

**Протокол совещания**  
**заведующих дошкольных образовательных учреждений РГО**  
**от 17.11.2023 года**

Присутствуют: 23 руководителя ДОУ, специалисты УО, гости. Совещание проходит в Управлении образования

**Тема: Основы управления современного руководителя**

**Цель: достижение эффективного управления ДОУ.**

**Задачи:**

- рассмотреть основы эффективного управления руководителя;
- изучить нормативные документы для развития инновационной деятельности ДОУ;
- познакомиться с деятельностью «Платформы обратной связи», функционалом личного кабинета организации;
- ориентировать руководителей ДОУ на совершенствование управлением качества ДО через внедрение инновационной деятельности в ДОУ.

1. Информация от ведущего специалиста УО.

Н.А. Королева, ведущий специалист УО напомнила о реализации стратегических решений в 2023 учебном году в дошкольном образовании. Импульс внедрению инноваций задал лидер нашего государства В.В. Путин: «Единственной реальной является стратегия инновационного развития страны, опирающаяся на одно из наших главных конкурентных преимуществ - на реализацию человеческого потенциала, на наиболее эффективное применение знаний и умений людей для постоянного улучшения технологий, экономических результатов, жизни общества в целом. Образовательная система должна вобрать в себя самые современные знания и технологии. Уже в ближайшие годы необходимо обеспечить переход к образованию по стандартам нового поколения, отвечающим требованиям современной инновационной экономики». Внедрение инноваций в работу дошкольного учреждения является важным условием реформирования и совершенствования системы дошкольного образования. Развитие детского сада не может осуществляться иначе, чем через освоение нововведений, новшеств, при этом содержание образования должно ориентироваться на индивидуальность каждого ребенка, его личностный рост, развитие способностей (К.Ю. Белая, А.Г. Асмолов и др.). А воспитать творческую, самодостаточную личность может только талантливый педагог, идущий по пути самосовершенствования и саморазвития.

Рассмотрели профессиональные компетенции педагогов для успешной реализации стратегических национальных приоритетов в сфере образования. Министерство просвещения РФ опубликовало государственную программу Российской Федерации «Развитие образования» - «Стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы РФ «Развитие образования» до 2030 года. К стратегическим национальным приоритетам в сфере реализации Программы относятся: сбережение народа РФ и развитие человеческого потенциала, укрепление традиционных российских духовно-нравственных ценностей, культуры и исторической памяти, устойчивое развитие экономики РФ на новой технологической основе, развитие безопасного информационного пространства. Цели Программы до 2030 года, в том числе:

- вхождение РФ в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования;

-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;

-развитие системы кадрового обеспечения сферы образования, позволяющей каждому педагогу повышать уровень профессионального мастерства на протяжении всей профессиональной деятельности.

## 2. Выступление руководителей:

Лищинская Л.В., заведующий МАДОУ № 5 «Сказка» представила презентацию «Стратегии руководителя ДОУ в современных условиях». Одним из необходимых условий развития современного ДОУ является стратегическое видение руководителя путей развития дошкольного учреждения.

Общая стратегия задается государством, социумом, учредителем и является отправной точкой для определения стратегии каждого учреждения, в том числе и детского сада. На основе общей стратегии заведующий ДОУ, учитывая особенности культурного, экономического, социального развития своего региона, разрабатывает конкретные пути развития учреждения, которое он возглавляет. На первый план в управленческой деятельности выходит умение руководителя ДОУ интегрировать общегосударственные, региональные задачи с собственным представлением о путях развития дошкольного учреждения. Под стратегией в данном случае понимается обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных показателей и эффективного распределения ресурсов. Стратегия - генеральная программа действий, определяющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели развития учреждения.

Стратегическое управление предполагает умение руководителя четко сформулировать цели развития, наметить общую программу их достижения, выявить главные проблемы, предусмотреть возможность внесения необходимых корректив, использовать различные способы воздействия. Основными элементами стратегического управления являются разделы стратегического менеджмента, сферы деятельности учреждения, стадии жизненного цикла учреждения, виды стратегий развития, конкурентное положение на рынке, сегментация образовательных услуг. Стратегия управления строится как с учетом основополагающих принципов федеральных (государственных) и региональных органов образования, так и специфики конкретного детского сада и индивидуальности его руководителя.

Работа в новых условиях предполагает обучение и переобучение педагогов и обслуживающего персонала, определенный психологический перенастрой их. Весь коллектив дошкольного учреждения и каждый его член должны осознать, что в условиях рынка образовательная услуга - это товар, который должен стать предметом спроса, а это в значительной степени зависит от качества работы как воспитателей, так и других сотрудников.

Новые условия функционирования и развития дошкольных учреждений требуют и новых методов управления этими учреждениями. Конечный результат будет зависеть от профессионализма руководителя.

Спектр управленческих обязанностей и квалификационных требований, предъявляемых к современному руководителю детского сада сегодня, обширен.

Заведующий ДОУ обязан:

- осуществлять руководство образовательным учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения;

- обеспечивать системную воспитательно-образовательную и административ-

но - хозяйственную (производственную) работу образовательного учреждения; обеспечивать реализацию федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований;

- формировать контингент воспитанников, обеспечивать охрану их жизни и здоровья во время воспитательно-образовательного процесса, соблюдать права и свободы их и работников образовательного учреждения в установленном законодательством РФ порядке;

- определять стратегию, цели и задачи развития ДООУ, обеспечивать планирование его работы, соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования, участие в различных программах и проектах, непрерывно повышать качество образования в образовательном учреждении;

- обеспечивать объективность оценки качества образования воспитанников в ДООУ;

- совместно с советом образовательного учреждения и общественными организациями осуществлять разработку, утверждение и реализацию программ развития ДООУ, образовательной программы, устава и правил внутреннего трудового распорядка учреждения;

- создавать условия для внедрения инноваций, обеспечивать формирование и реализацию инициатив работников ДООУ, направленных на улучшение работы учреждения и повышение качества образования, поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

- принимать локальные нормативные акты образовательного учреждения, содержащие нормы трудового права, в том числе по вопросам установления системы оплаты труда с учетом мнения представительного органа работников;

- планировать, координировать и контролировать работу структурных подразделений, педагогических и других работников детского сада;

- обеспечивать эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, предприятиями, организациями, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими), гражданами;

- представлять образовательное учреждение в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях и организациях;

- содействовать деятельности педагогических, психологических организаций и методических объединений, общественных организаций;

- обеспечивать учет, сохранность и пополнение материально-технической базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации, привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом ДООУ, дополнительных источников финансовых и материальных средств, а также представление учредителю ежегодного отчета о поступлении, расходовании финансовых и материальных средств и публичного отчета о деятельности образовательного учреждения в целом;

- выполнять правила по охране труда и пожарной безопасности.

В пределах своих полномочий руководитель ДООУ должен уметь распоряжаться бюджетными средствами, обеспечивать результативность и эффективность их использования, а также в пределах установленных средств формировать фонд оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую части.

Руководитель дошкольного учреждения также обязан:

- утверждать структуру и штатное расписание образовательного учреждения;

- решать кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы в соответствии с уставом ДООУ

- создавать условия для непрерывного повышения квалификации работников;

- обеспечивать определенный уровень заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к

должностным окладам, ставкам заработной платы работников), выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами;

- принимать меры по обеспечению безопасности условий труда.

Современный руководитель призван обеспечить выработку и реализацию мер, направленных на повышение мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, повышение престижности труда в образовательном учреждении, развитие рационализации управления и укрепление дисциплины труда. Он должен создать условия, которые бы обеспечивали участие работников в управлении образовательным учреждением.

Сегодня изменились и требования, предъявляемые к квалификации руководителя ДООУ: ему необходимы высшее профессиональное образование по направлениям подготовки "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом" и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет, или высшее профессиональное образование и дополнительная профессиональная подготовка в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет. Понятно, что профессионализм руководителя не может возникнуть сам по себе: это следствие не только профессионального образования, но и глубокой и последовательной работы по саморазвитию, самосовершенствованию.

Реформирование бюджетного сектора предполагает и изменение стратегии развития образовательных учреждений. Рыночные отношения, в которых существуют сегодня детские сады, способствуют как обновлению самого учреждения, так и повышению компетентности, в том числе и стратегической роли руководителя.

### 3. Выступления специалистов УО:

Фоминых Г.В., ведущий специалист МКУ ЦСУ рассказала об итогах мониторинга профилактической работы с воспитателями по ДДТТ в ДООУ. В соответствии с планом работы Управления образования Администрации Режевского городского округа на 2023-2024 учебный год в образовательных учреждениях с 09.10.2023 г. по 09.11.2023 г. был проведен тематический ведомственный контроль «Мониторинг состояния профилактической работы с обучающимися (воспитанниками) по детскому дорожно-транспортному травматизму в образовательных учреждениях Режевского городского округа» (приказ Управления образования Администрации Режевского городского округа от 15.09.2023 года № 333/01-07 «О проведении тематического ведомственного контроля «Мониторинг состояния профилактической работы с обучающимися (воспитанниками) по детскому дорожно-транспортному травматизму в образовательных учреждениях Режевского городского округа»).

Целью ведомственного контроля являлось изучить деятельность образовательных учреждений в области организации мер, направленных на повышение качества профилактической работы детского дорожно-транспортного травматизма в образовательных организациях Режевского городского округа.

Как объект экспертизы рассматривалась:

- 1) Документы, регламентирующие деятельность образовательного учреждения и отражающие вопросы профилактической работы детского дорожно-транспортного травматизма.
- 2) Система профилактической работы с детьми по детскому дорожно-транспортному травматизму, размещение информации на официальном сайте образовательного учреждения.

Тематическая проверка проводилась во всех образовательных учреждениях. Для проведения тематической проверки была сформирована группа специалистов в составе:

Кузьмина И.А., заместитель начальника Управления образования,  
Королева Н.А., ведущий специалист Управления образования,

Бобкова С.С., главный специалист отдела по развитию содержания образования МКУ ЦСУ (по согласованию),  
Фоминых Г.В., ведущий специалист отдела по развитию содержания образования МКУ ЦСУ (по согласованию),  
Филиппова А.В., специалист дошкольного образования отдела по развитию содержания образования МКУ ЦСУ (по согласованию).

На основании анализа каждого из оцениваемых параметров эксперты пришли к следующему:

1. Паспорт дорожной безопасности, согласованный с ОГИБДД имеется во всех учреждениях от 2022 года. Образовательным учреждениям рекомендовано вносить изменения в паспорт дорожной безопасности посредством издания приказа в учреждении «О внесении изменений ответственных сотрудников».

2. План работы по профилактике детского дорожно-транспортного травматизма в образовательном учреждении на 2023-2024 учебный год, согласованный с ОГИБДД, представлен во всех ДОУ.

3. Приказ о назначении лица, ответственного за профилактику детского дорожно-транспортного травматизма, представлен во всех дошкольных образовательных учреждениях.

4. Педагоги, прошедшие переподготовку с целью повышения квалификации по ПДД:

2021 г. – МАДОУ №1 «Голубой кораблик» (2), МАДОУ №30 «Ёлочка» (4),

2022 г. – МБДОУ №8 (1), МБДОУ №29 «Теремок» (1), МАДОУ №24 «Спутник» (3), МАДОУ №30 «Ёлочка» (3), МБДОУ №18 «Вишенка» (1), МБДОУ №28 «Колокольчик» (2);

2023 г. - МАДОУ №4 «Искорка» (3), МБДОУ №26 «Золотая рыбка» (2), МБДОУ №40 «Черемушки» (1).

**Рекомендовано:** пройти курсы переподготовки с целью повышения квалификации по ПДД педагогам (в т.ч. ответственных за профилактику ДДТТ) следующим ДОУ, у которых в течение 3-х лет нет обученных (МБДОУ №2 «Колосок», МАДОУ №5 «Сказка», МБДОУ №6 «Журавлик», МБДОУ №8 «Крепыш», МАДОУ №9 «Улыбка», МБДОУ №10 «Родничок», МБДОУ №14 «Ласточка», МБДОУ №22 «Белочка», МБДОУ №31 «Одуванчик», МБДОУ №32 «Аленький цветочек», МАДОУ №33 «Золотой петушок», МБДОУ №35 «Василинка», МБДОУ №36 «Лесная полянка», МБДОУ №37 «Тополек».

5. Наличие схем-перекрестков имеется не во всех дошкольных образовательных учреждениях и на его территории.

**Рекомендовано:** сделать разметку на территории МБДОУ №6 «Крепыш», МБДОУ №37 «Тополек», а также к началу учебного года обновить схемы-перекрестки для занятий с детьми по ПДД во всех ДОУ.

6. Наличие раздела «Дорожная безопасность» на сайте образовательного учреждения имеется во всех учреждениях.

**Рекомендовано:** своевременно размещать актуальную информацию по ПДД в раздел «Дорожная безопасность» (планы работы на новый учебный год, профилактические мероприятия по плану, памятки).

7. Наличие в ДОУ объединений «Родительский патруль». «Родительские патрули» созданы и документация в полном объеме в (МАДОУ №5, «Сказка», МАДОУ №33 «Золотой петушок», МБДОУ №10 «Родничок», МАДОУ №1 «Голубой кораблик», МАДОУ №14 «Искорка», МАДОУ №24 «Спутник», МБДОУ №26 «Золотая рыбка», МБДОУ №40 «Черемушки». В других ДОУ, в которых созданы «Родительские патрули», необходимо доработать документацию (приказ, положение, план работы, состав родительского патруля, график работы, журнал учета рейдов).

**Рекомендовано:** создать «Родительский патруль» в МБДОУ №18 «Вишенка», МБДОУ №29 «Теремок», МБДОУ №8 «Крепыш», МБДОУ №31 «Одуванчик», МБДОУ

№37 «Тополек», МБДОУ №2 «Колосок», МБДОУ №14 «Ласточка», МБДОУ №35 «Василинка», МБДОУ №36 «Лесная полянка», МАДОУ №9 «Улыбка» и привести в соответствие документацию.

8. Информационные стенды, уголки безопасности для воспитанников и родителей, наглядные пособия имеются во всех учреждениях.

**Рекомендовано:** всем общеобразовательным учреждениям проводить регулярную работу в данном направлении деятельности на постоянной основе.

Документацию разместить на сайте ДОУ, ссылку о размещении направить на эл. почту: [gvfominyh@yandex.ru](mailto:gvfominyh@yandex.ru) до 01.12.2023г.

Мулева Е.М., ведущий специалист по дополнительному образованию проинформировала о работе ДОУ в Навигаторе по ДО. В соответствии с дополнительным соглашением от 09.02.2023 № 073-2019-Е20067-1/13 к соглашению о реализации регионального проекта «Успех каждого ребенка» на территории Свердловской области между Министерством просвещения Российской Федерации и Правительством Свердловской области **показатель «Доля детей в возрасте от 5 до 18 лет, охваченных дополнительным образованием» по итогу 2023 года, должен составить 81%** (далее – Показатель).

Для оценки исполнения показателей национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденных Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474, в субъектах Российской Федерации обеспечена регулярная передача данных из региональных навигаторов в Единую автоматизированную информационную систему сбора и анализа данных по организациям, программам, мероприятиям дополнительного образования и основным статистическим показателям охвата детей дополнительным образованием в субъектах Российской Федерации (далее – ЕАИС ДО). **По состоянию на первое число месяца, следующего за отчетным, Министерством просвещения Российской Федерации производится автоматическая выгрузка данных из ЕАИС ДО.** Министерство образования и молодежной политики Свердловской области (далее – Министерство) обращает ваше внимание, что в фактические показатели охвата вошли данные об охвате детей в возрасте от 5 до 18 лет программами дополнительного образования, спортивной подготовки. **Просим вас в срочном порядке принять исчерпывающие меры по достижению Показателя.**

При достижении Показателя необходимо учитывать следующие рекомендации:

1) Разработка новых дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ, в том числе краткосрочных, реализуемых в сетевой форме, а также с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, разработка краткосрочных каникулярных смен.

Актуальными направлениями для разработки программ являются:

- школьные театры, школьные музеи;

- программы, содержащие образовательные экскурсионные маршруты;

- инклюзивные программы для детей с ограниченными возможностями здоровья по художественному творчеству;

- программы технической направленности с привлечением реального сектора экономики, направленные на научно-технологическое и социально-экономическое развитие региона;

- программы в области генетики, астрономии, сельского хозяйства;

- программы, направленные на развитие функциональной, финансовой, информационной и компьютерной грамотности, изучение вопросов истории;

- плавание, спортивное ориентирование, футбол, спортивная подготовка.

2) Вовлечение в систему дополнительного образования детей в возрасте 5–6 и 16–17 лет (программы профориентации, углубленного изучения предметов). Данные возрастные категории в наименьшей степени охвачены дополнительным образованием.

3) Усиление информационной кампании для детей и родителей. Проведение единого Дня открытых дверей в каждой образовательной организации с целью презентации организаций дополнительного образования, а также реализуемых дополнительных общеобразовательных программ.

4) Проведение ежегодного мониторинга доступности дополнительного образования, а также удовлетворенности детей и родителей качеством предоставления образовательных услуг;

5) Получение лицензии по подвиду «Дополнительное образование детей и взрослых» в дошкольных и общеобразовательных организациях, расположенных на территории Свердловской области (далее – образовательная организация).

6) Включение всех исполнителей образовательных услуг (поставщиков), имеющих лицензию по подвиду «Дополнительное образование детей и взрослых», в автоматизированную информационную систему «Навигатор дополнительного образования детей в Свердловской области» (далее – Навигатор).

7) Проведение ежемесячной сверки на соответствие плановых значений по количеству зачислений в рамках муниципального задания и количеству зачислений в Навигаторе по каждой образовательной организации.

Региональным модельным центром государственного автономного нетипового образовательного учреждения Свердловской области «Дворец молодёжи» ежемесячно организованы консультации по вопросам внедрения целевой модели развития региональной системы дополнительного образования детей и персонализированного финансирования дополнительного образования детей Свердловской области.

Заболотских О.Е., ведущий специалист по кадрам озвучила информацию:

1. По отпускам:

Всем отправлены анкеты пожеланий по отпускам на 2024 год. Заполняем с учетом запланированных проверок, экзаменов, выпускных, ремонтных работ, приемки учреждений, объемных показателей и т.п. Максимально используем отпуск в летний период.

Перенос отпусков может проходить не позднее, чем за две недели до начала отпуска. Перенос отпуска согласовывается с начальником управления образования.

Формулировки «в счет очередного отпуска» - нет. Берется несколько дней очередного отпуска, но при этом учитывайте, что отпускные должны быть перечислены Вам за три дня до наступления отпуска. Либо пишите заявление о предоставлении отпуска без сохранения заработной платы.

Руководители в отпуск – исполняющие обязанности приходят обязательно для ознакомления с приказом и антикоррупционной политикой.

Если у исполняющих обязанностей имеется возможный конфликт интересов (например, работают родственники), то незамедлительно подают уведомление о возникновении конфликта интересов.

2. По справкам о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера за 2023 год:

Справки о доходах расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера за 2023 г сдаются не позднее 30.04.2024г. Справки из банков на себя, своего супруга, несовершеннолетних детей рекомендуем заказывать в январе-феврале 2024 года. Ноябрь месяц 2023 подходит для того, чтобы закрыть ненужные банковские счета.

### 3. Кадровые вопросы

При работе с Социальным фондом РФ (бывшим ПФ РФ) часто возникают проблемы с заполнением отчетности, точнее формулировки, которые вносятся в отчет.

С 2023 года направляем в отчет ЕФС-1 подраздел 1.1., в котором записи должны соответствовать записям в бумажной трудовой книжке.

Если принимаете на работу по совместительству, то так и пишете «принят на ... (указываете должность) по совместительству». При этом количество ставок (0,15, 0,2 и т.д. не указываете).

При приеме работника на период отпуска по уходу за ребенком, по беременности и родам и т.п. пишете «принят на... (указываете должность)». При этом не указываете лишние данные такие, как «временно», «на 0,5 ставки» и т.п.

В трудовую книжку, а соответственно и в отчет ЕФС-1 подраздел 1.1. вносите сведения об установлении категории, но сведения об установлении соответствия не вносятся.

Воронова Н.С., зам. по АХЧ, Мусинова Д.Х., главный специалист МКУ ЦСУ, озвучили информацию по проверке Уполномоченного по правам ребенка в Свердловской области. Даны рекомендации:

- закрывать колодцы на территории ДОУ, домофоны;
- в планах эвакуаций прописать помещения;
- все несчастные случаи, травмы регистрируются и своевременно сообщаются в УО в течение 3 часов;
- в ДОУ ведем журнал «Учета технического состояния здания и территории».

Дробинко Г.А., председатель общества «Родоведов» г. Реж рассказала о проведении 20 января конференции, планируется выпуск сборника о развитии образования. Рекомендовано:

- подготовить доклады для выступления на конференции;
- отправить на эл.п. материалы от каждого ДОУ о педагогах, династиях, руководителях.

Стадник А.А., ведущий специалист УО рассказал о работе с обращениями граждан на Платформе обратной связи, посмотрели видеофильм с комментариями о функционале личного кабинета организации, разобрали роль координатора, интерфейс и функционал руководителя, рассмотрели ролевую модель модератора, координатора, исполнителя, руководителя, куратора, оператора приема обращений, администратора личного кабинета.

#### Решение:

1. Обеспечить прохождение курсов переподготовки с целью повышения квалификации по ПДД педагогам (в т.ч. ответственных за профилактику ДДТТ) следующим ДОУ, у которых в течение 3-х лет нет обученных (МБДОУ №2 «Колосок», МАДОУ №5 «Сказка», МБДОУ №6 «Журавлик», МБДОУ №8 «Крепыш», МАДОУ №9 «Улыбка», МБДОУ №10 «Родничок», МБДОУ №14 «Ласточка», МБДОУ №22 «Белочка», МБДОУ №31 «Одуванчик», МБДОУ №32 «Аленький цветочек», МАДОУ №33 «Золотой петушок», МБДОУ №35 «Василинка», МБДОУ №36 «Лесная полянка», МБДОУ №37 «Тополек».

2. Принять участие в фестивале лучших образовательных практик «Ступени успеха» 8 декабря 2023 года.



3. Провести методический час 22 ноября с 13.00 – 15.00 в каждом ДОУ на тему: «Театрализованная деятельность, как средство приобщения детей дошкольного возраста с ОВЗ к истокам русской народной культуры в инклюзивном дошкольном мероприятии».
4. Обеспечить достижение показателя охвата детей от 5 лет ДО.
5. Предоставить до 1 декабря 2023 г. чек-лист по ВСОКО, отчет по адаптации детей раннего возраста, план работы по преемственности со школой.
6. Усилить контроль за безопасностью и охраной детей в ДОУ.
7. В ежедневном режиме предоставлять отчеты о посещающих детей ДОУ, о вакцинации сотрудников и детей, о прибытии иностранных граждан.
8. Продолжить участие в МКДО на уровне РФ ДОУ № 18 «Вишенка», ДОУ № 35 «Василинка».
9. Изучить каждому руководителю основы управления в современных условиях, повысить качество управления в ДОУ.

Секретарь  
17.11.2023г.

