



Право и обязанность

Главная забота декана в США - привлечь в свою команду лучших

У Игоря Кричевера аттестат школы-интерната им. А.Н.Колмогорова при МГУ, диплом мехмата МГУ, защищался он тоже в МГУ. Потом лет 15, несмотря на успешную математическую деятельность, работал в Энергетическом институте им.



Г.М.Кржижановского. В 1990 году, когда "пятый пункт" перестал препятствовать карьере, стал сотрудником Института теоретической физики им. Л.Д.Ландау, где работает его научный руководитель академик Сергей Петрович Новиков. Игорь Моисеевич и по сей день - сотрудник института, член его Ученого и Диссертационного советов. В 1996-м был приглашен на должность постоянного профессора в Колумбийский университет в Нью-Йорке. Последние три года - декан математического факультета этого всемирно известного университета.

С нашим замечанием, что считаем этот факт исключением из правила - мол, русский занимает столь высокий пост в одном из крупнейших вузов Америки, он не согласился:

- В России декан - это пост, а здесь скорее обязанность. Люди, когда коллеги их выбирают деканами, соглашаются, потому что надо. Надо кому-то отслужить в этой должности три года, чтобы потом вернуться к "нормальной" деятельности. Я ничего не делаю ни для того, чтобы попасть сюда (это первая и единственная моя работа в Америке), ни тем

более чтобы стать деканом. Просто здесь принято искать профессионалов. Меня пригласили потому, что я был известен по публикациям.

- Кто именно ищет - администрация вуза?

- Факультет, его коллектив. И это - моя основная задача на посту декана. Не управление, не хозяйственные заботы, а поиск талантов. Критерии отбора? Лидерство в своем деле. Мы считаем, что должны пригласить в Columbia (Колумбийский университет. - Прим. ред.) самых лучших.

- Чем заманиваете? Бывает, что отказываются?

- Половина, если не большая часть приглашаемых отказываются. Не мы одни ищем топ-математиков. А привлекаем, прежде всего, коллективом, в котором интересно работать, и преимуществами Нью-Йорка. Последние годы для многих людей, особенно с европейским происхождением, Нью-Йорк очень привлекателен: они привыкли жить в городе, а не в деревне. В США многие университеты расположены в маленьких тихих городках. Привлекает еще качество жизни, которое Columbia обеспечивает, ну и высокий престиж университета. Мехмат МГУ лет 30-40 назад был мировым лидером практически во всех разделах математики. Здесь иначе. Типичный размер факультета, если говорить о постоянных профессорах, человек 20-30, не больше. Поэтому каждый факультет делает основной упор лишь на некоторые области, но зато уж в них-то старается быть лучшим. У нас, например, 22 постоянных профессора. И столько же молодых профессоров, приглашенных на время. Это отдельная позиция, выгодно отличающая американские университеты от российских: постоянно есть множество молодых энергичных людей, которые сменяются. В российской терминологии это ассистенты. Принимают их на четыре года. Они преподают, читают лекции, участвуют в семинарах. Потом, как правило, уезжают в другой университет. Так в США происходит ротация молодых кадров.

- Вы не занимаетесь хозяйством, но вы должны распола-

гать бюджетом, чтобы что-то гарантировать приглашаемому... Факультет каким-то образом участвует в формировании своего бюджета? Или средства выделяет администрация университета? Или правительство штата? Хотя Колумбийский университет - частный вуз... Как это решается?

- Бюджет факультета определяет центральная администрация университета. У каждого департамента есть определенное, более-менее постоянное количество ставок (позиций, как говорят здесь). Когда кто-то уходит, появляется возможность нанять нового. Но, если мы находим звезду уровня Фиддсовской премии или какую-то похожую и департамент решает, что это тот, кого мы хотим видеть в своем коллективе, я, декан, иду к президенту или вице-президенту университета. Объясняю, что для успешного конкурентного набора, скажем, с Принстонским университетом или Гарвардом нам нужен этот человек. Последние годы нам не отказывали.



- Университет предоставляет жилье или дает такой оклад, что человек сам решает вопросы быта, не вмешивая вуз?

- Хороший вопрос. В Нью-Йорке в еще большей степени, чем в Москве, стоимость жилья - это что-то сумасшедшее. Никакая астрономическая зарплата, кроме той, что можно получить на Уолл-стрит, не обеспечит вам возможность снять хорошую квартиру, не говоря уже о том, чтобы ее купить. Но Columbia



является самым большим ленд-лордом на Манхэттене. Главное богатство американских университетов - земля. Состояние частного Колумбийского университета складывалось веками, и его тут умеют приращивать, а не терять. Профессору предлагают снять как бы ведомственную квартиру, но по цене значительно ниже городской. И уже это делает возможным привлечение

похоронив его, оставалась жить в квартире, пока жива вдова, теперь условия стали жестче... Но все равно, снимая университетское жилье, ты о многом не ломаешь головы: ремонт проходит без твоего участия. Вторая привилегия для работающих в Колумбийском университете - наличие здесь частной школы. Люди, которых сюда нанимают, обычно молоды, и им надо думать об

людей, потому что они будут жить в условиях, заведомо лучших, чем позволяет их профессорский уровень доходов.

- Ну, а когда тому же профессору исполняется 65 лет и он оставляет работу, его семье приходится освободить квартиру?

- В Америке не существует предельного возраста для работы: пока ты можешь и хочешь трудиться, ты остаешься сотрудником. Раньше были условия, когда семья профессора, даже

образованию детей. Отдавать их в Public school никто не стремится: большинство из них по сравнению с московскими школами производит удручающее впечатление. Так вот, чтобы иметь возможность привлечь молодых людей, некоторое время назад Columbia открыла свою школу. Половина мест отдается городу, а половина - детям сотрудников университета. В социальном плане это очень уютное место, особенно для начальных классов.

- Зачем вузу такой поток молодых кадров? Вы же сами говорите, что четыре года отработают и двинутся дальше по свету...

- Все взаимосвязано. Баланс между молодыми и старшими сотрудниками создает атмосферу, в которой опыт и сила старших дополняются энергией и потоком новых идей, характерными для молодых. Все это нацелено на повышение рейтинга университета, потому что чем выше рейтинг, тем привлекательнее университет для студентов. Чем больше студентов - тем выше стоимость образования, чем больше у вуза инвестиций разного рода - тем выше шанс сделать его лучше. Это те деньги, что возвращаются.

- Сюда идут, наверное, дети из состоятельных семей?

- Понятие платности в Америке не такое, как в России. В Columbia, например, существует "слепой прием". Здесь сначала отбирают студентов, но не интересуются, могут ли они или их семьи заплатить сумасшедшие деньги



Колумбийский университет старше МГУ на год, его открыли на Манхэттене в 1754 году как Королевский колледж, первое высшее учебное заведение в Нью-Йорке. Хартию о его учреждении и одновременно об открытии Нью-Йоркской общественной библиотеки подписал король Георг II.

Расположен в верхнем Манхэттене, где более 70 его внушительных зданий занимают несколько кварталов. Именно этому университету принадлежала земля, на которой высится Рокфеллер-центр. С 1787 года является частным вузом, управляемым Советом попечителей. Век с лишним носит статус университета. После обретения Америкой независимости в наименовании колледжа слово "Королевский" заменено на "Колумбийский".



за обучение - в год около 60 тысяч долларов. Хотя в Америке очень много семей, которые могут себе это позволить: по данным СМИ, больше 5 процентов населения - миллионеры. Если же вуз отобрал человека и тут выяснилось, что студент не в состоянии заплатить, сразу включается отлаженная машина помощи ему. Есть специальный офис, который этим занимается: анализирует финансовое положение семьи, ищет пожертвования, привлекает возможности специальных фондов и кредитов. Это очень разумная система, поэтому не надо думать, что учиться в Columbia может только богатый. Наоборот, наличие толстого кошелька не гарантирует ему место на студенческой скамье, если по результатам теста он не преодолел установленную планку.

- Поясните, пожалуйста, понятие "частный" и "государственный" университет в Америке. Мы читали, что бюджет вашего частного университета примерно на одну треть пополняется из государственной казны... Как это?

- В Америке нет федеральных вузов, понятие государственного (публичного) университета относится к колледжам и университетам штата. А штаты разные как по своим финансовым возможностям, так и по щедрости финансирования образования. Columbia - частный университет. Треть его бюджета составляют средства, полученные за оплату обучения, еще треть - доходы от эндаумента (основного фонда), то есть от управления имуществом университета.

- Сдача в аренду площадей, оборудования?

- В разных университетах структура эндаументов разная: там и акции, и доход от промышленно-финансовой деятельности, и от сдачи в аренду квартир, зданий, транспортных средств, земли... Деньги эндаумента на оперативную деятельность вуза не тратят, только проценты с имеющихся сумм. А они, эти суммы, немалые, их накапливали столетиями. Те, кто реально управляет эндаументами вузов, как правило, хорошо к этой деятельности подготовлены и проверены на практике. Их задача - вложить вузовские средства в то, что даст надежный доход с минимальной степенью риска.

- Так с самого начала заведено в американских университетах?

- Это скопировано с английской модели. Плюс постоянный поиск пожертвований. В любом из американских вузов один из сложнейших участков работы - офис по выстраиванию отношений с выпускниками. Ведь люди, окончившие хорошие университеты, часто добиваются больших успехов, становятся богатыми. Если они добром вспоминают годы в университете, то, скорее всего, испытывают признательность к нему и в знак благодар-

ности могут отписать на его счет некую сумму. В этом офисе на каждого выпускника есть досье, есть планирование будущих пожертвований, работа с перспективными дарителями... Скажем, в нашем университете лет пять назад объявили компанию по сбору средств на Columbia-XXI век. Прикинули заранее, что реально получить два подарка по 50 млн долларов, три - по

влечение аспирантов... А типичный математический грант - ну, летняя зарплата его участников. Математика - дешевая наука, хотя наша администрация может с этим не согласиться. Нам ничего, кроме стола и бумаги, не нужно, все средства гранта - на поездки. Вместе с тем в той же Columbia математиков не воспринимают как нахлебников. Мы учим не только будущих



В Колумбийском университете свыше 30 библиотек, в том числе основная - Butler Library (более 2 млн томов).

Здесь впервые в Америке в конце XIX века допустили женщин в студенческие аудитории - построили Барнар-колледж. Здесь учились четверо президентов США, включая Барака Обаму, около сотни нобелевских лауреатов, больше 100 лауреатов Пулитцеровской премии, 26 глав иностранных государств. Колумбийский университет был известен и как центр антикоммунистической и антисоветской пропаганды, здесь хранится Бахметьевский фонд - огромное собрание материалов русской эмиграции.

100 млн... И за прошедшие четыре-пять лет собрали 4 млрд долларов. Эти деньги пойдут не на расширение штата сотрудников, а в основном на строительство нового кампуса. Считают, что нужны новые лаборатории, испытательные площадки, корпуса научных институтов. Многие пожертвования целевые, например одно из самых крупных в истории американских университетов пожертвование - 400 млн долларов - было сделано адресно на организацию Центра мозга.

- Вуз испытывает дефицит площадей? - не без иронии спросили мы, вспоминая пространства, заставленные внушительными корпусами.

- В дальнейшем это поможет привлечь средства, выигрывая гранты по конкретным научным направлениям. Но их выигрывают лучшие, вот почему все направлено на то, чтобы поддерживать высокий уровень. Средства, получаемые от государства по выигранным грантам, - это еще одна важная составляющая бюджета университета. В Columbia она достигает трети.

- А как математики обосновывают свои заявки на гранты? Врач, биолог могут ссылаться на нужду лечить болезни, спасать экологию, а вы-то чем?

- Надо понимать разницу между грантами, которые получают физики, геологи, биологи и математики. У первых, по сравнению с нами, они крупные: хватают на создание лаборатории, оснащение, расходные материалы, при-

математиков, но и экономистов, и компьютерщиков, ибо здесь нет кафедры математики на экономическом факультете, нет на химическом, кибернетическом... Этим мы зарабатываем для университета больше, чем грантами. Важную роль для департамента играет организованная нами магистерская (masters) программа по финансовой математике. Она очень популярна, может быть, потому, что Нью-Йорк - это средоточие финансистов, которые прекрасно понимают, что математика им нужна для дела. Надо сказать, что в университете создано много программ, нацеленных на тех, кто хочет продолжать обучение. Много людей, закончивших карьеру, близких к пенсионному возрасту, идут учиться в университет. Конечно, платно, но в этом возрасте многие уже имеют достаток и охотно оказываются в аудитории вместе с обычными студентами. Это не отделение для пенсионеров, это обучение через всю жизнь. И во время кризиса очень многие идут учиться, дабы повысить свой уровень. Здесь таков менталитет. Считают, если они потеряли работу, то самое время подучиться. Такие программы приносят большие деньги университету.

- Этот доход идет в казну университета или в казну того департамента, который деньги добыл?

- Пополам, и департамент своими деньгами волен распоряжаться. Поэтому обычно нам не

нужно просить дополнительные средства, чтобы приглашать профессуру, оплачивать их проезд и труд. Не надо просить оплатить семинары. Какие считаем нужными для обучения и науки, такие и проводим.

- А вообще подбор курсов - личное дело студента?

- В целом да, но на каждом факультете есть человек, к которому студент приходит за консультацией, какие курсы и в какой последовательности и сочетании брать. Эту роль, опять же по очереди, выполняют штатные сотрудники университетов, они вроде кураторов факультета. Профессиональную специализацию студент обязан выбрать к концу второго года обучения.

- Не поздно? Два года всего остается на получение профессиональных знаний...

- На мой взгляд, мало времени. Но в Columbia есть плюс, выгодно отличающий его от других: любой студент, кем бы ни собирался стать, обязан прослушать ядро - набор общих для всех курсов. В тридцатые годы прошлого века это был первый университет Америки, где такое

списывать, нельзя подсказывать. У вас в вузе тоже так? Или это просто декларация намерений?

- То, что списывать нехорошо, воспитывают еще в школе. Результат? Наверное, есть. Но поскольку на совещаниях, где я присутствовал, показывают Программу cross-check (антиплагиат), значит, проблема есть.

- Что надо из того, что стало привычным здесь, привнести в российскую жизнь, чтобы изменить ее к лучшему?

- Надо хотеть измениться к лучшему, а значит, думать, сравнивать. У людей старшего поколения нет проблем вернуться. Я в году месяцев пять работаю в Москве, у меня там друзья. Для моего внука русский язык - это его язык, русская культура - это его культура. Но молодой человек, который вырос и набрал профессиональный вес здесь, куда он в Россию приедет? В Институт проблем передачи информации РАН? Да, там разумный директор, в его математическом отделе - три лауреата Филдсовской премии. Я знаю, что несколько молодых ребят из Германии вернулись в ИППИ РАН. Знаю не понаслышке еще три-четыре ярких центра московской математической жизни, деятельность которых привлекает многих работающих за рубежом и может служить источником робкого оптимизма - не все так безнадежно. Это Московский независимый университет, в рамках которого существует российско-французская научная лаборатория, новый математический факультет в Высшей школе экономики, лаборатория теоретической физики в Институте теоретической и экспериментальной физики.

- Может, мегагранты помогут?

- Мегапроекты станут замечательной вещью, если через три года получат продолжение. Научную школу не создать рывком. Вообще сроки планирования в науке должны быть другими. Здесь задумываются о том, что собой будет представлять Columbia через 10-15 лет. Думают, действуют, кадры подбирают. Не отнимать землю надо у вузов и академии, если они ей неумело распоряжаются, а обучать, не страшась, опираться на зарубежный опыт. Китайцы в какой-то момент не побоялись назначить своими математическими начальниками людей, которые работают здесь, в Америке. В Китае созданы институты

понятие возникло. Например, физикам читают курс всемирной литературы, курс музыки, курс архитектуры. А лет шесть назад начали читать курс "Frontiers of science" гуманитариям.

- Новый курс пользуется популярностью?

- Речь не о популярности, обязан - прослушай и сдай соответствующие экзамены.



- Кстати, Колумбийский университет, мы слышали, входит в Лигу плюща. Что это за лига?

- Это девять самых старых университетов США. Америка во всем пытается подражать Англии, а типичный английский университет - Кембридж, Оксфорд - состоит из зданий красноватого кирпича, увитых плющом.

- Мы читали, что в Принстонском университете есть понятие "Кодекс чести" - нельзя

с хорошими зарплатами - есть гнездо, куда вернуться. Создайте гнездо и заманивайте обратно научную молодежь, которая сейчас за пределами российской жизни. Они могут стать началом обратного потока профессионалов. Ученые должны не сиднем сидеть, а двигаться, видеть, пробовать свои силы. Тогда будет из кого выбирать, у кого учиться.

Елизавета ПОНАРИНА
Фото Николая СТЕПАНЕНКОВА