Муниципальное учреждение дополнительного образования
«Бронницкая детская школа искусств»

СОГЛАСОВАНО

Начальник Отдела культуры
Администрации г. Бронницы
Московской области

_____ Рогожников Р.Ф.

УТВЕРЖДАЮ
Директора МУДО «БДШИ»
_____ Спадерова Е.Г.
Приказ № 510 от 30.12.2024

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

Муниципального учреждения дополнительного образования

«Бронницкая детская школа искусств»

на период с 2025 по 2029 год

Бронницы, 2025 г.

Содержание

1. Введение
2. Паспорт программы развития
3. Информационно - аналитическая справка от МУДО «БДШИ»
4. Миссия, цели и задачи. Приоритетные направления программы
5. Основные принципы и концептуальные подходы программы развития
6. Заключение
7. Приложение № 1. План мероприятий по повышению эффективности деятельности и развития муниципального учреждения дополнительного образования «Бронницкая детская школа искусств» на 2025-2029 годы.

Введение

Дополнительное образование детей можно охарактеризовать как сферу, объединяющую воспитание, обучение и развитие личности ребенка. В законе «Об образовании в Российской Федерации» подчеркивается важнейшая роль учреждений дополнительного образования детей как одного их определяющих факторов развития склонностей, способностей и интересов личностного, социального и профессионального самоопределения детей и молодежи.

Система дополнительного образования детей сегодня все активнее проявляет стремление к построению вариативных, личностно - ориентированных образовательных программ, учитывающие индивидуальные особенности ребенка и способствующих многогранному развитию личности.

«Бронницкая детская школа искусств», как многопрофильное учреждение дополнительного образования, осуществляющие четко спланированное, целенаправленное полноценное обучение детей и подростков, реализуя дополнительные образовательные программы, решает следующие задачи:

- осуществление государственной политики гуманизации образования, основывающееся на приоритете свободного развития личности;
- выявление одаренных детей, создание условий для самоопределения, всестороннее развитие, самореализации личности и осуществление ранней профессиональной ориентации;
- проведение массовой просветительской работы среди населения.

ДШИ обучает детей по дополнительным предпрофессиональным программам в области музыкального и изобразительного искусства: фортепиано, скрипка, духовые и ударные инструменты, народные инструменты, живопись.

ДШИ обучает детей и взрослых по дополнительным общеразвивающим программам в области искусства: фортепиано, скрипка, синтезатор, гитара, духовые и ударные инструменты, хоровое пение, эстрадный и академический вокал, фольклорный ансамбль, народные инструменты (баян, аккордеон, домра, балалайка), группа раннего - эстетического развития «Мир искусств».

Содержание деятельности отделений определяется Образовательной программой и Учебным планом.

Программа развития Муниципального учреждения дополнительного образования «Бронницкая детская школа искусств» на 2025-2029 годы представляет собой основные стратегические направления работы по созданию условий для перспективного развития Школы, обеспечивающих повышения качества обучения и воспитания обучающихся, формирование их компетенций в интеллектуальном, коммуникационном, информационной, профессиональных сферах. Программа развития ДШИ на 2025-2029 годы – это нормативно-правовой документ, определяющий цели и задачи, стратегию и тактику развития учреждения.

Программой развития школы предусматриваются следующие направления работы:

- учебно-методическая;
- учебно-воспитательная;
- концертно-просветительская;
- развитие инновационных проектов;
- развитие материально-технической базы.

1. Паспорт Программы развития

Программа развития муниципального учреждения дополнительного образования «Бронницкая детская школа искусств» г. Бронницы Московской области на 2025-2029 годы.

1.1. Цель программы

Создание в ДШИ, как в многопрофильном образовательном учреждении, оптимальных условий, обеспечивающих реализацию образовательных программ, обеспечение вовлечения детей, подростков и молодежи в активную познавательную деятельность, направленную на формирование общей культуры, обеспечение компетентного подхода, заключающегося в получении полноценного художественно-эстетического образования, приобщение обучающихся к сокровищнице мирового искусства, формирование всесторонне развитой, социально-активной личности, соответствующей требованиям современного этапа развития общества путем расширения и углубления опыта преподавательской деятельности в учебно-воспитательном процессе школы.

1.2. Задачи программы:

- обеспечение доступности и высокого качества образования;
- развитие мировоззрения и духовно-нравственной сферы,
- формирование музыкально-эстетических вкусов и потребностей как основы воспитания социально-активной личности;
- поддержка и развитие творческого потенциала педагогического коллектива «БДШИ»;
- развитие системы профессиональной подготовки педагогических кадров;
- проведение мониторинга соответствия образовательных услуг запросам детей и их родителей;
- развитие связей с ВУЗами, СМИ;
- определение направлений и приоритетов совершенствования материально - технического обеспечения деятельности школы.

1.3 Нормативно-правовая основа для разработки Программы развития

Программа разработана в соответствии с:

- Конституцией РФ;
- Конвенцией ООН о правах ребенка;
- Законом РФ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Уставом школы МУДО «БДШИ»;
- Локальными актами МУДО «БДШИ».

1.4. Основные разработчики Программы развития

Муниципальное учреждение дополнительного образования «Бронницкая детская школа искусств» г. Бронницы

1.5. Исполнители Программы

Трудовой коллектив «БДШИ»

1.6. Сроки и этапы реализации Программы развития

- 2025-2026 — подготовительный этап;
- 2026-2028 — основной этап;
- 2028-2029 — завершающий этап.

1.7. Основные направления деятельности по реализации Программы развития

1.7.1. Создание условий для повышения качества и эффективности образовательного процесса школы.

- Дальнейшая разработка и внедрение образовательных дополнительных программ, способствующих оптимизации образовательного пространства.
- Использование результатов исследовательской работы педагогов в учебно-воспитательном процессе школы.
- Поддержка преподавателей и учащихся, демонстрирующих высокий профессиональный уровень.

1.7.2. Повышение эффективности воспитательного процесса обучающихся

1.7.3. Разработка модели кадрового ресурсного обеспечения деятельности школы. Развитие педагогического ресурса школы средствами повышения профессионального мастерства преподавателей.

1.7.4. Совершенствование материально-технического обеспечения.

1.8. Ожидаемые результаты реализации Программы развития

1.8.1. Создание оптимальных условий для получения ребенком полноценного общего художественно-эстетического образования. Удовлетворение потребности детей в

занятиях по интересам; формирование всесторонне развитой, социально-активной личности.

1.8.2. Распространение научно-методического и педагогического опыта работы школы.

1.8.3. Расширение концертной и просветительской деятельности.

1.8.4. Совершенствование материально-технического обеспечения школы.

2. Информационно - аналитическая справка о МУДО «БДШИ»

2.1. Информационная справка

Муниципальное учреждение дополнительного образования «Бронницкая детская школа искусств» г. Бронницы сокращенное название — МУДО «БДШИ» г. Бронницы. Юридический адрес: 140170, г. Бронницы, ул. Пионерский переулок, 27.

Школа была создана в 1956 году.

Учредителем и собственником Муниципального учреждения является Администрация городского округа Бронницы. Школа находится в ведомственном подчинении Отдела культуры г. Бронницы.

Управление «БДШИ» осуществляет директор Спадерова Е.Г. на основе сотрудничества с педагогическим коллективом.

В ДШИ функционируют коллегиальные органы Педагогический и Методический советы, деятельность которых регулируется Уставом учреждения.

Система управления деятельности учреждения основывается на Конституции РФ, Гражданском кодексе РФ, Федеральном Законе «Об образовании в Российской Федерации», определяется Уставом, решениями Учредителя, нормативными локальными актами.

Содержание образования в МУДО «БДШИ» направлено на реализацию государственной образовательной политики, на содействие взаимопонимания и сотрудничества между родителями, обучающимися, преподавателями дополнительного образования, учителями общеобразовательных школ, на учет мировоззренческих подходов, этнических, расовых, национальных, социальных групп, на реализацию прав обучающихся.

Школа является учреждением дополнительного образования, созданным для целенаправленного обучения детей и взрослых основам инструментального, вокально-хорового и художественного искусства. ДШИ обеспечена необходимым учебным оборудованием, инструментарием, наглядными пособиями и инвентарем.

Прием в школу осуществляется на основании свободного выбора образовательной деятельности детьми и их родителями.

Работа отделов школы обеспечена учебными планами, образовательными программами.

Для обеспечения качественного образовательного процесса в школе создана система методической работы, обеспечивающей непрерывный профессиональный рост педагогического коллектива, молодых специалистов. Преподаватели и концертмейстеры повышают квалификацию, проходя обучение на курсах повышения квалификации, выезжая на городские и областные семинары, получая консультации и мастер-классы у ведущих специалистов. В школе идет накопление методического фонда модифицированных программ, методических работ, пособий и разработок.

Качественный рост профессионального мастерства педагогического коллектива подтверждается стабильным повышением уровня квалификационных

категорий, а творческие достижения преподавателей и учащихся за прошедший период вышли на всероссийский и международный уровень. Творческие коллективы школы являются участниками районных, городских мероприятий.

Динамика успеваемости стабильная, результат образования и уровень подготовки выпускников выше среднего.

Детская школа искусств расширяет свое культурное и образовательное пространство через интеграцию и совместную реализацию творческих планов с учреждениями образования и культуры района. Учащиеся и преподаватели проводят большую концертную и просветительскую работу среди воспитанников детских садов, учащихся общеобразовательных школ, лицеев. Имеющиеся общие положительные тенденции работы подтверждают выполнение намеченной ранее задачи перехода школы из режима простого функционирования в режим развития.

2.2. Организация учебного процесса

Учебный процесс в МУДО «БДШИ» строится в парадигме развивающего образования, рассматривающего обучение в качестве движущей силы развития личности ребенка. Он призван обеспечить следующие функции:

- информационную;
- обучающую;
- воспитывающую;
- развивающую;
- социализирующую.

Образовательный процесс осуществляется с учетом возрастных особенностей учащихся.

В младшем школьном возрасте самые значительные изменения происходят в познавательной сфере, претерпевают изменения все психические процессы: мышление, внимание, память, восприятие. Учитывая преобладание наглядно - образного мышления в непосредственной памяти, ограниченные возможности волевого регулирования внимания, учебные программы предусматривают использование в процессе обучения красочно иллюстрированные нотные пособия, прикладной материал, игры и упражнения для развития всех свойств внимания и логической памяти. В процессе контролируемого развития происходит усложнение эмоционально мотивационной сферы, приводящее к возникновению внутренней жизни ребенка. Основные задачи: научить осознавать свои чувства, говорить о своих эмоциональных впечатлениях, уметь их выражать.

В учебно-воспитательном процессе наиболее важной является воспитательная составляющая, так как самые значительные изменения происходят в эмоциональной сфере.

Главные психологические новообразования — это чувство взрослости и стремление к эмансипации. Организация учебно - воспитательного процесса

происходит с опорой на такие способы мотивации, как собственный выбор и принятие собственного решения.

Первичным в педагогическом процессе является теплое, доверительное общение педагога с учеником и эмоциональное принятие обучающегося. Акцент в работе над музыкальными произведениями (при продолжающемся комплексном эмоциональном и техническом развитии) смещается в сторону повышения выразительности исполнения, обучения методам передачи художественного образа и выражения собственных чувств.

Учебно - воспитательная работа реализуется на уроках, проводимых в форме индивидуальных и групповых занятий. В комплекс образовательного процесса также входит концертно - исполнительская практика и посещение музыкально театральных представлений (опер, балетов, концертов) и выставочных залов.

Продолжительность обучения в школе от 5 до 9 лет. Для детей в возрасте от 4-5 лет созданы внебюджетные группы раннего - эстетического развития: «Мир искусств» - занятия музыкой и изобразительном искусством, «Разноцветье» - хоровое пение. Срок обучения от одного до двух лет.

2.3. Программное обеспечение образовательного процесса

Содержание учебно - воспитательного процесса в школе определяется дополнительными образовательными программами, разрабатываемыми, принимаемыми и реализуемыми школой самостоятельно. Образовательные программы разрабатываются в соответствии с примерными программами, с примерными рекомендациями к программам по предметам, подготовленными государственными органами управления культуры , учебными заведениями искусства и культуры Московской области и Российской Федерации, адаптированными педагогическим коллективом самостоятельно, с учетом специфики контингента учащихся.

Осуществлена разработка и внедрение общеразвивающих (внебюджет) и предпрофессиональных программ по отделениям:

- Фортепианное отделение (фортепиано, скрипка);
- Вокально-хоровое отделение (эстрадный, академический, народный вокал, хоровое пение, фольклорное искусство);
- Отделение народных инструментов (баян, аккордеон, домра, балалайка);
- Отделение «Живопись»;
- Теоретическое отделение;
- Отделение платных образовательных услуг (группа раннего-эстетического развития («Мир искусств», «Разноцветье»), Гитара, синтезатор). Театральное искусство (групповые и индивидуальные занятия).

В учебном процессе реализуются программы, учитывающие возрастные особенности учащихся. Содержание программ соответствует современным

требованиям; методы, средства и формы реализации программ соответствуют интересам детей.

2.4. Характеристика педагогического состава школы

Усиление подверженности детей стрессам из-за переизбытка поступающей извне информации и усилением загруженности детей в современном обществе привело к необходимости специализации и развития психолого - педагогического обеспечения обучающего процесса.

Преподаватели школы позитивно и творчески настроены на работу, в случае постановки перед ними новых задач готовы к новым подходам и изменению стиля работы. Имея стаж работы более 20 лет, преподаватели регулярно обучаются на курсах повышения квалификации. Учебный процесс обеспечивают 27 основных преподавателей и концертмейстеров и 2 преподавателя по внешнему совместительству.

Педагогический коллектив «БДШИ» обладает высоким творческим потенциалом, педагогической культурой.

Анализ кадрового состава за последние три года показал, что укомплектованность штата ДШИ составляет 100%, возросла квалификация педагогических кадров.

2.5. Взаимодействие МУДО «БДШИ» в социуме

Школа осуществляет постоянные контакты по концертно - шефской деятельности с образовательными структурами и организациями Воскресенского муниципального района. Целями такого сотрудничества и усиления стимулирования учащихся являются:

- формирование связи между процессом обучения и концертной деятельности;
- расширение концертно - художественной, просветительской и конкурсной деятельности.

Учащиеся школы дают концерты в детских садах, школах, лицеях, библиотеках, культурном - досуговом центре г. Бронницы. Все значимые даты отмечены творческими отчетами, концертами, спектаклями учащихся и преподавателей МУДО «БДШИ». Учащиеся школы занимают призовые места на фестивалях, конкурсах различных уровней (от районного до международного).

2.6. Научно - методическая деятельность

Для повышения эффективности учебного процесса осуществляется научно-методическая работа по следующим направлениям:

- сохранение традиционных форм методической работы: тематические открытые уроки, методические разработки, сообщения, доклады;
- Научно - методическая деятельность преподавателей, разработка новых методик и дополнительных образовательных программ;
- освоение и внедрение в педагогическую практику новых форм и методов преподавания, переложений, пособий, современных информационных средств и технологий.

Использование результатов педагогической и научно - методической работы позволяет преподавателям школы участвовать в обмене опытом в мастер - классах различного уровня, проводить семинары, участвовать в конференциях.

2.7. Анализ состояния перспектив развития управленческой деятельности учреждения

Сегодня одним из реальных путей качественного обновления деятельности учреждений дополнительного образования детей является совершенствование управления в новых социально-экономических условиях.

Современный подход к организации и управлению деятельности в учреждении дополнительного образования детей диктует необходимость обращения к новым инновационным технологиям.

Ведется работа по формированию нормативно-правовой базы, созданию Структуры взаимодействия со всеми участниками образовательного процесса. Деятельность Советов ДШИ обеспечивает эффективное распределение ответственности между субъектами образовательного учреждения и представление учебно - воспитательного процесса как единой и открытой системы.

3. Миссия, цель и задачи. Приоритетные направления программы.

Духовно-нравственное развитие подрастающего поколения средствами художественно-эстетического творчества, воспитание эстетически грамотного

человека, имеющего по окончании школы жизненный ресурс, духовную компетенцию и социальный опыт, все это является миссией данной программы. Пути выполнения миссии предполагают:

- Позиционирование МУДО «БДШИ как ведущего учреждения дополнительного образования в сфере музыкального и художественно-эстетического образования детей в г. Бронницы;
- Создание условий для всесторонней реализации образовательных потребностей обучающихся и их родителей через расширение спектра образовательных услуг и создание условий для их реализации;
- Использование образовательных, педагогических, научно-методических и материальных ресурсов для развития и реализации творческого потенциала обучающихся в различных видах художественно-эстетической деятельности.
- Расширение социального партнерства с учреждениями образования и культуры городского округа для создания единого культурно-образовательного пространства.

Целью данной программы является создание необходимых условий для успешной реализации социального заказа общества и обеспечение высокого уровня образования в соответствии с приоритетами государственной и региональной политики в области образования, культуры и искусства.

Успешно реализуя социальный заказ, и имея для этого аналитическое обоснование своей деятельности, школа может рассчитывать на высокий уровень востребованности своих образовательных услуг.

Задачами данной программы является:

- Обеспечение необходимых условий для развития творчески ориентированной, успешной личности, готовой к творческой деятельности и нравственному поведению в новой социокультурной среде;
- Развитие академического (профессионального) и любительского направлений художественного образования в сфере искусства за счет внедрения новых технологий и современных методик, обобщения передового педагогического опыта прошлых лет;
- Выявление одаренных детей в области искусства и создание наиболее благоприятных условий для их творческой самореализации;
- Формирование готовности к продолжению художественного образования, подготовка учащихся к получению профессионального образования;
- Организация и поддержка как конкурсной и концертной деятельности учащихся на фестивалях и конкурсах в пределах Российской Федерации и за рубежом.

Приоритетными направлениями программы являются:

- Обеспечение высокого уровня качества образования посредством тщательного планирования методической работы, разработки и реализации рабочих программ, системы повышения квалификации преподавателей, прохождения процедуры аттестации педагогических кадров;
- Использование в образовательном процессе современных информационных технологий;
- активная конкурсная и концертная деятельность учащихся на всех уровнях от школьного до международного;
- повышение профессиональной квалификации педагогических кадров через создание условий для развития мотиваций к научной, учебно-методической, педагогической и исполнительской деятельности;
- развитие материально-технической базы через организацию разно - уровневого финансирования посредством: обновления музыкальных инструментов, приобретения технических средств обучения: компьютеры, сканеры, принтеры, музыкальные центры, звуковая аппаратура (микрофоны, интерактивные доски и др.), обновления учебной мебели.

4. Основные принципы и концептуальные подходы программы развития

В современных социально-экономических условиях развития общества особое значение приобретает деятельность учреждений дополнительного образования детей как открытых социально - педагогических институтов, наиболее полноценно и эффективно обеспечивающих творческий потенциал свободного времени детей, в котором реализуются запросы социальной практики и существенно расширяются традиционные направления, формы, технологи и работы с детьми и молодежью. Все это обусловливает необходимость повышения качества деятельности учреждений дополнительного образования детей в социуме.

Образовательный процесс в МУДО «Бронницкая детская школа искусств» строится в системе развивающего образования, рассматривающего обучение в качестве движущей силы развития личности ребенка. Образовательный процесс призван обеспечить информационную, обучающую, воспитывающую, развивающую, социализирующую, релаксационную функции. Таким образом, основными концептуальными подходами в деятельности школы являются личностно - деятельностный и системный подходы к развитию личности ребенка.

Школа обеспечивает равные «стартовые» возможности каждому ребенку в получении образования художественно - эстетической направленности, чутко реагирует на меняющиеся потребности детей и их родителей, оказывает поддержку талантливым обучающимся, поднимая их на качественно новый уровень индивидуального развития.

5.1. Основные принципы образовательной деятельности

- Принцип приоритетности прав ребенка, согласно которому, вся деятельность образовательного учреждения направлена на создание условий, способствующих творческому росту учащихся. Этот принцип предполагает высокоразвитое сознание членов педагогического коллектива. Этот принцип, если он принят коллективом, может оказать существенную помощь в вопросах сохранности контингента обучающихся, в вопросах морально - психологического климата;
- Принцип гуманистического характера образования, приоритет общечеловеческих ценностей, свободного развития личности, но и понимание того, что каждая личность уникальна, неповторима и имеет право выбирать собственные цели и принимать собственные решения;
- Принцип многофункциональности, согласно которому школа выполняет как внутренние, так и внешние функции. Этот принцип дает возможность выходить в широкое культурное и образовательное пространство;
- Принцип самоценности и самодеятельности, согласно которому школа рассматривается как цель сама по себе, а не как средство для того или иного применения.

5.2. Управление процессом реализации программы развития

Ключевые положения Программы развития получат дальнейшее развитие и конкретизацию ежегодных планах и отдельных подпрограммах. В планы будут включены мероприятия, направленные на решение приоритетных задач.

Планирование и координацию деятельности, направленной на реализацию программы развития, осуществляет администрация школы.

Контроль реализации Программы развития осуществляют учредитель и администрация школы. Результаты выполнения Программы развития обсуждаются на итоговом педагогическом совете школы и представляются в ежегодных публичных отчетах по выполнению основных мероприятий Программы развития и достижению индикативных показателей эффективности их исполнения.

Управление процессом реализации программы развития школы предусматривает:

- осмысление и. реализацию целей и задач программы развития всеми участниками образовательного процесса;
- ведение постоянной экспертизы программ и проектов, определение социальной значимости и доступности предполагаемых результатов;
- создание условий, необходимых для реализации программы развития;

- создание необходимой управленческой (нормативно - правовой и ресурсно-кадровой) базы программы развития;
- организацию поэтапного ресурсного обеспечения принятых к реализации проектов;
- выявление на раннем этапе проблем в решении задач программы, анализ причин их возникновения, внесение необходимых корректив в планы работы и организационную деятельность.

6. Заключение

Дополнительное образование детей является сферой высокого уровня инновационной активности, что позволяет рассматривать ее как одну из приоритетных сфер инновационного развития.

Данная программа развития задает перспективы развития и инновационного обновления ДШИ в соответствии с приоритетными направлениями модернизации дополнительного образования. В представленной программе проведен глубокий проблемно-ориентированный анализ состояния ДШИ, выявлены проблемы и перспективы развития, что делает программу обоснованной и целенаправленной.

Приложение № 1

План мероприятий
по повышению эффективности деятельности и развития муниципального учреждения дополнительного образования «Бронницкая детская школа искусств» на 2025-2029 годы.

№	Наименование мероприятий	Исполнители	Срок исполнения (годы)
Образовательная деятельность			
1	Контроль за соблюдением лицензионных требований	директор	постоянно
2	Осуществление набора обучающихся по предпрофессиональным программам	директор	ежегодно
3	Обеспечение качества подготовки обучающихся: мониторинг текущей успеваемости	заместитель директора по учебной части	по триместрам
4	Обеспечение сохранности контингента	заместитель директора по учебной части	постоянно
5	Опрос законных представителей обучающихся на предмет качества обучения (анкетирование)	заместитель директора по учебной части	ежегодно
6	Обновление учебных планов и рабочих программ по учебным предметам с учетом ФГТ	заместитель директора по учебной части, заведующие отделениями	ежегодно
Учебно-методическая деятельность			
1	Работа по совершенствованию программ дополнительного образования в сфере искусств	заместитель директора по учебной части	ежегодно
2	Работа по совершенствованию программ для учащихся с ограниченными	заместитель директора по учебной части	ежегодно

	возможностями здоровья		
3	Увеличение количества программ дополнительного образования платного отделения	заместитель директора по учебной части	2025-2029г.
Творческо-исполнительская деятельность			
1	Проведение на базе школы культурно-просветительских мероприятий, творческих конкурсов, фестивалей, концертов	заместитель директора по учебной части	2025-2029г.
2	Развитие традиционной системы общешкольных тематических концертов	заместитель директора по учебной части	2025-2029г.
3	Участие преподавателей и учащихся во внешних творческих конкурсах, фестивалях, художественных выставках	заместитель директора по учебной части	2025-2029г.
Социально-воспитательная деятельность			
1	Организация и проведение традиционных мероприятий, приуроченных к российским и международным праздникам, памятным датам: День победы, День работника культуры, День учителя, Новый год, Рождество	директор	ежегодно
2	Контроль за соблюдением техники безопасности при проведении работ и мероприятий, улучшение условий труда и отдыха	профсоюзный комитет	постоянно
3	Повышение роли в процессе управления школой общественных органов самоуправления (родительский комитет, профсоюзные организации)	директор	2025-2029г.
4	Активизация работы наградной комиссии, оперативная и своевременная подготовка и представление сотрудников к награждению	директор	2025-2029г.

	государственными и региональными наградами		
5	Систематическое информирование обучающихся и их родителей через информационные стенды и сайт школы	заместитель директора по учебной части, заведующие отделениями	постоянно