

муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад общеразвивающего вида № 21 «Золотая рыбка» с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей»

Согласовано  
Руководитель управления образования  
Администрации г. Ачинска  
 Т.А. Быкова  
« 4 / » февраля 2019 г.

Утверждаю  
Заведующий МАДОУ «Д/с № 21»  
М.Н. Бовгира  
« 4 / » февраля 2019 г.



**Программа развития  
муниципального автономного дошкольного  
образовательного учреждения «Детский сад  
общеразвивающего вида № 21 «Золотая рыбка»  
с приоритетным осуществлением деятельности  
по физическому развитию детей»  
на 2019-2022 годы**

**Разработчик:  
Бовгира М.Н**

г. Ачинск  
2019 год.

## ПАСПОРТ

Программы развития муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад общеразвивающего вида № 21 «Золотая рыбка» с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей» на 2019-2022 год

<b>Наименование программы</b>	Программа развития муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад общеразвивающего вида № 21 «Золотая рыбка» с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей» на 2019-2022 год
<b>Основания для разработки программы</b>	Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» СанПиН 2.4.1.3049 – 13 Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 N 1155 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования" Устав дошкольной образовательной Организации
<b>Исполнители программы</b>	Администрация и педагогический коллектив МАДОУ «Д/с № 21» (далее по тексту образовательная Организация), родители (законные представители) детей, посещающих образовательную Организацию
<b>Разработчики программы</b>	Рабочая группа образовательной Организации, состоящая из администрации образовательной Организации, членов педагогического коллектива, членов Совета образовательной Организации
<b>Проблема</b>	Существующая профессиональная компетентность педагогических сотрудников, система здоровьесберегающих мероприятий; существующий спектр дополнительных образовательных услуг для развития индивидуальных способностей детей не позволяют реализовать федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования и приоритетное направление образовательной Организации
<b>Причины</b>	1. Недостаточная среда профессионального развития педагогических сотрудников. 2. Недостаточная система мероприятий по здоровьесберегающей деятельности. 3. Наличие контроля, а не мониторинга качества образовательной и здоровьесберегающей деятельности. 4. Недостаточная материально-техническая база. 5. Недостаточный спектр дополнительных образовательных услуг для развития индивидуальных способностей воспитанников.
<b>Цель программы</b>	Совершенствование профессиональной компетентности педагогических сотрудников, системы здоровьесберегающих мероприятий, спектра дополнительных образовательных услуг для развития индивидуальных способностей воспитанников, в условиях федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования и приоритетного направления образовательной Организации

<p><b>Задачи Программы</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создать среду для профессионального развития педагогических сотрудников.</li> <li>2. Совершенствовать здоровьесберегающую деятельность через систему оздоровительных мероприятий.</li> <li>3. Создать систему мониторинга качества образовательной, дополнительно образовательной и здоровьесберегающей деятельности.</li> <li>4. Привлекать финансовые средства для развития материальнотехнической базы за счет платных образовательных услуг.</li> <li>5. Совершенствовать спектр дополнительных образовательных услуг для развития индивидуальных способностей воспитанников.</li> <li>6. Совершенствовать развивающую предметно-пространственную среду детского сада в соответствии с требованиями ФГОС ДО в том числе для детей с ОВЗ, с учетом возрастных особенностей, национально-культурных и климатических условий.</li> </ol>
<p><b>Основные направления деятельности</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Профессиональное развитие педагогических сотрудников.</li> <li>2. Совершенствование здоровьесберегающей деятельности.</li> <li>3. Создание системы мониторинга качества.</li> <li>4. Изменение материально-технической базы.</li> <li>5. Совершенствование спектра дополнительных образовательных услуг.</li> <li>6. Совершенствовать развивающую предметно-пространственную среду, в том числе для детей с ОВЗ.</li> </ol>
<p><b>Сроки реализации Программы</b></p>	<p>2019-2022 гг.</p>
<p><b>Ожидаемые результаты</b></p>	<p><b>I направление - профессиональное развитие педагогов</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Укомплектованность образовательной Организации высококвалифицированными педагогическими сотрудниками.</li> <li>2. Увеличение численности педагогических сотрудников, с высшей и первой квалификационной категорией.</li> <li>3. Повышение профессионального мастерства педагогических сотрудников.</li> <li>4. Повышение общественного престижа и востребованности труда педагогических сотрудников образовательной Организации.</li> </ol> <p><b>II направление - совершенствование здоровьесберегающей деятельности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание системы мероприятий, направленных на обеспечение здоровьесбережения воспитанников.</li> <li>2. Повышение уровня посещаемости воспитанников образовательной Организации.</li> <li>3. Снижение уровня заболеваемости воспитанников образовательной Организации.</li> </ol> <p><b>III направление - создание системы мониторинга качества</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мониторинг качества образовательной, дополнительно образовательной и здоровьесберегающей деятельности.</li> </ol>

	<p>2. Удовлетворение запросов всех участников образовательного процесса.</p> <p>3. Отсутствие жалоб со стороны участников образовательного процесса.</p> <p><b>IV направление - изменение материально-технической базы</b></p> <p>1. Создание необходимых условий для воспитанников, в том числе детей с ограниченными возможностями здоровья и детей-инвалидов. Оснащение групп, спортивного зала, кабинета психолога в соответствии с современными требованиями и нормами.</p> <p>2. Оснащение методического кабинета методической базой.</p> <p><b>V направление - совершенствование спектра дополнительных образовательных услуг</b></p> <p>1. Улучшению качественного состава педагогических кадров, занятых в работе по оказанию платных образовательных услуг.</p> <p>2. Увеличение численности воспитанников образовательной Организации, получающих дополнительные образовательные услуги.</p> <p>3. Увеличение численности неорганизованных детей, получающих платные образовательные услуги образовательной Организации.</p> <p>4. Увеличение численности воспитанников, получивших призовые места в различных конкурсах разного уровня.</p> <p>5. Расширение диапазона мероприятий для раскрытия, развития и реализации индивидуальных способностей воспитанников.</p>
<p><b>Целевые показатели программы</b></p>	<p>1. Доля педагогических сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации – <b>100%</b>.</p> <p>2. Численность педагогических сотрудников, с высшей и первой квалификационной категорией - <b>50%</b>.</p> <p>3. Доля педагогических сотрудников, представивших опыт и получивших положительную оценку работы через мастер-классы, непосредственно образовательную деятельность, форумы и другие мероприятия муниципального, краевого, всероссийского уровней – <b>25%</b>.</p> <p>4. Доля педагогических сотрудников, имеющих награды и поощрения муниципального, краевого и всероссийского уровней – <b>25%</b>.</p> <p>5. Доля воспитанников, пропускающих образовательную Организацию без причины, – не более <b>10%</b> от общего количества воспитанников.</p> <p>6. Заболеваемость – не выше <b>11%</b> от общего количества воспитанников.</p> <p>7. Доля родителей (законных представителей) воспитанников удовлетворенных качеством образовательных услуг – <b>80%</b>.</p> <p>9. Отсутствие жалоб со стороны участников образовательного процесса – <b>100%</b>.</p> <p>10. Доля родителей (законных представителей) воспитанников участвующих в разработке критериев качества образовательной организации – <b>10%</b>.</p>

	<p>11. Доля воспитанников, получающих дополнительные образовательные услуги от общего количества воспитанников- <b>75%</b>.</p> <p>12. Доля воспитанников, получивших призовые места в различных конкурсах разного уровня от общего количества воспитанников- <b>40%</b>.</p>
<b>Этапы реализации</b>	<p><b>1.этап</b> – подготовительный (2019 г). Проблемный анализ эффективности работы образовательной Организации, разработка плана мероприятий.</p> <p><b>2.этап</b> – основной (2020-2021гг). Работа по реализации основных направлений программы развития.</p> <p><b>3.этап</b> – обобщающий (2021-2022гг). Анализ результатов реализации программы развития.</p>
<b>Источники финансирования</b>	<p>Источниками финансирования являются:</p> <p>Краевой бюджет Муниципальный бюджет Внебюджетные средства Участие в Грантовых конкурсах</p>
<b>Ресурс</b>	<p><b>Кадровый ресурс:</b> Педагогические сотрудники, прошедшие курсовую подготовку; Педагогические сотрудники с высшей и первой квалификационной категорией; Привлеченные педагоги.</p> <p><b>Материально-технический ресурс:</b> Мебель для организации образовательной деятельности, спортивное оборудование, игрушки, наглядности, методическая литература.</p>

### **Анализ готовности образовательной организации к реализации программы развития**

Предпосылками к созданию программы развития образовательной Организации на период 2019-2022 гг. послужили изменения в образовательной политике государства. Введение федеральных государственных образовательных стандартов предполагает переход к стандартам нового поколения.

С введением образовательных стандартов необходимо создать среду профессионального развития педагогических сотрудников.

На момент написания программы развития общее количество педагогических сотрудников:

Наличие в штате	2019 учебный год	
	Количество (чел)	Из них совместителей
Заведующий	1	
Зам. по ВОР	1	
Зам. по АХР	1	
Воспитатель	27	
Педагог – психолог	1	
Музыкальных работников	2	2
Инструктор по физической культуре	1	
Педагоги находящиеся в декретном отпуске	6	
Учитель - логопед	1	

Медицинский работник	1	
Всего:	42	2

### Образовательный уровень педагогических сотрудников:

с высшим образованием – 11 человек;  
со средним специальным – 15 человек; обучаются в ВУЗ – 2 человек.

### Аттестация педагогических сотрудников:

Высшая квалификационная категория- 8 человек;  
I квалификационная категория -9 человек;  
Без / КК – 10 человек.

Приоритетным направлением образовательной Организации является сохранение и укрепление здоровья воспитанников. Необходимо создать систему мероприятий, направленных на обеспечение здоровья сбережения воспитанников, и это позитивно скажется на их здоровье.

С внедрением образовательных стандартов необходимо выстроить систему мониторинга качества образовательной, дополнительно образовательной и здоровьесберегающей деятельности.

В настоящее время в образовательной Организации функционирует 13 групп, из них: 2 группы для детей раннего возраста (с 2,5 лет до 3 лет), 11 групп для детей дошкольного возраста. Организации имеет спортивный зал, музыкальный зал, кабинет психолога, логопеда, медицинский блок, методический кабинет, спортивную площадку, бассейн. Для осуществления образовательной деятельности требуется изменение материально-технической базы в соответствии со стандартами и приоритетным направлением образовательной Организации.

В образовательной Организации проводятся платные образовательные услуги, оказываемые специалистами образовательной Организации. Для развития индивидуальных способностей воспитанников требуется расширить спектр дополнительных образовательных услуг.

### План мероприятий по реализации программы развития образовательной организации

#### I направление - Профессиональное развитие педагогических сотрудников

№ п/п	Направления в работе	Ответственные и исполнители	2019г 2020г	2020г 2021г	2021г 2022г	Ожидаемый результат
1	Организация курсовой подготовки организация инклюзивного образования детей с ОВЗ	Зам зав по ВОР	В течение каждого учебного года			Все педагогические сотрудники прошли курсовую подготовку организация инклюзивного образования детей с ОВЗ
2	Мониторинг повышения квалификации педагогических сотрудников	Зам зав по ВОР	В течение каждого учебного года			Увеличение доли педагогических сотрудников с высшей и первой категорией. Увеличение доли педагогических сотрудников мотивированных на непрерывное образование.

3	Семинары, мастер классы, открытый показ непосредственно образовательной деятельности	Зам зав по ВОР	По запросам педагогов и в плановом порядке	Изменение собственной деятельности. Обмен опытом
4	Участие в профессиональных конкурсах	Зам зав по ВОР	Согласно сроков конкурса	Повышение общественного престижа и востребованности труда педагогических сотрудников образовательной Организации
5	<p><b>Социальное партнерство:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Красноярский государственный педагогический университет имени В.П. Астафьева</li> <li>-Красноярский институт повышения квалификации</li> <li>-Ачинский педагогический колледж;</li> <li>-АНПЗ;</li> <li>-МОУ «СОШ № 18»;</li> <li>-МБУ ДО ЦТиР «Планета талантов»;</li> <li>-КГБУ СО «Центр семьи «Ачинский»;</li> <li>-ОГИБДД МО МВД России «Ачинский»;</li> <li>-КГА ПО Ачинский техникум нефти и газа;</li> <li>МБУК «АКМ им. Д.С. Каргаполова»;</li> <li>-Детская библиотека Библиотека-филиал № 6;</li> <li>-Пожарная часть № 124, ОФПС № 5 МЧС России Красноярского края;</li> <li>-КГАУСО «Реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями «Синеглазка»»;</li> <li>-Стадион «Нефтяник», спортивный комплекс «Скан»;</li> <li>-Ачинский театр кукол «Сказка».</li> </ul>	Заведующий	В течении каждого учебного года	Изменение методической службы образовательной Организации, деятельности педагогических сотрудников образовательной организации по вопросам проектная деятельность, исследовательская деятельность.

## II направление –Совершенствование здоровьесберегающей деятельности

№ п/п	Направления в работе	Ответственные и исполнители	2019г 2020г	2020г 2021г	2021г 2022г	Ожидаемый результат
1	Разработка и внедрение программы здоровья	Заведующий, зам зав по ВОР, психолог, логопед, воспитатели.	Разработка программы здоровья	Внедрение программы здоровья	Анализ программы здоровья	Укрепление здоровья, физического развития. Развитие физических качеств.
2	Выделение основной и подготовительной группы воспитанников для деятельности по физической культуре	Медицинский работник, инструктор по физической культуре.	Сентябрь – Октябрь 2019-2022 г			Обеспечение занятости воспитанников относящихся к специальной группе
3	Организация сбалансированного, разнообразного рационального питания	Заведующий, методист, шеф-повар, воспитатели.	2019-2022 г			Обеспечение воспитанников образовательной Организации качественным питанием
4	Организация недели здоровья, спортивных праздников, спартакиад, для воспитанников образовательной Организации	Зам зав по ВОР, инструктор физической культуре	2019-2022 г			Увеличение количества воспитанников занимающихся физической культурой.
5	Организация участие воспитанников общесадовых, муниципальных соревнований.	Зам зав по ВОР, инструктор физической культуре	В течение года			Увеличение количества воспитанников участвующих в спортивных соревнованиях разного уровня.
6	Организация спортивных мероприятий, «клуба Здоровья» проведение мастер классов, бесед для родителей	Зам зав по ВОР, медицинский работник инструктор по физической культуре, воспитатели	2019-2022 г			Повышение информированности о состоянии здоровья детей, Увеличение количества родителей занимающихся



				физической культурой
7	Участие сотрудников образовательной Организации в обще садовых, и муниципальных соревнованиях.	Зам зав по ВОР, инструктор по физической культуре,	2019-2022 г	Увеличение количества сотрудников образовательной Организации занимающихся физической культурой. Прогнозирование результатов, проведение недель здоровья для сотрудников

### III направление - создание системы мониторинга качества

№ п/п	Направления в работе	Ответственные и исполнители	2019 г-2020г	2020г-2021г	2021г - 2022г	Ожидаемый результат
1	Формирование банка нормативно – правовых документов федерального, регионального, муниципального.	Методист	До 2020 г		Анализ	Перечень документов. Размещение пакета документов на сайте образовательной Организации
2	Создание рабочей группы по разработке критериев качества и мониторинга качества образовательной Организации.	Методист	Создание группы, критериев качества 2019 г	Внедрение мониторинга качества	Анализ	План действий рабочей группы. Положение качества образовательной организации.
3	Участие родителей (законных представителей) детей в разработке критериев качества образовательной Организации	Заведующий, методист	До 2019 г	Внедрение	Анализ	Участие родителей в оценке качества образовательной Организации

### IV направление - изменение материально-технической базы

№ п/п	Направление в работе	Ответственные и исполнители	Ресурсы (тыс.руб.)			Ожидаемый результат
			2019г – 2020г	2020г - 2021г	2021г- 2022г	

1	Работа по созданию предметно развивающей среды в соответствии с ФГОС	Заведующий, зам зав по ВОР	Средства краевого бюджета	Средства от оказания платных образовательных услуг	Средства от оказания платных образовательных услуг	Соответствие предметно-развивающей среды ФГОС
2	Работа по оснащению методического кабинета информационными ресурсами	Заведующий, зам зав по ВОР	Интернет ресурс			Методическая база согласно ФГОС
3	Текущий ремонт помещений образовательной Организации	Зам.по АХР	Ежегодно Муниципальные средства			Косметический ремонт 13 групп
4	Оснащение мебелью для организации образовательного процесса	Заведующий, зам. По АХР	Средства краевого бюджета средства			Укрепление мат.тех.базы
5	Приобретение спортивного оборудования	Заведующий, зам.по.АХР.	Ежегодно Муниципальные средства Платные услуги			Укрепление мат.тех.базы
6	Текущий ремонт стен, потолков, дверей в пищеблоке	Заведующий, зам.по.АХР	Муниципальная программа до 2022г			Укрепление мат.тех.базы
7	Капитальный ремонт керамических полов в пищеблоке	Заведующий, зам.по.АХР	Муниципальная программа до 2022г			Укрепление мат.тех.базы
8	Капитальный ремонт стен из керамической плитки в пищеблоке	Заведующий, зам.по.АХР	Муниципальная программа до 2022г			Укрепление мат.тех.базы
9	Замена приборов освещения: 4 групп (спальни)	Заведующий, зам.по.АХР	До 2021г. Спонсорская помощь	-	-	Укрепление мат.тех.базы
10	Приобретение ковров на 12 групп	Заведующий, зам.по.АХР	Средства от платных образовательных услуг до 2022г.			Укрепление мат.тех.базы
11	Текущий ремонт теневых навесов	Заведующий, зам.по.АХР		Муниципальные средства 2021г	-	Укрепление мат.тех.базы
12	Капитальный ремонт бассейна	Заведующий, зам.по.АХР	Муниципальная программа Спонсорская помощь			Укрепление мат.тех.базы

13	Приобретение оборудования в кабинет психолога	Заведующий, зам.по.АХР	Средства от платных образовательных услуг			Укрепление мат. тех.базы
14	Капитальный ремонт ограждения территории	Заведующий, зам.по.АХР	Муниципальная программа до 2022г			Укрепление мат. тех.базы
15	Обследование технического состояния строительных конструкций бассейна	Заведующий, зам.по.АХР	Муниципальная программа			Укрепление мат. тех.базы
16	Установка видео наблюдения	Заведующий, зам.по.АХР	-	-	2022г	Укрепление мат. тех.базы
17	Устройство спортивно развивающего комплекса	Заведующий, зам.по.АХР	-	-	Спонсорская помощь до 2022гг	Укрепление мат.тех.базы
18	Приобретение пылесосов 13 групп	Заведующий, зам.по.АХР	-	Муниципальная программа до 2020г		Укрепление мат.тех.базы
19	Приобретение мебели для буфетных	Заведующий, зам.по.АХР	-	Муниципальная программа	Муниципальная программа до 2022г -	Укрепление мат.тех.базы
20	Проектные работы капитального ремонта системы отопления в подвальном помещении детского сада и бассейна	Заведующий, зам.по.АХР	Муниципальная программа			Укрепление мат.тех.базы

**V направление - Совершенствование спектра дополнительных образовательных услуг**

№ п/п	Направления в работе	Ответственные и исполнители	2019-2020гг	2020-2021г г	2021 - 2022гг	Ожидаемый результат
1	Организация мероприятий для раскрытия, развития и реализации индивидуальных способностей воспитанников	Заместитель заведующего по ВОР Ответственный по платным услугам	В течение года			Увеличение численности воспитанников получивших призовые места в различных конкурсах
2	Организация семинаров для педагогов (развитие индивидуальных способностей детей)	Заместитель заведующего по ВОР Ответственный по платным услугам	В течение года			В течение года

3	Подбор квалифицированных педагогов для оказания платных образовательных услуг	Ответственный по платным услугам	В течение года			Квалифицированные специалисты по платным услугам
4	Проведение дней открытых дверей	Ответственный по платным услугам	1 раз в год	1 раз в год	1 раз в год	Увеличение численности воспитанников
5	Консультации для родителей	Ответственный по платным услугам	В течение года согласно годового плана	В течение года согласно годового плана	В течение года согласно годового плана	Увеличение численности воспитанников
6	Анкетирование родителей с целью изучения спроса платные образовательные услуги	Ответственный по платным услугам	Ежегодно май	Расширение перечня платных образовательных услуг	1	Анкетирование родителей с целью изучения спроса на платные образовательные услуги

### **Риски при реализации мероприятий программы развития.**

При реализации Программы развития возможно невыполнение, частичное или отсроченное выполнение мероприятий, внесение изменений с учетом возникших обстоятельств.

Причинами могут стать:

- Дефицит или отсутствие финансирования.
- Кадровый дефицит.
- Чрезвычайные ситуации, требующие значительной корректировки Программы развития или незапланированного финансирования.

### **Управление программой.**

Заказчиком и координатором Программы является коллектив МАДОУ «Д/с № 21». Заказчик - координатор, в лице заведующего МАДОУ:

- разрабатывает и утверждает в пределах своих полномочий нормативные правовые акты, необходимые для реализации Программы;
- разрабатывает и утверждает ежегодно публичный доклад о ходе реализации и результатах Программы;
- разрабатывает ежегодно в установленном порядке предложения по уточнению перечня программных мероприятий на очередной финансовый год, уточняет затраты по программным мероприятиям, а также механизм реализации Программы;
- разрабатывает перечень целевых показателей для контроля хода реализации Программы;
- несет ответственность за своевременную и качественную подготовку и реализацию Программы, обеспечивает эффективное использование средств, выделяемых на ее реализацию;
- организует информационное сопровождение в целях управления реализацией Программы и контроля хода программных мероприятий;
- осуществляет координацию деятельности исполнителей по подготовке и реализации программных мероприятий, а также по анализу и рациональному использованию средств бюджета и средств внебюджетных источников;

-утверждает механизм управления Программой.

Для текущего управления реализацией Программы создаются творческие группы из работников ДОО по разработке и реализации Программы развития и целевых проектов.

Основными задачами творческих групп в ходе реализации Программы являются:

-подготовка предложений по направлениям работы, по формированию перечня программных мероприятий на каждый год;

-подготовка предложений по вопросам реализации Программы для рассмотрения на Педагогическом совете и общем родительском собрании;

-выявление содержательных и организационных проблем в ходе реализации Программы и разработка предложений по их решению;

-разработка и апробация предложений по механизмам и схемам финансового обеспечения реализации Программы;

-организация и проведение мониторинга результатов реализации программных мероприятий по каждому направлению работы;

-организация и проведение оценки показателей результативности и эффективности программных мероприятий;

-принятие решения об участии в презентациях, конкурсах, экспертизе и т.п.;

-ведение отчетности о реализации Программы;

-организация размещения в электронном виде на сайте информации о ходе и результатах реализации Программы, мероприятий, привлечении внебюджетных средств, проведении экспертиз и конкурсов.

Управление и корректировка программы осуществляется общим собранием работников ДОО. Управление реализацией Программы осуществляется заведующим ДОО.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Программа определяет пути преобразования инновационного комплекса педагогической системы МАДОУ «Д/с № 21», позволяет выделить способы наращивания потенциала учреждения в ходе реализации Программы развития, задаёт направления обновления системы взаимодействия с партнёрами.

Важным компонентом Программы развития коллектива до 2022 года является использование внутренних резервов, инновационного ресурса коллектива, из которых наиболее значимые: Система управления;

- Высокий образовательный и творческий потенциал коллектива;

-Современная материальная база и предметно-пространственная среда;

-Высокие оснащение педагогического процесса;

-Эффективная система взаимоотношений с родителями;

-Наличие партнёров, работа стажёрских площадок.

Данная Программа развития на 2019-2022 г призвана осуществить постепенный переход от актуального развития к инновационному, минимизирует риски, исключая стрессы и перегруженность деятельности, тем самым обеспечивая комфортные условия всех участников взаимодействия. Процессы обновления и реконструкции педагогической системы потребуют дальнейшего осмысления, поиска адекватных механизмов решения, которые на ближайшие пять лет станут определяющими в развитии коллектива.

Бовгира Марина Николаевна, ИП, Бовгира Марина Николаевна  
04.05.2022 10:33 (MSK), Простая подпись