

**Принято:**  
Педагогический совет  
МАДОУ «Детский сад № 281»  
Протокол № 1  
« 29 » августа 2023 г.

**Утверждаю**  
Заведующий МАДОУ  
«Детский сад № 281  
комбинированного вида с  
татарским языком воспитания и  
обучения» Кировского района  
г.Казани  
Ганеева Э.Ф.  
« 29 » 08 2023 г.



**Программа развития**  
**«МАДОУ № 281 комбинированного вида с**  
**татарским языком воспитания и обучения»**  
**Кировского района г. Казани**

2023 г.

## Содержание

1. Пояснительная записка
  2. Паспорт программы развития на 2023 - 2026 г.г.
  3. Информационно-аналитическая справка
  4. Проблемный анализ состояния МАДОУ
    - 4.1. Анализ результатов охраны и укрепления физического и психического здоровья воспитанников
    - 4.2. Анализ воспитательного и образовательного процессов МАДОУ
    - 4.3. Анализ условий организации педагогического процесса МАДОУ
    - 4.4. Проблемный вывод анализа состояния МАДОУ
  5. Концепция программы развития МАДОУ
    - 5.1. Модель педагога детского сада
    - 5.2. Эталонная модель выпускника ДОУ
    - 5.3. Модель будущего детского сада
  6. Стратегия развития ДОУ
    - 6.1. Механизм реализации Программы развития
    - 6.2. Критерии оценки эффективности и реализации Программы развития ДОУ
  7. Действия педагогического коллектива МАДОУ по реализации программы:
    - 7.1. Прогнозируемые результаты.
    - 7.2. План деятельности педагогического коллектива МАДОУ на 2023 - 2026 г.г.
  8. Заключение
- Список литературы

### 1. Пояснительная записка

Программа развития муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад №281 комбинированного вида с татарским языком воспитания и обучения» является официальным рабочим документом для организации текущей и перспективной деятельности учреждения.

Программа развития – это система действий для достижения желаемого результата развития учреждения, его приоритетного направления предоставления

образовательных услуг в соответствии с ФГОС ДО. Программа направлена на повышение качества воспитания и обучения в МАДОУ «Детский сад №281 комбинированного вида с татарским языком воспитания и обучения» в соответствии с ФГОС ДО, предполагает активное участие всех участников педагогического процесса в ее реализации – руководителя учреждения, педагогов, детей и их родителей (законных представителей). Программа развития определяет цель, задачи, направления и предполагаемые результаты развития МАДОУ «Детский сад №281 комбинированного вида с татарским языком воспитания и обучения» в соответствии с ФГОС ДО («Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования»), утвержденного приказом Минобрнауки России от 17.10.2013 г. № 155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования». в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования (утвержден приказом Минобрнауки России от 17 октября 2013 г. № 1155, зарегистрировано в Минюсте России 14 ноября 2013 г., регистрационный № 30384; в редакции приказа Минпросвещения России от 8 ноября 2022 г. № 955, зарегистрировано в Минюсте России 6 февраля 2023 г., регистрационный № 72264) (далее – ФГОС ДО) <https://docs.edu.gov.ru/document/18ab5038a89b568c01988bbaa87a65f1/download/5797/>) и федеральной образовательной программой дошкольного образования (утверждена приказом Минпросвещения России от 25 ноября 2022 г. № 1028, зарегистрировано в Минюсте России 28 декабря 2022 г., регистрационный № 71847) (далее – ФОП ДО). (<https://docs.edu.gov.ru/document/0e6ad380fc69dd72b6065672830540ac/download/5518/>)

Целевыми установками ФГОС ДО, образовательной политики государства на современном этапе стало осуществление комплекса мероприятий, направленных на повышение качества образовательной услуги, рост профессиональной компетентности педагога – как основного ресурса развития системы образования. Эффективное решение этих задач возможно только в учреждении, готовом работать в инновационном режиме, конкурентоспособном на рынке образовательных услуг.

Творческая группа разработала программу развития МАДОУ «Детский сад №281 комбинированного вида с татарским языком воспитания и обучения».

Новая редакция программы Развития МАДОУ «Детский сад №281 комбинированного вида с татарским языком воспитания и обучения» была принята на педагогическом совете.

Программа развития была спроектирована исходя из конкретного анализа состояния детского сада, территориальной специфики (возможности внешнего окружения детского сада), специфики контингента детей, потребности родителей воспитанников в образовательных и иных услугах, а также с учетом возможных рисков, возможных в процессе реализации программы.

#### **Качественные характеристики программы.**

**Актуальность** - программа ориентирована на решение наиболее значимых проблем для будущей (перспективной) системы образовательного и коррекционного процесса детского сада.

**Прогностичность** - данная программа отражает в своих целях и планируемых

действиях не только сегодняшние, но и будущие требования к дошкольному учреждению (в программе представлена не только эталонная модель выпускника детского сада, но и перспективная модель дошкольного образовательного учреждения на момент завершения реализации программы развития). Таким образом, просчитываются риски, возникновение которых возможно при реализации программы; намечается соответствие программы изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализоваться.

**Рациональность** - программой определены цели и способы их достижения, которые позволят получить максимально возможные результаты.

**Реалистичность** - программа призвана обеспечить соответствие между желаемым и возможным, т.е. между целями программы и средствами их реализации.

**Целостность** - наличие в программе всех структурных частей, обеспечивающих полноту состава действий, необходимых для достижения цели (проблемный анализ, концептуальные положения и стратегия развития, план действий и предполагаемые результаты).

**Контролируемость** - в программе определены конечные и промежуточные цели задачи, которые являются измеримыми, сформулированы критерии оценки результатов развития ДОУ.

**Нормативно-правовая адекватность** - соотнесение целей программы и планируемых способов их достижения с законодательством федерального, регионального и муниципального уровней.

**Индивидуальность** - программа нацелена на решение целей и задач введения ФГОС ДО, специфических (не глобальных) проблем МАДОУ «Детский сад №281 комбинированного вида с татарским языком воспитания и обучения» при максимальном учете и отражении особенностей детского сада, запросов и потенциальных возможностей педагогического коллектива, социума и родителей воспитанников.

## 2. Паспорт программы развития.

Наименование программы	Программа развития Муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения МАДОУ «Детский сад № 281 комбинированного вида с татарским языком воспитания и обучения» Кировского района г. Казани на 2023 - 2026 г.г.
Основания для разработки Программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;</li> <li>- Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;</li> <li>- Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении основ</li> </ul>

	<p>государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно- нравственных ценностей»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;</li> <li>– Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 304-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся»</li> <li>– Федеральный закон от 24 сентября 2022 г. № 371-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» и статью 1 Федерального закона «Об обязательных требованиях в Российской Федерации»</li> <li>– распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 999-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»;</li> <li>– ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ дошкольного образования (утвержден приказом Минобрнауки России от 17 октября 2013 г. № 1155, зарегистрировано в Минюсте России 14 ноября 2013 г., регистрационный № 30384; в редакции приказа Минпросвещения России от 8 ноября 2022 г. № 955, зарегистрировано в Минюсте России 6 февраля 2023 г., регистрационный № 72264);</li> <li>– ФЕДЕРАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (утверждена приказом Минпросвещения России от 25 ноября 2022 г. № 1028, зарегистрировано в Минюсте России 28 декабря 2022 г., регистрационный № 71847);</li> <li>– Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования (утверждена приказом Минпросвещения России от 31 июля 2020 года № 373, зарегистрировано в Минюсте России 31 августа 2020 г., регистрационный № 59599);</li> </ul>
--	--

	<p>– Санитарные правила СП 2.4.3648-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодёжи (утверждены постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 28 сентября 2020 г. № 28, зарегистрировано в Минюсте России 18 декабря 2020 г., регистрационный № 61573);</p> <p>– Устав МАДОУ «Детский сад №281»</p>
Руководитель Программы	Ганеева Л.Ф., заведующий МАДОУ «Детский сад № 281 комбинированного вида с татарским языком воспитания и обучения» Кировского района города Казани
Разработчики Программы	Творческая группа, в состав которой вошли представители администрации, педагоги и специалисты МАДОУ «Детский сад № 281 комбинированного вида с татарским языком воспитания и обучения»
Участники Программы	Сотрудники ДОУ, родители (законные представители) воспитанников
Сайт ДОУ в сети интернет	<a href="https://edu.tatar.ru/kirov/page85812.htm/page2929656.htm">https://edu.tatar.ru/kirov/page85812.htm/page2929656.htm</a>
Цели программы:	<p><i>Стратегическая цель:</i> Переход от традиций к инновационному качеству педагогического процесса, соответствующего требованиям Федерального государственного стандарта дошкольного образования, направленного на воспитание, образование и развитие детей нового поколения с учетом запросов родителей и интересов детей.</p> <p><i>Тактическая цель:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение качества образовательных, здоровье формирующих и коррекционных услуг в учреждении, с учётом возрастных и индивидуальных особенностей детей.</li> <li>2. Модернизация системы управления образовательной, инновационной и финансово-экономической деятельностью учреждения.</li> <li>3. Обеспечение доступности дошкольного образования, равных стартовых возможностей каждому ребёнку дошкольного возраста с учётом потребностей и возможностей социума.</li> </ol>
Задачи программы:	1. Обновление нормативной базы образовательного учреждения в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» и обеспечение

	<p>преимущества основных образовательных программ ДОУ и начального образования в соответствии с ФГОС ДО.</p> <p>2. Создание условий для реализации федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования.</p> <p>3. Обеспечение охраны и укрепления здоровья детей, обеспечение их психического благополучия, формирование у дошкольников ответственности за свое здоровье, культуру здорового и безопасного образа жизни.</p> <p>4. Формирование предпосылок у детей к обучению в школе и осуществление преемственности дошкольного и начального обучения.</p> <p>5. Оказание квалифицированной коррекционно - образовательной помощи детям с отклонениями в речевом развитии</p> <p>6. Повысить конкурентоспособность учреждения путём предоставления широкого спектра качественных образовательных услуг, увеличение спектра услуг дополнительного образования детей, коррекционных и информационно-пространственных услуг, внедрение в практику работы ДОУ новых форм дошкольного образования, в том числе информационно-коммуникационных.</p> <p>7. Обеспечить эффективное, результативное функционирование и постоянный рост профессиональной компетентности стабильного коллектива учреждения в соответствии с требованиями ФГОС ДО, создание механизмов мотивации педагогов к повышению качества работы и непрерывному профессиональному развитию.</p> <p>8. Обеспечение разностороннего, полноценного развития каждого ребенка, с учетом его индивидуальных особенностей и возможностей. Обеспечение интеллектуального, личностного и физического развития ребёнка в разных видах деятельности.</p> <p>9. Оказание психолого-педагогической поддержки семьи и повышение компетентности родителей в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей.</p> <p>10. Привести в соответствие с требованиями ФГОС ДО и основной общеобразовательной программы дошкольного образования развивающую предметно-пространственную среду и материально-техническую базу учреждения.</p> <p>11. Модернизировать систему управления дошкольным образовательным учреждением в условиях его деятельности в режиме развития.</p>
--	--

	<p>12. Создание условий для полноценного сотрудничества с социальными партнерами для разностороннего развития воспитанников. Использование возможностей сетевого взаимодействия и интеграции в образовательном процессе.</p> <p>13. Повышение информационной открытости образовательного пространства ДОУ.</p> <p>14. Активизировать участие родителей в деятельности МАДОУ через формирование компетентностей родителей в вопросах развития и воспитания детей, создание родительских творческих групп и использование интерактивных форм взаимодействия.</p>
<b>Этапы реализации программы:</b>	
<b><i>I этап – 2023-2024 гг.</i></b>	<p>Программа рассчитана на 4 года с 2019-2022гг. Организационно-подготовительный этап (создание условий для реализации программы):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- диагностика имеющихся ресурсов, поиск условий для реализации и начало выполнения Программы. Работа по подготовке кадровых, нормативно-правовых, материально-технических, финансовых ресурсов и обеспечение методического сопровождения реализации преобразований (внесение изменений в Устав, разработка локальных актов, обновление материально-технической базы). Мониторинг удовлетворенности образовательных потребностей воспитанников и их законных представителей. Анализ, корректировка цели, конкретизация задач и содержания работы на этапе.</li> </ul>
<b><i>II этап – 2024-2025 гг. (реализации)</i></b>	<p>Развивающий этап (работа по преобразованию существующей системы, переход учреждения в проектный режим работы):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- апробация новшеств и преобразований;</li> <li>- внедрение их в текущую работу детского сада;</li> <li>- реализация разработанных мероприятий и организационных механизмов внедрения отработанных инновационных проектов в деятельности детского сада, мониторинг программы и ее корректировка.</li> </ul>
<b><i>III этап – 2025- 2026 гг.</i></b>	<p>Аналитико-информационный этап (анализ эффективности реализации программы, аналитическая оценка качественных и количественных изменений, произошедших в учреждении, транслирование передового опыта работы):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подведение итогов и соотнесение результатов деятельности с целями и задачами по основным блокам</li> </ul>



	<p>реализации Программы.</p> <p>- подготовка проектов и программы дальнейшего инновационного развития детского сада.</p>
Система контроля за реализацией Программы	<p>Комплексная система мониторинга качества образовательного процесса, эффективности реализации всех структурных блоков программы. Внешний мониторинг образования администрации Кировского и Московского районов. Внутренний контроль администрации учреждения. Результаты контроля ежегодно обсуждаются на итоговом педагогическом совете, предоставляются общественности через публикации на сайте ДОУ.</p>
Финансовое обеспечение Программы	<p>Выполнение программы обеспечивается за счёт различных источников финансирования: бюджет и внебюджетные дополнительные привлеченные средства (спонсорские взносы, доходы от дополнительных образовательных услуг, добровольные пожертвования для ведения уставной деятельности и прочие доходы, расширенные нормативно-правовыми документами, регламентирующими финансово-хозяйственную деятельность образовательного учреждения).</p>
Приоритетные направления Программы	<p>Управление качеством дошкольного образования по совершенствованию основных направлений: физического; социально-коммуникативного, познавательного, речевого, и художественно-эстетического развития детей.</p> <p>Программное обеспечение, методики, технологии.</p> <p>Информатизация образования.</p> <p>Современные модели образовательного процесса.</p> <p>Безопасность образовательного процесса.</p> <p>Опытно-экспериментальная деятельность.</p> <p>Здоровьесберегающие технологии.</p> <p>Кадровая политика.</p> <p>Взаимодействие с родителями, повышение их компетенции в воспитании и развитии своих детей.</p>
Риски	<p>Пассивность педагогической общественности по отношению к заявленным направлениям взаимодействия;</p> <p>Непонимание и нежелание родителей участвовать в жизни детского сада и совместно решать общие задачи;</p> <p>Сдвиг сроков выполнения проектов Программы;</p> <p>Нет достижений всех заявленных результатов</p>

### 3. Информационно-аналитическая справка «Детский сад №281»

1.	Полное название	Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 281 комбинированного вида с татарским языком воспитания и обучения» Кировского района, 2 категория
2.	Юридический адрес, телефон	420033, г. Казань, ул. Серпуховская, д. 24, телефон 554-66-20
3.	Дата ввода в строй	Детский сад № 281 функционирует с 1969 года, расположен в двухэтажном здании по типовому проекту с общей площадью 954,5 кв.м., проектная мощность – 6 групп, 110 мест. В 2018 году проведен кап.ремонт.
4.	Количество групп/мест	6 групп / 124 Ясельная (с 1,5 до 2 лет) – 16 1-ая младшая (с 2 до 3 лет) - 14 2-ая младшая (с 3 до 4 лет) - 23 средняя (с 4 до 5 лет) - 24 старшая (с 5 до 6 лет) - 22 подготовительная (с 6 до 7 лет) - 26
5.	Приоритетные направления деятельности	-оздоровительная и коррекционно-диагностическая направленность педагогического процесса; -художественно-эстетическое образование и развитие детей
6.	Количество педагогических кадров	11 человек
7.	Количество воспитателей/ в том числе по обучению татарскому (русскому) языку	8 человек / 1
8.	Наличие узких специалистов	4 человека
9.	Наличие специально оборудованных кабинетов под образовательные цели	3 (кабинет татарского языка, 1 логопедический кабинет, физкультурно-музыкальный зал, 1 методический кабинет)
10.	Количество детей, пользующихся льготами (50%,100%)	100% - 7 детей, 50% -7 детей

Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 281 комбинированного вида с татарским языком воспитания и обучения» является звеном муниципальной системы образования г. Казани, обеспечивает реализацию конституционных прав детей.

Детский сад прошёл процедуру аккредитации в 04.06.2010 году, в соответствии с которой имеет право на осуществление образовательной деятельности по образовательным программам:

- дошкольное образование;
- дошкольное образование с приоритетным осуществлением квалифицированной коррекции отклонений в физическом и психическом развитии воспитанников (логопедические группы для детей с нарушениями речи).

Помещение и участок соответствуют государственным санитарно-эпидемиологическим требованиям к устройству правилам и нормативам работы ДОУ СанПиН 2.4.1.3049-13, нормам и правилам пожарной безопасности. Территория детского сада озеленена насаждениями по всему периметру. На территории учреждения имеются различные виды деревьев, газоны, клумбы и цветники. Групповые помещения обеспечены мебелью и игровым оборудованием в достаточном количестве. Развивающая среда детского сада организована с учётом требований ФГОС и отвечает возрастным и индивидуальным особенностям детей.

Организацию учебно-воспитательного процесса, содержание образования, соблюдение прав воспитанников осуществляет в соответствии с нормативно-правовыми документами:

- Закон РФ, РТ «Об образовании»
- Конвенция по защите прав ребенка
- Семейный кодекс
- Типовое положение о ДОУ
- Нормативно-правовые акты Министерства образования РФ, Министерства образования и науки РТ, Управления образования г. Казани
- Устав МАДОУ
- другими локальными актами:
  - коллективный договор;
  - правила внутреннего распорядка;
  - положением о педагогическом совете;

- договором между Учредителем и МАДОУ «Детским садом № 281 комбинированного вида» Кировского района г. Казани от 21.10.2009 г.;
- договором между МАДОУ «Детским садом № 281 комбинированного вида с татарским языком воспитания и обучения» и родителями.

#### **4. Проблемный анализ состояния МАДОУ № 281.**

##### **4.1. Анализ результатов охраны и укрепления физического и психического здоровья воспитанников.**

Проведение анализа результатов деятельности ДОУ является очень сложной проблемой, поскольку требования, заложенные в программе воспитания и обучения в ДОУ, расходятся с требованиями, предъявляемыми потребителями услуг ДОУ (родителями, школой).

Здоровье детей, посещающих ДОУ, является предметом пристального внимания педагогического коллектива. Дважды в год проводится диагностика уровня физической подготовленности воспитанников. Анализируется состояние здоровья детей, можно сказать, что не все дети являются абсолютно здоровыми, почти каждый ребёнок имеет соматические заболевания. Несмотря на понятные всем причины роста заболеваемости детей (экология, питание, снижение жизненного тонуса, иммунитета и др.), которые носят объективный характер, за последние 3 года отмечается динамика количества здоровых детей с высоким и средним уровнем физической подготовленности.

Однако требуется:

- закреплять наметившиеся тенденции развития здоровья и отсутствия травматизма наших воспитанников;
- повышать уровень физической подготовленности детей;
- снижать уровень заболеваемости у детей.

Вывод, что хорошо развиты: способность формирования учебных действий, слуховая память, фонематический слух, кратковременная память и внимание, мышление. В усиленном внимании нуждаются комбинаторские способности, образно-логическое мышление.

##### **4.2. Анализ воспитательного и образовательного процессов МАДОУ.**

Динамика результативности обучения детей обеспечивается внедрением в практику работы ДОУ нового содержания и организации методов и приёмов воспитания и обучения комплексным подходам к развитию личности наших детей.

С целью дальнейшего повышения результативности педагогического процесса в ДОУ, главной целью которого является формирование всесторонне развитой личности, необходимо:

- осуществлять социально-нравственное развитие детей через его отношения с окружающим миром;
- совершенствовать интеллектуальное развитие ребёнка через формирование высших психических и познавательных процессов;
- уделять особое внимание развитию речи, игре, физической подготовленности;
- способствовать развитию экологической культуры.

Вывод результата педагогической деятельности коллектива ДОУ показал, что уровень образованности детей во многом зависит от содержания, технологий и организации учебно-воспитательного процесса.

В настоящее время учебно-воспитательный процесс в детском саду осуществляется по основной образовательной программе МАДОУ № 281.

Развивающее обучение в новой модели образовательного пространства предлагает использование новых программ и технологий, которые предусматривают не просто усвоение нового содержания, а такую организацию познавательной деятельности детей, которая обеспечивает ребёнку новые достижения и продвижения в развитии. При этом важное значение имеет соблюдение поэтапного обучения:

1. этап первичного освоения знаний и умений;
2. этап самостоятельного применения знаний и умений в специально организованных условиях;
3. этап самостоятельного творческого применения детьми знаний и умений.

Анализ учебно-воспитательного процесса позволяет заключить, что его организация, содержание и формы, используемые в настоящее время в ДОУ, обеспечивают психическое развитие детей, сохранение и укрепление их здоровья, готовность к следующему этапу жизни – школьному. Актуальной остаётся задача повышения эффективности учебно-воспитательного процесса по достижению задач трех направлений развития ребёнка. В этой связи требуется решение следующих проблем:

1. дальнейшая оптимизация программного обеспечения работы ДОУ (соблюдение ФГОС);
2. активизация внедрения педагогических технологий в образовательно-воспитательный процесс;

3. совершенствование содержания и форм взаимодействия детского сада и семьи в образовательном процессе.

#### **4.3. Анализ условий организации педагогического процесса МАДОУ.**

**Управляющая система состоит из двух блоков:**

##### **I блок - общественное управление:**

**Общее собрание коллектива** – принимает новые редакции устава учреждения, заключает коллективный договор, утверждает правила внутреннего трудового распорядка, вносит предложения в части материально-технического обеспечения и оснащения образовательного процесса, мероприятий по охране и укреплению здоровья детей и работников учреждения.

**Педагогический совет** - утверждает планы работы учреждения, направления образовательной деятельности ДОУ, принимает образовательные программы, принимает решение об участии учреждения в инновационной и экспериментальной деятельности, организует распространение педагогического опыта.

**Наблюдательный совет** - утверждает устав ДОУ, вносит изменения в устав детского сада; предложения руководителя ДОУ по совершению сделок по распоряжению имуществом, которым в соответствии с Федеральным законом «Об автономных учреждениях» детский сад не вправе распоряжаться самостоятельно; о совершении крупных сделок; о выборе кредитных организаций, в которых автономное учреждение может открыть банковские счета; проект плана финансово-хозяйственной деятельности детского сада; проекты отчетов о деятельности детского сада и об использовании его имущества; об исполнении плана его финансово-хозяйственной деятельности; годовую бухгалтерскую отчетность детского сада; вопросы проведения аудита годовой бухгалтерской отчетности детского сада и утверждения аудиторской организации.

**Общее родительское собрание** - принимает решение о содействии руководству ДОУ в совершенствовании условий для осуществления образовательного процесса, охраны жизни и здоровья, гармоничного развития личности ребенка; в защите законных прав и интересов детей; в организации и проведении массовых воспитательных мероприятий, в оказании спонсорской помощи детскому саду.

##### **II блок - административное управление, имеющее многоуровневую структуру:**

###### **I уровень - заведующий детским садом**

Заведующий самостоятельно решает вопросы деятельности учреждения, не отнесённые к компетенции других органов управления (Учредителя).

Управленческая деятельность заведующего обеспечивает материальные, организационные, правовые, социально-психологические условия для реализации функции управления жизнедеятельностью и образовательным процессом в ДООУ, утверждает стратегические документы (Образовательную программу, Программу развития и другие).

Объект управления заведующего - весь коллектив дошкольной образовательной организации.

### **II уровень – старший воспитатель, заведующий хозяйством.**

Курируют вопросы методического и материально-технического обеспечения учебно-воспитательного, инновационную деятельность.

Объект управления – часть коллектива согласно функциональным обязанностям

### **III уровень – специалисты, воспитатели.**

Организуют учебно-воспитательный и коррекционно-развивающий процессы, создают условия для успешного и качественного образования, воспитания и развития воспитанников, взаимодействуют с родителями воспитанников.

Объект управления третьего уровня - дети и их родители.

### **IV уровень – обслуживающий персонал.**

Таким образом, в нашей дошкольной образовательной организации создана мобильная, целостная система управления. Благодаря данной структуре управления Учреждением, работа представляет собой единый слаженный механизм. Однако, жизнь идёт вперёд, образование модернизируется, строится на научной основе, становится открытым для социальных партнёров, инновационные процессы активно интегрируются в деятельность педагогического коллектива - эти факторы мотивируют нас на модернизацию системы управления ДООУ.

## **4.4. Проблемный вывод анализа состояния МАДОУ.**

Таким образом, в нашей дошкольной образовательной организации создана мобильная, целостная система управления. Благодаря данной структуре управления учреждением, работа представляет собой единый слаженный механизм. Однако, жизнь идёт вперёд, образование модернизируется, строится на научной основе, становится открытым для социальных партнёров, инновационные процессы активно интегрируются в деятельность педагогического коллектива - эти факторы мотивируют нас на модернизацию системы управления ДООУ.

## **5. Концептуальные основы развития дошкольного образовательного учреждения на 2023-2026 г.г.**

В настоящее время одним из наиболее перспективных направлений в системе дошкольного образования является поиск путей, обеспечивающих интеграцию образовательного процесса, ориентированного на развитие личности и предусматривающего в своей основе лично-ориентированную модель образования. Это предполагает существование между взрослыми и детьми отношений сотрудничества и партнерства, нацеливает работников образовательных учреждений на творческое отношение к своей деятельности, формирует у них потребность к постоянному саморазвитию и самостановлению.

В этой связи перед практическими работниками детского сада встала задача создания единой системы образовательно-оздоровительного процесса, построенной на интегративной основе. Должны быть разработаны не только принципы целостного подхода к содержанию образования и оздоровления, но и лично-ориентированной организации педагогического процесса, направленного на оздоровление и развитие ребенка с проблемами в здоровье.

В детском саду образовательный процесс должен строиться вокруг ребенка, обеспечивая своевременное формирование возрастных новообразований детства, развитие компетентности, самостоятельности, творческой активности, гуманного отношения к окружающим, становление личностной позиции, получение ребенком качественного образования как средства для перехода на последующие возрастные ступени развития, обучения и воспитания.

Методологическую основу концепции составили положения, представленные в работах Л.С. Выгодского, В.В. Давыдова, А.Н. Леонтьева, А.В. Петровского, Ю.Ф. Змановского.

Проектирование лично-ориентированной образовательно-оздоровительной системы начинается с выбора и осмысления базовых ценностей, которые отражают потребности и интересы развивающейся личности, связывают образовательный процесс с социокультурным окружением, задают ориентиры развития образовательного учреждения в оптимальном направлении.

Ведущими ценностями при разработке концепции для нас стали: ценность здоровья, ценность развития, ценность детства и ценность сотрудничества, которые, с одной стороны, выражают приоритеты современной гуманистической педагогики, с другой стороны, выступают содержанием ценностного освоения мира ребенком.

Ценность здоровья - требует создания в образовательном учреждении условий для сохранения и укрепления здоровья детей (как физического, так и психического), приобщение их к ЗОЖ, формирования основ физической культуры и валеологической грамотности.



Ценность развития - направляет внимание на построение развивающего образовательного процесса, в котором актуализируются достижения и жизненный опыт каждого ребенка, обеспечивается развитие индивидуальных способностей и потребностей, формируется в условиях личного выбора готовность детей к саморазвитию и самообразованию.

Ценность детства – акцентирует внимание на том, что детство – это неповторимый, самоценный и отличающийся от взрослого период жизни, особая культура, характеризующаяся целостным мировосприятием, открытостью миру, чуткостью, эмоциональностью, непосредственностью, готовностью к образованию. Специфика детства требует бережного отношения к особенностям возрастного развития, к внутреннему миру ребенка, а также создания условий для взаимодействия и взаимообогащения детского и взрослого миров.

Ценность сотрудничества – предполагает, что сотрудничество, партнерство, диалог, гуманное отношение рассматриваются как основной фактор образования и источник обновления образовательной системы.

Проектируемая нами модель образовательного процесса определяется концепцией, основные идеи которой:

1. Право каждого ребенка, как полноценное развитие, так и на оказание ему помощи в соответствии с интеллектуальными особенностями.
2. Признание самоценности периода детства каждого ребенка, его уникальности и неповторимости.
3. Деятельность учреждения в режиме обновления содержания (реализация ФГОС, современных здоровьесформирующих технологий) и его организационных форм (новые формы дошкольного образования, комплекс дополнительных образовательных услуг).

Миссия дошкольного учреждения.

*Реализация права каждого ребенка на качественное и доступное образование, обеспечивающее равные стартовые условия для полноценного физического и психического развития детей, как основы их успешного обучения в школе.*

Механизмы реализации программы.

Программу развития дошкольной образовательной организации планируется реализовывать на нескольких организационных уровнях:

Уровень реализации	Потребитель (участник)
Персональный (индивидуальный) уровень	Ребенок, педагог, родители
Институциональный уровень	Группы детского сада, воспитатели

	групп, родители воспитанников, медицинский персонал, службы, администрация ДОУ
Социальный уровень	Учреждения образования, здравоохранения, науки, культуры и спорта

### **5.1. Модель педагога детского сада (как желаемый результат).**

Личность может воспитать только личность. Поэтому, в современных условиях важное значение приобретает образ педагога детского сада.

Качество дошкольного воспитания во многом определяется характером общения взрослого и ребенка. Проанализировав стиль общения педагогов детского сада с детьми, мы пришли к выводу, что большинство из них, приняли новую тактику общения – субъект - субъектное отношение, основанное на принципах сотрудничества, в котором позиция педагога исходит из интересов ребенка и перспектив его дальнейшего развития.

Анализируя основные цели и направления деятельности детского сада в будущем, можно определить следующую модель педагога детского сада (как желаемый результат):

#### ***1. Профессионализм воспитателя:***

- имеет необходимую педагогическую и психологическую подготовку;
- владеет основами необходимых знаний и умений согласно нормативным документам;
- свободно ориентируется в современных психолого-педагогических концепциях обучения, воспитания и здоровьесформирования, использует их как основу в своей педагогической деятельности;
- владеет умением планировать и оценивать уровень развития детей своей группы;
- умело использует элементарные средства диагностики и коррекции индивидуальных особенностей детей при реализации дифференцированного подхода;
- владеет педагогической техникой: речью, умением сконцентрировать внимание детей на решение педагогических задач, используя личностно-ориентированную модель взаимодействия с детьми;
- проявляет творчество и интерес к педагогической деятельности;
- умеет работать с техническими средствами обучения, видит перспективу применения ИКТ в образовательном процессе;

- стимулирует активность детей в образовательной деятельности, их увлеченность познавательными и практическими заданиями, их потребность в самостоятельном добывании знаний, потребность к творческой переработке усвоенного материала;
- реализует систему комплексного психолого-медико-педагогического сопровождения воспитанников и их родителей;
- владеет способами оптимизации образовательного процесса путем включения в него новых форм дошкольного образования, расширения перечня дополнительных образовательных и оздоровительных услуг.

## ***2. Проявление организационно-методических умений:***

- использует в работе новаторские методики;
- включает родителей в деятельность, направленную на создание условий, способствующих развитию, оздоровлению и воспитанию их детей; формирует у родителей позитивное отношение к овладению знаниями педагогики и психологии;
- владеет навыками анализа, прогнозирования и планирования своей деятельности.

## ***3. Личностные качества педагога:***

- четко представляет себе цели и задачи, стоящие перед современным образованием, стремится к максимальному личному вкладу в скорейшее осуществление прогрессивных преобразований;
- имеет четко выработанную жизненную позицию, не противоречащую моральным нормам общества;
- обладает развитой эмпатией: эмоциональной отзывчивостью на переживание ребенка, чуткостью, доброжелательностью, заботливостью; тактичностью;
- владеет педагогическим тактом, умеет сохранять личностное достоинство, не ущемляя самолюбие детей, их родителей, коллег по работе;
- обладает рефлексивными умениями: умением размышлять над причинами успехов и неудач, ошибок и затруднений в воспитании и обучении детей;
- креативен;
- воплощает идеи гуманизации педагогического процесса;
- развивает коммуникативно-адаптивные механизмы своей личности и личности ребенка с целью успешной интеграции в социуме;

- ведет работу по организации тесного взаимодействия медико-педагогического персонала учреждения, родителей и социума.

## **5.2. Эталонная модель выпускника дошкольной образовательной организации (как желаемый результат).**

Период от рождения до поступления в школу является возрастом наиболее стремительного физического и психического развития ребенка, первоначального формирования физических и психических качеств, необходимых человеку в течение всей последующей жизни, качеств и свойств, делающих его человеком.

Дошкольное образование призвано обеспечить создание основного фундамента развития ребенка - формирование базовой культуры его личности. Это позволит ему успешно овладеть видами деятельности и областям знаний на других ступенях образования.

Модель разработана для детей в возрасте 7 лет, поступающих в школу.

Таким образом, выпускник детского сада должен владеть следующими характеристиками:

- здоровье - уменьшение количества простудных заболеваний, дней болезни на одно заболевание, снижение частоты проявлений хронических заболеваний, коррекция функциональных отклонений и отклонений в физическом развитии – положительная динамика;
- коммуникативная компетентность - умение общаться со взрослыми и сверстниками, владение средствами вербального и невербального выражения своих чувств, состояний, переживаний и настроений, желаний, умение понятными средствами выразить отношение к окружающим людям и их поступкам;
- физическая компетентность - осознание себя живым организмом, забота о своем здоровье, желание физического совершенствования с учетом возрастных и индивидуальных возможностей;
- интеллектуальная компетентность - овладение детьми разными способами решения поставленных задач, умение прогнозировать результат;
- креативность - отношение ребенка к окружающему миру, как к объекту преобразования и открытия, умение создавать новый продукт, который отличается оригинальностью, вариативностью;
- любознательность - исследовательский интерес ребенка;
- инициативность и самостоятельность - умение проявлять инициативу во всех видах детской деятельности, в ситуациях общения с детьми и взрослыми, добиваться результатов;

- ответственность - обязательство ребенка за проявление собственной личной инициативы;
- произвольность - соподчинение собственных мотивов и мотивов других детей. Умение управлять своим поведением в соответствии с определенными сформированными у него представлениями, правилами и нормами.

Иными словами, мы должны выпустить ребенка, физически и психически здорового, приспособленного к условиям окружающей социальной среды, эмоционально раскрепощенного, легко идущего на контакт со взрослыми и сверстниками, имеющего стремление к поддержанию здорового образа жизни, с развитым в соответствии с возрастом интеллектом и творческим потенциалом.

Таким образом, обе модели педагога и ребенка-выпускника отражают приоритеты в развитии ДОУ, основные характеристики желаемого будущего.

### **5.3. Модель будущего детского сада (как желаемый результат).**

Модель нового модернизированного дошкольного образовательного учреждения должна представлять собой детский сад, имеющий опыт работы по развитию физических и психических функций организма, воспитанию детей с 2 мес. до 7 лет, их социализации и самореализации.

Перспектива новой модели организации предполагает:

- эффективную реализацию образовательной программы воспитания и укрепления здоровья детей раннего и дошкольного возраста, обеспечивающую условия для развития способностей ребенка, приобщение его к основам здорового образа жизни, формирование базовых качеств социально ориентированной личности, обогащенное физическое, познавательное, социальное, эстетическое и речевое развитие;
- обеспечение преемственности дошкольного образования и начальной ступени школьного образования, преемственности дошкольного, дополнительного и семейного образования, интеграции всех служб детского сада в вопросах развития детей;
- личностно-ориентированную систему образования и коррекционной помощи, характеризующуюся мобильностью, гибкостью, вариативностью, индивидуализированностью подходов;
- расширение участия коллектива, родительского актива и представителей социума в выработке, принятии и реализации правовых и управленческих решений относительно деятельности учреждения;

- обновленную нормативно-правовую, финансово-экономическую, материально-техническую и кадровую базы для обеспечения широкого развития новых форм дошкольного образования;

- четкое распределение и согласование компетенций и полномочий, функций и ответственности всех субъектов образовательного процесса;

- усиление роли комплексного психолого-медико-педагогического сопровождения всех субъектов образовательного процесса;

7. принципиально новую предметно-развивающую среду, в которой бы сами предметы, материалы, игрушки и пособия содержали бы элементы «обучения и развития» - возможность самостоятельного поведения;

8. высокую конкурентоспособность образовательного учреждения путем включения в педагогический процесс новых форм дошкольного образования, а также расширения сферы образовательных услуг, предоставляемых воспитанникам и неорганизованным детям поселения.

Такова модель будущего учреждения, которое видится нам в результате реализации программы развития.

Всё вышеизложенное определяет основную линию концепции Программы развития ДООУ на 2023 - 2026 г.г.

Для создания модели современной дошкольной образовательной организации необходим переход к образовательной модели с ведущим фактором индивидуально-личностного и интерактивного взаимодействия.

Мы предполагаем, что в результате реализации Программы развития должны произойти существенные изменения в следующих направлениях:

1. Переход на новые образовательные стандарты дошкольного образования.

2. Обеспечение охраны и укрепления физического и психического здоровья воспитанников на основе научно обоснованных современных технологий.

3. Обеспечение возможности самореализации личности дошкольника, создание условий для успешной социализации и гражданского становления личности воспитанников.

4. Развитие потенциала педагогического коллектива и кадровое обновление.

5. Совершенствование структуры управления ДООУ.

## **6. Стратегия развития дошкольной образовательной организации.**

Новая Программа развития направлена на создание таких условий пребывания ребенка в ДОУ, чтобы ему хотелось не только пребывать в детском саду, не только обучаться, но и получать радость от успеха своей деятельности, быть в центре внимания своих сверстников, получать одобрение своих педагогов, быть успешным.

Обновлённое содержание образования потребует не только нового подхода к оценке образовательных результатов воспитанников, но и качественно иных ориентиров в оценке деятельности педагогов и специалистов, уровня системы управления качеством образования в ДОУ.

Конечно, ключевой фигурой современной образовательной системы является ПЕДАГОГ, поскольку качество образования не может быть выше качества работающих в этой среде педагогов. Государственным приоритетом в сфере повышения статуса педагога становится разработка политики по формированию нового функционала педагогов как новой общественной элиты, поэтому педагог должен выполнять функции организатора деятельности, консультанта, наставника, сопровождающего самостоятельную деятельность воспитанников.

Материальная составляющая *инфраструктуры* ДОУ направлена на обеспечение физической и психологической безопасности. Для поддержания современной инфраструктуры ДОУ необходимо повысить качество сервисного обслуживания самого здания детского сада, территории к нему принадлежащей.

Модель *информатизации* ДОУ предполагает использование информационной среды детского сада для планирования образовательного процесса каждым педагогом, обладающим профессиональной ИКТ-компетентностью.

*Методическую* составляющую инфраструктуры необходимо переориентировать на поддержку деятельности каждого педагога и специалиста: наличие свободного доступа к различным методическим, информационным и консультационным ресурсам.

*Организационная* составляющая инфраструктуры ДОУ направлена на создание пространства для социальных коммуникаций, обеспечивающих возможность выстраивания ребенком собственных моделей поведения и самоопределения в меняющихся социальных условиях, на обеспечение высших образовательных достижений педагогов, их личностного и профессионального роста.

### **6.1. Механизм реализации Программы развития.**

- Механизмом реализации программы развития ДОУ 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 ДОУ 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 и представляться через Публичный доклад заведующей ДОО ежегодно.
- Предполагается организация и проведение серии семинаров, способствующих психологической и практической готовности педагогического коллектива к деятельности по реализации проектов.
- Обмен информацией о ходе реализации мероприятий Программы развития будет осуществляться через СМИ ДОУ (газету, сайт), через проведение открытых мероприятий.

## **6.2. Критерии оценки эффективности и реализации Программы развития ДОУ.**

- Согласованность основных направлений и приоритетов программы с федеральными, региональными и муниципальными нормативно-правовыми документами в области образования.
- Реализация учреждением ФГОС дошкольного образования.
- Рост личностных достижений всех субъектов образовательного процесса.
- Рост материально-технического и ресурсного обеспечения ДОУ.
- Удовлетворенность всех участников образовательного процесса уровнем и качеством предоставляемых ДОУ услуг.

## **7. Действия педагогического коллектива ДОУ по реализации программы.**

### **7.1. Прогнозируемые результаты.**



Учитывая, что дошкольный возраст – важнейший этап развития личности, период начальной социализации ребёнка, приобщение его к миру культуры, общечеловеческих ценностей, время установления начальных отношений с миром людей, миром предметов, природы и собственным внутренним миром, педагогический коллектив прогнозирует в качестве конечного результата:

- сохранение и развитие образовательной системы, сложившейся в ДООУ, создание механизмов, обеспечивающих качество образования;
- повышение уровня охраны здоровья детей, улучшение работы по обеспечению психологической защищённости и положительного эмоционального самочувствия;
- обеспечение квалифицированной педагогической помощи родителям.
- повышение статуса ДООУ.

Основное назначение контроля за ходом реализации программы развития ДООУ: обеспечение связи между системой ДООУ и инновационными процессам.

## 7.2. План деятельности педагогического коллектива

### МАДОУ «Детский сад № 281» на 2023 – 2024 г.г.

Задачи	Направление деятельности	Период			Ответственный педагог
		2023-2024	2024-2025	2026-2027	
1. Организация основы для реализации программы	1.1 Разработать и принять программу развития ДООУ.	+			
	1.2 Утвердить её на педсовете.	+			Заведующий; старший воспитатель
	1.3 Провести родительское собрание с целью разъяснения концепции.	+			Старший воспитатель
	1.4 Обеспечить реализацию совершенствования работы ДООУ по всем направлениям.	+			Заведующий; старший воспитатель

	1.5 Анализ реализации программы в конце учебного года	+			Педсовет
2. Физическое развитие	2.1 Подготовить и утвердить план физкультурно-оздоровительной работы на год.	+			Заведующий; старший воспитатель
	2.2 Отслеживать антропометрические показатели за год.	+			Старший воспитатель
	2.3 Корректировать формы деятельности по физическому воспитанию.	+			Заведующий старший воспитатель; инструктор по физкультуре
	2.4 Определить перспективу дальнейшей работы по данному направлению				Заведующий; старший воспитатель
3. Коррекционная работа	3.1 Определение уровня развития каждого ребёнка через комплексную диагностику: физическое развитие, социальное развитие, интеллектуальное развитие.	+			Воспитатели
4. Создание условий для развития творческих способностей детей.	4.1. Создать зоны творчества в группах.	+			Воспитатели
	4.2. Разработать систему по ознакомлению детей с художественной литературой в ДОУ и семье	+			Воспитатели
	4.3. Создать условия для формирования у детей творческих способностей через игровую деятельность.	+			Воспитатели

5. Повышение качества воспитательно-образовательного процесса.	5.1.Повышение квалификации педагогов: - курсовая подготовка (по перспективному плану); - взаимопосещение; - самообразование; - методическая работа в ДОУ.	+			Старший воспитатель
	5.2. Изучение новинок издательской и методической литературы с последующим освещением.	+			Заведующий; старший воспитатель
6. Создание условий всестороннего развития ребёнка.	6.1 Обогащение предметно-развивающей среды в группах и кабинетах	+			администрация
	6.2 Создание благоприятных условий для комфортного пребывания детей в ДОУ (личностно-ориентированный подход, игровая деятельность, развлечения, гибкий режим дня)	+			старший воспитатель; воспитатели групп
	6.3Разнообразие форм воспитательно-образовательного процесса.	+			Воспитатели
	6.4 Создание благоприятных условий для развития экологической культуры в ДОУ: - разработать план по экологическому воспитанию; - обогатить образовательный процесс метод. литературой;	+			Старший воспитатель

7. Повышение материально-технической базы ДОУ.	7.1.Обогатить образовательный процесс методической литературой, игровым, развивающим, дидактическим материалом за счёт спонсорской помощи и пожертвований родителей.	+			Администрация
	7.2.Пополнить методический кабинет методической литературой, издательской литературой, пособиями и игрушками.	+			Заведующий; старший воспитатель
8. Отработка модели взаимодействия ДОУ с семьями воспитанников	8.1.Вовлечение родителей в образовательный процесс: - дни открытых дверей; - посещение занятий; - совместное проведение праздников.	+	+	+	Заведующий старший воспитатель; воспитатели групп
	8.2. Привлечение родителей к управлению и развитию ДОУ: - родительский комитет;	+			Заведующий Воспитатель
	8.3Информирование родителей об уровне развития и здоровья детей.	+			Воспитатели

## 8. Заключение.

Предлагаемая Программа развития МАДОУ «Детский сад № 281» является результатом творческой деятельности коллектива. Идеи, заложенные в программе, появились несколько лет назад, но реальностью становятся

только в последние годы. Этому способствуют изменения в образовании. У нас было время для серьёзного обдумывания идей и планов. Это определило важные особенности программы как реалистичность, целостность, обоснованность. Мы понимаем, что предполагаемая модель развития не является идеальной, мы готовы её совершенствовать и уточнять. Кроме того, судьба программы, степень её реализации во многом будет определяться субъективными условиями, которые в ближайшее время сложатся вокруг системы образования, а именно в вопросах управления и финансирования.

### **Список литературы:**

#### **Нормативно-правовые документы**

1. Конвенция о правах ребенка.
2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования».
3. 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).
4. Указ Президента РФ от 7 мая 2012г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».
5. Указ Президента РФ от 1 июня 2012г. №761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы».

#### **Научно-методическая литература, периодическая печать**

1. Белая К.Ю. «Инновационная деятельность ДООУ» М., ТЦ Сфера, 2004г.
2. Белая К.Ю. Планирование 300 ответов на вопросы заведующей детским садом. М.: АСТ. Астрель, 2003.
3. Лебедева С.С. Маневцова Л.М. «Управление инновационным дошкольным образовательным учреждением в условиях социального партнерства» С.-Пб, Детство – Пресс, 2005г.
4. Майер А.А. «Программа развития ДООУ: построение и реализация» М., ТЦ «Сфера», 2004г.

5. С.В.Кузнецова, Н.М.Гнедова «Проектирование развития ДОУ» М., Творческий центр, 2006г.
6. Фалюшина Л.И. «Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении»

ОТПРАВИТЕЛЬ МУНИЦИПАЛЬНОЕ АВТОНОМНОЕ ДОШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ "ДЕТСКИЙ САД № 281	ПОДПИСАНО
ВЛАДЕЛЕЦ СЕРТИФИКАТА Ганеева Лилия Фидаилевна	
ДОЛЖНОСТЬ ЗАВЕДУЮЩАЯ	
СЕРТИФИКАТ 350FA8852FFB8A230268A3C81E6F2564	ПОДПИСАН 23.11.2023 13:39:34 МСК
ПОДПИСЬ ВЕРНА	