

«Утверждаю»
 Начальник МКУ «Управление образования»
 Камско-Устьинского муниципального района РТ
 Е.А.Гимадеева



**План мероприятий (Дорожная карта)
 по повышению качества образования в Камско-Устьинском муниципальном районе Республики Татарстан
 на 2021-2022 учебный год**

| № п/п | Мероприятия | Сроки | Ответственные | Результат | Отметка об исполнении |
|---|--|-----------------------|----------------------------------|--|-----------------------|
| 1. Работа Координационно-методического Совета управления образования | | | | | |
| 1.1 | 1. Об основных направлениях методической работы в муниципальном районе в новом учебном году. Анализ работы за 2020-2021 учебный год. Цели и задачи работы координационно-методического совета на 2021-2021 учебный год. 2. Утверждение Плана работы на 2021-2022 учебный год. | Сентябрь | Гимадеева Е.А. Зиганшина Н.С. | Совершенствование дальнейшей работы по подготовке общеобразовательных учреждений к ГИА, обобщение опыта работы передовых школ | |
| 1.2 | 1. Пути повышения качества образования через непрерывное повышение квалификации педагогических работников. | Январь | Гимадеева Е.А. Зиганшина Н.С. | Совершенствование управленческих компетенций руководителей ОО | |
| 1.3 | 1. Работа с педагогическими кадрами по подготовке к ВПР, ОГЭ, ЕГЭ; обеспечение объективности проведения оценочных процедур». 2. Об итогах оценки муниципальных механизмов управления качеством образования. | Февраль | Гимадеева Е.А. Зиганшина Н.С. | Совершенствование дальнейшей работы по подготовке общеобразовательных учреждений к ГИА, ВПР, обобщение опыта работы передовых школ | |
| 1.4 | 1. Анализ работы координационно-методического Совета Камско-Устьинского МР за 2021-2022 учебный год. 2. Перспектива деятельности координационно-методического Совета в новом учебном году. 3. Итоги аттестации работников образования в 2022 году. | Май | Гимадеева Е.А. Зиганшина Н.С. | Совершенствование управленческих компетенций руководителей ОО | |
| 2. Работа с руководителями общеобразовательных организаций | | | | | |
| 2.1 | О реализации Дорожной карты по повышению качества образования в Камско-Устьинском муниципальном районе на | по отдельному графику | Гимадеева Е.А. | Повышение уровня профессиональных компетенций руководителей ОО | |

| | | | | | |
|------|---|---------------------------------|--|---|--|
| | 2021-2022 учебный год | | | | |
| 2.2 | Совещание руководителей по теме: «Подготовка к Государственной итоговой аттестации школьников 2022г.» | по отдельному графику | Гимадеева Е.А. Зиганшина Н.С. методисты | Повышение уровня профессиональных компетенций работников образования | |
| 2.3 | Семинар для заместителей директоров по учебной работе «Внутришкольный контроль. Анализ, оценивание, адресные рекомендации» | Октябрь Камскоустыинская СОШ | Зиганшина Н.С. Зиганшина А.Х. | Повышение профессиональных компетенций руководителей ОО | |
| 2.4 | Совещание заместителей директоров по учебной работе «Об организации подготовки и проведения государственной итоговой аттестации выпускников 9,11 классов 2022 году» | сентябрь | Гимадеева Е.А. Зиганшина Н.С. методисты | Повышение уровня профессиональных компетенций работников образования | |
| 2.5 | Совещание руководителей ОО по теме: «Об организации и проведении государственной итоговой аттестации в 2022 году» | декабрь | Гимадеева Е.А. Зиганшина Н.С. Камалиева Л.Ф. | Повышение уровня профессиональных компетенций работников образования | |
| 2.6 | Собеседование с руководителями ОО «Подготовка обучающихся к ГИА. Определение западающих тем и корректировка в подготовке» | декабрь | Гимадеева Е.А. Зиганшина Н.С. Камалиева Л.Ф. | Улучшение работы по повышению качества образования в ОО | |
| 2.7 | Методический семинар для заместителей директоров по учебной работе «Формируем функциональную грамотность: эффективные педагогические практики» | Февраль Камскоустыинская СОШ | Зиганшина А.Х., Зиганшина Н.С. | Повышение уровня профессиональных компетенций работников образования | |
| 2.8 | Методический семинар для заместителей директоров по учебной работе по разработке учебных планов на 2022-2023 уч.год. | март Старо-Казеевская СОШ | Зиганшина А.Х., Зиганшина Н.С. | Повышение профессиональных компетенций руководителей ОО; повышение качества образования | |
| 2.9 | Мониторинг результатов управленческих решений руководителей ОО, учителей математики и русского языка, закрепленных за обучающимися 9,11 классов по следующим группам: «группа риска», «успевающие», «высокобалльники». Принятие управленческих решений. | группы по графику | Методисты ОО: Боброва Е.С. Денисова А.Г. | Аналитическая справка о результатах мониторинга Подготовка методических рекомендаций, выявление динамики работы разноуровневых групп обучающихся | |
| 2.10 | Работа над единой методической темой «Повышение качества образования через совершенствование профессиональной компетентности педагогов в условиях реализации ФГОС» | в теч. года | Методисты управления образования | Модель работы над ЕМТ в рамках РМО | |
| 2.11 | Семинар для руководителей и заместителей руководителей общеобразовательных организаций «О реализации ФГОС третьего поколения в 2022-2023 учебном году» | в течение года | Зиганшина Н.С. | Повышение управленческих компетенций руководителей ОО | |

| | | | | | |
|--|---|-----------------------------------|--|--|--|
| 2.12 | Совещание руководителей ОО по вопросам повышения эффективности организации учебно-воспитательного процесса по плану управления образования. | ежемесячно | Гимадеева Е.А. Зиганшина Н.С. | Анализ результатов по итогам совещаний. Аналитическая справка в конце года | |
| 2.13 | Семинар «Внутренний мониторинг качества образования как аспект управления» | по согласованию | ИРО РТ/Кафедра педагогики управления образованием /Сахнова И.А., зав. кафедрой / | Повышение управленческих компетенций руководителей ОО | |
| 2.14 | Совещание заместителей директоров на тему: «Анализ готовности выпускников 9,11-х классов к ОГЭ и ЕГЭ. Информированность выпускников, учителей, родителей правовыми нормами, регламентирующими проведение ГИА в 2022 году» | ежемесячно | Гимадеева Е.А. Зиганшина Н.С. | Справка-представление о состоянии готовности выпускников к ГИА-2022, выявление проблем, принятие оперативных мер | |
| 2.15 | Создание, планирование и работа рабочей группы из представителей администрации «базовых» школ» для методического сопровождения деятельности школ с низкими учебными и воспитательными результатами | по отдельному графику | Зиганшина Н.С. методисты | Повышение качества работы школ с низкими результатами | |
| 2.16 | Создание стажировочных площадок для сопровождения школ с низкими результатами | В течение года | Гимадеева Е.А. Зиганшина Н.С. Зиганшина А.Х. | Повышение качества работы школ с низкими результатами | |
| 2.17 | Проведение психолого – педагогических тренингов для классных руководителей 9,11 классов при подготовке и участии в ОГЭ, ЕГЭ | февраль | Вахромов А.Р. | Повышение уровня психологической готовности выпускников 9-х и 11-х классов к ОГЭ, ЕГЭ | |
| 2.18 | Подготовка и проведение совещаний по тематике ОГЭ, ЕГЭ с руководителями ОО, заместителями руководителей ОО | ноябрь, январь, март, апрель, май | Гимадеева Е.А. Зиганшина Н.С. | Информирование о ходе подготовки к государственной итоговой аттестации | |
| 2.19 | Семинар «О порядке проведения промежуточной аттестации» | по отдельному графику | Гимадеева Е.А. Зиганшина Н.С. | Повышение уровня профессиональных компетенций руководителей ОО | |
| 2.20 | Публичные слушания руководителей ОО «Об итогах 2020-2021 учебного года» | апрель | Гимадеева Е.А. Зиганшина Н.С. Зиганшина А.Х. | Отчёт о проведённой работе за 2020/2021 учебный год. Протокол публичных слушаний | |
| 3. Организационно-методическое сопровождение ОО | | | | | |
| 3.1 | Обучающие семинары для вновь назначенных директоров образовательных организаций | по отдельному графику | Гимадеева Е.А. Зиганшина Н.С. Зиганшина А.Х. | Оказание методической помощи, повышение управленческих компетенций руководителей ОО | |
| 3.2 | Организация работы по ликвидации профессиональных дефицитов учителей-предметников в следующих ОО: | по отдельному графику | Начальник Гимадеева Е.А., | Аналитическая справка по результатам тематической проверки | |

| | | | | | |
|------------------------------|--|-----------------------|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Сюкеевская СОШ; ✓ Теньковская СОШ; ✓ Красновидовская ООШ ✓ Камско-Устьинская кадетская школа-интернат; ✓ Камско-Устьинская татарская СОШ | | Зиганшина Н.С. методисты ОО, директора ОО | Оказание методической помощи, повышение управленческих компетенций заместителей директора по учебно-воспитательной работе | |
| 3.3 | Семинар-практикум «Совершенствование профессионального мастерства работников образования: организация деятельности руководителей РМО и ШМО, актуальные формы работы» | По отдельному графику | ИРО РТ /Отдел развития методической работы, Мартянова О.В, начальник отдела | Развитие сотрудничества руководителей РМО и ШМО в работе по совершенствованию профкомпетенций | |
| 3.4 | Оказание методической помощи педагогам по освоению и введению в педагогическую практику работы федеральных государственных образовательных стандартов. | в теч. уч. года | Методисты ОУ | Оказание методической помощи Повышение уровня профессиональных компетенций работников образования | |
| 3.5 | Работа с профессиональными дефицитами педагогов в рамках деятельности РМО и ИМО | в теч. уч. года | Руководители ОО Методисты управления образования | Повышение управленческих компетенций руководителей ОО | |
| 3.6 | Оказание помощи педагогам во время прохождения аттестации. | в теч. уч. года | Зиганшина А.Х., Заместители директоров по УР | Оказание методической помощи Повышение уровня профессиональных компетенций работников образования | |
| 3.7 | Осуществление индивидуальной методической работы с молодыми педагогами. | в теч. уч. года | Наставники, Зам.директора по УР | Оказание методической помощи Повышение уровня профессиональных компетенций работников образования | |
| 4.Работа с педагогами | | | | | |
| 4.1 | Закрепление наставников из числа грантовиков «Учитель-методист», «Учитель-наставник» за учителями школ, с низкими результатами ОГЭ и ЕГЭ | ноябрь-декабрь | Зиганшина Н.С. Зиганшина А.Х. | Повышение качества образования | |
| 4.2. | Муниципальный этап Всероссийского конкурса «Учитель года России» | январь | Зиганшина Н.С. Зиганшина А.Х. | Обобщение, распространение передового педагогического опыта | |
| 4.3. | Вебинар для учителей иностранных языков совместно с ГАОУ ДПО «ИРО РТ» «Об обеспечении федеральных государственных стандартов по иностранным языкам. Гарантия качества иноязычного образования» | февраль | ИРО РТ, /Кафедра современных образовательных технологий, зав. кафедрой Улбутов | Оказание методической помощи педагогам | |

| | | | | | |
|------|---|--|---|---|--|
| | | | Д.И./ Иванова Л.Ф., Денисова А.Г., Денисова Н.А. | | |
| 4.4. | Зональный круглый стол «Наставник-молодым» | февраль Затонская СОШ | Зиганшина Н.С. Зиганшина А.Х. | Оказание методической помощи | |
| 4.5. | Зональный круглый стол «Система работы педагогов с обучающимися с низкой мотивацией к обучению» | март Камско-Устьинская кадетская школа-интернат | Зиганшина А.Х. | Повышение профессионального мастерства. Оказание методической помощи педагогам. | |
| 4.6. | Зональный фестиваль мастер-классов «Успехи творчества» | Апрель Камско-Устьинская татарская СОШ | Зиганшина А.Х. | Повышение профессионального мастерства. Оказание методической помощи педагогам. | |
| 4.7. | Переподготовка, повышение квалификации работников образования | в теч. уч. года | Зиганшина А.Х. | Повышение уровня профессиональных компетенций работников образования | |
| 4.8. | Проведение обучения для учителей-предметников по изучению методики преподавания «западающих тем» курсов математики, русского языка, истории и обществознания, физики, химии, биологии и др. на заседаниях РМО (с участием экспертов ОГЭ и ЕГЭ) | вебинары, семинары по графику РЦМКО, МО и Н РТ | Зиганшина Н.С. Боброва Е.С. Денисова А.Г. | Динамика результатов | |
| 4.9. | Семинар «Современные подходы к оценке качества образования: ВПР: подготовка, анализ результатов, коррекционная работа» | февраль 2021 | методисты совместно с ИРО /Кафедра современных образовательных технологий, зав. кафедрой Улбутов Д.И./ РТ | Повышение профессиональных компетенций учителей – предметников | |
| 4.10 | Практические семинары с учителями предметниками по разбору и анализу результатов пробных тестирований по математике (базовый и профильный уровень), русскому языку и предметам по выбору в рамках подготовки к ГИА «Проблемы и пути их решения при изучении актуальных тем, в которых обучающиеся показали низкие результаты при выполнении заданий мониторингов» | февраль, март, апрель | методисты совместно с ИРО /Кафедра современных образовательных технологий, зав. кафедрой Улбутов Д.И./ РТ | Повышение профессиональных компетенций учителей - предметников по -русскому языку, математике; -физике, -истории и обществознанию, - по всем предметам по вопросам функциональной грамотности обучающихся | |

| | | | | | |
|-------|---|-----------------------|---|--|--|
| 4.11. | Семинар: «Основные направления программы воспитания в рамках реализации ФГОС» | по согласованию | ИРО РТ/Лаборатория воспитания и профилактики асоциального поведения, зав. Лабораторией Шаехов М.Р./ | Совершенствование организации воспитательного процесса | |
| 4.12 | Выездные заседания координационно- методического совета в ОО с целью оказания методической помощи учителям ✓ Большекляринская СОШ; ✓ Кирельская ООШ ✓ Красновидовская ООШ | по отдельному графику | Зиганшина Н.С. Методисты ОО: | Методические рекомендаций по корректировке работы педагогических коллективов | |
| 4.13 | Муниципальные семинары-практикумы: -решение учителями заданий ОГЭ, ЕГЭ в рамках устранения дефицита знаний (инициативная группа «ОГЭ и ЕГЭ»); - разбор заданий (из допущенных ошибок на ЕГЭ – 2021) (инициативная группа «ОГЭ и ЕГЭ»); - решение олимпиадных заданий и учебно-методическое сопровождение при подготовке к олимпиадам (инициативная группа «Работа с одаренными») | по отдельному графику | Зиганшина Н.С. Боброва Е.С. Денисова А.Г. | Повышение профессионального мастерства. Оказание методической помощи педагогам. | |
| 4.14 | Организация работы «учителей-экспертов» с учителями, показывающими низкие результаты и работающими с одаренными детьми; «учителей-наставников» с молодыми учителями»; «старших учителей» по подготовке к аттестации на первую квалификационную категорию | в теч. уч. года | Зиганшина А.Х. | Повышение уровня профессиональных компетенций учителей | |
| 4.15 | Организация работы учителей-экспертов по ОГЭ и ЕГЭ на базе ресурсных центров и в режиме он - лайн | декабрь -март | РЦМКО, Зиганшина Н.С., учителя-эксперты по ОГЭ и ЕГЭ | Трансляция эффективного педагогического опыта | |

5. Работа со школами, имеющими низкие образовательные результаты

| | | | | | |
|-----|--|-----------------------|--|--------------------------------|--|
| 5.1 | Методическое сопровождение ОО по проблеме: «Эффективность управленческой деятельности по обеспечению качества образования» следующих ОО: ✓ Сюкеевская СОШ ✓ Теньковская СОШ ✓ Камско-Устьинская кадетская школа-интернат | по отдельному графику | Зиганшина Н.С., методисты-кураторы, директора ОО | Повышение качества образования | |
|-----|--|-----------------------|--|--------------------------------|--|

6. Работа с обучающимися

| | | | | | |
|-----|--|-------------------------------|---|---|--|
| 6.1 | Проведение пробных тестирований в формате ОГЭ, ЕГЭ и обучающих семинаров с участием специалистов ГБУ «РЦМКО» для обучающихся 9, 11 классов | ноябрь, январь, февраль | РЦМКО, Зиганшина Н.С., методисты ОО: | Практическая отработка процедуры проведения ОГЭ и ЕГЭ. Получение педагогами информации | |
|-----|--|-------------------------------|---|---|--|

| | | | | | |
|------|---|----------------------------|-------------------------------------|---|--|
| | - по математике - по русскому языку, - предметам по выбору Муниципальные тестирования | | | для принятия решений по повышению уровня качества знаний обучающихся | |
| 6.2 | Организация тренировочных тестирований в формате ЕГЭ и ОГЭ для обучающихся 9,11 классов на базе школ района | по графику | Руководители ОО | Обучение выпускников процедуре проведения ОГЭ, ЕГЭ; получение информации для принятия решений по повышению уровня качества знаний обучающихся | |
| 6.3 | Мониторинг на основе исследований ГБУ «РЦМКО» уровня качества знаний обучающихся в 7, 8 классах | по графику | Зиганшина Н.С. | Получение информации для принятия решений по повышению качества знаний обучающихся | |
| 6.4 | Проведение единого Дня профориентации для 10-11 классов | по графику ВУЗов в ZOOM | Зиганшина Н.С. Вахромов А.Р. | Повышение ответственности выпускников при выборе экзаменов в форме ЕГЭ и профессиональная ориентация | |
| 6.5 | Реализация МСОКО | по графику | Методисты ОО, директора ОО | Анализ результатов тренировочных тестирований для принятия решений по повышению качества знаний обучающихся. | |
| 6.6 | Организация текущего контроля и проведение промежуточной аттестации | по учебным планам школ | Методисты ОО, директора ОО | Получение информации для принятия решений по повышению качества знаний обучающихся. Анализ результатов контроля и промежуточной аттестации. Определение путей повышения уровня учебных достижений обучающихся | |
| 6.7 | Психолого–педагогическое сопровождение выпускников 9-х и 11-х классов при подготовке и участии в ГИА-2022. | февраль- май | Педагоги-психологи, директора ОО | Программа ПП сопровождения. Повышения уровня психологической готовности выпускников 9-х и 11-х классов к ОГЭ, ЕГЭ | |
| 6.8 | Индивидуальная работа с учащимися по группам («группа риска», «успевающие», «сильные учащиеся») | в теч. уч. года | Директора ОО | Устранение дефицита учебных знаний, дифференциация обучения | |
| 6.9 | Информационное освещение проблемы готовности обучающихся к ОГЭ и ЕГЭ через сообщества, СМИ, сайты ОО и УО. | в теч. уч. года | Методисты ОО, РМО | Подготовка информационных материалов для освещения проблемы | |
| 6.10 | Организация участия обучающихся в профильных сменах на базе оздоровительно-образовательного комплекса «Дуслык» ГАУ «РОЦ» (по плану ГАУ «РОЦ») | по графику ГАУ «РОЦ» | ГАУ «РОЦ», методисты | Повышение качества знаний обучающихся | |
| 6.11 | Организация работы по использованию электронного банка заданий, размещенного на платформе РЭШ | в теч. уч. года | Методисты, зам директоров по | Повышение качества знаний обучающихся | |

| | | | | | |
|---|---|------------------------|--|--|--|
| | | | учебной работе | | |
| 7. Работа с одаренными детьми | | | | | |
| 7.1 | Проведение круглого стола-собеседования с педагогами-тьюторами предметных олимпиад | октябрь - март | Зиганшина Н.С. Боброва Е.С. | Обобщение опыта педагогов по работе с одаренными детьми | |
| 7.2 | Представление опыта работы педагогов, работающих с одаренными детьми, на семинарах, конференциях | регулярно | Зиганшина Н.С., методисты | Обобщение-анализ опыта педагогов по работе с одаренными детьми | |
| 7.4 | Направление победителей и призеров на учебно-тренировочные сборы организованные РОЦ | по графику | РОЦ, Зиганшина Н.С., Боброва Е.С. | Повышение качества знаний обучающихся | |
| 8. Работа с родителями | | | | | |
| 8.1 | Проведение родительских собраний с участием обучающихся 9, 11 классов. | по графику | Директора ОО | Информирование родителей о ходе подготовки к ГИА-2022, возникающих проблемах в обучении, выбор траектории обучения после 9 класса, готовность к осознанному выбору предметов для сдачи ОГЭ и ЕГЭ | |
| 8.2 | Публикация материалов о подготовке и проведении ГИА на официальных сайтах ОО, на официальном сайте ОО | регулярно | Зиганшина Н.С., методисты ОО, директора ОО | Информирование родителей о ходе подготовки к ГИА-2022 | |
| 8.3 | Оформление информационных стендов для родителей и выпускников ОО | регулярно | Директора ОО | Информирование родителей о ходе подготовки к ГИА-2022 | |
| 9. Национальное образование | | | | | |
| 9.1 | Консультирование по вопросам преподавания родного языка и литературы в соответствии с ФГОС НОО, ФГОС ОО | в теч. уч. года | Камалиева Л.Ф. | Совершенствование профессиональных компетенций в области преподавания родного языка и литературы | |
| 9.2 | Организация мастер-классов, семинаров, лекций по родному языку (русский, татарский, чувашский и др.) | в теч. уч. года | Камалиева Л.Ф. | Совершенствование профессиональных компетенций в области преподавания родного языка и литературы | |
| 10. Инклюзивное образование | | | | | |
| 10.1 | Семинар: «Обучение детей с ОВЗ в сельской школе в системе инклюзивного образования» | февраль | Зиганшина Н.С., Вахромова А.Р., психологи: | Методические рекомендации по введению ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ | |
| 10.2 | Проведение ПМПК | по особому графику | Вахромова А.Р., психологи | Методические рекомендации | |
| 11. Деятельность по повышению качества дошкольного образования | | | | | |
| 11.1 | Семинар-практикум «Организация исследовательской работы с | Декабрь Детский сад | Мингазеева Г.Р. | Анализ опыта работы по организации исследовательской деятельности в | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | воспитанниками «Мир дошкольника-первый опыт» | «Родничок» пгт. Куйбышевский Затон | | ДОО | |
| 11.2 | Представление опыта работы педагогов, работающих в дошкольных учреждениях района в рамках семинара «Развитие критического мышления дошкольников через научно-исследовательскую деятельность» | Апрель Детский сад №1 «Радуга» пгт. Камское Устье | Мингазеева Г.Р. | Обобщение -анализ опыта педагогов дошкольных учреждений | |
| 11.3 | Организация работы по изучению, обобщению и распространению опыта работы дошкольных учреждений республики | в теч. уч. года | Мингазеева Г.Р. | Обобщение - анализ опыта педагогов дошкольных учреждений | |
| 11.4 | Семинар «Психолого - педагогическое сопровождение обучающихся с ОВЗ» | по согласованию | ИРО РТ/Кафедра психологии и инклюзивного образования, зав.кафедрой Шарифзянова К.Ш./ | Повышение уровня компетентности педагогов в рамках реализации ФГОС | |
| 12. Мониторинг исполнения «дорожной карты» по повышению качества образования в муниципальном районе | | | | | |
| 12.1 | Мониторинг эффективности функционирования школьных систем оценки качества образования, организации внутришкольного контроля. | в теч. уч. года | Зиганшина Н.С., методисты ОО | Справки по итогам деятельности школ | |
| 12.2 | Мониторинг подготовки обучающихся 9-х, 11-х классов к ОГЭ, ЕГЭ | в теч. уч. года | Методисты по учебным дисциплинам | Анализ пробных тестирований в формате ОГЭ, ЕГЭ | |
| 12.3 | Анализ результатов ОГЭ, ЕГЭ в разрезе подтверждения годовых оценок | по результатам ГИА-2022 | Зиганшина Н.С., Методисты по учебным дисциплинам: | Итоговый аналитический отчет по результатам ГИА | |
| 12.4 | Оценка качества образования на основе анализа результатов мероприятий РСОКО и МСОКО | в теч. уч. года | Зиганшина Н.С., методисты ОО, директора ОО | Получение информации для принятия решений по повышению уровня качества образования обучающихся | |
| 12.5 | Мониторинг участия в муниципальных, региональных этапах всероссийской и республиканской олимпиадах | ноябрь, февраль | Боброва Е.С. | Получение информации для принятия решений по повышению уровня качества образования обучающихся | |
| 12.6 | Мониторинг аттестации педагогических работников в разрезе уровня качества образования в школе | по итогам аттестационных процедур | Зиганшина А.Х. | Получение информации для принятия управленческих и кадровых решений | |