

Государственное бюджетное учреждение Тверской области
«Центр оценки качества образования»

**АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
МУНИЦИПАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ
В 2022 ГОДУ**

Тверь
2022

СОДЕРЖАНИЕ

Ведение.....	3
1. Анализ результатов экспертизы муниципальных механизмов управления качеством образования в 2022 году.....	5
1.1. Общие результаты экспертизы муниципальных механизмов управления качеством образования в 2022 году.....	5
1.2. Результаты экспертизы по направлению «Механизмы управления качеством образовательных результатов» в 2022 году	7
1.2.1. Результаты экспертизы по направлению «1.1. Система оценки качества подготовки обучающихся» в 2022 году	7
1.2.2. Результаты экспертизы по направлению «1.2. Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях» в 2022 году.....	10
1.2.3. Результаты экспертизы по направлению «1.3. Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи» в 2022 году	12
1.2.4. Результаты экспертизы по направлению «1.4. Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся» в 2022 году	15
1.3. Результаты экспертизы по направлению «Механизмы управления качеством образовательной деятельности» в 2022 году	18
1.3.1. Результаты экспертизы по направлению «2.1. Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций» в 2022 году	18
1.3.2. Результаты экспертизы по направлению «2.2. Система обеспечения профессионального развития педагогических работников» в 2022 году	20
1.3.3. Результаты экспертизы по направлению «2.3. Система организации воспитания обучающихся» в 2022 году	22
1.3.4. Результаты экспертизы по направлению «2.4. Система мониторинга качества дошкольного образования» в 2022 году	24
2. Сравнительный анализ результатов экспертизы муниципальных механизмов управления качеством образования в 2021–2022 годах.....	26
3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ	32
РЕКОМЕНДАЦИИ	36
Приложение 1	38
Приложение 2	40
Приложение 3	42

ВВЕДЕНИЕ

В 2022 году организация и проведение оценки механизмов управления качеством образования муниципальных органов управления образования Тверской области (далее — МУМ) осуществлялись в соответствии с паспортом национального проекта «Образование», в рамках реализации мероприятий федерального проекта «Современная школа», с учетом рекомендаций, содержащихся в постановлении Совета Федерации Федерального собрания Российской Федерации от 10.02.2021 №21-СФ «О ходе реализации проекта «Образование», на основании приказа Министерства образования Тверской области от 29.06.2022 № 637-ПК «О проведении оценки муниципальных механизмов управления качеством образования на территории Тверской области в 2022 году».

Мониторинг МУМ 2022 года был проведен в соответствии с Методическими рекомендациями по развитию муниципальных механизмов управления качеством образования, разработанными Федеральным государственным бюджетным учреждением «Федеральный институт оценки качества образования» (ФИОКО), с применением федеральной информационной системы оценки качества образования (ФИС ОКО).

Основная цель мониторингового исследования — выявление степени сформированности и эффективности функционирования механизмов управления качеством образования в муниципалитетах и степени включения муниципального уровня управления в обеспечение решения задач в рамках конкретных направлений региональной управленческой деятельности, с учетом особенности муниципального образования.

Как и в 2021 году, оценка проводилась по двум показателям (механизмам), представленным в виде восьми направлений (систем):

1. Механизмы управления качеством образовательных результатов:

- система оценки качества подготовки обучающихся;
- система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях;
- система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи;
- система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся.

2. Механизмы управления качеством образовательной деятельности:

- система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций;
- система обеспечения профессионального развития педагогических работников;
- система организации воспитания обучающихся;
- система мониторинга качества дошкольного образования.

Каждое направление конкретизировано в треках управленческой деятельности, реализуемых в рамках данного направления.

В зависимости от направления и конкретного трека предусматриваются различные функции органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, при реализации соответствующего управленческого трека:

- принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла;
- принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня регионального (федерального) мониторинга;
- реализация полного управленческого цикла на муниципальном уровне.

Методика оценки, применяемая в 2022 году, предусматривает только 6 из 18 треков для реализации на уровне муниципалитета в виде полного управленческого цикла, что, с одной стороны, снижает нагрузку на муниципалитет в рамках проведения оценки, а с другой стороны, позволяет установить эффективность управленческой работы МОУО по направлениям работы, характерным именно для муниципального уровня.

Государственное бюджетное учреждение Тверской области «Центр оценки качества образования» (далее — ГБУ ТО ЦОКО) оказывал организационно-техническое содействие в проведении оценки МУМ.

Работу по обработке и анализу соответствия представленных муниципалитетами материалов критериям оценки проводила команда региональных экспертов в количестве 12 человек из представителей ГБУ ТО ЦОКО, ГБОУ ДПО ТОИУУ, МОУО.

В предлагаемом аналитическом отчете для формализации и структурирования результатов мониторинга механизмов управления качеством образования в соответствии с методикой ФИОКО проводится условное разделение МОУО на группы в зависимости от реализуемости¹ направления:

- ✓ 100% — «Сформирована целостная система»;
- ✓ 81% – 99% — «Целостность системы отсутствует»;
- ✓ 31% – 80% — «Система частично сформирована»;
- ✓ 1% – 30% — «Есть отдельные элементы системы»;
- ✓ 0% — «Система не сформирована или неэффективна».

Аналитические материалы и рекомендации по итогам проведенного исследования будут полезны для управленческих команд МОУО в работе по совершенствованию муниципальных механизмов управления качеством образования.

¹ Вычисляется как отношение суммы баллов МОУО по каждой позиции оценивания компонентов управленческого цикла к максимальному баллу, умноженное на 100%.

1. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ЭКСПЕРТИЗЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В 2022 ГОДУ

1.1. Общие результаты экспертизы муниципальных механизмов управления качеством образования в 2022 году

В 2022 году мониторингом муниципальных управленческих механизмов (МУМ) были охвачены 42 муниципальных образования региона — 100%.

Итоговый результат оценки МУМ в среднем по всем муниципалитетам Тверской области составил 147 из возможных 442 баллов, это 33% (в 2021 году — 246 из 902 б., 27%).

Распределение МОУО по индексу результатов МУМ–2022 представлено на рисунке 1.

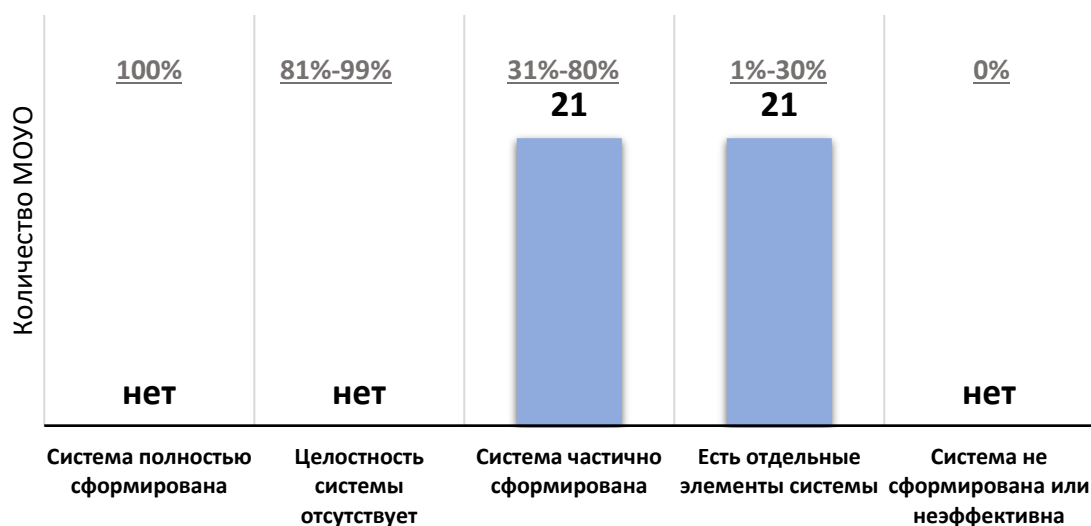


Рисунок 1. Распределение муниципальных результатов по индексу результатов МУМ–2022

Анализ данных указывает в целом на невысокую степень сформированности муниципальных механизмов управления качеством образования. Отсутствуют муниципалитеты, набравшие максимальный балл или достигшие показателя более 80%.

В среднем, по всем восьми направлениям анализа управленческих механизмов их реализуемость у 21 (50%) из 42 МОУО составила от 31 до 80%: Жарковский, Калининский, Конаковский, Кувшиновский районы, Весьегонский, Западнодвинский, Краснохолмский, Лихославльский, Оленинский, Пеновский, Сандовский, Селижаровский, Спировский муниципальные округа, Кашинский, Осташковский, Удомельский городские округа, г. Кимры, г. Ржев, г. Тверь, г. Торжок, ЗАТО Озерный. Система механизмов управления качеством образования в этих муниципалитетах сформирована частично.

Выявлены МОУО с наибольшим количеством баллов:

- ✓ г. Тверь — 308 баллов из 442 возможных (70%);
- ✓ г. Торжок — 304 балла (69%);

- ✓ Оленинский муниципальный округ — 300 баллов (68%);
- ✓ Удомельский городской округ — 298 баллов (67%).

Реализуемость МУМ менее 30% отмечена в 21 (50%) МОУО: Бежецкий, Бельский, Бологовский, Зубцовский, Калязинский, Кесовогорский, Кимрский, Максатихинский, Рамешковский, Сонковский, Старицкий, Торжокский, Торопецкий, Фировский районы, Ржевский, Вышневолоцкий, Нелидовский городские округа, Андреапольский, Лесной, Молоковский муниципальные округа, ЗАТО Солнечный. В данных муниципалитетах сформированы только отдельные элементы системы механизмов управления качеством образования.

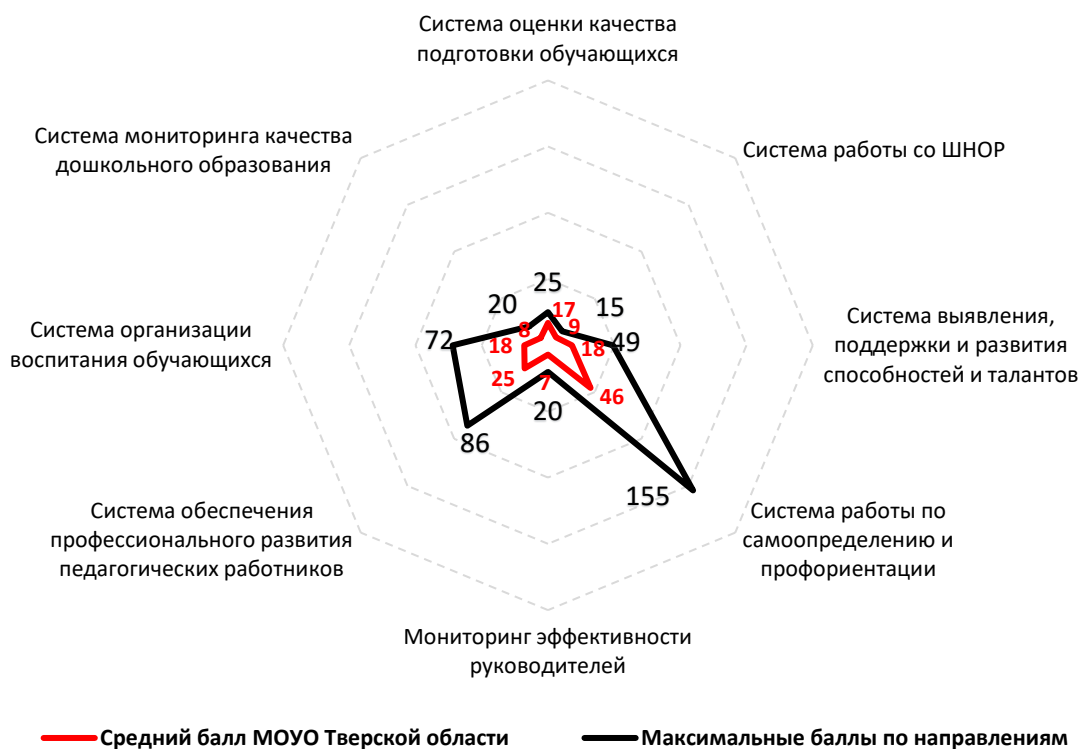
Самые низкие результаты оценки — реализуемость МУМ менее 10% — в 7 (17%) МОУО: Бельский район — 5 баллов из 442 (1%), Бологовский МО — 21 балл (5%), Зубцовский, Фировский районы, Молоковский и Ржевский муниципальные округа, Вышневолоцкий ГО — от 30 до 40 баллов (7-9%).

В таблице 1, на рис.2 представлена сформированность систем управления качеством образования по 8 направлениям оценки в среднем по всем муниципалитетам Тверской области.

Таблица 1

Направления	Средний балл по МОУО	Максимальный балл	Реализуемость в среднем по МОУО
Механизмы управления качеством образовательных результатов			
Система оценки качества подготовки обучающихся	17	25	68%
Система работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях	9	15	57%
Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи	18	49	37%
Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся	46	155	29%
Механизмы управления качеством образовательной деятельности			
Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций	7	20	35%
Система обеспечения профессионального развития педагогических работников	25	86	29%
Система организации воспитания обучающихся	18	72	25%
Система мониторинга качества дошкольного образования	8	20	38%

Рисунок 2.



Наиболее сформированным направлением управленческой деятельности в муниципалитетах является система оценки качества подготовки обучающихся, что полностью коррелируется с оценкой региональных управленческих механизмов. Средний показатель по данному направлению — 17 из 25 возможных баллов (68%).

Направления, требующие особого внимания при выстраивании муниципальных систем оценки качества образования:

- система организации воспитания обучающихся — средний показатель оценки деятельности МОУО составил 18 из 72 баллов (25%);
- система обеспечения профессионального развития педагогических работников — 25 из 86 баллов (29%);
- система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся — 46 из 155 баллов (29%).

Сформированность систем управления качеством образования по всем 8-и направлениям оценки в разрезе муниципалитетов региона представлена в Приложениях 1,2.

1.2. Результаты экспертизы по показателю «Механизмы управления качеством образовательных результатов» в 2022 году

1.2.1. Результаты экспертизы по направлению «1.1. Система оценки качества подготовки обучающихся» в 2022 году

В рамках муниципальной системы оценки качества подготовки обучающихся рассматривались следующие треки:

1) объективность оценки качества подготовки обучающихся (содействие региону в проведении мероприятий по формированию позитивного отношения к объективной оценке образовательных результатов; в реализации мер по повышению объективности на этапе проведения процедур оценки качества образования и при проверке результатов);

2) сбалансированность системы оценки качества подготовки обучающихся (содействие региону в реализации мер по обеспечению оптимизации графиков проверочных и диагностических работ в соответствии с рекомендациями Минпросвещения и Рособнадзора; по формированию объективной ВСОКО в каждой ОО муниципалитета);

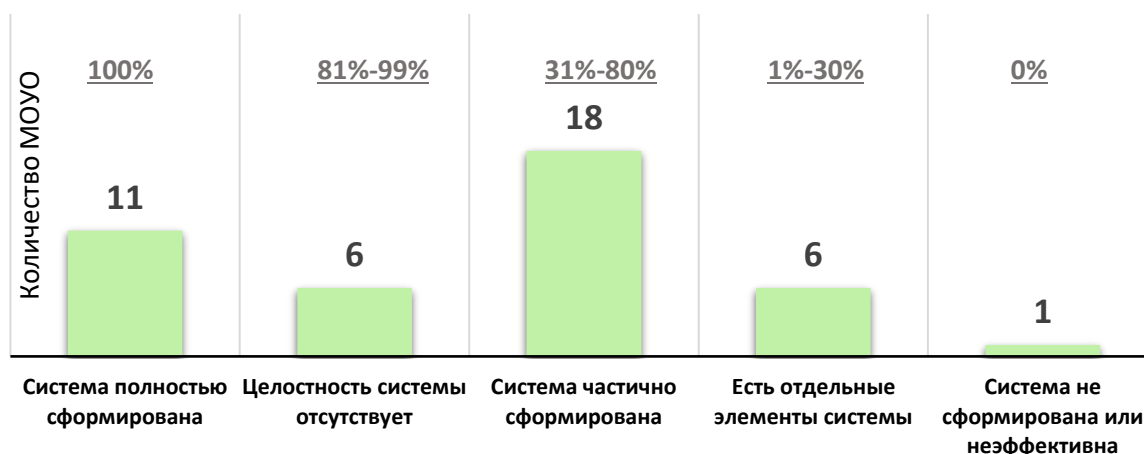
3) оценка ключевых характеристик качества подготовки обучающихся (содействие региону в проведении мероприятий, принятии мер и управленческих решений в рамках других управленческих направлений (система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях; система обеспечения профессионального развития педагогических работников и др.).

В таблице 2 представлена сформированность компонентов управленческого цикла по направлению «Система оценки качества подготовки обучающихся».

Таблица 2.

Компонент УЦ	Средний балл по МОУО	Максимальный балл	Реализуемость компонента в среднем по МОУО
Объективность оценки качества подготовки обучающихся			
Принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла	9	12	75%
Сбалансированность системы оценки качества подготовки обучающихся			
Принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла	5	8	63%
Оценка ключевых характеристик качества подготовки обучающихся			
Принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня регионального (федерального) мониторинга	3	5	60%

Распределение муниципальных результатов сформированности управленческих механизмов по направлению «Система оценки качества подготовки обучающихся» представлено на рисунке 3.



Максимальный балл (25) набрали 11 (26%) МОУО: Ржевский муниципальный район, Рамешковский, Сонковский, Фировский районы, Весьегонский, Краснохолмский, Оленинский, Пеновский муниципальные округа, Осташковский, Удомельский городские округа, г. Торжок.

Более 80% от максимального балла — в 6 (14%) МОУО: Андреапольский муниципальный округ — 24 балла (96%), Конаковский район — 22 балла (88%), Торопецкий район, Западнодвинский, Лихославльский муниципальные округа, Вышневолоцкий ГО — по 21 баллу (84%).

В 18 (43%) муниципалитетах система оценки качества подготовки обучающихся сформирована частично: Бежецкий, Бологовский, Жарковский, Зубцовский, Кесовогорский, Кимрский, Кувшиновский, Максатихинский районы, Селижаровский, Лесной, Сандовский, Спировский муниципальные округа, Кашинский, Нелидовский городские округа, г. Ржев, г. Тверь, ЗАТО Озерный, ЗАТО Солнечный. Реализуемость направления у данных МОУО — от 31% до 80%.

В 6 (14%) муниципальных образованиях сформированы только отдельные элементы системы оценки качества подготовки обучающихся (реализуемость — не более 30%): Калининский, Калязинский, Старицкий, Торжокский районы, Молоковский муниципальный округ, г. Кимры.

Бельский район в течение двух лет (2021, 2022 гг.) показывает отсутствие работы по данному направлению. Документы либо отсутствуют, либо не соответствуют позициям оценивания.

По треку «Объективность оценки качества подготовки обучающихся» 16 (38%) МОУО получили максимальный балл. Вместе с тем, 3 муниципалитета (Бельский, Калязинский районы и Молоковский муниципальный округ) не представили подтверждающие документы о мерах (мероприятиях, управленческих решениях), принятых в рамках реализации регионального управленческого цикла по данному направлению.

По треку «Сбалансированность системы оценки качества подготовки обучающихся» 15 (36%) МОУО получили максимальный балл; в 7 муниципалитетах

(Бельский, Максатихинский, Нелидовский, Сандовский, Спировский, Старицкий, Торжокский районы) подтверждающие материалы не представлены.

По треку «Оценка ключевых характеристик качества подготовки обучающихся» 21 (50%) МОУО получили максимальный результат, 12 (29%) МОУО показали отсутствие работы по данному направлению.

1.2.2. Результаты экспертизы по направлению «1.2. Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях» в 2022 году

В рамках муниципальной системы работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, рассматривались следующие треки:

1) адресная поддержка школ с низкими образовательными результатами (*содействие региону в реализации мер по оказанию адресной методической поддержки школам с низкими результатами обучения относительно выявленных в данных школах проблем*);

2) организация работы со школами, функционирующими в зоне риска снижения образовательных результатов (*содействие региону в реализации мер, направленных на ликвидацию ресурсных дефицитов в школах, функционирующих в условиях рисков снижения образовательных результатов; реализации мер в рамках других управленческих направлений*);

3) профилактика учебной неуспешности в ОО муниципалитета (*содействие региону в реализации мер профилактики учебной неуспешности в ОО муниципалитета*).

В таблице 3 представлена сформированность компонентов управленческого цикла по направлению «Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях».

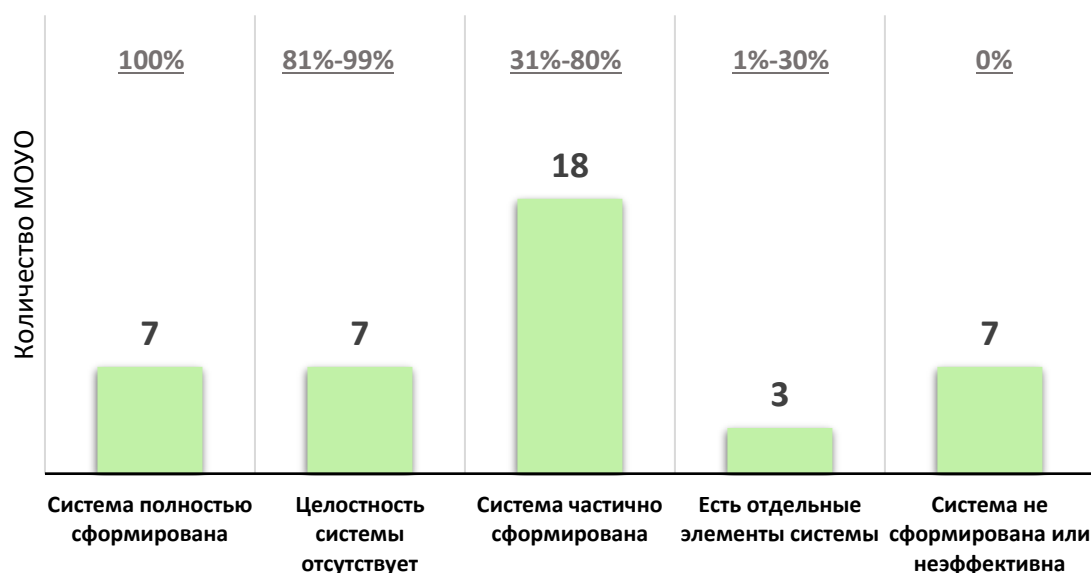
Таблица 3.

Компонент УЦ	Средний балл по МОУО	Максимальный балл	Реализуемость компонента в среднем по МОУО
Адресная поддержка школ с низкими образовательными результатами			
Принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня регионального (федерального) мониторинга	4	5	80%
Организация работы со школами, функционирующими в зоне риска снижения образовательных результатов			
Принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня регионального (федерального) мониторинга	2	5	40%

Компонент УЦ	Средний балл по МОУО	Максимальный балл	Реализуемость компонента в среднем по МОУО
Профилактика учебной неуспешности в ОО муниципалитета			
Принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня регионального (федерального) мониторинга	3	5	60%

Распределение муниципальных результатов сформированности управленческих механизмов по направлению «Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях» представлено на рисунке 4.

Рисунок 4



Максимальный балл (15) получили 7 (17%) МОУО: Кесовогорский, Кувшиновский и Торжокский районы, Западнодвинский, Лихославльский, Оленинский, Селижаровский муниципальные округа.

Более 80% от максимального балла — также в 7 (17%) МОУО: Краснохолмский и Пеновский муниципальные округа — 14 баллов (93%), Бежецкий, Максатихинский районы, Удомельский городской округ, города Тверь и Кимры — 13 баллов (87%).

В 18 (43%) муниципалитетах система работы со ШНОР сформирована частично (индекс результатов в диапазоне от 31% до 80%): Жарковский, Зубцовский, Калининский, Калязинский, Конаковский, Рамешковский, Старицкий, Фировский районы, Андреапольский, Весьегонский, Сандовский, Спировский муниципальные округа, Кашинский, Нелидовский, Осташковский городские округа, г. Торжок, ЗАТО Озерный, ЗАТО Солнечный.

В Кимрском районе, Вышневолоцком ГО, г. Ржев сформированы только отдельные элементы системы работы со ШНОР (реализуемость — менее 31%).

Отсутствие работы по данному направлению показали 7 (17%) муниципалитетов: Бельский, Бологовский, Ржевский, Сонковский, Торопецкий районы, Лесной и Молоковский муниципальные округа.

По треку «Адресная поддержка школ с низкими образовательными результатами» 25 (60%) МОУО получили максимальный балл. Вместе с тем, в 8 МОУО отсутствует информация о мерах, принятых на основе анализа результатов муниципального уровня регионального (федерального) мониторинга.

Проблемной зоной муниципальных систем работы со ШНОР является принятие мер по организации работы со школами, функционирующими в зоне риска снижения образовательных результатов — реализуемость данного трека составила 40%. Показали максимальный результат 13 (29%) МОУО, отсутствие мер, мероприятий, управленческих решений — 20 (38%) МОУО.

По треку «Профилактика учебной неуспешности в ОО муниципалитета» 12 (29%) МОУО имеют максимальный результат, в 16 (38%) МОУО отсутствует информация о принятых мерах по данному направлению.

1.2.3. Результаты экспертизы по направлению «1.3. Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи» в 2022 году

В рамках муниципальной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи рассматривались следующие треки:

1) развитие способностей обучающихся в соответствии с их потребностями (*полный управленческий цикл — от целей и задач по охвату обучающихся дополнительным образованием на основе учета их потребности до принятых мер/управленческих решений, направленных на развитие дополнительного образования в муниципалитете и анализа эффективности адресных мер в отношении поставленных задач и выявленных проблем*);

2) организация работы с талантливыми детьми и молодежью (*содействие региону в реализации мер, направленных на стимулирование и поощрение способных и талантливых детей и молодежи; реализации мер, направленных на увеличение охвата детей и молодежи мероприятиями по выявлению, поддержке и развитию способностей и талантов в соответствии с их потребностями; в проведении мероприятий по поддержке участия команд кружков технического творчества, точек роста, творческих детских коллективов в региональных и федеральных конкурсах, соревнованиях и т.п.*).

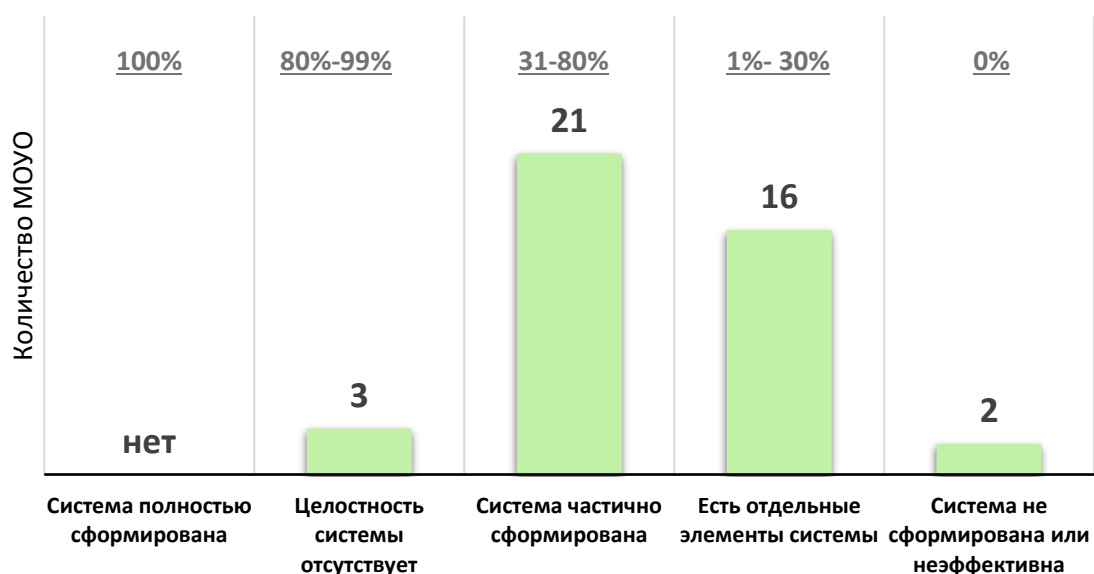
В таблице 4 представлена сформированность компонентов управленческого цикла по направлению «Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи».

Таблица 4

Компонент УЦ	Средний балл по МОУО	Максимальный балл	Реализуемость компонента в среднем по МОУО
Развитие способностей обучающихся в соответствии с их потребностями			
Цели и задачи	2	3	61%
Показатели	2	6	41%
Мониторинг показателей	1	2	45%
Анализ результатов мониторинга	1	3	32%
Адресные рекомендации по результатам анализа	0,4	3	14%
Мероприятия, меры, управленческие решения	1	2	46%
Анализ эффективности принятых мер	0,3	2	17%
Организация работы с талантливыми детьми и молодежью			
Принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла	10	28	36%

Распределение муниципальных результатов сформированности управленческих механизмов по направлению «Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи» представлено на рисунке 5.

Рисунок 5



Муниципалитеты, набравшие максимальные баллы по данному направлению, не выявлены.

Вместе с тем, высокие показатели отмечены в 3 (7%) МОУО: Краснохолмский МО — 46 (94%) из 49 возможных баллов, Западнодвинский МО — 45 (92%) и Лихославльский МО — 43 (88%).

В 21 (50%) МОУО система сформирована частично: Жарковский, Калининский, Калязинский, Кувшиновский, Старицкий районы, Андреапольский, Вессегонский, Молоковский, Оленинский, Пеновский, Сандовский, Селижаровский, Спировский муниципальные округа, Вышневолоцкий, Кашинский, Нелидовский, Удомельский городские округа, г. Кимры, г. Тверь, г. Торжок, ЗАТО Озерный – индекс результатов находится в диапазоне 31% - 80%.

В 16 (38%) муниципальных образованиях сформированы только отдельные элементы системы: Бежецкий, Бельский, Бологовский, Зубцовский, Кесовогорский, Кимрский, Конаковский, Максатихинский, Рамешковский, Сонковский, Торжокский, Торопецкий районы, Лесной муниципальный округ, Осташковский городской округ, г. Ржев, ЗАТО Солнечный.

В 2 МО — Ржевский муниципальный район и Фировский район — система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи не сформирована или неэффективна.

По треку «Развитие способностей обучающихся в соответствии с их потребностями» оценивается реализация полного управленческого цикла.

Реализуемость по компоненту «Цели и задачи» в среднем по муниципалитетах составила 61%, в 19 (45%) МОУО — 100%. Вместе с тем, в 13 МОУО цели и задачи не определены: Бежецкий, Бельский, Бологовский, Зубцовский, Кесовогорский, Рамешковский, Ржевский, Старицкий, Фировский районы, Андреапольский муниципальный округ, Вышневолоцкий, Осташковский городские округа, ЗАТО Солнечный.

Сопоставление реализуемости целей и задач и других компонентов данного управленческого цикла указывает на формальный характер разработки целей.

Реализуемость по компоненту «Показатели» — 41%. Причем полностью соответствуют всем позициям оценивания показатели только у трех МОУО (Западнодвинский МО, г. Тверь, г. Торжок). В 12 (29%) МОУО показатели не определены: Бежецкий, Бельский, Бологовский, Зубцовский, Кесовогорский, Кимрский, Ржевский, Торжокский, Фировский районы, Вышневолоцкий, Осташковский городские округа, ЗАТО Солнечный.

Невысока реализуемость компонента «Мониторинг» — на уровне 45%.

Анализ результатов мониторинга также не осуществляется в полной мере — реализуемость 32%.

Только половина муниципалитетов представила в качестве подтверждающих документов информацию о мероприятиях, мерах, управленческих решениях, принятых по итогам мониторинга. Реализуемость направления — 46%.

Наиболее проблемными зонами муниципальных систем работы с талантливыми детьми и молодежью являются адресная работа по выявленным проблемам (реализуемость — 14%) и анализ эффективности принятых мер (17%). Большая часть МОУО — 29 и 34, соответственно, — не представили подтверждающие документы, соответствующие данным компонентам оценивания.

По треку «Организация работы с талантливыми детьми и молодежью» реализуемость также достаточно низкая, в среднем 36%, однако работу по данному направлению показали все 42 МО. Максимальный результат продемонстрировали Краснохолмский и Лихославльский районы.

1.2.4. Результаты экспертизы по направлению «1.4. Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся» в 2022 году

В рамках муниципальной системы работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся и молодежи рассматривались следующие треки:

1) создание условий для совершения осознанного выбора дальнейшей траектории обучения выпускниками уровня основного общего образования *(полный управленческий цикл по выявлению предпочтений обучающихся ООО в области профессиональной ориентации, по сопровождению профессионального самоопределения обучающихся ООО (в том числе обучающихся с ОВЗ))*;

2) повышение эффективности профилизации на уровне среднего общего образования *(полный управленческий цикл по выявлению предпочтений обучающихся СОО в области профессиональной ориентации, по сопровождению профессионального самоопределения обучающихся СОО (в том числе обучающихся с ОВЗ))*;

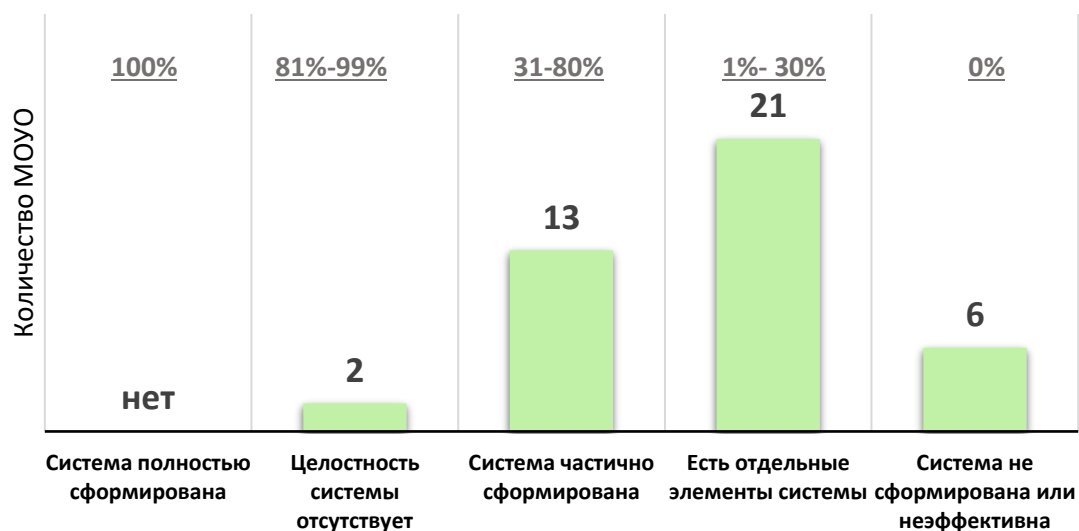
В таблице 5 представлена сформированность компонентов управленческого цикла по направлению «Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся».

Таблица 5.

Компонент УЦ	Средний балл по МОУО	Максимальный балл	Реализуемость компонента в среднем по МОУО
Создание условий для совершения осознанного выбора дальнейшей траектории обучения выпускниками уровня основного общего образования			
Цели и задачи	5	9	59%
Показатели	8	24	35%
Мониторинг показателей	3	8	36%
Анализ результатов мониторинга	3	12	23%
Адресные рекомендации по результатам анализа	1	3	18%
Мероприятия, меры, управленческие решения	3	6	51%
Анализ эффективности принятых мер	1	8	7%
Повышение эффективности профилизации на уровне среднего общего образования			
Цели и задачи	4	9	49%
Показатели	9	30	29%
Мониторинг показателей	3	10	26%
Анализ результатов мониторинга	2	15	15%
Адресные рекомендации по результатам анализа	0,4	3	12%
Мероприятия, меры, управленческие решения	3	8	41%
Анализ эффективности принятых мер	0,4	10	4%

Распределение муниципальных результатов сформированности управленческих механизмов по направлению «Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся» представлено на рисунке 6.

Рисунок 6



Муниципалитеты с полностью сформированной системой работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся, по результатам оценки, не выявлены.

Наибольшее количество баллов продемонстрировали только два МОУО: Оленинский МО — 143 балла из 155 (92%) и Кашинский ГО — 128 (83%).

Система частично сформирована в 13 (31%) муниципалитетах: Жарковский район, Весьегонский, Краснохолмский, Лихославльский, Пеновский, Сандовский, Селижаровский, Спировский муниципальные округа, Удомельский ГО, г. Кимры, г. Ржев, г. Тверь, г. Торжок.

В 21 (50%) муниципальном образовании отмечены только отдельные элементы системы: Бежецкий, Калининский, Калязинский, Кесовогорский, Кимрский, Конаковский, Кувшиновский, Максатихинский, Рамешковский, Сонковский, Старицкий, Торопецкий, Торжокский районы, Андреапольский, Лесной, Западнодвинский, Молоковский муниципальные округа, Осташковский и Нелидовский городские округа, ЗАТО Озерный, ЗАТО Солнечный.

Отсутствие работы по данному направлению выявлено в 6 МОУО: Ржевский муниципальный район, Бельский, Бологовский, Зубцовский, Фировский районы, Вышневолоцкий городской округ.

В рамках данного направления оценка проводилась по двум трекам, каждый из которых предполагает реализацию полного управленческого цикла.

По треку «Создание условий для совершения осознанного выбора дальнейшей траектории обучения выпускниками уровня основного общего образования» невысокая реализуемость компонентов «Анализ результатов мониторинга»

и «Меры и мероприятия» (23% и 51%, соответственно) указывает на то, что большинство всех управленческих мер, связанных с развитием данного направления, принимаются без учета данных мониторинга, в мероприятиях преобладает охватный характер, а потребности обучающихся не учитываются должным образом.

Самая низкая реализуемость у компонента: «Адресные рекомендации по результатам анализа» (18%) и «Анализ эффективности принятых мер» (7%). Только 15 муниципалитетов предоставили подтверждающие документы о разработанных рекомендациях, в том числе лишь два МОУО (Кашинский ГО и Оленинский МО) помимо рекомендаций, представили методические материалы и рекомендации по успешным практикам, получив максимальные 3 балла.

Информацию по анализу эффективности принятых мер представили только 5 МОУО (Конаковский район, Оленинский, Пенковский муниципальные округа, Кашинский городской округ, г. Тверь), при этом только у Кашинского ГО и Оленинского МО они в полной мере соответствуют позициям оценивания.

По треку «Повышение эффективности профилизации на уровне среднего общего образования» показатели находятся на очень низком уровне.

Проблемные зоны аналогичны первому треку.

Цели и задачи представили только 23 (55%) муниципалитета, из них соответствующие позициям оценивания в полной мере (реализуемость — 100%) — 16 (38%) МОУО.

Сопоставление реализуемости «Целей и задач» и всех других компонентов данного трека указывает на формальный характер разработки целей.

Показатели отражены в документах 22 (52%) МОУО, но только у г. Торжка и Оленинского МО реализуемость компонента 100%, у остальных МОУО документы не в полной мере соответствуют позициям оценивания.

Наиболее проблемными зонами управленческих механизмов, направленных на повышение эффективности профилизации на уровне среднего общего образования, являются адресная работа по выявленным проблемам (реализуемость 12%) и анализ эффективности принятых мер (4%). Большая часть МОУО, 31 и 40, соответственно, не представили документы, соответствующие данным компонентам оценивания.

Анализ результатов свидетельствует о низкой эффективности управленческой деятельности, направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию обучающихся.

1.3. Результаты экспертизы по направлению «Механизмы управления качеством образовательной деятельности» в 2022 году

1.3.1. Результаты экспертизы по направлению «2.1. Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций» в 2022 году

В рамках муниципальной системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций рассматривались следующие треки:

1) повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций (содействие региону в проведении мероприятий, направленных на повышение качества управленческой деятельности в ОО; в проведении мероприятий, реализации мер и управленческих решений в рамках других управленческих направлений (система оценки качества подготовки обучающихся, работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях; система обеспечения профессионального развития педагогических работников и др.);

2) формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций (содействие региону в реализации мер по формированию резерва управленческих кадров; в реализации системы назначения руководителей образовательных организаций).

В таблице 6 представлена сформированность компонентов управленческого цикла по направлению «Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций».

Таблица 6

Компонент УЦ	Средний балл по МОУО	Максимальный балл	Реализуемость компонента в среднем по МОУО
Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций			
Принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня регионального (федерального) мониторинга	4	10	43%
Формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций			
Принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня регионального (федерального) мониторинга	3	10	28%

Распределение муниципальных результатов сформированности управленческих механизмов по направлению «Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций» представлено на рисунке 7.



Муниципалитеты с полностью сформированной системой мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций не выявлены.

Наибольшее количество баллов в Удомельском ГО — 18 (90%) баллов из 20, Конаковском районе и Оленинском МО — 17 (85%).

В 20 (48%) муниципальных образованиях реализуемость направления составила от 31% до 80%, причем в 10 муниципалитетах индекс системы — менее 40%: Андреапольский, Калязинский, Кесовогорский, Кимрский, Рамешковский, Торопецкий районы, Краснохолмский, Лихославльский, Спировский муниципальные округа, ЗАТО Солнечный.

В 6 (14%) МОУО сформированы отдельные элементы системы мониторинга эффективности руководителей: Калязинский, Кимрский, Торопецкий районы, Андреапольский, Спировский муниципальные округа, ЗАТО Солнечный.

Показали отсутствие работы — набрали по данному направлению 0 баллов — 13 (31%) МОУО: Бельский, Бологовский, Зубцовский, Максатихинский, Сонковский, Старицкий, Фировский районы, Ржевский муниципальный район, Вышневолоцкий, Кашинский, Нелидовский городские округа, Лесной, Молоковский муниципальные округа), в том числе 7 (17%) МОУО в течение двух лет (2021, 2022 гг.) не представляют документы в соответствии с позициями оценивания: Бологовский, Бельский, Максатихинский, Ржевский районы, Лесной МО, Кашинский, Нелидовский городские округа.

Низкая реализуемость как трека «Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций», так и трека «Формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций» может указывать на ограниченный потенциал муниципального управления образовательными организациями в целом и отсутствие реальных инструментов эффективного управления ОО в МОУО.

Отсутствие работы по повышению качества управленческой деятельности руководителей ОО показали 14 (33%) МОУО, по формированию и использованию кадрового резерва — 21 (50%) МОУО.

Полностью соответствуют позициям оценивания подтверждающие документы (реализуемость 100%) по первому треку — в Бежецком и Торжокском районах, по второму треку — только в Удомельском ГО.

1.3.2. Результаты экспертизы по направлению «2.2. Система обеспечения профессионального развития педагогических работников» в 2022 году

В рамках муниципальной системы обеспечения профессионального развития педагогических работников рассматривались следующие треки:

1) плановое повышение профессионального мастерства педагогических работников (*содействие региону в реализации мер, направленных на создание и функционирование центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников; по развитию «горизонтального обучения», наставничества и менторства; по вовлечению педагогов в экспертную деятельность и пр.*);

2) устранение дефицита педагогических кадров (*полный управленческий цикл по выявлению кадровых потребностей в образовательных организациях муниципалитета; по осуществлению профессиональной переподготовки по образовательным программам педагогической направленности; по поддержке молодых педагогов/реализации программ наставничества педагогических работников*);

3) повышение квалификации педагогических работников в рамках реализации приоритетных федеральных программ (*содействие региону в проведении мероприятий по информированию педагогического сообщества о новых тенденциях в сфере образования, задачах и требованиях к профессиональной компетентности педагогических работников; в повышении квалификации педагогических работников в рамках реализации приоритетных федеральных программ*).

В таблице 7 представлена сформированность компонентов управленческого цикла по направлению «Система обеспечения профессионального развития педагогических работников».

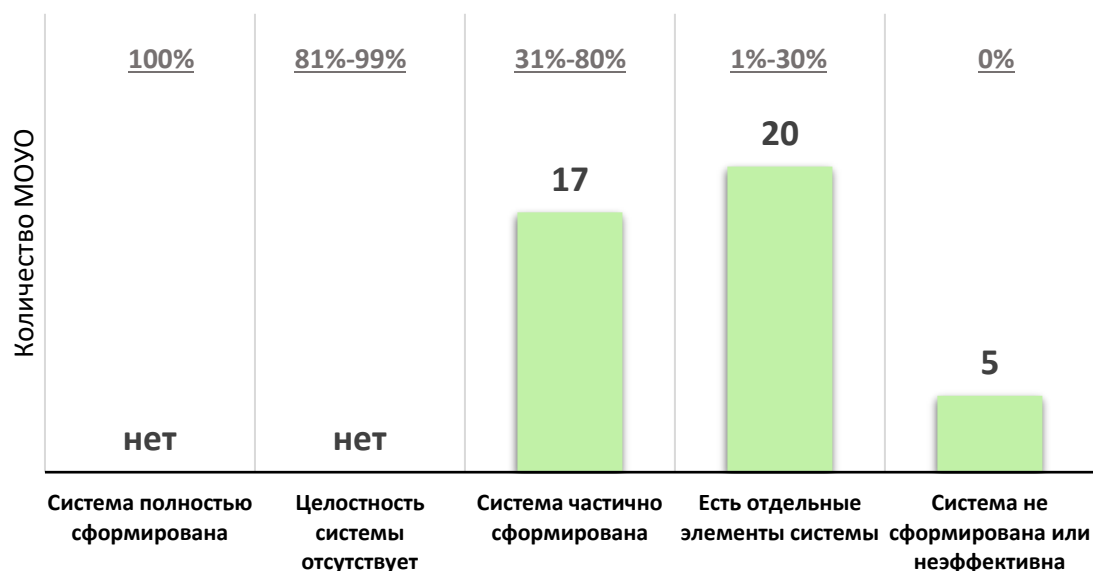
Таблица 7

Компонент УЦ	Средний балл по МОУО	Максимальный балл	Реализуемость компонента в среднем по МОУО
Плановое повышение профессионального мастерства педагогических работников			
Принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла	5	20	26%

Компонент УЦ	Средний балл по МОУО	Максимальный балл	Реализуемость компонента в среднем по МОУО
Устранение дефицита педагогических кадров			
Цели и задачи	6	12	53%
Показатели	5	18	30%
Мониторинг показателей	2	6	31%
Анализ результатов мониторинга	1	9	16%
Адресные рекомендации по результатам анализа	0,5	3	15%
Мероприятия, меры, управленческие решения	1	4	36%
Анализ эффективности принятых мер	0,3	6	7%
Повышение квалификации педагогических работников в рамках реализации приоритетных федеральных программ			
Принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла	3	8	32%

Распределение муниципальных результатов сформированности управленческих механизмов по направлению «Система обеспечения профессионального развития педагогических работников» представлено на рисунке 8.

Рисунок 8



Муниципалитеты с реализуемостью направления более 80% не выявлены.

В 17 (40%) МОУО система обеспечения профессионального развития педагогических работников частично сформирована (индекс результата — более 30%): Калининский, Конаковский, Кувшиновский, Жарковский районы, Весьегонский, Западнодвинский, Краснохолмский, Лихославльский, Оленинский,

Пеновский, Селижаровский муниципальные округа, Кашинский и Удомельский городские округа, города Кимры, Ржев, Тверь, Торжок.

Самые высокие баллы по данному направлению в Лихославльском МО — 69 (80%) из возможных 86 баллов, Кувшиновском районе — 63 (73%), г. Твери — 61 (71%).

В 20 (48%) МОУО сформированы только отдельные элементы системы обеспечения профессионального развития педагогических работников (реализуемость не более 30%): Бежецкий, Бельский, Зубцовский, Калязинский, Кесовогорский, Кимрский, Максатихинский, Рамешковский, Сонковский, Старицкий, Торжокский, Торопецкий районы, Андреапольский, Лесной, Сандовский, Спировский муниципальные округа, Осташковский, Нелидовский городские округа, ЗАТО Озерный, ЗАТО Солнечный.

Показали отсутствие работы — набрали 0 баллов — 5 (12%) МОУО: Бологовский, Фировский районы, Ржевский муниципальный район, Молоковский муниципальный округ, Вышневолоцкий городской округ.

Реализуемость треков «Плановое повышение профессионального мастерства педагогических работников» и «Повышение квалификации педагогических работников в рамках реализации приоритетных федеральных программ» находится на низком уровне — 26% и 32%, соответственно.

Не представили подтверждающие документы о мерах/мероприятиях по плановому повышению профессионального мастерства педагогических работников 13 (31%) МОУО, по повышению квалификации педагогических работников в рамках реализации приоритетных федеральных программ — 18 (43%) МОУО. Муниципалитеты со стопроцентной реализуемостью данных компонентов оценивания отсутствуют.

По треку «Устранение дефицита педагогических кадров» выявлена низкая реализуемость компонентов в части анализа результатов мониторинга (16%) и разработки адресных рекомендаций по результатам проведенного анализа (15%), крайне низкая — в части анализа эффективности принятых мер (7%).

1.3.3. Результаты экспертизы по направлению «2.3. Система организации воспитания обучающихся» в 2022 году

В рамках муниципальной системы организации воспитания обучающихся рассматривались следующие треки с реализацией полного управленческого цикла:

- 1) формирование ценностных ориентаций обучающихся;
- 2) профилактика деструктивного поведения обучающихся.

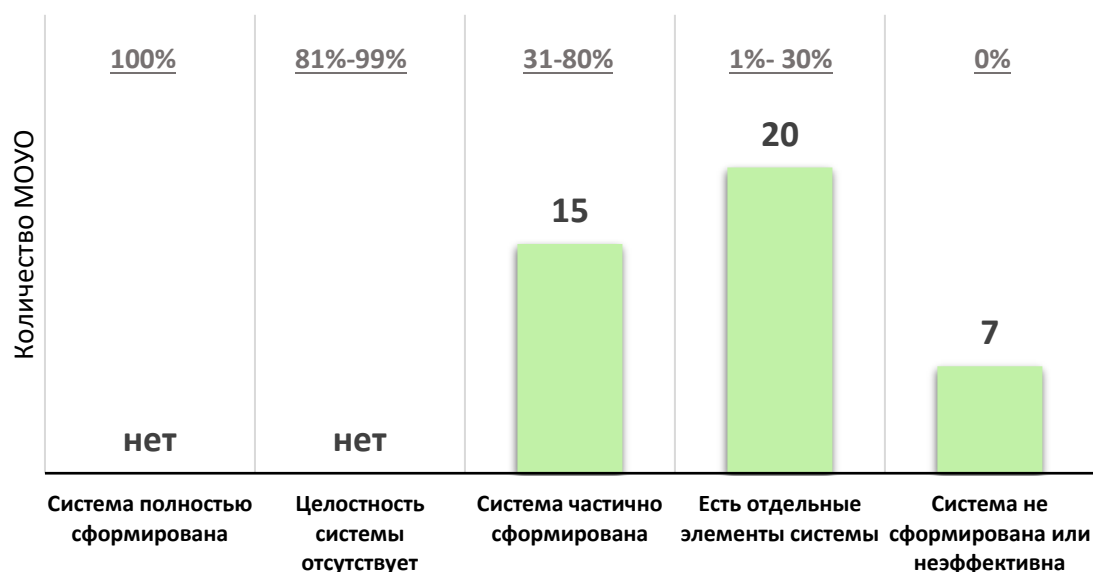
В таблице 8 представлена сформированность компонентов управленческого цикла по направлению «Система организации воспитания обучающихся».

Таблица 8.

Компонент УЦ	Средний балл по МОУО	Максимальный балл	Реализуемость компонента в среднем по МОУО
Формирование ценностных ориентаций обучающихся			
Цели и задачи	2	3	61%
Показатели	2	6	33%
Мониторинг показателей	1	2	29%
Анализ результатов мониторинга	1	3	26%
Адресные рекомендации по результатам анализа	0,4	3	12%
Мероприятия, меры, управленческие решения	1	2	42%
Анализ эффективности принятых мер	0	2	2%
Профилактика деструктивного поведения обучающихся			
Цели и задачи	1	3	40%
Показатели	4	18	23%
Мониторинг показателей	2	6	28%
Анализ результатов мониторинга	1	9	13%
Адресные рекомендации по результатам анализа	0	3	6%
Мероприятия, меры, управленческие решения	3	6	48%
Анализ эффективности принятых мер	0	6	4%

Распределение муниципальных результатов сформированности управленческих механизмов по направлению «Система организации воспитания обучающихся» представлено на рисунке 9.

Рисунок 9



Максимальный показатель по данному направлению отмечен в Жарковском районе — 54 балла из 72 возможных (75%).

Частично сформирована система организации воспитания обучающихся в 14 (33%) МОУО: Калининский район, Весьегонский, Краснохолмский, Лихославльский, Оленинский, Пеновский, Селижаровский, Сандовский, Спировский муниципальные округа, Кашинский, Удомельский городские округа, города Тверь, Торжок, Кимры.

Почти в половине (20) муниципалитетов сформированы только отдельные элементы системы организации воспитания обучающихся, индекс системы не превышает 30%. Получили крайне низкий процент от максимального балла: Калезинский (3%) и Бельский (1%) районы.

Нулевой индекс системы выявлен в 7 (17%) МОУО: Бологовский, Зубцовский, Торжокский, Фировский районы, Ржевский муниципальный район, Молоковский МО, Вышневолоцкий ГО. В Вышневолоцком ГО и Фировском районе такой результат из-за некорректных ссылок на документы.

По треку «Формирование ценностных ориентаций обучающихся» самая низкая реализуемость компонентов отмечена в части разработки адресных рекомендаций по результатам проведенного анализа (12%), анализа эффективности принятых мер (2%). По треку «Профилактика деструктивного поведения обучающихся» аналогичная ситуация — 6% и 4%, соответственно.

Анализ эффективности принятых мер по формированию ценностных ориентаций обучающихся показал в своих документах только Оленинский МО, по профилактике деструктивного поведения обучающихся — Жарковский и Рамешковский районы, ЗАТО Озерный.

1.3.4. Результаты экспертизы по направлению «2.4. Система мониторинга качества дошкольного образования» в 2022 году

В рамках муниципальной системы мониторинга качества дошкольного образования рассматривался один трек - мониторинг качества образовательной среды в ДОО (*содействие региону в реализации мер, направленных на: повышение качества образовательных программ дошкольного образования, профессиональное развитие педагогических работников дошкольного образования, повышение качества образовательных условий в дошкольных образовательных организациях, повышение качества дошкольного образования для детей с ОВЗ, развитие механизмов управления качеством дошкольного образования*).

В таблице 9 представлена сформированность компонентов управленческого цикла по направлению «Система мониторинга качества дошкольного образования».

Таблица 9

Компонент УЦ	Средний балл по МОУО	Максимальный балл	Реализуемость компонента в среднем по МОУО
Мониторинг качества образовательной среды в ДОО			
Принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла	8	20	38%

Распределение муниципальных результатов сформированности управленческих механизмов по направлению «Система мониторинга качества дошкольного образования» представлено на рисунке 10.

Рисунок 10



Муниципалитеты с полностью сформированной системой мониторинга качества дошкольного образования отсутствуют.

Высокие результаты по данному направлению отмечены в Весьегонском МО — 18 (90%) из 20 возможных баллов, г. Тверь и Кесовогорском районе — по 17 баллов (85%).

Низкая (менее 31%) реализуемость направления выявлена в 3 (7%) муниципалитетах: Торопецкий район, Андреапольский МО, Селижаровский МО.

Нулевой результат показали 15 (36%) муниципальных образования: Бежецкий, Бельский, Бологовский, Кимрский, Рамешковский, Сонковский, Торжокский, Фировский районы, Ржевский муниципальный район, Лесной, Молоковский, Оленинский, Спировский муниципальные округа, Вышневолоцкий ГО, г. Ржев.

2. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ЭКСПЕРТИЗЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ ЗА 2 ГОДА (2021, 2022 гг.)

Динамика результатов оценки МУМ, проведенной в 2021 и 2022 годах, представлена на рисунке 11.



Рисунок 11. Итоги мониторинга МУМ в 2021 и 2022 гг. в Тверской области

Положительная динамика сформированности МУМ наблюдается по 7-ми из 8-ми направлений оценки. Наибольшее увеличение — на 36% — отмечено по направлению «Система оценки качества подготовки обучающихся». На 16% увеличился средний индекс результатов по направлению «Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций», на 12% — по «Системе выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи».

Незначительное снижение (на 1%) выявлено по направлению «Система организации воспитания обучающихся».

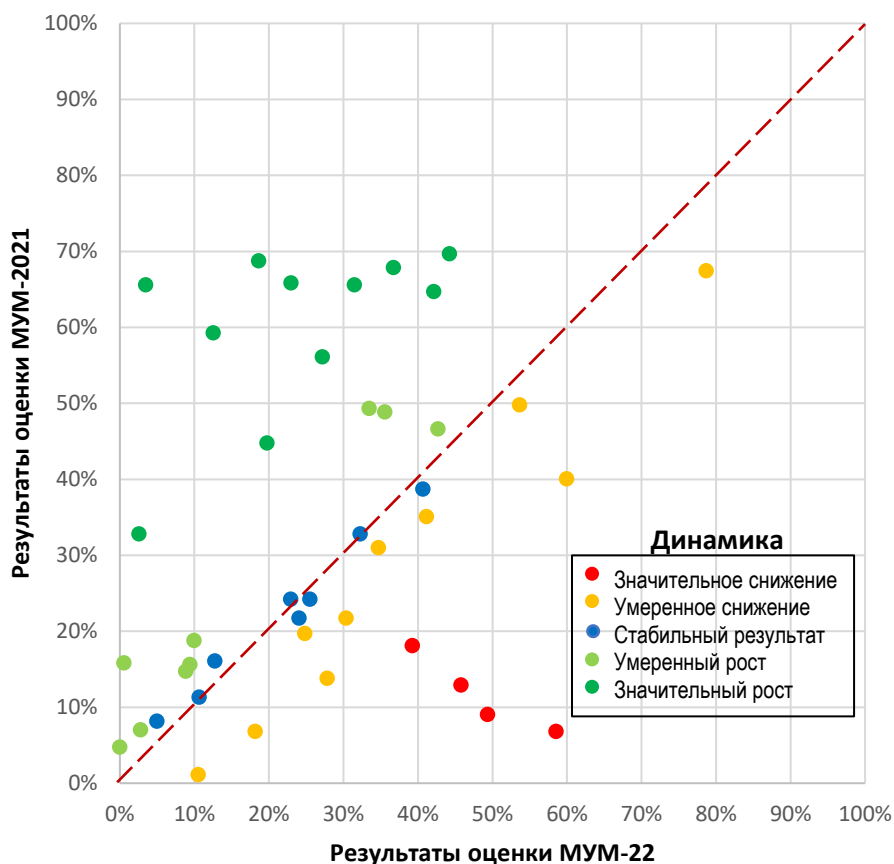
Для проведения более объективного анализа динамики результатов МУМ в 2021, 2022 годах было использовано 2 подхода к оценке сформированности управленческих механизмов — на основе изменения индекса результата по направлениям управленческой деятельности (Рисунок 12) и изменения места муниципалитета среди других (Таблица 9):

- ✓ значительный рост — более 20%;
- ✓ умеренный рост — 4%–20%
- ✓ стабильный результат — не более 3%;
- ✓ умеренное снижение — 4%–20%

✓ значительное снижение — более 20%.

Распределение муниципальных результатов представлено на рисунке 12.

Рисунок 12



Значительный рост результатов мониторинга МУМ в 2022 году, в сравнении с 2021 годом, демонстрируют 11 МОУО: Пеновский МО (на 63%), г. Торжок (на 50%), г. Кимры (на 46%), Лихославльский МО (на 43%), Краснохолмский МО (на 34%), Оленинский МО (на 31%), Калининский район (на 30%), Кашинский район (на 29%), г. Тверь (на 26%), Западнодвинский МО (на 25%), Жарковский район (на 23%).

Умеренный рост результатов — 9 муниципалитетов: Сандовский МО (на 15%), Торжокский район (на 15%), Селижаровский МО (на 13%), Максатихинский район (на 9%), Лесной МО (на 7%), Калязинский район (на 6%), Бологовский район (на 5%), Весьегонский МО (на 4%), Ржевский район (на 4%).

Стабильные результаты показывают 8 муниципалитетов: Зубцовский, Кесовогорский, Кимрский, Рамешковский, Торопецкий районы, Нелидовский ГО, Осташковский ГО, Спировский МО.

Умеренное снижение — 10 муниципалитетов: Кувшиновский район (на 4%), ЗАТО Озерный (на 4%), Андреапольский МО (на 5%), г. Ржев (на 6%), Сонковский район (на 8%), Бельский район (на 10%), Молоковский МО (на 11%), Удомельский ГО (на 12%), Бежецкий район (на 14%), Конаковский район (на 20%).

Значительное снижение в сравнении с 2021 годом демонстрируют 4 муниципалитета: Фировский район (на 52%), Вышневолоцкий ГО (на 40%), Старицкий район (на 33%), ЗАТО Солнечный (на 21%).

В целом необходимо отметить, что положительная динамика итоговой оценки управленческих механизмов наблюдается у большей части МОУО — 25(60%) из 42 МО. В том числе, из 11 муниципальных образований, показавших значительный рост индекса результатов МУМ в 2022 году, 6 МОУО вошли в десятку муниципалитетов с самыми высокими баллами: Пеновский МО, г. Торжок, г. Кимры, Лихославльский МО, Краснохолмский МО, Оленинский МО (Таблица 9).

Вместе с тем, в течение двух лет самые низкие результаты демонстрируют 3 МОУО: Бологовский, Зубцовский, Ржевский.

Таблица 9 — Результаты оценки муниципальных механизмов управления качеством образования муниципалитетов Тверской области в 2021, 2022 годах

Наименование МО	% от итогового балла	Итоговый рейтинг 2021	Наименование МО	% от итогового балла	Итоговый рейтинг 2022
Удомельский	79%	1	г.Тверь	70%	1
Конаковский	60%	2	г.Торжок	69%	2
Фировский	59%	3	Оленинский	68%	3
Кувшиновский	54%	4	Удомельский	67%	4
Вышневолоцкий ГО	49%	5	Лихославльский	66%	5
Старицкий	46%	6	Краснохолмский	66%	6
г.Тверь	44%	7	Пеновский	66%	7
Весьегонский	43%	8	Жарковский	65%	8
Жарковский	42%	9	г.Кимры	59%	9
г.Ржев	41%	10	Кашинский	56%	10
Спировский	41%	11	Кувшиновский	50%	11
ЗАТО Солнечный	39%	12	Сандовский	49%	12
Оленинский	37%	13	Селижаровский	49%	13
Селижаровский	36%	14	Весьегонский	47%	14
ЗАТО Озерный	35%	15	Западнодвинский	45%	15
Сандовский	34%	16	Конаковский	40%	16
Осташковский	32%	17	Спировский	39%	17
Краснохолмский	32%	18	г.Ржев	35%	18
Сонковский	30%	19	Калининский	33%	19
Бежецкий	28%	20	Осташковский	33%	20
Кашинский	27%	21	ЗАТО Озерный	31%	21
Торопецкий	26%	22	Кесовогорский	24%	22
Андреапольский	25%	23	Торопецкий	24%	23
Нелидовский	24%	24	Нелидовский	22%	24
Кесовогорский	23%	25	Сонковский	22%	25
Лихославльский	23%	26	Андреапольский	20%	26
Западнодвинский	20%	27	Максатихинский	19%	27
г.Торжок	19%	28	ЗАТО Солнечный	18%	28
Молоковский	18%	29	Рамешковский	16%	29
Рамешковский	13%	30	Торжокский	16%	30
г.Кимры	13%	31	Лесной	16%	31
Кимрский	11%	32	Калязинский	15%	32
Бельский	11%	33	Бежецкий	14%	33
Максатихинский	10%	34	Старицкий	13%	34
Лесной	9%	35	Кимрский	11%	35
Калязинский	9%	36	Вышневолоцкий ГО	9%	36
Зубцовский	5%	37	Зубцовский	8%	37
Пеновский	3%	38	Ржевский	7%	38
Ржевский	3%	39	Молоковский	7%	39
Калининский	3%	40	Фировский	7%	40
Торжокский	1%	41	Бологовский	5%	41
Бологовский	0%	42	Бельский	1%	42

В таблице 10 представлено распределение муниципалитетов по отдельным направлениям оценки МУМ с учетом динамики результатов в 2021, 2022 годах.

Таблица 10.

Направление	Значительный рост	Умеренный рост	Стабильный результат	Умеренное снижение	Значительное снижение
Система оценки качества подготовки обучающихся	29	8	1	1	3
Система работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях	17	6	4	3	12
Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи	14	12	5	8	3
Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся	11	12	10	4	5
Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций	19	7	8	4	4
Система обеспечения профессионального развития педагогических работников	12	6	9	8	7
Система организации воспитания обучающихся	8	12	4	9	9
Система мониторинга качества дошкольного образования	19	3	5	4	11

Анализ данных показал, что максимальное количество муниципалитетов со значительным ростом индекса результата выявлено по направлению «Система оценки качества подготовки обучающихся» — 29 из 42 МО. Минимальное количество (8 МО) — по направлению «Система организации воспитания обучающихся».

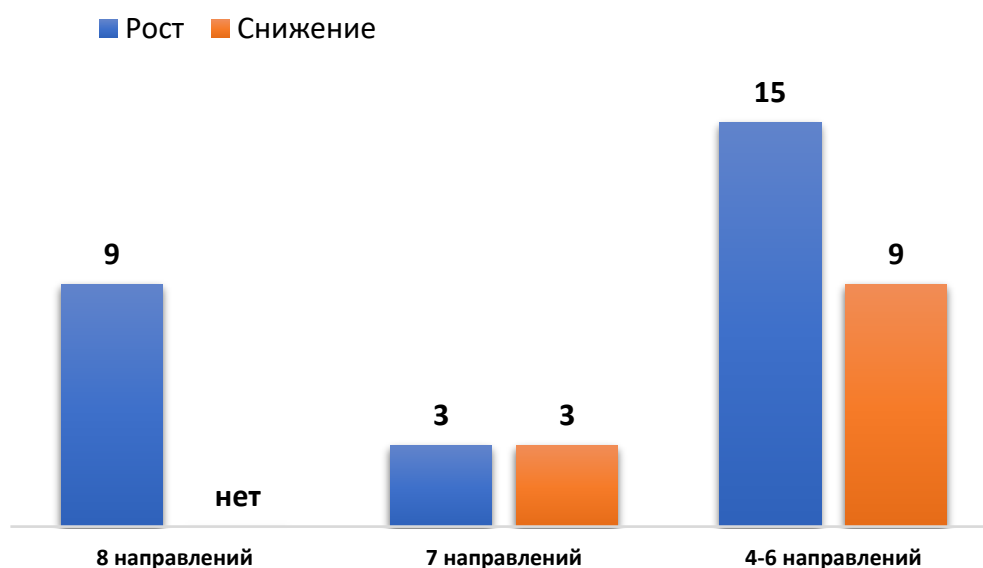
Наибольшее количество муниципалитетов со значительным снижением индекса результата отмечено по двум направлениям:

- ✓ «Система работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях» — 12 из 42 МО;
- ✓ «Система мониторинга качества дошкольного образования» — 11 МО.

Наименьшее количество (3 МО) — по направлениям «Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи» и «Система оценки качества подготовки обучающихся».

На рисунке 13 представлено распределение МОУО по количеству направлений, в которых наблюдается рост или снижение индекса результатов.

Рисунок 13.



Рост индекса результатов по всем 8-ми направлениям отмечен в 9 (21%) МОУО: г. Кимры, г. Тверь, г. Торжок, Жарковский, Калининский районы, Западнодвинский, Лихославльский, Пеновский, Сандовский муниципальные округа. В основном это муниципалитеты с высокими или сравнительно высокими оценками результатов мониторинга МУМ 2022 года.

6 из них попали в десятку с самыми высокими итоговыми индексами результатов 2022 года, это: г. Кимры, г. Тверь, г. Торжок, Жарковский районы, Пеновский и Лихославльский МО.

По 7-ми направлениям рост индекса наблюдается в 3 (7%) МОУО: Оленинском, Краснохолмском, Селижаровском.

В 15 (36%) МОУО положительная динамика оценки результатов мониторинга МУМ наблюдается по 4-6 направлениям.

Вместе с тем, выявлены МОУО с отрицательной динамикой результатов МУМ по 7 из 8 направлений: Вышневолоцкий ГО, Старицкий и Фировский районы. По 4-6 направлениям индексы результатов снизились в 9 (21%) МО.

3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

В 2022 году в 42 МО (100%) проведена оценка муниципальных механизмов управления качеством образования (далее — МУМ), которая направлена на развитие региональной и муниципальных систем управления образованием, распространение практик управления на основе данных, выявление эффективных инструментов, ориентированных на повышение качества образования в муниципалитетах и регионе в целом.

Анализ результатов оценки МУМ показал наличие корреляции с оценкой региональных управленческих механизмов как по наиболее успешным, так и по «западающим» направлениям механизмов управления качеством образования.

Проведенная оценка муниципальных управленческих механизмов позволила выявить проблемные зоны в управлении качеством образования на муниципальном уровне для организации работы по их совершенствованию, основные факторы, влияющие на эффективность муниципальных механизмов управления качеством образования, лучшие муниципальные практики управления качеством образования для их распространения.

В целом механизмы управления качеством образовательных результатов сформированы в муниципалитетах лучше, чем механизмы управления качеством образовательной деятельности.

В наибольшей степени представлена работа МОУО по управлению качеством образования по направлениям:

- ✓ система оценки качества подготовки обучающихся;
- ✓ система работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях;
- ✓ система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи;
- ✓ система мониторинга качества дошкольного образования.

В наименьшей степени — по направлениям:

- ✓ система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся;
- ✓ система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций;
- ✓ система обеспечения профессионального развития педагогических работников;
- ✓ система организации воспитания обучающихся;

Наиболее сформированным направлением управленческой деятельности в муниципалитетах является система оценки качества подготовки обучающихся.

Направления, требующие особого внимания при выстраивании муниципальных систем оценки качества образования:

- система организации воспитания обучающихся;
- система обеспечения профессионального развития педагогических работников;

- система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся.

В целом, по результатам оценки МУМ–2022 можно сделать вывод, что в половине (21 МО, 50%) муниципалитетов система управления качеством образования сформирована частично, в половине МО — сформированы отдельные элементы.

Анализ результатов по отдельным компонентам управленческого цикла показал, что по трекам, предполагающим реализацию полного управленческого цикла, в большинстве муниципалитетов представлены полностью или частично следующие составляющие: обоснованные цели, соответствующие региональным целям; показатели, соответствующие обоснованным целям; мониторинг показателей. При этом сопоставление достаточно высокой реализуемости «Целей и задач» и низкой реализуемости всех других компонентов у большинства муниципалитетов указывает на формальный характер разработки целей.

Наиболее проблемными зонами при реализации управленческого цикла являются анализ результатов мониторинга и анализ эффективности принимаемых мер, что может свидетельствовать об отсутствии системного подхода к адресной работе с проблемами образовательных организаций, сохранении «интуитивного» подхода при принятии решений и распределении ресурсов.

По трекам, предполагающим принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла либо принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня регионального (федерального) мониторинга, достаточно высокая реализуемость у двух направлений: «Система оценки качества подготовки обучающихся» и «Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях».

Сравнительный анализ результатов оценки МУМ свидетельствует о росте среднемуниципального итогового балла — с 27% в 2021 году до 33% в 2022 году.

Положительная динамика сформированности МУМ наблюдается по 7-ми из 8-ми направлений оценки, за исключением «Системы организации воспитания обучающихся» (снижение показателя на 1%).

В большей части МОУО — 25(60%) из 42 МО выявлена положительная динамика итоговой оценки управленческих механизмов. В десятку муниципалитетов с самыми высокими баллами вошли: г. Кимры, г. Тверь, г. Торжок, Жарковский, Кашинский, Краснохолмский, Лихославльский, Оленинский, Пеновский, Удомельский районы.

Самые низкие результаты демонстрируют Бельский и Бологовский районы.

Причины низких оценок результатов мониторинга МУМ в 2022 году у отдельных МОУО

В качестве основных причин/проблем можно выделить:

Связанные с процедурой заполнения форм мониторинга МУМ:

- ✓ отсутствие у ряда МОУО опыта представления результатов работы: представители муниципалитетов, заполняющие формы, не могут корректно показать ссылки на документы и материалы, характеризующие определенные показатели; при представлении больших по объему документов не указываются номера страниц с требуемой информацией, что усложняет работу экспертов; показывают ссылки на новостную ленту; устанавливают ссылки на файлы или папки с документами с ограниченным сроком хранения на Яндекс, Гугл дисках и т.п., которые могут уже не работать на момент проведения оценки экспертом и т.д.;
- ✓ несоответствие представляемых документов позициям оценивания: например, документы не являются муниципальными концептуальными документами, так как регламентируют деятельность конкретных структур (школ) и не характеризуют всю муниципальную систему; документы не утверждены муниципальными нормативными правовыми актами и т.д.;
- ✓ неготовность или нежелание МОУО качественно представлять результаты своей деятельности, формальный подход к представлению материалов;

Связанные с деятельностью МОУО по формированию системы механизмов управления качеством образования:

- ✓ неразвитость механизмов комплексного анализа результатов мониторинга и принятия на их основе адресных мер поддержки и управленческих решений;
- ✓ принятые меры и управленческие решения, зачастую, реализуются за счет отдельно проведенных мероприятий;
- ✓ на уровне МОУО не проводится анализ эффективности принятых мер;
- ✓ отсутствие конкретных методик расчета показателей;
- ✓ отсутствие адресных рекомендаций, методических материалов, разработанных по итогам мониторинга, представления успешных практик.

Проведенный анализ муниципальных управленческих механизмов выявил успешные практики управления качеством образования:

- Система оценки качества подготовки обучающихся: МОУО г. Торжка, Удомельского ГО, Ржевского района.
- Система работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях: г. Кимры, г. Твери, Селижаровский МО, Оленинского МО, Лихославльского МО.

- Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи: Краснохолмского МО, Западнодвинского МО, Лихославльского МО, г. Твери.
- Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся: Кашинского района, Оленинского МО, г. Торжка, г. Твери, Удомельского ГО.
- Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций: Удомельского ГО, Конаковского района, Оленинского МО.
- Система обеспечения профессионального развития педагогических работников: Лихославльского МО, г. Твери, Кувшиновского района, г. Торжка.
- Система организации воспитания обучающихся: Жарковского района, г. Торжка.
- Система мониторинга качества дошкольного образования: г. Твери, Весьегонского МО, Кесовогорского района.

4. РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Муниципальным органам управления образованием Бельского, Бологовского, Вышневолоцкого, Зубцовского, Кимрского, Молоковского районов провести работу по формированию целостных муниципальных систем управления качеством образования по восьми направлениям деятельности и размещению соответствующих материалов на официальном сайте МОУО.

2. Муниципальным органам управления образованием г. Кимры, Калининского, Калязинского, Старицкого, Торжокского районов провести работу по формированию муниципальной системы оценки качества подготовки обучающихся и размещению соответствующих материалов на официальном сайте МОУО.

3. Муниципальным органам управления образованием г. Ржев, Калязинского, Кашинского, Конаковского, Лесного, Ржевского, Сонковского, Торопецкого, Фировского районов провести работу по формированию муниципальной системы работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, и размещению соответствующих материалов на официальном сайте МОУО.

4. Муниципальным органам управления образованием г.Ржев, Бежецкого, Кесовогорского, Конаковского, Лесного, Максатихинского, Осташковского, Рамешковского, Ржевского, Сонковского, Торжокского, Торопецкого, Фировского районов, ЗАТО Солнечный провести работу по формированию муниципальной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи и размещению соответствующих материалов на официальном сайте МОУО.

5. Муниципальным органам управления образованием Андреапольского, Бежецкого, Западновинского, Калининского, Калязинского, Кесовогорского, Конаковского, Кувшиновского, Лесного, Максатихинского, Нелидовского, Осташковского, Рамешковского, Сонковского, Старицкого, Торжокского, Торопецкого, Фировского районов, ЗАТО Озерный, ЗАТО Солнечный провести работу по формированию муниципальной системы работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся и размещению соответствующих материалов на официальном сайте МОУО.

6. Муниципальным органам управления образованием Андреапольского, Калязинского, Кашинского, Лесного, Максатихинского, Нелидовского, Ржевского, Сонковского, Спировского, Старицкого, Торопецкого, Фировского районов, ЗАТО Солнечный районов провести работу по формированию муниципальной системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций и размещению соответствующих материалов на официальном сайте МОУО.

7. Муниципальным органам управления образованием Андреапольского, Бежецкого, Калязинского, Кесовогорского, Лесного, Максатихинского, Нелидовского, Осташковского, Рамешковского, Ржевского, Сандовского, Сонковского, Спировского, Старицкого, Торжокского, Торопецкого, Фировского районов, ЗАТО Озерный, ЗАТО Солнечный провести работу по формированию муниципальной системы обеспечения профессионального развития

педагогических работников и размещению соответствующих материалов на официальном сайте МОУО.

8. Муниципальным органам управления образованием г.Ржев, Андреапольского, Бежецкого, Западнодвинского, Калязинского, Кесовогорского, Конаковского, Кувшиновского, Лесного, Максатихинского, Нелидовского, Осташковского, Рамешковского, Ржевского, Сонковского, Старицкого, Торжокского, Торопецкого, Фировского районов, ЗАТО Озерный, ЗАТО Солнечный провести работу по формированию муниципальной системы организации воспитания обучающихся и размещению соответствующих материалов на официальном сайте МОУО.

9. Муниципальным органам управления образованием г.Ржев, Андреапольского, Бежецкого, Лесного, Оленинского, Рамешковского, Ржевского, Селижаровского, Торжокского, Торопецкого, Фировского районов провести работу по формированию муниципальной системы мониторинга качества дошкольного образования и размещению соответствующих материалов на официальном сайте МОУО.

10. Всем муниципальным органам управления образованием разработать муниципальные «дорожные карты» по совершенствованию и развитию муниципальных управленческих механизмов с использованием лучших практик управления качеством образования следующих МОУО:

- Система оценки качества подготовки обучающихся: МОУО г. Торжка, Удомельского ГО, Ржевского района.
- Система работы со школами с низкими образовательными результатами и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях: г. Кимры, г. Твери, Селижаровский МО, Оленинского МО, Лихославльского МО.
- Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи: Краснохолмского МО, Западнодвинского МО, Лихославльского МО, г. Твери.
- Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся: Кашинского района, Оленинского МО, г. Торжка, г. Твери, Удомельского ГО.
- Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций: Удомельского ГО, Конаковского района, Оленинского МО.
- Система обеспечения профессионального развития педагогических работников: Лихославльского МО, г. Твери, Кувшиновского района, г. Торжка.
- Система организации воспитания обучающихся: Жарковского района, г. Торжка.
- Система мониторинга качества дошкольного образования: г. Твери, Вессьгонского МО, Кесовогорского района.

Приложение 1 — Общие результаты экспертизы муниципальных механизмов управления качеством образования в 2022 гг. по показателю «Механизмы управления качеством образовательных результатов»

№ п/п	МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ												
	Наименование МО	Система оценки качества подготовки обучающихся			Система работы со ШНОР			Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов			Система работы по самоопределению и профориентации		
	Максимальный балл	25	доля (%)	Степень сформированности системы	15	доля (%)	Степень сформированности системы	49	доля (%)	Степень сформированности системы	155	доля (%)	Степень сформированности системы
1	г.Кимры	7	28	есть отдельные элементы системы	13	87	целостность системы отсутствует	25	51	система частично сформирована	102	66	система частично сформирована
2	г.Ржев	10	40	система частично сформирована	4	27	есть отдельные элементы системы	13	27	есть отдельные элементы системы	63	41	система частично сформирована
3	г.Тверь	18	72	система частично сформирована	13	87	целостность системы отсутствует	38	78	система частично сформирована	111	72	система частично сформирована
4	г.Торжок	25	100	система полностью сформирована	11	73	система частично сформирована	31	63	система частично сформирована	108	70	система частично сформирована
5	Андреапольский	24	96	целостность системы отсутствует	9	60	система частично сформирована	19	39	система частично сформирована	8	5	есть отдельные элементы системы
6	Бежецкий	20	80	система частично сформирована	13	87	целостность системы отсутствует	4	8	есть отдельные элементы системы	8	5	есть отдельные элементы системы
7	Бельский	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна	2	4	есть отдельные элементы системы	0	0	система не сформирована или неэффективна
8	Бологовский	13	52	система частично сформирована	0	0	система не сформирована или неэффективна	8	16	есть отдельные элементы системы	0	0	система не сформирована или неэффективна
9	Весьегонский	25	100	система полностью сформирована	10	67	система частично сформирована	26	53	система частично сформирована	54	35	система частично сформирована
10	Вышневолоцкий	21	84	целостность системы отсутствует	4	27	есть отдельные элементы системы	15	31	система частично сформирована	0	0	система не сформирована или неэффективна
11	Жарковский	15	60	система частично сформирована	11	73	система частично сформирована	30	61	система частично сформирована	99	64	система частично сформирована
12	Западнодвинский	21	84	целостность системы отсутствует	15	100	система полностью сформирована	45	92	целостность системы отсутствует	21	14	есть отдельные элементы системы
13	Зубцовский	17	68	система частично сформирована	5	33	система частично сформирована	4	8	есть отдельные элементы системы	0	0	система не сформирована или неэффективна
14	Калининский	4	16	есть отдельные элементы системы	8	53	система частично сформирована	18	37	система частично сформирована	38	25	есть отдельные элементы системы
15	Калязинский	6	24	есть отдельные элементы системы	5	33	система частично сформирована	25	51	система частично сформирована	6	4	есть отдельные элементы системы
16	Кашинский	17	68	система частично сформирована	5	33	система частично сформирована	19	39	система частично сформирована	128	83	целостность системы отсутствует
17	Кесовогорский	20	80	система частично сформирована	15	100	система полностью сформирована	9	18	есть отдельные элементы системы	15	10	есть отдельные элементы системы
18	Кимрский	14	56	система частично сформирована	4	27	есть отдельные элементы системы	6	12	есть отдельные элементы системы	15	10	есть отдельные элементы системы
19	Конаковский	22	88	целостность системы отсутствует	5	33	система частично сформирована	14	29	есть отдельные элементы системы	44	28	есть отдельные элементы системы
20	Краснохолмский	25	100	система полностью сформирована	14	93	целостность системы отсутствует	46	94	целостность системы отсутствует	98	63	система частично сформирована
21	Кувшиновский	19	76	система частично сформирована	15	100	система полностью сформирована	32	65	система частично сформирована	40	26	есть отдельные элементы системы
22	Лесной	12	48	система частично сформирована	0	0	система не сформирована или неэффективна	12	24	есть отдельные элементы системы	30	19	есть отдельные элементы системы

№ п/п	МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ												
	Наименование МО	Система оценки качества подготовки обучающихся			Система работы со ШНОР			Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов			Система работы по самоопределению и профориентации		
		Максимальный балл	25	доля (%)	Степень сформированности системы	15	доля (%)	Степень сформированности системы	49	доля (%)	Степень сформированности системы	155	доля (%)
23	Лихославльский	21	84	целостность системы отсутствует	15	100	система полностью сформирована	43	88	целостность системы отсутствует	103	66	система частично сформирована
24	Максатихинский	14	56	система частично сформирована	13	87	целостность системы отсутствует	14	29	есть отдельные элементы системы	13	8	есть отдельные элементы системы
25	Молоковский	4	16	есть отдельные элементы системы	0	0	система не сформирована или неэффективна	17	35	система частично сформирована	9	6	есть отдельные элементы системы
26	Нелидовский	9	36	система частично сформирована	8	53	система частично сформирована	22	45	система частично сформирована	8	5	есть отдельные элементы системы
27	Оленинский	25	100	система полностью сформирована	15	100	система полностью сформирована	21	43	система частично сформирована	143	92	целостность системы отсутствует
28	Осташковский	25	100	система полностью сформирована	10	67	система частично сформирована	3	6	есть отдельные элементы системы	44	28	есть отдельные элементы системы
29	Пеновский	25	100	система полностью сформирована	14	93	целостность системы отсутствует	23	47	система частично сформирована	111	72	система частично сформирована
30	Рамешковский	25	100	система полностью сформирована	11	73	система частично сформирована	3	6	есть отдельные элементы системы	7	5	есть отдельные элементы системы
31	Ржевский	25	100	система полностью сформирована	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна
32	Сандовский	11	44	система частично сформирована	12	80	система частично сформирована	30	61	система частично сформирована	73	47	система частично сформирована
33	Селижаровский	20	80	система частично сформирована	15	100	система полностью сформирована	28	57	система частично сформирована	64	41	система частично сформирована
34	Сонковский	25	100	система полностью сформирована	0	0	система не сформирована или неэффективна	5	10	есть отдельные элементы системы	39	25	есть отдельные элементы системы
35	Спировский	8	32	система частично сформирована	9	60	система частично сформирована	17	35	система частично сформирована	85	55	система частично сформирована
36	Старицкий	2	8	есть отдельные элементы системы	10	67	система частично сформирована	18	37	система частично сформирована	9	6	есть отдельные элементы системы
37	Торжокский	6	24	есть отдельные элементы системы	15	100	система полностью сформирована	8	16	есть отдельные элементы системы	24	15	есть отдельные элементы системы
38	Торопецкий	21	84	целостность системы отсутствует	0	0	система не сформирована или неэффективна	12	24	есть отдельные элементы системы	38	25	есть отдельные элементы системы
39	Удомельский	25	100	система полностью сформирована	13	87	целостность системы отсутствует	37	76	система частично сформирована	113	73	система частично сформирована
40	Фировский	25	100	система полностью сформирована	5	33	есть отдельные элементы системы	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна
41	ЗАТО Озерный	19	76	система частично сформирована	9	60	система частично сформирована	20	41	система частично сформирована	30	19	есть отдельные элементы системы
42	ЗАТО Солнечный	20	80	система частично сформирована	5	33	система частично сформирована	3	6	есть отдельные элементы системы	10	6	есть отдельные элементы системы

Приложение 2 — Общие результаты экспертизы муниципальных механизмов управления качеством образования в 2022 гг. по показателю «Механизмы управления качеством образовательной деятельности»

№ п/п	МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ												
	Наименование МО	Мониторинг эффективности руководителей			Система обеспечения профессионального развития педагогических работников			Система организации воспитания обучающихся			Система мониторинга качества дошкольного образования		
	Максимальный балл	20	доля (%)	Степень сформированности системы	86	доля (%)	Степень сформированности системы	72	доля (%)	Степень сформированности системы	20	доля (%)	Степень сформированности системы
1	г.Кимры	12	60	система частично сформирована	45	52	система частично сформирована	46	64	система частично сформирована	12	60	система частично сформирована
2	г.Ржев	13	65	система частично сформирована	34	40	система частично сформирована	18	25	есть отдельные элементы системы	0	0	система не сформирована или неэффективна
3	г.Тверь	10	50	система частично сформирована	61	71	система частично сформирована	40	56	система частично сформирована	17	85	целостность системы отсутствует
4	г.Торжок	10	50	система частично сформирована	59	69	система частично сформирована	48	67	система частично сформирована	12	60	система частично сформирована
5	Андреапольский	5	25	есть отдельные элементы системы	9	10	есть отдельные элементы системы	7	10	есть отдельные элементы системы	6	30	есть отдельные элементы системы
6	Бежецкий	10	50	система частично сформирована	2	2	есть отдельные элементы системы	4	6	есть отдельные элементы системы	0	0	система не сформирована или неэффективна
7	Бельский	0	0	система не сформирована или неэффективна	2	2	есть отдельные элементы системы	1	1	есть отдельные элементы системы	0	0	система не сформирована или неэффективна
8	Бологовский	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна
9	Весьегонский	14	70	система частично сформирована	31	36	система частично сформирована	28	39	система частично сформирована	18	90	целостность системы отсутствует
10	Вышневолоцкий	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна
11	Жарковский	12	60	система частично сформирована	50	58	система частично сформирована	54	75	система частично сформирована	15	75	система частично сформирована
12	Западнодвинский	11	55	система частично сформирована	60	70	система частично сформирована	10	14	есть отдельные элементы системы	15	75	система частично сформирована
13	Зубцовский	0	0	система не сформирована или неэффективна	3	3	есть отдельные элементы системы	0	0	система не сформирована или неэффективна	7	35	система частично сформирована
14	Калининский	9	45	система частично сформирована	29	34	система частично сформирована	29	40	система частично сформирована	10	50	система частично сформирована
15	Калязинский	3	15	есть отдельные элементы системы	6	7	есть отдельные элементы системы	2	3	есть отдельные элементы системы	12	60	система частично сформирована
16	Кашинский	0	0	система не сформирована или неэффективна	43	50	система частично сформирована	24	33	система частично сформирована	12	60	система частично сформирована
17	Кесовогорский	8	40	система частично сформирована	16	19	есть отдельные элементы системы	7	10	есть отдельные элементы системы	17	85	целостность системы отсутствует
18	Кимрский	2	10	есть отдельные элементы системы	1	1	есть отдельные элементы системы	8	11	есть отдельные элементы системы	0	0	система не сформирована или неэффективна
19	Конаковский	17	85	целостность системы отсутствует	48	56	система частично сформирована	12	17	есть отдельные элементы системы	15	75	система частично сформирована
20	Краснохолмский	8	40	система частично сформирована	56	65	система частично сформирована	28	39	система частично сформирована	15	75	система частично сформирована

№ п/п	МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ												
	Наименование МО	Мониторинг эффективности руководителей			Система обеспечения профессионального развития педагогических работников			Система организации воспитания обучающихся			Система мониторинга качества дошкольного образования		
	Максимальный балл	20	доля (%)	Степень сформированности системы	86	доля (%)	Степень сформированности системы	72	доля (%)	Степень сформированности системы	20	доля (%)	Степень сформированности системы
21	Кувшиновский	16	80	система частично сформирована	63	73	система частично сформирована	20	28	есть отдельные элементы системы	15	75	система частично сформирована
22	Лесной	0	0	система не сформирована или неэффективна	3	3	есть отдельные элементы системы	12	17	есть отдельные элементы системы	0	0	система не сформирована или неэффективна
23	Лихославльский	8	40	система частично сформирована	69	80	система частично сформирована	24	33	система частично сформирована	8	40	система частично сформирована
24	Максатихинский	0	0	система не сформирована или неэффективна	15	17	есть отдельные элементы системы	6	8	есть отдельные элементы системы	8	40	система частично сформирована
25	Молоковский	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна
26	Нелидовский	0	0	система не сформирована или неэффективна	18	21	есть отдельные элементы системы	16	22	есть отдельные элементы системы	15	75	система частично сформирована
27	Оленинский	17	85	целостность системы отсутствует	51	59	система частично сформирована	28	39	система частично сформирована	0	0	система не сформирована или неэффективна
28	Осташковский	11	55	система частично сформирована	18	21	есть отдельные элементы системы	19	26	есть отдельные элементы системы	15	75	система частично сформирована
29	Пеновский	16	80	система частично сформирована	46	53	система частично сформирована	46	64	система частично сформирована	9	45	система частично сформирована
30	Рамешковский	8	40	система частично сформирована	5	6	есть отдельные элементы системы	12	17	есть отдельные элементы системы	0	0	система не сформирована или неэффективна
31	Ржевский	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна	6	8	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна
32	Сандовский	14	70	система частично сформирована	25	29	есть отдельные элементы системы	38	53	система частично сформирована	15	75	система частично сформирована
33	Селижаровский	10	50	система частично сформирована	40	47	система частично сформирована	33	46	система частично сформирована	6	30	есть отдельные элементы системы
34	Сонковский	0	0	система не сформирована или неэффективна	11	13	есть отдельные элементы системы	16	22	есть отдельные элементы системы	0	0	система не сформирована или неэффективна
35	Спировский	6	30	есть отдельные элементы системы	23	27	есть отдельные элементы системы	23	32	система частично сформирована	0	0	система не сформирована или неэффективна
36	Старицкий	0	0	система не сформирована или неэффективна	3	3	есть отдельные элементы системы	6	8	есть отдельные элементы системы	9	45	система частично сформирована
37	Торжокский	10	50	система частично сформирована	7	8	есть отдельные элементы системы	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна
38	Торопецкий	3	15	есть отдельные элементы системы	12	14	есть отдельные элементы системы	15	21	есть отдельные элементы системы	6	30	есть отдельные элементы системы
39	Удомельский	18	90	целостность системы отсутствует	42	49	система частично сформирована	41	57	система частично сформирована	9	45	система частично сформирована
40	Фировский	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна	0	0	система не сформирована или неэффективна
41	ЗАТО Озерный	11	55	система частично сформирована	22	26	есть отдельные элементы системы	17	24	есть отдельные элементы системы	9	45	система частично сформирована
42	ЗАТО Солнечный	4	20	есть отдельные элементы системы	15	17	есть отдельные элементы системы	8	11	есть отдельные элементы системы	15	75	система частично сформирована

Приложение 3 — Динамика результатов мониторинга МУМ в 2021, 2022 гг. по отдельным направлениям оценки

№	Наименование МО	1. Механизмы управления качеством образовательных результатов								2. Механизмы управления качеством образовательной деятельности							
		1		2		3		4		1		2		3		4	
		Система оценки качества подготовки обучающихся		Система работы со ШНОР		Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов		Система работы по самоопределению и профориентации		Мониторинг эффективности руководителей		Система обеспечения профессионального развития педагогических работников		Система организации воспитания обучающихся		Система мониторинга качества дошкольного образования	
	Максимальный балл	149	25	66	15	147	49	118	155	91	20	100	86	148	72	83	20
	Период	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
1	г.Кимры	0%	28%	23%	87%	10%	51%	0%	66%	13%	60%	5%	52%	2%	64%	7%	60%
2	г.Ржев	40%	40%	58%	27%	64%	27%	40%	41%	23%	65%	21%	40%	45%	25%	30%	0%
3	г.Тверь	58%	72%	61%	87%	44%	78%	49%	72%	43%	50%	44%	71%	26%	56%	36%	85%
4	г.Торжок	14%	100%	33%	73%	22%	63%	2%	70%	14%	50%	20%	69%	26%	67%	22%	60%
5	Андреапольский	27%	96%	0%	60%	21%	39%	8%	5%	10%	25%	0%	10%	58%	10%	59%	30%
6	Бежецкий	36%	80%	30%	87%	18%	8%	5%	5%	7%	50%	62%	2%	35%	6%	29%	0%
7	Бельский	8%	0%	91%	0%	5%	4%	0%	0%	0%	0%	3%	2%	5%	1%	6%	0%
8	Бологовский	0%	52%	0%	0%	0%	16%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
9	Весёгонский	45%	100%	86%	67%	31%	53%	49%	35%	35%	70%	39%	36%	33%	39%	45%	90%
10	Вышневолоцкий	32%	84%	52%	27%	49%	31%	48%	0%	45%	0%	58%	0%	63%	0%	52%	0%
11	Жарковский	48%	60%	55%	73%	46%	61%	28%	64%	37%	60%	43%	58%	43%	75%	39%	75%
12	Западнодвинский	30%	84%	91%	100%	16%	92%	3%	14%	21%	55%	12%	70%	3%	14%	14%	75%
13	Зубцовский	10%	68%	0%	33%	8%	8%	0%	0%	2%	0%	7%	3%	6%	0%	0%	35%
14	Калининский	11%	16%	5%	53%	0%	37%	0%	25%	3%	45%	0%	34%	0%	40%	0%	50%
15	Калязинский	4%	24%	91%	33%	4%	51%	0%	4%	0%	15%	4%	7%	2%	3%	1%	60%
16	Кашинский	26%	68%	100%	33%	33%	39%	31%	83%	0%	0%	9%	50%	12%	33%	33%	60%
17	Кесовогорский	19%	80%	33%	100%	20%	18%	8%	10%	29%	40%	26%	19%	9%	10%	61%	85%
18	Кимрский	2%	56%	89%	27%	14%	12%	11%	10%	0%	10%	0%	1%	0%	11%	0%	0%
19	Конаковский	61%	88%	95%	33%	47%	29%	46%	28%	13%	85%	91%	56%	55%	17%	96%	75%

20	Краснохолмский	76%	100%	91%	93%	14%	94%	15%	63%	0%	40%	24%	65%	18%	39%	25%	75%
21	Кувшиновский	59%	76%	91%	100%	38%	65%	45%	26%	47%	80%	41%	73%	59%	28%	66%	75%
22	Лесной	9%	48%	91%	0%	8%	24%	0%	19%	0%	0%	0%	3%	0%	17%	0%	0%
23	Лихославльский	66%	84%	100%	100%	0%	88%	0%	66%	0%	40%	0%	80%	29%	33%	0%	40%
24	Максатихинский	13%	56%	91%	87%	7%	29%	0%	8%	0%	0%	0%	17%	0%	8%	0%	40%
25	Молоковский	42%	16%	23%	0%	15%	35%	0%	6%	13%	0%	0%	0%	10%	0%	46%	0%
26	Нелидовский	27%	36%	24%	53%	35%	45%	0%	5%	0%	0%	36%	21%	37%	22%	22%	75%
27	Оленинский	45%	100%	45%	100%	35%	43%	32%	92%	34%	85%	34%	59%	34%	39%	35%	0%
28	Осташковский	45%	100%	29%	67%	23%	6%	31%	28%	29%	55%	35%	21%	32%	26%	33%	75%
29	Пеновский	4%	100%	6%	93%	2%	47%	3%	72%	0%	80%	6%	53%	0%	64%	11%	45%
30	Рамешковский	10%	100%	0%	73%	18%	6%	0%	5%	0%	40%	7%	6%	10%	17%	63%	0%
31	Ржевский	11%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	11%	0%
32	Сандовский	38%	44%	32%	80%	39%	61%	41%	47%	34%	70%	15%	29%	37%	53%	23%	75%
33	Селижаровский	51%	80%	36%	100%	29%	57%	31%	41%	34%	50%	22%	47%	32%	46%	49%	30%
34	Сонковский	30%	100%	64%	0%	24%	10%	19%	25%	22%	0%	30%	13%	27%	22%	48%	0%
35	Спировский	62%	32%	45%	60%	43%	35%	23%	55%	36%	30%	52%	27%	47%	32%	0%	0%
36	Старицкий	50%	8%	61%	67%	50%	37%	36%	6%	35%	0%	39%	3%	43%	8%	59%	45%
37	Торжокский	0%	24%	0%	100%	3%	16%	0%	15%	0%	50%	0%	8%	0%	0%	0%	0%
38	Торопецкий	40%	84%	91%	0%	15%	24%	4%	25%	24%	15%	31%	14%	14%	21%	11%	30%
39	Удомельский	74%	100%	68%	87%	63%	76%	94%	73%	77%	90%	87%	49%	82%	57%	87%	45%
40	Фировский	47%	100%	61%	33%	62%	0%	60%	0%	59%	0%	61%	0%	60%	0%	63%	0%
41	ЗАТО Озерный	46%	76%	30%	60%	29%	41%	34%	19%	31%	55%	34%	26%	35%	24%	35%	45%
42	ЗАТО Солнечный	35%	80%	39%	33%	33%	6%	39%	6%	34%	20%	37%	17%	55%	11%	37%	75%

