

Аналитическая справка по итогам исследования проектной компетентности специалистов ТМС Краснодарского края

Исследование проектной компетентности специалистов территориальных методических служб (далее – ТМС) Краснодарского края осуществлялось Центром научно-методической и инновационной деятельности ГБОУ ИРО Краснодарского края в период с 17.06.2021 по 01.09.2021.

В исследовании принял участие 31 муниципалитет Краснодарского края. Исследованием был охвачен 281 специалист.

Основной целью исследования было определение наиболее успешных и требующих улучшений аспектов региональной стратегии развития кадрового корпуса территориальных методических служб (далее – ТМС) и выработка рекомендаций в области кадровой политики, выбора форм подготовки специалистов ТМС, повышения их квалификации и поддержки профессионального развития.

При проектировании исследования Центр научно-методической и инновационной деятельности исходил из того, что проектная компетентность может рассматриваться как интегративная характеристика субъекта деятельности, выражаясь в способности и готовности человека к самостоятельной теоретической и практической деятельности по разработке и реализации проектов в различных сферах социальной практики.

При подведении итогов исследования использовался уровневый подход. Уровни проектной компетентности специалиста и признаки их достижения представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Уровневая шкала сформированности проектной компетентности специалиста ТМС

№	Уровень	Характеристика
1.	Нулевой (очень низкий)	Специалист не обладает знаниями в сфере проектной деятельности или они имеют обрывочный характер, опыт участия в разработке и реализации проектов отсутствует
2.	Первый (базовый)	Специалист обладает базовыми знаниями в сфере проектной деятельности, опыт участия в разработке и реализации проектов отсутствует
3.	Второй (оптимальный)	Специалист обладает знаниями и умениями для управления несложными и типовыми проектами, имеет опыт участия в разработке проектов. Специалист способен выполнять основные действия по управлению проектом в стабильной среде, при невысоком уровне неопределенности, при небольшом количестве участников и заинтересованных сторон проекта

4.	Третий (высокий)	Специалист обладает знаниями и умениями для управления проектами повышенного уровня сложности. Специалист понимает специфику факторов, влияющих на реализацию проекта. Владеет умениями и инструментами, соответствующими уровням сложности проекта. Способен выбрать, адаптировать и применить расширенный набор подходов и инструментов управления проектом повышенной сложности с возможным использованием гибких технологий разработки. Способен организовать управление проектной деятельностью большого масштаба
----	---------------------	--

Оценка проектной компетентности специалиста ТМС проводилась по следующим параметрам:

Параметр Π_1 – представляет собой результаты самодиагностики специалиста ТМС.

Параметр Π_2 – это результаты оценки специалиста со стороны непосредственного руководителя. Для руководителя организации параметр Π_2 представляет собой усредненную оценку со стороны подчиненных.

Параметр Π_3 – это результаты онлайн-тестирования (тест закрытого типа), содержащего в себе вопросы, связанные с теоретическими основами проектной деятельности.

Параметр Π_4 – количественные характеристики (количество разработанных и/или реализованных проектов).

Максимальное количество баллов составляло:

по параметру Π_1 – 96;

по параметру Π_2 – 96;

по параметру Π_3 – 10;

по параметру Π_4 – 87.

Суммарная оценка проектной компетентности определялась по формуле:

$$S = (\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \Pi_4) / (\Pi_{1\ max} + \Pi_{2\ max} + \Pi_{3\ max} + \Pi_{4\ max}) * 100\%$$

На основании значения суммарного показателя распределение по уровням осуществлялось следующим образом:

Таблица 2 – Значение суммарной оценки компетентности

Уровень	Значение суммарной оценки S
Нулевой (очень низкий)	0-25%
Первый (базовый)	26-50%
Второй (оптимальный)	51-75%
Третий (высокий)	76-100%

Сбор данных осуществлялся в сети «Интернет» с использованием сервиса google-формы.

Для определения параметра Π_1 , Π_3 и Π_4 каждый специалист и руководитель ТМС должен был заполнить форму «Оценка проектной компетентности».

Для оценки параметра Π_2 для руководителя ТМС каждый специалист должен был заполнить форму «Оценка проектной компетентности руководителя»:

Для оценки параметра Π_2 для специалиста руководители ТМС или начальники отделов заполняли форму «Оценка проектной компетентности сотрудника руководителем».

Муниципалитеты представили данные не в полном объёме:

- руководители ТМС Кавказского, Кореновского, Павловского и Северского районов не прошли тестирование и не заполнили форму для самооценки;
- практически во всех муниципалитетах руководители ТМС оценили не всех специалистов либо отдельные специалисты не заполнили форму самооценки, не прошли тест или не оценили руководителя ТМС (исключением являются такие муниципалитеты как: город Армавир, Белореченский, Крыловский, Лабинский и Тихорецкий районы).

При отсутствии данных о самооценке и тестировании специалиста сведения о нём исключались из сводной формы.

Для проведения самоанализа и самооценки использовался опросный лист, приведённый в таблице 3.

Таблица 3 – Опрос для определения значения показателей Π_1 и Π_2

№ п/п	Характеристики компетенций	Баллы				
		0	1	2	3	
1. Персональные и управленические компетенции						
Лидерство						
1	Умение видеть перспективу, образ будущего, понимать цели и доносить их до других					
2	Умение убеждать, мотивировать, вдохновлять личным примером и вести за собой					
3	Умение оказывать поддержку единомышленникам и создать условия для самореализации последователей					
Стратегическое мышление						
4	Умение целостно видеть ситуацию, прогнозировать развитие событий					
5	Умение выявлять и обосновывать стратегические приоритеты					
6	Умение видеть риски и новые возможности					
Принятие управленических решений						

7	Умение находить альтернативные пути решения проблемы и выбирать оптимальный			
8	Умение оценивать влияние или последствия решений, прежде чем их принять			
9	Умение оперативно принимать решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленные процедуры			
Персональная эффективность				
10	Умение нести ответственность за свои действия независимо от условий и обстоятельств			
11	Умение планировать свою работу с ориентацией на конечный результат			
12	Умение определять и расставлять приоритеты в своей деятельности			
Командное взаимодействие				
13	Умение устанавливать и поддерживать долгосрочные партнерские отношения по принципу «выиграл-выиграл»			
14	Умение слушать, понимать другого, излагать мысли и факты ясным и доходчивым способом			
15	Умение эффективно разрешать негативные эмоциональные ситуации, устранять разногласия, делить ответственность за успехи и неудачи команды			
Гибкость и готовность к изменениям				
16	Умение адаптировать традиционные и разрабатывать новые подходы, концепции, методы, процессы, технологии, системы и пр.			
17	Умение инициировать либо с готовностью и бесконфликтно воспринимать изменения			
18	Умение учиться у людей и ситуаций, постоянно расширять собственный опыт, совершенствовать свои способности			
2.Прикладные компетенции				
Организация проекта, управление заинтересованными сторонами проекта				
19	Умение выявлять и анализировать проблемы, связанные с изменениями в отрасли «Образование», педагогической практикой, находить людей, заинтересованных в их решении			
20	Умение формировать систему целей и задач, соответствующих проблемному полю проекта			
21	Умение определить желаемое состояние, на которое нацелена реализация проекта, выгоды и их описание,			

	связь с показателями и целями; формировать стратегию по достижению и управлению выгодами, определять ответственных и владельцев, связанных с получением и управлением выгодами			
22	Умение формировать организационную структуру проекта, закреплять функционал и ответственность в проектной команде, а также организовывать обучение и развитие команды проекта			
23	Умение проводить анализ ожиданий заинтересованных сторон и их воздействия на проект, разрабатывать соответствующие стратегии управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон в принятие решений и реализацию проекта			
Управление проектом				
24	Умение определить создаваемые результаты, выполняемые мероприятия, границы проекта и обеспечить действия по контролю содержания и обеспечению результативности			
25	Умение планировать достижение результатов, выгод, определять длительность и сроки реализации мероприятий проекта, а также допущения, которые влияют на сроки планирования			
26	Умение проводить оценку экономической эффективности проекта, определять затраты и формировать бюджет проекта, определять источники его финансирования			
27	Умение формировать планы проекта, организовывать и проводить мониторинг и контроль реализации проекта, управлять отклонениями в проекте			
28	Умение применять инструменты инициирования, формирования, согласования и контроля изменений в проекте			
29	Умение применять инструменты и методы идентификации, оценки, реагирования, мониторинга и контроля рисков и возможностей проекта			
30	Умение определять потребности проекта в ресурсах, обеспечивать и управлять человеческими и материальными ресурсами проекта			
31	Умение создавать коммуникационные схемы для обеспечения эффективного взаимодействия всех участников проекта, управлять информацией, извлеченными уроками; формировать и использовать базы знаний, тиражировать результаты реализации проекта			

32	Умение обеспечивать и подтверждать соответствие требованиям проекта, включая требования к результатам проекта				
----	---	--	--	--	--

Выраженность персональных и управленческих компетенций предлагалось оценивать следующим образом:

- нулевой уровень «Не понимаю и не применяю» – 0 баллов;
- базовый уровень «Понимаю» – 1 балл;
- квалифицированный уровень «Применяю» – 2 балла;
- экспертный уровень «Могу научить» – 3 балла.

Усредненные результаты самооценки и внешней оценки представлены на рисунке 1

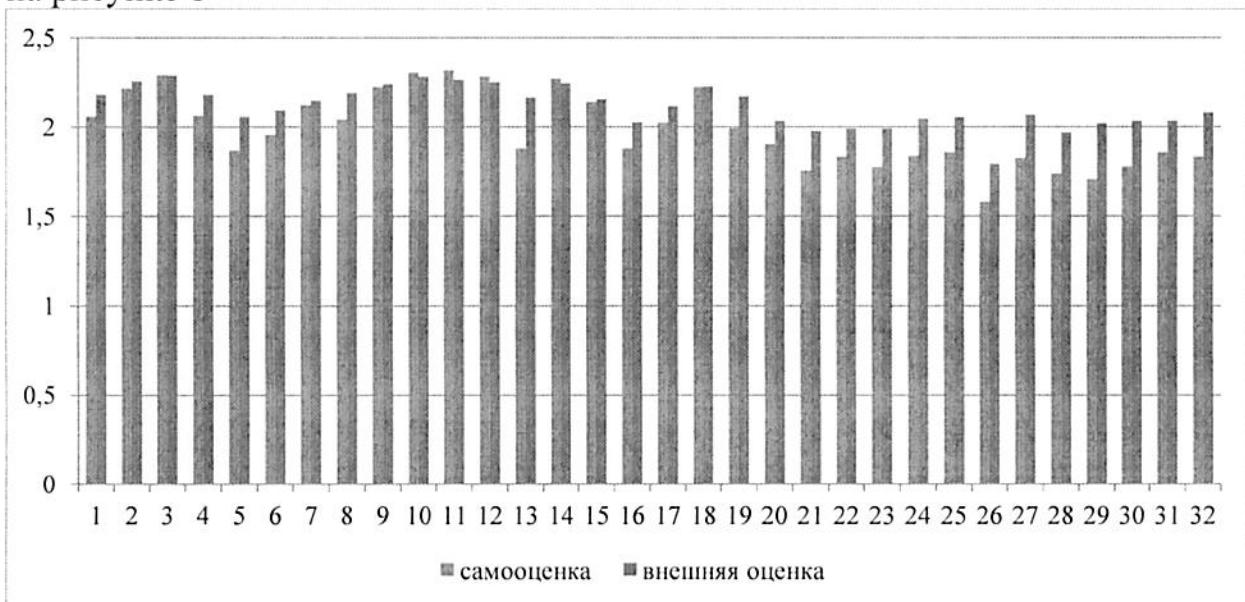


Рисунок 1 – Усредненные результаты оценки отдельных компетенций сотрудников ТМС (самооценка и внешняя оценка без учёта данных о руководителях ТМС)

Как видно из диаграммы руководители ТМС и начальники отделов в большинстве случаев оценивают компетенции сотрудников выше, чем они сами, исключение составляют такие компетенции как:

- умение нести ответственность за свои действия независимо от условий и обстоятельств;
- умение планировать свою работу с ориентацией на конечный результат;
- умение определять и расставлять приоритеты в своей деятельности;
- умение слушать, понимать другого, излагать мысли и факты ясным и доходчивым способом.

Такие данные опросов свидетельствуют о том, что руководители склонны предъявлять достаточно высокие требования к персональной эффективности сотрудников и командному взаимодействию.

Достаточно низко специалисты оценили свои компетенции, связанные

со стратегическим мышлением:

- умение выявлять и обосновывать стратегические приоритеты (1,87 балла);
- умение видеть риски и новые возможности (1,96 балла).

В сфере командного взаимодействия специалисты низко оценивают такую компетенцию как умение устанавливать и поддерживать долгосрочные партнерские отношения по принципу «выиграл-выиграл» (1,88 балла).

В плане гибкости и готовности к изменениям низко оценено умение адаптировать традиционные и разрабатывать новые подходы, концепции, методы, процессы, технологии, системы и пр. (1,88 балла).

Также специалисты низко оценили все свои прикладные компетенции (средние значения от 1,58 до 1,99 балла).

Наиболее проблемным вопросом для специалистов ТМС является финансовая сторона проектов.

Выше всего (среднее значение в диапазоне 2,27 – 2,3 балла) специалисты ТМС оценили свои лидерские компетенции, персональную эффективность и командное взаимодействие:

- умение оказать поддержку единомышленникам и создать условия для самореализации последователей;
- умение нести ответственность за свои действия независимо от условий и обстоятельств;
- умение планировать свою работу с ориентацией на конечный результат;
- умение определять и расставлять приоритеты в своей деятельности;
- умение слушать, понимать другого, излагать мысли и факты ясным и доходчивым способом.

На рисунке 2 представлены результаты самооценки руководителей ТМС и внешней оценки их компетенций со стороны специалистов методслужб.

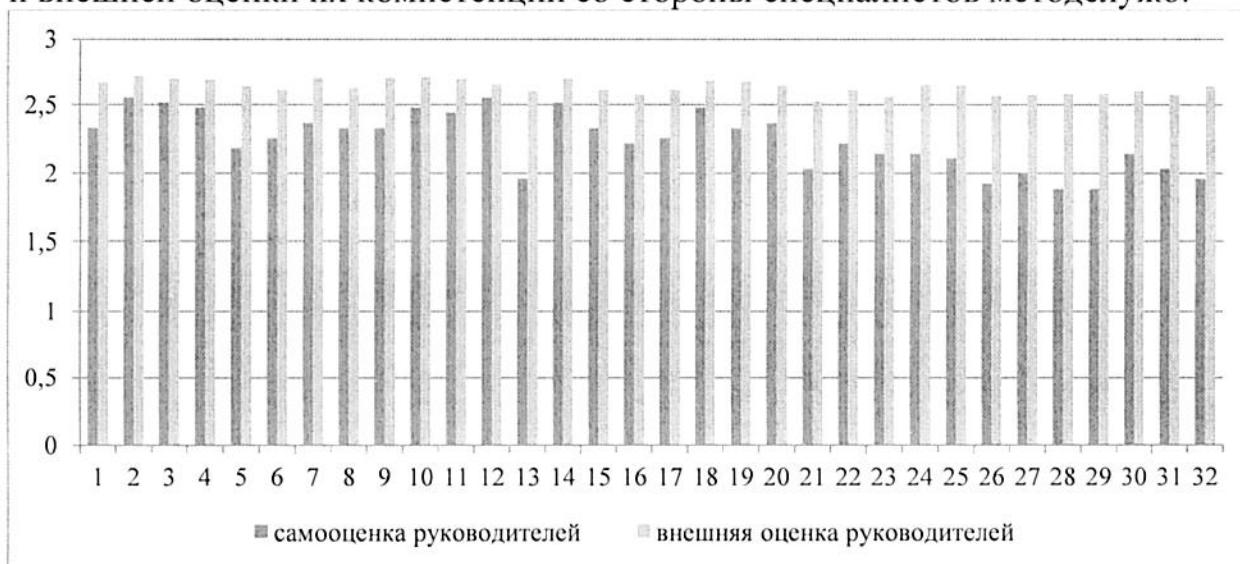


Рисунок 2 – Усредненные результаты оценки отдельных компетенций руководителей ТМС (самооценка и внешняя оценка)

Данные диаграммы свидетельствуют о том, что руководители ТМС оценивают свои компетенции гораздо ниже, чем их подчинённые.

Достаточно низко (средние значения в диапазоне от 1,89 до 1,96 балла) руководители ТМС оценили сформированность у себя таких компетенций как:

- умение устанавливать и поддерживать долгосрочные партнерские отношения по принципу «выиграл-выиграл»;
- умение проводить оценку экономической эффективности проекта, определять затраты и формировать бюджет проекта, определять источники его финансирования;
- умение применять инструменты инициирования, формирования, согласования и контроля изменений в проекте;
- умение применять инструменты и методы идентификации, оценки, реагирования, мониторинга и контроля рисков и возможностей проекта;
- умение обеспечивать и подтверждать соответствие требованиям проекта, включая требования к результатам проекта.

Тестирование проводилось по вопросам, приведённым в таблице 4.

**Таблица 4 – Тест для определения значения показателя П₃
(примерное содержание измерительных материалов)**

№ п/п	Вопрос	Варианты ответа	Ответ, баллы
1.	Определите к какому компоненту проектной деятельности, наиболее вероятно, относится следующая активность? Создание интернет-площадки для обмена опытом учителей, работающих с детьми-инвалидами <i>(укажите один вариант ответа)</i>	A) Программа Б) Проект В) Портфель Г) Не относится к проектной деятельности	Б (1 балл)
2.	Что из перечисленного помогает куратору сохранять контроль над крупными и продолжительными проектами? <i>(укажите 3 правильных варианта ответа)</i>	A) Регулярная отчетность Б) План по вехам В) Детальный календарный план проекта Г) Разделение проекта на фазы	А, Б, Г (1 балл)
3.	Образовательная организация участвует в федеральном конкурсе на получение субсидии. Определив список работ, руководитель проекта сформировал перечень	А) Да, поскольку без понимания потребности в ресурсах нельзя рассчитать смету и определить бюджет проекта	А (1 балл)

	<p>требуемых ресурсов (включая человеческие ресурсы, оборудование и материалы). Верно ли поступил руководитель проекта, почему? <i>(укажите один вариант ответа)</i></p>	<p>Б) Да, поскольку план обеспечения ресурсами должен быть составлен на данном этапе и больше не будет изменен В) Нет, поскольку это задача вышестоящих организаций, кураторов - обеспечить проект ресурсами Г) Нет, поскольку оценка ресурсов проекта предполагает определение только человеческих ресурсов</p>	
4.	<p>Что из перечисленного должен выполнить Руководитель проекта при планировании коммуникаций? <i>(укажите 3 правильных варианта ответа)</i></p>	<p>А) Определить информационные потребности заинтересованных сторон Б) Собрать требования к продукту от каждой заинтересованной стороны В) Проанализировать культурные особенности участников проекта Г) Определить наиболее приемлемые для проекта инструменты и методы распространения информации</p>	A, B, Г (1 балл)
5.	<p>Что из перечисленного является основными целями обеспечения выполнения программы? <i>(укажите 2 правильных варианта ответа)</i></p>	<p>А) Формирование расписания запуска проектов и выполнения мероприятий, исходя из жизненного цикла программы Б) Укомплектование проектов программы необходимыми трудовыми ресурсами В) Выявление отклонений между текущими и плановыми показателями</p>	A, В (1 балл)

		программы Г) Тиражирование промежуточных результатов реализации программы	
6.	Какие из приведенных утверждений являются верными? <i>(укажите 2 правильных варианта ответа)</i>	A) Проект, входящий в портфель, не может быть закрыт до полного завершения и представления широкой общественности полученных результатов Б) Портфель проектов создается для эффективного использования ресурсов организации в проектной деятельности В) Успех портфеля измеряется совокупным исполнением компонентов портфеля Г) Программа проектов может включать различные портфели	Б, В (1 балл)
7.	Что из перечисленного, наиболее вероятно, будет включено в муниципальный регламент управления портфелем проектов, разработанный для проектного офиса? <i>(укажите 2 правильных варианта ответа)</i>	А) Правила категоризации компонентов портфеля Б) Архивная информация, включающая базу знаний, по управлению портфелем проектов организации В) Перечень параметров проектов и программ, которые необходимо оценивать перед включением этих компонентов в портфель проектов Г) Методика календарного планирования проектов, входящих в состав портфеля	А, В (1 балл)

8.	<p>Что из перечисленного требует формального утверждения при формировании портфеля проектов? <i>(укажите 2 правильных варианта ответа)</i></p>	<p>А) Данные о финансовых ограничениях организации, учитываемых при формировании портфеля Б) Перечень стратегических целей организации, в соответствие которым формируется портфель В) Перечень компонентов, одобренных и вошедших в состав портфеля Г) Распределение ресурсов и бюджета для одобренных компонентов</p>	А, В (1 балл)
9.	<p>Какие из предложенных активностей, наиболее вероятно относятся к проектной деятельности организации? <i>(укажите 2 правильных ответа)</i></p>	<p>А) Реконструкция ИТ-инфраструктуры организации на основе лучших современных моделей Б) Замещение вакансии руководителя отдела В) Обновление новостной ленты на сайте организации Г) Запуск инновационного направления деятельности организации</p>	А, Г (1 балл)
10.	<p>В управлении рисками проектов принято выделять несколько ключевых этапов. Какие из представленных действий не относятся к управлению рисками? <i>(укажите 1 правильный ответ)</i></p>	<p>А) Выявление риска и оценка вероятности его реализации и масштаба последствий, определение максимально возможного убытка; Б) Выбор методов и инструментов управления выявленным риском; Г) разработка риск-стратегии с целью снижения вероятности реализации риска и минимизации возможных</p>	Е (1 балл)

		негативных последствий; Д) оценка достигнутых результатов и корректировка риск-стратегии; Е) Формирование банка управленческих решений, направленных на нивелирование рисков	
--	--	--	--

В среднем и специалисты и руководители ТМС правильно ответили на 7 вопросов из 10.

Чаще всего неправильные ответы давались на такие вопросы как:

Что из перечисленного помогает куратору сохранять контроль над крупными и продолжительными проектами?

Что из перечисленного должен выполнить руководитель проекта при планировании коммуникаций?

Что из перечисленного является основными целями обеспечения выполнения программы?

Что из перечисленного требует формального утверждения при формировании портфеля проектов?

Усредненные данные выполнения теста в разрезе муниципалитетов представлены на рисунке 3.

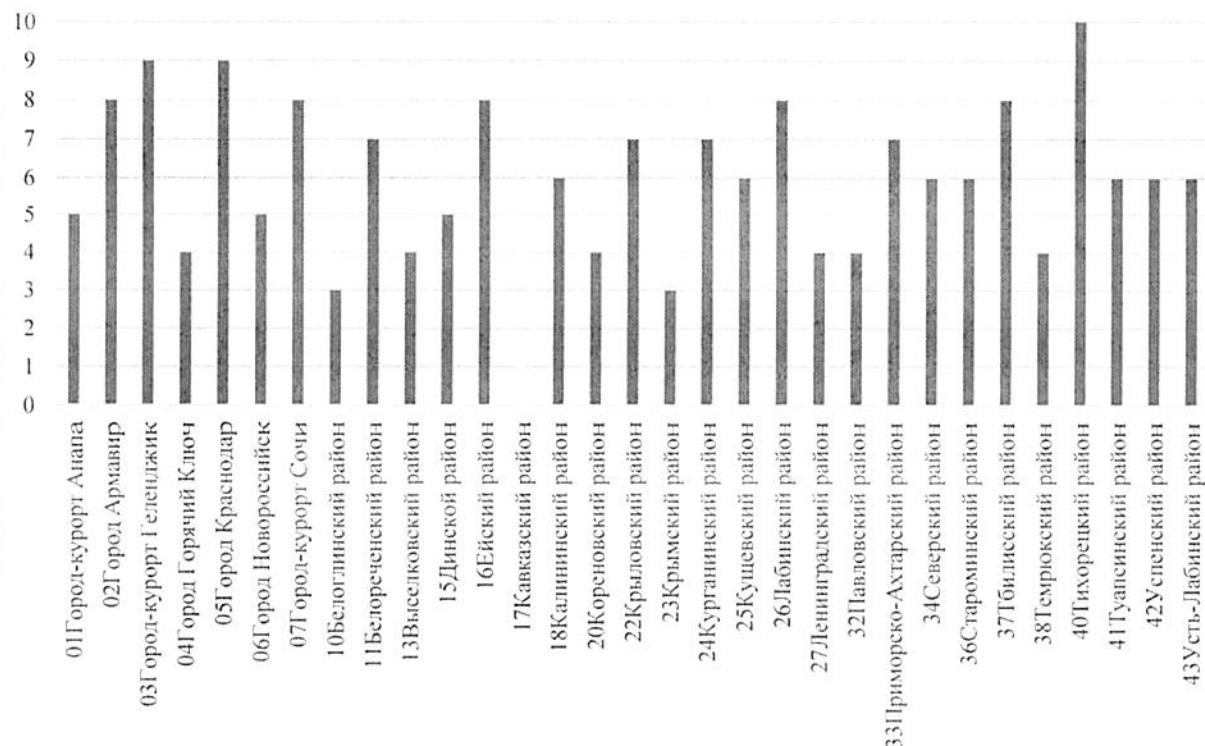


Рисунок 3 – усредненные данные выполнения теста в разрезе муниципалитетов

Лучшие результаты в выполнении теста продемонстрировали Тихорецкий район (10 баллов), г-к Геленджик, г. Краснодар (9 баллов), г. Армавир, г-к. Сочи, Ейский, Лабинский и Тбилисский районы (8 баллов).

Низкий уровень теоретических знаний в сфере проектной деятельности у специалистов из Кавказского района (0 баллов); Крымского и Белоглинского районов (3 балла), г. Горячий Ключ, Выселковского, Кореновского, Ленинградского, Павловского и Темрюкского районов (4 балла).

Для определения параметра P_4 использовалась опросная форма, приведённая в таблице 5.

Таблица 5 – Опросная форма для определения показателя P_4

№ п/п	Показатель	Баллы/критерии
1	Наличие опыта разработки долгосрочного или среднесрочного проекта, реализуемого на уровне: Российской Федерации; региона; муниципалитета; организации	Федеральный уровень – 12 баллов Региональный уровень – 9 баллов Муниципальный уровень – 6 баллов Уровень организации – 3 балла
2	Наличие опыта реализации долгосрочного или среднесрочного проекта (в качестве руководителя, куратора, координатора, члена проектной группы) на уровне*: Российской Федерации; региона; муниципалитета; организации	Федеральный уровень: руководитель или куратор – 12 баллов; координатор – 8 баллов; член проектной группы – 4 балла. Региональный уровень: руководитель или куратор – 9 баллов; координатор – 6 баллов; член проектной группы – 3 балла. Муниципальный уровень: руководитель или куратор – 6 баллов; координатор – 4 балла; член проектной группы – 2 балла. Уровень организации: руководитель или куратор – 3 балла; координатор – 2 балла; член проектной группы – 1 балл

3	<p>Наличие успешного опыта методического сопровождения проектов образовательных организаций (консультирование по концептуальным вопросам, подготовка помочь в оформлении документации для участия в конкурсах, в том числе на получение грантов и субсидий)</p>	<p>Консультируемая организация стала:</p> <ul style="list-style-type: none"> – победителем конкурса на получение субсидий в рамках ГПРО – 12 баллов; – победителем конкурса «Инновационный поиск» – 9 баллов; – другого конкурса инновационных проектов федерального или регионального уровня – 6 баллов
---	---	---

Усредненные данные о количестве разработанных и/или реализованных проектов в разрезе муниципалитетов представлены на рисунке 4.

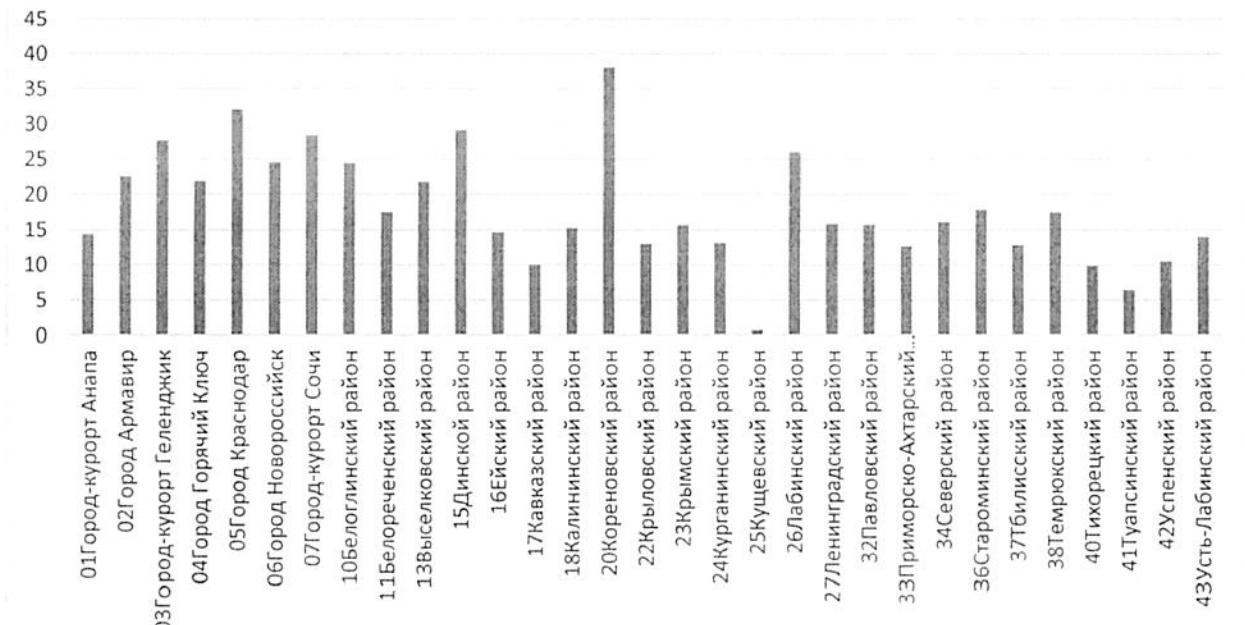


Рисунок 4 – Усредненные данные (в баллах) о количестве разработанных и/или реализованных проектов в разрезе муниципалитетов

Высокий уровень включенности специалистов в проекты различного уровня показали такие муниципалитеты как: г. Краснодар, г-к. Сочи, г-к. Геленджик, Динской и Кореновский районы.

Значение суммарного показателя проектной компетентности в разрезе муниципалитетов представлено на рисунке 5.

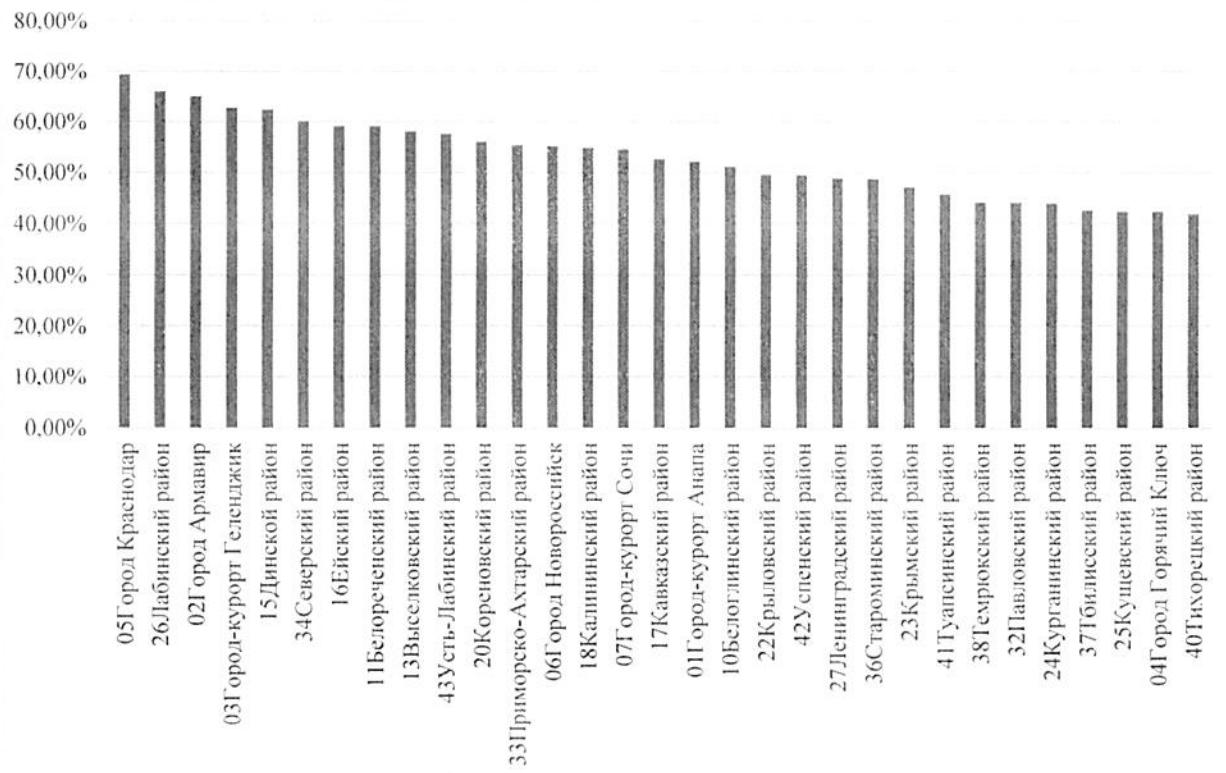


Рисунок 5 – Значение суммарного показателя проектной компетентности в разрезе муниципалитетов

Среднее значение по всем муниципалитетам равно 55,36%, что соответствует оптимальному уровню проектной компетентности. Для руководителей ТМС суммарный усредненный показатель равен 66,25%, что также соответствует оптимальному уровню компетентности.

Усредненные данные по уровню компетентности в отдельных муниципалитетах представлены в таблице 6

Таблица 6 – Уровни сформированности проектной компетентности у специалистов ТМС в разрезе муниципалитетов

Базовый уровень	Оптимальный уровень
Тихорецкий район	Белоглинский район
Город Горячий Ключ	Город-курорт Анапа
Кущевский район	Кавказский район
Тбилисский район	Город-курорт Сочи
Курганинский район	Калининский район
Павловский район	Город Новороссийск
Темрюкский район	Приморско-Ахтарский район
Туапсинский район	Кореновский район
Крымский район	Усть-Лабинский район
Староминский район	Выселковский район
Ленинградский район	Белореченский район
Успенский район	Ейский район
Крыловский район	Северский район

	Динской район Город-курорт Геленджик Город Армавир Лабинский район Город Краснодар
--	--

В целом специалисты ТМС края продемонстрировали достаточно хороший уровень проектной компетентности. Нет ни одного муниципалитета, находящегося на низком (нулевом уровне). Большая часть специалистов осведомлена о теоретических основах проектной деятельности и имеет практический опыт в этой сфере. 13 районов продемонстрировали базовый уровень компетентности и 18 – оптимальный.

В десятку лучших по уровню проектной компетентности входят специалисты ТМС города Краснодар, Лабинского района, города Армавир, города-курорта Геленджик, Динского, Северского, Ейского, Белореченского, Выселковского и Усть-Лабинского районов.

Рекомендации ТМС:

- проанализировать индивидуальные результаты каждого специалиста ТМС, прошедшего процедуру опроса и тестирования, обсудить расхождения в самооценке и внешней оценке, выделить темы, входящие в круг профессиональных дефицитов, составить маршрут индивидуального профессионального развития;
- провести внутренние обучающие мероприятия по темам, связанным с управлением проектами, организацией проекта, управлением заинтересованными сторонами проекта;
- направить (при наличии потребности) в срок до 30 октября 2021 года в Центр научно-методической и инновационной деятельности ГБОУ ИРО Краснодарского края (nio@kkipro.ru) запросы на проведение консультаций, вебинаров, выездных семинаров по темам, входящим в круг выявленных профессиональных дефицитов специалистов ТМС.

Руководитель центра научно-методической
и инновационной деятельности

Н.О. Яковлева

СОГЛАСОВАНО:

первый проректор
ГБОУ ИРО Краснодарского края

О.Б. Пирожкова