**Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение**

**«Тидибский детский сад»**

**МО Шамильский район**

**МЕТОДИЧЕСКАЯ РАБОТА**

**В ДОШКОЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

Автор подборки материалов: Магомедова Айшат Магомедовна

заведующая МКДОУ «Тидибский д/с»

МО Шамильский района, Республики Дагестан

Актуальность проблемы подготовки высококвалифицированного, свободно мыслящего, активно действующего воспитателя на современном этапе в связи с возрождающимся подходом к человеку как самоценности очевидна для всех. Помочь воспитателю овладеть новым педагогическим мышлением, готовностью к решению сложных задач в системе образования, к повышению своего педагогического мастерства призвана специально организованная методическая работа.

**Методическая работа** - в дошкольном учреждении - это целостная, основанная на достижениях науки и передового педагогического опыта система взаимосвязанных мер, направленных на всестороннее повышение квалификации и профессионального мастерства каждого воспитателя и коллектива в целом.

В детских садах сложились определенные формы повышения квалификации воспитателей, однако, между различными видами методической работы часто нет должной связи, учета конкретных интересов и потребностей воспитателей.

Задача заведующей и методиста дошкольного учреждения заключается в том, чтобы выработать систему, найти доступные и вместе с тем эффективные методы повышения педагогического мастерства.

Основными критериямиэффективности методической работы, кроме результативных показателей *(уровня педагогического мастерства, активности воспитателей и др.),* являются характеристики самого методического процесса:

**1.** **СИСТЕМНОСТЬ** - соответствие целей и задач содержанию и формам методической работы.

**Цель:**

1. повышение педагогического мастерства каждого воспитателя и педагогического коллектива в целом;
2. формирование индивидуальных методических систем отдельных воспитателей;
3. освоение новых педагогических технологий и др.

**Задачи** - это подцели, способствующие реализации целей. Так, для повышения педагогического мастерства воспитателей необходимо решить следующие задачи:

а) выявить исходный уровень педагогического мастерства каждого воспитателя, т.е. уровень его знаний, педагогических способностей и умений;

б) выработать у воспитателей потребность в саморазвитии, самообразовании, самовоспитании;

в) развить гуманистическую направленность личности каждого воспитателя;

г) развить педагогическую технику, т.е. организаторские, коммуникативные и другие умения.

Содержание методической работы в дошкольном учреждении определяется поставленными целями и задачами с учетом результатов воспитательно-образовательного процесса данного ДОУ, уровня педагогического мастерства и квалификации воспитателей, зрелости и сплоченности конкретного педагогического коллектива.

**В содержание методической работы включаются следующие направления:**

* воспитательное,
* дидактическое,
* психологическое,
* физиологическое,
* техническое,
* самообразовательное,
* частно-методическое и др.

Так, ***воспитательное направление*** предусматривает повышение квалификации воспитателей по вопросам теории и методики воспитания дошкольников в условиях личностного подхода и гуманизации воспитательного процесса.

***Дидактическое направление*** методической работы включает обновление знаний воспитателей по наиболее актуальным проблемам повышения эффективности обучения детей в ДОУ.

***Психологическое направление*** обеспечивает повышение квалификации воспитателей в области общей, возрастной и педагогической психологии.

***Физиологическое направление*** предусматривает занятия по общей и возрастной физиологии и гигиене.

Сложность и многообразие целей и задач методической работы в современном дошкольном учреждении, разносторонний характер ее содержания, конкретные особенности каждого ДОУ требуют разнообразия методических форм работы с кадрами и их оптимального сочетания между собой.

В последние годы ведутся активные поиски новых, нетрадиционных форм методической работы. Однако следует отметить, что никакие формы работы сами по себе, безотносительно к содержанию повышения квалификации педагога, не могут гарантировать творческого подхода. Нет и не может быть деления форм на новые и старые, современные и несовременные, так как каждая из них отвечает определенному содержанию. Любая традиционная форма может быть активной, если построена грамотно по содержанию и методам и реализует такие важные функции, как информационную, ориентирующую и развивающую.

На основании опыта работы выделены специальные ситуации методического развития воспитателей.

**Ситуации методической работы**

|  |  |
| --- | --- |
| **Виды ситуации** | **Их методические функции** |
| 1. «Выражение собственного мнения» | Осмысление передового опыта и выработка педагогической позиции |
| 2. «Профессиональный диалог» | Усвоение различных вариантов опыта |
| 3. «Выбор приоритетов» | Изменение ценностных ориентаций и целевых установок в профессиональной деятельности |
| 4. «Отказ от стереотипов» | Критическая переоценка собственного опыта |
|  |  |

**Методические формы повышения квалификации воспитателей**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Индивидуальные** | **Групповые** | **Фронтальные** |
| - Индивидуальное шефство- Наставничество- Консультирование заведующей, старшего воспитателя.- Самообразование  *(самовоспитание)*- Моделирование индивидуальных вариантов методической работы для каждого воспитателя | - Проблемные консультации- Творческие микрогруппы- Тематические семинары- Психологический тренинг- Школа педагогического мастерства- Организационно - деятельностные, ролевые игры- Коллоквиумы- Психолого-педагогический практикум- Школа молодого воспитателя- АКС *(анализ конкретных ситуаций)*- Взаимопосещение занятий- Методические посиделки- Творческие мастерские | - Педсовет- Методсовет- Психолого - педагогические семинары- Аукционы знаний, методических находок, идей- Педагогические и методические ринги- «Круглый стол»- «Час защиты позиций»- Теоретические, методические и практические конференции- КМН *(конкурс методических находок)*- Фестиваль методических идей |

**САМООБРАЗОВАНИЕ**

Система непрерывного повышения квалификации каждого педагога ДОУ предполагает разные формы: обучение на курсах, самообразование, участие в методической работе города, района, детского сада. Систематическое совершенствование психолого-педагогических умений воспитателя и старшего воспитателя осуществляется на курсах повышения квалификации через каждые пять лет. В межкурсовой период активной педагогической деятельности идет постоянный процесс переструктурирования знаний, т.е. происходит поступательное развитие самого субъекта. Вот почему самообразование в период между курсами необходимо. Оно выполняет следующие функции: расширяет и углубляет знания, полученные в предшествующей курсовой подготовке; способствует осмыслению передового опыта на более высоком теоретическом уровне, совершенствует профессиональные умения.

В детском саду старший воспитатель должен создать условия для самообразования педагогов.

Самообразование - это самостоятельное приобретение знаний из различных источников с учетом интересов, склонностей каждого конкретного педагога.

Как процесс овладения знаниями оно тесно связано с самовоспитанием и считается его составной частью.

В процессе самовоспитания у человека развивается умение самостоятельно организовать свою деятельность по приобретению новых знаний.

Почему педагогу необходимо постоянно работать над собой, пополнять и расширять свои знания? Педагогика, как и все науки, не стоит на месте, а непрерывно развивается и совершенствуется. Объем научных знаний с каждым годом увеличивается. Ученые утверждают, что знания, которыми располагает человечество, удваиваются каждые десять лет.

Это обязывает каждого специалиста независимо от полученного образования заниматься самообразованием.

Корней Чуковский писал: «Только те знания прочны и ценны, которые вы добыли сами, побуждаемые собственной страстью. Всякое знание должно быть открытием, которое вы сделали сами».

Руководитель дошкольного образовательного учреждения так организует работу, чтобы самообразование каждого педагога стало его потребностью. Самообразование - это первая ступенька к совершенствованию профессионального мастерства. В методическом кабинете для этого создаются необходимые условия: постоянно обновляется и пополняется библиотечный фонд справочной и методической литературой, опытами работы педагогов.

Методические журналы не просто изучаются и систематизируются по годам, а используются для составления тематических каталогов, помогают педагогу, выбравшему тему самообразования, познакомиться с разными взглядами ученых и практиков на проблему. Библиотечный каталог - это перечень книг, имеющихся в библиотеке и расположенных в определенной системе.

На каждую книгу заводится специальная карточка, в которую записываются фамилия автора, его инициалы, название книги, год и место издания. На обратной стороне можно составлять краткую аннотацию или перечисление основных вопросов, раскрываемых в книге. В тематические картотеки включаются книги, журнальные статьи, отдельные главы книг. Старший воспитатель составляет каталоги, рекомендации в помощь занимающемуся самообразованием, изучает влияние самообразования на изменения в учебно-воспитательном процессе.

Однако очень важно, чтобы организация самообразования не свелась к формальному ведению дополнительной отчетной документации (планы, выписки, конспекты).

Это добровольное желание педагога. В методическом кабинете фиксируются лишь тема, над которой работает педагог, и форма и срок отчета. При этом форма отчета может быть следующей: выступление на педагогическом совете или проведение методической работы с коллегами (консультация, семинарское занятие и т.д.). Это может быть показ работы с детьми, в котором воспитатель использует полученные знания в ходе самообразования.

Подводя итог сказанному, подчеркнем, что формы самообразования многообразны:

* работа в библиотеках с периодическими изданиями, монографиями, каталогами;
* участие в работе научно-практических семинаров, конференций, тренингов;
* получение консультаций специалистов, практических центров, кафедр психологии и педагогики высших учебных заведений;
* работа с банком диагностических и коррекционно-развивающих программ в районных методических центрах и др.

Результатом этих и других видов работ педагога является процесс рефлексии полученного опыта и на его основе - построение нового опыта.

**НАСТАВНИЧЕСТВО**

**НАСТАВНИЧЕСТВО** - необходимая составляющая программы адаптации и профессионального образования молодых специалистов. Наставничество - индивидуальная направленная помощь молодым специалистам в ознакомлении с коллективными традициями, общими правилами, профессиональными особенностями работы в ДОУ и в более полном овладении необходимыми навыками для плодотворного выполнения работы;

**НАСТАВНИЧЕСТВО *-*** разновидность индивидуальной воспитательной работы с молодыми специалистами, не имеющими трудового стажа педагогической деятельности в образовательных учреждениях или со специалистами, назначенными на должность, по которой они не имеют опыта работы.

***1.Наставничество распространяется на:*** начинающих молодых специалистов сроком не более 2-х лет после окончания среднего специального учебного заведения, сроком не более 1-го года после окончания высшего учебного заведения; студентов, принятых по контракту

***2. Наставники***подбираются из наиболее подготовленных педагогических работников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, обладающие коммуникативными навыками и гибкостью в общении; имеющими высшее или среднее специальное образование, стаж педагогической работы не менее 5 лет; первую или высшую квалификационные категории.

**Цель наставничества:**

Целью наставничества является оказание помощи молодым специалистам в их профессиональном становлении, тесное вовлечение молодого специалиста в трудовой процесс и общественную жизнь

**Задачи:**

3.1. Ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;

3.2. Аадаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном Учреждении, сознательного и творческого отношения к выполнению обязанностей воспитателя.

3.3. Развитие у молодого специалиста необходимых умений и навыков ведения педагогической деятельности.

3.4. Привитие молодым специалистам интереса к педагогической деятельности и закрепление педагогов в МДОУ.

**КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

Из разнообразных форм методической работы в детском саду особенно прочно вошла в практику такая форма, как консультирование педагогов. Консультации индивидуальные и групповые; консультации по основным направлениям работы всего коллектива, по актуальным проблемам педагогики, по заявкам воспитателей и т.д.

Любая консультация требует от старшего воспитателя подготовки и профессиональной компетентности.

Основные консультации планируются в годовом плане работы учреждения, однако отдельные проводятся по мере необходимости.

Используя ***разные методы*** при проведении консультаций, старший воспитатель не только ставит задачи передачи знаний педагогам, но и стремится сформировать у них творческое отношение к деятельности.

Так, при проблемном изложении материала формируется проблема и показывается путь ее решения.

1. **Частично-поисковый метод** - воспитатели активно принимают участие в выдвижении гипотез, составлении планов деятельности, самостоятельно решают проблему.

2. **Метод объяснения.** - этот метод обладает целым рядом положительных качеств: достоверностью, экономным отбором конкретных фактов, научностью трактовки рассматриваемых явлений и др. Чтобы стимулировать внимание воспитателей и побуждать их следовать за логикой изложения, в начале консультации полезно сформулировать вопросы. Вопросы, обращенные к педагогам в процессе консультации, помогают им осмысливать свой опыт под углом зрения научных выводов, высказывать свои соображения, догадки, формулировать заключение.

В зависимости от уровня квалификации педагогов старший воспитатель определяет, в какой мере можно привлекать знания из их опыта или ограничиться собственным объяснением.

3. **Метод эвристической беседы**. В ходе беседы более детально раскрываются отдельные положения прочитанной методической литературы, даются разъяснения по тем вопросам, которые в большей мере интересуют педагогов, выявляется ошибочность их мнений и недостатки профессионального опыта, выявляется степень понимания и усвоения знаний, осуществляется ориентация на дальнейшее самообразование.

4. **Метод дискуссии**- по форме и содержанию дискуссия близка к методу беседы. Она также предполагает выбор важной темы, требующей всестороннего обсуждения, подготовки вопросов для воспитателей, вводного и заключительного слова. Однако, в отличие от беседы, в дискуссии необходима борьба мнений, постановка спорных вопросов. В ходе дискуссии приходится задавать много других дополнительных вопросов, количество и содержание которых' невозможно предвидеть заранее. Поэтому использование дискуссии как метода требует от старшего воспитателя высокой профессиональной компетентности, педагогического мастерства, большой культуры, такта. Ведущему дискуссию нужно обладать умением быстро ориентироваться в обстановке, улавливать ход мыслей и настроение участников, создавать атмосферу доверия.

**II. ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ**- второй критерий эффективности методической работы - как раз предполагает больший удельный вес в системе методической работы индивидуальных и групповых занятий с воспитателями, исходя из уровня их профессионализма, готовности к саморазвитию и др. показателей. Выделяют три уровня педагогического мастерства:

* низкий *(интуитивный)*;
* средний *(поисковый);*
* высокий *(мастерский).*

В детском саду нет двух одинаково подготовленных в теоретическом и методическом отношении воспитателей, даже среди тех, кто проработал много лет.

В соответствии с уровнем педагогического мастерства для каждого воспитателя методисту необходимо разработать индивидуальные варианты методической работы.

Так, методическая работа с воспитателями низкого уровня ориентируется на выработку положительного отношения к педагогической деятельности, овладение теоретическими знаниями.

Цели методической работы с воспитателями среднего уровня - формирование ориентации на общение, диалог, овладение педагогической техникой *(системой умений)*, осознание собственной индивидуальности.

Методическая работа с воспитателями высокого уровня предполагает стимулирование ценностной ориентации на творчество в их педагогической деятельности, на создание индивидуальной методической системы. При этом ставка делается на самообразование и самоанализ собственных достижений, инициативу в апробации новых вариантов обучения и воспитания дошкольников.

**III. ЭТАПНОСТЬ** - показатели эффективности методической работы.

Процесс методической работы в детском саду включает в себя определенные последовательные этапы:

1-й этап - теоретический - осознание идеи, осмысление передовых систем;

2-й этап - методический - показ лучших образцов: передового опыта; построение замысла индивидуальной методической системы;

3-й этап - практический - самостоятельная разработка и апробация воспитателями новых технологий обучения и воспитания;

4-й этап - аналитический - выявление результативности работы, а также анализ наиболее типичных затруднений и способов их устранения.

**СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ ДЛЯ ВОСПИТАТЕЛЕЙ**

**«Экологическое воспитание - экологическая тропинка в детском саду»**

**Цель:**создание мотивации педагогов МДОУ к деятельности в направлении создания экологической тропы на территории дошкольного учреждения.
**Задачи:**

* 1. Проанализировать теоретические основы создания экологической тропы на территории и внутри детского сада;
	2. Разработать план работы педагогов в данном направлении;
	3. Разработка карты-схемы экологической тропы на территории МДОУ.

**Участники семинара:**педагоги МДОУ, родители.

**Ход семинара - практикума:**

Берегите эти воды, эти земли.

Даже малую былинку любя,

Берегите всех зверей внутри природы,

Убивайте лишь зверей внутри себя…

**1. «Творческая мастерская»**

**Ведущая:**Экологическое воспитание подрастающего поколения в последние годы выходит на первый план, по причине
ухудшения экологической обстановки в целом. Дошкольный возраст считается наиболее благоприятным в плане формирования
экологической культуры. В дошкольном учреждении ребенок проводит большую часть своего времени, что позволяет пропитывать
каждое мгновение его нахождения в детском саду любовью и уважением к природе. На сегодняшний день выделяются самые активные
формы включения ребенка в процесс приобщения к экологии. В начале нашего мероприятия я предлагаю вам разделиться на четыре
команды с помощью изображений четырех стихий (вода, огонь, земля, воздух).

*(Педагоги выбирают листочки с изображениями и делятся на четыре команды).*

**Ведущая:**Первое и творческое заданиекаждой команде: необходимо выбрать элемент развивающей среды экологической направленности и подготовить выступление по плану:

1. Название элемента развивающей среды (лаборатория, уголок природы в группе и т.п.).

2. Цель и задачи (как будет способствовать развитию дошкольников; как повысит эффективность работы по экологическому образованию; в реализации каких программ он может помочь и т.п.). Под целью понимается конечный предполагаемый результат, под задачами - способы реализации и достижения результата.

3. Возраст детей, для которых он предназначен.

4. Где расположен и как оформлен.

5. Особенности оформления, материалы, оборудование (для уголков природы, огородов - указать названия животных, растений).

6. Зонирование помещения (если это требуется).

7. Какие формы и методы работы с детьми предполагается использовать (например, экспериментирование, наблюдение, проведение экологических праздников и т.п.)

*Время на выполнение задания 20 минут. После чего представляется презентация каждого продукта деятельности педагогов.*

**Ведущая:**

Подведя итог выступлений, явно определился «лидер» среди элементов эколого-развивающей среды. Наиболее важной и эффективной формой работы оказалась экологическая тропа, как на территории МКДОУ, так и внутри ее.

**2. «Педагогическая змейка»:**

**Ведущая:**для определения вашего понимания сущности экологической тропы я предлагаю вам лист бумаги, который я запускаю как бумажного змея по кругу. Каждый из вас должен написать на листе ассоциативное слово с выражением «экологическая тропа», складывать лист гармошкой и передать следующему участнику семинара.

*(Педагоги записывают слова на листе бумаги. Как только он возвращается к ведущей, она зачитывает слова, записанные педагогами).*

**Ведущая:**Теперь, хотелось бы сообщить вам научные и педагогические факты об экологической тропе в дошкольном учреждении.

Первые экологические тропы были созданы для посетителей национальных парков в зарубежных странах. В последние годы многие дошкольные учреждения создают свои экологические тропы. Учитывая небольшую протяженность маршрутов, специфику включаемых точек (природные и искусственные объекты), возраст детей, формы работы с ними, чаще всего в дошкольном образовании используется термин «экологическая тропинка». Настоящие экологические тропы, используемые для обучения взрослого населения и школьников, как правило, прокладываются в естественных ландшафтах, характеризуются значительной продолжительностью и несут большую содержательную нагрузку. В дошкольных учреждениях экологические тропинки выполняют познавательную, развивающую, эстетическую, оздоровительную функции. Можно выделить три основных типа экологических тропинок:

а) на территории дошкольного учреждения;

б) в природных или приближенных к ним условиях (пригородный лес, парк, сквер и т.п.);

в) в здании детского сада.

Основные критерии выбора маршрута и объектов экологической тропы - включение в нее как можно большего количества разнообразных и привлекающих внимание ребенка объектов, их доступность для дошкольников. В качестве объектов (видовых точек) экологической тропинки выбираются различные виды как дикорастущих, так и культурных растений (деревьев, кустарников, трав), мхи, грибы на живых и мертвых деревьях, старые пни, муравейники, гнезда птиц на деревьях, микроландшафты разных природных сообществ (луга, леса), клумбы, отдельные красиво цветущие растения, места регулярного скопления насекомых (например, жуков-солдатиков), небольшие водоемы, огороды, отдельные камни, альпийская горка, фонтаны, родники и т.п.Взаимодействие человека с природой (как положительное, так и отрицательное) может быть показано на примере вытоптанных участков, кормушек для птиц, замусоренных водоемов за пределами территории детского сада. В нашей в целом северной стране дошкольники многих регионов проводят значительную часть времени в помещениях детского сада. Именно поэтому рекомендуется создавать экологические тропинки в здании дошкольного учреждения. К тому же такие тропинки позволяют по-новому посмотреть на свое ближайшее окружение и взрослым, и детям. В состав таких тропинок включаются объекты живой и неживой природы: уголок природы, экологическая комната, зимний сад (внутри них могут быть дополнительно созданы сети различных маршрутов для разных целей), фонтан, бассейн, фитобар, песочницы в коридорах, центры воды и песка, лаборатория, отдельные композиции комнатных растений и сухоцветов, уголки природы или отдельные объекты природы в групповых помещениях, мини-огороды на окнах, теплицы в здании, картинная галерея, выставки поделок из природного материала, музеи природы, мини-музеи в группах, фольклорные комнаты, комнаты сказок, выставки из бросового материала и другие (разнообразие точек такой тропинки зависит от развивающей среды детского сада).

**3. «Конструкторы».**

**Ведущая:**Каждая команда получает два общих задания:

Разработать схему экологической тропинки на территории МКДОУ;

Разработать схему экологической тропинки в учреждении.

На выполнение задания вам дается 20 минут, по истечении времени каждая команда предложит вниманию коллег разработанные схемы.

По результатам предложенных педагогами карта-схем экологических троп, а также обоснований о необходимости создания подобной формы экологического воспитания в МКДОУ, было вынесено решение о необходимости создания экологической тропы на территории МКДОУ.

**4. Этапы создания и оформления тропинки**

Последовательность действий по созданию тропинки может быть следующей:

* детальное обследование территории и выделение наиболее интересных объектов;
* составление общей картосхемы тропинки с нанесением маршрута и всех ее объектов (в виде кружочков с цифрами или рисунков-символов;
* могут быть составлены картосхемы разного назначения: в помощь воспитателям и для детей разного возраста).

Картосхемы для детей должны содержать небольшое количество информации в виде понятных для ребенка рисунков объектов, стрелок, указывающих маршрут. Для малышей можно сделать яркие, крупные рисунки наиболее привлекательных для них объектов. Например, нарисовать в кружках бабочку, яркий цветок, дерево и соединить все эти рисунки линией - дорожкой, по которой они идут от одного объекта к другому;

* выбор вместе с детьми «хозяина» тропинки - сказочного персонажа, который будет давать ребятам задания и приглашать их в гости;
* фотографирование объектов и описание всех точек по схеме, оформленное в виде альбома (паспорта);
* изготовление табличек с рисунками, подписями для видовых точек, природоохранных знаков;
* составление рекомендаций по использованию объектов тропинки для работы с детьми.

Основываясь на теоретические факты о значении и организации экологических троп в детском саду, совместно с педагогами разрабатывает перспективный план работы в направлении создания экологической тропы в МДОУ (на территории и внутри детского сада).

**5. Основные мероприятия, направленные на создание экологической тропы в МКДОУ**

1. Педагогами старшей и младшей группы заполняется паспорт будущей экологической тропики, включающий в себя карта-схемы будущей тропы. На отдельных листах прикрепляются фотографии или рисунки объектов (желательно несколько фотографий в разное время года) и приводится необходимая для воспитателя информация. Так, при описании дерева даются его биологические, экологические характеристики, особенности распространения, происхождение названия, народные названия, отражение его образа в фольклоре (сказки, загадки, пословицы), песнях, стихах, отмечается его связь с другими растениями и животными, роль в жизни людей (оздоровительная, эстетическая и т.д.) и рекомендации по использованию объекта в работе по экологическому воспитанию дошкольников и просвещению родителей (как показывает опыт, родителей
всегда интересует информация об использовании растений, которая может служить отправной точкой для природоохранных бесед; именно поэтому такая информация включается в описание видовых точек). Ниже приводится ряд примеров таких описаний, составленных нами для некоторых деревьев экологической тропинки.

2. Педагогом разрабатывается дизайн остановок будущей экологической тропы.

3. Воспитателями групп разрабатывается дизайн экологической сферы внутри дошкольного учреждения.

4. Воспитателями групп собирается информация о растительном фонде на территории детского сада.

**Список литературы**

1. Система методической работы с кадрами в дошкольном образовательном учреждении Голицина Н.С. изд. Скрипторий 2003

2. **Дошкольное образовательное учрежд**ение: управление по результатам Автор: Третьяков П.И., Белая К.Ю.изд. ТЦ Сфера 2007

3. Материал с сайта <http://www.moi-detsad.ru/konsultac54.ht>