

Как построить партнерские отношения между американскими и российскими вузами?

Примеры и рекомендации

Подготовлено Е. А. Абросимовой

How to Develop Partnerships Between U.S. and Russian Universities: From Motivation to Results

Prepared by Mark Johnson and Erin Weeks-Earp

В рамках российско-американской программы «Обмен социальным опытом и знаниями» (рабочая группа по высшему образованию)

Москва 2015

Предлагаемое Вашему вниманию руководство по развитию российско-американского сотрудничества между университетами состоит из двух частей.

Первая часть «Как построить партнерские отношения между американскими и российскими вузами? Примеры и рекомендации» подготовлена российскими экспертами и адресована российским вузам.

Вторая часть «How to Develop Partnerships Between U.S. and Russian Universities: From Motivation to Results» разработана американскими экспертами и ориентирована, в большей степени, для вузов США.

Поскольку обе части не дублируют, а дополняют друг друга, то считаем интересным для российской аудитории представить обе части как два взгляда на то, как развивать и стимулировать российско-американское сотрудничество вузов.

Российская часть руководства подготовлена Еленой Абросимовой (Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова) и отредактирована Александром Мишиным (Московская высшая школа социальных и экономических наук).

Особую благодарность за помощь в подготовке настоящего руководства автор выражает: Ирине Аржановой (НФПК – Национальный фонд подготовки кадров), Картеру Джонсону (Американские советы по международному образованию), Владиславу Кудашову (Сибирский федеральный университет), Раисе Белявиной (Институт международного образования).

Американская часть руководства разработана Марком Джонсоном (Университет Висконсин-Мэдисон, США) и Эрин Уикс-Еарп (Колумбийский университет, США). Авторы благодарят Эрику Науман за проведенные исследования и вклад в создание данного руководства.



УДК 37.014.25
ББК 74.58:74.04
К16

Как построить партнерские отношения между американскими и российскими вузами? : Примеры и рекомендации. How to Develop Partnerships Between U.S. and Russian Universities: : From Motivation to Results / Русск. ч. Е. А. Абросимовой ; Амер. ч. Mark Johnson и Erin Weeks-Earp. – Москва : НО «Издательский центр «Московведение», 2015. – 72 с. : илл.
ISBN 978-5-905118-72-2

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- Это во многом зависит от того, куда ты хочешь прийти, – ответил Кот.
- Да мне почти все равно, – начала Алиса.
- Тогда все равно, куда идти, – сказал Кот.
- Лишь бы попасть куда-нибудь, – пояснила Алиса.
- Не беспокойся, куда-нибудь ты обязательно попадешь, – сказал Кот, – конечно, если не остановишься на полпути.

Л. Кэрролл. Алиса в Стране чудес

Уважаемые коллеги!

Подготовка данного издания проводилась в рамках российско-американской программы «Обмен социальным опытом и знаниями» и имеет некоторую предысторию.

Еще в 2011 году, при обсуждении актуальных вопросов развития сотрудничества в сфере высшего образования применительно к целям данной программы, эксперты обеих стран отмечали, что сотрудничество между российскими и американскими университетами существует, поддерживается из разных источников и в ряде областей развивается достаточно эффективно. Однако было понятно, что этот тезис применим только к определенной группе университетов, имеющих соответствующие ресурсы, исторически сложившиеся контакты и партнерства, а также налаженную работу международных служб. Кроме того, взаимодействие между университетами часто строится на личных контактах руководства вуза, исследователей или преподавателей и не всегда выходит на масштабный институциональный уровень.

Если же говорить в целом о российско-американском партнерстве в сфере высшего образования, то, прежде всего, оказалось проблематичным найти достоверную, полноценную и актуальную информацию об объемах, формах, проблемах и перспективах такого взаимодействия в масштабах национальных систем образования. Как правило, в открытых источниках присутствует информация либо о выборочных исследованиях в этой области, либо о конкретных кейсах. И даже эту информацию трудно назвать структурированной и легкодоступной.

Вместе с тем, международное сотрудничество сегодня – это объективная необходимость не только для вузов, которые ставят для себя цели повышения глобальной конкурентоспособности, но и для тех, кто решает свои задачи на уровне страны, региона или даже местного сообщества. Реальный профессиональный опыт в сфере обучения, проведения исследований, взаимодействия с регионом, реализации социальных проектов и т.д. существует в университетах всего мира и часто бывает полезен и интересен независимо от статуса университета, его позиционирования и страны расположения.

Стимулирование в последние годы развития международного межвузовского сотрудничества со стороны Министерства образования и науки Российской Федерации, а также активизация российско-американского сотрудничества с 2012 года, в том числе в сфере высшего образования, повысили интерес и соответственно запросы со стороны как российских, так

и американских университетов на дополнительную информацию о возможностях и ограничениях такого сотрудничества, имеющихся практиках и потенциальных партнерах.

Поэтому в рамках выделенного финансирования в 2014 году членами рабочей группы по высшему образованию российско-американской программы «Обмен социальным опытом и знаниями» было принято решение провести совместное экспертное исследование и подготовить рекомендации для тех, кто заинтересован в практической реализации сотрудничества между российскими и американскими университетами. Авторами исследования проведен обзор текущей ситуации и, хотя, он не является всеобъемлющим, но построен на реальном опыте, учитывает возможности разных образовательных организаций и мнения авторитетных экспертов.



**Сопредседатели рабочей группы по высшему образованию
Ирина Аржанова и Картер Джонсон**

Изначально мы планировали сделать короткий, практикоориентированный и пошаговый гайд, который помог бы университетам построить новые партнерства, но реальность оказалась очень многоплановой, ориентированной на разные цели и задачи, зависящей от внутренних и внешних факторов, часто субъективных. Наверное, еще не пришло время, когда можно жестко структурировать и дать единый путь выстраивания траектории партнерства. Поэтому мы представляем результаты работы в том виде, который нам предложили авторы исследования.

Возвращаясь к эпиграфу, еще раз отметим, что от вас зависит – какую цель вы ставите перед собой и почему развитие партнерства с американскими университетами важно именно для вашего университета. Мы только надеемся, что наша работа поможет вам выбрать оптимальные пути к его эффективной реализации.

Удачи!

**Сопредседатели рабочей группы
Ирина Аржанова, Картер Джонсон**

Содержание

Часть I. Как построить партнерские отношения между американскими и российскими вузами? Примеры и рекомендации	7
1. Зачем вузам строить партнерство?	9
2. Как выбрать партнера?	11
3. Какого типа программы мы хотим построить?	13
3.1. Типы вузов в США	15
3.2. Единый образовательный стандарт в России и регулирование в сфере образовательных компетенций в США	17
4. Особенности американской системы образования: избежание конфликта ожиданий и «культурного шока»	19
5. С чего начать партнерство российского и американского вуза?	23
6. Совместные программы: уроки и рекомендации	25
Информационные и справочные ресурсы	28
Часть II. How to Develop Partnerships Between U.S. and Russian Universities: From Motivation to Results	29
Executive Summary	33
Introduction: Purpose and Origins of the Guidebook	35

1. Overview of the Russian System of Higher Education	37
2. Analysis of Motivations for Creating a Partnership	45
3. Step-by-Step Guidelines for How to Find a Partner	49
4. Lessons Learned in U.S.-Russian University Partnerships	53
5. Four Major Partnership Models	55
6. Ways to Finance a Partnership	63
Conclusions and Reflections	65
Selected References and Additional Resources	69

Часть I

Как построить партнерские отношения между американскими и российскими вузами?

Примеры и рекомендации

Подготовлено Е. А. Абросимовой

1. Зачем вузам строить партнерство?

Ответ на этот вопрос легко угадывается: прежде чем что-то предпринимать, **надо понимать зачем**. Вопрос не так прост, как кажется, потому что мотивы установления партнерских связей должны быть понятны как инициаторам партнерства, так и руководству вуза. Дело в том, что, если совместные академические программы держатся только на энтузиазме одного-двух лиц в университете, это делает партнерство уязвимым и очень рискованным. Практика международных программ говорит о том, что **в сильной позиции находятся те из них, которые являются частью международной стратегии вуза** и соответственно поддержаны его ресурсами, включая финансовые и административные. Надо понимать, что здесь правильный ответ на один из ключевых вопросов проектного менеджмента «Кто владеет проектом» таков: **вуз**.

В сильной позиции находятся те международные программы, которые являются частью международной стратегии вуза и соответственно поддержаны его ресурсами, включая финансовые и административные...

Конечно, мы не имеем в виду разовые контакты между учеными, преподавателями или администраторами, однократные ознакомительные поездки «в гости» или «по обмену опытом», которые на каком-то этапе тоже

важны. В этой брошюре мы говорим, прежде всего, о проектах, которые развиваются на долгосрочной основе и имеют заметный охват в рамках вуза.

Побуждений к развитию международных академических программ в российских вузах может быть много: создание конкурентного преимущества и расширение набора студентов, отчетность перед министерством, попытка отработать модели обучения, используемые за рубежом, попытка реально внедрить в своем вузе ключевые элементы Болонского процесса, отработать модели, идущие от образовательных результатов или же вполне бытовое разумение «чтоб было, как у других». Мотивы могут быть очень разными, более или менее прагматичными или серьезными, но все имеют право на жизнь. Одно «но» – **цель создания партнерства надо определить с самого начала** и в соответствии с ней выстраивать линию развития.

2. Как выбрать партнера?

Если вуз определил, зачем ему надо развивать партнерские связи с американским университетом, следующий этап – определить, с каким именно вузом, а чтобы это сделать, важно понимать, а) **какие области специализации/направления** приоритетны для российского вуза и б) **каков искомый статус/рейтинг** американского университета и предлагаемых им программ, что не одно и то же. Понятно, почему: скажем, в среднем вузе вполне могут быть очень сильные программы.

Важно знать, что в США не составляются официальные правительственные рейтинги вузов, но **в прессе и специализированных изданиях можно найти профессиональные рейтинги по определенным направлениям** (математика, физика, экономика, компьютерная техника).

Для выбора партнера необходимо определить:

- какие области специализации/направления приоритетны для российского вуза;
- каков искомый статус/рейтинг американского университета;
- каков искомый статус/рейтинг программ, предлагаемых американским университетом.

Неправительственные организации и фонды ежегодно формируют отчеты о рейтингах университетов и колледжей США, например, «Классификация Карнеги», согласно которой выделяются 261 исследовательский университет

(из них 110 – «специальные исследовательские», особо вовлечены в докторские программы и внешние инвестиции); 610 колледжей и университетов с магистратурой; еще 607 выступают в виде бакалаврских колледжей (266 из которых некоммерческие, многие из них элитарные с уклоном на гуманитарные и естественные науки, в отличие от профессионально-технических специализаций); 1699 государственных двухлетних колледжей; 765 специализированных вузов: военные академии, медицинские школы и школы бизнеса и управления, инженерные и педагогические колледжи, юридические школы, школы искусств, музыки и дизайна.

Даже эта, отдельно взятая классификация, говорит о том, что поле для выбора очень широкое, и **выбор должен быть увязан с поставленной целью**, скажем, разработка совместных магистерских программ, например в области компьютерного моделирования.

Сузить это широкое поле для выбора поможет ответ на вопрос о том, какого типа программы мы хотим построить?

3. Какого типа программы мы хотим построить?

Речь может идти, скажем, об **академических программах**, ведущих к получению степени бакалавра, магистра или PhD. Формат при этом может быть очень разным – программы двойных дипломов, совместные программы, в которые «вписаны» отдельные модули или курсы американского университета, аккредитованные или нет. Это может быть программа, полностью реализуемая в России или же предполагающая период обучения в США (или на его кампусе в третьей стране), как условие получения двух дипломов, это может быть и программа в режиме онлайн.

Как частный случай академических программ – **программы языковой подготовки**, при этом запрос на изучение английского в России гораздо больше, чем на изучение русского языка в США, причем в последнее время спрос снижается.

Возможные типы программ в рамках партнерства:

- академические программы;
- программы языковой подготовки;
- программы научного сотрудничества;
- профессионально-ориентированные программы.

Тем не менее, здесь есть вполне успешные примеры, например РАНХиГС.

ПРИМЕР: В РАНХиГС к языковой обменной программе добавляется прохождение практики американскими студентами в российских компаниях. Последнее отличает эту программу от многих других, поскольку предполагает погружение студентов не просто и не только в иноязычную среду, но и в профессиональную деятельность в зарубежной компании. Иными словами, эта программа дает возможность студентам из США посмотреть на русскоязычный мир с несколько другой точки зрения. При этом программа не замыкается только на обучении и практике студентов в иноязычной среде. Помимо этого, присутствуют и такие формы работы, как совместное руководство работой студентов и проведение совместных конференций.

Все более востребованы **программы научного сотрудничества**, что вполне понятно, поскольку сопряжено с идеей общества знаний, инновационным развитием и решением ключевых задач, стоящих перед человечеством (борьба с вирусами, например). Эта форма сотрудничества очевидно не так масштабна количественно, как учебные программы, часто происходит на базе одной кафедры, но удельный вес такого рода взаимодействия очень высок.

Перспективы научного сотрудничества имеют очень серьезный потенциал, и одной из площадок для взаимодействия и, кстати, установления контактов являются конференции, симпозиумы и пр.

Профессионально-ориентированные программы, скажем, ведущие к получению российскими студентами Associate degree, которая существенно облегчает поступление в американские вузы и фактически играет еще и роль **подготовительных программ**.

Вообще, чтобы не потеряться в этом поле и сделать свой выбор, **надо понимать, какие учебные заведения в США дают высшее образование**. Не стоит руководствоваться штампами российской системы образования, ведь, например, колледж в Америке может быть и Degree college, предлагающий программы высшего образования, а может быть и учебным заведением, ориентированным на рынок труда и дающим профессиональную подготовку будущим техникам, младшему административному персоналу, механикам, поварам и пр.

Перед тем как определиться с партнером, надо помнить, что в США нет единых государственных стандартов, что не государство, а вуз выдает квалификационные документы и что с партнерами в США бессмысленно говорить о «дипломах государственного образца». Конечно же, надо иметь и представление о том, как устроена система высшего образования в США.

3.1. Типы вузов в США

Поскольку в США отсутствуют единые государственные образовательные стандарты и требования, то, выбирая университет, следует внимательно ознакомиться с его специализацией и предметами, которые преподаются. В разговорном американском многие «послешкольные» учебные заведения называют college, при этом колледжи бывают разные.

Существуют, например, **двухгодичные колледжи** (community colleges, junior colleges, technical colleges, occupational colleges), основная цель которых – подготовка квалифицированных рабочих кадров. Это серьезное звено в образовании в США, наборы впечатляют (как пример – общественный колледж Портленда, в 11 школах которого обучаются более 94 000 студентов самого разного возраста, а средний – 34 года). Некоторые из них могут предлагать и программы бакалаврского уровня, но чаще всего это Diploma или Associate Degree, что ближе к образованию в российских техникумах.

Второй основной категорией образовательных учреждений являются **четырёхлетние колледжи**, предлагающие программы бакалавриата и даже магистратуры. Это сегмент достаточно массового образования, хотя среди таких колледжей есть чрезвычайно престижные, конкурирующие с лучшими университетами США. Четырёхлетние колледжи по уровню образования приравниваются к университетам, иногда входят в состав университетов. Большинство четырёхлетних колледжей являются частными и обучают относительно небольшое количество студентов – приблизительно порядка 2000. Существуют также колледжи штатов, которые предназначены для обучения талантливых студентов определенного штата и принимают абитуриентов на конкурсной основе.

Американские колледжи можно группировать и по отраслевой принадлежности: технические, «Библейские колледжи», образование в которых тесно связано с изучением основ христианской религии, Liberal Art colleges, или «Колледжи свободных искусств», по сути – многопрофильный бакалавриат, где преподаются гуманитарные (в основном) и естественные науки без узкой специализации.

При поиске американского вуза-партнера надо учитывать, что **государственная поддержка высшего образования либо отсутствует, либо очень невелика**. При этом все-таки существует небольшое количество университетов, получающих финансирование из федерального бюджета, как правило, в рамках специальных государственных программ (например, поддержка афроамериканских студентов: Ховардский университет – Howard University 2400 Sixth street, NW Washington DC Www.Howard.edu, Хэмптонский университет – Hampton University 100 East Queen Street,

Hampton. VA Www.Hamptonu.edu, Центральный государственный университет – Central State University 1400 Brush Row Road, Wilberforce, OH www.centralstate.edu и другие).

В США действует больше четырех тысяч государственных и частных университетов и колледжей, предлагающих самые разнообразные по профилю и специализации аккредитованные образовательные программы. Принципиальная разница между государственными и частными учреждениями высшего образования заключается в источниках финансирования, но нигде она не является «чистой», формируясь по смешанному пути, причем быстро растущей стоимостью обучения в последнее время отличаются не только частные, но и государственные вузы.

Вопрос, который часто возникает в связи с отсутствием в США национального образовательного стандарта – «А как же тогда это все контролировать? Не значит ли это, что, скажем, бакалаврские программы будут сильно различаться по качеству в разных университетах?»

Третья группа вузов – университеты. В университетах можно получить академическую степень бакалавра, магистра, PhD и профессиональную квалификацию. К частным университетам принадлежат самые известные вузы, такие, как Гарвард, Йель, Принстон, Стэнфорд, МИТ, Калтех. Большая часть их – средней величины, хотя есть и очень маленькие (Калифорнийский технологический институт) и очень большие (Университет Южной Калифорнии).

Одним из недостатков государственных университетов считается то, что в них зачастую набираются большие классы, и коэффициент преподаватель/студент не лучший, что усложняет обучение. Несмотря на это, лучшие из государственных университетов, такие, как Калифорнийский университет в Беркли, Портлендский государственный университет, Университет штата Орегон, пользуются популярностью у американских и иностранных студентов. Например, в том же Университете Орегона обучается более 10% иностранных граждан, приехавших из 95 стран мира.

3.2. Единый образовательный стандарт в России и регулирование в сфере образовательных компетенций в США

Как уже было сказано, в США нет единого национального образовательного стандарта, которому должны соответствовать все университеты, но, тем не менее, все программы обучения в государственных и частных вузах проходят аккредитацию в соответствующих аккредитационных советах. Причем в программах магистратуры и докторантуры каждая специальность аккредитуется отдельно.

Аккредитация – это механизм и процесс оценки качества образования в колледжах, университетах, а также оценки качества их программ.

В Соединенных Штатах аккредитация осуществляется частными, некоммерческими организациями, предназначенными для этой конкретной цели. **Проверка внутреннего качества высших образовательных учреждений является неправительственной инициативой.** Структура аккредитации США отражает всю децентрализацию и сложность американского высшего образования.

Существует четыре типа аккредитационных организаций:

1. Региональный аккредитующий орган.
2. Национальный аккредитующий орган, аккредитующий теологические учебные заведения, в основном некоммерческие.
3. Национальный аккредитующий орган профессионального образования.
4. Программный аккредитующий орган. Аккредитует конкретные программы, профессиональные и автономные колледжи, например права, медицины, техники и медицинских профессий.

Аккредитация выполняет следующие функции:

1. **Обеспечение качества.** Аккредитация является основным показателем качества, которым колледжи и высшие учебные учреждения пользуются с целью привлечения внимания студентов и общественности. Наличие аккредитации является сигналом для студентов и общественности, что учреждение или образовательная программа отвечает стандартам и имеет ресурсы, необходимые для реализации

программы, например преподавательский состав, учебный план, библиотеки, технические и информационные ресурсы и т.д.

2. **Доступ к федеральным фондам и фондам штатов.** Аккредитация особенно важна для университетов, желающих получать финансирование за счет федеральных фондов и фондов штата в виде программ студенческой помощи и др.
3. **Облегчение процесса перехода студента из одного вуза в другой.** Аккредитация необходима студентам при осуществлении перезачета курсов.

4. Особенности американской системы образования: избежание конфликта ожиданий и «культурного шока»

Особенности обучения в США по сравнению с российскими вузами

Учеба в университетах США во многом отличается от процесса обучения в вузах России. У американских студентов часто нет привычного нам понятия академической группы, и студент (с помощью тьюторов) сам подбирает для себя учебные дисциплины, поэтому нередко лекции и семинары студент проводит с разными людьми. К тому же во многих вузах распространено проведение различных междисциплинарных исследований, создание дисциплин и кафедр на стыке разных наук, что позволяет студентам выбирать к изучению уникальные предметы. В основе американской университетской системы – элективный метод, предусматривающий индивидуализм, самостоятельный выбор студентами учебных курсов и научной специализации и академическую свободу преподавателей в выборе методов обучения.

Посещение каждого курса дает определенное количество «кредитов», которые соответствуют определенному числу часов работы в неделю над этим курсом.

Критерием академической успеваемости студента является специально рассчитываемый среднесеместровый балл. За годы обучения студент должен набрать определенную сумму «кредитов», комбинируя обязательные курсы и курсы по выбору, причем набранные «кредиты» не пропадают при переходе в другой вуз.

Учебный год в американских вузах длится обычно 9 месяцев – с конца августа–начала сентября до мая или июня и разбивается в большинстве вузов на два 15-недельных семестра или на три 10-недельных триместра. Занятия в летний период носят обычно факультативный характер.

Первые занятия обычно посвящены краткому изучению программы курса. Для этого разработан специальный документ-методичка, где перечислены темы занятий, материалы для изучения, домашние работы и их оценочные требования. Очень важно, что студент уже в самом начале обучения знакомится с требованиями к учебному процессу и с критериями оценивания.

Количество иностранных студентов в американских вузах год от года растет, особенно привлекая жителей стран с быстро развивающейся экономикой: Индии, Китая, Латинской Америки, Ближнего Востока и стран СНГ, хотя количество последних колеблется в пределах всего 7000 из полу-миллиона иностранных студентов и определяется не реальным спросом на образование в постсоветских республиках, а способностью его оплачивать и регуляторной политикой самих США. В целом американская система обучения строится на равноправии и принципе равных возможностей, поэтому и к иностранным студентам предъявляются абсолютно такие же требования, как и к американским, никакие поблажки иностранцам не делают, даже при условии, что английский является не родным языком.

Стиль преподавания в американском университете

Американские преподаватели строят свои занятия по принципу интерактивности, который предполагает умение изложить свою точку зрения, дискутировать, аргументировать свою позицию, анализировать и синтезировать. Практическим занятиям уделяется в два раза больше времени, чем теории, хотя это не означает, что американский студент загружен меньше, чем российский, поскольку доля самостоятельной работы велика. Понятно, что акцент здесь – на воспитании самостоятельности, умении самостоятельно добывать и обрабатывать информацию. **Как результат, выпускники американских вузов в большей степени готовы к самостоятельной работе сразу после окончания вуза, чем их российские сверстники.**

В случае возникновения сложностей в процессе обучения в университетах предусмотрены специальные преподаватели-советники (advisors), которые оказывают помощь студентам в составлении расписания, выборе курсов или решении других проблем. Особо контролируются все письменные работы студентов (рефераты, курсовые и дипломы) – у каждого преподавателя есть специализированные программы, проверяющие их самостоятельность.

Российским студентам надо очень хорошо понимать (и принимать), что **плагиат в написании эссе или диссертации воспринимается**

в американских вузах почти как преступление, борются с ним немилосердно и очень часто расстаются с теми, кто пытается выдать чужие мысли за свое творчество.

Скажем отдельно, **что любое нарушение правил при проведении экзаменов, например, списывание, шпаргалки и пр., карается безжалостно** и часто заканчивается отчислением без права восстановления.

Методика преподавания в США рассчитана на развитие таких навыков, как поиск решения проблемы, умение работать в команде и распределять роли членов команды, умение применять полученные теоретические знания на практике, управлять своим рабочим временем, искать свои ответы на предлагаемые вопросы. В США часто **моделируют реальные профессиональные ситуации**. Скажем, популярная нынче работа в группе моделирует именно вполне реальную рабочую среду.

Американский стиль преподавания предполагает **меньшее количество лекций и замену их на интерактивные формы подачи материала** (дискуссии, круглые столы, практикумы, интерактивные семинары и деловые игры), а также необходимость постоянного общения онлайн со студентами и консультирование во время их самостоятельной работы. От студентов в свою очередь требуется большая доля самостоятельной работы в библиотеках с источниками, в лабораториях и с раздаточным материалом.

Экзамен в американском вузе не является проверкой памяти, поскольку заданий типа точно воспроизвести то, что было сказано на лекциях, никто не ставит. **Простое воспроизведение зарабатывает низкие баллы, потому что не дает представления о собственном мнении студента** и не свидетельствует о творческом характере выполнения задания. Экзаменационные задания ориентированы обычно на образовательные результаты (intended learning outcomes).

В США меньше «академизма» в учебном процессе, студентов меньше «грузят» готовыми знаниями и больше поощряют к самостоятельной работе, учат находить ответы на поставленные вопросы, а не дают готовые ответы. Уровень преподавательского состава в вузах США определяется не только педагогическими способностями, но и личными научно-исследовательскими работами, многие формы организационной работы переложены с профессоров на многочисленный вспомогательный персонал.

Российских студентов в Америке часто удивляет **стиль общения преподавателей и студентов**, гораздо более **демократичный**, чем в России. Это ближе к диалогу коллег с безусловным уважением к мнению студента (что не равно принятию этого мнения как правильного!). Это отличная от России система коммуникации преподавателей и студентов, иная культура «преподаватель–студент», что довольно часто приводит к «культурному

шоку» среди российских студентов и преподавателей, участвующих в партнерских программах.

Нужно четко понимать, что американские вузы готовят людей для рыночной конкуренции, с этим связаны необходимость выбирать самому себе курсы, индивидуальный план, график занятий, отсутствие долговременных академических студенческих групп, партнерские отношения с преподавателями, возможность переходить с факультета на факультет, переезжать из вуза в вуз. Все это нацелено на воспитание таких качеств, как самостоятельность, независимость, критичность, инициативность, умение конкурировать с другими, способность к мобильности, смене образа жизни, профессии.

Мотивация для установления партнерских отношений

Следует учитывать, что при выстраивании партнерских отношений мотивация к сотрудничеству может оказаться несимметричной. В некоторых обменных студенческих программах американские студенты получают ценный опыт проживания в России, функциональный опыт владения русским языком и опыт общения/работы в профессиональной среде, то с российской стороны речь идет чаще всего о расширении зарубежной сети контактов, получении студентами американских дипломов и международного опыта. Выяснение мотивов для установления партнерских отношений является ключевым моментом на стадии дизайна программы в целом.

Мотивация для американских университетов включает набор факторов, который во многом может отличаться от российской мотивации. Так, большинство представителей американских университетов выдвигают следующие мотивы установления партнерских отношений с российскими вузами:

1. Повышение знания русского языка американскими студентами или «российские корни» как преподавателей американского университета, так и студентов.
2. «Научный и образовательный туризм» – желание посмотреть мир.
3. Развитие научного исследовательского потенциала университета за счет взаимообогащения новыми методиками и новыми научными кадрами, включая стремление к инновациям в образовании.
4. Миссионерство – желание поделиться своим передовым опытом и лучшими практиками с Россией.
5. Изучение возможности открытия филиала своего университета за рубежом, в том числе и в России.

В отличие от своих российских партнеров, такие мотивы, как повышение рейтинга университета и повышение профессионализма преподавателей, американские университеты не рассматривают как сколько-нибудь значимые при установлении партнерских отношений с Россией.

5. С чего начать партнерство российского и американского вуза?

Единого рецепта здесь нет, хотя чаще всего они устанавливаются на личном уровне во время конференций, симпозиумов, семинаров.

Есть и другие примеры.

Так, у Университета Стэнфорда еще в советское время были зарубежные кампусы. Совершенно очевидно, что открытие такого кампуса в СССР было невозможно, а вот в Польше таковой был. В 1992 году, в эпоху перемен в России, делегация из Стэнфорда появилась в Москве, чтобы определить партнера, на чьей базе можно было бы создать аккредитованный центр, где все курсы велись бы на английском языке. Рассмотрев ряд кандидатов, американская сторона остановилась на Академии народного хозяйства (ныне – РАНХиГС). Таким образом, инициатором партнерств с российскими вузами выступила американская сторона.

Российские вузы должны уметь подать свои достижения, уметь рассказать о себе на сайтах, в рекламных материалах, причем делать это на английском языке наряду с русским...

В Воронеже, в ВГУ партнерство с университетом Дикинсон «принес с собой» сотрудник, перешедший из другого вуза.

В редких случаях контакты устанавливаются в результате государственной инициативы, как это было с британо-российским проектом BRIDGE в 2002 году.

В любом случае **российские вузы должны уметь подать свои достижения**, уметь рассказать о себе на сайтах, в рекламных материалах, причем делать это на английском языке наряду с русским. Надо сказать, в целом международная политика российских вузов на интернет-ресурсах не всегда хорошо представлена.

Помимо этого, **ключевым** для успешности в создании и развитии совместных программ **является управление этими проектами**.

Очень часто говорят и пишут о несимметричности американо-российских программ, поскольку коэффициент финансового участия со стороны США выше, деньги, как правило, идут от американского университета, международных донорских организаций и гораздо реже с российской стороны. Это сказывается и на управлении этими программами, которые в основном осуществляют американские партнеры.



Участники рабочей группы «Высшее образование» Елена Абросимова, Александр Мишин и Картер Джонсон на конференции программы ОСОЗ в 2013 г.

Надо понимать, что российско-американские программы не имеют какого-то отдельного, тем более приоритетного статуса для американского вуза. Многие представители международных отделов американских университетов говорят о том, что партнерства с Россией являются частью обычной международной работы и не обладают какой-либо спецификой по сравнению с другими странами. Некоторые даже указывают, что современным американским университетам Китай и Латинская Америка более интересны для сотрудничества, чем Россия.

6. Совместные программы: уроки и рекомендации

Даже поверхностное изучение географии российско-американских программ показывает, что Москва и Санкт-Петербург лидируют с большим отрывом. Выбор этих городов обусловлен, с одной стороны, легкостью дороги для американских партнеров, а, с другой стороны, информацией, которую можно почерпнуть из Интернета о том или ином российском вузе. Несмотря на то что информация в Интернете есть про все университеты, основное опасение американских коллег состоит в следующем: «Мы не знаем, насколько открыты российские университеты для международного сотрудничества». Стало быть (см. также выше) вузы не дают достаточно информации о себе, на сайтах плохо описаны принципы и цели работы с зарубежными партнерами.

Недостаточное знание английского языка российскими специалистами является серьезным препятствием к развитию полновесных обменных программ/иных совместных программ. Так, руководство Воронежского государственного университета считает, что серьезным барьером на пути развития обменных программ для преподавателей, к которому в целом открыты обе стороны, является незнание английского языка российскими специалистами и соответственно сложности с поиском преподавателей, желающих участвовать в обменах.

Российские преподаватели имеют очень поверхностное представление об американской системе образования и о культуре выстраивания отношений сотрудник–сотрудник, преподаватель–студент. Российские преподаватели очень часто не готовы работать в режиме on-line, скажем, переписываться со студентами и консультировать их.

В том же ВГУ именно обмен преподавателями обнажил сложности, связанные с различием культурных традиций и различиями в стилях преподавания и культуре общения «преподаватель–студент». По признанию российских преподавателей, им было очень сложно адаптироваться к американскому стилю преподавания, к меньшему количеству лекций, большей доле самостоятельной работы студентов, необходимости постоянного общения онлайн и пр.

Думается, что ознакомительные семинары/тренинги для кандидатов на поездку в США по обмену необходимы. Видимо, это все же функция отделов, занимающихся международным сотрудничеством.

С управленческой точки зрения, препятствием к развитию партнерских программ является и отсутствие четкой политики управления американскими программами в российских университетах. С точки зрения экспертов, объединение всех американских программ университета под контролем одного сотрудника является более эффективным, чем разделение их в зависимости от того, о каком партнерстве идет речь. Помимо прочего, даже в условиях несимметричного партнерства, управление/администрирование программ может и должно быть симметричным, иначе вопрос о соучастии и «совместности» можно даже и не ставить.

Для программ двойных дипломов чрезвычайно важным является заключение соглашения с университетом-партнером о выдаче 2 дипломов с описанием сопутствующих условий и требований, предъявляемых к участникам программы, прав и обязанностей сторон.

Важным для развития партнерских программ является содействие зарубежных и национальных фондов, особенно на этапе реализации академической мобильности. Возможно было бы целесообразно создать специальный фонд поддержки совместных российско-американских программ двойных дипломов на основе межправительственного соглашения, но это в лучшем случае проект на будущее. Вообще-то финансирование совместных программ – отдельная тема, которая вполне может стать предметом отдельного проекта.

Основной фактор успешности партнерства – поддержка руководством всего университета международной деятельности, в принципе как организационная, так и финансовая, то есть надо говорить об институциональном статусе партнерства и признании его общевузовским приоритетом, а не частной инициативой 2–3 преподавателей.

Авторы понимают, что в данном руководстве мы смогли лишь затронуть некоторые существенные темы международного партнерства. Желющие

подробнее познакомиться с опытом и типами наиболее успешных и стабильных на сегодняшний день российско-американских программ могут сделать это, ознакомившись с публикациями, подготовленными к конференции, проведенной Фондом «Евразия» на базе Бард колледжа в штате Нью-Йорк в январе–феврале 2014 года.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ И СПРАВОЧНЫЕ РЕСУРСЫ

Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching. "The Carnegie Classification of Institutions of Higher Education". <http://classifications.carnegiefoundation.org/>

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС). «Международные программы бизнес-образования РАНХиГС – безусловное качество и динамичная карьера». РАНХиГС, 28 ноября 2014 г. <http://www.ranepa.ru/news/item/6048-zaytsev-interview.html>

Portland Community College Foundation. <http://www.pcc.edu/foundation/who-we-are/>

University of Oregon. International Student Admission. <https://admissions.uoregon.edu/international/admissions>

Партнерская программа между Государственным университетом Дикинсон, Северная Дакота, США и Воронежским государственным университетом, Воронеж, Россия. <http://dickinsonstate.ru/partner6.htm>

UK-Russia BRIDGE Higher Education Partnership Program: Final Report. 24 May 2010, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31922/10-989-bridge-report.pdf

U.S.-Russia Joint/Dual Degree Bard College Conference <http://www.bard.edu/civicengagement/us-russia-conference/resources/>

Путеводитель для студентов по обучению за рубежом (A Student Guide to Study Abroad), публикация Института международного образования, N.Y., 2013 <http://www.iie.org/Research-and-Publications/Publications-and-Reports/IIE-Bookstore/Student-Guide-to-Study-Abroad-2013>

Глобальные перспективы международных программ двойных дипломов (Global-Perspectives-on-International-Joint-and-Double-Degree-Programs), N.Y., 2014 <http://www.iie.org/Research-and-Publications/Publications-and-Reports/IIE-Bookstore/Global-Perspectives-on-International-Joint-and-Double-Degree-Programs>

Воронежский государственный университет – <http://www.vsu.ru/russian/intcooperation/index.html>

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова – <http://www.msu.ru/int/>

Российская академия народного хозяйства и государственной службы – <http://www.ranepa.ru/about-the-academy/international-activities.html>

Университет Джорджа Мейсона (George Mason University) – <http://www.oips.gmu.edu>

Институт международного образования (Institute for International Education) – <http://www.iie.ru>

Американские советы по международному образованию АСПРЯЛ/ АКСЕЛС – <http://www.americancouncils.ru>

Программа Фулбрайта в России (Fulbright) – <http://fulbright.ru/ru/rusinstitutes>

Совет по международным исследованиям и обменов (IREX) – <http://www.irex.ru>

Образование в США (Education USA) – <http://www.educationusa.info/faq.php?language=4>

Часть II

How to Develop Partnerships Between U.S. and Russian Universities:

From Motivation to Results

Prepared by Mark Johnson and Erin Weeks-Earp

Dear friends and colleagues,

The idea for this book began with a paradox. No matter where one travels across Russia's vast land, partnerships with U.S. universities are in demand. At the same time, U.S. universities are internationalizing as never before, with thousands of universities investing heavily in building global partnerships. And yet, despite these two trends, which should predict a thriving environment for U.S.-Russia university partnerships, the number of success stories remains frustratingly low.

There are many "big picture" explanations for this regrettable reality—historic, geographic, financial, and political—but the collaborators of this book are convinced that lack of information plays a significant role. *How to Develop Partnerships Between U.S. and Russian Universities* is designed to provide practical advice to those who are ready to challenge the status quo and benefit from the richness in possibilities that exist in U.S.-Russian academic collaboration. While these partnerships are not the norm, the book identifies many important successes, including the long-standing relationship between Far East Federal University and University of Maryland-College Park and Astrakhan State University's joint master's program with Clark University.

The book is a product of the Eurasia Foundation's Social Expertise Exchange — Higher Education Working Group, which has brought together representatives of higher education institutions in Russia and the U.S. to map out collaborative projects. Together, the Working Group identified a guidebook as the best way to encourage lasting collaboration. This book is intended specifically for an American audience, highlighting, for example, how U.S. universities can identify potential partners, obstacles that U.S. universities have faced in sustaining partnerships within Russia, and explains key elements of Russia's ambitious reforms in higher education.

Cooperation in higher education between Russia and the U.S. has provided a number of demonstrably successful results, and these results have only occurred when highly motivated individuals invested in a strategy that could move them forward. We hope this book provides guidance to those interested in building a long-term relationship with Russia, and we look forward to the "paradox of university cooperation" disappearing in the future.

Carter Johnson
Regional Director for Russia and Moldova
American Councils for International Education

Irina Arzhanova
Executive Director
National Training Foundation

Moscow, Russia 2014

Executive Summary

Purpose of the Guidebook

This guidebook should help both seasoned and novice partnership builders understand and navigate the Russian higher education system. By providing examples and best practices from successful U.S.-Russian university partnerships, this book will help academic professionals anticipate challenges and solve problems together with their Russian counterparts.

Russian Higher Education Landscape and Motivations for Partnerships

Russian higher education institutions are engaged in large-scale efforts at internationalization, including increased international mobility for students and faculty. In this context, the higher education working group recommends that U.S. institutions actively pursue partnerships with Russian institutions. Such partners will enjoy multiple benefits on numerous levels: institutional, departmental, and personal.

How to Find a Partner in Russia and Sustain the Relationship

U.S. institutions wishing to establish fruitful partnerships with Russian counterparts should consider a long-term relationship with a partner institution. Productive partnerships often grow from initial exchange programs or faculty joint research projects, where mutual areas of expertise and interest foster high levels of trust, dedication, and ability to solve problems as they arise. In the absence of an initial relationship, a clearly envisioned international program model will help U.S. institutions select the right partner among potential candidates.

The Four Main Models and Ways to Finance Them

Partners' expectations of each other, and the financial and contractual relationships that follow, will depend on the program model.

- Faculty research/student exchange
- Joint research
- Dual degrees
- Industry/business commercialization partnerships

Future Prospects for International Partnerships

International student mobility in the United States and around the world continues to grow. The knowledge, skills, and capacity gained by students, faculty, and staff during international collaboration are in high demand, and U.S. institutions are in a position to provide the international programs that foster and cultivate them.

The partnerships consistently demonstrate the ability of two countries to cooperate even at times when political relations may seem strained.

— Muriel Joffe, University of Maryland University College

We are very happy with our Russian students, they have excelled on our campus.

— Thomas Massey, Clark University

Introduction: Purpose and Origins of the Guidebook

This guidebook, produced under the auspices of the Higher Education Working Group of the U.S.-Russia Social Expertise Exchange (SEE), is intended for educators and administrators in both the United States and the Russian Federation. It is our hope that this publication will be useful for those seeking to sustain existing U.S.-Russian higher education partnerships, and also prove useful for the development of new academic relationships and international programs. This project has been coordinated by the Higher Education Working Group of the SEE program, and has been ably assisted by the American Councils for International Education (ACIE, Washington, DC, and Moscow) and the National Training Foundation (NTF, Moscow), with financial and logistical support from the Eurasia Foundation (Washington, DC). U.S. and Russian SEE fellows and interview participants in both countries cooperated to produce the guidebook.

The background research and drafting of the guidebook has been assisted by Erika Nauman, a 2014 emerging professional fellow of SEE, and was drafted by Mark S. Johnson (University of Wisconsin–Madison), a 2014 advanced practitioner fellow of SEE. Erin Weeks-Earp, a Higher Education Working Group member, edited the final text. All of the U.S. and Russian SEE contributors also participated in the U.S.-Russia Joint/Dual Degree Conference that was held at Bard College and the New York Global Center of the State University of New York (SUNY) in January 2014. Nauman resided in Moscow for several months during spring 2014, where she served as a fellow at NTF and conducted site visits to higher educational institutions in Kazan and Omsk. Johnson conducted site visits and interviews in the cities of Moscow, Tomsk, Perm, Yekaterinburg, St. Petersburg, Novosibirsk, and Nizhny Novgorod over the course of several weeks in March and April 2014.

This book draws on many sources. The first source is the joint and dual degree conference proceedings, which include direct quotes (Bard College, 2014); open-source data from recent U.S. government exchange programs, most notably the United States-Russia Program: Improving Research and Educational Activities in Higher Education coordinated by the U.S. Department of Education's Fund for the Improvement of Post-Secondary Education (FIPSE) (www2.ed.gov/programs/fipserussia); and interview notes generated by the SEE fellows in 2014.

We hope that this guidebook will contribute to developing connections between researchers, faculty members and students in both Russia and the United States. Compared with Russia's significant connections with European and Asian university partners — and compared with the large flow of researchers and students between the United States, Europe, and Asia, as reflected in annual data from the Institute of International Education's *Open Doors* report (IIE, 2013a) — there are relatively few truly robust U.S.-Russian partnerships. This anomaly has motivated the organization of the Joint/Dual Degree Conference and this guidebook.



Joint and Dual Degree Conference 2014

1. Overview of the Russian System of Higher Education

Educators and institutional leaders in U.S. colleges and universities should understand that the situation in Russian higher education has changed significantly over the last 20 years. Policy experiments with abrupt decentralization and partial privatization in the 1990s introduced constructive and necessary competitive pressures into the Russian higher education system, and gave rise to a modest role for private providers, especially in high-demand professional fields such as business, management, law, and information technology. There are significant opportunities for U.S. partners in these areas.

Remarkable reforms in recent years from the Russian Ministry of Education and Science, together with other Russian federal agencies, have created a new national innovation strategy. State resources are being channeled into leading Russian universities and the state research sector (especially in areas such as nanotechnology, biotechnology, aerospace, and information technology). At the same time, the Russian higher education system has been aligned to European trends since Russia entered into the Bologna Process in 2003. Increasing conformity with European quality assurance standards can be observed.

1. Background on the Transition from the Soviet System to the Russian System

The reforms of the *perestroika* (“restructuring”) period in the late 1980s and especially the radical *glasnost* (“opening”) of the 1990s subjected Russian higher education to rapid internationalization, with both negative consequences such as brain drain and positive consequences such as a vast leap in both state- and

privately-funded global academic mobility. Russian higher education also expanded dramatically in the 1990s, as new private institutions emerged and public institutions grew rapidly, often through regional branch campuses (*filialy*). In July 1992, the Russian government passed a landmark new law, “On Education,” which sought to facilitate decentralization, curricular differentiation, and the use of non-state financial resources and partial privatization to help foster systemic transformation. This latter change allowed “non-state” and religious educational institutions to operate for the first time since the imposition of the Soviet one-party state in 1918.

More recently, the August 1996 law “On Higher and Professional Education” established clear guidelines for the autonomy of higher educational institutions and created new financial mechanisms for the financing of both state and private, or “non-state,” institutions¹. For state institutions, this allowed for two tracks, one involving “budget” (*biudzhethnye*) admissions for students funded by the federal government and the other allowing “paid” (*platnye*) admissions for self-funded, tuition-paying students. The influx of tuition-paying students contributed to rapid growth in enrollments. However, this growth was limited by institutional capacity, which was still regulated by licensing rules. The new private institutions were able to respond more quickly to market demand in key semi-professional and professional fields such as business, management, and law.

2. The Modernization Turn: New Investments and Rules for Higher Education in the 2000s

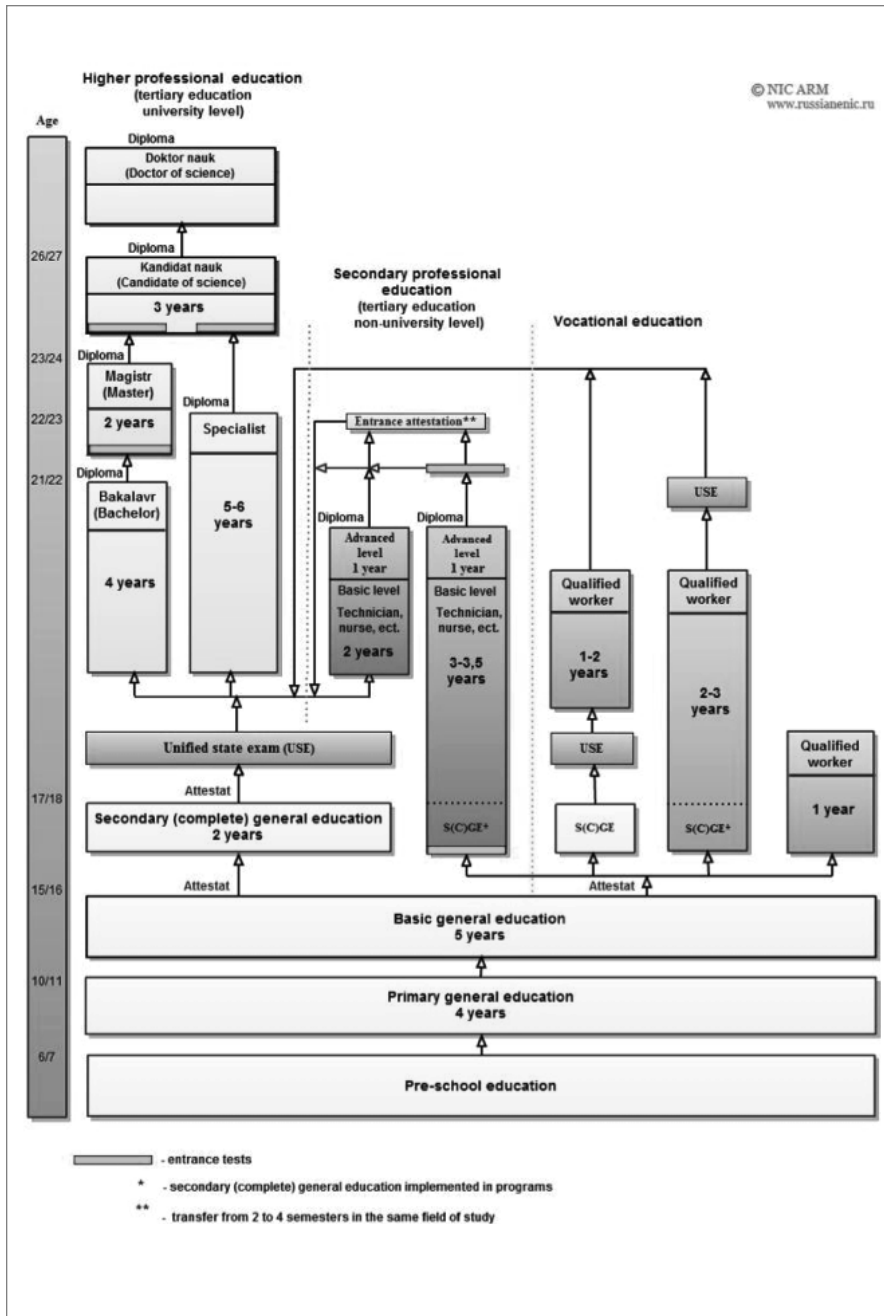
After the rise to power of Vladimir Putin beginning in 1999 and the subsequent recovery of the Russian economy, the government began to strategically invest in higher education, reassert its regulatory and steering role and to reemphasize adherence to state academic standards in pursuit of system-wide “modernization” (Ministry of Education of the Russian Federation, 2002). In 2003, federal policymakers, university reformers, and outside experts pushed Russia to join the Bologna Process of European higher education integration and to align more deliberately with “global” education policies. Beginning in 2007, the policy of alignment with European education standards would culminate in the formal adoption of the European system of “three or four plus two” (BA and MA) degrees. Global alignment meant that Russian state standards were linked with the European Credit Transfer System (ECTS) and degree qualification profiles. International mobility would also begin to be promoted.

To summarize, the major areas of note in higher education policy in Russia as listed by the OECD Economic Surveys (OECD, 2014, p. 132) are abbreviated here:

1. The Uniform State Exam (USE) results that determine the entrance to universities will be valid for 5 years (against 2 years before).
2. Higher education institutions, including private ones, will be monitored by the Education Ministry in the context of restructuring of the higher education institutions network.
3. The minimum number of state-subsidized places is fixed by the law at 800 students per 10,000 people aged 18 to 30 living in the Russian Federation.
4. Universities are organized in a two-tier system of bachelor’s and master’s. Colleges deliver only bachelor’s degrees, and institutes deliver diplomas for bachelors and specialists.

The USE exam can be compared to the SAT in the United States, but it is also required for graduation from the secondary (complete) general education (11th grade), as seen in the International Standard Classification of Education chart on the next page. Students may also opt to enter vocational or secondary professional track education programs, for which the USE exam is not required. These students essentially leave school after the 9th grade to pursue job training.

¹ A comprehensive database including these documents is available at <http://минобрнауки.рф>



Source: UNESCO-UNEVOC, 2012.

As for university governance, both in Russia and globally, a clear trend toward stronger and more centralized management systems can be observed in order to fulfill new responsibilities resulting from decentralization and university autonomy and to purposefully reinvent universities' external partnerships and develop opportunities for entrepreneurialism (Shattock et al., 2004).

Table 1. Number of Students Enrolled in the Russian System of Higher Education

	1995/1996	2000/2001	2008/2009	2013/2014
HIGHER PROFESSIONAL EDUCATION				
Public institutions students enrolled	2,655,200	4,270,800	6,214,800	4,762,000
Private institutions students enrolled	Not available	470,600	1,298,300	884,700
SECONDARY PROFESSIONAL EDUCATION				
Public institutions students enrolled	1,923,300	2,360,800	2,244,100	1,982,100
Private institutions students enrolled	Not available	52,200	108,000	126,000
VOCATIONAL EDUCATION				
All students enrolled	1,689,000	1,679,000	1,115,000	838,000

Source: Russian Federation Federal State Statistics Service, 2014. Additional data retrieved from http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/sp-obr1.htm and http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/np-obr1.docx

Ambitious programs have been launched in Russia to professionalize the field of university management in areas such as strategic planning, accounting, fundraising, professional and staff development, information technologies, and the development of external (especially international) partnerships.

Table 2. Number of Higher Professional Degrees Granted in Russia by Subject Major, 2004–2011

Majors	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Physics and mathematical sciences	18,600	12,100	11,300	11,500	11,500	11,200	10,000	9,200
Natural sciences	14,000	14,000	14,700	15,100	14,700	14,100	13,300	12,600
Humanitarian sciences	194,600	200,800	220,200	234,700	237,900	246,500	249,700	244,900
Social sciences	10,800	11,900	14,600	16,500	16,500	17,500	17,200	16,800
Education and pedagogy	130,800	132,200	128,500	132,300	128,800	126,700	119,700	107,500
Medicine/healthcare	27,100	28,300	31,200	31,500	32,400	33,100	33,500	33,700
Culture and arts	15,900	17,800	19,100	19,300	19,400	21,100	22,100	22,100
Economics and management	332,200	368,700	421,700	457,100	472,200	504,600	527,600	518,900
Information security	900	1,400	1,900	2,400	3,000	3,500	3,700	4,000
Services/hospitality	4,800	8,100	10,000	12,100	14,300	16,800	18,500	19,200
Agriculture and fisheries	32,700	34,800	36,900	36,400	35,900	36,300	35,100	33,300
Geodesy ² and land management	3,000	3,400	3,800	4,000	4,300	4,700	5,300	5,500
Geology & natural resources	9,900	11,300	13,100	13,300	13,600	14,100	14,300	15,200
Energy, etc.	20,000	22,000	23,600	25,000	24,800	24,600	24,300	24,700
Metallurgy, etc.	23,400	25,800	26,500	26,500	25,800	25,700	24,000	22,000
Aviation and rocket engineering	4,700	4,900	5,100	5,300	5,200	5,400	5,200	5,000
Weapons and defense systems	600	600	600	600	600	600	600	500
Sea (navy) engineering	3,300	3,400	3,800	4,100	4,100	4,100	4,200	4,100
Transportation	26,200	29,600	30,800	31,700	33,800	34,500	35,200	33,700
Instrument making/optical engineering	6,500	7,100	7,900	8,100	7,500	7,700	7,400	6,900
Totals	989,000	1,056,900	1,156,100	1,222,300	1,242,900	1,296,400	1,313,900	1,277,600

Source: National Research University Higher School of Economics, 2013a, p. 141.

² Geodysy is the scientific discipline concerned with the size and shape of the Earth, its gravitational field, and the location of fixed points.

Looking at the distribution of students between academic subjects, it is notable that 40 percent of students pursuing Russian higher professional education degrees were majoring in economics and management (National Research University Higher School of Economics, 2013). As the labor market becomes saturated, this trend may change, but in Russia economics and management continue to be a top choice among specializations.

Russian census data for 2013 shows that 94,000 foreign students were enrolled in the country's higher education system, of which about 50,000 came from outside of the Commonwealth of Independent States. Since 2000, there have been successful efforts to increase international enrollments in Russian institutions (Russian Federation Federal State Statistics Service, 2014).

A major restructuring reform launched in 2009 was intended to create three distinct tiers of institutions. First, a significant investment of state resources flowed to the top tier, intended to incentivize globally competitive (read "world-class" and highly ranked) universities, with dedicated budget lines for Moscow State University and St. Petersburg State University, along with the "top 15" research institutions. Also in the top tier are about 30 "national research universities" (NRUs) are intended to revitalize specific sectors of the Russian economy, especially sectors related to the sciences and technology.

State- and private-sector resources are being further leveraged to rebuild the middle tier of HEIs (led by a network of 10 or more "federal universities") that will help to redevelop regional economies and rebuild infrastructure around services, such as transportation, housing, and healthcare, with a goal to revive local labor markets. Finally, efforts are being made to more carefully regulate a lower tier of locally governed public and private institutions that will meet demand in other regions and employment sectors, drawing largely on private and local or municipal funding.

Thus, U.S.-Russian cooperation will necessarily unfold in this changing policy environment as public-private partnerships expand and as the global higher education marketplace becomes more dynamic.

Make certain each partner understands the constraints set by accrediting agencies, is prepared to operate within those constraints, and also understands the reporting requirements of each agency, Russian or American.

— Gary Wishiniewsky, California State University East Bay

The implications should be clear to current and potential U.S. partners: there are substantial efforts underway in Russia to restructure the higher education system; to professionalize university management; to improve degree quality and to use international benchmarks such as the European Credit Transfer System (ECTS) and the Bologna Process; and to improve university infrastructure, especially in the areas of information technology, housing, and services for visiting scholars and students. After more than 20-year hiatus, Russia is arguably poised to reassert a global position in higher education and research. It is the responsibility of academic professionals and institutional leaders on both sides to work together to sustain and expand U.S.-Russian cooperation amid this rapidly changing economic and political environment.

Main federal programmes to promote research and innovation at the universities

Development of co-operation between Russian universities and enterprises

- This federal programme provides subsidies for manufacturing enterprises for a period from 1 to 3 years for financing projects in high-tech production carried out jointly with universities. Recipients are determined according to a competition process that selects the most innovative projects. Each project should be at least 50% co-financed by enterprise. The total budget for 2010-12 is RUB 19 billion.

Development of innovation infrastructure in Russian universities

- This programme aims at supporting the development of innovation infrastructure, including business incubators, technology parks, engineering centres, transfer centres, certification...The budget amount to RUB 8 billion for 2010-12. As a result of the competition process, 56 schools have already been selected.

Attracting leading scientists to Russian universities

- Government allocates a budget in the form of grants to attract leading scientists. The primary goals of scientific research conducted by leading scientists in Russian universities is to create top-quality laboratories, produce world-class research, train highly qualified specialists, and transfer know-how to the economy. The total funding for 77 projects in 2010-12 amounted to RUB 8.3 billion and resulted in 42 laboratories being created. This funding will be extended to other research institutions (scientific institutions of the state academies of sciences and public research centres) until 2016.

Source: Ministry of Education and Science of the Russian Federation, retrieved from OECD, 2014, p. 126.

2. Analysis of Motivations for Creating a Partnership

Motivations varied among the 15 partnerships represented at the January 2014 conference at Bard College, but participants agreed that mutual understanding of motivations was important to building a good partnership. Motivations need not be symmetrical or identical, but they should be compatible. Nowadays, U.S.-Russian university partnerships are initiated not only in order to provide enrichment for existing language, literature, and history programs. From an academic perspective, partnerships are motivated by a desire to deepen the comparative dimension of U.S. degree programs in social science fields such as sociology, economics, and political science as well as to strengthen students' international capacity in professional fields such as business, management, public administration, international development, and public health. Finally, significant opportunities exist for educational exchanges and research collaboration in science and engineering, environmental studies, as well as in science, technology, engineering, and mathematics (STEM)-related technology transfer and entrepreneurship programs.

For George Mason it is now of great strategic importance to educate students who are globally aware, interculturally competent, and engaged global citizens. It is with this notion that we approach our global partnerships, including dual degrees.

— Svetlana Filiatreau, George Mason University

Institutions stand to benefit immensely from self-funded partnerships, especially in the STEM fields, such as the partnership between the new Skolkovo Institute of Science and Technology in Russia and the Massachusetts Institute of Technology in the United States. Institutions can also benefit from relationships established to create public-private partnerships in areas such as technology transfer and university innovation, as in the U.S.-Russia Foundation-funded Enhancing University Research and Entrepreneurial Capacity (EURECA) program, which is explored in more detail below. Finally, institutions can benefit from fee-for-service or revenue-generating programs.

Regardless of academic discipline, participants benefit from cross-cultural learning and, often, from language acquisition. Students benefit from exposure to new curricula, new teaching methods, and different educational practices. Faculty, during exchanges or research collaborations, similarly benefit from exposure to new teaching environments, opportunities for teamwork, distance teaching, and new types of collaborative research. Federally funded and private foundation programs remain available for individual faculty exchanges and small research projects and may be used as seed funding and as opportunities to make initial overseas research contacts.

The most important practical guarantor of sustainability and success is the presence of a committed group of faculty who want the project to succeed.

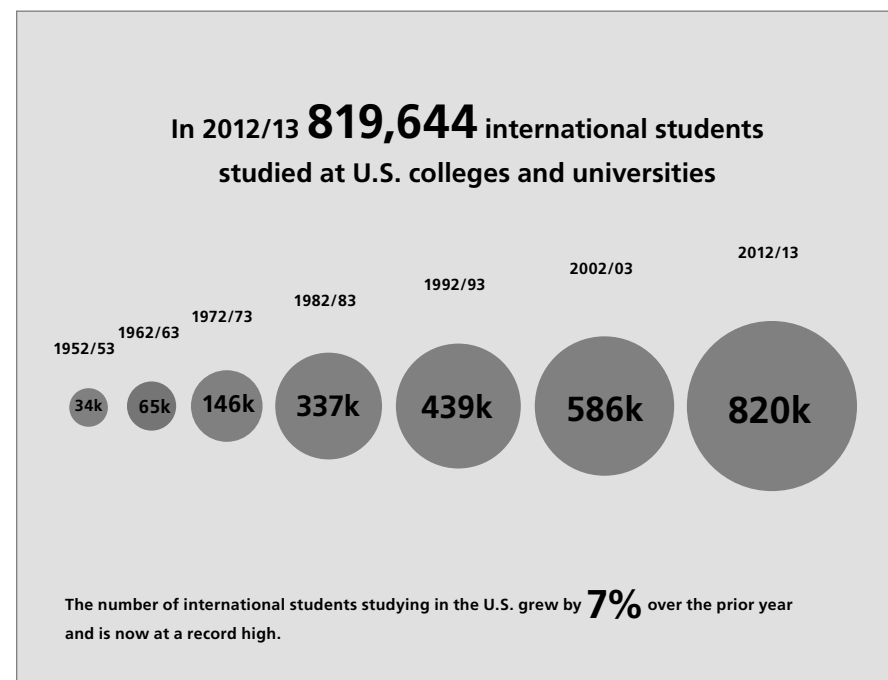
— Susan Gillespie, Bard College

U.S. institutions may already be thinking strategically about how their faculty members engage in exchange programs, such as the Fulbright program, viewing them not just as individual research or professional development opportunities, but also as part of more coherent and institution-wide international development strategy. International exchanges and partnerships also have financial motivations: business models are generally expected to recover costs, if not generate revenue.

Russian and Eurasian studies expertise in the United States can serve as an important resource for potential partners. A vibrant academic community, this field has developed multidisciplinary networks with colleagues throughout Eastern Europe, Russia, and Central Asia, as evident in the ongoing work of the increasingly global scholarly networks around groups such as the Association for Slavic, East European, and Eurasian Studies (ASEEES), the Association for the Study of Nationalities (ASN), and the Central Eurasian Studies Society (CESS).

Furthermore, because many leading urban centers in Russia have experienced nearly a decade of sustained economic growth, visitors will note the dramatic improvement of transportation infrastructure (both rail and air) as well as a rapid expansion of the service and retail sectors. Russian regional university leaders emphasize that their cities are livable and safe, that residents enjoy rich cultural opportunities, and that institutions offer a high-quality experience for international students and visiting researchers at very competitive prices. These universities are located in cities such as Rostov, Saratov, Nizhny Novgorod, Kazan, Yekaterinburg, Perm, and Tomsk.

Each year, the Institute of International Education (IIE) publishes a study of international student mobility, *Open Doors: Report on International Exchange*, in partnership with the U.S. Department of State’s Bureau of Educational and Cultural Affairs. The following graphic, which has been reproduced from *Open Doors 2013*, is helpful for beginning conversations about the role of the United States in fostering international student mobility:



Source: IIE, 2013a.

3. Step-by-Step Guidelines for How to Find a Partner

Participants at the conference in January 2014 identified four major issues in identifying appropriate partner institutions. First, good relations and trust are necessary and factor greatly in the success of a partnership. Second, motivations also matter a great deal, and it is important to remember that they may change over time. Third, money matters, obviously, but experienced partnership backers emphasize that money should not be the primary goal of the partnership. Lastly, the outcomes are not necessarily predictable, and this can have both positive and negative consequences.

The emerging top tier of Russian universities will bring significant federal and institutional funding to potential partnerships with U.S. colleges and universities. These new partnerships can be genuinely mutual and focused on peer-to-peer collaboration and the sharing of educational practices. Potential partnerships in the middle tier of specialized scientific and technical institutions may be formed by integrating goals with specific industrial enterprises, and sometimes with state corporations on the Russian side. The keen advancement of research and development in Russia (especially in areas such as chemistry, computer science, electronics manufacturing, nanotechnology, and cyber security) means that Russian institutions are engaged in a global search to identify leading partner institutions in these fields.

Institutions should decide what kind of programs they want to establish, and then search until they find the right partners. The U.S.-Russian partnership established at Clark University was based on an existing program model. Clark had a very successful international program, which was a bilingual adult public

health administration program with over 3,000 graduates. Clark University professor Thomas Massey explains:

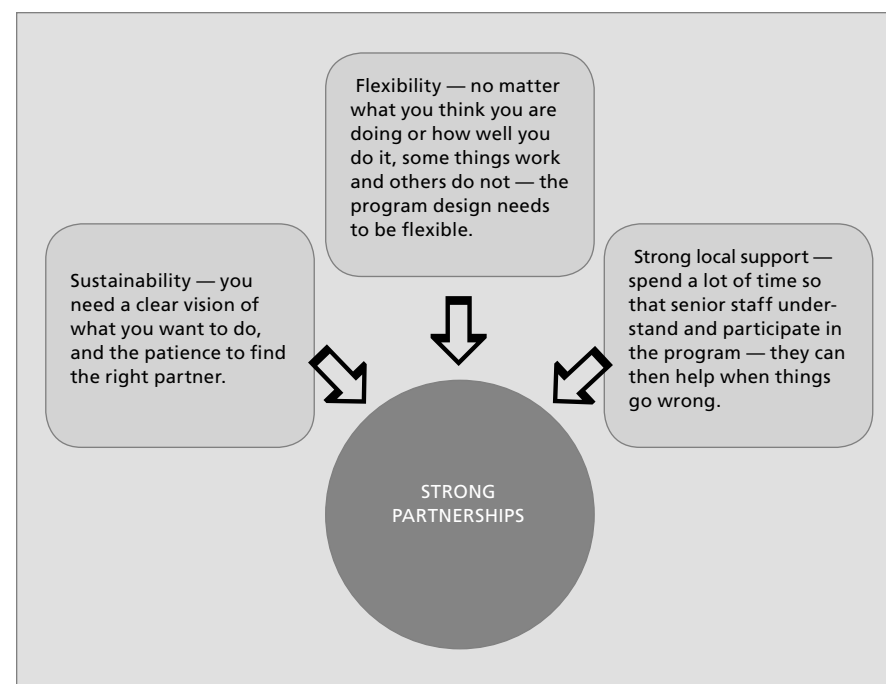
That was a model that I wanted to bring to Russia, and it took many years to find the right partner... they were a relatively small university, and they were looking for a way to connect with the United States. They had no prior American partners, and they were interested in learning about American styles of education. We shared our program model, they visited our site and became very interested in developing the program for their own students and for employers in the region.

— Thomas Massey, Clark University

International partnerships can begin in many different ways. In the absence of a program template, international academic relationships can grow from student or faculty exchanges. These may begin small, and eventually the two institutions may decide to build a partnership. In such cases, the task is to find the right model and program.

The experience of U.S.-Russian university partners over the past two decades suggests that institutions should proceed via the following steps:

1. Do you need a partner or a program? Or both?
2. Understand the market/context/purpose of your partnership.
3. Understand the capacity needed to support the program and partnership.
4. Establish a business plan, including enrollment minimums and maximums necessary to sustain the program.
5. Build relationships, trust, presence, communication, and dedicated staff.
6. Be patient and do not lose sight of the long-term goals of the program.
7. Celebrate successes along the way.



Source: Adopted from a presentation by Thomas Massey at the Bard Degree Conference 2014.

4. Lessons Learned in U.S.-Russian University Partnerships

Looking over the last 20 or more years of U.S.-Russian cooperation, the relative scarcity of successful partnerships is a curious anomaly amid the rapid internationalization of leading universities in Russia. Several lessons can be derived from the experiences of universities over this period:

The MOU is not a partnership

The most common problem or pattern may well be one in which there are well-intentioned initial contacts, often resulting in a flurry of memoranda-of-understanding (MOUs). Afterwards, little is done to follow up or deepen relations. The web sites of Russian universities of all tiers are replete with dozens of such “partnerships” with institutions in the United States and elsewhere. As detailed throughout this report, while there are a handful of robust U.S.-Russian partnerships, there are far more that seem to amount to little more than an MOU. Many have effectively lapsed since the end of U.S. government grant funding, or continue as only a sporadic or limited exchange of students or faculty.

It is hard to get past grant-funded exchanges

Another enduring problem in U.S.-Russian relations in higher education has been the difficulty of finding viable business models to sustain linkages beyond start-up or grant funding. There are, admittedly, some that stand out as quite successful. These include an enduring exchange between Bloomsburg University of Pennsylvania and the Plekhanov State Financial University in Moscow, which revolves around a dual bachelor’s degree in economics (for details, see Appendix A), as well as a long-standing dual degree in economics and management between the University of

Maryland University College (primarily distance educational offerings) and the Far Eastern Federal University in Vladivostok.

It is easier when partners can communicate

The lack of language skills on both sides, but perhaps especially the lack of Russian skills among participating U.S. faculty and students, can be an enduring barrier. This problem has been offset to some degree by the desire of Russian institutional leaders and students to participate in English-language programs, and/or provide English language content in Russia. Another risk in this regard is the rising number of English-language professional and certificate programs at non-U.S. institutions, notably institutions in Europe. Cross-cultural sensitivity and deeper connections are more likely to develop through a deeper appreciation of each other's academic strengths, history and culture.

Example: U.S.-Russia Joint/Dual Degree Conference Goals

- Provide opportunities to share best practices and address challenges of implementing joint- and dual-degree partnership programs.
- Create a mechanism for ongoing and sustainable peer-to-peer and institution-to-institution dialogue.
- Provide an accessible forum for institutions interested in initiating joint- and dual-degree programs to share information, document best practices, and share queries.

Based on the 20-year partnership between California State University East Bay and the Institute of Business and Economics of the Russian Academy of National Economy and Public Administration in Moscow, Gary Wishniewsky and Andrei Petrov recommend the following lessons to keep in mind:

Define your target audience (sector, gender, age range, education level)

- Establish a program structure (contact hours, times, instructors, evaluation, course materials).
- Establish admissions/selection criteria (standardized tests, Russian/English proficiency, etc.).
- Articulate the exchange nature of the program (visits, exposure, other interactions, other purposes).
- Articulate American expectations of the Russian partner.
- Articulate Russian expectations of the American partner.
- Discuss expected outcomes of the program and long-term vision.

5. Four Major Partnership Models

In this section of the guidebook, we present several productive forms of international engagement work. This should not be considered to be an exhaustive list of all currently existing and potential forms of programs and partnerships. For links to the individual programs represented at the Joint/Dual Degree Conference, see www.bard.edu/civicingagement/us-russia-conference.

Model 1: Faculty Research/Student Exchange

The first model, and perhaps the best-known form of international mobility in higher education, is student and faculty exchange for study and research. Universities can begin such programs either by finding exchange programs that meet their needs and then helping students and faculty find funding to participate, or by setting up new institutional partnerships. In the case of bilateral exchange, when two universities work together by trading students and faculty directly, an exchange of money may or may not be involved. Students continue to be enrolled at the home university and pay tuition, but they “trade places” with an incoming student from the partner institution.

The advantages of organized study abroad experiences are many, but they do come at an extra cost. In-country staff, organized housing, travel, supplemental cultural curricula, formal evaluations, emergency response, and other benefits are available to participants in organized programs. Risk managers will appreciate more structure and safety nets, of course, when evaluating programs or partnership structures. Sources of funding for student and faculty exchange vary depending on the volume of international traffic. Funding may come from international study grants, such as the Boren and Fulbright programs listed below, or from grants made by institutions in the United States and/or Russia.

Further resources:

- Bureau of Educational and Cultural Affairs
<http://exchanges.state.gov>
- American Councils for International Education (ACIE)
www.americancouncils.org
- Middlebury College
www.middlebury.edu/sa/russia
- American Councils Russian Flagship
<http://flagship.americancouncils.org/russian>
- Council on International Educational Exchange (CIEE)
www.ciee.org
- Fulbright U.S. Student Program
<http://us.fulbrightonline.org/countries/selectedcountry/Russia>
- Boren Awards for International Study
<https://borenawards.org>
- International Research & Exchange Board (IREX)
www.irex.org/focus_area/international-education

Model 2: Joint Research

Joint research can take place on a small scale, but may also involve large projects that require formal partnerships, such as the U.S.-Russia Bilateral Presidential Commission. Faculty initiatives for international research projects take up areas of inquiry shared by faculty partners or departments and strategies to pursue common agendas. Institutions should start by making sure there are appropriate channels that allow faculty to establish international research partnerships, such as support for grant development, and additional administrative resources as necessary, including in the Russian language.

Sources of funding include the U.S. Department of Education, the Russian Ministry of Education and Sciences, private foundations, international organizations, and institutional initiatives.

EXAMPLE: George Mason University initiated the creation of the Global Problem Solving Consortium (GPSC) in 2012, in which the National Research University Higher School of Economics (HSE), based in Moscow, has been a key partner. For George Mason, collaboration with HSE will be framed within the GPSC and will include faculty research collaboration and conference presentations; short-term, problem-specific workshops for students hosted by participating universities; creation of additional globally networked courses (several have already been jointly created by HSE and George Mason faculty); research skills development for undergraduate and graduate students; and other projects. Currently, GMU is working with all member institutions on developing key focus areas that will also contribute to meeting each partner's strategic objectives. The program has been recognized by the international education association NAFSA as a winner of the 2014 Senator Paul Simon Award for Campus Internationalization.

— Svetlana Filiatreau, George Mason University³

EXAMPLE: The Bilateral Presidential Commission was founded in 2009 by President Obama and President Medvedev. Since then, Presidents Obama and Putin have reaffirmed their commitment to the U.S.-Russia Bilateral Presidential Commission. The BPC is dedicated to identifying areas of cooperation and pursuing joint projects and actions that strengthen strategic stability, international security, economic well-being, and the development of ties between the Russian and American people. Through the Commission's working groups and sub-committees, we will strive to deepen our cooperation in concrete ways and to take further steps to demonstrate joint leadership in addressing new challenges. The foundation for the work of the Commission is based on the core principles of friendship, cooperation, openness and predictability, and we are resolved to address disagreements openly and honestly in a spirit of mutual respect and acknowledgement of each other's perspective.

— U.S.-Russia Bilateral Presidential Commission:
2013 Joint Annual Report⁴

³ For more on the Senator Paul Simon Award for Campus Internationalization, see www.nafsa.org/SimonAward. For more on the GMU-HSE strategic partnership, see <http://masonglobal.gmu.edu/global-initiatives/global-problem-solving-consortium>

⁴ For more, see www.state.gov/p/eur/ci/rs/usrussiabilat/219086.htm

Model 3: Joint/Dual Degrees

Joint and dual degrees are partnerships that require long-term commitment from both partners, but the hard work pays off. There is keen interest at Russian universities in cooperating to develop degree and certificate programs in professional fields, such as business, economics, management and law, and in the use of blended learning, MOOCs (massive open online courses), and other new technologies to lower the costs of in-person course delivery.

We began with the idea that our partnership should be based on the principals of mutuality and equality... the importance of the dual degree is that basis of mutuality and equality, because by agreeing to give the dual degree, each of the institutions agrees to accredit the results — that is, to assure respective oversight bodies, students and faculty that the degree is the equal of our other normal programs.

— Susan Gillespie, Bard College

Institutions should first decide which discipline or field will offer the degree. Evaluate discipline-specific requirements, including areas of flexibility. Discuss motivations and long-term expectations with potential partners. Answers to some common questions, as presented at the U.S.-Russia Joint/Dual Degree Conference (Becker & Akhapiin, 2014), are summarized below:

- Where does the education occur?
 - In Russia only
 - In Russia and the United States (mandatory or optional)
 - Method: online/in person
 - Combinations of location and method
- Who delivers the education?
 - American faculty
 - Russian faculty
 - Predominantly Russian or American faculty
 - Roughly evenly mixed

- What is the language of instruction?
 - Russian
 - English
 - Mix of Russian and English
 - Required competency in both, although one language predominates
- Where does the curriculum come from?
 - Established program curriculum (U.S. or Russian)
 - Jointly developed curriculum
- What degree is offered?
 - The same or similar degree in both countries
 - Different degrees to reflect different program emphases

Sources of funding for joint and dual degrees are tuition or fees for service, usually at special negotiated rates. A five-year business plan is important so that expected enrollment levels and other financial sources are clear.

Examples of U.S.-Russian dual degree programs:

- Bachelor's Degree in Management and Economics at Far Eastern Federal University and University of Maryland University College
www.umuc.edu/global/fevu.cfm
- Bachelor of Arts at Faculty of Liberal Arts and Sciences, St. Petersburg State University (Smolny College) and Bard College
<http://smolny.bard.edu>
- Master of Public Health at Novgorod State University and University of Massachusetts Amherst
www.umass.edu/sphhs/Spring2011_Newsletter/Spring2011_Russia.html

Model 4: Industry/Business Commercialization Partnerships

To illustrate the potential of Russian universities for cooperation in the fields of science, technology, engineering and mathematics (STEM), one could look to an institution such as Tomsk Polytechnic University (TPU), which is the highest-ranked Russian higher educational institution outside Moscow and St. Petersburg. TPU has undergone a revolution in its internal management, and has moved intentionally to break up the "silos" of powerful departments and schools. The institution fosters more interdisciplinary and innovative work through a series of new institutes and cross-campus centers in areas such as control systems and automation, oil and gas technologies, new and alternative energy systems, water technology

and conservation, and materials science. TPU has adopted key elements of the Bologna Process and linked itself to other institutions throughout Russia through the Association of Innovative Russian Regions. The university is working with international partners and the regional government to foster start-up companies and student entrepreneurship in the Tomsk region, while encouraging technology transfer and the joint commercialization of research using the EURECA program.

The Enhancing University Research and Entrepreneurial Capacity (EURECA) program is funded by the U.S. Russia Foundation (USRF), a U.S.-based not-for-profit corporation established in 2008 with a mission to support Russia's economic, legal, and institutional advancement (EURECA, 2012). The EURECA framework has encouraged the development of "Joint Module Projects", as described here:

A module project is a complex independent Russian-American partner project implemented by two university teams with the purpose of building institutional capacity of the Russian university in the priority areas of the EURECA program. The purpose of the module projects is to test sample models of interaction between a university, the business community, and the authorities, thus integrating universities in the economy of the region and international cooperation.

Within the framework of established partnerships, Russian and American research universities participating in the pilot stage of the EURECA program will develop module projects. Each project will be aimed at resolving one of the key issues faced by the Russian partner in the area of modernization of research management, technology transfer, and commercialization of research.... With support of the program implementers, dual-hub partnership members will attempt to attract additional participants from private industry, investors, and research institutions interested in the outcomes of the respective module project (EURECA, n.d.).

While the various HEIs in the Tomsk region were not consolidated into a "federal" university, a consortium has been formed between TPU, Tomsk State University (TSU), the Tomsk State University of Control Systems and Radio-electronics (TUSUR), and the medical university to foster coordinated internationalization and innovation.

USRF implements several major programs with budgets over \$100,000. Participants in these programs are selected through special competitions (www.usrf.ru):

- The Enhancing University Research and Entrepreneurial Capacity (EURECA) program.
The program focuses on developing joint projects between U.S. and Russian universities in the field of IP innovation and commercialization.
- The Yegor Gaidar Summer Leadership Program (YGSLP), a joint project with the Yegor Gaidar Foundation.
A four-week internship program for Russian university students at U.S. entrepreneurial universities.
- The Yegor Gaidar Annual Fellowship Program (YGAFP), operated by IREX.
A three- to six-month fellowship program for Russian economists at U.S. think tanks and research institutions.
- Improving Economics Instruction (IEI) program, a joint project with the Yegor Gaidar Foundation.
A two-week study program for university-level instructors of economics from Russian universities at one of the leading U.S. universities.
- Legal Education Exchange (LEX) program.
The program aims to strengthen legal education in Russian and U.S. universities through the exchange of experience and best practices in modern teaching methodologies, including practice-based and interactive teaching techniques and those based on modern IT technologies.

Further resources:

- Skolkovo Institute of Science and Technology (Skoltech)/Massachusetts Institute of Technology (MIT)
<http://web.mit.edu/sktech>
- U.S. Russia Foundation for Economic Advancement and the Rule of Law (USRF)
www.usrf.ru

Several other innovative partnerships have grown up from grant-funded exchanges, having broadened from the original project into diverse fields of study. For example, Perm State University (PSU) initiated connections with Western Montana University and the University of Louisville. This has grown over time into an array of exchanges and summer schools taught in Russian and English; summer field research in geology

and environmental studies; and a human rights program linked to Perm-36, known popularly as the Gulag Museum. Institutional leaders at Perm State University also report that their faculty members are keen to recruit international students and especially to add U.S. and European students to their summer courses; that they are working to invigorate their community-based research and teaching programs; and that they are revitalizing long-standing traditions of field research and local area studies (*kraevedenie*), inspired in part by new global work in community-based research and learning.

The Ural Federal University in Yekaterinburg is seeking to move beyond the existing focus of much Russian venture capital in communications and information technologies and to work with various international partners to generate new university-based venture funding, with an eye to innovation and technology transfer in materials science, the “internet of things” and control systems, and advanced manufacturing involving nanotechnology.

6. Ways to Finance a Partnership

Potential partners must think creatively and pragmatically about business models and financial arrangements to sustain and develop partnerships. A myriad of funding sources may be used, including government grants, private-sector grants and collaborative relationships, student tuition (fee for service), and institution-sponsored or co-sponsored funding schemes.

Three ways to finance university partnerships are described in this section of the guidebook. First, U.S. institutions can seek Russian funding that is available through the top national research and federal universities, and/or to link directly to the new Russian government-funded graduate exchange programs and funding for joint STEM research and laboratory development. Such an approach requires significant capacity in Russian language and area studies; a willingness to navigate the contractual and logistical complexities that Russian-funded partnerships require; and a willingness to enter into graduate training and research collaboration as genuine equals and professional peers.

Using a second strategy, U.S. institutions can work with Russian counterparts to build connections between the private sector and regional governments, as has been piloted successfully through the EURECA program. The U.S.-Russia Innovation Corridor is another great example, which has functioned to link the University of Maryland, College Park; the Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod – National Research University; and private-sector partners in the life sciences and biotechnology.

Third, U.S. institutions can provide fee-for-service programs of study, which have tended to occur most frequently in professional fields and career education, such as business, management, finance, and information technology. It is possible

that some existing U.S.-Russian partnerships that began as grant-funded projects may evolve in this direction. These may require considerable capacity on the U.S. side to make such choices cost effective.

Conclusions and Reflections

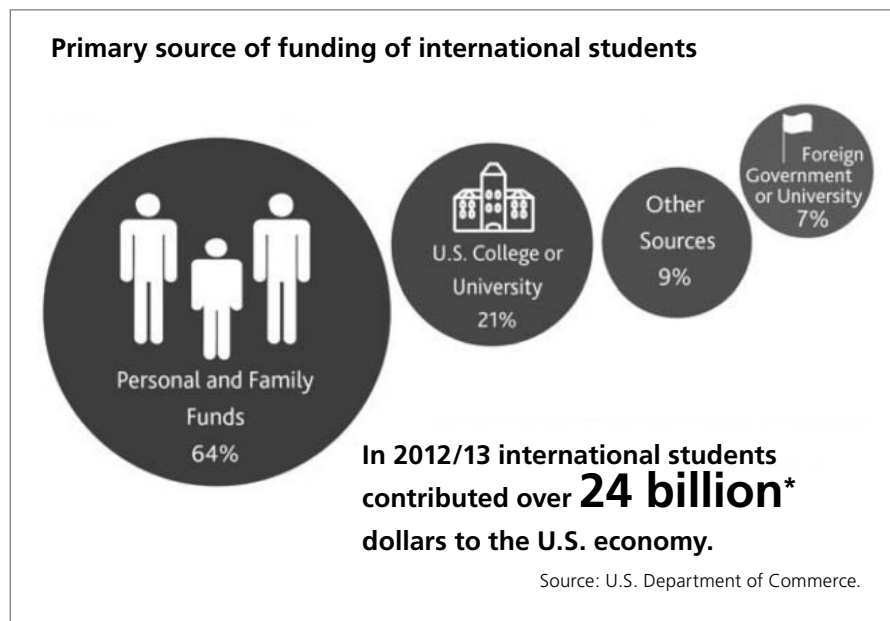
The 25 years following the fall of the Berlin Wall and the opening of the socialist bloc in 1989 until 2014 witnessed two grand phases of cooperation. The first was primarily funded by the United States and European governments in the spirit of “technical assistance” and in support of the former socialist bloc’s transition from state socialism to free markets in the 1990s. During a second phase in the 2000s, federally funded programs continued on a reduced scale and academic networks were supplemented by major U.S.-based private foundation grant programs and a growing array of cooperative programs, such as TEMPUS, TACIS, and ERASMUS MUNDUS, supported by European agencies. Some of these European programs have ended, and others may or may not continue in the years ahead.

As U.S.-Russian cooperation now enters a third phase, the financial responsibility for U.S.-Russian international partnerships is shifting in two ways. First, leadership will flow from Russian higher educational institutions that can afford ambitious foreign travel and internationalization programs, such as the new national research universities and federal universities. Second, from the U.S. side, there will likely be renewed interest in programs that generate revenue or that cover their own costs through tuition or fee-for-service arrangements. One can predict that Russian-funded partnerships will tend to be made preferably with elite or highly ranked U.S. research universities. The fee-for-service model will likely encompass a wider array of U.S. institutions, especially in fields that focus on pre-professional training and career education, as well as in high-demand professional fields such as business, management, economics, information technology, and English language training.

In conclusion, outreach to new and existing Russian institutional partners calls for extraordinary efforts, and this will require the work of strong faculty “champions” and the cultivation of Russian and other relevant language skills. Multiple potential partners throughout Russia are ready to engage with their U.S. counterparts.

The Institute of International Education has described the economic impact of international students as follows:

International students contribute \$24.7 billion to the U.S. economy, through their expenditures on tuition and living expenses, according to the U.S. Department of Commerce. Higher education is among the United States' top service-sector exports, as international students provide revenue to the U.S. economy and individual host states for living expenses, including room and board, books and supplies, transportation, health insurance, support for accompanying family members, and other miscellaneous items.



Source: IIE, 2013b.

Open Doors reports that more than 63 percent of all international students receive the majority of their funds from personal and family sources. When other sources of foreign funding are included, such as assistance from their home country governments or universities, over 70 percent of all international students' primary funding comes from sources outside of the United States. And the percentage is even higher for undergraduate students—more than 80 percent of all undergraduate international students receive the majority of their funding from personal and family sources (IIE, 2013b).

Our fundamental reason for producing this guidebook is a profound conviction that U.S.-Russian cooperation in higher education and research can contribute to university transformation and educational innovation on both sides, and that U.S. and Russian educators can and should work together to confront common global challenges such as nuclear proliferation, violent conflict and its aftermath, epidemic disease and public health, climate change and environmental degradation, and threats to global food security.

Russian universities will play an important role in the global international higher education landscape, and there is broad interest in how a revitalized Russian university system can act as an engine for regional development. As U.S. and Russian university leaders map out potential new structures and business models for cooperation, they should look to successful examples of partnerships that have been described here.

SELECTED REFERENCES AND ADDITIONAL RESOURCES

- Androushchak, G., Kuzminov, Y., & Yudkevich, M. (2013). Changing realities: Russian higher education and the academic profession. In P. Altbach et al. (Eds.), *The global future of higher education and the academic profession: The BRICs and the United States*. New York: Palgrave Macmillan.
- Aref'iev, A. L. (2004). *Podgotovka kadrov vysshei kvalifikatsii dlia zarubezhnykh stran v Rossiiskikh vuzakh*. Moscow: Center for Sociological Research, Ministry of Education.
- Baidenko, V. I. (Ed.). (2009). *Bolonskii protsess: Rezul'taty obucheniia i kompetentnostnyi podkhod* (Vols 1–2). Moscow: Federal Agency on Education and MISIS.
- Batalina, M. (2014). U.S.-Russia university partnerships: A mutually beneficial tool for promoting global competitiveness and cultural exchange. Retrieved October 25, 2014 from <http://www.bard.edu/civicengagement/us-russia-conference/resources>
- Bain, O. (2003). *University autonomy in the Russian Federation since perestroika*. New York: Routledge Falmer.
- Bard College. (2014). U.S.-Russia Joint/Dual Degree Conference (January 29-February 1, 2014): Conference Papers/Sbornik statei uchastnikov konferentsii. Retrieved October 25, 2014 from <http://www.bard.edu/civicengagement/us-russia-conference/resources>
- Becker, J., Kortunov, A., & Fedchin, P. (2012). Russia: Against the tide, liberal arts establishes a foothold in post-Soviet Russia. In P. McGill Peterson (Ed.), *Confronting challenges to the liberal arts curriculum: Perspectives of developing and transitional countries* (pp. 151–174). New York: Routledge.
- Becker, J., & Akhpin, D. (2014). U.S.-Russia Joint/Dual Degree Conference: Survey results. Retrieved October 25, 2014 from <http://www.bard.edu/civicengagement/us-russia-conference/findings>
- Berdashkevich, P. (2010). The universities of Russia: Areas and prospects of development. *Russian Education and Society* 53(2), 12–25.
- Enhancing University Research and Entrepreneurial Capacity (EURECA). (2012). *Report on the implementation of the pilot phase of the EURECA program*. Moscow: United States Russia Foundation. Retrieved October 25, 2014 from http://www.eureca-usrf.org/about/Bibliot/Materials/Eureca_Report_E.pdf
- Enhancing University Research and Entrepreneurial Capacity (EURECA). (2013). *Programma "Evrika." Preprinimatel'skii universitet i vozmozhnosti razvitiia regiona: Mezhdunarodnyi opyt' i Rossiiskii kontekst*. Moscow: USRF/New Eurasia Foundation.
- Enhancing University Research and Entrepreneurial Capacity (EURECA). (n.d.). EURECA Program – 1st stage. Retrieved October 25, 2014 from http://www.eureca-usrf.org/en/about/Stage_1/list.php
- Evangelista, M. (1999). *Unarmed forces: The transnational movement to end the Cold War*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Filippov, V.M. et al. (2006). *Upravlenie v vysshei shkole: Op'yt, tendentsii, perspektivy*. Moscow: Logos.

- Fedyukin, I., & Froumin, I. (2010, May–June). Rossiiskie vuzy-flagmany. *Pro et contra*, 19–31.
- Froumin, I.D. (2011). Establishing a new research university: The higher school of economics, the Russian Federation. In P. Altbach & J. Salmi (Eds.), *The road to academic excellence: The making of world-class research universities*. Washington, DC: The World Bank.
- Gordon, J., Jallade, J.-P., & Keyes, C. (Eds.). (2012). Special issue: Russian higher education and the post-Soviet transition. *European Journal of Education*, 47(1).
- Gounko, T. & Smale, W. (2007, August). Modernization of Russian higher education: Exploring paths of influence. *Compare* 4, 533–548.
- Graham, L.R. & Dezhina, I. (2008). *Science in the new Russia: Crisis, aid, reform*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Graham, L.R. (2013). *Lonely ideas: Can Russia compete?* Cambridge, MA: MIT Press.
- Idenburg, P.J. et al. (2008). *Developing science-based higher education in the Russian Federation: An independent evaluation of BRHE*. Arlington, VA: CRDF.
- Informatsiia-Nauka-Obrazovanie Tsentra (INO Tsentra). (2007). *Katalog annotatsii obrazovatel'nykh programm, kursov i uchebnykh posobii, razrabotannykh s ispolzovaniem opyta prepodavaniia estestvennonauchnykh, gumanitarnykh i obshchestvennykh distsiplin v universitetakh SSHA*. Moscow: INO Tsentra, Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Federal Agency on Education.
- Institute of International Education (IIE). (2013a). *Open doors 2013: Report on international educational exchange*. New York: Institute of International Education.
- Institute of International Education (IIE). (2013b). Open doors data – Special reports: Economic impact of international students. Retrieved October 25, 2014 from <http://www.iie.org/Research-and-Publications/Open-Doors/Data/Economic-Impact-of-International-Students>
- Ivanov, I.S. (Ed.). (2014). *Internationalization of Russian universities: The Chinese vector* (Report No. 13). Moscow: Russian International Affairs Council. Retrieved October 25, 2014 from http://russiancouncil.ru/en/inner/?id_4=3455
- Johnson, M.S. (2008). Historical legacies of Soviet higher education and the transformation of higher education systems in post-Soviet Russia and Eurasia. In A. Wiseman and D. Baker (Eds.), *The worldwide transformation of higher education*. Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Johnson, M.S. (2009, Spring). Research, scholarship and collaboration: The Carnegie Corporation of New York's Higher Education in the Former Soviet Union (HEFSU) Initiative, 1998–2008. *Carnegie Results*, 1–16.
- Johnson, M.S. (2013). Higher education competition and regional networks in Russia and Central Eurasia. In D. Araya & P. Marber (Eds.), *Higher education in the global age: Policy, practice and promise in emerging societies*. New York: Routledge.
- Kuder, M., Lemmens, N., & Obst, D. (Eds.). (2013). *Global perspectives on joint and double degree programs*. New York: IIE and DAAD.
- Kuzminov, Ya.I., Semenov, D.S., & Froumin, I.D. (2013). Struktura vuzovskoi seti: Ot sovetskogo k Rossiiskomy "master-planu." *Voprosy obrazovaniia* 4, 8–69.
- Larionova, M.V., Shadrikov, V., Zhelezov, B., & Gorbunova, E. (2004). *Formirovanie oshcheevropeiskogo prostranstva vysshogo obrazovaniia: Zadachi dlia rossiiskoi vysshei shkoly*. Moscow: Ministry of Education and Science and Higher School of Economics.
- Larionova, M.V., & Pervil'eva, O.V. (Eds.). (2013). *Imperativy internationalizatsii*. Moscow: Logos.
- Ledeneva, A.V. (2013). *Can Russia modernize? Sistema, power networks and informal governance*. New York: Cambridge University Press.
- Ministry of Education of the Russian Federation. (2002). *Kontseptsiiia modernizatsii rossiiskogo obrazovaniia na period do 2010 goda*. Moscow: Ministry of Education of the Russian Federation.
- Ministry of Education and Science of the Russian Federation. (2014). Web site, retrieved October 25, 2014: <http://минобрнауки.рф>
- National Research University Higher School of Economics. (2013a). *Education indicators: 2013*. Moscow: National Research University Higher School of Economics. Retrieved October 25, 2014 from <http://www.hse.ru/primarydata/io2013>
- National Research University-Higher School of Economics. (2013b). *Learning for life*. Moscow: National Research University-Higher School of Economics.
- Nizhnii Novgorod State University. (2013). *Nizhegorodskii gosudarstvennyi universitet imeni N. I. Lobachevskogo. Natsional'nyi issledovatel'skii universitet*. Retrieved October 25, 2014 from <http://www.unn.ru>
- New Economic School (NES). (1996). *Rossiiskaia ekonomicheskaia shkola/New Economic School*. Moscow: British Publishing Company.
- New Economic School (NES). (2012). *Excellence in economics education and research in Russia*. Moscow: New Economic School.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). (2014). *OECD economic surveys: Russian Federation 2013*. Paris: OECD Publishing.
- Rojansky, M. (2010). Indispensable institutions: *The Obama-Medvedev Commission and five decades of U.S.-Russia dialogue*. Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace.
- Russian Federation Federal State Statistics Service (2014). Foreign students enrolment in programs of higher education in public and municipal higher educational establishments of the Russian Federation. Retrieved October 25, 2014 from http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_12/IssWWW.exe/stg/d01/8-12.htm
- Sadovnichii, V. (2004.) Vysshiaia shkola Rossii: Traditsii i sovremennost'. *Alma mater* 12, 7–13.
- Schweitzer, G.E. (2000). *Swords into market shares: Technology, economics and security in the new Russia*. Washington, DC: John Henry Press.
- Schweitzer, G.E. (2004). *Scientists, engineers, and track-two diplomacy: A half-century of U.S.-Russian interacademy cooperation*. Washington, DC: National Academies Press.
- Shattock, M., Kniazev, E., Pelikhov, N., Sandgren, A., & Toivonen, N. (Eds.). (2004). *Entrepreneurialism and the transformation of Russian universities*. Paris: International Institute for Educational Planning of UNESCO.
- Sherr, J. (2013). *Hard diplomacy and soft coercion: Russia's influence abroad*. London: Chatham House.
- Simanovsky, S. et al. (1996). *Brain drain from Russia: Problems, prospects, and regulation*. Commack, NY: Nova Science Publishers.
- Stent, A.E. (2014). *The limits of partnership: U.S.-Russian relations in the twenty-first century*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Suspitsyna, T. (2005). *Adaptation of Western economics by Russian universities: Intercultural travel of an academic field*. New York: Routledge.
- Sutton, S.B., & Obst, D. (Eds.). (2011). *Developing strategic international partnerships: Models for initiating and sustaining innovative institutional linkages*. New York: Institute of International Education and AIFS Foundation.
- Tomsk Polytechnic University (TPU). (2013). *Luchshie praktiki*. Tomsk: Tomsk Polytechnic University.
- Urals Federal University (UFU). (2010). *Energiia deistviia*. Ekaterinburg: Urals Federal University.

- Urals Federal University (UFU). (2013). *From a bright idea to a practical result: The way to do innovative business with the Ural Federal University*. Ekaterinburg: Urals Federal University.
- U.S.-Russia Bilateral Presidential Commission (USBPC). (2013). *U.S.-Russia Bilateral Presidential Commission 2013 joint report*. Washington, DC: U.S. Department of State.
- Ushkalov, I., & Malakha, I. (1999). *"Utechka umov": Masshtab, prichiny, posledstviia*. Moscow: Editorial URSS.
- Wagner, C., Brahmakulam, I., Peterson, D.J., Staheli, L., & Wong, A. (2002). *U.S. government funding for science and technology cooperation with Russia*. Santa Monica, CA and Arlington, VA: RAND.
- UNESCO-UNEVOC International Centre for Technical and Vocational Education and Training. (2012). Russian Federation: 1. TVET mission, legislation and national policy or strategy. Retrieved October 25, 2014 from <http://www.unevoc.unesco.org/go.php?q=World+TVET+Database&ct=RUS>
- Yalowitz, K., & Rojansky, M. (2014, May 23). The slow death of Russian and Eurasian studies. *The National Interest*. Retrieved October 25, 2014 from <http://nationalinterest.org/feature/the-slow-death-russian-eurasian-studies-10516>
- Yudkevich, M., Pavlyutkin, I., & Chirikov, I. (Eds.). (2014). Making way to global university rankings: Russian master plan. *Higher education in Russia and beyond (HERB)*, 1. Retrieved October 25, 2014 from <http://www.academia.edu/7062771>

ISBN 978-5-905118-72-2



9 78 5 905 11 8 72 2

Печать офсетная. Бумага офсетная. Тираж 1000 экз.
Подписано в печать 20.04.2015.

Отпечатано с электронных файлов при участии АП «Столица»
117246 г. Москва, Научный проезд, д. 20, стр. 2.