



Патрик Хили

ВУЗЫ: БИТВА ЗА ПРОФЕССУРУ¹

Сегодня университеты готовы практически на все, чтобы заполучить именитого профессора, который мгновенно поднимет престиж заведения, привлечет крупных инвесторов и даже — ах, ну конечно! — немного попреподает.

Профессор Найал Фергюсон — один из лучших молодых британских историков своего поколения, недавно вспыхнувший талант, способный с таким блеском повествовать о кейнсианской экономике и о политике Первой мировой войны, что даже нерадивые студенты в состоянии его понять. Фергюсон — столь яркая восходящая звезда на академическом небосклоне, что за него борются все: и Гарвард, и Оксфорд, и Университет Нью-Йорка.

Однако статус звезды отныне не подразумевает великолепного преподавания. Как-то раз весенним вечером Фергюсон ворвался с шестиминутным опозданием в аудиторию Университета Нью-Йорка, поставил на стол «кока-колу» и тут же объявил своим студентам, что должен им кое в чем признаться: он не подготовился к лекции. Видите ли, все его свободное время ушло на раскрутку новой книги «Империя» о колониальном прошлом Великобритании — мягкой апологии влияния империи на входящие в нее цивилизации. Именно поездки по городам с книгой, публичные выступления, интервью в СМИ и статьи в «The New York Times» и создают шумиху вокруг его имени. Может, Фергюсон и неплохо смотрится в университетской аудитории, но преподает он только по вторникам и четвергам, — его головокружительный взлет состоялся главным образом благодаря деятельности в остальные пять дней недели.

«Я ка-та-стро-фиин-чески не готов, — объясняет Фергюсон шестидесяти студентам школы бизнеса, растягивая каждый слог

¹ Patrick Healy, College Rivalry // The Boston Globe Magazine. 2003. June, 30. Пер. с англ. А. Плисецкой. Печатается по согласованию с редакцией «Русского журнала».



в шотландской певучей манере и выглядя одновременно обескураженным и очаровательным — эдакий Хью Грант в роли рассеянного профессора. — Я проснулся в шесть утра и с ужасом понял, что не знаю, о чем говорить». Некоторые студенты начинают хихикать. «Я решил во всем сознаться, чтобы заслужить ваше сочувствие, — он слегка усмехается — озорное, телегеничное лицо, из-за которого британские телевизионщики так любят приглашать его комментировать новости. — Кто хочет, может идти».

На этом месте будущие обладатели степени MBA начинают смеяться. Не уходит никто. А в оставшийся час Фергюсон проводит в бодром темпе семинар по ультраправой политике в Европе, пусть слегка поверхностный, но увлекающий абсолютно всех.

Студенты любят Фергюсона. Проработав всего один семестр в бизнес-школе Стерна при Университете Нью-Йорка, он тотчас был избран Самым Популярным Профессором. И подобно самому ценному игроку Высшей лиги или оscarоносному любимцу публики, этот трофейный профессор вносит в свою отрасль вклад, который трудно переоценить.

Культ профессуры продолжается несколько лет, поскольку богатые университеты все больше стремятся к престижу, и такие преподаватели, как Фергюсон, становятся желанной добычей. Сегодня Университет Нью-Йорка набирает очки в рейтинге вузов и постепенно превращается в более стильный и централизованный аналог Колумбийского университета, пусть и не входящий в «Лигу плюща», — во многом благодаря агрессивной охоте на звезд, повышающих его репутацию.

Университет Нью-Йорка переманил Фергюсона из Оксфорда, подняв ему зарплату на десятки тысяч долларов, сделав его герцогом-профессором истории финансов, то есть профессором с постоянным доходом, обеспеченным благотворительным фондом, предоставив ему уютную квартиру в Гринвидж-Виллидж, а также оплатив расходы на трансатлантические перелеты, чтобы Фергюсон имел возможность видеться с женой и тремя детьми, которые остались в Англии. (Его жена Сьюзен Дуглас, сотрудница издательства «Conde Nast» в Лондоне, не горит желанием перебраться в Штаты.) А теперь и Гарвард активизировался: Фергюсона зовут туда в штат, и, по словам сотрудников университета, они уже изыскивают способы заполучить его. Фергюсон — именно такая звезда, о какой мечтает президент Гарварда Лоуренс Х. Саммерс — энергичный, плодовитый ученый 39 лет, который только что опубликовал свою шестую книгу и чья лучшая работа наверняка еще впереди.



Патрик Хили
Вузы: битва за профессию

«Невозможно представить, чтобы все это случилось в Оксфорде: там действует своего рода джентльменское соглашение, что все одинаково талантливы,— говорит Фергюсон в интервью.— Предположить, что кто-то настолько вульгарен, чтобы быть звездой,— крайне дурной тон. Но весьма приятно и лестно, когда тебя хвалят. А уж когда тебя называют звездой, просто теряешь голову».

Охота на звезд превратилась в сфере высшего образования в серьезный бизнес. Все большее количество второразрядных частных и лучших государственных университетов включается в игру, надеясь на высокий результат, который впечатлит инвесторов и выпускников и подогреет интерес СМИ к их заведению (особенно это касается рейтингов высших школ в *US News & World Report*, пользующихся наибольшим авторитетом у большинства американцев). Такие ведущие университеты, как Гарвард, Принстон и Колумбийский университет, также агрессивно заманивают звезд к себе, используя колоссальные финансовые преимущества от прибыли их фонда, нажитой за благоприятные для предпринимательства девяностые. Финансовое благополучие и осуществление честолюбивых замыслов даже самого лучшего вуза во многом зависит от звезд. Так, Колумбийский университет недавно уговорил экономиста из Гарварда Джеффри Сакса возглавить входящий в него Институт Земли с доходом в 80 миллионов долларов США и использовать свое влияние в качестве специального советника генерального секретаря ООН Кофи Аннана, с тем чтобы создать прибыльную, престижную нишу в исследованиях по глобальному устойчивому экономическому развитию.

Сакс говорит: «Ученые Колумбийского университета смогут ответить на мировые вопросы: ждет ли нас экологическая катастрофа? Прикончит ли нас вымирание видов? Что такое глобализация?»

Родители и студенты могут удивиться, что им не рассказывают о погоне за звездами во время ознакомительного посещения университетов, принимая во внимание, что присутствие звезд сильно увеличивает стоимость обучения и уровень зарплаты в частных университетах. Учреждениям нужна прибыль, чтобы субсидировать новые здания и привилегии, необходимые для вербовки знаменитых профессоров. Компенсация звездам в этих «некоммерческих» университетах может достигать 200 000 долл. только за одну-две пары в неделю, что в свою очередь усиливает разрыв между имущими и неимущими в сфере высшего образования. Колумбийский университет привлекает звезд изысканными квартирами с восхитительными видами (хотя не всякий дом столь великолепен, как таунхаус Сакса к западу от Центрального парка); а тем временем преподава-



тели, работающие на полставки и при этом выполняющие большую часть преподавательской нагрузки, образуют профсоюзы, просто чтобы бороться за повышение зарплаты в соответствии с ростом стоимости жизни.

Однако привилегии и финансовая компенсация — лишь один из рычагов в механизме ловли звезд. Из-за распространения так называемых «прокаженных» кафедр — в которых профессора едва разговаривают между собой, а о приятельских отношениях и речи не идет, — и финансовых трудностей, постигших многие вузы, звезды частенько «ищут любовь на стороне». Так, Стивен Гринблатт, в течение долгого времени занимавшийся литературой эпохи Возрождения в Калифорнии, Беркли, был сражен наповал сотрудниками английской кафедры Гарварда, приславшими ему «валентинку» с надписью «Тебя здесь не хватает» в то время, как на кафедре в Беркли затевался очередной скандал. Гринблатт, первоклассный специалист в своей области, говорит, что, перейдя в Гарвард, потерял в деньгах. Зато приобрел товарищей.

Переманивать звезд из других высших школ, как сделала английская кафедра Гарварда, улучшив тем самым качество обучения в своем университете, — практика, начало которой восходит к событиям столетней давности, когда президент Гарварда Чарльз Элиот решил преобразовать его из «псевдошикарного пансиона для благородных девиц с несколькими скромными факультетами в крупный университет», — как говорит бывший президент Гарварда Дерек Бок. «Он начал искать хороших профессоров в других учебных заведениях — и нашел». В масштабах страны вербовка звезд ускорилась в 1970-е годы вместе с подъемом литературной теории, столь тесно связанной с такими фигурами, как Жак Деррида и Мишель Фуко, что вузы начали заманивать их последователей. Но настоящая конкурентная борьба началась в 80-е и 90-е. Пристрастие американцев к измерению статуса дало толчок появлению рейтинга вузов в US News, что придало звездам больше веса: по формуле US News, 25% каждого рейтинга основывается на репутации высшей школы в глазах представителей конкурирующих заведений — не только президентов, но и административных работников, таких как деканы и проректоры. Естественно, количество звезд влияет на их мнение.

Кроме того, звезды помогают собрать больше средств, общаются с выпускниками и соблазняя спонсоров за ужином или посредством публичных выступлений. Школа Стерна при Университете Нью-Йорка потратила 10 миллионов долларов, пожертвованные магнатом по страхованию Уильямом Р. Беркли прошлой осенью,



Патрик Хили
Вузы: битва за профессию

на новые вакансии профессоров с постоянным доходом от благотворительного фонда: этому магнату пришлись по душе энергия и сфера деятельности новых звезд. В области естественных наук звезды приобрели особую роль, так как все доллары, утекающие из государственных здравоохранительных институтов, находятся под особым контролем спонсоров, которые воображают, что их деятельность в фонде поможет найти лекарство от болезни Альцгеймера.

«Как правило, университеты исходят из своих реальных возможностей, соревнуясь на том поле, где должны преуспеть в ближайшие пять — десять лет», — говорит Стивен Пинкер, выдающийся когнитивный психолог, которого Гарвард переманил из Массачусетского технологического института (МТИ). Сегодня «крайне трудно похвастаться или пообещать инвестору, что следующий крупный переворот произойдет в анализе Данте».

Бостонский университет, Университет Дюка и «государственные члены Лиги плюща», например, Беркли и Университет Вирджинии, также рассчитывают на звезды, чтобы улучшить свой имидж, хотя не всегда такая тактика приносит успех. Да, звезды способны усилить учебные программы, тем самым повысив рейтинг вуза, что может привести к поднятию престижа заведения и зачастую — уровня абитуриентов, более щедрым пожертвованиям выпускников, повышению зарплат и улучшению рабочих условий для деканов, заведующих кафедрами и президентов, охотившихся за звездами в других вузах. Однако за это, возможно, придется платить — как правило, ростом зависти среди менее звездных коллег-преподавателей.

«Если не дать этим рыночным силам работать, стагнация всего учебного процесса неизбежна», — заявил Майкл С. Газзанига, декан факультета Дартмутского института и ведущий невролог, завербованный Дартмутом из Корнелла, затем «похищенный» Калифорнийским университетом в Дейвисе, затем вновь соблазненный Дартмутом. Подобные диверсии «заставляют работников вуза задуматься: «В чем дело? Как можно исправить ситуацию?» И обычно звезд снова добивают в другом месте».

Проще говоря, и звезды, и университеты преследуют общую, совершенно очевидную цель: быть лучшими. Найал Фергюсон, перешедший с полной ставки в Оксфорде в Университет Нью-Йорка (он остается старшим научным сотрудником и преподавателем часть академического года в Оксфорде), говорит, что даже лучшие британские университеты страдают от недофинансирования: многие молодые преподаватели считают, что им недостаточно платят, и опасаются, что задохнутся в косной, жестко структурированной образовательной системе «Оксбриджа».



Фергюсон говорит: «Генри Кауфман, который пожертвовал средства на великолепное здание, где я преподаю, указал на него пальцем и остроумно спросил: «Скажи-ка, Найал, твоя сфера интересов — деньги и власть?» Я ответил: «Да». Тогда он сказал: «Так почему бы тебе не отправиться работать туда, где есть эти самые деньги и власть?» Если уж объяснять совсем на пальцах: всякому, кто хочет понять настоящее,— а я интересуюсь не только прошлым — в Оксфорде придется нелегко».

Когда в середине 80-х Гарвард впервые попытался заполучить Эдварда Саида, тот уже был интеллектуальным столпом факультета литературы Колумбийского университета и активным политическим союзником лидера Организации Освобождения Палестины Ясира Арафата. Кроме того, у него были дети в нью-йоркских школах. По его словам, администрация Гарварда сделала ему щедрое предложение, но сама подложила себе свинью, когда насмешливо отнеслась к политике бесплатного обучения детей преподавателей, практикуемой Колумбийским университетом.

«Гарвард пытался убедить меня, что студенческий заем лучше, чем получение прямой субсидии»,— вспоминает Саид.

Гарвард предпринял еще одну попытку в 1990-м, посулив ему другой соблазнительный пакет услуг. К тому моменту Колумбийский университет как раз решил осчастливить Саида, предложив ему переехать на полквартила по улице Риверсайд, где он жил, в квартиру с лучшим видом на реку Ист. Саид разрывался на части. Но посещение Гарварда помогло ему определиться.

«В Гарварде каждый преподаватель состоит во множестве академических комитетов,— говорит он.— Каждое утро в восемь утра у них встречи. Я никогда в жизни не входил и не собираюсь войти ни в какие комитеты».

Саид — это определенный тип звезды: старейший политический деятель в своей области, способный мгновенно украсить университетскую программу по гуманитарным наукам и привлечь внимание широкой аудитории. (Однажды Саида обвинили в том, что он бросил камень около израильской сторожевой башни в Ливане — незначительный международный инцидент, заставивший некоторых требовать его отставки.) Хотя его запросы те же, что и у большинства звезд,— семейные нужды и профессиональная свобода зачастую могут перевесить самые высокие ставки — его ценность для университета помогает высветить различия между звездами. Можно выделить несколько групп звезд:

Рок-звезды — выдающиеся личности или знаменитости, известные в равной мере благодаря профессиональной деятельности



Патрик Хили
Вузы: битва за профессию

и скандалам. Саид один из них; сюда же можно отнести Кэрл Джиллиган, гендерного психолога, часто ошибочно подозреваемую в нетрадиционной сексуальной ориентации (университет Нью-Йорка переманил ее из Гарварда в 2001 году). Дейрдре МакКлоски, экономиста из Айовы, ставшую у коллег притчей во языцех в связи с операцией по смене пола, перенесенной ею в середине 1990-х, заарканил Университет Иллинойса в Чикаго, повысив ей зарплату на 35% процентов.

Статусные звезды — создатели. Они запускают или развивают программы, которые формируют лицо вуза и привлекают выпускников и инвесторов. За последние два года Колумбийский университет завербовал Джеффри Сакса и лауреата Нобелевской премии экономиста Джозефа Е. Стиглица, чтобы усилить свою группу экономического развития. Университет Нью-Йорка также соблазнил двух других ученых-экономистов — Тома Сарджента из Стэнфорда и теоретика игр из Гарвардской школы бизнеса Адама Брандербургера. Отвечая недавно на вопрос студенческой газеты, почему он ушел из Гарварда, Брандербургер сказал: «Я бы так это сформулировал: работать в Школе Стерна означает быть на вершине лестницы».

Звезды кафедры — лидеры. Важные игроки на своем поле, зачастую занимающие ключевые ниши в вузах. Гарвард стремился заполучить Гринблатта в середине 90-х годов, чтобы укрепить позиции так называемых «новых историков» в шекспироведении и литературной теории. Дартмутская бизнес-школа оплакивала потерю Рохита Дешпанде, своей звезды по маркетингу, перебежавшего в Гарвардскую бизнес-школу. Джеймс О. Фридман, бывший президент Дартмутского университета, сказал: «Мы с деканом [говорили Дешпанде], что предоставили бы ему время и для работы, и для годичного отпуска, и для всего чего угодно».

Заходящие звезды, или затухающие вулканы — легенды. В основном им 50–60 с лишним лет, и обычно их ангажируют университеты, желающие на короткое время вернуть великие имена, пока звезды не вышли на пенсию. Прославленного философа Ричарда Рорти взяли в Стэнфорд в возрасте 66 лет и организовали ему гибкий график преподавания. Университет Нью-Йорка завербовал дважды лауреата Пулитцеровской премии Дэвида Ливеринга Льюиса этой зимой, когда ему было 67 лет, предложив надбавку к 160 000 долларов, получаемым им в университете Ратгерс, а также обеспечить транспорт до места работы из его дома в районе Аппер-Вест-Сайд.

Суперзвезды — все сразу. Они порвали с научными кругами, чтобы стать знаменитостями, которые на устах у каждого среднего



американца. Генри Луи «Скип» Гейтс-младший — звезда афроамериканских исследований, ставший популярным эссеистом «Нью-Йоркера», а теперь работающий в киноиндустрии и на телевидении. Другой пример: звезда философии Корнел Уэст, перебежавший из Принстона в Гарвард и вновь вернувшийся в Принстон в прошлом году, ушел в хип-хоп и политический комментарий. Найал Фергюсон был суперзвездой в Англии; посмотрим, что будет в Америке.

Из новейших суперзвезд можно упомянуть Стивена Пинкера, специалиста по языку и мышлению из Массачусетского технологического института и автора известных книг, ныне перешедшего на кафедру психологии, созданную Уильямом Джеймсом и Б.Ф. Скиннером в Гарварде. Он был по сути дела первым, кого заманивали на английскую кафедру Гарварда две ее звезды, Скип Гейтс и Илейн Скэрри. За кружечкой пива с пловом джамбалайя в гриль-баре на Зеленой улице в Кембридже Пинкер рассказал им о своей последней книге «Безупречная репутация: современное отрицание человеческой природы», в которой подробно доказывается, что генетика — а не общество, семья или Бог — главная движущая сила человеческого поведения. Это горячее блюдо, своего рода бомба, сокрушающая попытки других генетиков провести взаимосвязь между генетикой, коэффициентом интеллекта (IQ) и расовой принадлежностью. Сам Пинкер избегает подобных параллелей и вместо этого прослеживает, каким образом гены могут влиять на наше поведение. «Скип и Илейн поняли, куда я клоню в своей работе. Скипу нравится концепция торговли идеями. Он сказал мне: “Кажется, тебя забросают камнями. По-моему, это прекрасно”, — вспоминает Пинкер. — Но после нашего разговора дело пошло».

Сидя в своей новенькой светлой квартирке близ Гарвардской площади, Пинкер прямолинеен и расслаблен, и копна кудрявых волос с проседью ниспадает на его плечи. Буквально накануне он узнал, что занял второе место среди претендентов на Пулитцеровскую премию за «Безупречную репутацию». И все же он проявляет больше энтузиазма, рассуждая о борьбе своего сознания с неправильными глаголами, чем о своем звездном опыте. Сразу становится ясно, почему его курс введения в психологию так популярен среди тех, кто специализируется на других дисциплинах: он говорит о своем исследовании с тем же трепетным изумлением, которое помогло покойному Стивену Джею Гоулду популяризовать в Гарварде зоологию и естественные науки (в этом есть ирония судьбы, если учесть различия во взглядах обоих на теорию эволюции). После обеда с Гейтсом и Скэрри Пинкер понял, что на Гарвардской кафедре психологии больше возможностей: здесь можно



делать изыскания в юриспруденции, а также в образовательных и гуманитарных программах, что выходит за узкие рамки Массачусетского технологического института. Известно также, что его работа чрезвычайно вдохновила Лоуренса Саммерса. Один профессор сказал: «Ларри дал мне понять, что если можно как-нибудь завербовать Стивена Пинкера, то он будет крайне признателен». (Представитель Саммерса заявила, что президент «выразил одобрение» относительно идеи вербовки Пинкера и был удовлетворен его назначением; предпринял ли он что-либо еще, помимо «выражения одобрения», для Гарварда вопрос несколько щекотливый, ибо роль президента в процессе распределения должностей сродни независимому и влиятельному суду присяжных, определяющему ценность ученого.)

В итоге Гарвард предложил Пинкеру то, в чем он сильнее всего: возможности, которые может обеспечить дарственный фонд в 18 миллиардов долларов. Хотя в Массачусетском технологическом институте есть несколько выдающихся психологов и неврологов, в Гарварде их целый выводок, да еще есть немало птичек, готовых перелететь к ним откуда угодно. При том, что естественные науки в Массачусетском технологическом институте находятся на высочайшем уровне и здесь Пинкеру дают больше аспирантов и средств на лабораторные исследования, у Гарварда есть деньги и место для строительства учебного корпуса в Бостоне, чтобы в конце концов догнать МТИ. И несмотря на то, что некоторые психологи из Гарварда все-таки восприняли с недоумением «Безупречную репутацию», кафедра единогласно проголосовала за назначение Пинкера.

«При принятии решения все свелось к тому, где мне будет лучше работать,— говорит 48-летний Пинкер.— А также к осознанию, что менять что-либо надо сейчас или никогда».

Джеймс Дж. Дюдерштадт, бывший президент Мичиганского университета,— один из немногих лидеров образования, который видит в этих интригах и перебежках угрозу основе американской системы высшего образования. Он полагает, что это дополнительно ухудшает отношение к вузу среди преподавателей и делает роль студентов вторичной по отношению к личным интересам ученых. Университеты стали настолько озабочены своим благосостоянием и статусными символами успеха, что он опасается, что элитные вузы отходят от своей образовательной миссии в новую реальность, которую ученый из другого института описал ему так: «Этот университет — не что иное, как холдинг для предпринимателей от науки».

В своей новой книге «Будущее государственных университетов в Америке» Дюдерштадт утверждает, что благополучные вузы нанесли



серьезный урон менее обеспеченным учебным заведениям, похитив их лучших профессоров посредством солидных привилегий, оставив студентов без авторитетных наставников и помешав этим заведениям готовить новых аспирантов — следующее поколение преподавателей и звезд. А некоторые государственные университеты, в том числе Университет Массачусетса в Эмхерсте, столкнулись с нравственным кризисом из-за разницы в заработной плате в 50 000 долларов и больше. Деканы и заведующие кафедрами могут быть вынуждены повышать зарплату профессора, чтобы противостоять предложениям со стороны, в то время как сокращения государственного бюджета урезают зарплату других сотрудников.

«Эта система может сломать хребет университета. Вы предлагаете огромную зарплату, чтобы привлечь звезду, а другие говорят: «Я хочу такие же условия, иначе я выставлю свою кандидатуру на рынке профессионалов», — поясняет Дюдерштадт. — Все озаботились деньгами и забыли о хорошем преподавании и помощи студентам».

По мнению Дюдерштадта, охота за профессурой вызвана в равной мере и амбициями вуза, и алчностью. Он говорит, что самый крупный фактор, влияющий на повышение зарплаты деканов, — их способность завлечь как можно больше звезд, что превращает переманивание в навязчивую идею и дестабилизирует ситуацию в других вузах.

«Гарвард сильно повредил Мичиганскому университету в антропологии и некоторых других областях, поскольку он так богат, что мы не можем с ним конкурировать, — утверждает он. — Гарвард хуже всех, потому что не берет в постоянный штат многих из собственных молодых сотрудников. Так что деканы выбирают только отборные ягоды».

Вильям Керби, декан Гарвардского факультета гуманитарных и естественных наук, не согласен, что Гарвард нанес ущерб Мичиганскому университету или каким-нибудь другим вузам. Керби признает, что примерно две трети штатных должностей на факультете гуманитарных и естественных наук достаются профессорам со стороны, однако и он, и Саммерс надеются продвигать больше своих людей. Тем не менее, довольно жесткая структура заработной платы Гарварда не позволяет предложить сногшибательные зарплаты; по сообщению местной администрации, большая часть звездных зарплат укладывается в промежуток от 150 000 до 225 000 долларов. Гарвард роскошится на жилье, займы, исследования и оплату командировок сотрудников, а также на субсидирование самых одаренных аспирантов страны, которые могут



работать в лабораториях звезд. Но что наиболее привлекательно в Гарварде, по словам Керби, так это присутствие в нем всех остальных лучших ученых.

«Если выполнять свою работу хорошо и с самого начала продумывать каждое назначение, — говорит он, — то со временем само собой обнаружится, что у тебя работают великие ученые, причем ты не будешь считать это своей заслугой».

Бок, бывший президент Гарварда, отмечает, что многие члены «Лиги плюща» и другие ведущие вузы агрессивно поднимают ставки в борьбе за профессию; говорят, Колумбийский университет предложил 500 000 долларов, чтобы похитить ветерана Гарварда экономиста Андрея Шлейфера, который, однако, предпочел не дергаться. У Бока есть свои опасения. Он только что написал работу под названием «Университеты на рынке», в которой рассматривает, до какой степени деньги и коммерциализация сейчас влияют на высшее образование. Он отмечает, что вербовка звезд — долг президентов, но предупреждает в интервью, что это может быть рискованно для главной миссии учебного заведения — преподавания. Однажды во время встречи президентов университетов — членов «Лиги плюща» Бок предложил, чтобы члены Лиги переманивали друг у друга звезд путем повышения зарплат, предоставления дополнительных лабораторий, оплаты поездок — словом, как угодно, за исключением уменьшения преподавательской нагрузки. По словам Бока, его коллеги лишь рассмеялись в ответ.

«Маленькая преподавательская нагрузка при больших надбавках — это довольно отвратительно и может породить зависть, — говорит Бок. — Гуманитарии все в большей степени чувствуют себя деклассированными элементами. Они видят, что ресурсы и высокие зарплаты все чаще перетекают в коммерчески более выгодные области. В результате они начинают хуже относиться к своему вузу. Это может иметь ощутимые последствия: например, они начинают уделять меньше времени студентам». В своей книге Бок задается вопросом: что произойдет, если компания «Кока-кола» предложит Принстону 25 миллионов долларов за то, чтобы на внушительных воротах, ведущих на территорию университета, выгравировали слоган «Things go better with Coke» («Жизнь налаживается с Кока-колой»). Бок считает, что Принстон откажется, но замечает, что подобное предложение не так уж сильно отличается от вакансий профессора с постоянным доходом, обеспеченным благотворительным фондом, носящим имя корпорации (например, IBM или AT&T), или роли фармацевтических компаний в разработке университетских курсов по медицине. Он предсказывает, что в один прекрасный



день на президентов университетов начнут выходить профессиональные агенты, которые будут заключать с ними сделки от имени звездных преподавателей,— в точности как голливудские продюсеры и агенты по найму из Национальной футбольной лиги, ведущие сейчас переговоры с талантливыми звездами.

«Уже появляются профессора,— сообщает Бок,— чей автоответчик гласит: если хотите пообщаться с X, вам необходимо связаться с его агентом. По-моему, это несколько обескураживает».

Видя необходимость реформировать звездную систему и изменить порожденное ею поведение деканов, Дюдерштадт вносит радикальное предложение: государственные университеты могли бы попросить Конгресс штрафовать некоммерческие университеты, использующие свои не подлежащие налогообложению доллары для привлечения звезд неслыханными компенсационными пакетами. Иными словами, распять «Лигу плюща» на ее собственном золотом кресте.

Некоторым президентам «Большой десятки» нравится эта стратегия, хотя они отмечают, что государственного наблюдения за университетским преподаванием и наймом сотрудников почти не существует, независимо от обстоятельств. При этом другие отмечают, что вуз без амбиций сбивается с пути истинного и что только преподаватели могут эти амбиции воплотить в жизнь. Дейрдре МакКлоски говорит, что ушла из Университета Айовы в Университет Иллинойс-Чикаго, поскольку декан последнего решил превратить свой университет в Нью-Йоркский Сити-колледж нынешнего дня — один из величайших символов успеха в высшем образовании, интеллектуальное пристанище для бедняков, иммигрантов и еврейских студентов в 40-е–50-е. Он стал альма-матер для множества звездных специалистов в области гуманитарных и общественных наук, таких как Нэтан Глейзер, Дэниэл Белл и Ирвинг Кристал.

«Мы хотим создать городской государственный университет высшей пробы для простого люда»,— говорит она. Не случайно, что деканом, переманившим ее в Иллинойс-Чикаго, стал Стенли Фиш, один из первых менеджеров, построивших звездную систему. В свое время он в должности заведующего английской кафедрой университета Дюка привлек на нее многих светил, в том числе Скипа Гейтса, а после того как английская кафедра распалась и некоторые звезды ушли, покинул Дюк.

Иную стратегию избрал Джон Секстон. Будучи в течение тринадцати лет деканом юридического отделения Университета Нью-Йорка, он завлекал звезд своим мощнейшим оружием — заманчивостью Манхэттена и университетских квартир, а также тем, что он



Патрик Хили
Вузы: битва за профессию

назвал «типовым договором предприятия», который сулит прекрасный рабочий коллектив, сногшибательный карьерный рост и средства на программы и командировки (преподаватели должны будут вернуть их университету в случае увольнения). Он столь преуспел в этом, что Опекунский совет назначил его президентом всего университета. Сегодня он стремится укрепить эту «предпринимательскую» этику: деканы его вуза договорились в январе отказаться от кровавых финансовых битв за профессию и от найма звездных преподавателей как «независимых подрядчиков», но вместо этого предложить конкурентоспособные зарплаты и сбалансировать цены на проживание и обучение в Нью-Йорке. Профессора, которые желают, чтобы Университет Нью-Йорка предоставил им большие квартиры только потому, что такую получила новая звезда, считаются здесь изгоями. Со своей стороны Секстон стремится создать «изобильную общину» — идеал Игнатия Лойолы, вдохновивший его во время обучения в иезуитских колледжах.

Это оптимистичный проект; безусловно, почтовый индекс Гринвич-Виллидж способствует его коммерческому успеху. Однако по своей сути данная философия подразумевает, что всем преподавателям воздастся по заслугам — и молодым, и умудренным опытом, и просто достойным, и звездам. По словам Секстона, он тратит 750 часов в год на вербовку преподавателей по телефону, за ужином, в рабочем кабинете с помощью своей «житейской мудрости». Он сам позвонил Ливерингу Льюису этой зимой, когда узнал, что лауреат Пулитцеровской премии находится в поисках работы, и провел одну из суббот с писателем и его женой, описывая свои представления о всеобщей и безоговорочной поддержке интеллектуальных амбиций преподавателей Университета Нью-Йорка. Ливеринг Льюис говорит, что подход Секстона пришелся ему весьма по вкусу и, более того, что его сердце забилось от радости, когда ему предложили обучать одаренных первокурсников — работа, которую обычно поручают молодым преподавателям, а не звездам.

«Университет Нью-Йорка стал для многих заветной целью, потому что он вдохновляет людей, — говорит Секстон. — Мы покоряем их, потому что отталкиваемся от великого вопроса, поставленного философией дзен: “Хочешь ли ты быть неотесанным бревном или же ты хочешь стать столом?” Мы готовы обтесать кого угодно и этим привлекательны».