

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**

**22—24 мая 2014**

**Панельная сессия**

**ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ**

**22 мая 2014 — 16:00—17:15, PepsiCo Café**

**Санкт-Петербург, Россия**

**2014**

**Модератор:**

**Блэр Шеппард**, Международный руководитель по стратегии и развитию лидерства, PwC International

**Выступающие:**

**Филип Альтбах**, Директор и почетный профессор, Центр международного высшего образования в Школе образования Линча при Бостонском колледже

**Д-р Сян Бин**, Основатель, директор и преподаватель дисциплины «Бизнес в Китае и глобализация», Высшая школа бизнеса Cheung Kong (CKGSB)

**Рубен Варданян**, Предприниматель и филантроп

**Ярослав Кузьминов**, Ректор, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

**Игорь Максимцев**, Ректор, Санкт-Петербургский государственный экономический университет

**Владимир Мау**, Ректор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

**Олег Хархордин**, Ректор, Европейский университет в Санкт-Петербурге (ЕУСПб)

**B. Sheppard:**

Good afternoon everyone. I am Blair Sheppard. I work for PricewaterhouseCoopers, but spent 33 years of my life as an academic in the United States. I am thrilled to be here to host this panel of a really interesting array of people, all of whom share in common a deep care for higher education in Russia. One of the reasons this panel matters so much is that a country is only as good as its best people, and the best people from a country emerge from the country's great universities. Therefore, for Russia to be the country it deserves to be, it has to have a set of institutions that are competitive on a global basis.

The purpose of this panel this afternoon is to spend our time, first with each other and then hopefully engaging the audience, on the conversation around the question, what does it take for Russian universities to emerge among the leading universities in the world? There is an explicit effort driven by the Ministry for that to happen, but in this instance we are going to have a conversation among people who are themselves academic leaders. Some are from the private sector, most from the academic sphere, but we have a really interesting sample of human beings.

May I start with Professor Mau. Almost all of you know Professor Mau, but actually he runs an institution, the scale of which dwarfs any university that exists in the country of my origin, and has been an innovator in the field for a long, long time. I have actually had a chance to listen to him 15 times in my various visits to Russia and so I am looking forward to the sixteenth. Dr. Mau, here is the question: what do you think the real trends are that we need to be cognizant of as we think about innovating in the Russian university system?

**B. May:**

Уважаемые коллеги, друзья, спасибо большое.

Я постараюсь максимально сжато изложить этот topic, у меня есть пять минут. Какие тренды мне представляются важными, и в какой мере они отражаются в развитии российского образования?

Прежде всего замечу, что развитые страны переходят к модели всеобщего высшего образования. Мы жалуемся, что у нас стало слишком много высшего образования, но в этом смысле оно соответствует всеобщему тренду. У нас доля поступающих в вузы примерно такая же, как и в большинстве развитых стран. Естественно, это сказывается на качестве образования: если в вузы поступают 30% выпускников школ, то можно предположить, что доля хорошего университетского образования при этом выше, чем в ситуации, когда в университеты поступают 70%.

Я считаю, тем не менее, что это хорошая, правильная тенденция. Не буду мотивировать из-за отсутствия времени, но я убежден, что высшее образование, пусть даже плохое, лучше, чем отсутствие высшего университетского образования. Пребывание в университете идет на пользу в любом случае. Мы можем обсуждать, в какой мере государство должно подтверждать или не подтверждать качество полученного диплома, но, повторяю, образование лучше, чем его отсутствие. Это верно даже в ущерб качеству.

Второе. По нашим оценкам, по сравнению с советским периодом количество людей в нашей стране, получивших качественное образование, не уменьшилось, а может быть, даже несколько возросло. Косвенно об этом свидетельствует способность российских выпускников, в том числе и выпускников программ по экономике и по гуманитарному циклу, поступать на международные программы в лучшие международные университеты.

Мне представляется, что следующий важный тренд, который наблюдается и будет наблюдаться — это рост индивидуализации образования. Образование в хороших вузах становится все более ориентированным на потребности учащегося: я говорю не о массовом, а об образовании в

хороших университетах. В какой-то мере оно становится доиндустриальным, но не в смысле появления индивидуального тьютора на весь период обучения, а в смысле возможности выбора из модулей, возможности формирования собственной образовательной траектории.

Думаю, что с этим связано и усиление дискретности образования, и непрерывность образования, когда студент, слушатель должен так или иначе получать образование на протяжении всей жизни, корректируя свое обучение, корректируя свою образовательную траекторию. Это касается не только бакалавриата и магистратуры, но само по себе появление этих двух форм мне кажется важным с точки зрения возможности корректировки своего образовательного тренда в последующей жизни. Исключительно важной тенденцией является усиление внимания хороших университетов к послевузовскому образованию, увеличение доли образования для взрослых, можно сказать, непрерывного образования. Я говорю о том, что наблюдаю сам: основной контингент обучающихся в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации — две трети, или даже несколько больше слушателей, — это люди, которые получают наше образование, уже имея высшее образование.

Из этого следует, что будет меняться финансовая модель образования. Мы в России часто жалуемся, что образование все в большей степени становится платным. В моем понимании, платность образования есть тренд развитой страны, феномен богатства общества, а не его бедности. Да, конечно, в условиях тяжелого кризиса, когда государство уходит из некоторых образовательных программ, платное образование может быть частью бедности, нехватки средств. В современном развитом обществе, когда удовлетворена значительная часть материальных потребностей, люди начинают вкладывать деньги в здоровье и в образование, свое и детей. В этом смысле усиление платности образования отражает

тенденцию на индивидуализацию образовательных процессов и является очень важным долгосрочным трендом. Люди будут все больше тратить на образование, отсюда вытекает следующий тренд: образование будет все более становиться международным. Граждане смогут все больше выбирать между разными университетами не только в своей стране, но и в мире. Во всяком случае, это касается эффективного спроса на образование.

Следующая тенденция. Усиление международного характера конкуренции университетов, на мой взгляд, является для нас важнейшим вызовом. Более того, я убежден, что качественные международные студенты гораздо важнее качественных профессоров. Профессора следуют за студентами. В конце концов, если у вас много денег, профессора можно купить, студента же просто так деньгами не заманишь. Международная конкуренция является еще одним очень важным трендом.

В заключение нельзя не сказать о важности новых образовательных технологий. Здесь свою роль играют и активные методы, и все, что позволяет индивидуализировать образовательный процесс. Существует новое понимание возможности дистанционных форм обучения. Еще десять лет назад дистанционное обучение воспринималось мною и многими моими коллегами как продажа диплома через интернет. Сейчас появляются технологии, которые позволяют сделать дистант частью реального образования, хотя и не подменяющей образование целиком.

Наш уважаемый председатель спросил меня, буду ли я говорить про Coursera и про новые подходы. Я не буду говорить про это. Мне кажется, прошло еще недостаточно времени. Для русской аудитории я напомним популярную сцену в фильме «Москва слезам не верит», где один из героев в конце 50-х годов говорит: «Через 20 лет везде будет телевидение, ничего не будет, кроме телевидения, телевидение заменит все». Мне кажется, при всей важности того тренда по открытости программ ведущих университетов, который сейчас есть, мы не можем говорить однозначно,

что через 20 лет все будут учиться в пяти или десяти крупных университетах, а все остальные вузы погибнут. В мире возможно все. Как говорит второй закон экономического прогнозирования, кризис случается позже, чем ты его прогнозируешь, но раньше, чем ты его ожидаешь. Я не думаю, что образование, являющееся достаточно консервативной моделью, в ближайшие годы пройдет через такого рода революцию.

Спасибо.

**B. Sheppard:**

Thank you Professor Mau. So if we take your summary, more students will be going to higher-quality institutions for the extended period of their life and because of the availability of transportation, electronics and better life circumstances and wealth, they will be able to choose from places all over the world. One of the consequences therefore, and I think actually I would like to get the next two speakers to spend some time on this, is that it is critical to actually look at our ability to attract the best faculty to Russian universities and the best students to Russian universities, at least as a measure of our competitiveness, partly because if we do not, we will lose them to other places. So if I could turn to Rector Kuzminov first, could you just speak about the question of what it will take for us to really have the best students in the world coming to Russian institutions, and the best faculty?

**Я. Кузьминов:**

Рынок образования становится глобальным на наших глазах. Резко распространяется английский язык, эта вульгарная латынь современного мира, единые рынки труда профессионалов становятся более глобальными, чем ранее. Я думаю, через десять лет мы сможем с гораздо большей уверенностью говорить о глобализации рынка образования, который сложился в России. Наверное, это будет самым крупным

изменением на фоне развития российского образования в ближайшие 30—40 лет.

Владимир Мау не стал говорить про феномен масс топ онлайн-курсов, я скажу о нем. Мы стоим на пороге реальной революции в структуре образования, в первую очередь — в структуре высшего образования, которая сравнима с гутенберговской революцией в книге. До изобретения печати, ряды монахов, самых умных людей в монастыре, сидели и переписывали чужие мысли. После внедрения книгопечатания эти люди начали думать, начали изобретать что-то новое. Очень скоро появились Лютер, Кальвин, и произошла колоссальная церковная революция. Я думаю, что на наших глазах уже началась революция, и игнорировать ее, на мой взгляд, неправильно. Никто не говорит, что все будет телевидением. Никто из моих знакомых, которые занимаются по Coursera или edX, не говорил и, наверное, никогда не скажет, что университеты умрут, или умрет непосредственное общение. Дело в том, что выбор хороших формальных курсов становится на порядок, на два порядка шире. Неформальное общение вокруг этих курсов останется, исследования на базе этих курсов и проекты на базе этих курсов останутся, и площадка для них в виде университетов никуда не уйдет. Курсы Coursera (я говорю о самой крупной сети, есть и другие) замещают именно формальные курсы, предлагая наиболее конкурентные, наиболее качественные продукты. Будет ли это рынок 50 или 150 крупнейших университетов в мире? Нет, я уверен, что не будет. У нас нет монополизации печатного рынка, и не будет. Будет очень жесткая конкуренция по качеству.

Как это скажется на российских университетах? Я думаю, так же, как и на университетах других стран. Мы получим возможность сосредоточить ресурсы в университетах на исследованиях и проектах, они станут гораздо более творческими конторами, смогут привлекать на порядок более хорошо оплачиваемых людей. Это создаст экономические возможности кадровой



революции. Я думаю, кто не пойдет по этому пути, просто будут выброшены с рынка. Особенность России как раз в том, что у нашей страны есть очень мощная традиция национального языка, как у Франции и Германии, далеко выходящая за пределы национальных границ. Это языковая империя. Естественно, она будет бороться за себя. Традиции русскоговорящей науки, русскоговорящих курсов у нас, как в Китае и во Франции, останутся и через 25 лет. Другое дело, что люди вокруг будут говорить и на английском, но при этом они будут хотеть учиться и говорить по-русски. Не надо считать, что это желание уйдет.

Чтобы быть конкурентоспособными, и Блэр просил меня сказать об этом, сейчас нужно приводить на наш рынок не говорящих по-русски студентов и преподавателей. Я сброшу вопрос о том, нужно ли это. Понятно, что нужно. Как это сделать? Университет, преподаватели университета, потенциально включены в три рынка труда. Первый рынок труда — это местный академический рынок. Представленные здесь университеты-лидеры, такие как Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Высшая школа экономики, Европейский университет в Санкт-Петербурге, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, достаточно комфортно чувствуют себя на этом рынке. Мы можем сказать, что все мы на нем победили. Значит ли это, что у нас первые строчки в определенных рейтингах? Нет, не значит, потому что университеты до сих пор серьезно проигрывают на втором рынке труда — рынке труда профессионалов бизнеса. В этом не только проблема зарплат. Чтобы выиграть конкуренцию с бизнесом за хороших людей, в первую очередь за молодых людей, которые сплошь и рядом выбирают бизнес, а не университет, этим людям необходимо обеспечить быструю карьеру в университете. К сожалению, мы об этом часто забываем.

Как это сделать? Когда мы с Владимиром работали у Абалкина, он создал молодежный сектор. Мы Абалкина не слушали, но пользовались его покровительством и были сами себе хозяевами. Мы попытались пойти тем же путем. У нас около 50 так называемых научно-учебных проектов, учебных лабораторий. В них работают, наверное, около тысячи студентов. Существует атмосфера горизонтального управления, то есть студенты не заваривают чай, они не на подхвате, и это создает возможность быстрого старта.

Второе, что нужно сделать: предложить возможность выхода за пределы обязательных профессорских должностей тем коллегам, которые достигли 60, 65 или 70 лет. Их не должны изгонять из университета, но они не должны иметь право читать обязательные курсы. Дальнейшее понятно: если к тебе ходят на необязательные курсы, ты остаешься.

Есть третий, наиболее неприятный и неудобный рынок — это международный академический рынок, потому что наука едина. Здесь мы сталкиваемся с крупнейшим вызовом. Президент предложил обеспечить для профессоров университетов две средние зарплаты по региону. Если этого достаточно для воспроизводства на локальном рынке, то это предложение абсолютно недостаточно даже в Москве и Петербурге для конкуренции на рынке глобальном. Здесь, в этом секторе, остаются только самые зарабатывающие университеты. Обратите внимание, что среди успешных университетов сплошь экономические вузы, то есть вузы с сильными внебюджетными доходами, с очень хорошими внебюджетными рынками. Пришел Владимир Васильев из IT, это еще один внебюджетный рынок. Все.

Это основной риск. Без государства, без сопоставимых с государством благотворительных фондов эту задачу российские университеты в массе не решат. Я думаю, что наряду с необходимыми приготовлениями к структурным изменениям, о которых я сказал, нам нужно убеждать

руководство нашей страны, убеждать общественность в том, что профессорам надо платить. Не всем, а тем профессорам, которые конкурентны на глобальном рынке, на уровне глобального рынка. Это должно предусматриваться, как, например, в Китае, в планах реформы университетов. Сейчас этого, к сожалению, пока нет.

**B. Sheppard:**

Thank you. We have two people who are going to come next who have actually been entrepreneurs in their respective markets and actually tried to grapple with the question of what it means to create and attract real talent to your locale. Ruben Vardanyan actually put his own money where his mouth was and helped create SKOLKOVO. Could you speak about the question of what it takes to get the best faculty and best students to come to Russia?

**Р. Варданян:**

Добрый день.

Я чувствую себя немного некомфортно, потому что сижу в окружении очень уважаемых мною людей, которые занимаются этим делом постоянно. Я чувствую себя буржуа во время Французской революции, который, не понимая, о чем идет речь, не понимая всей сложности того, что происходит внутри образования, пытается говорить и что-то делать. Слушая и сегодняшнюю, и предыдущие дискуссии, я немного удивляюсь, потому что многого не знаю, незнание — сила, и это помогает.

Если подходить очень прагматично, надо понять, кто клиент, какая задача, какой нужен для этого ресурс. Мы живем в парадигме старых образов и старого мышления, и это понятно — мы опираемся на прошлое. Давайте посмотрим на реалии сегодняшнего дня с точки зрения того, что нам нужно. Нам нужно привлечь лучших студентов, я с Владимиром согласен, с этого надо начинать. Куда они приедут? Они приедут в место, где могут получить

очень хорошие знания, хорошие связи и хорошие практические навыки, которые потом могут быть применены в той или иной области, в бизнесе, образовании или в реализации своих проектов в науке.

Что для этого нужно? Для этого должен быть довольно серьезный материально-технический ресурс. Здесь мы опираемся на роль государства и ждем, что государство должно все это обеспечить. Прекрасно понимая, что наше сегодняшнее государство, к сожалению, даже выделяя большие ресурсы, не может делать это профессионально и эффективно. Мы заложники той системы, в которой мы живем, она в одной области не может быть лучше, чем в другой.

Второй ресурс — это частные деньги. Мы их как черт ладана боимся, считая, что они непонятные, что будет много требований и других проблем.

Третий ресурс — международные институты. Я не думаю, что они дадут серьезные деньги, чтобы построить серьезные, хорошие университеты в России.

Следующая задача — это вовлечение лучших профессоров. Ее важно решать не только деньгами, но и с точки зрения их места и позиционирования в обществе. Надо признать, что у нас просто критическая ситуация с уважением к профессии учителя, преподавателя на разных уровнях. Нужно изменение парадигмы отношения к тому, какое место должен занимать профессор, учитель в обществе. Для этого требуется очень большие усилия со стороны государства.

Возвращаясь к теме, ответу на вопрос, что делать, чтобы привлечь лучших студентов. Как Иосиф Виссарионович сделал? Он вызвал Берия и сказал: «Я приглашаю Капицу и Ландау, у них неограниченный финансовый ресурс, никого из них сажать нельзя, они могут бесконечно делать эксперименты и не бояться этого. Кто из Счетной палаты или из прокуратуры придет, сразу сядет в тюрьму, они неприкасаемые». Он пригласил Капицу и Ландау, дал им ресурс. Они и еще несколько уважаемых великих ученых сделали школу,

привлекли большое количество молодых талантливых людей и дали им возможность экспериментировать.

Я немного это упрощаю и немного осознанно делаю белое черным, но подход будет такой. Если мы опираемся на государство, то сработает только такая система — неограниченный ресурс, ставка на людей действительно мировой величины, причем в разных областях. На сегодняшний день у нас есть страх или нежелание, у нас практически не работают звезды мировой величины — ученые, профессора, которые могли бы иметь здесь ресурсную базу и проводить исследования и делать работу, понимая, что они имеют неограниченную возможность, и среда не будет их останавливать.

Другой очень важный, очень серьезный вопрос — это трансформация наших университетов. Наше университетское образование отличается от образования на Западе, в основном в Америке, где образование и исследования идут вместе. Американские университеты построены на том, что огромный исследовательский бюджет, который выделяется государством, крутится вокруг университетов, а не вокруг академических институтов, как это было у нас. У нас было отделение академических институтов от университетов. Мы должны отказаться от этой модели и уйти в модель, где исследовательская база будет строиться вокруг университетов, или у нас будут проблемы, что образования недостаточно для привлечения лучших людей. Без исследований, без серьезных научных изысканий это становится все менее и менее привлекательным. Мир делает упор на другом.

Следующий вопрос — это привлечение частных денег. Нам этого тоже не избежать. В начале 20 века американцы: Рокфеллер, Стэнфорд, Карнеги и другие, вложили деньги в образование. Они собрались и поняли: есть огромный культурный и образовательный разрыв между Америкой и Европой. Понимая, что у государства на тот момент не было

дополнительных ресурсов, они сделали свои частные прорывные проекты, кто-то лучше, кто-то хуже. Суммы денег, которые были инвестированы в образование этими людьми, сопоставимы с сегодняшними миллиардами долларов.

Как работать с частными инвесторами? Объяснять, что необходимо оставить след в истории России, в том числе через образование.

Первая задача, которую надо решить — это изменение отношения к тому, что университет является не только образовательным, но и исследовательским центром. Еще очень важна и практическая составляющая, связь с бизнесом. Надо привлечь лучших, ярких, талантливых; дать им очень большой ресурс и от государства, и от частного сектора; повысить уважение к профессии, которое необходимо привить обществу. Немаловажно разобраться во всем процессе — нужно изучать лучший мировой опыт, понимать существующие тренды. Например, мы сейчас видим, что Big Data, социальные сети являются ключевым направлением с точки зрения психологических изменений. Какое количество наших вузов перестроилось и пытается понять, что такое социальная сеть, как в социальной сети можно делать бизнес и обучение?

Вопрос, который стоит перед нами — это необходимость быть современными, быть в глобальном пространстве, сохранить наши конкурентные преимущества, изменить отношение к самим себе и понять, что нам в другом формате надо работать и с частным сектором, и с государством. В том формате, в котором мы работаем сейчас, нам не удастся принципиально изменить наше позиционирование.

Спасибо.

## **B. Sheppard:**

So we need to better connect to the needs of the student, which is actually going to cost more money. We are going to have to find ways to get it, and I think you

have actually put a call to your colleagues who are well off in Russia to say that they need to help. Then we need to find a way to really support excellence, I think that is your point. In a sense, there is a strand which I want to come back to later with the panel, which is, what are the ways in which technology will really change what we do? You have called the question not just an issue of Coursera and the web, but actually social media more broadly. You think about what happened to the encyclopaedia, for example. So let us turn to China if we could, and Xiang Bing. For those of you who do not know, Xiang Bing in virtually no time has created one of the great business schools in the world, and it has been under his tutelage the entire time. It has been remarkable to see what he has done. Actually, he has done it in the context of a pretty constraining system. One of the things you hear fairly regularly from the academy in Russia is that the system is constraining. It is hard to be successful. Trust me, China is more constraining, but he did it anyway. Could you speak to two themes, if you would, and give any insights you have? What advice do you have to two groups: those who are trying to innovate as educational leaders in Russia to create world class institutions like you have yourself, and those who are actually regulating those entities? What are the sorts of things they could do to make it easier? Please go ahead sir.

**X. Bing:**

Thank you, it is a delight and an honour to speak to this audience and, you know, our school started out to become a research school. Most of the business schools in China are focussed on teaching: teaching knowledge from the West, the US and Europe in particular, to China. We wanted to be different. So we started with the faculty governors. Today, our school is probably the only business school in China with faculty governors. Without having faculty governors, it would be difficult for us to compete with Stanford or with MIT, or with Columbia, as a top research faculty. This is the first thing.

The second is, you have to emphasise research. If the faculty, when they come to your school, do not continue to produce top quality research, they become second tier. Their personal value will go down, not up. They hope that by coming to your school, they can easily go back to Stanford, to Columbia, or to whatever school they want to go to. So emphasis on research is very important. Creating a research environment that can support the faculty to continue to produce world class research is essential.

For the past five years, when we have had 33 full time faculty members, our rate of publications per capita in the top 24 e-journals of management was ranked number six globally. We are ahead of many top US institutions. This is essential. Without having the faculty come to a school to continue to publish, you have a first group and a last group. No more. They are very rational people.

Thirdly you need the money, as Ruben emphasized. We are lucky to have funding from Mr. Li Ka-shing. All the top schools cost a lot of money. Research costs a lot of money. This is about faculty recruitment and retention.

In terms of innovations, you have to ask why a top faculty member from Stanford or MIT would want to go to a school in China called the CKGSB. You have to provide a research environment that really helps them to continue to research, but you also want to provide something that is new. They find it really challenging, exciting, worthwhile. We have made some innovations. For example, we look at US schools. US schools are concentrating on IBM, GE, PwC, McKinsey, but we are concentrating on SOE private. Private is by far the most dominant source of students for us, as well as multinationals in China. So the players are very different.

The second difference is that most of the business schools in the US are concentrating on the MBA, on entry level management, but today, given the quantity of social technology disruptions, chairmen and CEOs must go back to study. That is the reason why we started with what I call the top of the pyramid. So we have, for example, Mr. Fu Chengyu, chairman of Sinopec, and also the



new generation of entrepreneurs coming into our school to study. This is fundamentally different from the American way of looking at business education. Not only the MBA is very important: the chairmen, the CEOs and the senior VPs must come back to study now.

The third differentiation is to go beyond a business way of looking at a business. We brought humanities to the curriculum of the MBA, EMBA and non-degree programmes. This was in 2004. Harvard brought that in last year to the MBA programme. We were the very first business school to look at business from the non-business perspective. We find the American way and the European way too much business on business, too narrow.

The fourth point is, given the fact that China has been globalized for the past 37 years, we have a significant presence of European companies, American companies, Japanese companies, Korean companies. So we have to be global even in China. We want to be far more global than the business schools in the US and in Europe. It is not only that the content is global, but also the study modules: they need to go around the globe to study, to learn from the very best.

The fifth point is, in the US, they are only concentrating on how to make more money, how to make your company more competitive. That is a very important issue, but in the case of China, we cannot just concentrate on how to make more money. We have the richest people in China come to our school to study. It is a problem if we do not cover why you do business and how to do business, and what to do with the money you have. Ruben touches on that point, you know.

I think in the case of China, we need to worry about three issues. Why you do business, and how to do business better, and what to do with the money, the wealth you have generated. In China our institutions are not as mature as what you see in the US. They are not there yet, so the possibility for business, for rich people and politically powerful people to get together is more substantive. If we do not cover the issue in a broad way, the business school could be a source of instability in China, because rich people are getting richer because of it.

Because of the research focus, the sixth point is that we want to change what has been practised for the past 37 years. Only western ideas and western knowledge is being imported to China, applied to China. How do you combine western theory with Chinese practice? That time is over. We would like to generate new insights about management, new knowledge, new ways of managing, new ways of innovating, new ways of looking at business and governmental relations. We want to export that to the US and to the West. To create what I call two-way traffic. Only when you have research at university can you do that. Without having research at university, you always follow the US practice, or follow the European practice. I think we have ambition to start having two way traffic. Those are some of the experimental things we do. The faculty that quit Stanford, quit Columbia could also lead in schools around the globe. They feel the sense of purpose, and that the new time has come. We can join together to do something that is truly meaningful.

Thank you so much.

**B. Sheppard:**

I suspect several of you want to go work at this business school in China, having listened to the sort of inspiring leadership that it has. There are a couple of things that I think are really worth drawing from the story you just heard. The first is, one person who became one of the early wealthy people in China actually recommitted to China. Li Ka-shing was the first of the truly wealthy people in Hong Kong, and it was native Chinese wealth. He said, "Before I die, I'm going to create an institution that is world calibre." He has answered the call you have given. It is important to understand that none of what you described actually could have been achieved without that founding piece.

The second thing is interesting if you think about the fact he is actually teaching a set of students. I tried to figure out what the net worth was of all the students that they have had in their executive programme. It is larger than many nations. Now

he has also taught them that it is important for them to give back. So I do not think he is going to have an endowment problem in the long term. Many people envy his future stature in terms of his endowment.

I think the third piece that is really, really important that came out of that story is that he thought about what we need now: not what made business schools great or universities great historically, but what we need now. If you listen to the themes that he was describing, there were themes that most schools now have to catch up with. I think he inspired us to think about what we have to do to be innovative. Then finally he said, “If you do not have great faculty, you do not have a great system”, and he had to figure out how to attract great faculty. There is another issue I think that we need to put on the table, which is actually captured a little bit by the themes in Xiang Bing’s piece. In some ways, the world is becoming more interesting geopolitically and more interesting geoeconomically, and to a degree that therefore means that different places have opportunities to compete on different terms. But we are going to have to understand how to incorporate those considerations into our education systems. So if I think about the institution you run, Rector Maksimtsev, it is not a bad thing to pose the question: if you want to create a world class institution in the context of the present geopolitical, geoeconomic environment we find ourselves in, what do we do? Rector Maksimtsev, please.

**И. Максимцев:**

Спасибо, господин Шеппард.

Мы сегодня обсуждаем очень важную проблему, она характерна не только для России, но и для всего мира, потому что мир меняется очень быстро. Мы видим, информационное поле каждую минуту обновляется, то же самое происходит и в системе образования. Мы долго могли бы дискутировать, но у каждого лимит времени, и хотелось бы остановиться на том основном, что мы прошли, и провести краткий анализ, что предстоит сделать.

Мы прошли очень трудное время. Если сравнивать с локомотивом, который двигался из Советского Союза в наше время, то локомотив этот двигался очень плохо на каком-то этапе, и на этом этапе ряд пассажиров образовательного поезда отстали, вышли на платформе, кто-то решил не двигаться, потому что не знал куда. Часть вузов видели будущее, воспринимали глобальные изменения, знали, какие задачи им предстоит решить, и хотели быть в числе лидеров будущего. Они базировались не на том, что было хорошо и сильно в сфере образования Советского Союза, а том, что надо сделать, чтобы такая же устойчивость, такая же динамика, такая же мировая признательность и уважение к российскому образованию были в будущем. Мы в пути.

За эти годы многое изменилось: образовалась группа университетов России, которые движутся вперед, экспериментируют, привносят свои элементы, аккумулируя все лучшее, что есть в мировых образовательных трендах. Мы совершенно поменялись. Наши студенты великолепно владеют не только английским, но и двумя — тремя иностранными языками. Мне очень приятно, что около 200 студентов в нашем университете изучают китайский язык (добавляется и английский) и очень активно и прочно работают в российско-китайском экономическом пространстве, их знания очень глубокие.

Происходившее помогло нам подумать о дальнейшем движении вперед. Мы понимаем, что число университетов в России, которое было во времена Советского Союза, избыточно. Необходимо менять параметры и концепцию движения. Два года назад объединились вузы с более чем 80-летней историей. На сегодня Санкт-Петербургский государственный экономический университет объединяет три университета: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов (ФИНЭК), Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический (ИНЖЭКОН) и Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики

(СПбГУСЭ). Это около 60 тысяч студентов, около 6 тысяч педагогов. Перед нами стоят задачи движения вперед, потому что любая происходящая реорганизация сдерживает это движение.

Что мы получили в итоге? Мы сегодня очень хорошо взаимодействуем с нашими российскими партнерами, которые находятся и в этом зале, и рядом со мной. Мы много сделали, чтобы наши студенты и педагоги использовали мобильность и были представлены за рубежом, а ведущие зарубежные педагоги и практики работали в нашем вузе. Это нормальное явление, которое еще десять лет назад казалось нам желаемым, но не всегда достижимым. Сейчас каждый день, каждую неделю проходят плановые лекции, плановые визиты, и мы считаем, что это в порядке вещей, это очень хорошо. Мы проходим этот этап становления.

Что будет дальше? Сегодня мы обсуждаем различные модели образования, мои коллеги еще добавят, как будет развиваться российское образование в будущем. Я думаю, что тенденции и моменты, которые сегодня были подчеркнуты, так или иначе присутствуют в каждом учебном заведении. Команда в руководстве любого вуза думает об этом, строит планы, интересуется опытом других коллег в России и за рубежом. На мой взгляд, сегодняшние изменения происходят и в России, и во всех странах мира. Мы общаемся и с Европейским союзом, и с Тихоокеанским регионом, с Латинской и Северной Америкой и видим общие тенденции, общие вызовы, нам никуда не деться. Мы понимаем, что видим перспективу и знаем, какой багаж нам брать в будущее.

Я хотел бы сформулировать те основные моменты, на которые нам всем придется обращать внимание. Они банальны и всем известны, но это постоянно играющие доминанты, без которых нам не обойтись.

Нам необходимо сосредоточить внимание на проблемах укрепления позиций национальной российской системы высшего образования, и мы это делаем, Министерство озабочено этими вопросами. Правительство и

Президент Российской Федерации уделяют этому очень большое внимание, потому что за последнее десятилетие произошел значительный скачок. Еще раз говорю: не надо гордиться прошлыми успехами, надо двигаться дальше и не стоять на месте.

Следующий аспект. Развитие национальной системы образования должно происходить за счет расширения доступа на мировой образовательный рынок и повышения конкурентоспособности российского образования. Мы этим озабочены, мы работаем над этим. Многие мои коллеги и наш университет продвигаются в этом направлении.

Требуется дальнейшее создание структуры образования, совместимой со структурами образования зарубежных стран. Мы начали Болонский процесс, который перемененно движется, но испытывает определенные трудности. Россия в Болонском процессе с 2003 года, и ряд программ учебных заведений подстроены под Болонский процесс. К сожалению, рынок труда Европейского союза не настолько открыт для российских студентов сегодня, как мы говорили 10—12 лет назад, поэтому мы понимаем, что Россия должна иметь свою специфику и более активно работать на свой рынок труда. Стоит задача по развитию экономики в непростых условиях санкций, в которых мы сейчас оказываемся. Мы еще раз вынуждены многое пересмотреть.

Следующий аспект, о котором говорили мои коллеги, — это увеличение финансирования научных исследований. Это происходит, я не буду сегодня заострять внимание на цифрах. Поверьте, финансирование возрастает с каждым годом. Растет и число талантливых ребят, талантливых исследователей. Мы благодарны и нашим зарубежным партнерам, потому что исследования проходят в хороших научных командах, опыт уже накоплен, он развивается.

На повестке дня стоит вопрос получения более широкого доступа к информации, в том числе о системах контроля качества образования,

достижения высоких академических стандартов. Мы обязаны двигаться вперед в этом направлении, потому что качество образования для России — это вопрос номер один, потому что все изменения и происходят.

Мы сегодня говорили и о связи с бизнесом. Рубен упомянул многие аспекты, кто-то их уже реализует, кто-то в начале или в середине пути. Это необходимо, и многие университеты уже работают именно на российский рынок, на российский государственный и частный бизнес. Потребитель наших образовательных услуг — это в первую очередь экономика Российской Федерации, и мы это понимаем.

Я считаю, что проект, который есть у нас, будет развиваться. Первые два года были достаточно непростыми, но динамика, которая пошла за последний учебный год, показала преимущества и плюсы, которые помогают нам двигаться вперед.

### **B. Sheppard:**

Thank you, there are some really interesting pieces on that one. One is actually to find a creative, comparative platform that is similar to other places so you can actually compete with other places, and make sure you have the language skills so that you can compete, as well as this interesting issue of you emphasizing both being really, really good at home and choosing to compete overseas. There is a lack of self consciousness and it is actually wonderful to hear. Since part of the theme that we have heard today is how we attract the world to Russia, I think what we have just heard is maybe Russia going to the rest of the world, and it is an interesting proposition. I look forward to seeing you beat Dean Xiang in China. It will be fun to watch.

Let me then turn to a theme that has been playing throughout, two themes really, and turn to Dr. Kharkhordin. The first is, how do we raise money? In some ways, you have been successful in ways that others have not and so there is a lesson in that I think, which is, what does it mean to create an endowment and raise

money? Actually, is that model the right model for Russia? Is the joint funding model the right model for Russia? The second one is, what does that mean for governance and how should we be thinking about governance as a way to get universities to become even more effective in Russia? Dr. Kharkhordin.

**O. Kharkhordin:**

Thank you so much for your questions. I am more keen to speak about governance because this was my stronghold in a way over the last month. But let me switch to Russian since the majority of the audience speaks Russian.

О том, как зарабатывать деньги. Когда вы покупаете первые уроки американских консультантов, как собирать деньги в эндаумент, большими буквами на первом слайде написано: люди дают деньги людям, люди очень редко дают институциям. Это означает, что если у вас есть хорошие профессора, первый костяк, то это ваша первая потрясающая возможность привлечь деньги в эндаумент. Человек хочет знать, как его деньги работают, особенно если он дает кому-то, кто его персонально привлекает. Дальше начинается, что называется не vicious circle, а virtuous circle, не порочный, а добродетельный круг. Чем больше хороших профессоров вы имеете, тем больше у вас лучших студентов, чем больше вы их показываете, тем больше денег вы можете привлекать. Это обычная прописная истина из учебников, это не новость.

Из разряда новостей то, что мы узнали за последнее время, когда наши финансовые директора съездили посмотреть, как сейчас финансируются большие университеты на Восточном побережье США. Многие международные фонды, у которых мы еще недавно брали деньги, критиковали нас: мы во многом опирались на модель эндаумента и мало зарабатывали на tuition. Оказалось, что Гарвард и Йель в результате кризиса 2008 года тоже перешли на эту модель. В Гарварде больше 50% Faculty of Arts and Sciences сейчас финансируется за счет доходов от



эндаумента, много за счет sponsored research, и совсем немного за счет tuition, то есть за счет доходов от студентов. Оказывается, что ставка на эндаумент, которая пока что для наших крупных государственных университетов кажется не самой главной, может со временем встать и для них на повестке дня, когда, не дай бог, сократятся государственные доходы и вложения в образование.

Я больше хочу поговорить о проблеме, которую упомянул господин Сян Бин: о проблеме faculty governance. Сейчас российские университеты стали вновь заметны на мировом небосклоне — они попали в рейтинги. Есть ресурсы экстенсивного роста, и я очень рад, что наши университеты их используют. Например, это плата за англоязычные публикации. С этим радикально не согласен Владимир Мау, но он уже ушел. Он считает, что профессора должны публиковаться только потому, что они профессора, это часть их академического призвания. Какие же они профессора иначе? Человек, который успешно привлекает внимание к своему институту за счет массовых капиталовложений в плату за публикации для профессоров, сидит слева от меня, справа для вас. Высшая школа экономики становится все более и более заметной в этом отношении.

Я думаю, что многие наши университеты рассматривают возможность поскрести по сусекам и найти ресурсы, на которые мы раньше не опирались: мы не знали, как результаты вложения этих ресурсов отразятся на наших рейтингах. Теперь мы это везде делаем, и свидетельство тому Программа «5-100-2020» — пять университетов должны попасть в топ-100 в разных рейтингах к 2020 году.

Мы знаем также и обычный контраргумент, который приводит коллега, который сейчас будет выступать — Филип Альтбах. Генри Розовски реформировал Гарвардский колледж и Faculty of Arts and Sciences. Это разделяют очень многие университетские президенты в Америке, с которыми мы работаем. Секрет долгосрочного успеха академической

производительности американских университетов, секрет того, что они занимают две трети мест в рейтингах — это faculty governance или, как они говорят, shared governance, смешанное управление внутри американских университетов. Человек выкладывается в полную силу, только когда чувствует, что организация ему принадлежит, пусть и не до конца, но его голос значим в управлении школой, где он работает. Мы можем оплатить публикации, но в долгосрочной перспективе мы должны дать понять, что это не только часть их жизни, но и часть того, где они влияют на процесс принятия решений.

Еще раз: shared governance — это не введение демократии. Надо понимать, что это классическая модель, которую американские университеты не придумали с нуля. Смешанное правление — модель, известная со времен Цицерона и Аристотеля, сформулированная известным историком Полибием. В классической политической теории говорится: ни один чистый строй не работает, монархия вырождается в тиранию, аристократия вырождается в олигархию, демократия вырождается во власть толпы. Поэтому нужно смешанное правление: элементы всех трех систем управления — когда правит один, когда правят лучшие и когда правят все, — смешиваются, и только такая система является устойчивой. Это классическая модель, две тысячи лет про нее говорят в разных вариантах, еще она известна как республиканская модель управления. Американцы это осознали, их отцы-основатели тоже копировали классические республики, в университетах эта модель сложилась стихийно в результате политических и экономических факторов.

Каковы особенности этой модели в университетах? Прежде всего, избирать ректора — это абсурд. Он назначается попечителями или регентами по представлению комитета, который его долго ищет. Президенты университетов обладают такой большой исполнительной властью (это монархический элемент), что назначать их за счет выборов кажется

неправильным, так же, возможно, как и деканов различных школ. Люди, которые обладают возможностью одним росчерком пера решить вопросы зарплаты или бюджетов десятков тысяч человек, должны, во-первых, каким-то образом, ограничиваться, во-вторых, они должны разгружаться в своем процессе принятия решений. Необходимо избежать бюрократических проблем с количеством решений, которые им надо принимать. Для этого существует аристократический элемент — это система комитетов профессоров, которые принимают и готовят решения, которые потом provost или президент университета подписывает или не подписывает. Также нужны элементы демократии — участие студентов в системе или академический сенат, когда все профессора имеют право голоса при формировании представительных органов.

Я не буду рекламировать эту систему, она работает в США. Много спорят о том, будет ли она работать у нас. Она явно отличается от немецкой модели, по которой строилась университетская система в России. Мы разговаривали об этом на последней конференции с Ярославом Кузьминовым, и он очень резонно заметил, что при том количестве и качестве наших кадров в наших основных госуниверситетах, какие обычно есть, вводить такую систему сейчас несколько преждевременно. Наверное, это так. Но если ее не вводить, то мы не получим результата, который знают все в корпоративном управлении: если человек не чувствует, что фирма ему принадлежит, он не работает так, как если она ему принадлежит. Если это так, то мы имеем следующее. Мы привлечем лучших иностранцев, которые поймут, что ехать сюда — это значит не терять все способы нормальной университетской жизни, которые они имеют, как говорил Бин, в тех университетах, откуда они уезжают. Мы повысим производительность труда наших собственных лучших профессоров. Возможно, это надо реализовать за счет создания анклавов — вводить это не везде, а в некоторых частях ваших университетов. Не

боги горшки обжигают. Если это работает в другой университетской системе, почему не сработает у нас?

Спасибо.

**B. Sheppard:**

Thank you. The interesting thing is this combination of three thoughts. One is that donors give money to people. People do not just come for money, they actually come to have some influence over their own lives. In order to achieve that in universities, we need to create this sort of balanced system of governance where there are tensions between the various forms of governance, and out of that should emerge the best universities.

So you have heard a lot, Dr. Altbach. You actually sit on the 5/100 panel and you have been studying the academy your entire life, so I am just curious about what the thoughts you have are as you listen to this, about what we need to do to actually become really good.

**P. G. Altbach:**

Let me start out with a story. It relates to what several of the speakers have said and I will try to be very brief with the story. In 1890, a man named William Rainey Harper, an educational visionary in the United States, went to the richest man in the world, John D. Rockefeller, and said to Mr. Rockefeller, "I have this crazy idea. I want to start a research university in Chicago." Chicago at that time was one of the fastest-growing cities in the world, but rather unsophisticated. Mr. Rockefeller said, "I'll think about that" and he went to the President of Harvard and he said, "Dr. Eliot, what would it take to start a research university in Chicago based more or less on the German idea with some American developments?" President Eliot of Harvard said, "USD 200 million and 200 years". Rockefeller went back to Harper and told him about this response and Harper said, "I will

give you a research university in 20 years, but you have to have an open cheque book; give me what I need.”

In fact, he started the University of Chicago in 1892, with basically unlimited funds from Mr. Rockefeller, and in 25 years built a university that was world class, that was graduating the largest number of PhDs, I think at that time in the world, but certainly in the United States, and which gained a lot of attention. But it took Mr. Rockefeller today's equivalent of about USD 1 billion, and that money did not go into endowment, it went into actually building the institution.

So the moral of the story is it takes ideas, it takes money, it takes leadership, and it takes Li Ka-shing or John D. Rockefeller, or whoever is the equivalent in Russia. So these are, I think, quite relevant things to think about. Let me spend the rest of my time on just a few bullet points which I have, which are based on my limited experience in this country, mainly sitting on the 5/100 committee and listening to very thoughtful roadmaps and plans and some accomplishments from some of the best universities in Russia. These comments are focused on the research university sector. They are not focused on all of Russian higher education.

What the 5/100 universities need to do is to come up with some truly original ideas. I have not heard, to be completely honest with you, really original ideas from that group of distinguished institutions. I have heard ideas, not bad ones, but nothing terribly innovative. What Russian academic leaders need to do to use the funds which are being made available is to come up with really original ideas, not to overthrow the system, not to create an entirely different model, but something which is quite different for this country and maybe globally. One thing I think is needed in Russia is to dramatically change the balance from the Academy of Sciences system, which in my view is not particularly a good way of doing science in the 21st century, and integrate those institutions much better into the universities. Some of the 5/100 institutions have that on their roadmap, and I think that is an exceedingly good idea, but something in this country needs

to be done about the Academy system. Do not ask me what it is, but there is change which is needed there.

Russian universities must pay the academic profession at a level that will permit them a normal, middle class lifestyle in Russia. I was involved with some colleagues at the Higher School of Economics in a study of salaries in 28 countries and Russia came out, along with China, near the bottom, in fact at the bottom. Now these are average salaries, and we know that in China particularly, it is now possible to pay some academics considered to be the most prestigious, as well as hired academics from the international labour market, at much higher salaries. We could not do research on that, we did not have the data. That is also true now in Russia, but the average academic also needs to be paid adequately. You cannot have a system that only includes stars, you have to also have rank and file academics who may not be paid top salaries but who must be paid so that they do not have to hold outside jobs and so on.

I might also add that, especially at the top institutions, but really at any university, academic freedom is an absolute necessity, especially in the social sciences and humanities, but really in all fields. We are in a country which recently fired from one of its top universities a professor who wrote a newspaper article that the government did not like, which is absolutely not an advertisement to lure the best international faculty to Russia, and one must realise that there are consequences to actions which violate standard norms of the academic profession.

Russian universities need to pay close attention to international benchmarks such as the global rankings, but they should not overemphasize them. Indeed, the very popular title of 5/100 is to me something of a problem because it places the emphasis on Russian universities, at least five of them, joining the top rankings of the top 100 in a relatively short period of time. That may be possible, it may not be possible, but the point is, it is too much focus on that metric. There needs to be a concern with what the rest of the world is doing, but not following exactly what the rankings claim to measure.

The role of English, which is a very complicated and interesting and important question, is part of that debate. No doubt English is a global language of science and is needed especially at the top of Russian higher education, but Russia is a big country and the Russian language is an important language which spreads beyond Russia also. One could have the same discussion in China, which in fact is going on right now. The national entrance exam in China, the Gaokao, is currently being somewhat reformed to de-emphasise the role of English. It is really a surprise to many people. So yes, be concerned with the international rankings and international benchmarks, but also, as the Chinese say, with Russian characteristics, because things which are done overseas may be useful, but not all of them can be implemented here.

These I think are a few points which I've learned just from listening. I am not an expert on Russian higher education, do not ask me detailed questions about it, but I think there are some things we all can learn from the experience here, and some things I think which the top universities in Russia need to think through for themselves.

Thank you.

**B. Sheppard:**

Thank you Dr. Altbach. If you did anything, you threw the gauntlet down I think, and said, "You have some interesting ideas, I would like to see the more creative ones, and I actually think you need to be creative in a way that is uniquely Russian." I appreciate the challenge you threw to this audience.

I hope you have been provoked a bit in the group. We were going to have a round of discussion with each other, but we are coming close to time and I want to hear a bit from the audience if we could. I hope you have been provoked enough to want to have one or two questions answered. Is there anyone in the audience? Yes sir.

**Из зала:**

Спасибо.

Я хочу поблагодарить всех — были очень интересные и неочевидные высказывания. Я хочу обратить внимание на одну тему, которую вы не затронули. Все русскоязычные люди меня поймут, я здесь не корысти ради, а токмо волею пославших меня друзей. Я довольно долго преподавал full time в Московском университете, последние 20 лет преподаю в МГУ part time. Олег говорил о добродетельном круге: хорошие профессора, хорошие студенты, приходят деньги и так далее.

Чтобы были хорошие профессора, профессорам надо себя хорошо чувствовать. Здесь сидят генералы, причем генералы самых лучших подразделений, лучших университетов. Есть и другие университеты, есть и офицерский состав — профессора. Профессоров здесь нет. У меня много друзей и знакомых, именно профессоров. Они не генералы, они майоры, полковники и так далее. Они просили меня задать вопрос, ведь обычный профессор не попадает на Форум. Поскольку я попал, они дали мне задание, и я его выполняю.

Я, например, не самый умный, но и не самый глупый. Уважаемые господа, есть ли у вас понимание того, что среди моих друзей я не могу найти ни одного профессора, ни одного преподавателя вуза, который бы понимал, что делается, куда идет это реформирование высшего образования. Господа, без преувеличения: ни одного вообще. Нет ни одного человека, который, не понимая, одобрял бы. Можно не понимать, но верить: в конце концов, эти ребята умные, они понимают, они сделают как надо. Нет ни одного. Есть ощущение крайней неадекватности того, что делается. Я не говорю, что мои друзья правы, наверное, они ошибаются. С таким ощущением вряд ли можно вести их в бой, вряд ли можно с ними вместе что-то сделать.



Есть ощущение, что положение преподавателя вуза ухудшается с каждым днем, ухудшается, а не улучшается. Даже если зарплата повышается, все равно есть ощущение ухудшения положения. Увеличение инструкций, которые иначе как идиотскими никто не называет (используются другие слова, они запрещены Государственной Думой). Огромное количество отчетов, на которые тратится время. Это не те бумаги, которые заполняют наши западные коллеги для получения грантов, это совершенно другое дело. Там ты заполняешь — ты за это получаешь деньги. Тут ты заполняешь — ты просто отчитываешься. Причем, всем понятно, что эти отчеты никому не нужны, и начальству они тоже не нужны. Маршал Жуков сказал, что войну выиграли комбаты. Если продолжать аналогию, то у комбатов, у офицерского корпуса высшего образования, который все-таки главный, есть ощущение, что к ним относятся с крайним пренебрежением. Этого ощущения нет у профессоров представленных здесь вузов. Я никогда не слышал такого от человека из Европейского университета в Санкт-Петербурге или из Высшей школы экономики. К сожалению, Европейским университетом и Высшей школы экономики наша система высшего образования не исчерпывается, в ней сотни других вузов. Там есть ощущение крайнего пренебрежения, унижения, есть ощущение того, что люди, которые командуют высшим образованием, убеждены, что все, кто в нем работает — либо дебилы, либо жулики, и что управлять высшим образованием может вообще кто угодно. Я не говорю, что так оно и есть, я говорю о том, что есть такое ощущение. Меня просили спросить, отдаете ли вы себе в этом отчет?

That's all.

**Б. Шеппард:**

Если можно, я отвечу. Думаю, что присутствующие на панельной сессии понимают это.

Actually I think you heard three answers on the panel, and I am just wondering if there is anyone else who would want to add something. One answer is actually a cry for faculty governance in universities. A second answer is an effort to actually create the creative backdrop in which faculty get to behave, and the third is an effort to create a sort of competitive statute that allows faculty to be who they could be. So there were really some very interesting thoughts in this group. I think the question that has been posed, if I hear it, is if we can get it to happen in some universities in Russia, how do we drive it further down? How do we get it to happen in all universities in Russia? In just 10 seconds, could I get a response from someone? If we do it here, if we touch the surface, how do we make it go deep? Does anyone have a quick thought on that question?

**Xiang Bing:**

Let me say a few words about faculty governance. I am the least powerful dean in China. I have no right to appoint anyone. I have no right to promote anyone. You have to go through the whole rigorous process, with internal, external review. So I think, you know, it would take a lot of courage to practice as in China, because in China every institution is a governmental administration. It is party dominance, so we are the only one so far. As a dean associating, you have to give up this power because, you know, the popular working class academic professor has to compete head on with Stanford. If you do not have a sense of pride now, there is no way they can come to join your institutions. Give them all the freedom, all the space. I think, I hope you can do better than what Stanford can provide for them and that is essential: the respect for academics, respect from your colleagues is essential for success. That is the case. There is also faculty governance this way.

**B. Sheppard:**

Dr, Kuzminov do you have any thoughts? Or yes, sir.

**О. Kharkhordin:**

Well, I have 10 seconds.

В конце концов, не надо вводить это везде. Давайте попробуем сначала в топовых университетах сделать так, чтобы профессора и сотрудники чувствовали, что у них есть доля участия в том, что происходит.

**Я. Кузьминов:**

То, что вы описали, происходит не только в вузах, это происходит и в школах. Как только в школах стали повышать зарплату, примерно в полтора раза возросло количество бумаг, которые должны заполнять учителя, возросла и нагрузка на учителей. Когда Медведев был Президентом, мы с ним приехали в петербургскую школу. Эксперты собрались в зале, в большой учительской. Мы обратили внимание, что по стенам развешаны какие-то бумаги. Это были инструкции по заполнению методических форм. Например, за мной висела инструкция по физкультуре из восьми страниц. Это инстинкт государства, которое вынудили тратить дополнительные деньги на преподавателей, но которое абсолютно бессильно контролировать качество. Качество может контролировать только профессиональная среда. Если мы утратили эту среду, а в ряде вузов и школ мы ее утратили, люди не могут справедливо оценивать друг друга, эти учреждения нужно реформировать, они больны. Это просто жест отчаяния государства.

Спускается сигнал: надо повысить зарплату. Как повысить зарплату? Давайте уволим всех совместителей. Такой сигнал прошел в очень известном вузе, который упоминали здесь, он широко обсуждался. Начальство не понимает, зачем Правительство делает реформу, оно просто пытается адаптироваться какими-то методами. Эта реформа и не идет в подавляющем большинстве таких организаций, идет имитация

деятельности, потому что коллективы недееспособны. Невозможно сделать реформу образования без участия, как вы сказали, офицерского состава.

**B. Sheppard:**

I think we have had two challenges put forward. One challenge is: let us make sure we get the universities in Russia that have the best shot to actually have the creativity necessary to become the best in the world. Then the second challenge is: let us do as much as we can to have the lessons of those universities cascade down. I think the gauntlet has been dropped and I look forward to seeing how it plays out. Thank you very much.