

*Библиотека  
журнала  
«Вопросы образования»*

# The University

*An Owner's Manual*

HENRY ROSOVSKY

# Университет

## *Руководство для владельца*

ГЕНРИ РОЗОВСКИ

*Перевод с английского*

Н.А. ЦЫРКУН

Н.И. ЛАУФЕР

И.В. БОРИСОВОЙ

Е.К. КОМАРОВОЙ

*Второе издание*



*Издательский дом  
Высшей школы экономики*  
МОСКВА, 2015

УДК 378.4  
ББК 74.58  
Р65

*Редакционный совет серии*

ЯРОСЛАВ КУЗЬМИНОВ, ИСАК ФРУМИН,  
ВАЛЕРИЙ АНАШВИЛИ, ЕЛЕНА ПЕНСКАЯ,  
МАРИЯ ЮДКЕВИЧ, СЕРГЕЙ ФИЛОНОВИЧ,  
ЛЕВ ЛЮБИМОВ, АЛЕКСАНДР СИДОРКИН,  
ДАНИИЛ АЛЕКСАНДРОВ, ВИКТОР БОЛОТОВ

*Дизайн серии*

ВАЛЕРИЙ КОРШУНОВ

*Научный редактор перевода*

М.А. АГРАНОВСКАЯ

Перевод на русский язык книги *The University. An Owner's Manual*  
(New York; London: W.W. Norton & Company, 1990).

ISBN 978-5-7598-1221-0 (рус.)  
ISBN 0-393-02782-1 (англ.)

Copyright © 1990 by Henry Rosovsky  
© Перевод на русский язык,  
«Мосты культуры/Гешарим», 1995  
© Оформление. Издательский дом  
Высшей школы экономики, 2015

# СОДЕРЖАНИЕ

---

Благодарности 6

## ВВЕДЕНИЕ

- Предупреждение: замысел 8
- 1. Рекомендательное письмо 12
- 2. Две трети самых лучших 24
- 3. День декана 32

## СТУДЕНТЫ

- 4. Колледж университета: выбор и поступление 50
- 5. Как сделать выбор 66
- 6. Цели общего образования 91
- 7. Вариант учебной программы 106
- 8. Аспиранты: добро пожаловать в благородное сообщество ученых 125

## ПРОФЕССОРА

- 9. Университетская жизнь: достоинства и недостатки 155
- 10. Постоянные штатные должности: суть и значение 175
- 11. Постоянная штатная должность: конкретный пример 186
- 12. Упадок сил, зависть и прочие страдания 211
- 13. Университет как рынок 222

## АДМИНИСТРАЦИЯ

- 14. Деканат 234
- 15. Управление университетом: семь принципов, обеспечивающих эффективность 255
- 16. Постскриптум: упущения и выводы 283

Примечания 295

## *Благодарности*

Выражаю свою глубочайшую признательность Дэвиду Блуму, Дереку Боку, Джону Боку, Уильяму Боуэну, Кену Гэлбрэйту, Филлис Келлер, Дэвиду Лэндесу, Нице Розовски, Фредерику Старру, Яне Ван Дер Мейлен, а также Дину Уитла за конструктивную критику, компетентные замечания и ценные предложения. Разумеется, никто из этих почтенных людей не несет ни малейшей ответственности за фактологическое или концептуальное несовершенство настоящей книги.

Я благодарен также за неоценимую помощь, оказанную мне Эдвином Барбером и Доналдом Лэммом из издательства «Нортон энд компани», — образцовыми редакторами и издателями.

И наконец, я бесконечно признателен Бонни Куриер, Эллен Ди Пиппо и Ким Айрес, имевшим дело с многочисленными вариантами рукописи этой книги и никогда — никогда! не терявшим чувства юмора. Не будь их, я наверняка утратил бы ту меру этого чувства, которая отпущена мне.

*Генри Розовски*

*Посвящается Ли, Джуди,  
Майклу и Бенджамину*

## ВВЕДЕНИЕ\*

---

### ПРЕДУВЕДОМЛЕНИЕ: ЗАМЫСЕЛ

Книги об университетах, особенно если они написаны профессорами и администраторами, носят, как правило, очень возвышенные названия. Президент Гарвардского университета Дерек Бок подарил нам труд, озаглавленный «По ту сторону башни из слоновой кости»; покойный президент Йеля, А.Б. Джаматти, назвал свое произведение «Хаос и порядок», а более 10 лет назад президент Калифорнийского университета Кларк Керр представил на суд читателей книгу «О пользе университета». Уже сами эти названия внушают благоговейный страх, и простой смертный вряд ли осмелится раскрыть подобные тома.

Выбранное мною название «Университет. Руководство для владельца» должно навести читателя на мысль, что в данном случае он встретится с принципиально иным подходом к предмету. В свое время я был экономистом — говорю об этом факте своей биографии в прошедшем времени, ибо никто из специалистов, отдавших 11 лет административной работе, не может более претендовать на полноправное место в той или иной научной области. Иногда индивидов, прошедших этап администрирования, снисходительно, хотя и вполне заслуженно, называют педагогами. К сожалению, в Америке этот титул приобретает оттенок почтительности только в провинциальных газетах. Что касается меня, то, разумеется, я еще не совсем утратил представление об экономике и даже пытаюсь использовать такие ее понятия, как сопоставление преимуществ и специализация производства в подходе к предмету настоящей книги. То есть на основе знания своей сферы пробую произвести некие изыскания в другой области.

Каждый раз, сталкиваясь с чем-то для себя новым — будь то холодильник или персональный компьютер, — я с

\* Перевод с английского Н.А. Цыркун.



надеждой обращаюсь к инструкции для владельца. Пусть этому литературному жанру не хватает подчас изящества стиля или достаточной ясности, он тем не менее становится для нашей цивилизации основным. Благодаря своей приверженности автомобилям (признаюсь, что являюсь многолетним подписчиком журнала «Роуд энд Трэк» и членом клуба Американских автолюбителей), я более всего осведомлен по части руководств, касающихся машин. Их отличительные черты — практичность и оптимизм. Позвольте мне привести цитату из пособия для владельца «датсуна-1978». Не приходится сомневаться, что гораздо больший эффект произвели бы цитаты из инструкций к «мерседесу-бенц» или «ягуару», но таковые не часто встретишь в перчаточном отделении автомобиля, за рулем которого сидит профессор. Итак: «Благодарим вас за то, что вы выбрали “датсун”». Надеемся, выбор не принесет вам разочарования». Именно эти слова каждую осень произносят — только, естественно, подставляя вместо «датсуна» другое наименование — президенты, ректоры, деканы почти на каждом университетском дворе Америки. А далее обратите внимание на рубрики, содержащиеся в оглавлении: Экономичность, Инструменты и датчики, Комфортность и перечень удобств, Что делать в экстренных случаях...

Что же общего между холодильниками, персональными компьютерами, автомобилями и университетами? — Только то, что впервые встречаясь с каждым из вышперечисленных предметов, мы сталкиваемся с чем-то незнакомым. В студенческой среде немало людей, которые первыми в своей семье пытаются получить высшее образование. Еще больше процент новичков такого рода среди людей, делающих научную карьеру (см. примеч. 1)<sup>1</sup>. Социальная мобильность — неотъемлемая черта американской предприимчивости, но она ставит перед высшей школой весьма специфические задачи. Нам, например, не следует рассчитывать на некий определенный общий образовательный уровень. Во многих цивилизованных

<sup>1</sup> Здесь и далее нумерация примечаний поглавная. Примечания приведены в конце книги. — *Примеч. ред.*

странах с имеющей глубокие корни культурой переход из средней школы в высшую — вполне естественный шаг, и его делают немногие избранные, хорошо подготовленные молодые люди, перед которыми не возникают трудности адаптации. Но для большинства американцев этот переход предполагает резкую ломку жизненного уклада. И для них детально проработанная инструкция, указывающая, на какую кнопку и когда нажать для предотвращения нежелательных осложнений, может оказаться чрезвычайно полезной.

Почему, однако, я называю свою книжку пособием именно для *владельцев*? Университет ведь нельзя купить или каким-то иным путем приобрести в собственность! Правда, столкнувшись с тарифами, которые устанавливаются за обучение некоторые частные колледжи, многие родители, вероятно, могут подумать, что за эти деньги они приобретают во владение и сами учебные заведения. Но я имею в виду нечто другое. А именно — обладание в более специфическом смысле слова. В том, который подразумевается, когда говорят: «Это моя страна». Я предлагаю читателю, обратившемуся к настоящему пособию, иметь в виду именно такой смысл слова «владелец».

С этой точки зрения можно вычленил различные группы владельцев. Например, преподавательский контингент называет себя университетом. В самом деле, в его руках находятся ключевые функции — преподавание и научные исследования. Без преподавателей не может быть университета. Но и административный персонал полагает, что университет — это его владение. Гигантское количество заведующих кафедрами, деканов, ректоров, вице-президентов и президентов держат в руках свое вотчинное хозяйство. Лично я уверен, что недостаточно высокое качество образования напрямую связано с безграничной властью администраторов, но к этому вопросу мы вернемся позже.

Еще одна многочисленная группа, претендующая на владение, — студенты. Они утверждают, что именно ради них существуют университеты. Университет — прежде всего школа, и если учить станет некого, он увянет и отомрет. Каждый социальный организм требует для своего

выживания, чтобы молодые сменяли пожилых и старых. Заканчивая высшее учебное заведение, бывшие студенты принимают на себя другие «владельческие» роли, становясь преподавателями, попечителями, спонсорами и просто выпускниками. Кроме того, студенты выпускных курсов, посвятив в среднем четыре лучших года своей жизни трудам по получению диплома, считают себя вправе осуществлять надзор над составлением учебных программ, менять факультеты, контролировать статьи расходов, а также качество и ассортимент блюд, подаваемых в студенческой столовой, и выборы президентов и деканов. Этот список статей разной степени значимости можно продолжать бесконечно.

Преподаватели, администраторы и студенты — главные персонажи настоящей книги. В ней, однако, появляются и другие герои, но нерегулярно и случайно. Я уже упомянул такие постоянно перемешивающиеся группы, как попечители, спонсоры и выпускники. Это те люди, которые определяют стратегию, финансируют и старательно заботятся о репутации *своих* школ. Диапазон их внимания весьма широк и как правило включает в себя качество обучения, мастерство футбольной команды, взаимоотношения студентов и преподавателей, практику приема, половой состав контингента и проч.

Можно назвать также других, так сказать, частичных владельцев. К ним относятся, например, правительственные учреждения (федеральные, штатные и местные): финансовые организации, предоставляющие средства для научных исследований, банки, услугами которых пользуются студенты и университеты, — основная инстанция, оценивающая деятельность тех и других. В государственных учебных заведениях влияние законодательных органов и налогоплательщиков всеобъемлюще. Дело в том, что в нашей стране практически ни один университет не может нормально функционировать без поддержки федеральных властей, а во многих случаях, властей штата. Это означает, что правительство тоже является в своем роде владельцем университетов.

И наконец, последняя группа — публика и самолично объявившая себя ее рупором пресса. Право на знания глу-

боко укорено в нашей национальной традиции, особенно когда речь идет об общезначимых фигурах и достоянии общественности. События, происходящие в крупнейших университетах, освещаются общенациональными средствами массовой информации, то, что происходит в менее авторитетных учебных заведениях, соответственно попадает в местную прессу. Научные открытия выносятся в газетные заголовки. Дебаты по поводу программ обучения — особенно если их можно обозначить простыми девизами типа «назад к основам!» — подробно описываются на страницах газет и журналов. Не меньший интерес вызывают проблемы, касающиеся секса и употребления алкоголя. В колонках редактора нередко можно найти советы ректорам. С сожалением должен констатировать, что тон этих публикаций носит чаще критический, чем хвалебный характер. Но я хочу подчеркнуть другое. Судя по прессе, университеты рассматриваются как общественное достояние, а многие университетские фигуры — как фигуры общественные. Это, в свою очередь, является ограничением свободы: университеты оказываются подотчетными еще одному владельцу.

Каждая глава этой книги должна служить потребностям всех этих «собственников». Я надеюсь, что благодаря ей студенты смогут разобраться в том, что представляет собой жизнь профессора, и наоборот; что и студенты, и преподаватели больше узнают об администрации и ее деятельности; что прочее население и пресса проявят больше внимания к нуждам и заботам академических кругов. В широком смысле моя цель состоит в том, чтобы показать, каким образом можно извлечь из университета максимум пользы, не нанося ему вреда и по возможности способствуя улучшению. Словом, моя книжка должна сослужить ту службу, к которой призваны все инструкции для владельцев.

## 1. РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОЕ ПИСЬМО

Прежде чем вы приступите к чтению, вероятно, достаточно субъективных глав (тем не менее я надеюсь, что все, сказанное мною в отношении других групп, покажется

вам объективно верным), мне хочется предложить вашему вниманию немного автобиографической информации. Иными словами, перед вами мои верительные грамоты (см. примеч. 1).

В той части света, где в основном сформировалось мое профессиональное лицо, а именно в Японии, такая формальность, как рекомендательное письмо, вещь обязательная. Там, добиваясь собеседования или просто приема, чрезвычайно важно заручиться рекомендациями со стороны персоны, обладающей определенным весом. Содержание подобной бумаги может быть различным. Иногда, например, наибольшее внимание в ней уделяется происхождению и семейным связям. В других случаях поручитель подчеркивает деловые и профессиональные качества своего протеже. Неизменно одно: стремление сгладить неловкость первого шага.

Я призываю последовать этому цивилизованному японскому обычаю и предлагаю вам такого рода письмо, необычное лишь в том смысле, что оно написано мною самим. По-видимому, мне полагалось бы найти некую знаменитость, которая высказалась бы на мой счет, но, просчитав возможности, я пришел к выводу, что в таком случае расклад получится не в мою пользу. Никто другой не знает факты моей жизни так хорошо, как я, и, откровенно говоря, я предпочитаю интерпретировать их самостоятельно, не передоверяя кому-либо. Итак, автобиография будет строиться на принципах самообслуживания, и, следовательно, вам не стоит искать здесь объективности или сбалансированности мнений. Эта книга обезоруживающе субъективна, и все в ней сказанное основано на моем индивидуальном опыте. Итак, начнем.

Дорогой сэр!

Дорогая леди!

Честь имею представить вам господина Генри Розовски, профессора колледжа Льюиса П. и Линды Л. Гейзер Гарвардского университета. Его титул может показаться вам излишне впечатляющим, но вспомните, что университеты — это такие организации, где всяческие звания и ранги любят не меньше, чем в армии. Генри Розовски — бывший декан факультета гуманитарных и естественных наук Гарвардского

университета. Этот пост в Кембридже, штат Массачусетс, но, к сожалению, вряд ли где-нибудь еще, без ложной скромности характеризуется как «самая лучшая и наиболее важная академическая должность в Америке» (см. примеч. 2). На протяжении своей дальнейшей жизни мистер Розовски, по видимому, обречен носить приставку «бывший». На шестом десятке лет это не слишком обременительно.

Университетская карьера Генри Розовски (в дальнейшем — ГР) разнообразна и полна событиями. Он закончил колледж Уильяма и Мэри (колледж назван в честь соправителей Англии, Шотландии и Ирландии, короля Вильгельма III Оранского и его жены королевы Марии II. — *Примеч. ред.*) и аспирантуру в Гарварде. Начал преподавать впервые в Калифорнийском университете в Беркли в 1958 г., где он изучал и читал курс, посвященный японскому экономическому чуду, когда эта тема была далеко не столь популярна, как теперь.

Как «специалист по региону» он всегда был окружен некой аурой: экономисты с почтением признавали его глубокие знания японской специфики, ориенталисты уважали его экономическую подготовку. Поскольку те и другие почти никогда не встречались, ГР в течение определенного времени вел тихую спокойную жизнь ученого.

Конец 1950-х — начало 1960-х годов были в Калифорнии очень плодотворным периодом для высшего образования. Рост университетов и щедрость налогоплательщиков создавали атмосферу оптимизма. Получение постоянной штатной должности (мечта каждого профессора!) требовало всего лишь некоторой незаурядности и достаточной работоспособности. Добавьте сюда калифорнийский климат — чего остается желать?

Эта идиллическая фаза внезапно прервалась в 1964/65 учебном году. В Калифорнийском университете в Беркли зародилась студенческая революция. По прошествии четверти века с этого знаменательного события его причины все еще вызывают оживленные споры. Главную роль сыграли, конечно, война во Вьетнаме и движение за гражданские права. Помните революционный лозунг — не склоняйтесь, не подчиняйтесь, не сотрудничайте! Имело значение и то, что у университетов не было опыта в ре-

гулировании внезапных студенческих беспорядков, возникавших в учебных заведениях, которые считали себя политически нейтральными. Впрочем, сегодня уже не так важно, каковы были причины, повлекшие за собой революционное движение. А вот его последствия обрисовались сразу и вполне очевидно: на университетских дворах возникла новая и очень неустойчивая обстановка. Массовые митинги, захват помещений, полицейские акции, требования, вызывающие бесконечные переговоры, нескончаемые диспуты, подогреваемые напыщенной риторикой — все это отнюдь не способствовало овладению знаниями, во всяком случае теми, которые обычно приобретались в университетах.

В этот момент ГР сделал крайне неточный прогноз — нередкий случай для людей его профессии. Получив образование главным образом на Востоке и будучи уроженцем Европы, он, естественно, испытывал в отношении Калифорнии понятный скептицизм: солнце и жара становятся со временем докучливыми, население лишено корней, и потому в этом климате и в этой среде все странное, экстраординарное находит мгновенный живой отклик. Беркли взорвался, так тому и суждено было быть, но, верил ГР, эти печальные события ни в коем случае не могут повториться в условиях стабильности Восточного побережья. В университетах Ivy League (старейшие университеты Новой Англии. — *Примеч. ред.*) и подобных местах студенты и профессора носят пиджаки и галстуки, а к старшим часто обращаются «сэр». Все взаимно вежливо. Там уж, во всяком случае, преподавание и научные исследования не пострадают. Добавлю, что ГР ощутил в себе опасную неспособность остаться в стороне от университетских проблем. Несмотря на декларировавшуюся им несклонность к переговорам, пустой риторике и созданию всяческих комиссий и комитетов, он, когда волна бунтов докатилась до Беркли, проявил в общественных делах гораздо больше участия, чем многие коллеги. Можно сказать, что здесь он повел себя так же, как другие профессора: стремясь к покою в библиотечной тиши, они никогда не упускают возможности ввязаться в те или иные политические игры. Разумеется, сам ГР предпочел

бы другую интерпретацию событий и подчеркнул бы искреннюю заинтересованность в сохранении моральных ценностей, гражданского мира и благоприятной обстановки в любимом учебном заведении.

Как бы то ни было, в конце 1964/65 учебного года ГР оставил профессорскую должность в Калифорнийском университете, присоединился к небольшой группе беженцев с Западного побережья, в основном гуманитариев, и отправился на поиски традиционного академического спокойствия. В те благодатные в смысле вакансий времена ему было сделано немало заманчивых предложений. Он выбрал хорошо знакомый ему по аспирантуре Гарвард.

Гарвард всегда играл значительную роль в жизни ГР. Он закончил там колледж Уильяма и Мэри (выпуск 1949 г.), где проучился четыре года и получил качественное образование. Профессора были тогда демократичны, добросовестны, подчас вдохновенны. В отношениях царил присущая южанам и абсолютно искренняя сердечность. Колледж Уильяма и Мэри был основан в 1693 г., всего через 57 лет после введения в Америке высшего образования. Второй старейший колледж в стране свято хранил свои лучшие традиции. Но в 1940-е годы это вряд ли считалось достоинством. Возможно, в XVIII в. Уильям и Мэри считался равноправной парой Гарварду. После гражданской войны ситуация резко изменилась, хотя в последнее время Уильям и Мэри стремительно набирает очки.

Гарвард привлекал бывшего аспиранта не воспоминаниями о славных днях юности. Он сохранял свои главные качества: во-первых, стремление развивать новые идеи — на кафедрах университета стояли люди, которые писали книги. Во-вторых, жесткий отбор студентов по очень строгим критериям, в результате чего университет пополнялся молодежью из всех штатов и множества стран. В-третьих, пренебрежение к школярству и почитание талантов. И наконец, история университета насчитывала 350 лет непрерывного развития.

Граучо Маркс как-то сказал, что нипочем не пожелал бы стать членом клуба, который захотел бы принять его



в свои члены. Возможно, приглашение из Гарварда наведало на ГР подобные мысли. Он относился с глубоким пиететом к членам гарвардского сообщества — каковой не мог со временем не уменьшиться — и сомневался, достоин ли он сам войти в эту почтенную компанию.

Сведения, содержащиеся в этой книге, во многом собраны за годы пребывания ГР в Гарварде, начиная с 1965 г. Это время трудно назвать эпохой спокойствия за стенами башни из слоновой кости. Несколько лекций или семинаров утром, ланч в факультетском клубе, прогулка по набережной реки Чарльз, занятия в Уайденерской библиотеке — это совсем не та картина, которая была характерна для его гарвардской жизни. Чтобы понять истинный ход вещей, надо начать с того, что буря, зародившаяся в Беркли, опустошительным смерчем пронеслась над всей страной. Колумбийский, Мичиганский, Корнеллский, Висконсинский университеты и множество других испытали на себе длительные и интенсивные атаки студенческого движения протеста. Гарвард не стал исключением, хотя многие его обитатели надеялись, что не без хвастовства называемый ими «флагманом американского высшего образования» университет останется в стороне от воздействия этих разрушительных сил. В 1967–1968 гг. университет пережил серию революционных вспышек, которые раз от разу становились все более серьезными и масштабными. Кульминация прихлась на 9 апреля 1969 г., когда студенты-бунтари заняли Юниверсити-холл — символ факультетской власти, а полиция предприняла жесткую акцию по их усмирению. В течение последующего десятилетия Гарвард сохранял приобретенную в ту пору репутацию политизированного университета. В эту группу вошло огромное число высших учебных заведений — инфекция не обошла ни один регион страны.

В связи с началом профессорской карьеры ГР следует сделать несколько замечаний. Мы уже отметили его неспособность оставаться в библиотеке или аудитории в стороне от общественных проблем. Что заставляло его выступать с пламенными речами на митингах? Зачем ему надо было вступать в дискуссии по поводу вторжения в Камбоджу или отмены выпускных экзаменов? И наконец,

какое ему было дело до исследований в области афро-американистики? Найти ответы на эти вопросы нелегко.

Вспомните убийство Мартина Лютера Кинга-младшего в 1968 г.: глубокая скорбь и чувство вины, охватившие либералов, волнения в больших городах, гнев, который разделяли многие мыслящие люди по всей стране. В университете прямым следствием этого печального события стало выдвижение агрессивно настроенными черными студентами требования признать их культуру и отвести ей подобающее место в исследовательских программах и планах обучения. Незадолго до трагической гибели Мартина Лютера Кинга ГР написал письмо Франклину Форду, занимавшему в то время пост декана факультета гуманитарных и естественных наук, в котором поставил несколько вопросов, касающихся равноправия. В письме отмечалось, что Гарвард поддерживает многих иностранных студентов, назначая им стипендии и помогая получить специальную подготовку. Эта политика отвечает традиционной стратегии Гарварда — поощрять наиболее способных, но недостаточно материально обеспеченных молодых людей. Но ведь университет имеет еще большие обязательства перед гражданами собственной страны, особенно теми из них, в истории которых — рабство, дискриминация, обиды, нанесенные вследствие расовых предрассудков. Разве Гарвард в полной мере выполнил свои обязательства перед американскими неграми?

Ответ декана Форда последовал летом 1968 г. В соответствии с духом времени и абсолютно обоснованно он назначал комиссию для исследования возможностей изучения афро-американистики. Как и следовало ожидать, ГР был избран председателем комиссии (сам напросился!). Составленная из членов различных кафедр факультета и нескольких чернокожих студентов, комиссия выступила с докладом, получившим в ту судьбоносную зиму 1969 г. широкий резонанс. «Нью-Йорк Таймс» заняла почти целую полосу выдержками из доклада и поместила на первой полосе фотографию ГР. (Тревожный симптом: имена профессоров должны фигурировать в научных изданиях, а не на газетных страницах.) В феврале 1969 г. общефакультетское собрание при всеобщем энтузиазме

(ропот недовольных был едва слышен) приняло рекомендации «комиссии Розовски».

Подробности доклада принадлежат истории и возвращаться к ним сейчас нецелесообразно. Вкратце суммируя: рекомендации включали создание междисциплинарной группы (не специального отделения), учреждение новых должностей для гуманитариев, специализирующихся в афро-американистике, и образование афро-американского культурного центра, подобного соответствующему еврейскому Центру Хиллела.

Недолгим было упоение славой! Весной 1969 г. — всего два месяца спустя после вышеупомянутой демонстрации энтузиазма — факультет, потрясенный полицейскими акциями, студенческими забастовками и угрозами, забыл обо всех тщательно продуманных рекомендациях комиссии Розовски и вместо предложенного ею предоставил организациям черных студентов и отдельным чернокожим учащимся права, которые доселе распространялись на обладателей постоянных штатных должностей: участие в голосовании по поводу программы обучения, прием на работу, предоставление постоянных штатных должностей и т.п. Беспрецедентное событие в долгой истории Гарварда! ГР назвал этот эпизод «университетским Мюнхенским сговором» и вновь припомнил мудрое высказывание Граучо Маркса насчет его собственного желания присоединиться к клубу, который пожелал видеть его своим членом. Он порвал все отношения с афро-американистикой и отошел — впрочем, ненадолго — от всякой общественной деятельности.

Осенью 1969 г. ГР становится главой факультета экономики, каковой пост он занимает вплоть до 1972 г. Это существенный момент. Со стороны подобное назначение кажется очень почетным, но в Гарварде таких постов стараются избегать. Они не дают реальной власти, не влекут финансовых преимуществ и требуют большой затраты сил и энергии. Лучшие ученые не стремятся к таким должностям; и вообще считается, что особо ценные кадры не должны заниматься административной работой. Есть и такие профессора, которых не назначают на эти вакансии в связи с несоответствием характера: ленью, гру-

бостью, слабоволием или отсутствием здравого смысла. Между прочим, некоторая часть сотрудников специально культивирует в себе соответствующие недостатки, чтобы избежать этой участи.

Что же касается ГР, то назначение на этот пост затормозило его научную карьеру. Зато в отличие от всего остального университета, сотрясаемого социальными бурями, экономический факультет прожил смутное время относительно спокойно. А между тем студенческая революционная активность достигла своего пика, война во Вьетнаме разгоралась. График занятий нигде не соблюдался, в том числе в Гарварде, а в Университете штата Кент национальные гвардейцы застрелили четырех студентов. ГР с облегчением завершил срок своего избрания и летом 1972 г. отправился в научную экспедицию в спокойный азиатский регион.

Февральским днем 1973 г., читая за завтраком в Джакарте (Индонезия) местную газету на английском языке, ГР нашел там информацию, которая сыграла немаловажную роль в его жизни. Джон Т. Данлоп, декан Гарвардского факультета гуманитарных и естественных наук, получил от президента Никсона назначение — возглавить новый Совет по уровню жизни в Вашингтоне, в обязанности которого входило следить за соотношением заработной платы и роста цен. А через несколько дней в Джакарту позвонила взволнованная жена ГР, сообщившая о том, что в газете «Гарвард Кримсон» начали появляться обычные в таких случаях спекуляции на тему будущего преемника Данлопа, и, к ее великому сожалению, одним из наиболее вероятных претендентов оказался ГР. ГР поспешил успокоить супругу, сказав, что «Гарвард Кримсон», как правило, ошибается в прогнозах, что у мистера Бока богатый выбор и что, если последует соответствующее предложение, он склонен ответить на него отказом. Ему казалось, что 46 лет — подходящий возраст для того, чтобы сконцентрироваться исключительно на Японии и быстро поднимающейся экономике Восточной Азии и заниматься с аспирантами и студентами выпускного курса Гарварда. Все прочие виды университетской деятельности являются пустой тратой времени. Так он считал или, сказать точ-

нее, верил, что считает. Увы, прогнозы никогда не были сильной стороной ГР!

Возвратившись в апреле в Кембридж, он получил приглашение от президента университета, господина Бока. ГР задал ему только один вопрос: «Если я скажу “нет”, кого вы выберете?» Выслушав ответ президента, он попросил сутки на размышление; разумеется, его ответ был «да». В течение последующих 11 лет ГР прослужил деканом факультета, ответственным за 8500 студентов, 6000 сотрудников, бюджет свыше 200 млн долл. и 1000 преподавателей.

Почему именно на него пал выбор? Сравнительно молодой возраст и энергичность не являлись его прерогативой. Готовность дать согласие — тоже, поскольку этой должности добивались многие. Можно было, конечно, справиться на этот счет у президента Бока, но присущая ему скрытность вряд ли способствовала бы прояснению дела. Вероятно, пролить свет на этот вопрос поможет некоторая информация о положении дел в университете.

Я уже упоминал политизацию Гарварда во второй половине 1960-х годов. Там сформировались две группы или партии. Одна называла себя либеральной и поддерживала левые тенденции. Вторая считалась консервативной, но вполне заслуживала характеристики реакционной. Обе группировки рассматривали выбор декана как серьезную возможность установить свой контроль над университетскими делами. Целью каждой было предотвратить выбор декана из противоположного лагеря.

Типичный центрист-прагматик, как он любил себя называть, ГР не был склонен присоединяться ни к тому, ни к другому лагерю. Он посетил собрания обеих враждующих группировок. Было время, когда каждая из них считала его своим сторонником. (Характерно, что он не предпринимал никаких мер к тому, чтобы их разубедить.) Таким образом он оказался одним из немногих, если не единственным кандидатом, который устраивал и тех и других.

Вдобавок ко всему ГР — экономист. Какие преимущества это сулило для исполнения должности декана? Разве экономисты проявили какие-то особые таланты в руководстве какими-либо организациями? Может быть, они разбираются в платежных ведомостях? Или их теории

способствуют пониманию того, что называется реальностью? На мой взгляд, на все эти вопросы с чистой душой можно ответить отрицательно. Тем не менее остается фактом, что в последние несколько десятилетий экономисты (как и юристы) выдвинулись на ведущие посты в руководстве научными учреждениями. Президенты таких университетов, как Принстон, Нортвэстерн и Мичиган — все принадлежали к числу специалистов в этих областях. Предшественник ГР был экономистом, его преемник — тоже. Можно привести и другие примеры. Случайно ли это? — Вряд ли.

В чем же экономисты более сведущи по сравнению с представителями других наук? Во-первых, они обладают некоторыми познаниями во множестве наук — знают кое-что из одной отрасли знания, кое-что из другой. Гуманитариям это несвойственно, а естественники гнушаются таким многознанием, считая его дилетантством. Во-вторых, экономисты умеют просчитывать так называемые непрямые последствия. Чтобы определить последствия того или иного решения в полной мере, надо учесть и проработать множество очевидных и скрытых факторов. Например, расширение приема принесет прибыль только в том случае, если наберется достаточное количество студентов, которые смогут платить за обучение, и сумма стипендий не превысит доходную статью. В-третьих, экономисты умеют мыслить не чисто абстрактными, абсолютными, а конкретными терминами. И наконец, всякий экономист знает, что такое деньги. Поскольку наше общество переживает длительный этап инфляции, это качество обладает в глазах общественности особой ценностью.

Все перечисленное может объяснить, почему экономисты получили ныне сравнительные преимущества. Но какими бы ни были причины его выдвижения, ГР взялся за работу с энтузиазмом и продержался на своем посту дольше, чем любой другой декан в послевоенную эпоху.

Проработав 11 лет в должности декана факультета гуманитарных и естественных наук, ГР сделал неожиданный шаг: он *добровольно* ушел с административного поста и возвратился к научной и преподавательской деятель-

ности. Одиннадцать лет — достаточно долгий срок. Он составляет примерно треть обычного постоянного профессорского контракта. Можно ли после такого длительного перерыва вернуться к интеллектуальной деятельности, требующей внутренней самодисциплины? Время покажет, но ГР твердо верит в то, что он называет Принципом Джона Куинси Адамса, нашего шестого президента, который после окончания деятельности в качестве главы правительства вернулся в палату представителей.

Вскоре после обнародования своего решения оставить кабинет декана, ГР удостоился чести получить письмо от Эдварда Б. Хинкли, выпускника Гарварда 1924 г., с приглашением вступить в Общество отставных администраторов (RATS), девиз которого — *ministrare sed non administrare* (помогать, но не править). Вот что писал ему мистер Хинкли:

Цель этого почтенного сообщества мудрецов очевидна: держаться вместе в свободном интеллектуальном союзе мужчин (и женщин), оставивших сомнительные выгоды власти и известные тяготы руководства в пользу бесспорных наслаждений сеяния зерен вечных истин, обретения радостей библиотечных бдений, вступления на путь изысканий и открытий.

Неизвестно, в пылу каких страстей сочинял эти строки мистер Хинкли, но они точно отразили настроения, владевшие в ту пору ГР. Его деканской жизни как раз и не хватало «радостей библиотечных бдений» и «изысканий и открытий», причем он прекрасно понимал, что если не вернется в класс и библиотеку прямо сейчас, то впоследствии это станет весьма проблематичным. Остаться на административном посту значило подписать себе приговор на пожизненную административную карьеру. В 1985 г. он принял также предложение войти в Гарвардскую корпорацию — наиболее влиятельный в университете управленческий орган. Он стал первым в Гарварде профессором за последние 100 лет, кто принял это предложение, причем не задумываясь. По торжественным случаям мужчины — члены Корпорации появляются в мантиях, полосатых брюках и цилиндрах. Кроме Гарвардского университета,

эти странные одеяния встречаются только в Японии — на свадьбах, похоронах и при императорском дворе. Возможно, именно это послужило одной из причин, побудивших ГР присоединиться к указанному сообществу, ибо его все больше и больше занимали мысли о Японии.

Дорогой сэр!

Дорогая леди!

Мое рекомендательное письмо затянулось, но одержимость предметом не позволяет мне быть кратким. Я надеюсь, что представил достаточно материала для характеристики моего персонажа, по крайней мере, с точки зрения накопленного им опыта. Последующие главы — своего рода обязательство, которое он наложил на себя. А читателю остается пожелать не забывать полезного правила: *caveat lector* — будь осторожен!

Искренне Ваш...

## 2. ДВЕ ТРЕТИ САМЫХ ЛУЧШИХ

Читая эту книжку, вы, вероятно, почувствовали, что ее автор не скрывает гордости своей профессией. В самом деле, я считаю, что система высшего образования может быть предметом законной гордости нашей страны. Многочисленным критикам Америки я, например, могу с уверенностью сказать, что две трети, а то и все три четверти лучших в мире университетов находятся в Соединенных Штатах. (Тот факт, что мы предоставили прибежище значительному числу и самых худших в мире учебных заведений, выходит за рамки нашей темы.) Какая отрасль нашей экономики может похвастать таким раскладом? Можно, конечно, вспомнить в связи с этим бейсбол, футбол и баскетбол, но ими список исчерпывает себя полностью. Никто не станет утверждать, что современная Америка располагает двумя третями лучших сталелитейных заводов, автомобильных гигантов, предприятий легкой промышленности, банков или правительственных учреждений. Мне, правда, говорили, что у нас сконцентрирована примерно такая доля ведущих больниц. Но поскольку значительная часть из них входит в систему университетских клиник, моя посылка тем самым оказывается еще



более обоснованной. Та высочайшая ступенька, которую мы занимаем в мире в области высшего образования, будучи предметом национальной гордости, заслуживает более пристального внимания.

Говоря о том, что нам принадлежит две трети (а точнее, видимо, три четверти) лучших в мире университетов, я имею в виду, что по общепризнанным меркам в рейтинге престижности американские частные и государственные высшие учебные заведения занимают почти все верхние места. Согласно последней экспертной оценке, проведенной азиатскими исследователями и обнародованной в «Эйшн Уолл-стрит Джорнал» 5 мая 1986 г., рейтинговая таблица выглядит следующим образом:

- 1 — Гарвард
- 2 — Кембридж, Оксфорд
- 3 — Стэнфорд
- 4 — Калифорнийский университет в Беркли
- 5 — Массачусетский технологический институт (МТИ)
- 6 — Йель
- 7 — Токийский университет
- 8 — Сорбонна (Париж)
- 9 — Корнелл
- 10 — Мичиган, Принстон

Я не придаю в данном случае значения распределению мест внутри этой десятки, хотя мне очень приятно увидеть на первом месте Гарвард. Как бы то ни было, это весьма приблизительная оценка, но в одном я уверен абсолютно твердо: если бы список удлинился до 20, 30 или даже 50 позиций, сравнительная доля американских университетов в нем не уменьшилась бы. Такие высшие учебные заведения, как Колумбийский университет, Чикагский, Южно-Калифорнийский (Лос-Анджелес), Калифорнийский технологический, Висконсинский и многие другие вряд ли найдут себе где-нибудь в мире достойных конкурентов. Обратите внимание и на такую деталь: в списке азиатских исследователей фигурируют Токийский университет и Сорбонна, которые попали сюда, скорее всего, благодаря преувеличенной восточной вежливости.

Мне могут возразить, что само понятие «лучший» в данном случае весьма условно, если не сказать бессмысленно.

Я с этим категорически не согласен. Просто надо договориться о том, что мы используем это слово в довольно широком смысле. Университеты, о которых идет речь, являются ведущими научными центрами, предлагают широкий диапазон образовательных программ, находятся на переднем крае в области социальных исследований. Студенты со всего мира, обладающие различным уровнем подготовки, стремятся попасть в число их питомцев (см. примеч. 1).

Чем объясняется такой благоприятный результат? Отвечая на этот вопрос, можно начать с того, что образованию на все уровнях уделяли огромное внимание уже отцы-основатели, можно упомянуть практически бесклассовую структуру нашего общества и как следствие — почти уникальное уважение к университетскому образованию. Национальное богатство, большое население, правительственная поддержка (особенно естественных наук) также относятся к числу факторов, стимулирующих образовательную систему. В 1930-е годы повышению уровня стандартов обучения способствовал приток в страну ученых-беженцев из гитлеровской Германии, а также других европейских стран. Благодаря им интеллектуальный уровень в наших университетах необычайно вырос. И естественные, и гуманитарные науки поднялись на совершенно новую ступень. Огромную роль в повышении уровня образования играет традиция частной филантропии, поощряемой соответствующей налоговой политикой. Все это чрезвычайно мощные факторы, но, на мой взгляд, можно назвать и не столь заметные, но тем не менее равно существенные причины, благоприятствующие развитию высшего образования в нашей стране.

Американская университетская жизнь характеризуется одним необычным качеством — конкуренцией, соревновательностью. Учебные заведения одного класса пытаются завоевать первенство по разным параметрам — от объема фонда для финансирования научных исследований до масштабов общественного внимания, которое к ним привлекается. Например, Гарвард и Стэнфорд соперничают в наборе студентов и аспирантов — вещь совершенно немислимая, скажем, в Токио или Киото, где прием зависит исключительно от успешного прохожде-

ния вступительных экзаменов. Столь же необычным для многих университетов в других странах является привлечение профессоров из других учебных заведений; им предлагается более высокая зарплата и более благоприятные условия для работы, что одинаково выгодно и самому профессору, и университету, который его приглашает. В Японии, как и во многих других странах, принято, чтобы преподаватель занимал место в том учебном заведении, которое окончил сам. Такого рода сегрегация представляет собой разительный контраст по сравнению с ведущими американскими университетами, преподавательский состав которых подбирается исключительно на основе личных качеств, вне зависимости от того, где и когда получен диплом об образовании.

Конкуренция университетов имеет, конечно, и негативные последствия — например, отток сил из определенных учебных заведений, теряющих свой авторитет на интеллектуальном рынке. Нельзя сбрасывать со счетов и слишком бурную миграцию научных светил, нескончаемо ищущих личной выгоды, а также связанное с этим ослабление корпоративного духа. Фантастически велик отрыв учебных заведений, практикующих «рыночные» сферы науки (например, компьютерное знание) от преимущественно гуманитарных. И наконец, возникает эффект уолл-стритовского мышления, предпочитающего финансирование тех областей, где достижения наглядны и не заставляют себя долго ждать — в противовес долгосрочным и немодным проектам.

Тем не менее у меня не вызывает сомнений, что положительные результаты конкуренции перевешивают ее негативные последствия. Она устранила благодущие и стимулировала стремление к совершенству и переменам. В 1980 г. британский журналист еще мог написать: «Оксфорду нецелесообразно участвовать в конкурентной борьбе. На сцене еще не появилось претендентов, способных сместить его с завоеванной позиции... В отличие от американских университетов... Оксфорду незачем доказывать свои достоинства... Они достаточно взвешены и оценены, чтобы обеспечить ему должное место» (см. примеч. 2). То же самое и теперь может быть сказано

относительно Токийского, Парижского, Оксфордского и Кембриджского университетов, но никто никогда не скажет этого о *каком-либо* американском университете. Нам, возможно, не достает должно оцененной позиции, но место наверху принадлежит нам.

Американские университеты отличаются также своей практикой назначения на постоянные штатные должности. Я отдаю себе отчет в том, что это весьма щекотливый пункт. Критики этой практики указывают на то, что в этих случаях не учитывается изменение способностей к преподавательской деятельности и на местах закрепляется немало утративших соответствующий потенциал педагогов. Я *не* собираюсь спорить с этой точкой зрения, хотя я с ней абсолютно не согласен; замечу лишь, что к предоставлению постоянных должностей у нас относятся с величайшей серьезностью. Соответствующие контракты заключаются только после очень продолжительного испытательного срока (обычно это восемь лет) и наличия внутренних и внешних рекомендаций. Процесс получения такого места проходит в условиях жесточайшей конкуренции. Например, в Гарварде мы задаемся вопросом: кто в мире является наиболее достойной фигурой, чтобы заполнить данную вакансию, и когда находим такую личность, пытаемся заполучить ее в свой университет. Может быть, мы не всегда правильно определяем эту кандидатуру, может быть, нам не всегда удастся привлечь желаемых персон, но цели у нас самые высокие. Детали предоставления пожизненных должностей в разных университетах разнятся, но в целом эта процедура одина для тех учебных заведений, которые входят в число двух третей самых лучших в мире. Все эти школы совершенно обоснованно считают, что качественный состав преподавателей — самый существенный фактор для повышения репутации и статуса. А это, в свою очередь, привлекает лучших студентов, обеспечивает научный авторитет, помогает получить финансовую поддержку со стороны.

Еще один фактор отличия американского университета от прочих — управление. Оно в большей степени определяется широким распространением частного высшего образования. Но это далеко не все. Государственное и частное

образование в Америке с точки зрения управления почти не отличаются друг от друга, зато вместе их управление значительно отличается от, так сказать, европейской модели.

В Америке принята унитарная система: на самом вершину стоит президент. Образовательная политика — программы обучения, типы присуждаемых степеней, выбор направления обучения, система приема и т.п. — определяется учеными. А вот вопросы бюджета, распределения инвестиций, введения новых программ, долгосрочного планирования и т.п. находятся в ведении руководства во главе с президентом, который подотчетен попечительскому комитету. Здесь важно отметить два момента. Во-первых, заведующие кафедрами, деканы, ректоры и т.д. назначаются, а не выбираются, и могут быть смещены с должности. Это очень важно, ибо выборы могут привести к назначению слабого руководителя. Кто, к примеру, будет, находясь в здравом уме и трезвой памяти, голосовать за начальника, обещающего сократить программу по его предмету? Во-вторых, относительно независимые попечители служат как государственным, так и частным школам, обеспечивая тем и другим невмешательство со стороны государства. Наша система руководства делает возможным принятие и осуществление в случае необходимости непопулярных решений. Опыт научил нас, что не все и не всегда наилучшим образом устраивается демократическим путем. Опыт научил нас и тому, что управление высшим учебным заведением становится наиболее эффективным, когда исключается или сводится к минимуму конфликт интересов.

Конечно, некой единой «европейской модели» управления не существует. В общих чертах ее можно определить как систему взаимодействия с министерством образования или подобным ему государственным учреждением, распределяющим бюджетные ассигнования. Профессора при этом напоминают чиновников, подвергаемых множеству бюрократических утеснений. Вместо конкуренции распространяется взаимная порука. Избранный администратор, как правило, осуществляет слабое руководство: сильные и самостоятельные фигуры не могут оказаться всеобщими фаворитами.

**Розовски, Г.**

Р65 Университет. Руководство для владельца [Текст] / пер. с англ. Н. А. Цыркун (введение, гл. 1–3), Н. И. Лауфер (гл. 4–8), Е. К. Комаровой (гл. 9), И. В. Борисовой (гл. 10–16); под ред. М. А. Аграновской; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — 2-е изд. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. — 328 с. — (Библиотека журнала «Вопросы образования»). — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-1221-0 (в пер.).

Генри Розовски в течение 11 лет был деканом факультета гуманитарных и естественных наук Гарвардского университета. В своей книге, мудрой, легкой и остроумной, он увлекательно рассказывает об американских университетах и колледжах — о том, как они управляются, с какими сложными проблемами сталкиваются. Автор уделяет внимание всем без исключения «владельцам» университетов: студентам, администраторам, преподавателям, выпускникам, попечителям. Он щедро делится своим бесценным опытом высокопоставленного руководителя и дает коллегам практические советы, как отвечать на вопросы, как попросить о денежном пожертвовании, как разрешать конфликты. Эта книга читается подобно захватывающему роману, герой которого — легендарный Гарвард.

УДК 378.4  
ББК 74.58

*Научное издание*

*Библиотека журнала «Вопросы образования»*

ГЕНРИ РОЗОВСКИ  
УНИВЕРСИТЕТ  
РУКОВОДСТВО ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦА

Второе издание

*Главный редактор*  
ВАЛЕРИЙ АНАШВИЛИ

*Заведующая книжной редакцией*  
ЕЛЕНА БЕРЕЖНОВА

*Художник*  
ВАЛЕРИЙ КОРШУНОВ

*Верстка*  
НАТАЛЬЯ ПУЗАНОВА

*Корректор*  
ВАЛЕРИЯ КАМЕНЕВА

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
«Высшая школа экономики»  
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20  
Тел./факс: (495) 611-15-52

Подписано в печать 15.12.2014.  
Формат 60×90/16  
Гарнитура PT Serif. Усл. печ. л. 20,5.  
Уч.-изд. л. 16,3  
Печать офсетная. Тираж 1000 экз.  
Изд. № 1811. Заказ №

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая типография»  
Филиал «Чеховский Печатный Двор»  
142300, Московская обл.,  
г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1  
www.chpd.ru, e-mail: sales@chpd.ru,  
тел.: 8 (495) 988-63-76, тел./факс: 8 (496) 726-54-10

ISBN 978-5-7598-1221-0



9 785759 812210