

Русских знакомых у меня там всего несколько, мы очень разные. Был период, когда на физике было одновременно два–четыре бывших пермских студента — все замечательные ребята, некоторые просто мои молодые друзья. С ними было хорошо наукой позаниматься, поплавать, в футбол погонять. Но кроме этого, почти всё время в Америке я нахожусь в абсолютно американской среде. Жена могла приезжать только на короткие периоды. Первые годы был увлечён американской политикой, Буш и Чейни сильно отвадили. Венцом стал Ирак, а до него они добавили невероятной едкости в американскую внутреннюю политическую жизнь, поляризовали общество: мнения, пресса, журналистика очень изменились. Телевизор включаю только для кино или местных новостей. Когда сложится, смотрю Чарли Роуза, дочка пристрастилась к шоу невероятного умицы Джона Стюарта.

Особых отличий в обыденной жизни русских и американцев я не вижу. Разве что там дни проходят более размеренно, ясно, что сегодня надо сделать. Очень редко на голову сыплется что-то неожиданное, поэтому в течение дня успеваю сделать значительно больше. И научная жизнь лучше организована, на работе времени на исследования гораздо больше. Все преподаватели и аспиранты часов по восемь проводят в университете. В российских университетах в течение дня может возникнуть куча незапланированных дел, не связанных с исследованиями. И разговариваем много, мне кажется, из-за того, что нет отдельных кабинетов. У меня в Луисвилле кабинет примерно такой же, как здесь помещение всей кафедры. На кампусе громадная библиотека, открытая практически круглосуточно, спортивные залы, бассейн. Если нет срочных дел, с кампуса можно не уходить весь день. А для разговоров, для чая есть комната с хорошей библиотекой и креслами для отдыха, где раз в неделю все собираются пообщаться. У всех преподавателей свой ключ от этого центра, чтобы передохнуть там в любое время. Он появился на деньги, которые дала семья одного из наших профессоров, Джона Диллона, в память о нём, около \$400 тыс. Из них ещё платится стипен-

дия одному аспиранту, присуждается ежегодная награда за лучший студенческий диплом.

**?** В России более забюрократизированная система высшего образования?

— Наверное, мне не поверят, но в ней, наоборот, недостаёт правил, норм, многое построено на договорённостях, на том, что «так было всегда». Молодые преподаватели, учёные в эту схему не встроены, не принимают реального участия в управлении факультетами, и это большое препятствие для развития.

## ЧТО СЛУЧИЛОСЬ, ТО СЛУЧИЛОСЬ, ТЕПЕРЬ НАДО МАКСИМАЛЬНО БЫСТРО СОЗДАВАТЬ МЕХАНИЗМЫ РОСТА ВНУТРИ УНИВЕРСИТЕТОВ

В американских университетах все решения на факультетах готовятся в комитетах, в работе которых обязательно задействован каждый сотрудник. Заведующие кафедрами, деканы пребывают на своих должностях один-два срока. Такой порядок помогает развитию, просто чувствуешь разницу в скорости, другую энергетику. Университет, факультеты, кафедры имеют свою стратегию, для кафедр обычно на пять лет, для университета и колледжей, из которых состоит университет, — на 10–15. Причём стратегия — это не пожелания, это документ, с которым университет ежегодно сверяет реально сделанное: построенные метры, привлечённое финансирование, число аспирантов и т. д.

Большой американский университет — это колоссальное бизнес-предприятие, крупный налогоплательщик, часто основная коммуникационная площадка в городе, культурный и спортивный центр. Его целью является постоянное увеличение бюджета, и многие считают, что это неправильно. Например, годовой бюджет Луисвилльского университета, довольно среднего по американским меркам (но важно,

что он имеет статус исследовательского), составляет \$1,5 млрд, фонд основного капитала как-то быстро при двух последних президентах перевалил за миллиард. Руководить университетом очень престижно, успешный президент получает громадную зарплату. Сейчас этот пост занимает бывший главный финансист штата Кентукки. Жёсткая управленческая вертикаль: будет сделано всё, как решили президент, коллегия (board) и одобрил штат — если университет не частный, то половина его board формируется из представителей штата, которые имеют очень серьёзное влияние на политику университета. Вторая половина — это частные лица, которые могут привлекать деньги. Именно board назначает президента, никакой демократии. Деканов колледжей тоже выбирает очень ограниченный круг лиц. Но так только с управленцами, профессоров избирают все преподаватели кафедры, обычно из 50–100 кандидатов. Своих выпускников не берут, но это отдельная история.

**?** То есть американский университет — это вертикально интегрированная структура, предоставляющая услуги в сфере образования и науки и нацеленная на постоянное увеличение прибыли, одним из основных заказчиков которой является правительство штата?

— Примерно треть бюджета университета — это деньги штата, ещё по трети составляют плата студентов за учёбу и гранты. Штат контролирует расходы университета, без его одобрения нельзя открыть новую программу, кафедру. Министерством образования штата часто руководят бывшие или действующие политики, не случайные люди. Иногда они предлагают университету что-то своё, но всегда начинают с обсуждения в университете, решения не спускаются сверху. Политики хотят, чтобы основные университеты штата были успешными, хотят «примазаться» к успехам — это очень хорошо.

**?** Вы негативно оцениваете реформу высшей школы в России, называя её реализацию карикатурой на западный оригинал, которая привела к быстрому ухудшению ситуации в образовании.