

**СОГЛАСОВАНО**

Заместитель главы администрации

Центрального района

Санкт-Петербурга



Е.В. Трофимова

«16» сентября 2019 г.

**УТВЕРЖДЕНО**

приказом от «16» сентября 2019 г. №36/ПР

Заведующий ГБДОУ детского сада № 41

Центрального района СПб



(И.И. Голубева)

**ПРИНЯТО**

Общим собранием работников

Образовательного учреждения

ГБДОУ детского сада № 41

Центрального района СПб

протокол № 4от «16» сентября 2019 г.

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ****Государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения****детский сад № 41 комбинированного вида Центрального района****Санкт-Петербурга****«Центр интегративного воспитания»****на 2019-2024****«КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ В КАЧЕСТВО ИННОВАЦИЙ»**

Санкт-Петербург

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I</b>	Паспорт Программы развития	3
<b>II</b>	Аннотация Программы развития	6
<b>III</b>	Аналитико-прогностическое обоснование Программы развития	8
	3.1. Оценка потенциальных возможностей развития в соответствии со стратегическими документами федерации и региона.	8
	3.2. Оценка актуального состояния деятельности образовательного учреждения.	13
<b>IV</b>	Концептуальные основания Программы развития	22
	4.1. Миссия, цели и задачи «Центра интегративного воспитания»	22
	4.2. Организационно-содержательная структура Программы развития.	23
	4.3. Базовые ценности Программы развития	25
<b>V</b>	Этапы и механизмы реализации Программы развития	27
<b>VI</b>	Дорожная карта реализации Программы развития	28
<b>VII</b>	Финансовое обеспечение Программы развития	34
<b>VIII</b>	Ожидаемые результаты реализации Программы развития	34
<b>IX</b>	Возможные риски, возникающие при реализации Программы развития	35
<b>X</b>	Оценка эффективности реализации Программы развития	35
<b>XI</b>	Управление реализацией Программы развития	35

## I. ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

<b>Наименование Программы</b>	Программа развития ГБДОУ детский сад № 41 комбинированного вида Центрального района Санкт-Петербурга «Центр интегративного воспитания» «КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ В КАЧЕСТВО ИННОВАЦИЙ»
<b>Направленность Программы</b>	Документ стратегического развития дошкольного образовательного учреждения
<b>Основание для разработки Программы</b>	Закон РФ от 24 июля 1998 года № 124 ФЗ (ред. от 03.12.2011) «Об основных гарантиях прав ребёнка»
	Конвенция о правах ребёнка (принята резолюцией 44/25 Генеральной Ассамблеи ООН от 20 ноября 1989 года)
	Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 28.09.2018) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (вместе с "Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года")»
	Постановление Правительства РФ от 10.09.2012 N 897 «Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов» (утверждена Президентом Российской Федерации 3 апреля 2012 г. N Пр-827)
	Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
	Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 октября 2013 г. №1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»
	Распоряжение Правительства РФ от 04.09.2014 №1726-р «Концепция развития дополнительного образования детей»
	Распоряжение Правительства РФ от 29.05.2015 № 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»
	Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.08.2016 «Концепция развития ранней помощи в Российской Федерации на период до 2020 года».
	Приказ Министерства образования и науки России от 19.12.2017 «Концепция развития психологической службы в системе образования в Российской Федерации на период до 2025 года»
	Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 (ред. от 19.12.2018) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»»
	Указ Президента от 07.05.2018 №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
	Распоряжение Правительства РФ от 06.07.2018 №1375-р «План основных мероприятий до 2020 года, проводимых в рамках Десятилетия детства»
	Национальный проект «Образование», утверждён президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию национальным проектам.
	Концепция развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 года
Профессиональные стандарты в соответствии с перечнем, размещённом на сайте <a href="http://profstandart.rosmintrud.ru/">http://profstandart.rosmintrud.ru/</a>	
Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 10 июля 2012 г. N 695	

	<p>«О Концепции семейной политики в Санкт-Петербурге на 2012-2022 годы»</p> <p>Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 13.05.2014 г. № 355 (ред. от 14.06.2017) «О Стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года»</p> <p>Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 14.12.2018 № 942 «О внесении изменений в постановление Правительства Санкт-Петербурга от 04.06.2014 № 453», «Государственная программа Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге»».</p> <p>Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 29.12.2017 г. № 1148 «О внесении изменений в постановление Правительства Санкт-Петербурга от 04.06.2014 №453 «Государственная программа Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге»</p> <p>Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 14.12.2018 № 942 «О внесении изменений в постановление Правительства Санкт-Петербурга от 04.06.2014 № 453», «Государственная программа Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге»».</p> <p>Закон Санкт-Петербурга от 19.12.2018 №771-164 «О стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035»</p> <p>Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 15.05.2013 N 26 (ред. от 27.08.2015) «Об утверждении СанПиН 2.4.1.3049-13 "Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций" (вместе с "СанПиН 2.4.1.3049-13. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы...")»</p> <p>Нормативно-правовые документы Комитета по образованию Санкт-Петербурга</p> <p>Программа развития системы образования Центрального района на 2019-2024 «Развитие районной системы образования: стратегия социального партнёрства»</p>
<b>Период реализации Программы</b>	2019-2024
<b>Миссия Программы</b>	Качество инноваций в высокое качество образования через предоставление широкого спектра образовательных услуг, доступных разным категориям детей, педагогам разных профессий и родителям.
<b>Цель Программы</b>	Обновление всеми участниками образовательных отношений_содержания образования, направленного на формирование компетентностей XXI века.
<b>Задачи Программы</b>	Апгрейд инфраструктуры образовательного учреждения, обеспечивающей современное качество образования и индивидуализацию образовательного процесса.
	Создание универсального образовательного ландшафта учреждения стимулирующего разнообразие траекторий образовательных маршрутов всех участников образовательных отношений.
	Совершенствование технологии совместного/инклюзивного образования, обеспечивающее преемственность традиций педагогической командой и способствующее развитию инноваций.
	Проектирование организационной структуры программы развития, обеспечивающей мобильность адаптации её содержания к актуальной проблематике образовательного учреждения, учитывающей основные стратегические направления национального проекта «Образование».
	Обновление профессиональных компетенций педагогических кадров, мотивация педагогов к повышению качества работы и непрерывному

	<p>образованию.</p> <p>Формирование системы управления организацией, обеспечивающей развитие учреждения через проектную деятельность.</p> <p>Реализация инновационных проектов учреждения, направленных на методическое обобщение педагогической практики совместного образования и диссеминации в педагогическом сообществе.</p>
<b>Ожидаемые результаты</b>	<p>Логистическая модель персональных образовательных траекторий, обеспечивающая вариативность маршрутов для обучающихся всех категорий, педагогов и родителей.</p> <p>Внутрикорпоративная модель непрерывного образования для педагогической команды учреждения.</p> <p>Диссеминация инновационного опыта учреждения в педагогическом сообществе на районном, городском и федеральном уровне.</p> <p>Обновление комплекса учебно-методической документации образовательной программы дошкольного образования, учитывающего компетентности XXI века</p> <p>Развитие сектора дополнительного образования для всех категорий обучающихся, педагогов и родителей.</p> <p>Оптимизация системы управления образовательной организации, обеспечивающей достижение целей программы развития учреждения.</p> <p>Развитие информационного ресурса в сети Интернет, отвечающего требованиям «Концепции открытости».</p> <p>Формирование «системы ценностей» учреждения, работающего в технологии инклюзивного образования.</p>
<b>Источники финансирования Программы</b>	Бюджет Санкт-Петербурга в рамках текущего финансирования, Федеральные и городские целевые Программы, субсидии по линии Приоритетного национального проекта «Образование»; внебюджетное финансирование.
<b>Разработчики Программы</b>	Рабочая группа в составе: заведующий ГБДОУ детский сад № 41 – Голубева И.И.; заместитель заведующего по инновационной деятельности – Зигле Л.А.; старший воспитатель - Новакова Т.В.
<b>Нормативный акт об утверждении Программы</b>	Протокол от 16.09.2019г. № 4 Общего собрания работников Образовательного учреждения Приказ от 16.09. 2019г. № 36/ПР
<b>Система организации контроля выполнения Программы</b>	Система контроля выполнения Программы включает: <ul style="list-style-type: none"> <li>– общий контроль - заведующий ГБДОУ № 41;</li> <li>– оперативный контроль – заместитель заведующего по инновационной деятельности; заместитель заведующего по УВР, Совета стратегического развития образовательного учреждения;</li> <li>– текущий контроль – руководители проектных групп.</li> </ul>
<b>Заказчик Программы</b>	Администрация Центрального района Санкт-Петербурга ГБДОУ детский сад № 41 «Центр интегративного воспитания»

## II. АННОТАЦИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Программа развития (далее по тексту Программа) государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения детского сада №41 ««Центра интегративного воспитания»» (далее по тексту «Центр интегративного воспитания») является документом стратегического развития учреждения на период **2019 – 2024** годов. Программа отражает основные ориентиры современной государственной политики в области образования с учетом особенностей развития социально-экономической сферы Центрального района в целом и системы дошкольного образования района в частности.

Программа носит комплементарный характер, в её основе лежат ориентиры развития, сформулированные в государственных и региональных документах, она позиционирует активное участие «Центра интегративного воспитания» в мероприятиях большинства направлений развития кластера «ПроДетство» программы развития Центрального района.

Четыре проектных кластера позволят педагогическому коллективу соотнести практику своего учреждения со стратегией развития района и решить приоритетные задачи своего развития, обеспечив дошкольному учреждению:

развитие инфраструктуры, учитывающей новые потребности современного родительского сообщества,

создание современной модели дизайна-образования дошкольной образовательной среды, направленной на формирование уникального, привлекательного, комфортного и востребованного дошкольного пространства «Центра интегративного воспитания»;

преемственность дошкольного и начального общего образования для выпускников с различными образовательными потребностями;

позиционирование «Центра интегративного воспитания» в районной системе дошкольного образования как лидера, создающего условия для личностного и профессионального развития участников образовательного процесса.

Программы развития создаст в образовательном учреждении современную территорию счастливого детства и социальной успешности дошкольника в школе, территорию, формирующую компетентного родителя, территорию профессионального роста и социальных лифтов для педагогов, территорию эффективного и комплексного взаимодействия со стратегически важными партнёрами. Каждый проектный кластер будет содержать от 3-х до 4-х основных мероприятий, детализация которых будет раскрываться в ежегодных дорожных треках, которые предусматривают пересечение, объединение на некоторых этапах, параллельность и сопряжённость мероприятий.

Пятилетняя программа развития направлена на формирование единого образовательного пространства, которое объединяет не только инфраструктурные единицы учреждения, но и организации-партнёров, и всё многообразие организаций, находящихся в исторической

центральной части города, с богатейшим образовательным потенциалом. Сотрудничество учреждений, объединяя ресурсы, создаст безграничные возможности для стратегических изменений в развитии «Центра интегративного воспитания»

Программа направлена на создание условий, которые обеспечат каждой семье возможность выбора образовательной траектории внутри учреждения для получения ребёнком адекватного его интересам и способностям образование.

Пятилетняя Программа развития позволит продолжить успешные начинания предыдущей программы развития, сформировать новые инициативы, обеспечить современное качество дошкольного образования и повышение конкурентоспособности учреждения в региональной системе дошкольного образования.

Программа предусматривает построение образовательной среды с высокой интенсивностью различных форм социального и образовательного партнерства, что является потенциальным условием роста качества образования и его доступности жителям района и города.

Программа является основой для разработки новых и корректировки действующих планово-программных документов «Центра интегративного воспитания», определяющих основные приоритеты развития образовательного учреждения на уровне районной и региональных образовательных систем. Программа развития после обсуждения Стратегическим Советом развития, представляется на принятие Общему Собранию работников Образовательного учреждения, утверждается заведующим учреждения и представляется на согласование Администрации Центрального района. После выполнения данных процедур Программа обретает статус документа, обязательного для выполнения всеми сотрудниками «Центра интегративного воспитания».

Управление реализацией Программы развития осуществляется Стратегическим Советом развития учреждения, в полномочия которого входит:

- экспертиза ежегодного плана по реализации Программы развития и контроль за его выполнением;
- мониторинг реализации Программы развития;
- экспертиза материалов для публичного отчета об итогах выполнения Программы и результативности её реализации;
- ежегодный анализ необходимости корректировки Программы с учетом полученных результатов ее выполнения.

### III. АНАЛИТИКО-ПРОГНОСТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

#### 3.1. Оценка потенциальных возможностей развития в соответствии со стратегическими документами федерации и региона.

Программа развития (далее по тексту Программа) государственного бюджетного дошкольного образовательного учреждения детского сада №41 ««Центра интегративного воспитания»» (далее по тексту «Центр интегративного воспитания») является документом стратегического развития учреждения на период **2019 – 2024** годов. Данная Программа позволит «Центру интегративного воспитания» актуализировать свою деятельность в соответствии с новыми целевыми ориентирами государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (принятой постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 (ред. от 19.12.2018) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»»).

Сопряжённость деятельности образовательного учреждения с десятью стратегическими направлениями Национального проекта «Образование», позволит определить приоритетные векторы его развития, соотнести их реализацию с решением актуальной проблематики собственной работы, сконцентрироваться на формулировке желаемых результатов развития и спроектировать дорожные карты их достижения. Содержание Программы учитывает концептуальные документы, определяющие методологию и направления деятельности образовательных организаций, обеспечивающих единую образовательную политику и образовательное пространство на территории Российской Федерации.

Целесообразность проектов Программы обусловлена региональной образовательной политикой Санкт-Петербурга, сформулированной в Законе Санкт-Петербурга от 17 июля 2013 года №461-83 «Об образовании в Санкт-Петербурге». Проекты учитывают комплекс социально-экономических мероприятий взаимосвязанных между собой и взаимозависимых друг от друга, на решение которых направлено Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 14.12.2018 № 942 «О внесении изменений в постановление Правительства Санкт-Петербурга от 04.06.2014 № 453», «Государственная программа Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге»». Программа направлена на обеспечение лидерских позиций «Центра интегративного воспитания» в районной системе дошкольного образования и учитывает основные стратегические задачи кластера «ПроДетство» «Программы развития системы образования Центрального района».

Перечень программных документов представлен в паспорте Программы, раздел «Основание для разработки Программы». Для формулировки стратегических целей, задач, мероприятий и результатов Программы развития проведён сопоставительный анализ основных документов, который представлен в таблице 1.



**Сопоставительный анализ десяти федеральных проектов Программы «Развитие образования» и Плана основных мероприятий до 2020 года, проводимых в рамках Десятилетия детства**

<b>Проект 2</b>		<b>«Успех каждого ребёнка»</b>
<b>Задача</b>		Задача из Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204: <i>формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся</i>
мероприятие "Реализация образовательных программ дополнительного образования детей и мероприятия по их развитию"		Цель 2 государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" которая характеризуется: <i>увеличением охвата детей в возрасте от 5 до 18 лет программами дополнительного образования в 2018 году не менее 71 процента, в 2019 году - не менее 73 процентов, в 2020 - 2025 годах - не менее 75 процентов в том числе за счет развития программ дополнительного образования на базе общеобразовательных организаций; увеличение численности детей и молодежи, занимающихся в спортивных секциях и по дополнительным общеобразовательным программам технической и естественно-научной направленности.</i>
Мероприятие приоритетного проекта «Доступное дополнительное образование для детей»		II. Современная инфраструктура детства Плана основных мероприятий до 2020 года, проводимых в рамках Десятилетия детства
<b>результат</b>		<b>индикаторы</b>
1	новые места в образовательных организациях различных типов для реализации дополнительных общеразвивающих программ всех направленностей	Кол-во мест
2	освоение детьми с ограниченными возможностями здоровья дополнительных образовательных программ, в том числе с использованием дистанционных технологий	% охвата
3	проектирование организационной модели дополнительного образования для детей дошкольного возраста с различными формами участия образовательных учреждений района: сопровождения, наставничества и шефства.	штук
<b>Проект 2</b>		<b>Поддержка семей, имеющих детей"</b>
<b>Задача</b>		Задача из Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204: <i>создание условий для раннего развития детей в возрасте до трех лет, реализация программы психолого-педагогической, методической и консультативной помощи родителям детей, получающих дошкольное образование в семье</i>
		Цель 2 государственной программы Российской Федерации "Развитие образования": <i>доступность образования, которая характеризуется: доступностью дошкольного образования для детей в возрасте от 2 месяцев до 3 лет в 2018 году - 84,77</i>

	<i>процента, в 2019 году - 94,02 процента, в 2020 - 2025 годах - 100 процентов, от 3 до 7 лет - сохранение и обеспечение 100 процентов;</i>	
Мероприятие «Обеспечение условий оказания психолого-педагогической и медико-социальной помощи обучающимся и детям раннего возраста»	П. Современная инфраструктура детства Плана основных мероприятий до 2020 года, проводимых в рамках Десятилетия детства Создание сети региональных и муниципальных центров (служб) оказания психолого-педагогической и медико-социальной помощи обучающимся и детям раннего возраста	
<b>результат</b>		<b>индикаторы</b>
1	Создание портала информационно-просветительской поддержки родителей интегрированного в федеральный портал	штук
2	Проектирование целевой модели информационно-просветительской поддержки родителей, включающей создание в образовательном учреждении консультационных центров, обеспечивающих получение родителями детей дошкольного возраста методической, психолого-педагогической, в том числе диагностической и консультативной помощи на безвозмездной основе.	штук
<b>Проект 4</b>		<b>«Цифровая образовательная среда»</b>
<b>Задача</b>	Задача из Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204: <i>создание к 2024 году современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей высокое качество и доступность образования всех видов и уровней</i>	
<b>результат</b>		<b>индикаторы</b>
1	Проектирование модели цифровой образовательной среды дошкольного образовательного учреждения, структура которой направлена на обновление информационного наполнения и использование функциональных возможностей открытых и общедоступных информационных ресурсов.	штук
2	Создание платформы дистанционного обучения по программам повышения квалификации как элемента районной модели непрерывного образования педагогических кадров системы дошкольного образования.	штук
3	Организация профессиональной переподготовки руководителей ДОУ по внедрению и функционированию модели цифровой образовательной среды	кол-во обученных
<b>Проект 5</b>		<b>«Учитель будущего»</b>
<b>Задача</b>	Задача из Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204: <i>внедрение национальной системы профессионального роста педагогических работников, охватывающей не менее 50 процентов учителей общеобразовательных организаций</i>	
Мероприятие "Развитие кадрового потенциала системы дошкольного и	Цель 3 государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" - онлайн-образование, которое характеризуется увеличением численности прошедших обучение на онлайн-курсах разработка и реализация комплексной программы повышения профессионального уровня педагогических работников	

общего образования»		общеобразовательных организаций, направленной в том числе на овладение ими современными образовательными технологиями и методиками обучения и воспитания, знаниями, умениями и навыками.
<b>результат</b>		<b>индикаторы</b>
1	Формирование инфраструктуры для непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников, в том числе на основе использования современных цифровых технологий, формирования и участия в профессиональных ассоциациях, программах обмена опытом и лучшими практиками, привлечения работодателей к дополнительному профессиональному образованию педагогических работников, в том числе в форме стажировок.	% кол-ва обученных в системе непрерывного образования
2	Формирование института наставничества для педагогов в возрасте до 35 лет, включающего различные формы поддержки и сопровождения в первые три года работы.	% от общего количества данной категории педагогов
<b>Проект 6</b>		<b>"Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)"</b>
<b>Задача</b>		Задача из Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204: <i>модернизация профессионального образования, в том числе посредством внедрения адаптивных, практико-ориентированных и гибких образовательных программ</i>
<b>результат</b>		<b>индикаторы</b>
1	Организация сетевого взаимодействия с педагогическими колледжами города по реализации программ среднего профессионального образования в формате дуального обучения	Кол-во заключённых соглашений на реализацию программ профессионального обучения в формате дуального обучения
2	Создание на базе дошкольного образовательного учреждения района центра для проведения демонстрационных экзаменов студентов педагогических колледжей.	штук
3	Формирование института наставничества для студентов педагогических колледжей по направлению «воспитатель дошкольного образования» специалистов практиков из дошкольных образовательных учреждений.	Кол-во педагогов, включённых в институт наставничества
<b>Проект 7</b>		<b>"Новые возможности для каждого"</b>
<b>Задача</b>		Задача из Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204: <i>формирование системы непрерывного обновления работающими гражданами своих профессиональных знаний и приобретения ими новых профессиональных навыков, включая овладение компетенциями в области цифровой экономики всеми желающими</i>
		Цель 2 государственной программы Российской Федерации "Развитие образования": <i>долей занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку, в общей численности занятого в области экономики населения этой</i>

		<i>возрастной группы, которая составит в 2018 - 2025 годах не менее 37 процентов ежегодно</i>
<b>результат</b>		<b>индикаторы</b>
1	Формирования и внедрения современных программ непрерывного образования (дополнительных образовательных программ и программ профессионального обучения), обеспечивающих личностный рост, расширение и обновление профессиональных знаний граждан и приобретения ими новых профессиональных навыков в соответствии с быстро меняющимися технологиями и условиями.	Кол-во программ
<b>Проект 10</b>		<b>"Социальные лифты"</b>
<b>Задача</b>		Задача из Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204: <i>формирование системы профессиональных конкурсов в целях предоставления гражданам возможностей для профессионального и карьерного роста</i>
<b>результат</b>		<b>индикаторы</b>
1	Создание и функционирование онлайн-платформы системы районных профессиональных конкурсов в целях предоставления гражданам возможностей для профессионального и карьерного роста на основе существующего реестра районного конкурсного движения	штук

### 3.2. Оценка актуального состояния деятельности образовательного учреждения.

Реализация Программы развития в условиях национального проекта «Образование» требует оптимизации системы управления организацией, необходимость которой, несмотря на успешность реализации предыдущей программы развития на 2013-2018 годы, обоснована результатами проведённого итогового анализа.

Объективная оценка актуального состояния основных направлений деятельности образовательного учреждения, представленная в таблице 2, позволила спрогнозировать возможные «зоны риска», определить проблематику, увидеть реперные точки роста с использованием внутренних ресурсов организации и ресурсов внешней социальной среды, и определить перспективу действий.

Анализ потенциальных угроз, содержащихся в «зонах риска» их детализация по проблематике, с одной стороны являются деструктивными (критическими) факторами деятельности «Центра интегративного воспитания», но в то же время они позволяют сформулировать основные размышления, влияющие на концептуальные положения Программы развития на 2019-2024 года.

Соотнося результаты проблемного анализа с основными положениями теории «жизненного цикла организации», успешность реализации новой Программы развития требует обновления системы управления, настройки стратегии кадровой политики, позволяющей обеспечить улучшение качества функционирования организации и сохранение её лидерских позиций в региональной системе образования.

Обновление содержания образования «Центра интегративного воспитания» в соответствии с современными тенденциями требует:

- новых моделей профессиональной коммуникации внутри педагогической команды «Центра интегративного воспитания», создающих возможности повышения эффективности деятельности через коллективно-распределённый функционал и планирование его осуществления;
- повышения эффективности психолого-педагогического компонента в обеспечении качества образовательной среды «Центра интегративного воспитания» через создание эффективных моделей межличностной коммуникации в коллективе, на основе обучения персонала методикам: открытого наблюдения, оценки потребности вмешательства, оценки эмоциональных компетенций, понимания чувств; обучения работе с родителями;
- развития сетевых форм реализации образовательных программ;
- реализации дополнительных общеобразовательных программ за счет средств физических и юридических лиц;
- развития и апробации инновационной образовательной практики.

**Проблемный анализ выявленных «зон риска»**

№ п/п	«Зона риска»	Актуальная проблематика	Перспектива действий
1	Педагогический состав образовательного учреждения сегодня на 50% состоит из педагогов, относящихся к стажевой группе – «более 20 лет педагогической работы», это люди пенсионного и предпенсионного возраста, все имеют высшую квалификационную категорию, они являются создателями «Центра интегративного воспитания», разрабатывающими инклюзивную практику и формирующие инклюзивную культуру учреждения.	<p>1.1. Необходимость передачи опыта практики организации совместного образования педагогам, приходящим им на смену.</p> <p>1.2. Критическое отношение к новым образовательным идеям, вызванными актуальными реалиями и требованиями к современному образованию и его качеству.</p> <p>1.3. Низкий уровень инициативности «золотого фонда» педагогического коллектива и «оглядывающаяся позиция» на них молодых педагогов.</p> <p>1.4. Демонстрируемая «профессиональная усталость» приводит организацию к стагнации, работа в режиме качественного функционирования не обеспечивает развития учреждения в соответствии с меняющейся образовательной ситуацией.</p>	<p>Разработка и реализация проекта «Учим и учимся» позволит:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечить непрерывное образование кадров в изменённой модели внутрикорпоративного обучения,</li> <li>• создать условия для формирования новых профессиональных компетенций - навыков проектирования образовательного процесса поисково-исследовательского характера с использованием технологий коучинга и наставничества;</li> <li>• обновить содержание образовательных программ дошкольного образования, реализуемых учреждением;</li> <li>• сформировать обновлённые педагогические и проектные команды;</li> <li>• расширение «органайзера» образовательного процесса за счёт новых форматов, обеспечивающих индивидуализацию образования;</li> <li>• организовать системную работу по профилактике профессиональной усталости и повышения инициативности педагогического коллектива</li> </ul>
2	<p>Реализация основных идей ФГОС ДО, связанных с «системно деятельностным подходом» требует новых профессиональных компетенций от взрослых участников образовательных отношений, ориентированных на образование «Будущего»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• потребность в непрерывном</li> </ul>	<p>2.1. Привычным фактором мотивации педагогов на повышение квалификации, является выполнение требований законодательства (1 раз в три года), а не профессиональная необходимость.</p>	<p>2.1.1. Создать систему непрерывного повышения квалификации, в которую будут включены педагоги и родители, которая будет предусматривать различные ролевые ситуации: преподаватель – слушатель – реализатор.</p> <p>2.1.2. Разработка внутрикорпоративной образовательной программы повышения квалификации «Учим и учимся». и её включение в реестр дополнительных образовательных программ повышения квалификации ГБОУ ДПО ППС</p>

	<p>самообразовании;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проектирование образовательного процесса как системы исследовательских образовательных ситуаций.</li> </ul>	<p>2.2. Самоанализ профессиональных компетенций не предусматривает оценку возникающих профессиональных трудностей, для решения которых требуются размышления о личных потребностях в повышении квалификации,</p> <p>2.3. Отсутствие навыков взаимного открытого социального партнёрства, выражаемого неготовностью и нежеланием педагогов и родителей к взаимному сотрудничеству.</p>	<p>«Информационно-методический центр» Центрального района</p> <p>2.2.1. Адаптация положений профессиональных стандартов по должностям к должностным инструкциям «Центра интегративного воспитания».</p> <p>2.2.2. Актуализация показателей и критериев оценки эффективности деятельности педагогического и учебно-вспомогательного персонала с учётом положений профессиональных стандартов и региональной системы оплаты труда.</p> <p>2.2.3. Корректировка карт самооценки профессионального роста, с ориентацией на целеполагание развития учреждения и обновление содержания образовательных программ.</p> <p>2.3.1. Организация систематической работы Совета родителей ориентированного на поддержку развития учреждения.</p> <p>2.3.2. Проектирование модели взаимодействия с родительским сообществом, обеспечивающей мотивационную готовность к сотрудничеству в проектировании и реализации образовательных программ и управлении организации.</p> <p>2.3.3. Включение в программу корпоративного обучения тренинговых семинаров по медиации для формирования коммуникативных компетенций для работы с родителями.</p>
3	<p>Учебно-методический комплекс образовательных программ Центра интегративного воспитания требует разработки механизмов оперативного реагирования на обновление содержания и инструментария современной образовательной среды,</p>	<p>3.1. Отсутствие в структуре методического сопровождения образовательного процесса учреждения информационных обзоров современных направлений развития образования, научных исследований в области педагогики и психологии развития.</p>	<p>3.1. При организации корпоративного обучения предусмотреть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• авторские образовательные семинары с приглашением ведущих специалистов в различных областях педагогики, психологии и медицины;</li> <li>• использование имеющихся предложений городских организаций (арт-пространства, квесты, лофт-проекты и т.д.);</li> <li>• участие молодых специалистов для реверсивного</li> </ul>

	<p>позволяющих обеспечить повышение мобильности, вариативности, гибкости и пластичности образовательного процесса.</p>	<p>3.2. Минимальная /низкая инициативность педагогического персонала в публичной презентации личного опыта «узнанного нового» знания.</p>	<p>наставничества (принципы самопрезентации, новые тенденции в различных смежных областях);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• диссеминацию собственных разработок по организации образовательного процесса.</li> </ul>
		<p>3.3. Неготовность педагогов брать на себя персональную ответственность за разработку, представление и дальнейшее внедрение образовательных инициатив по обновлению содержания образования.</p>	<p>3.3.1. Предусмотреть расширение участия воспитателей в рабочих группах по подготовке конкурсантов к участию в профессиональном конкурсном движении.</p> <p>3.3.2. Внести в критерии оценки эффективности деятельности педагогов показатели по обновлению содержания образования (идея-разработка-реализация- публикация).</p>
4	<p>Принятие «цифровизации» не только, как использование многообразия ИКТ-технологий в образовательном процессе, а как новой формы современной грамотности. Понимание «цифровизации» как социальной ситуации развития всех участников образовательного процесса дошкольников, педагогов и родительства. Использование «цифровизации» как образовательной технологии «цифровой социализации», которая формирует 4К-компетнтности XXI века, изменяющие мышление, коммуникацию и мир личности.</p>	<p>4.1. Использование педагогами ИКТ-технологий, чаще всего, для презентации образовательного содержания, или результатов образовательного процесса.</p>	<p>4.1.1. Организация планового и системного обучения сотрудников новому цифровому программному обеспечению, которое должно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стать профессиональными инструментами регулярного применения;</li> <li>• обеспечить переход от использования электронных образовательных ресурсов как дидактического пособия к использованию в совместной деятельности с детьми как инструмента поиска новых знаний и инструмента оформления полученных знаний;</li> <li>• разнообразить виды детской деятельности.</li> </ul>
		<p>4.2. Педагогический коллектив испытывает сложности с применением нового программного обеспечения ИКТ-технологий (видео, анимация, QR- кодов, фотография) в образовательной деятельности.</p>	
		<p>4.3. Отсутствие единой системы быстрого доступа информации в электронном виде и обмена ею, в том числе к разрабатываемым педагогами электронным образовательным ресурсам.</p>	<p>4.3.1. Развитие внутренней системы INTRANETA на каждой площадке «Центра интегративного воспитания».</p> <p>4.3.2. Организация корпоративной сети, обеспечивающей быстрый доступ к информации и обмен ею.</p> <p>4.3.3. Использование ресурсов учреждения для организации электронного доступа с каждого ИПАМ к электронным образовательным ресурсам.</p>
		<p>4.4. Ограниченное использование ИКТ-технологий в дистанционном</p>	<p>4.3.4. Перевод УМК образовательных программ, разработанного педагогическим коллективом, в электронные конструкторы.</p> <p>4.4.1. Перенос некоторых форматов дистанционного сопровождения семей на сайт учреждения с учётом уже</p>



		консультативном сопровождении семей.	имеющейся структуры.
		4.5. Педагогический коллектив испытывает сложности введения новых образовательных модулей по STEM-образованию и робототехнике.	<p>4.4.2. В рабочих программах педагогов предусмотреть отражение дистанционного сопровождения семей.</p> <p>4.5.1. В структуре образовательных программ дошкольного образования предусмотреть введение новых образовательных модулей по STEM-образованию и робототехнике</p> <p>4.5.2. Организация системной работы педагогических команд по реализации STEM-образования (идея-разработка-реализация-публикация).</p> <p>4.5.3. Сформировать систему консультативной поддержки педагогов по вопросам STEM-образования и робототехники.</p> <p>4.5.4. В ходе реализации новых образовательных модулей создать кейс методических разработок STEM-образования</p>
5	Позиционирование «Центра интегративного воспитания», как вариативной модели непрерывного психолого-педагогического сопровождения детей и их семей, требует оптимизации его инфраструктуры, для обеспечения адресности помощи с учётом индивидуальных возможностей воспитанников и жизненных ситуаций семей.	<p>5.1. Психологическое сопровождение образовательного процесса не в достаточной степени удовлетворяет запросы семей и педагогов.</p> <p>5.2. В сложившейся инфраструктуре учреждения частичное использование организационных принципов технологии совместного образования (пропорциональное соотношение детей, разновозрастной состав групп, постоянство команды профессионалов и образовательного пространства) формирует новую проблематику, требующую поиска новых решений или ренновационных процессов.</p>	<p>5.1.1. Создание службы психологического сопровождения образовательного процесса.</p> <p>5.1.2. Открытие структурного подразделения – центр сопровождения ребёнка с ОВЗ в возрасте от 3-х до 7-ми лет.</p> <p>5.2.1. Организация плановых работ по фиксации образовательных траекторий воспитанников со сложной структурой дефекта с последующей оценкой эффективности выбранного образовательного маршрута.</p> <p>5.2.2. Оптимизация организационных форм образовательного процесса для включения специалистов в образовательное пространство групп и осуществления междисциплинарной работы в совместной деятельности взрослых и детей (утренние круги, понималка, междисциплинарный практикум).</p> <p>5.2.3. Организация профессионального сопровождения ассистентов в рамках проектируемой «логистической модели персональных образовательных траекторий» предусматривающей их участие в рабочих сессиях КСС и супервизий практической работы.</p>

		5.3. Адресность психолого-педагогического сопровождения воспитанников с ОВЗ и их семей, требует новых форматов организации образовательного процесса.	5.3.1. Разработка индивидуального плана психолого-педагогического сопровождения ребёнка с ОВЗ и его семьи с использованием МКФ ВОЗ и отечественной и международной педагогической практикой. 5.3.2. Перевод индивидуального плана психолого-педагогического сопровождения ребёнка с ОВЗ и его семьи в формат электронного конструктора.
		5.4. Родители воспитанников подготовительного возраста, нацеленные на поступление в рейтинговые школы, критически относятся к содержанию образовательного процесса их детей.	5.4.1. Разработка модуля дополнительного образования для детей подготовительного возраста на основе STEM образования. 5.4.2. Развитие внебюджетного сектора дополнительного образования: инженерно-технической, физической, творческой направленности. 5.4.3. Развитие внебюджетного сектора дополнительного образования для взрослых.
6	В сформированном образовательном пространстве учреждения сложно организовать его трансформацию с использованием современных технологий, соблюдением требований организации доступной среды, требующих значительных бюджетных расходов.	6.1. Пространство кабинетов специалистов требует ремонтных работ и нового образовательного дизайна.	6.1.1. Организация сотрудничества с архитектурными ВУЗами города для разработки дизайна кабинетов специалистов и групповых пространств.
		6.2. Групповые ячейки площадки Фурштатской 22 нуждаются в косметическом ремонте с заменой дверных элементов.	6.1.2. Формирование плана действий по обновлению образовательного пространства.
		6.3. Многофункциональность использования полифункциональных кабинетов требует регламентации их пространства.	6.3.1. Составление временных графиков использования полифункциональных кабинетов. 6.3.2. Закрепление ответственности за персоналом по использованию пространства и оборудования.
7	Сложность сохранения лидерских позиций «Центра интегративного воспитания» в районной и региональной системе дошкольного образования с возросшей конкурентно способностью дошкольных образовательных учреждений и значительной	7.1. Реализация основной миссии учреждения в усложняющейся организационной инфраструктуре.	7.1.1. Предусмотреть в структуре внутрикорпоративного обучения ежегодный семинар-трекер «От интеграции к совместному образованию», для понимания педагогическим коллективом пройденного учреждением пути и напоминания о его миссии, через постановку новых задач.
		7.2. Не «иннервировать» инновации, а совершенствовать их реализацию.	7.2.1. Продолжить работу по методическому обобщению практики совместного образования в рамках деятельности районного центра диссеминации инновационного опыта.

	<p>профессиональной усталостью преобладающего «золотого фонда» педагогического коллектива.</p>		<p>7.2.2. Систематически представлять результаты и опыт инновационной практики на региональных, федеральных и международных научно-практических конференциях.</p> <p>7.2.3. В структуре ежегодных планов работы учреждения по реализации программы развития предусматривать раздел «Популяризация совместного образования»</p>
		<p>7.3. Расширение пула инноваторов внутри организации за счёт включения в инновационную деятельность новых педагогов.</p>	<p>7.3.1. Активно участвовать в инновационной деятельности района и региона по актуальной проблематике образования.</p> <p>7.3.2. Организовать системную аналитическую работу по сбору и обобщению инновационной практики, инициированной в педагогическом коллективе.</p> <p>7.3.3. В течение срока реализации Программы развития принять участие в районном и региональном конкурсе инновационных продуктов.</p>
8	<p>Современная ситуация развития образования и общества требует оптимизации сложившейся системы управления учреждением для:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рационального использования рабочего времени всех категорий сотрудников;</li> <li>• оперативности принятия управленческих решений;</li> <li>• детализации полномочий сотрудников, включённых в систему управления;</li> <li>• делегирования управленческой ответственности, персоналу, включённому в систему управления;</li> <li>• повышение активности родительского сообщества в управлении дошкольным</li> </ul>	<p>8.1. Профессиональные компетенции обновленной управленческой команды требуют новых знаний в области проектного менеджмента, персонального тайм менеджмента.</p>	<p>8.1.1. Изменение неформальной структуры управления «Центра интегративного воспитания» связанное с решениями по выявленной проблематике «Центра интегративного воспитания».</p> <p>8.1.1.1. Реорганизация и регламентация работы Координационного Совета специалистов (КСС) для повышения эффективности психолого-педагогического сопровождения образовательного процесса и обеспечения преемственности содержания работы всех структурных подразделений, предусматривающие персонализацию планируемых мероприятий, чередование ведущих КСС, регулярность информирования каждым структурным подразделением о своей работе (один раз в три месяца).</p> <p>8.1.1.2. Создание Стратегического Совета развития (ССР) для формирования стратегии и принятия тактических планов её реализации.</p>

<p>учреждением и участия в проектировании и реализации образовательных программ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• развития социального партнёрства с целью расширения возможностей образовательного учреждения.</li> </ul>		8.1.2. Ввести в практику работы новое управленческое направление, задача которого организация профессионального фандрайзинга и краудфандинг по привлечению дополнительного финансирования на реализацию предусмотренных Программой развития мероприятий.
	8.2. Трудности организации эффективного сотрудничества с родительским сообществом, вызванные сложившимися «общественными традициями».	8.2.1. Оптимизировать деятельность Родительского Совета через поиск новых форматов работы, усиливающих его мотивацию на активное участие в жизни учреждения.
		8.2.2. Формирование плана-действий по активизации родительского сообщества в проектировании и реализации образовательных программ, реализуемых учреждением.
	8.3. Неэффективные коммуникации с социальными партнёрами, связанные с ограниченными временными ресурсами педагогической команды для организации социальных проектов.	8.3.1. Включение в систему управленческого планирования деятельности учреждения организацию профессионального маркетинга возможностей социальных партнёров.
		8.3.2. Планирование системной совместной работы с некоммерческими организациями, в том числе с общественными объединениями родителей детей инвалидов, по развитию идей учреждения.
		8.3.3. Развитие межведомственного взаимодействия с организациями из социальной защиты и здравоохранения по созданию механизмов сетевого взаимодействия реализации индивидуальных планов психолого-педагогического сопровождения детей с ОВЗ.
8.3.4. Создание эффективного взаимодействия с государственным бюджетным учреждением дополнительного образования центр психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи Центрального района Санкт-Петербурга «Развитие» и государственным бюджетным учреждением Региональный центр психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи "Центр диагностики и консультирования" Санкт-Петербурга по формированию алгоритма организации и сопровождения коррекционно-развивающей работы с дошкольниками ОВЗ в группах различной направленности.		

			8.3.5. Организация сотрудничества с IT компаниями для разработки электронных конструкторов образовательных программ, индивидуального плана психолого-педагогического сопровождения, оптимизирующих рабочее время педагогов.
--	--	--	---

## IV. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВАНИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

### 4.1. Миссия, цели и задачи «Центра интегративного воспитания»:

Новая эпоха, признанная сегодня как эпоха «цифровой цивилизации», требует от всех участников образовательных отношений обновления своих компетенций, и в первую очередь компетенций социальной коммуникации, определяющих степень комфортности и эффективности реализуемого образовательного процесса.

Новый современный образовательный ландшафт предоставляет новые организационные условия реализации образовательных программ: разнообразие социальных партнёров, новые механизмы сетевого взаимодействия. Это не только обогащает содержание образования, но создаёт возможности для формирования моделей непрерывного образования всем участникам образовательных отношений: детям нормативно развивающимся и детям с ограниченными возможностями здоровья, педагогам и родителям. В этой современной ситуации миссия учреждения, сформулированная в предыдущей Программе развития, актуализируется расширением состава участников образования:

**«Качество инноваций в высокое качество образования через предоставление широкого спектра образовательных услуг, доступных разным категориям детей, педагогам разных профессий и родителям».**

Для реализации этой миссии Программа развития расширяет целеполагание.

**Цель:** обновление всеми участниками образовательных отношений содержания личного образования направленного на формирование компетентностей XXI века

**Задачи:**

1. Апгрейд инфраструктуры образовательного учреждения, обеспечивающей современное качество образования и индивидуализацию образовательного процесса

2. Создание универсального образовательного ландшафта учреждения стимулирующего разнообразие траекторий образовательных маршрутов всех участников образовательных отношений.

3. Совершенствование технологии совместного/инклюзивного образования, обеспечивающее преемственность традиций педагогической командой и способствующее развитию инноваций

4. Проектирование организационной структуры программы развития, обеспечивающей мобильность адаптации её содержания к актуальной проблематике образовательного учреждения, учитывающей основные стратегические направления национального проекта «Образование».

5. Обновление профессиональных компетенций педагогических кадров, мотивация педагогов к повышению качества работы и непрерывному образованию.

6. Формирование системы управления организацией, обеспечивающей развитие учреждения через проектную деятельность.

7. Реализация инновационных проектов учреждения, направленных на методическое обобщение педагогической практики совместного образования и диссеминации в педагогическом сообществе.

#### 4.2. Организационно-содержательная структура Программы развития

Проектная структура программы позволит внедрить технологию управленческого планирования, обеспечивающую образовательному учреждению оптимизацию структуры управления, повышение эффективности качества деятельности организации, обновление профессиональных компетенций педагогических кадров, создание условий долгосрочной мотивации на непрерывное обновление знаний.

Для структурирования деятельности учреждения по различным направлениям развития, содержание Программы развития будет представлено по проектным «кластерам», представленным на рисунке 1.

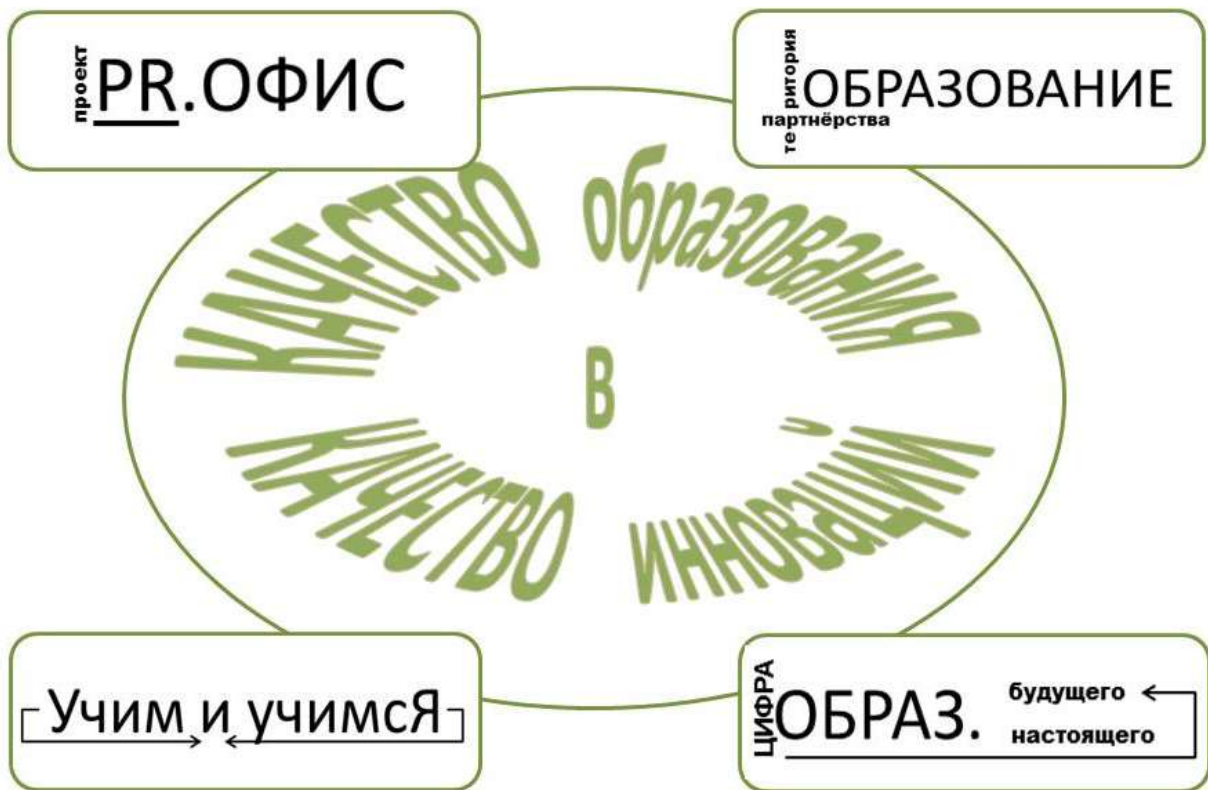


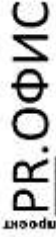

Рисунок 1.

Кластеры будут объединять проекты, решающие задачи, направленные на достижение определённых целевых результатов. В новой Программе развития инновационная деятельность будет интегрирована в структуру каждого проектного кластера и носить инструментальный

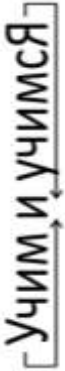
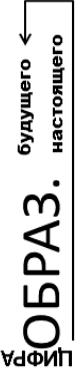
характер, обеспечивая разработку технологий реализации проектов, обобщение результатов и оценку их эффективности.

Проектные кластеры, это генеральные направления, соответствующие основным федеральным проектам, входящим в национальный проект «Образование», стратегии развития дошкольного образования Санкт-Петербурга и Центрального района. Их содержание интегрируется, взаимно дополняя друг друга, конкретизируя целевые области программы, актуальные для «Центра интегративного воспитания». Проекты, объединённые в кластеры, способствуют решению имеющихся проблем, уточняют содержание по мероприятиям, учитывают необходимое ресурсное обеспечение и направлены на достижение заранее определённого результата в планируемые сроки. Основное содержание проектных кластеров представлено в таблице 3.

Таблица 3

Логотип	Название	Основное содержание
	«Проектный офис»	<p><b>«Проектный Офис»</b> позволит создать организационные условия для:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– самообъединения педагогов в проектные группы для реализации общих интересов;</li> <li>– выполнения задач, обеспечивающих качество деятельности учреждения (режим функционирования организации);</li> <li>– реализации идей, возникающий у педагогического коллектива и родительского сообщества;</li> <li>– мотивации педагогов к активному включению в деятельность учреждения по разным направлениям его развития;</li> <li>– оптимизации системы управления, обеспечивающей качество образовательной деятельности и перспективу стратегического развития учреждения;</li> <li>– формирования гибкой, мобильной, адаптивной системы взаимодействия педагогов друг с другом, педагогов с родителями, руководства учреждения со всеми участниками образовательного процесса.</li> </ul>
	«Образование – территория партнёрства»	<p><b>«Образование – территория партнёрства»</b> позволит расширить образовательную среду «Центра интегративного воспитания» и создать уникальное ресурсное обеспечение образовательной деятельности и развития учреждения через:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– реализацию проектов с некоммерческими организациями;</li> <li>– организацию партнёрских соглашений с общественными объединениями родителей детей инвалидов;</li> <li>– заключение договоров с промышленными организациями и учреждениями культуры Центрального района по реализации образовательных мероприятий;</li> <li>– осуществление образовательных инициатив механизмом сетевого взаимодействия с образовательными учреждениями различных уровней образования (от дошкольного до среднего и высшего профессионального образования).</li> </ul>



	<p>«Учим и Учимся»</p>	<p><b>«Учим и учимся»</b> создать условия обновления содержания образования для всех участников образовательных отношений (детей, родителей и педагогов) через:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– освоение педагогами новых образовательных технологий, методик и методов;</li> <li>– введения в практику образовательных решений LEGO Education и образовательных модулей STEM–образования;</li> <li>– развитие совместного обсуждения собственной педагогической практики и педагогических инициатив;</li> <li>– формирование новых моделей взаимодействия с родителями, мотивирующих их на эффективное партнёрство с педагогическим коллективом;</li> <li>– обобщения практики совместного образования для дальнейшего использования педагогическим коллективом учреждения и распространения педагогическому сообществу.</li> </ul>
	<p>«Цифровизация образования»</p>	<p><b>«Цифровизация образования»</b> - системное планирование работы всего учреждения по освоению современной грамоты XXI века позволит:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– освоить новые программные продукты;</li> <li>– ввести в образовательную практику новые элементы ИКТ-технологий;</li> <li>– оптимизировать обмен информацией между персоналом «Центра интегративного воспитания»;</li> <li>– консолидировать электронные образовательные ресурсы по реализации образовательной программы «Равные возможности»;</li> <li>– сформировать электронный конструктор учебной документации образовательной программы «Равные возможности».</li> </ul>

### 4.3. Базовые ценности Программы развития

Программа развития в период смены педагогических поколений позволит создать условия по передаче традиций, базовых ценностей и принципов работы «Центра интегративного воспитания», лежащих в основе технологии совместного/ интегрированного/ инклюзивного образования.

Базовые ценности корпоративной культуры «Центра интегративного воспитания» обеспечивающие реализацию образовательной деятельности, определяющие стиль взаимоотношений участников образовательного процесса сформулированы в организационных принципах, представленных в таблице 4.

Таблица 4.

<b>Организационные принципы корпоративной культуры</b>	
<b>принцип социального партнерства в образовании</b>	Консолидированное конструктивное взаимодействие педагогического коллектива, родительского сообщества и организаций-партнёров для реализации Программы развития

<b>принцип непрерывности образования</b>	Организационная структура образовательной деятельности учитывает образовательные потребности всех участников образовательных отношений
<b>принцип командной работы</b>	Совместное эффективное межпрофессиональное взаимодействие специалистов образовательного учреждения, направленное на повышение эффективности образовательной деятельности
<b>семейно-центрированный принцип</b>	Профессиональная направленность сотрудников учреждения на взаимодействие, как с ребенком, так и с родителями и другими членами семьи, людьми из его ближайшего окружения.

Условиями сохранения и развития базовых ценностей «Центра интегративного воспитания» является человеческий капитал учреждения. Это главный потенциал, который позволил сформулировать принципы ресурсного обеспечения реализации Программы развития, представленные в таблице 5.

Таблица 5

<b>Принципы ресурсного обеспечения Программы развития</b>	
<b>принцип непрерывности профессионального развития участников образовательного процесса</b>	Организация постоянного обучения взрослых участников образовательного процесса путем самообразования, внутрикорпоративного обучения и повышения квалификации.
<b>принцип информированности</b>	Создание новых форм социальной коммуникации, способствующих повышению эффективности организационных, методических вопросов и оптимизации деятельности учреждения.

Совокупность организационных принципов корпоративной культуры и принципов ресурсного обеспечения раскрывают базовые ценности Программы развития и создают контекст механизмов её реализации.

## V. ЭТАПЫ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Этапы реализации Программы развития «Центра интегративного воспитания», представленные в таблице 6, сопряжены с этапами реализации программы кластера «ПроДетство» Программы развития системы образования Центрального района на 2019-2024 «Развитие районной системы образования: стратегия социального партнёрства».

Таблица 6

Название этапа	Содержание	Сроки
Аналитико-прогностический	Организация работ по анализу реализации предыдущей программы развития и формирование проекта программы развития на новый цикл	01.01.2019-31.12.2019
Практической реализации	Детализация проектных кластеров: «Проектный Офис», «Образование – территория партнёрства», «Учим и учимся», «Цифровизация» образования по содержанию, мероприятиям и срокам реализации.	01.01.2020-31.08.2024
Этап оценки реализации программы развития.	Проведение аналитико-прогностической работы на предстоящий новый период развития	01.09.2024-31.12.2024

Основными механизмами реализации Программы развития на пятилетний период является проектный менеджмент и практика применения технологии управленческого планирования, связанные с делегированием управленческих функций проектным командам.

Проектный кластер «Проектный офис» на аналитико-прогностическом этапе Программы развития создаст стартовые условия по формированию инициативных групп для последующей работы: детализации мероприятий и формированию дорожных карт, обеспечивающих реализацию содержания остальных проектных кластеров. Вокруг инициативных групп будут формироваться управленческие команды разрабатываемых проектов.

В разделе VI «Дорожная карта реализации Программы развития» Программы развития мероприятия проектов будут сформулированы как основные задачи для их реализации и указаны планируемые сроки их решения.

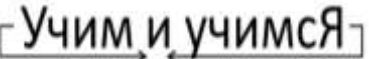
Дорожные карты проектов должны обеспечить мобильность реагирования на внешние и внутренние изменяющиеся условия, корректировку поставленных задач и адаптивность содержания проектов вносимым изменениям.

Дорожные карты проектов оформляются отдельными документами и являются приложениями к Программе развития «Центра интегративного воспитания».


Для обеспечения преемственности работы проектных групп и взаимодополняемости полученных проектных результатов необходимо предусмотреть процедуры апробации, внедрения, методического обобщения и презентации полученных результатов

## VI. ДОРОЖНАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

<b>проект PR.ОФИС</b>			
<b>Проект «ОПРЕДЕЛЕНИЕ СМЫСЛОВ»</b>			
<b>Сроки реализации</b>		<b>09.01.2019-31.12.2020</b>	
<b>Мероприятия</b>		<b>Сроки реализации</b>	<b>Ответственные</b>
1. Анализ реализации Программы развития учреждения 2013-2018 гг.		09.01. – 31.06.2019	И.И. Голубева Л.А. Зигле
2. Аналитическое обоснование ситуации развития учреждения на 2019-2024 г.			
3. Активное участие в проектировании программы развития системы дошкольного образования Центрального района.			
4. Разработка Концепции Программы развития «Центра интегративного воспитания»		01.07. – 30.09.2019	И.И. Голубева Л.А. Зигле
5. Презентация Концепции Программы развития и актуализированной модели системы управления её реализацией.			
5.1.	Формализация актуализированной модели управления через разработку её нормативного обеспечения.	01.10.- 31.12.2019	А.Ю. Артамонова И.И. Голубева
5.2.	Апробация модели управления.		
6. Формирование инициативных групп по реализации стратегических направлений и детализация их работы.		01.10.- 31.12.2019	А.Ю. Артамонова И.И. Голубева Л.А. Зигле
<b>Проект «ОБНОВЛЕНИЕ МОДЕЛИ НЕПРЕРЫВНОГО ПСИХОЛОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ»</b>			
<b>Сроки реализации</b>		<b>09.01.2020-31.12.2024</b>	
<b>Мероприятия</b>		<b>Сроки реализации</b>	<b>Ответственные</b>
1.Создание Службы психолого-педагогического сопровождения образовательного процесса		01.10. 2019 – 31.12.2024	И.И. Голубева. А.Ю. Пасторова
2. Открытие структурного подразделения – центр сопровождения ребёнка с ОВЗ в возрасте от 3-х до 7-ми лет.			И.И. Голубева
3. Создание индивидуального плана психолого-педагогического сопровождения ребёнка с ОВЗ и его семьи с использованием МКФ ВОЗ и отечественной и международной педагогической практикой		09.01.2019 – 31.12.2024	И.А. Валькова Н.А. Тверитнева Л.А. Зигле

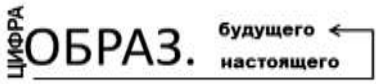
<b>Проект «ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ»</b>			
<b>Сроки реализации</b>	<b>09.01.2020-31.12.2024</b>		
<b>Мероприятия</b>		<b>Сроки реализации</b>	<b>Ответственные</b>
1. Организация и поддержка регулярности деятельности Родительского Совета на активное участие в развитии учреждения.		09.01.2020-31.12.2024	И.И. Голубева О.И. Бесонова
2. Реализация сформированного плана-действий по активизации родительского сообщества в проектировании и реализации образовательных программ, реализуемых учреждением.			
3. Развитие нового управленческого направления, задача которого организация профессионального фандрайзинга и краудфандинга по привлечению дополнительного финансирования на реализацию предусмотренных Программой развития мероприятий.			
4. Актуализация показателей и критериев оценки эффективности деятельности педагогического и учебно-вспомогательного персонала.		постоянно	И.И Голубева
<b>Проект «МОБИЛЬНЫЙ ОФИС»</b>			
<b>Сроки реализации</b>	<b>09.01.2020-31.12.2024</b>		
<b>Мероприятия</b>		<b>Сроки реализации</b>	<b>Ответственные</b>
Создание рабочих групп по решению административно-управленческих задач для обеспечения функционирования и развития учреждения с учётом расширения полномочий и делегирования ответственности		на период реализации поставленных задач	И.И.Голубева
			
<b>Проект «УЧИМСЯ САМИ»</b>			
<b>Сроки реализации</b>	<b>09.01.2019-31.12.2024</b>		
<b>Мероприятия</b>		<b>Сроки реализации</b>	<b>Ответственные</b>
1. Образовательный лекторий «Образовательные проекты и методики» с привлечением ведущих специалистов региональной системы образования.		09.01.2020-31.12.2024	Л.А. Зигле
2. Педагогическая лаборатория «ПРОЕКТориУМ» - механизм обновления содержания, реализуемых образовательных программ дошкольного образования		09.01.2020-31.12.2024	Л.А. Зигле Т.В. Новакова
2.1. Новое программное обеспечения ИКТ-технологий (видео, анимация, QR- коды, фотография) в образовательной деятельности.		09.01.2020-31.12.2024	И.И. Голубева Л.А. Зигле Т.В. Новакова
2.2. STEM-образование.			
2.3. Новая циклограмма тематического проектного планирования			

3. Практикум «Психология развития, психология коммуникаций»		09.01.2020-31.12.2024	А.Ю. Пасторова
3.1.	Семинар - трекер «Опыт поколений совместного образования»		
3.2.	Технологии медиации в практике общения педагогов и родителей		
3.2.	Регулярные семинары «Психологические задачи развития детей разного возраста», а также обсуждения затруднений в текущей работе (супервизии).		
3.3.	Семинар-практикум Службы психолого-педагогического сопровождения		
4. «Школа ассистентов» - профессиональная поддержка профессионалов, сопровождающих детей с особыми образовательными потребностями.		09.01.2020-31.12.2024	Е.В. Каргина О.Л. Борковская
5. Разработка индивидуального плана психолого-педагогического сопровождения ребёнка с ОВЗ и его семьи с использованием МКФ ВОЗ и отечественной и международной педагогической практикой		09.01.2020-31.12.2024	проектная группа
<b>Проект «ОТВЕТСТВЕННОЕ РОДИТЕЛЬСТВО»</b>			
<b>Сроки реализации</b>		<b>09.01.2019-31.12.2024</b>	
<b>Мероприятия</b>		<b>Сроки реализации</b>	<b>Ответственные</b>
1. Работа «Родительского клуба» для семей, воспитывающих детей с особыми образовательными потребностями		09.01.2020-31.12.2024	А.Ю. Артамонова А.Ю. Кравченко
2. Организация проектных сессий по разработке и утверждению содержания части образовательных программ дошкольного образования, разрабатываемых участниками образовательных отношений.		09.01.2020-31.12.2024	проектные группы
3. «Родительская конференция» - новое пространство общения		09.01.2020-31.12.2024	проектные группы
4. Привлечение к участию в практикумах «Технологии медиации в практике общения педагогов и родителей»		09.01.2020-31.12.2024	А.Ю. Пасторова
5. Развитие внебюджетного сектора дополнительного образования для взрослых.		09.01.2020-31.12.2024	И.И Голубева
<b>Проект «УЧИМСЯ ВМЕСТЕ»</b>			
<b>Сроки реализации</b>		<b>09.01.2020-31.12.2024</b>	
<b>Мероприятия</b>		<b>Сроки реализации</b>	<b>Ответственные</b>
1. Создание кейса методических разработок STEM-образования для организации и реализации новых образовательных модулей в образовательных программах дошкольного образования «STEM-образование»		09.01.2020-31.12.2024	И.И Голубева Л.А Зигле
2. Расширение образовательных модулей образовательной программы дополнительного образования - инженерно-технической «Робототехника», физической, творческой направленности		09.01.2020-31.12.2024	И.И Голубева Л.А Зигле
3. Обновление организационных форм образовательного процесса, обеспечивающих включение специалистов в образовательное пространство групп и осуществление		09.01.2020-31.12.2024	И.И Голубева Л.А Зигле

междисциплинарной работы в совместной деятельности взрослых и детей (утренние круги, понималка, междисциплинарный практикум).			
<b>Проект «ДИССЕМИНАЦИЯ ОПЫТА СОВМЕСТНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»</b>			
<b>Сроки реализации</b>	<b>09.01.2020-31.12.2024</b>		
<b>Мероприятия</b>		<b>Сроки реализации</b>	<b>Ответственные</b>
1. Реализация программы диссеминации инновационного опыта в статусе ресурсного центра общего образования «Развитие системы оказания ранней коррекционно-развивающей помощи детям-инвалидам и детям с ограниченными возможностями здоровья, а также риском их возникновения»		01.01.2020-31.12.2022	Л.А. Зигле
2. Реализация образовательного модуля в статусе районного центра диссеминации инновационного опыта по ДОП ПК ««Проектирование образовательного процесса и обновление его содержания с использованием современного образовательного контекста дошкольного образования на основе системно-деятельностного подхода»		01.01.2020-31.12.2022	Л.А. Зигле
3. Организация работы регионального методического объединения для специалистов Служб ранней помощи		01.01.2020-31.12.2022	И.А. Валькова
4. Представление практики и научно-методического опыта организации непрерывного психолого-педагогического сопровождения в системе дошкольного образования на мероприятиях международного, федерального, регионального и районного уровней		09.01.2020-31.12.2024	проектные группы
5. Проектные мероприятия по обобщению инновационной практики для дальнейшего участия в региональных и федеральных профессиональных конкурсах		09.01.2020-31.12.2024	проектные группы
			
<b>Проект «ПАРТНЁРСТВО С НЕГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ»</b>			
<b>Сроки реализации</b>	<b>09.01.2019-31.12.2024</b>		
<b>Мероприятия</b>		<b>Сроки реализации</b>	<b>Ответственные</b>
1. Развитие профессионального сотрудничества с НОУ «Каритас» по внедрению в образовательную практику дошкольного образования альтернативной дополнительной коммуникации.		09.01.2020-31.12.2024	И.И.Голубева
2. Организация сотрудничества с НОУ «Институт раннего вмешательства» по обобщению практики ранней помощи семьям, воспитывающим детей младенческого и раннего возраста		09.01.2020-31.12.2024	И.И. Голубева

3. Развитие профессиональных связей по обмену опытом с общественными организациями родителей детей инвалидов: ГАООРДИ, АРДИС, ДАУН-ЦЕНТР		09.01.2020-31.12.2024	И.И. Голубева
4. Организация сотрудничества с благотворительными фондами, интересы которых связаны с развитием ранней помощи и совместного /инклюзивного образования.		09.01.2020-31.12.2024	И.И. Голубева
5. Организация сотрудничества с НОУ «Невский альянс», «Аничков мост», «Северная Пальмира».		09.01.2020-31.12.2024	И.И. Голубева
<b>Проект «ПАРТНЁРСТВО С УЧРЕЖДЕНИЯМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»</b>			
<b>Сроки реализации</b>		<b>09.01.2019-31.12.2024</b>	
<b>Мероприятия</b>		<b>Сроки реализации</b>	<b>Ответственные</b>
1. Развитие профессионального сотрудничества с ГБПОУ педагогическим колледжем №1 им. Н.А. Некрасова		09.01.2020-31.12.2024	И.И. Голубева Л.А. Зигле
1.1.	Организация сетевого взаимодействия для реализации программ среднего профессионального образования в формате дуального обучения		
1.2.	Создание на базе «Центра интегративного воспитания» центра для проведения демонстрационных экзаменов студентами педагогического колледжа.		
2. Развитие профессионального сотрудничества с ФГБОУ ВО РГПУ им. А. И. Герцена, РГПУ им. А. И. Герцена: Институт детства и Институт дефектологического образования и реабилитации		09.01.2020-31.12.2024	И.И. Голубева Л.А. Зигле
3. Развитие профессионального сотрудничества с ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный университет.		09.01.2020-31.12.2024	И.И. Голубева Л.А. Зигле
4. Развитие профессионального сотрудничества с ГБУ ДПО Санкт-Петербургской академией постдипломного педагогического образования.		09.01.2020-31.12.2024	И.И. Голубева Л.А. Зигле
5. Развитие профессионального сотрудничества ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Центрального района		09.01.2020-31.12.2024	И.И. Голубева Л.А. Зигле
<b>Проект «СЕТЕВЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА»</b>			
<b>Сроки реализации</b>		<b>09.01.2019-31.12.2024</b>	
<b>Мероприятия</b>		<b>Сроки реализации</b>	<b>Ответственные</b>
1. Активное участие в развитие районного сетевого сообщества музыкальных руководителей «ЛИРА»		09.01.2019-31.12.2024	И.А. Романова
2. Активное участие в развитии районного сетевого сообщества спортивных руководителей.		09.01.2019-31.12.2024	С.А. Попова
3. Активное участие в развитии районного сетевого сообщества экспертов «Институт		09.01.2019-	Л.А. Зигле



общественной экспертизы»		31.12.2024	
<b>Проект «ПАУТИНКА ПАРТНЁРОВ РЕАЛИЗАЦИИ ОПДО»</b>			
<b>Сроки реализации</b>		<b>09.01.2019-31.12.2024</b>	
<b>Мероприятия</b>		<b>Сроки реализации</b>	<b>Ответственные</b>
1. Расширение «Календаря событий» образовательных программ дошкольного образования модулем «Календарь музейных событий для дошкольников»		09.01.2019-31.12.2024	Т.В. Новакова и проектные группы
2. Расширение «Календаря событий» образовательных программ дошкольного образования модулем «Календарь событий открытых для образования»			
3. Организация сотрудничества с архитектурными ВУЗами города для разработки концепции реновации образовательного пространства «Центра интегративного воспитания»		09.01.2019-31.12.2024	И.И. Голубева проектная группа
			
<b>Проект «РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ СРЕДЫ»</b>			
<b>Сроки реализации</b>		<b>09.01.2019-31.12.2024</b>	
<b>Мероприятия</b>		<b>Сроки реализации</b>	<b>Ответственные</b>
1. Формирование нормативно-правовой базы информационно-образовательной среды (ИОС) «Центра интегративного воспитания».		09.01.2020-31.12.2024	И.И. Голубева проектная группа
2. Разработка ментальной карты информационно-образовательной среды (ИОС) «Центра интегративного воспитания» и проектирование образа.			
2.1.	Развитие внутренней системы INTRANETA «Центра интегративного воспитания», обеспечивающей быстрый доступ к информации и обмен ею.		
2.2.	Использование ресурсов учреждения для организации электронного доступа с каждого ИРАМ к электронным образовательным ресурсам.		
3. Организация сотрудничества с IT компаниями для разработки электронных конструкторов ОПДО и АОП ДО, ИП ППС, оптимизирующих рабочее время педагогов		09.01.2020-31.12.2024	И.И. Голубева проектная группа
4. Переход от использования электронных образовательных ресурсов как дидактического пособия к использованию как инструмента поиска новых знаний и инструмента оформления полученных знаний.		09.01.2020-31.12.2024	проектные группы
5. Организация дистанционного сопровождения семей на сайте учреждения		09.01.2020-31.12.2024	

## **VII. ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

Финансирование Программы развития осуществляется в соответствии с утверждённым бюджетом Санкт-Петербурга в рамках текущего финансирования, Федеральными и городскими целевыми Программами, возможными субсидиями по линии приоритетного национального проекта «Образование»; внебюджетным финансированием.

## **VIII. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

Ожидаемые результаты реализации Программы развития позволят передать многолетний научно-практический опыт «золотого фонда» педагогического коллектива, разрабатывающего и работающего в технологии инклюзивного образования молодой команде и продолжить формирование «системы ценностей» учреждения.

Оптимизация системы управления образовательной организации обеспечит максимальную вовлеченность коллектива «Центра интегративного воспитания» в реализацию запланированных проектов. Самоорганизация проектных групп, делегирование им ответственности в решении поставленных перед ними задач, преемственность и взаимодополняемость полученных проектных решений обеспечат достижение следующих ожидаемых результатов:

создание логистической модели персональных образовательных траекторий, обеспечивающей вариативность маршрутов для обучающихся всех категорий, педагогов и родителей;

актуализацию внутрикорпоративной модели непрерывного образования для педагогической команды учреждения с помощью введения новых образовательных форматов;

обновление комплекса учебно-методической документации образовательной программы дошкольного образования, учитывающей компетентности XXI века;

развитие сектора дополнительного образования для всех категорий обучающихся, педагогов и родителей;

диссеминация инновационного опыта учреждения в педагогическом сообществе на районном, городском и федеральном уровне,

развитие информационного ресурса в сети Интернет, отвечающего требованиям «Концепции открытости».

Достижение планируемых результатов обеспечит «Центру интегративного воспитания» сохранение лидерских позиций в районной и региональной системах образования.

## **IX. ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

Результаты анализа рисков реализации Программы развития и планирование действий по их минимизации представлены в таблице 2 «Проблемный анализ выявленных «зон риска»» подраздела 3.2. раздела III «Аналитико-прогностическое обоснование программы развития». В данной таблице представлены выводы по оценке актуального состояния деятельности «Центра интегративного воспитания», с формулировкой проблем, детализацией возможных «зон риска» и мероприятий позволяющих их предотвратить. Данный анализ лёг в разработку содержания программных кластеров Программы развития на 2019-2024 года.

## **X. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

Оценка эффективности Программы развития будет осуществляться в рамках официальных процедур, предусмотренных:

системой внутреннего мониторинга эффективности реализации образовательных программ дошкольного образования и образовательных программ дошкольного образования, адаптированных для детей с ограниченными возможностями здоровья;

в рамках проведения ежегодной процедуры самообследования и подготовки по её результатам ежегодного отчёта;

мероприятиями по подготовке ежегодного публичного доклада;

независимой системой оценки качества образования, которая должна проводиться 1 раз в три года (планируемые даты на период реализации Программы развития 2021 и 2024 года).

Методическое обобщение практики реализации проектов позволит осуществлять экспертную оценку полученных результатов на степень инновационности и последующей востребованности педагогическим сообществом.

Учитывая многолетний успешный опыт инновационной деятельности педагогического коллектива, результаты проектов могут стать материалом для новых инициатив в региональной системе образования.

## **XI. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

Управление реализацией программы будет осуществляться в соответствии с новой моделью управления организацией.

Содержание работ, предусмотренное проектными кластерами, распределено между инициативными группами из которых сформируются проектные лидеры для дальнейшего формирования проектных групп по реализации проектов.

Схема управления реализацией Программы развития представлена на рисунке 2.

*Программа развития ГБДОУ детский сад № 41 «Центр интегративного воспитания» 2019-2024  
«КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ в КАЧЕСТВО ИННОВАЦИЙ»*

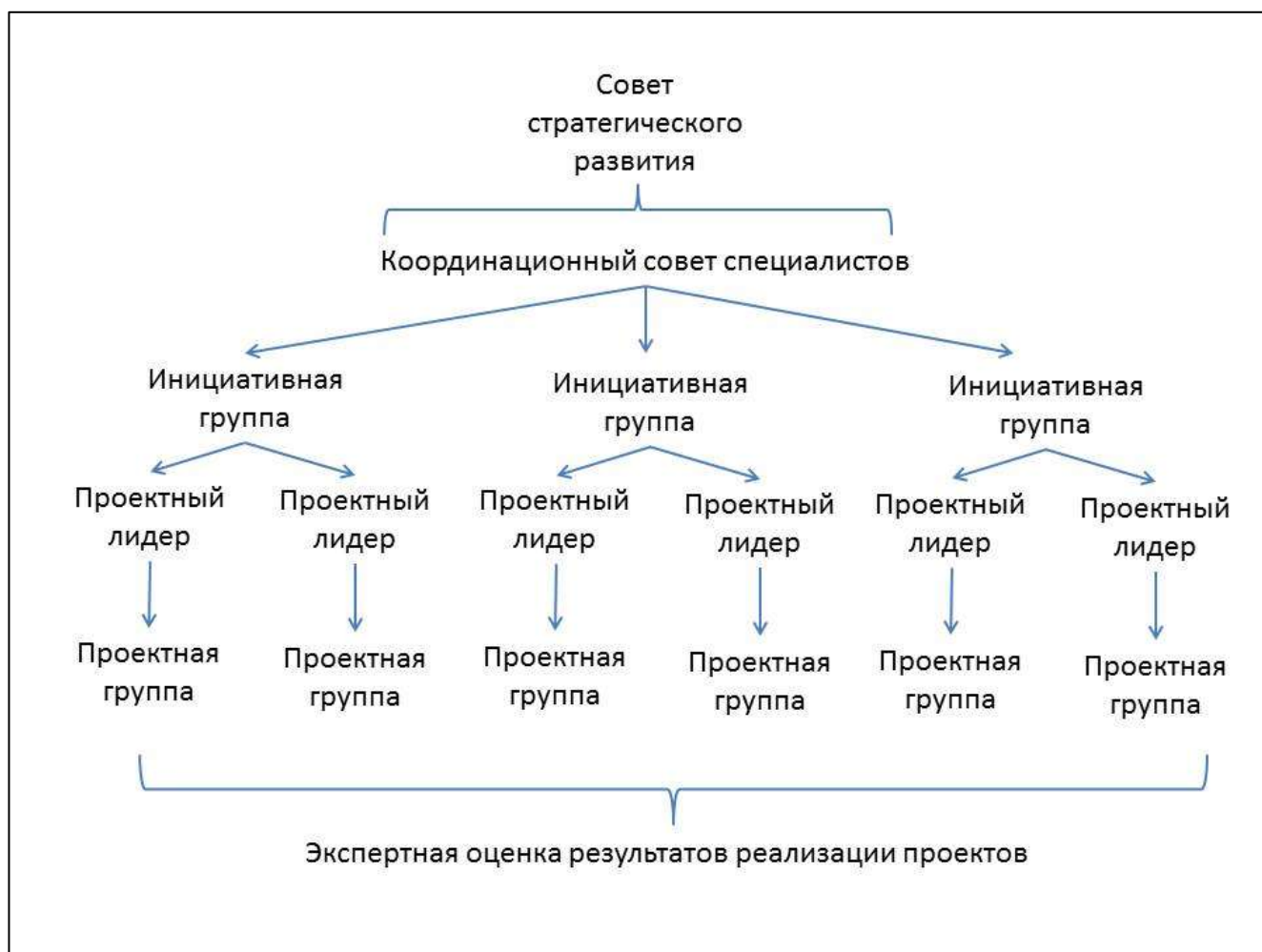


Рисунок 2 Схема реализации Программы развития

Прошпуровано,  
пронумеровано,  
скреплено печатью  
листов  
Зав. ГБДОУ № 41  
И.И. Раубена

