**Статья «Основные аспекты исследования эффективности функционирования центров открытого образования»**

*Кудрявцева Екатерина Львовна, кандидат педагогических наук, PhD, ФГАОУ ВО КФУ, научный руководитель международных сетевых лабораторий «Инновационные технологии в сфере поликультурного образования», Международный методсовет по многоязычию и межкультурной коммуникации. Эксперт Федерального реестра научно-технической сферы Российской Федерации*

Исследовательская деятельность эффективности функционирования центров открытого образования проводилась в рамках проекта «Разработка комплексных механизмов создания и популяризации деятельности центров открытого образования на русском языке и обучения русскому языку в российских образовательных организациях» на основании:

1) Установок технического задания в рамках гранта в отношении открытия Центров, основными из которых являются:

А) Центры должны находиться за пределами Российской Федерации.

Б) Центры должны являться опорными в стране своего местоположения для реализации российскими базовыми вузами и организациями системы образования невузовского типа (АНО) программ в системе «Развитие открытого образования на русском языке и обучения русскому языку».

В) Образовательная программа этих центров должна быть сформирована так, чтобы учащиеся затем могли продолжить обучение в российских учебных заведениях, в том числе в университетах, институтах и академиях.

Г) Для того, чтобы все учащиеся достигли нужного для этого уровня, им необходимо предоставить литературу на русском языке, включая методические и образовательные материалы по преподаванию русского языка как иностранного, серии учебников, словари, классическую русскую литературу, художественную мировую литературу в русских переводах, а сами центры должны быть оснащены необходимым оборудованием.

Д) Мероприятия центров могут посещать все желающие – и те, кто заинтересован в изучении русского языка как иностранного, и носители языка, которые хотели бы повысить уровень своих знаний, больше общаться на русском языке, а также молодые люди, которые намерены поступать в российские вузы.

2) Установок технического задания по проекту «Повышение эффективности функционирования центров открытого образования за счет разработки комплексных механизмов создания и популяризации деятельности центров открытого образования на русском языке и обучения русскому языку в российских образовательных организациях», основными из которых являются:

А) Результаты Проекта опосредовано воздействуют на статус (признание) русского языка в мире и его распространённость, как средство межнационального общения через повышение эффективности деятельности и развитие комплексной сети центров открытого образования на русском языке и обучения русскому языку.

Б) Результаты проекта направлены на развитие и совершенствование кадрового потенциала, учебно-методической базы и технологической инфраструктуры центров открытого образования на русском языке и обучения русскому языку.

В) Улучшенная в результате проведения адресных мероприятий и оптимизации, и переориентации ресурсов инфраструктура поддержки и продвижения русского языка будет содействовать расширению культурно-гуманитарного и научно-образовательного сотрудничества.

Г) Качественный и содержательный анализ результатов и существующей нормативной и правовой документации, методические и организационно-финансовые аспекты функционирования Центров позволит сформулировать комплексные механизмы, направленные на развитие и совершенствование кадрового потенциала, учебно-методической базы и технологической инфраструктуры центров открытого образования на русском языке и обучения русскому языку.

3) Материалы отчетной документации по открытию центров.

4) Данные раздела 3 настоящего проекта «Анализ нормативной и правовой документации, регламентирующей функционирование центров открытого образования».

Целью проведенной нами аналитики в рамках проекта является выявление наиболее эффективных приемов и практик в привлечении на постоянной основе педагогов и профессорско-преподавательского состава образовательных организаций к деятельности в центрах открытого образования, формировании учебно-материальной базы центров открытого образования, реализации мер по привлечению обучающихся, проведении диагностических и аттестационных процедур, что несомненно, позволит повысить эффективность функционирования комплексной сети центров открытого образования на русском языке и обучения русскому языку.

Основная выявленная тенденция преемственности: данный проект проявил тенденцию трансфера на более широкий круг участников ранее существовавших проектов «Центры и кабинеты Русского мира» (фонд «Русский мир») и Партнерская сеть Института Пушкина (ГосИРЯП им. Пушкина). Причем, выявленные на данный момент точки роста данного проекта являются также, как правило, и точками роста его предшественников. Точки же экспертизы предшественников (например, в области пиара и продолжительного софинансирования партнерских организаций на договорной основе) использованы не были.

Задача 1: Выявленная уже в процессе организации и проведения опроса для получения материала для статистической выборки проблема подтверждает отсутствие не столько механизмов (они созданы и могут быть преобразованы с учетом условий функционирования Центров и ситуации их деятельности в условиях корона-кризиса и др.), сколько опыта руководства и сотрудников Центров по реализации качественного внутреннего и внешнего мониторинга в рамках проектов.

Проблема здесь – в сложности и непрозрачности для участников Проекта линейных и нелинейных зависимостей (например, структуры управления Центрами, системы взаимодействия между Центрами и головными вузами и АНО в Российской Федерации, системы сетевого взаимодействия между Центрами в разных странах).

Рекомендация экспертного сообщества: С учетом данных выводов, на текущем этапе до внедрения и повторного использования (апробации) предлагаемого нами инструмента «обратной связи» с целью выявления кадровых, инфраструктурных и содержательных пробелов в деятельности Центров, необходимо предпринять конкретные шаги по:

открытости информации для каждого участника проекта (директоров, педагогов, пользователей) системы проекта в целом в графическом выполнении (схемы взаимодействия вуз Российской Федерации-вуз Российской Федерации, вуз Российской Федерации-центр, центр-центр) на организационно-правовом, документальном (документооборот), финансовом (директора); организационно-практическом и компетентностном (педагоги) и организационно-информативном (пользователи) уровнях;

* по проведению вебинаров специалистами в области дистанционного сетеобразования организаций разного типа в различных странах (правовых системах) для обучения директоров и сотрудников центров (каждого на его уровне ответственности и включенности) реализации данных систем с практическими примерами;
* по консультационной поддержке указанными специалистами директоров и сотрудников центров в течение первого года проекта для запуска активного и продуктивного сетеобразования как ресурса развития проекта в целом.

Задача 2. В техническом задании настоящего проекта указывается как один из конечных продуктов: «Разработаны не менее 5 комплексных механизмов механизмы создания и популяризации деятельности центров открытого образования в российских образовательных организациях, в частности их филиалов, находящихся за рубежом». Проблема заключается в том, что подобные комплексные механизмы (их квантитативность) непосредственно взаимосвязаны с типами организаций, участвующих в открытии Центров как с российской (вузы, АНО, иные), так и с зарубежной (вузы, языковые центры, НКО, иные) стороны. Поскольку каждая их данных организаций подчиняется свойственным для ее типа и страны ее регистрации как юридического лица нормативно-правовым актам.

Рекомендация экспертного сообщества: с учетом изложенного выше необходима внешняя (не сотрудниками центров, действующих или вновь открываемых) разработка маршрутных листов для открытия Центров.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Российской Федерации/страна** | вуз страны | АНО, НКО страны | Иное страны |
| вуз Российской Федерации | + | + | + |
| АНО, НКО Российской Федерации | + | + | + |
| Иное Российской Федерации (средняя школа, ССУЗ …) | + | + | + |

При этом важно учитывать, что мы находимся в поле действия международного, а не странового права: то есть неверно и невозможно применение к Центрам вне Российской Федерации правовых норм Российской Федерации.

Следовательно, необходимо создание Единого Координирующего Центра для всей сети центров в Российской Федерации и за рубежом, минимальный кадровый состав которого определяется потребностями сетеобразования:

- специалист по международному праву в системе образования и науки, и проектной деятельности

- специалист по сетеобразованию (см. Задачу 1)

- специалист по международным образовательным стандартам и инновационным технологиям в образовании

- методический директор, специалист по интеграции российских (ФГОС) и зарубежных образовательных программ

- менеджер и разработчик образовательных проектов

- координатор сетевого сотрудничества в сфере научных исследований

- координатор сетевого сотрудничества в сфере дуального образования

- координатор сетевого сотрудничества в сфере проектной деятельности.

Также в каждом из открываемых Центров должен быть специалист по интеграции странового (страны расположения Центра) и российского образовательного ресурса, - для интеграции российских программ и учебных материалов в контекст стандартов и требований страны пребывания.

Без подобной интеграции русский язык и образование на русском языке не могут быть включены в мировой контекст, и клиентами Центров останутся только единичные пользователи, имеющие профессиональную или личную (семейную) потребность в освоении русского языка (но не предметов на нем); и востребованность уровней выше В1 будет оставаться на низком уровне.

Так же как участие Центров в наиболее востребованном секторе рынка образования на русском языке сегодня – работе с подростками-билингвами 14+ (потенциальными потребителями услуг российских вузов и уже не-клиентами русских школ за рубежом). В настоящее время данный сегмент целевой аудитории находится в зоне пристального внимания таких систем как IB, Кембриджская система (предлагающих свои экзамены в т.ч. по русскому языку и предметам на русском языке как одном из родных/неродном для билингвов) – и только путем интеграции страновых программ и программ российского образования (с выходом на двойные аттестаты, получаемые при Центрах) Российской Федерации может стать достойными игроком на этом вновь открывающемся рынке.

Задача 3. В связи с задачей 2 возникает необходимость выстраивания системы Центров в каждой стране как преемственной – со школы (с возможностью получения двойного аттестата) до Центра в его нынешней форме, подготавливающего к поступлению в российский вуз, или (ре)эмиграции в Российской Федерации (вкл. трудовую миграцию) или оказывающего просветительские услуги населению (на языке страны и на русском языке – с целью популяризации образа Российской Федерации через популяризацию русской культуры, открытий и инноваций, совершенных на русском языке). В последнем случае Центр выполняет функцию трансфера инноваций из Российской Федерации в страны и их валидации и тиражирования внутри страны, и трансфера инноваций из страны в Российской Федерации (исследовательского и проектного научного офиса).

В настоящее время Центры не имеют четко выраженной специализации и списка конкретных реализуемых ими действий для достижения поставленных в проекте целей и решения задач. Фактически они являются языковыми курсами при вузе или центрами дополнительного образования при вузе и НКО. И оказываются тем самым в наименее востребованных сегодня в оффлайн и наиболее занятых в онлайн сегментах международного рынка образования, не имея никаких конкурентных преимуществ (чем объясняется отмеченный в полученных анкетах спад потока клиентов уже в течение первого года).

При этом центры российских вузов, фондов (НКО), ассоциаций (НКО) и АНО сегодня открыты в странах как на базе вузов, так и 1 языкового центра (перепрофилированного) и НКО (2) без учета их исходных параметров и специфики.

Рекомендация экспертного сообщества: Необходима жесткая структурализация каждого центра с учетом его базовой организации в Российской Федерации и в стране нахождения, кадрового и территориального ресурса, ситуативных контекстов (в т.ч. правового, анализа рынка в стране и регионе расположения, инновационного потенциала базового вуза и страны расположения и др.); реорганизация программ и кадрового состава под решение Центром конкретных задач.

Например:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Российской Федерации/страна** | **вуз страны** | **АНО, НКО страны** | **средняя школа/гимназия страны** | **ССУЗ или аналог страны** |
| вуз Российской Федерации | Исследовательское бюро вкл. трансфер; двойной диплом, языковой диплом | Бюро изучения общественного мнения и сбора информации в стране по заказу вуза Российской Федерации | Центр апробации и внедрения инновационных разработок вуза Российской Федерации в школу др. страны | Центр апробации и внедрения инновационных разработок вуза Российской Федерации в ССУЗ др.страны (дуальная система) |
| АНО, НКО Российской Федерации | Проектное бюро вкл. выполнение проектных заданий вуза страны | Проектное бюро на паритетных началах | Проектное бюро, обменные и др. школьные проекты | Проектное бюро, обменные и др. профессиональные проекты |
| средняя школа Российской Федерации | Центр апробации и внедрения инновационных разработок вуза др. страны в школу Российской Федерации | Проектное бюро, обменные и др. школьные проекты | Центр международный аттестат, обменные и др. школьные проекты | Проектное бюро, обменные и др. проекты по профориентации |
| ССУЗ Российской Федерации | Центр профинноваций – разработка и внедрение | Проектное бюро, обменные и др. профориентационные проекты | Проектное бюро, обменные и др. профориентационные проекты | Центр дуального обучения с двойным дипломом, обменные и др. профпроекты (инновации) |

В таблицы указаны варианты реализации индивидуальных моделей сетевого сотрудничества в рамках единой системы Центров с учетом разнообразия базовых организаций в Российской Федерации и в странах нахождения Центров. Данный список при необходимости может расширяться.

Задача 4. На данный момент процесс выбора партнерских (страновых) организаций для российских (опорных, базовых) вузов, ассоциаций (НКО) и АНО – участников данного проекта – не прозрачен для внешнего эксперта. Показатели, на основании которых выбирается потенциальный партнер российской организации, не представлены системно ни в одном из указанных в качестве используемых нами для анализа источников (1-4).

Рекомендация экспертного сообщества: для систематизации деятельности Центров на местах и их сетевого взаимодействия необходимо:

* выработать единую систему параметров для каждой из типов базовых партнерских организаций в зарубежных странах – с учетом специфики планируемого при ней Центра (проектного, научно-исследовательского, образовательного и пр., см. Задачу 3). Данные параметры должны включать имеющиеся материальную (помещение и оборудование), кадровую и клиентскую базу потенциального партнера, которые он будет использовать и усовершенствовать в течение проекта. Если зарубежный представитель не обладает подобной базой и является индивидуальным предпринимателем, он не может быть рассмотрен в качестве партнера проекта, так как он вносит с собой в проект ряд не погашаемых российской стороной рисков. Выбор партнерских организаций в зарубежных странах должен происходит открыто, на основе конкурсного отбора с публичным объявлением условий конкурса и возможностью любой организации, отвечающей указанным параметрам, принимать в нем участие;
* выработать рамочные нормативные документы (Устав, Положение Центра и Договор между Центром и организацией в Российской Федерации) по каждому из направлений деятельности (типов Центров, см. Задача 3) с учетом норм международного законодательства. Поскольку организации в странах являются субъектами правового поля своей страны и нормы Российской Федерации ни к ним, ни к их клиентам применены быть не могут.

Данные документы рассматриваются как рамочные, рабочие модели – окончательные их варианты должны формироваться на местах и учитывать субъектные позиции обеих сторон (партнеров в Российской Федерации и за рубежом) и их роли в проекте:

* центры открываются сроком на 5 лет с возможностью пролонгации или передачи их роли иной организации в той же стране (в случае, если показатели работы Центра не отвечают условиям договора с организацией в Российской Федерации).
* обязательным условием деятельности центров должен являться их регулярный внутренний и ежегодный внешний мониторинг (задача 1 и задача 2). Причем, внутренний мониторинг проводится с участием экспертов центрального координирующего офиса в Российской Федерации; а внешний – с участием приглашенных независимых экспертов. Результаты обоих мониторингов являются публичными.

Систему параметров для внутреннего мониторинга вырабатывает центральный координирующий центр. Система параметров, созданных в рамках настоящего проекта, может и далее использоваться для внешнего мониторинга.

Задача 5. В настоящее время для поиска информации о центрах и понимания системы их функционирования необходимы значительные инвестиции человеческого и временного ресурса. Причина – отсутствие единой точки входа в проект (в сети интернет и в оффлайн пространстве). Если открытие такой точки при Министерстве просвещения Российской Федерации рассмотрено в задаче 2, то задача 5 – это создание единой точки входа онлайн, сайта проекта с возможность получения регулярно обновляемой информации как о проекте в целом, так и каждом из центров и его активностях и инициативах в отдельности.

Рекомендация экспертного сообщества:

Сайт координирующего центра проекта (задача 2) как единая точка входа должен отражать:

* систему нормативно-правовых документов открытого доступа (договоры между российской и зарубежной организацией, лежащие в основе сотрудничества; уставы российской и зарубежной организации, подтверждающие их «стыкуемость» (интегрируемость, но не компенсаторность) по целям и целевым аудиториям, а также контентам) и др.;
* цели и задачи проекта и пути их реализации (миссия проекта детально);
* схему каждого из партнерств (кто и в чем выступает донатором и потребителем, заказчиком и исполнителем);
* схему сетевого сообщества проекта в целом с распределением ролей и ответственностей;
* планы открытия подобных центров в дальнейшем (включая конкурсную документацию и контакты координатора, см. задачу 4)
* подпроекты сетевого сообщества, их продукты и результаты (поддающиеся оцифровке);
* новости проекта в целом;
* СМИ о проекте в целом;
* форму анонимной обратной связи для пользователей услуг центров.

Основная информация должна быть продублирована для международного сообщества на английском языке.

Такие же сайты, на русском и страновом языке, должны иметься у каждого центра в зарубежных странах (именно их информация и выводится в разделе новости центрального сайта).

Все страновые сайты отражаются на соответствующей странице сайта координирующего центра.

Задача 6. Для того, чтобы решить поставленную ТЗ проекта задачу по популяризации русского языка и культуры в международном сообществе, необходимо при выборе партнерской страновой организации и ведении переговоров о ее открытии учитывать не нормы российского права и российскую национальную картину мира (структуру власти), а ментальность и правовую систему принимающей стороны. Поскольку иное не позволит партнерской организации активно реализовывать свои представительские, образовательные, информационные, научно-исследовательские и др. функции (оговариваемые Договоре сторон в соответствии с уставной деятельностью сторон).

Например:

* в Российской Федерации и странах мира значительно различаются списки услуг, подлежащих лицензированию, особенно при условии их реализации НКО (например, не все услуги, считающиеся образовательными и лицензируемыми в Российской Федерации, являются таковыми вне Российской Федерации);
* также значительно различаются образовательные программы и стандарты обучения языку и предметам на языке (включая уровни владения и инструменты для их измерения);
* отличаются и подходы в системах образования (например, оценивание или безоценочное наблюдение и самооценка; субъектная или объектная позиция педагога и ученика и др.).

Перечень подобных различий можно продолжать.

Рекомендация экспертного сообщества:

Необходимо составлять и учитывать перечень различий в системе образования (основного и дополнительного) при открытии центров вне Российской Федерации, поскольку основная масса клиентов подобных центров заинтересована не в освоении программы российских школ (если речь не идет о естественных билингвах с русским как неродным или одним из родных, а о носителях РКИ из числа коренного населения без миграции в истории семьи) и поступлении в вузы Российской Федерации (за исключением ряда стран), а именно в изучении русского языка как инструмента коммуникации и знакомстве с российскими наукой, культурой и пр. (в т.ч. на языке страны).

И ориентируясь, как указано в техническом задании проекта, исключительно на нормы и стандарты Российской Федерации в системе образования, центры утрачивают 2/3 потенциальных клиентов. И, следовательно, менее эффективны при выполнении задачи популяризации русского языка, культуры, науки. Т.е. задача выхода на обучение в Российской Федерации противоречит часто задаче популяризации Российской Федерации в мире.

Задача 7. Данный аспект проистекает из предыдущих и касается необходимости более точного определения центрами своих целевых аудиторий (далее ЦА) и своей направленности деятельности в отношении ЦА (информационной, образовательной, просветительской, …)

Ключевые ЦА сегодня, судя по результатам анализа анкет проекта, а также ситуации в странах реализации проекта:

* коренное население (возраст преимущественно 21+, то есть учащаяся в вузах и работающая молодежь и люди среднего возраста);
* мигранты из русскоязычных стран (второе и третье поколение) (возраст в различных странах различен в связи с различием базовых организаций в стране: от русской школы за рубежом «Мозаика», «Ключ» до вуза).
* При этом в программах центра не учтены:
* ни необходимость различных образовательных курсов для различных ЦА (РКИ и билингвы);
* ни важность просветительских и образовательных мероприятий на языке страны местонахождения Центра (т.е. путь не от русского языка к контенту, созданному в Российской Федерации, а от контента из Российской Федерации к русскому языку – путь естественной мотивации, интуитивно реализуемый большинством населения мира).

Рекомендация экспертного сообщества:

А) Определяя партнера в стране пребывания клиентов (вне Российской Федерации), обращать внимание на ЦА, уже обслуживаемую данным партнером и ее соответствие ЦА российской головной организации. И открывать центры только на базе партнерских организаций с идентичной или близкой российской организации ЦА.

Например: ЦА российского вуза – иностранные студенты, носители РКИ, не граждане Российской Федерации (если нет специального бюджета на прием на бесплатное обучение детей соотечественников); ЦА НКО «Мозаика» (Финляндия) – соотечественники. Т.е. одному из партнеров необходимо перепрофилироваться или значительно расширить свой профиль для полнопрофильного сотрудничества. Вопрос: есть ли у него для этого соответствующие финансовые, кадровые и пространственные ресурсы?

Б) Учитывать целеполагание ЦА при формировании программ, выборе контентов (УМК, ПМК и др.), предложении проектов и активностей.

В) С учетом ЦА производить набор, повышение квалификации и переквалификацию сотрудников Центра в стране (причем, не только в российских, но и в страновых/зарубежных институтах, предоставляющих подобные услуги; так как педагоги должны уметь и мочь интегрировать с работой российские и страновые нормы, стандарты, технологии, материалы).

Г) Перепрофилирование одного из партнеров в момент или после создания Центра является возможной причиной расторжения с ним договора о сотрудничестве в связи со сменой ЦА.

Д) Партнер за рубежом не может рассматриваться как «поставщик» слушателей для российского вуза, так как компетенции зарубежного и российского партнера различны и должны использоваться не по принципу взаимозаменяемости, а по принципу компенсаторности (каждый партнер реализует тот тип услуг, который объективно лежит в сфере его компетенций).

Е) Финансовые потоки между партнерами (базовым институтом и центром в стране) должны распределяться своевременно и на основе четкого соблюдения договорных обязательств.

Задача 8. Один из ключевых параметров успешности любого проекта – реализация до его начала (уровень востребованности) и в течение всей его реализации (спад или подъем активности рынка в данном направлении, востребованность проекта в целом и возможность ее корреляции с потребностями ЦА и предложением/спросом отраслевого рынка) – целевого анализа рынка\*. При этом отсутствие конкурентов на рынке может означать не только свободную (пока не открытую) нишу, но и отсутствие долгосрочного спроса; то есть анализ рынка при открытии центра необходимо проводить как в синхронии, так и в диахронии
(3-5 лет).

\*Учитывая реалии эпохи корона-кризиса, под рынком подразумевается как оффлайн (региональный и коммунальный уровень), так и онлайн (с теми же этнолингвокультурными комбинациями); прямые (за продукт) и косвенные (за результат) конкуренты.

Исходя из результатов опроса в рамках настоящего проекта, анализ рынка проводился только 1 из ответивших на опрос 4 организаций (Центр открытого образования на русском языке БГПУ, Китай).

Рекомендация экспертного сообщества: на основе анализа рынка определяются:

* ценовая политика центра (вопросы в анкете проекта показали, что большинство респондентов не знают ни среднего уровня з/п в регионе, ни цены конкурентов – прямых и косвенных);
* кадровая политика центра (педагог = курс, который он приносит с собой или способен сформировать с учетом заказа; поэтому необходимо по итогам анализа рынка обновление и/или пополнение кадрового ресурса Центров, особенно при переходе на онлайн- с оффлайн-обучения и отсутствии экспертного опыта в дистанте у действующих преподавателей; варианты совместительства педагогов также должны учитывать рынок – иначе педагог может предлагать одни и те же курсы прямым конкурентам);
* информационная политика центра (тип подачи информации, информационная активности, использование информационных ресурсов принт- и онлайн-медиа, соцсетей – определяются также во многом информационной активностью прямых и косвенных конкурентов, мониторинг которой должен проводиться как миниму 1 раз в неделю);
* партнерская политика центра (косвенные конкуренты особенно в период спада запроса ЦА могут стать частью партнерской сети с согласованием ценовой политики, контента и кадрового ресурса; также анализ рынка позволяет выявлять наличие лакун у организаций, находящихся в том же или смежных сегментах рынка – и предлагать им свои услуги, то есть расширять ЦА не только количественно, но и качественно; партнерская политика также предполагает наличие общих ресурсов, паритетно используемых партнерами – в первую очередь, кадрового, давая занятость и предотвращая нерегулируемую миграцию кадров, особенно с учетом привязки педагогов к ученикам и возможности миграции именно в связке «педагог-ученик»);
* программы курсов и иных активностей (востребованных ЦА и не предлагаемых на рынке; предлагаемых на рынке в ином формате, например, не авторском, а типовом; предлагаемых по иной цене и т.д.).

Задача 9. При описании данной задачи использовались также результаты опроса в рамках настоящего проекта: ответы директоров (форма 1), ответы педагогов (форма 2) и ответы учащихся (форма 3). Причина использования в т.ч. невалидных ответов (поскольку 95% ответивших центров находятся на территории Российской Федерации, а не зарубежных стран) в том, что методология работы с кадрами принципиально не меняется при переносе центра в иное государство, если подход базовой организации выработан и реализуется в течение длительного периода времени. А смена кадровой парадигмы в самих базовых организациях необходима.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Существующая задача** | **Рекомендации по решению** |
| 1 | **Отбор кадров для Центра** | Необходимо регулярно (не реже 1 раза в год) проводить мониторинг курсов, вкл. выбор образовательного контента и форм его подачи, путем анкетирования учащихся (на английском языке) и педагогов. По итогам мониторинга необходимо принимать решения по: подтверждению кадров на следующий год, уменьшению или увеличению числа педагогов центра, замене педагога или направлению его на целевые курсы повышения квалификации (необходимые для оптимизации процесса преподавания в центре с учетом анализа рынка). |
| 1.1 | Профессиональные навыки и надпрофессиональные компетенции | Профессиональные навыки подтверждаются дипломами и документами курса повышения квалификации наравне с аттестацией, данной педагогу студентами и результатами экзаменов и тестов обученных им слушателей, а также отзывам коллег/анонимно и/или руководства (30/30/30/10)Надпрофкомпетенции подтверждаются путем сдачи соответствующего теста на основе существующих компетентностных портфолио (например, «КомПас» Елабужского института ФГАОУ ВО КФУ) |
| 1.3 | Языки свободного владения и этнолингвокультурные контенты | Педагоги центра обязаны доказать (например, сдав соотв. сертификационный экзамен) уровень владения английским языком не ниже В2 при условии работы с группами начального уровня. Оптимально, если педагоги знают структуру и особенности иных языков, носителями которых является большинство слушателей (судя по анкетированию, большинство студентов центра – из КНР, Казахстан, Таджикистана, Туркменистана, Пакистана и Афганистана).Также педагоги должны знать и применять на практике особенности этнокультурных традиций и этикета соотв. стран. |
| 1.3 | Работа с иностранцами и соотечественниками | Часть респондентов (1/3) указала на работу не только с носителями РКИ, но и с соотечественниками, проживающими за рубежом; что означает – обязательное прохождение педагогами, работающими с соотечественниками, курсов повышения квалификации по работе с би- и полилингвами (оптимально – предлагаемых не российскими, а именно зарубежными образовательными центрами, как обладающими наиболее современной научной и наиболее обширной практической информацией). |
| 1.4 | Страновые и российские образовательные стандарты  | Педагоги, работающие с учащимися зарубежных образовательных организаций разного типа, особенно при отсутствии намерений учеников переезжать в Российской Федерации для продолжения обучения, - должны владеть общими представлениями о страновых образовательных стандартах по сравнению с таковыми в Российской Федерации и учитывать разницу при подготовке и трансляции контента (форм и содержания). Так как основная задача – закрепить (РКИ), дополнить и углубить (билингвы соотечественники) предлагаемый на другом языке контент контентом на русском языке. |
| 1.5 | Страновые и российские технологии и материалы, их интеграция | Педагоги, работающие с зарубежными клиентами, должны в совершенстве владеть современными образовательными технологиями и инструментами (сторителинг, брейнрайтинг, ментальные карты, игровые технологии, видеоблоги, подкасты, пиктограммирование и эмоджи и др.) и постоянно обновлять и расширять свои компетенции в данной области; так как использование таких технологий – один из лучших мотиваторов для подрастающего поколения и молодежи к участию в курсах, а следовательно – популяризатор образования на русском языке. Педагог должен быть в состоянии самостоятельно упаковывать курс, интегрируя в него данные технологии. |
| 1.6 | ИКТ как стандарт (дистант и онлайн-образование) | Владение стандартным пакетом программ MS Windows, программами для обработки фото и видео-формата, для записи видео-формата близко к профессиональному качеству изображения и звука (в т.ч. через вебинарные комнаты); yotube или замена с закачкой видео и открытием своего канала; работа в режиме блога; zoom и идентичные по функционалу платформы дистанта; программы формирования и форматирования контента в режиме современных технологий (лента времени, облако слов и др.). Понимание и реализация разницы между онлайн- и оффлайн-обучением – от упаковки контента до выбора каналов связи и поддержания интенсивности урока, типа мотиваторов и др. |
| 1.7 | Само- и внутренний мониторинг педагога как обязательная компетенция | Способность к критической объективной оценке своих навыков и компетенций с проистекающей самомотивацией на их улучшение и реализацией этого улучшения без внешнего мотиватора. |
| 1.8 | Публичная активность педагога для привлечения клиентов центр | Во всем мире является одним из показателей «верности» сотрудника работодателю и по умолчанию или на основании договора принимается за одну из должностных обязанностей. Объем, тип и место реализации данной активности – по согласованию с руководством центра. |
| 2 | Нагрузка и совместительство | Варианты, оптимальные для различного типа центров:* при вузе: педагог в центре как совместитель (нагрузка как дополнительная с выплатами за реализацию проектов в центре); центр может т.о. пользоваться кадровым резервом вуза по мере необходимости и не имеет дополнительных фикс-расходов;
* при НКО/АНО: педагоги на ставках (0,5; 0,3) для избежания их перехода к конкурентам и реализации программ трудоустройства соотечественников за рубежом (подготовка реэмиграции кадрового резерка в Российской Федерации); договор заключается на год с возможностью пролонгации по показателям мониторинга и аттестации центра и курсов за год, а также с учетом публичной активности педагога в поддержку центра.
 |
| 3 | Повышение квалификации и переквалификация кадров | По нормам Российской Федерации педагоги должны проходить аттестацию, а следовательно и курсы повышения квалификации 1 раз в 3 года. В зарубежных странах подобные нормы различаются, но также существуют. При этом особое внимание уделяется тому, что а) выбор курса предоставляется самому педагогу на основе его лакун и точек роста (саморефлексия и самомониторинг педагога способствуют их выявлению); б) курс проводится в период отсутствия у педагога часовой нагрузки и в) педагог должен применить ЗУНы, полученные на курсе, в своей практике в течение следующих 2х семестров (только после этого КПК засчитывается).Повышение квалификации сотрудников центров должны происходит каждый год и продолжаться не менее 12 часов; поочередно – в Российской Федерации и за рубежом (в зарубежной, а не русскоязычной образовательной организации) для интеграции контентов и форм, принятых в каждой из стран. |
| 4 | Онлайн-привлечение соотечественников, успешно работающих с учащимися в указанных странах | В случае выявления невозможности организации курса, востребованного на рынке, с имеющимся в распоряжении центра кадровым ресурсом – привлекать в режиме дистанта специалистов из числа русскоязычных соотечественников за рубежом, экспертов по данному направлению. Оплата производится по тарифам Российской Федерации на основе договора ГПХ (если соотечественник является гражданином Российской Федерации) или иного типа договора (для неграждан Российской Федерации). Также возможно изначальное привлечение в качестве педагогов центров, ориентированных на дистанционное обучение, именно успешных в дистанте (известных в диаспоре) педагогов-соотечественников (не только для образовательной, но и для пиар- и научно-исследовательской деятельности, если таковая входит в задачи данного центра). Требования к педагогам из числа соотечественников – кроме перечисленных выше – знание в совершенстве (не ниже С1) языка страны своего ПМЖ и владение русским языком как родным. |
| 5 | Инструменты мотивации  | Для удержания продуктивного кадрового ресурса в Центре, необходимо предложить ему систему как финансовых, так и нефинансовых мотиваторов. Например: * премиальные выплаты при наборе курса (набор или его значимая часть осуществлялся данным педагогом), при получении курсом 100% положительной обратной связи от учащихся; при сдаче студентами курса тестов и экзаменов на среднюю оценку не ниже 4 баллов и др.;
* премиальные выплаты за разработку и упаковку авторского курса, востребованного у учащихся;
* возможность преподавания в оффлайне на территории партнерской организации за рубежом (1-3 месяца, командировка); для педагогов из числа соотечественников – в партнерской организации в Российской Федерации;
* заключение долгосрочного (более 1 года) контракта и т.д.
 |

Задача 10. Лицом и основной движущей единицей Центра является его руководитель. Это проявилось и в анкетах педагогов-респондентов, собранных в результате настоящего проекта. Как в анкетах директоров ряда Центров проявилось отсутствие у назначенных на данную должность специалистов именно управленческого (менеджмент образовательной организации, международный проектный менеджмент) образования и опыта.

Поэтому отдельный блок задач мы посвятим составу и формированию компетентностного портрета директора Центра:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Существующая задача** | **Рекомендации по решению** |
| 1 | Профессиональные навыки и надпрофессиональные компетенции | Оптимальный руководитель такого центра – дипломированный специалист в области менеджмента (менеджер образовательных международных проектов) и управления. Подобные курсы магистратуры предлагаются МПГУ (городской, Москва), Институтом им. Герцена (СПб), ВШЭ, РАНХГИС и др.Ключевые надпрофессиональные компетенции: сетевое сотрудничество и распределенное лидерство (паритетное мышление у руководителей как базовой организации в Российской Федерации, так и странового центра), информационная компетенция, мобильность (вариативность) и креативность, перспективное мышление и межкультурная коммуникативная компетенция (тесты и инструменты по усовершенствованию данных компетентностных модулей – на примере компетентностного портфолио лидер в программе «КомПас» Елабужского института ФГАОУ ВО КФУ) |
| 2 | Языки свободного владения и этнолингвокультурные контенты | Владение русским языком и русской национальной картиной мира как родным (базовая организация в Российской Федерации) или языком и культурой страны расположения центра как родными (директор странового центра) + английским языком как языком международной коммуникации на уровне не ниже В2. Понимание и реализация этнолингвокультурных норм обеих стран-партнеров по проекту. |
| 3 | Страновые и российские образовательные стандарты | Руководители базовых организаций и центров в Российской Федерации должны владеть общими представлениями о страновых образовательных стандартах по сравнению с таковыми в Российской Федерации и учитывать их общность и разницу при подготовке образовательных программ, сертификатов для реализации в центре. Руководители центров в зарубежных странах должны владеть в совершенстве страновыми стандартами и иметь представление о российских по своему направлению – для интеграции программ и курсов. Результаты образовательной деятельности учащегося в центре должны быть 100% валидируемы в его стране ПМЖ. |
| 4 | Страновые и российские правовые нормы | Руководители базовых организаций и центров в Российской Федерации должны владеть общими представлениями о страновых правовых нормах в системе образования по сравнению с таковыми в Российской Федерации и учитывать их общность и разницу при подготовке образовательных программ, сертификатов и др. для реализации в центре. Руководители центров в зарубежных странах должны владеть в совершенстве страновыми нормами и иметь представление о российских по своему направлению – для валидации программ и курсов. Результаты образовательной деятельности учащегося в центре должны быть 100% валидируемы в его стране ПМЖ. |
| 5 | ИКТ как стандарт  | Владение основными IT-навыками и компетенциями для работы в интернет-пространстве является ключевым требованием к руководителю сетевого центра. |
| 6 | Публичность как стандарт (вкл. владение пиар-технологиями и инструментами) | Оптимально, если руководитель центра является знаковой фигурой в профессиональном сообществе своей страны проживания/ коренного населения страны (членом сетевого сообщества, облегчающего процесс популяризации центра). Директор должен уметь реализовывать сетевые партнерства с момента запуска переговоров до момента заключения и реализации соглашения – со СМИ региона и страны местоположения центра; с грантодающими организациями страны местоположения центра, потенциальными поставщиками клиентов и т.д. |
| 7 | Нагрузка и совместительство | Руководитель центра в стране не может быть совместителем или волонтером – необходима оплачиваемая ставка как основание для выполнения руководителем полного объема работ по реализации проекта. Формирование оплаты ставки должно происходить не исключительно из средств Российской Федерации, а на долевом софинансировании из средств страны местонахождения центра, Российской Федерации и самого центра.  |
| 8 | Повышение квалификации и переквалификация | Повышение квалификации руководителей центров должны происходит каждый год и продолжаться не менее 12 часов; поочередно – в Российской Федерации и за рубежом (в зарубежной, а не русскоязычной образовательной организации) для интеграции контентов и форм, принятых в каждой из стран. Тематика: менеджмент, юриспруденция, пиар-технологии и т.п. |

Задача 11. На основе полученных в результате опроса анкет (здесь валидность является более высокой, поскольку работа в центрах, расположенных в Российской Федерации ведется как в оффлайн, так и в онлайн-формате; и открытие центр 2021 г. планируется именно как дистанционных из Российской Федерации – соответственно опыт уже существующих центров в дистанте можно рассматривать как первичную экспертизу), - мы выявили следующие точки роста и лакуны по направлению образовательного контента и предлагаем варианты их закрытия:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Существующая задача** | **Рекомендации по решению** |
| 1 | Повышение качества самого контента (его регулярный update & upgrade) | С учетом глобализации рынков услуг и труда, в т.ч. в системе образования, необходимо регулярно обновлять содержание и форматы предлагаемых курсов, учитывая действительно передовые страновые и зарубежные аналоги (в т.ч. в сфере преподавания и изучения других языков как иностранных и неродных в мире).Для этого необходимо как минимум 1 раз в полгода проводить системный анализ рынка инноваций в сфере контента (методики, технологии, обеспечивающие их инструменты вкл. УМК и ПМК) и регулярно участвовать в международных и всероссийских вебинарах, конференциях, выставках по направлениям работы центра. Особенно важно обратить внимание на методики, технологии и инструменты преподавания и изучения английского, испанского и немецкого, а также китайского языков как иностранных в мире – как передовые в сфере образовательного контента (формы и содержания).  |
| 2 | Повышение качества трансляции контента (содержания и форма) | Даже при наличии содержательно интересного и системно структурированного и развернутого контента, занятие может быть непривлекательно для слушателей (что приведет к спаду активной посещаемости, отсутствию обратной связи и снижению востребованности курса). Чтобы это предотвратить, необходимо:А) Учитывать новые условия трансляции контента (преимущественно онлайн) и соответственно разницу между онлайн и оффлайн-форматами презентации материала (пройти соотв. курс повышения квалификации, например от «ИКТ для педагогов» nitforyou.com; или самообразование путем просмотра вебинаров на канале ютуб «Сказкотека» и др.).Б) Выбирать для трансляции оптимальные решения «одной кнопкой» (весь центр – через 1 вебинарную платформу, наиболее распространенную и популярную у ЦА).В) Вести запись транслируемого контента как для открытия доступа учащимся, так и для само- и внутреннего мониторинга (рефлексия) с целью улучшения контента, повышения его доступности; предоставлять к видеозаписи контента дополнительные рабочие листы именно для самостоятельной работы слушателей.Г) «Узнаваемость контента» – создание единого дизайна центра, распространяющегося в т.ч. на дизайн презентаций, рабочих листов и др. контента.Д) Мониторинг текущих и прошедших курсов, вкл. анализ курсов в цифре (статистику посещаемости) и опрос учащихся и педагогов – для выявления точек роста и зон экспертизы курса. |
| 3 | Расширение ЦА контента | Одной из наиболее часто упоминаемых в анкетах проблем центров (как открытых в Российской Федерации, так и работающих за рубежом) является востребованность их программ ЦА. Точнее, доступ к этой ЦА, базирующийся чаще всего на спорадической рекламе, личных контактах педагогов и руководства, то есть системно не осмысленный.Для расширения ЦА необходимо:А) Учитывать программы и стандарты не только Российской Федерации, но и страны пребывания ЦА (для центров Российской Федерации, ориентированных на конкретный этно-контингент, и страновых центров вне Российской Федерации). Это позволит акверировать учащихся, которые не планируют дальнейшего обучения или миграции в Российской Федерации, но для тех или иных целей нуждаются в знании русского языка и предметов на нем. Т.к. такому контингенту важно сдать не ТРКИ, а страновые экзамены по РКИ или по контенту на РКИ.Б) Учитывать, что оптимальный психологически и содержательно путь популяризации контентов, созданных в России – это их трансляция на языке ЦА или английском языке. Так как не все представители ЦА заинтересованы в освоении РКИ, но многие готовы изучать, например, ТРИЗ, когнитивистику, психолингвистику и др. в том варианте, в каком они существуют в Российской Федерации.В) Учитывая высокую степень занятости ЦА (РКИ и предметы на нем, в 90% являются дополнительным образованием или факультативом), имеет смысл предлагать не только «живые» уроки разных типов, но и контент в качественной видеозаписи с приложением необходимых материалов, рассчитанных на самостоятельное освоение слушателем (рабочих листов).Г) Технологизация и геймификация контента – т.е. использование в рамках курсов современных инновационных решений как мотивирующих для учащихся выбрать именно данный курс из ряда тематически схожих (конкурирующих).Д) Преемственность и модульность контента – т.е. предложение различных курсов как преемственных решений внутри единой системы (когда предыдущий курс является рекламой следующего). |

Всем указанным выше решениям необходимо целенаправленно и системно обучать педагогов центра, поскольку, судя по ответам респондентов из числа педагогов и из числа учащихся, - педагоги большинство из перечня критериев не реализуют.

Задача 12. Одной из уже обозначенных выше точек роста центров является системное осмысление ЦА с целью выявления оптимальных механизмов ее привлечения. При этом важно учитывать такие факторы, как:

* геополитическое положение страны местонахождения центра (центр в стране ПМЖ ЦА будет иметь больше вариантов доступа к ЦА, чем центр в Российской Федерации, даже при наличии онлайн-форматов обучения; центр в соседних с Российской Федерации государствах или в государствах, имеющих сильные положительные историко-культурные связи с Российской Федерации, будет более эффективен, чем центр в странах, не имеющих или имеющих негативную историю взаимоотношений с Россией и не имеющих прямых границ с Российской Федерации и т.д.; центр в странах импорта-экспорта товаров и услуг с Российской Федерации более ффективен, чем центр, не реализующий с Российской Федерации большого товарооборота и не предоставляющий услуги гражданам Российской Федерации на своей территории и т.д.);
* миграционная история страны местоположения центра (а) миграция, в первую очередь, трудоустройство из страны в Российской Федерации и необходимость подготовки к ней в языковом, правовом и культурном контекстах до момента прибытия в Российской Федерации; б) миграция из СССР и Российской Федерации в данную страну, как трудовая, так и этническая, т.н. русскоязычная диаспора и ее активности и объем; т.е. в странах с наличием миграционной активности а) и/или б) типа центр будет более востребован как «триггер», чем в странах подобной активности не имеющих);
* наличие интеркультурной или жесткой этнокультурной ментальности коренного населения страны местоположения центра (в случае с би- и полилингвальными странами и регионами, например, Швейцарией, Финляндией, Бельгией и др. – население изначально сенсибилизировано для самоактуализации путем знакомства с новыми языками и культурами; тогда как в странах с военной диктатурой и жестно монолингвальной тенденцией развития это крайне сложно, если только Россия не является выгодным торговым или политическим партнером правительства данных стран).

Рекомендация экспертного сообщества: при открытии новых центров обращать внимание на наличие минимум 2 из перечисленных выше 3 факторов:

* положительные исторические и современные геополитические условия в отношении страны местоположения центра и Российской Федерации;
* наличие обоих или одного из вариантов миграции в значительном (не менее 2 млн. человек) объеме;
* билингвальная и полилингвизм и интеркультурная ментальность коренного населения страны или серьезные финансовые и/или политические интересы руководства страны в Российской Федерации.

Задача 13. Привлечение и удержание внимания ЦА в зоне услуг центра – также тема, освещенная в анкетировании проекта и допускающая осмысление путем анализа заполнения командой проекта анкет № 4 и № 5 (сайты центров и центры в соцсетях, региональных и страновых СМИ и др.).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Существующая задача** | **Рекомендации по решению** |
| 1 | Наличие единой точки входа для всей сети центров в мире | Оптимально, если она будет включать центры как в рамках данного проекта (более развернуто, в формате визитных карточек центров с линком на их сайты), так и по проектам партнерской сети ИРЯП им. Пушкина кабинетов и центров Фонда Русский мир (в формате маркеров на карте Российской Федерации и мира) – что позволит избежать открытия центров по разным проектам при одной и той же организации, в одном городе (экономия и целевое расходование средств госбюджета). Данная точка может быть реализована как грантодающей организаций (Заказчиком проекта), так и открытым при ней или ее ключевом партнере-Исполнителе по данному проекту координирующим офисом (см. задачи 2 и 3). |
| 2 | Наличие собственного сайта у каждого центра | Сайт должен иметь запоминающееся и легко воспроизводимое устно и письменно без знания русского или английского языка доменное имя (на латинице, так как потенциальные клиенты не должны владеть кириллицей).Это должен быть самостоятельный сайт центра, а не страница на сайте вуза или др. базовой организации, так как а) доменное имя организации может утяжелять поиск и б) поиск по другому сайту замедляет процесс обнаружения искомой информации и потенциальный клиент просто откажется от ее получения через 30-40 сек. (максимальное время поиска без наличия сильных мотиваторов и при наличии выбора исполнителей услуг в сети – по статистике)Сайт должен четко отражать характер деятельности центра (на данный момент он носит скорее общеинформационный характер), учитывать специфику ЦА (интересы, потребности, причины обращения к сайту центра, культуру подачи информации в культуре ЦА или в международном сообществе, отличную от традиции работы с информацией в Российской Федерации; язык(и) ЦА – т.е. быть параллельно, как минимум, на английском языке).Сайт должен быть выполнен в едином узнаваемом дизайне центра.Сайт должен обязательно предлагать: * информацию (визитные карточки) педагогов центра;
* информацию (визитные карточки) курсов центра;
* расписание идущих курсов с указанием формата (онлайн или оффлайн);
* перечень курсов для записи;
* оферту;
* регистрацию на курсы по расписанию на сайте;
* оплату через сайт или автоответчик после записи на курс по оплате на русском и английском языках;
* актуальные проекты центра, в которых можно принять участие, и тип участия и контактные лица по проектам;
* обратная связь;
* информация в соответствии с законами Российской Федерации и стран пребывания клиентов о порядке работы с личными данными клиентов.

На сайте может быть, но не должна быть и точно не должна являться главной (находиться на главной странице) информация о положении в Российской Федерации и новостях Российской Федерации. Если все же даются новости Российской Федерации, то в равной мере на русском языке должны даваться новости страны местоположения Центра с указанием линка на источник на др. языке (как материал для отработки компетентций по восприятию русскоязычного текста учащимися и гостями сайта, с возможностью самопроверки на своем родном или английском языке).Обязательно явная завязка сайта на популярные соцсети (ФБ, ВК, Твиттер). |
| 3 | Регулярная работа в соцсетях региона (регионов) присутствия центра | Решение – открывать страницу или группу или профиль центра в соцсети зависит от а) предполагаемой активности как авторов ресурса (их готовности инвестировать время в ведение проект ежедневно, реже 1 раза в день или еженедельно) и б) от предполагаемой активности посетителей ресурса (комментирование, лайки и др.).На начальном этапе рекомендуется открывать профиль центра (то же, что профиль человека, но вместо фото – логотип центра; вместо имени человека – название и страна расположения центра; в заставке – репрезентативное фото сотрудников на фоне здания центра и адреса сайта и эл.почты центра).Заполнение профиля информацией может осуществляться как специально выделенным для этой цели сотрудником центра (обладающим компетенциями и опытом в работе с рекламно-информационным, рекламно-образовательным контентом в сети; получающим за это оплату) или всеми сотрудниками центра (написание поста и подбор изобразительно ряда к нему осуществляет сотрудник, размещение осуществляет руководитель центра). Условие: посты должны появляться не реже 1 раза в 3 дня и быть на 2 языках – русском и английском параллельно.Посты должны в конце иметь активный линк на сайт центра (если пост информационный – то на полную информацию на сайте об этом же, если рекламный курса – то на визитку курса на сайте центра, если о педагоге – то на визитку педагога на сайте центра…). |

Задача 14. Мотивация Центров со стороны Заказчика-грантодателя и базового вуза

Наравне с организационно-структурными и правовыми, а также контентными и компетентностными (кадровыми) вопросами успех или неуспех деятельности центра зависит от продуманной системы мотиваторов на каждом из уровней. Респонденты в анкетах перечислили демотивирующие факторы (невыполнение или несвоевременное выполнение своих обязательств со стороны Заказчика; сжатые сроки от подписания соглашения до конца реализации гранта и др.) Демотиваторы приводят к «выгоранию» исполнителей проекта и ограничению дееспособности центров не в меньшей мере, чем неучет иных «стартовых» параметров.

Мотивационные инструменты должны быть адресными и учитывать особенности как менталитета, так и личности мотивируемого. Поэтому мы можем предложить только варианты (для выбора и адаптации на местах):

|  |  |
| --- | --- |
| **Кого мотивируем (мотивируемый)** | **Адресный мотиватор (варианты)** |
| Педагог центра (в Российской Федерации) | * финансовая мотивация (% за результативную помощь в наборе студентов; за разработку нового и значительную переупаковку прежнего курса – с результатом в приросте числа учащихся и качества итогов; за переход учащихся на последующие курсы/непрерывное обучение у педагога; за реализацию внеаудиторной работы по продвижению центра, проведению доп. мероприятий и т.д.);
* мобильность как мотивация (отправка педагога на 1-3 месяца на преподавание в организацию-партнер центра в дальнем зарубежье);
* компетентностная мотивация (оплата педагогу стажировки в успешном центре из сети данного проекта в Российской Федерации или за рубежом; или прохождения необходимого его курса в системе допобучения и повышения квалификации);
* документальная мотивация (благодарности от руководства вуза, Министерства как заказчика проекта и т.д., но уровень не ниже ректора вуза);
* самопрезентационная мотивация (организация мероприятий, на которых действительно результативные/в цифре педагоги смогут представить свой путь к результату др. коллегам как из сети проекта, так и более широкой публике).
 |
| Педагог центра (в заруб. стране) | То же, что выше, с разницей в направлении мобильности (из зарубежной страны – в Российской Федерации). |
| Педагог центра (онлайн) | То же, что выше; кроме мобильностей. |
| Сообщество (команда) центра | «Доска почета» в формате, отражающем специфику центра и онлайн-канала и привлекательном информационно для читателей на сайте центра и проекта в целом (соотв. организации, открывшей центр и координирующего бюро всех центров). |
| Учащиеся центра | * бонусы (финансовые) за предоплату, оплату/заказ сразу или последовательно нескольких курсов центра (верность центру); рекламу центра в кругу друзей и знакомых (привод платящих клиентов);
* благодарности результативную волонтерскую поддержку рекламных акций центра онлайн и оффлайн;
* бонусные акции для всех учащихся центра (нефинансовые бонусы, например, 1 час мастер-класса онлайн бесплатно и т.п.).
 |
| Руководство центра | Самый лучший мотиватор для руководства – своевременное и полное выполнение своих обязательств со стороны партнера (тем более Заказчика) проекта. Руководитель центра, как правило, должен работать на ставку (быть официально оформлен как таковой по нормам законодательства страны местоположения центра). Ставка должна состоять процентуально из: средств Российской Федерации, средств страны местонахождения Центр и головной организации центра или самого центра. |

Задача 15. Мониторинг центра как основание для продолжения его поддержки или передачи функций и грантовой поддержки другой организации в стране/регионе. По результатам опроса и предоставленным отчетам центров, открытых как в Российской Федерации, так и за рубежом, были выявлены задачи, требующие незамедлительного решения (см. выше), равно как отсутствие у ряда центров кадров, обладающих необходимыми компетенциями для решения данных задач.

Как правило, наибольшую сложность представляют собой:

* наличие бюджетного мышления у руководителей и сотрудников центра (центр не рассматривается как инструмент монетизации услуг, коммерциализации образования; ожидаются постоянные финансовые вливания со стороны Российской Федерации – что не может быть реализовано в рамках проектного, то есть по самой сути проекта, ограниченного временными рамками и объемами софинансирования);
* и проистекающее из него отсутствие коммерческого планирования на развитие центра в грантовый и постгрантовый период.

Т.е. после прекращения грантовой поддержки центры окажутся нежизнеспособны, и все вложенные в них средства – объектами нецелевого расходования госбюджета (так как с закрытием центров цели данного проекта окажутся не выполненными в долгосрочном ключе).

Рекомендация экспертного сообщества:

1) При получении заявок на открытие центра требовать от грантополучателей обязательного приложения не только календарного, но и коммерческого плана с указанием рисков и пути их минимализации и рассматривать данный план как приложение к договору об открытии центра. В случае невыполнения плана (кроме обстоятельств неодолимой силы) – требовать от центра возврата полученных дотаций в % объеме, оговоренном в плане.

2) Если дотации рассчитаны на срок более 6 месяцев, выплачивать их траншами, после получения от центра отчетов в цифре и текстовых (в т.ч. о коммерциализации курсов и активностей) – каждые полгода; и после получения результатов внешнего мониторинга – каждый год.

Если отчет или внешний мониторинг показывают результаты, значительно отличающиеся от приложенных к договору календарного и коммерческого планов, - субсидирование центра приостановить (после отчета за 6 мес.) или прекратить (после внешнего мониторинга).

3) Передать функции и субсидии, ранее представлявшиеся центру, другой организации в регионе или стране местоположения центра с наложением на нее обязательств, не выполненных центром (календарный и бизнес-планы должны быть представлены уже новой организацией, и могут различаться с календарными и бизнес-планами центра).

4) Срок софинансирования – 3 года (типовой срок для проектов такого типа в международном сообществе).

5) % софинансирования – от 70% от расчетной стоимости проекта центра (бизнес-плана центра) в 1 год; 50% во 2 год до 30% в 3 год. Остальные % центр должен получить у другого грантодателя (страны местоположения центра) или внести сам (путем оказания платных услуг ЦА).

6) При передаче функций центра иной организации, софинансирование может оказываться по остаточному принципу: если передача осуществляется на второй год, то организация предоставляет планы с учетом 50% софинансирования; если на третий – 30% софинансирования.

Если другой организации в стране не выявлено (поиск ведется также путем объявления открытого конкурса), остаток финансирования распределяется в качестве бонуса между другими наиболее успешными центрами внутри проекта по их дополнительным заявкам, на конкурсной основе с заключением допсоглашения по расширению их спектра услуг.

Задача 16. Что должно быть включено в пакет документов вновь открываемых центров с учетом анализа результатов мониторинга текущего проекта

|  |  |
| --- | --- |
| **№** | **Состав пакета документов** |
| 1. | Календарный план проекта с расписанными пакетами работ всех участников и итоговыми показателями в цифре и тексте по каждому пункту плана |
| 2. | Содержательное наполнение проекта по датам (последовательно) и по пакетам исполнителей (для понимания системы выплат каждому исполнителю) |
| 3. | Смета проекта по последовательности выплат в соотв. с календарным планом и с указанием выплат по рабочим пакетам исполнителей |
| 4.  | Финансовый (бизнес) план работы центра на 3 года  |
| 5. | Выписка с текущего счета организации, при которой открывается центр, за минувшие 3 года (объем софинанасирования не может значительно превышать объем финансовых средств на счету организации, чтобы не возникло дополнительных рисков для проекта) |
| 6.  | CV потенциального руководителя центра вкл. его опыт реализации подобных проектов и его принадлежность к сетевому проф.сообществу в стране местонахождения центра |
| 7. | CV других исполнителей по проекту с отражением их соответствия должности, на которую они претендуют в проекте. |
| 8.  | Концепция центра в схеме (1 лист А3) |
| 9. | Концепция центра в видео-презентации на 5 минут (питч) (с последующей защитой видео-презентации) вкл. пути продвижения центра |
| 10. | Перечень ресурсов: имеющихся у центра для реализации концепции и необходимых центру для ее реализации (если соотношение с преобладанием или равной долей необходимого, прирост рисков нежизнеспособности центра) |
| 11. | Пути самофинансирования Центра по истечении грантового периода – доказательно с финансовыми и др. выкладками на основании предыдущего опыта организации |
| 12. | Проекты Устава, Положения и др. правовых документов потенциального центра на основании законов страны его местоположения и правовой формы открывающей организации. |
| 13. | Перечень партнерских (№, дата договора/соглашения и реализованные совместно проекты) организаций разного типа, которые могут быть задействованы центром для реализации своих задач. |
| 14. | Данные сайта организации, при которой может быть открыт центр, и ее представительства в соцсетях.  |

**Ключевые рекомендации, закрывающие большинство из перечисленных позиций:**

1) Мониторинг центров образования на русском языке (имеющих государственные образовательные лицензии своих стран и работающих эффективно как в режиме онлайн-, так и оффлайн) в мире и открытие центров в рамках данного проекта при них (вкл. организационно-правовую поддержку их функционирования путем предоставления им государственных организаций-партнеров по их запросу, из системы общего, среднего профессионального или высшего образования).

2) Выявление успешных авторских образовательных методик и технологий в мире (соотечественники) и организационно-финансовая и правовая их поддержка путем объединения их с профильными вузами Российской Федерации в данном направлении; открытие авторских методических и образовательных центров на русском языке для соотечественников в странах ближнего и дальнего зарубежья – с тиражированием их методик на других языках в странах-участниках проекта (поддержка отчуждения авторских продуктов и трансляции их на сетевое сообщество центров-участников проекта).

3) Выявление успешных авторских образовательных проектов в мире (соотечественники) и организационно-финансовая и правовая их поддержка путем объединения с передовыми АНО/НКО в Российской Федерации по данному направлению; открытие проектных международных офисов для реализации данных проектов под эгидой Российской Федерации с паритетным участием зарубежной стороны (авторы проекта) и российского партнера.