьми в д/с.

Проблемное поле:

Снижение бюджетного финансирования. Расход бюджета – только на выплату коммунальных услуг, заработную плату и питание.

Перспективы развития:

Увеличение доли финансирования дошкольного учреждения за счет средств субвенции на реализацию ФГОС .

Возможные риски:

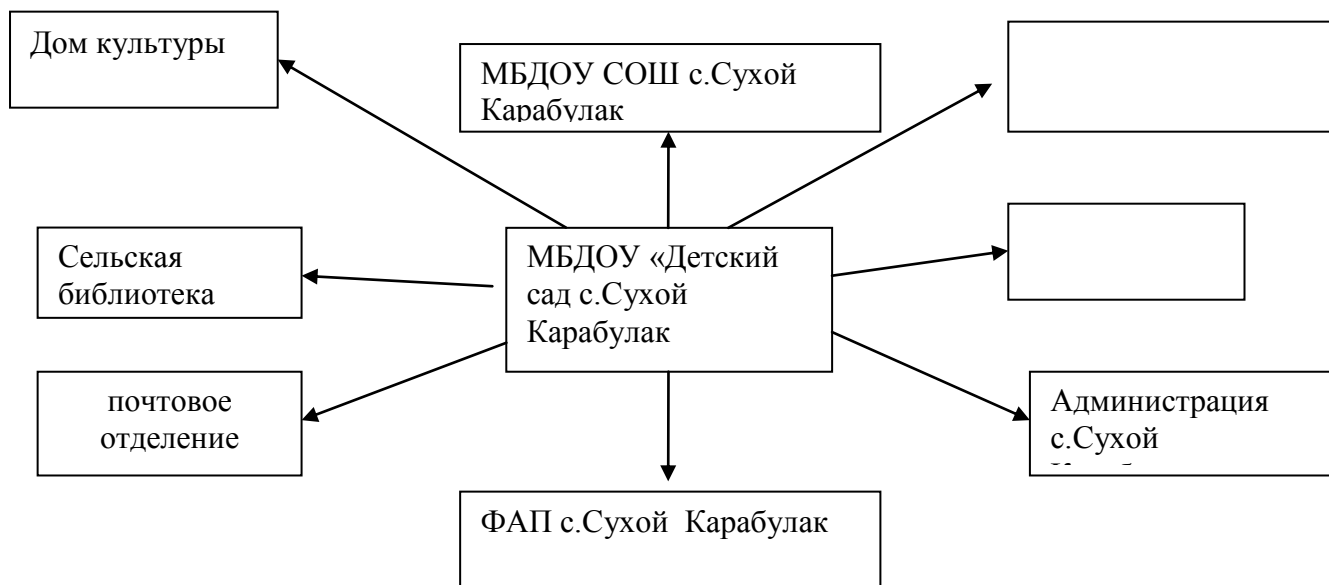
Нестабильность финансирования учреждения.

Анализ внешней среды ДООУ

Актуальность создания данной Программы развития обусловлена изменениями в государственно-политическом устройстве и социально-экономической жизни страны. Проблема качества дошкольного образования в последние годы приобрела не только актуальный, но и значимый характер. В современных условиях реформирования образования, ДООУ представляет собой открытую и развивающуюся систему. Основным результатом её жизнедеятельности должно стать успешное взаимодействие с социумом. Анализ всех этих данных определяет динамику социального заказа, предъявляемого родительской общественностью, и нацеливают на адресную работу с семьями, которая позволит удовлетворить индивидуальные запросы родителей, желающих поднять уровень развития детей, укрепить их здоровье, развить у них те или иные способности, подготовить их к обучению в школе.

Социокультурные особенности

Наше учреждение расположено в центре села, в доступной близости находятся организации и учреждения, в которых работают родители наших воспитанников, а также – основные социальные объекты. (см. диаграмму)



Изучение контингента детей начинается с ознакомления с условиями жизни и воспитания ребёнка в семье, которые оказывают значительные влияния на его воспитание и развитие. Социальными заказчиками являются, в первую очередь, родители воспитанников. Детский сад большое внимание уделяет изучению контингента родителей на основе социальных паспортов. Социальный состав семей воспитанников выглядит следующим образом.

СОЦИАЛЬНЫЙ ПАСПОРТ

Сведения о контингенте детей:

№	Наименование категории	Количество (чел.)	Количество (%)
1	Общее количество групп	1	100%
2	Общее число детей	30	100%
	От 0 до 1,5	0	0 %
	От 1,5 до 3	13	0,43%
	От 3 до 5	9	0,3%
	От 5 до 7	8	0,26%
3	Мальчиков	17	0,56 %
4	Девочек	13	0,43 %
10	Количество групп для детей раннего возраста		
	Общее число детей		
	Мальчиков		
	Девочек		
11	Количество групп для детей среднего дошкольного возраста		
	Общее число детей		
	Мальчиков		
	Девочек		

12	Количество групп для детей старшего дошкольного возраста		
	Общее число детей		
	Мальчиков		
	Девочек		
13	Количество подготовительных к школе групп		
	Общее число детей		
	Мальчиков		
	Девочек		
14	Количество разновозрастных групп	1	
	Общее число детей	30	
	Мальчиков	17	
	Девочек	13	
15	Количество групп кратковременного пребывания детей		
	Общее число детей		
	Мальчиков		
	Девочек		
16	Количество групп круглосуточного пребывания детей		
	Общее число детей		
	Мальчиков		
	Девочек		
Социальный статус семей воспитанников			
17	Воспитываются в полных семьях	Всего семей 27	
18	Воспитываются в многодетных семьях	9	
	Полных	9	
	Не полных	3	
19	Не полные семьи	3	
	Воспитываются одной матерью	3	
	Воспитываются одним отцом	0	
	Разведенные	1	
	Вдовы	1	
	Вдовцы		
20	Воспитываются в семье, проживающей по временной регистрации		
Дети требующие особой социально-педагогической поддержки и защиты			
21	Опекаемые дети		
22	Дети-сироты		
23	В СОП семье		
	В полной		
	Не полной		
24	Родители лишены родительских прав		
25	Не работающие родители	1	
	Мать	12	
	Отец		
	Оба	-	
26	В социально - неблагополучной семье		

27	В семьях стоящих на учете в ЦСОН	1	
28	В малообеспеченных семьях	18	

Из анализа видно, что воспитанники ДООУ из семей различного социального статуса, имеющих разный уровень образования.

Изучение социального заказа родителей воспитанников ДООУ показало: 90% - желают, чтобы их ребёнок при выходе из дошкольного учреждения был психологически и физически готов к обучению в школе, 86%- считают главной задачей детского сада укрепление здоровья ребёнка и его развитие; 68%- хотели бы, чтобы в детском саду приобщали детей к общепринятым нормам и правилам взаимоотношения со сверстниками и взрослыми. Данные сведения использовались при планировании работы с родителями, для определения перспектив развития детского сада. Родительская общественность в основном понимает значение развития детей, что является определенной помощью детскому саду. Усилия заведующей направлены на стабилизацию и развитие всех направлений жизнедеятельности детского сада, четкое определение стратегии его развития, приоритетов и задач в условиях современного общества.

Таким образом, анализ жизнедеятельности ДООУ показал, что наиболее актуальными проблемами в ДООУ являются:

1. Недостаточное внедрение новых технологий воспитания и обучения детей, использование традиционных форм дошкольного образования в ДООУ, педагоги ориентируются в основном на формирование знаний, умений, навыков в качестве целей, а не на средства развития ребенка.
2. Остается высоким процент заболеваемости воспитанников детского сада;
3. Не в полной мере разработана система здоровьесберегающей и здоровьесформирующей деятельности ДООУ.
4. Недостаточное участие родителей в педагогическом процессе;
5. Негибкая, инертная система взаимодействия дошкольного учреждения с социумом.
6. Требуется доработки нормативно-правовая, финансово-экономическая, социально-педагогическая и материально-техническая основа дошкольного учреждения в условиях реализации ФГОС ДО.

Решение этих проблем зависит от создания благоприятных кадровых, мотивационных, организационно-методических, материально-технических и финансовых условий.

IV. Концепция Программы развития ДООУ.

Основной целью Программы развития является создание в Учреждении системы интегративного образования, реализующего право каждого ребенка на качественное и доступное образование. А так же создание условий, обеспечивающих высокое качество результатов образовательной деятельности по формированию ключевых компетенций дошкольников, опираясь на личностно-ориентированную модель взаимодействия

взрослого и ребёнка с учётом его психофизиологических особенностей, индивидуальных способностей и развитие творческого потенциала.

Ценность инновационного характера современного дошкольного образования и Программы развития Учреждения направлена на сохранение позитивных достижений ДООУ. Внедрение современных педагогических технологий, в том числе информационно-коммуникационных, обеспечение личностно – ориентированной модели организации педагогического процесса, позволяющих ребёнку успешно адаптироваться и удачно реализовать себя в подвижном социуме, развитие его социальных компетенций в условиях интеграции усилий семьи и ДООУ.

Вместе с тем инновационный характер преобразования означает исследовательский подход к достигнутым результатам в деятельности ДООУ, соответствие потребностям современного информационного общества в максимальном развитии способностей ребёнка.

В связи с этим, результатом воспитания и образования дошкольника должны стать сформированные у ребёнка ключевые компетенции:

Коммуникативная – умение общаться с целью быть понятым

Социальная – умение жить и заниматься вместе с другими детьми, близкими

Информационная – владение умением систематизировать и «сворачивать» информацию, работать с разными видами информации

Продуктивная – умение планировать, доводить начатое до конца, способствовать созданию собственного продукта (рисунка, поделки, постройки)

Нравственная – готовность, способность и потребность жить в обществе по общепринятым нормам и правилам

Физическая – готовность, способность и потребность в здоровом образе жизни.

Ценность качества образовательного процесса для ДООУ напрямую связано с ценностью ребёнка. Стремление простроить образовательный процесс в соответствии с индивидуальными потребностями и возможностями ребёнка означает с одной стороны – бережное отношение к ребёнку (его здоровью, его интересам, его возможностям), с другой стороны профессиональное создание оптимальных условий для его развития в воспитательно-образовательном процессе.

Исходя из всего вышесказанного, концептуальными направлениями развития деятельности МБДОУ «Детский сад с.Сухой Карабулак служат:

Качество образования

Здоровье

Сотрудничество

Основные принципы, которыми будем руководствоваться, выстраивая деятельность ДООУ:

принцип системности – целостный подход, взаимодействие всех направлений и звеньев на достижение оптимального результата – развития личности ребенка;

принцип развивающего образования опирается на «зону ближайшего развития» и предполагает использование новейших технологий и методик;

принцип индивидуализации и дифференциации предполагает учет субъективного опыта, индивидуальных предпочтений, склонностей, интересов и способностей детей и взрослых;

принцип гуманизации – основывается на усилении внимания к личности каждого воспитанника как высшей ценности общества, установке на формирование гражданина с

полноценным познавательно – речевыми, моральными и физическими качествами, создании максимально благоприятных условий для развития его творческой индивидуальности;

принцип увлекательности – является одним из важнейших. Весь образовательный материал интересен детям, доступен и подается в игровой форме;

принцип вариативности предполагает разнообразие содержания, форм и методов с учетом целей развития и педагогической поддержки каждого ребенка;

принцип инновационности – определяет постоянный поиск и выбор идей, наиболее оптимальных программ, технологий и форм работы;

принцип активности – предполагает освоение ребенком программы через собственную деятельность под руководством взрослого.

Образ будущего ДООУ - это конкурентоспособное Учреждение, в котором созданы условия для развития инновационных процессов, ведётся мониторинг потребности населения в образовательных услугах, создан привлекательный имидж, где ребенок реализует свое право на индивидуальное развитие в соответствии со своими потребностями, возможностями и способностями. Педагоги развивают свои профессиональные и личностные качества; руководитель обеспечивает успех деятельности детей и педагогов; коллектив работает в творческом поисковом режиме, основываясь на гуманных отношениях партнерского сотрудничества.

Основной структурной единицей в процессе развития ДООУ выступает взаимодействие участников образовательных отношений в системе «педагог- ребенок-родитель».

Родители формируют социальный заказ на уровне общественной потребности;

Воспитатели являются непосредственным реализатором образовательных услуг на уровне государства;

Дети выступают как потребители оказываемых ДООУ услуг по обучению и воспитанию, развитию личности.

Для того, чтобы педагоги могли эффективно осуществлять взаимодействие с семьей, необходимо повышение их правовой и психолого-педагогической культуры, формирование гуманистических взглядов на процесс образования, а также профессиональные умения контактировать с родителями.

Таким образом, **цель разработки данной концепции** Программы развития ДООУ заключается в том, чтобы способствовать организации комфортного и эффективного процесса образования детей дошкольного возраста, содействовать всестороннему развитию ребёнка на протяжении всего пребывания в детском саду.

Цели и задачи программы развития ДООУ

Целью программы развития ДООУ на период до 2020 года является:

Цель: Обеспечение эффективности развития дошкольного образовательного учреждения путем повышения качества образования при целенаправленном использовании развивающих технологий переход к новому качеству образования и воспитания детей в соответствии с требованиями современной образовательной политики ФГОС дошкольного образования потребностями развития и воспитания каждого ребенка в зависимости от его индивидуальных возможностей.

Задачи:

1. Обеспечить гармоничное физическое развитие детей через совершенствование условий для развития здоровьесберегающей среды, обеспечивающей сохранение и укрепление здоровья воспитанников, формирование основ здорового образа жизни (в том числе привлечение работников и воспитанников ДООУ к сдаче нормативов ГТО).
2. Совершенствование системы индивидуальной работы с детьми, имеющими особые образовательные потребности.
3. Обеспечение условий для развития кадрового потенциала, повышения престижа и значимости педагогической профессии в соответствии с актуальными задачами в сфере образования.
4. Обеспечить эффективность и преемственность дошкольного и начального общего образования.
5. Усовершенствовать взаимодействие ДООУ с родителями воспитанников посредством организации совместной эффективной деятельности и их участия в образовательном процессе.
6. Обеспечить обновление предметно-развивающей среды ДООУ, способствующей реализации нового содержания дошкольного образования и достижению новых образовательных результатов;
7. Совершенствование и обновление системы социального партнёрства.

Прогнозируемые результаты реализации программы:

Достижение нового образовательного результата, путем реализации федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования;

Рост профессионального уровня педагогов через прохождение курсов повышения квалификации, семинары, мастер-классы, вебинары, онлайн-конференции;

Сохранение и укрепление здоровья детей;

Укрепление материально-технической базы, создание современной развивающей предметно-пространственной среды в ДООУ в соответствии с ФГОС ДО.

Увеличение количества воспитанников, принявших участие в районных соревнованиях, направленных на укрепление здоровья, формирование физических и волевых качеств у детей;

Привлечение работников и воспитанников ДООУ к сдаче нормативов ГТО;

Увеличение доли детей, вовлеченных в мероприятия интеллектуальной и творческой направленности;

Увеличение доли педагогов ДООУ, принявших результативное участие в конкурсах профессионального мастерства, различных конкурсах районных, областных, всероссийских .

Повышение уровня профессиональной компетентности в системе мероприятий, направленных на развитие кадрового потенциала 100%.

Обеспечение эффективности и преемственности дошкольного и начального общего образования.

Увеличение количества родителей, активно участвующих в образовательном процессе до 70%

Системное взаимодействие ДООУ с социальными партнёрами с целью повышения качества образования.

Этапы реализации программы.

I этап - 2016 год;

Аналитико-диагностический, анализ исходной ситуации, выявление проблем, выбор

технологий и механизма развития в соответствии с социальным заказом и реализации ФГОС ДО. Организационная работа:

- создание условий (кадровых, материально-технических и т. д.) для успешной реализации мероприятий в соответствии с Программой развития;
- начало реализации мероприятий, направленных на создание интегрированного развивающего образовательного пространства. Определение конечного результата по реализации Программы.

II этап - практический; (2017-2019 гг.): реализация Программы:

- обновление содержания, организационных форм, педагогических технологий;
- постепенная реализация мероприятий в соответствии с Программой развития;
- периодический контроль реализации мероприятий в соответствии с Программой развития;
- Коррекция мероприятий.

III этап - итоговый; (2020г.): контрольно - регулировочный.

- анализ достижения цели и решения задач, обозначенных в Программе развития;
 - представление аналитических материалов на педсовете, общем родительском собрании, размещение на сайте учреждения;
- своевременная коррекция и регуляция Программы на основании полученных результатов.

V. Механизм реализации Программы развития

- Механизмом реализации программы развития ДООУ являются составляющие ее проекты и программы.
- Научно-методическое и организационное сопровождение реализации проектов программы будут осуществлять рабочие группы, созданные из числа администрации, педагогов, родителей воспитанников, представителей общественных организаций и учреждений социального партнёрства.
- Разработанная в Программе концепция развития ДООУ будет использована в качестве основы при постановке тактических и оперативных целей при разработке годовых планов.
- Мероприятия по реализации проектов и программ включаются в годовой план работы образовательной организации.
- Подведение итогов, анализ достижений, выявление проблем и внесение корректировок в программу будет осуществляться ежегодно на итоговом педагогическом совете, рассматриваться на родительских собраниях.
- Предполагается организация и проведение серии семинаров, способствующих психологической и практической готовности педагогического коллектива к деятельности по реализации проектов.

VI. Основные мероприятия по реализации Программы
VII. Система контроля выполнения Программы развития

Контроль по реализации Программы организуется и проводится в определенной последовательности с использованием алгоритма контроля.

Цель контроля- объект контроля- разработка плана контроля- сбор информации- первичный анализ изученного - выработка рекомендаций- проверка исполнения рекомендаций.

Изучение конечных результатов реализации Программы включает в себя несколько этапов:

- Сбор информации с помощью воспитателей, родителей, воспитанников (в виде анкетирования, тестирования- взрослые, а процессе наблюдений- воспитанники).
- Изучение документации.
- Обработка полученной информации.
- Обсуждение на педагогическом совете , Совете родителей полученных данных, их анализ и интеграция.
- Утверждение на педагогическом совете направлений корректировки педагогического процесса; Совете родителей- способов взаимодействия ДОО и семьи.
- Закрепление положительных традиций, передового педагогического опыта.
- Разработка рекомендаций.

Критерии	Субъекты оценки	Вид и периодичность контроля	Методы оценки
1.Соблюдение в ДОО законодательства РФ в области образования/ 2016- 2020	Рабочая группа программы администрация	Раз в год, итоговый	Анализ планов, локальных актов, наблюдение
2.Организационно-педагогические условия успешной работы/ 2016-2020	Рабочая группа, самооценка	Текущий, раз в полугодие	Анализ среды, наблюдение, опросы
3.Обновление структуры содержания образовательного процесса/ 2016-2020	Творческая группа, самооценка	Текущий- раз в полугодие, Итоговый- раз в год	Анализ планов, наблюдение беседы, социологические опросы
4.Рост профессионального мастерства воспитателя как результат повышения квалификации, самообразования/ 2016-2020	Оценка равного равным, администрация, самооценка	Текущий- раз в полугодие	Анализ планов, наблюдение, беседы, социологические опросы
5.Качество и эффективность образовательного процесса (модель выпускника) /2016-2020	Оценка равного равным, администрация	Текущий- раз в полугодие, итоговый- раз в год	Диагностический инструментарий, наблюдение
6.Вовлечение родителей в образовательный процесс/ 2016-2020	Рабочая группа. администрация	Текущий- раз в полугодие	Наблюдение, беседы, социолог. опросы
7.Степень сформированности условий для индивидуального развития/2016-2020	Рабочая группа программы администрация	Текущий- раз в полугодие, итоговый- раз в год	Анализ условий для индивидуального развития
8.Устранение противоречий предыдущих этапов, определение новой идеи развития	Проектная группа программы самооценка,	Итоговый- раз в год	Анкетирование педагогов, родителей

VIII. Угрозы и риски реализации Программы

Выделяются следующие группы рисков, которые могут возникнуть в ходе реализации Программы:

Финансово-экономические риски связаны с сокращением в ходе реализации Программы предусмотренных объемов бюджетных средств. Это потребует внесения изменений в Программу, пересмотра целевых значений показателей.

Нормативно-правовые риски связаны с возможным возникновением пробелов в правовом регулировании реализации деятельности учреждения, относимых к полномочиям федеральных и региональных органов государственной власти.

Организационно-управленческие риски могут возникнуть вследствие недостаточного качества управления Программой, т. е. неготовности управленческих кадров к деятельности в новых условиях.

Социальные риски связаны с отсутствием поддержки идей Программы со стороны субъектов образовательного процесса.

Возможные пути устранения угроз и рисков:

1. Разъяснение идей Программы развития ДОУ.
2. Повышение профессиональной компетентности административных и педагогических кадров.
3. Организация мониторинга.
4. Научно-методическое, информационное и экспертно-аналитическое сопровождение

IX. Приложения

