

А.Ю. Согомонов

УДК 174 + 159.955

**«Устойчивый университет»  
(миссия, смыслы, программы, кейсы)<sup>1</sup>**

*Аннотация.* В статье рассматриваются вопросы актуальной трансформации высшего образования и университетов в сторону устойчивого развития. Эта трансформация, которую в специальной литературе нередко называют «повторным открытием университета», приводит к коренному переформулированию миссии и стратегии университетов, их программ, научных исследований и дидактики. Это не смена вывесок, а глубинная ценностная реформа, отражающая свободный выбор каждого университета в пользу его обновленной модели и высшего образования. Опора на новое понимание ответственности университета приводит также к кардинальным переменам в менеджменте и обустройстве внутриуниверситетского пространства. Рассмотренный кейс (университет Ка'Фоскари, Венеция) наглядно демонстрирует, как глубинным образом переформатированный этический кодекс университета повлек за собой долгую цепочку институциональных и содержательных трансформаций.

*Ключевые слова:* устойчивый университет, устойчивое развитие, референтный университет, миссия и стратегия университетов, университетские программы и университетская ответственность.

*Всякое образование стремится к порождению  
надежного, определенного и постоянного бытия...*

И. Г. Фихте

Переход нашего общего мира на принципы устойчивого развития, (а это подразумевает прежде всего такой способ удовлетворения текущих потребностей, при котором мы больше не создаем рисков для будущих поколений) предполагает способность всех и каждого соответствовать этому грандиоз-

---

<sup>1</sup> Вторая статья цикла «Устойчивый университет». Первую см.: А.Ю. Согомонов. Устойчивый университет (генезис концепции) / Возвращение этики успеха. Ведомости прикладной этики. Вып. 48 / Под ред. В.И.Бакштановского, О.А.Новоселова. Тюмень: НИИ ПЭ, 2016. С.142-161.

ному вызову – на персональном, профессиональном, институциональном и социетальном уровнях. И пока в нашем распоряжении нет другого «центра интеллектуального воздействия/мотивации», который смог бы охватить все эти уровни, кроме как университеты.

Университеты по общественному статусу и своему суггестивному потенциалу обладают уникальной возможностью преобразить нашу цивилизацию, противостоять негативным глобальным трендам, способствовать поиску новых, прорывных решений. Но для этого им в первую очередь придется измениться самим. Уже недостаточно простого расширения линейки преподаваемых дисциплин, введения новых и актуально востребованных специальностей, незначительных коррекций в менеджменте, символической капитализации и имидже. Речь должна идти о смене самой основы основ высшего образования – философии университета, а точнее, о его отказе от простой роли производителя и «проводника» знаний (transmissing) в пользу миссии «преобразователя» культуры и общества (transforming). Это подразумевает не только перемены в сфере стратегий, программирования, рекрутинга, методов обучения, но и миссии, этического кодекса и этоса университета в целом.

Трудно представить себе, чтобы такая крупномасштабная задача могла быть решена по некоему единому плану или «по указке сверху». Мудрые правительства, конечно же, могут мотивировать университеты, но никак не принуждать их к этому переходу. И даже если допустить, что все университеты сегодня становятся гипериндивидуалистичными (а это предположение, несмотря на правильный диагноз общей тенденции, все же, безусловно, является сильным преувеличением), невозможно вообразить, что все они пойдут каждый своим путем. Будущее для них непрозрачно, а привычные нормы и принципы классической университетской миссии, на которой зиждется «тело» большинства современных вузов, – предельно ясны и понятны. Университет должен производить массовый «продукт», не ссориться с крупными игроками, в том числе бизнесом и государством, заботиться о своей репутации, думать о своем рейтинге, как можно больше коммерциализироваться, зараба-

тивать символический капитал на экспертизе, академической науке, и т.д.

Разумеется, мы все как автономные индивиды, составляющие воображаемую университетскую корпорацию, вполне можем разделять этос устойчивости, ценности и идеалы устойчивого развития, но это автоматически не означает, что и вся наша корпорация в целом готова пренебречь освоенными десятилетиями практиками университетского успеха и попытаться переделать себя как фундаментальный общественный институт. Тем более что в ныне действующую университетскую модель уже инвестированы серьезные финансы, время и энергия многих предшествующих поколений. Я вполне допускаю, что выбор в пользу стратегии «устойчивый университет» будет сегодня не очень популярным, особенно у «провинциалов» и, тем более, у гигантов top-1000, которые с большими усилиями зарабатывали свои мировые рейтинги, хотя, как считают эксперты, даже и в их среде заметны серьезные шевеления. Так что же может подтолкнуть сегодняшний университет к смене своей институциональной философии, миссии и этоса?

Футурологи сегодня рассматривают возможность реализации в будущем, по меньшей мере, трех сценариев развития глобальной цивилизации: (1) инерция и, как следствие, перманентная коррекция («конвенциональный мир»); (2) мир катастроф и дисконтинуитета («варваризация»); (3) мир прогрессирующей трансформации («великий транзит»). Последний сценарий собственно и есть устойчивое развитие цивилизации, основанное на «расширении сознания» (enlargement of consciousness). Выберет его человечество или нет в большей степени зависит именно от ценностного и знаниевого векторов высшего образования, а не только и исключительно от политической воли «начальства» [32, 18].

Очевидно, что сегодня перспективы выбора будущего беспрецедентно широки, но многое зависит от того, какую стратегию определит для себя собирательный мировой университет – стратегическую роль лидера, партнера или попутчика цивилизационного транзита. А стратегия эта в свою очередь напрямую завязана на общее понимание миссии современного

университета. Две ее версии противоборствуют друг с другом: «экономистская» и «интеллектуалистская».

Согласно первой, главный смысл существования современного университета в наращивании общества компетенциями и ориентация молодых поколений на инновации и лидерство. Хороший университет тот, который способен готовить глобально конкурентных работников, действенных и продуктивных. Соответственно, сквозь эту призму зрения оценивается и качество вуза, а среди главных индексов его эффективности – рыночная востребованность и зарплаты его выпускников.

Согласно второй версии, университет, прежде всего, инвестирует в интеллектуальную и моральную среду общества. Он работает на развитие нравственных чувств, воображения, креативности, в широком смысле гарантируя обществу и миру гармонию профессионализма, духовности и эмоциональности через культурное и гражданское качество своих выпускников.

Главный смысл концепции устойчивого университета в нахождении баланса между этими двумя оппозициями, то есть между рыночно-сфокусированным и планетарным видением, потребностями сегодняшнего дня и интересами будущих поколений, понятых уже не на некоем абстрактном уровне, а вполне конкретно (наши собственные дети, внуки и т.п.). Инструментальный подход к высшему образованию, очевидно, изживает себя прямо на глазах, сегодня востребовано «холистическое» высшее образование, в котором задачи подготовки специалиста подчинены общемировоззренческим дидактическим (воспитательным) целям [3, 5, 13, 18, 28].

Знаменитый «Саммит Земли» ООН в Рио де Жанейро (1992) в итоговых документах постулировал критически значимую роль высшего образования в продвижении концепции устойчивости: только высшее образование и гражданское просвещение способны сдвинуть человечество в сторону осознания экологических ценностей и понимания глубокой идеи «устойчивого развития» [32, 22]. Однако по истечении четверти века с тех пор идея «устойчивого университета» все еще остается преимущественно риторической и дискурсивной, очень мало сделано практически. И это можно понять, ведь сегодняшние, либерально истолкованные заказчики (рынок труда, государст-

во), клиент (студент) и производитель услуги (университет) находятся под жестким прессингом требований здесь-и-сейчас. А посему всеми ими по-прежнему ценятся именно профессиональные компетенции, пусть даже и понимаемые отныне более широко, чем поколение назад. Концепция же устойчивого развития все еще расценивается многими университетами мира как факультативная в отношении базовой образовательной деятельности, наряду с такими темами как, к примеру, дигитализация и интернационализация высшего образования. Это значит, что мы по-старинке ценим хозяйственный рост больше устойчивого развития, а сегодняшние выгоды ставим выше интересов будущих поколений. И текущий кризис в международном миропорядке лишь усиливает в массовом сознании тренд в сторону приоритетов выживания «любой ценой».

### ***Устойчивый университет: богатая палитра смыслов***

Очень сложно определить, что такое устойчивый университет, когда очевидно, что основной акцент падает на слово «устойчивый» – понятие, хоть и устоявшееся, но все же очень запутанное и трудно транслируемое. Например, в привычной конструкции «финансовая устойчивость» – одни значения; а в неологизме «устойчивое образование» – совершенно иные [31]. Впрочем, какой же это «неологизм», если опубликована не одна сотня книг на эту тему [см., к примеру: 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 23, 24, 26, 29, 33], а с 2000 года международным издательством «Эмеральд» публикуется специализированный журнал – «Международный журнал устойчивости в высшем образовании» (International Journal of Sustainability in Higher Education). На международном саммите в Йоханнесбурге в поддержку устойчивого развития (2002 г.) тема устойчивого высшего образования была впервые введена в публичный дискурс. А в 2008 году образована Ассоциация университетских лидеров в защиту устойчивого будущего. Она не только объединяет университеты с самыми различными инициативами в пользу устойчивости, но и предлагает всевозможные обучающие программы, в том числе магистерские и докторские. Более 700 университетских лидеров в США подписали своего рода климатическую хартию (American College and University Presi-

dents' Climate Commitment), но тысячам еще только предстоит к ней присоединиться.

Уже в 1970-е гг. в западных университетских программах появляются первые экологические курсы и специализация, в 1990-е сами университеты пытаются стать «зелеными». И только в начале нынешнего столетия передовые университеты стали понимать устойчивость как тотальный транзит в сторону холистического высшего образования. Именно это послужило толчком к институциональным переменам в высшем образовании, когда передовые вузы мира стали переориентировать свою образовательную и научную деятельность, партнерство с бизнесом, государством и городами на продвижение цивилизационной концепции устойчивого развития.

Американские исследователи Дж. Мартин и Дж. Самелс организовали интересный научный проект. Тесно сотрудничая со многими президентами университетов и их командами над тем, каким образом сконструировать новые образовательные практики для устойчивого университета, они определили четыре базовых вектора искомых стратегических перемен [23].

1. Поиск решений для эффективной институционализации концепции устойчивости и «устойчивого мышления» (sustainability thinking).

2. Развитие гибкой системы «опорных точек» для инициирования процесса устойчивого развития (sustainability benchmarks).

3. Переход на абсолютно прозрачную, в том числе и в бюджетировании, модель развития университета.

4. Вовлечение всех университетских структур, в том числе и попечительских советов, в установление норм и принципов устойчивости в университетских зданиях, территориях и кампусах.

Разумеется, опыт североамериканских вузов специфический, но он все же отражает общую тенденцию трансформирования университетов и их образовательных стратегий. Более того, существуют немалые отличия в опыте устойчивости разных колледжей и университетов, и если подвести первые, и отчасти грубые, итоги, то обращает на себя внимание следующая закономерность. Устойчивый университет, хоть и изредка име-

нуется «зеленым» (green university), но по смыслу своему не сводится только к экологической проблематике. Для него не меньшую значимость имеет лидерское начало в старте транзита в сторону устойчивости и, конечно же, инициирование новых социокультурных норм, в частности в институциональной транспарентности, глобальной ориентированности и локальной ответственности. Устойчивый университет, иными словами, становится мировым новатором и глокальным лидером, что нередко в научной литературе трактуется как феномен «повторного открытия» университета [14, 22].

Но нет ли во всем этом социального и интеллектуального насилия? Не принуждаем ли мы университеты к нежеланному для них институциональному и содержательному развороту? Такие опасения не беспочвенны, но следует помнить, что концепция устойчивого университета не только не урезает академические свободы, а скорее, наоборот предлагает интерпретировать университетские возможности гораздо шире – в качестве главной площадки для публичных дискуссий, междисциплинарных исследований, поиска инноваций и инсайтов; словом, всего того, что можно было бы обобщенно назвать «революцией устойчивости» [32, 23-24].

Устойчивый университет имеет несколько уровней распознавания своей миссии. На первичном уровне, как и любое другое хозяйственное учреждение, он переходит на энергосбережение, лимитирует мусор и прочие отходы, заботится о непосредственно примыкающей к нему окружающей среде и т.п. Словом, сам становится *устойчивым зданием* (sustainable building, eco-house). Далее, он стремится так вписаться в *локальный* социальный и культурный *контекст*, чтобы максимально использовать свой потенциал и креативность для мультиплицирования экономического и общественного эффекта (sustainable community). И наконец, он так перестраивает содержательно и формально свои образовательные и исследовательские программы, чтобы сформировать из своих же студентов новое поколение *лидеров* цивилизационной *трансформации* – активных новаторов, ответственных не только за локальные контексты, но и мировое сообщество в целом, отстаивающих ценности и

практики инвайронментализма и социальной справедливости (proactive generation for sustainable future).

Знание в устойчивом университете перестает интерпретироваться как классический «товар»; образование – как чисто рыночная «услуга»; учение – как исключительная «обязанность», а исключенность (exclusion) из местной жизни – как студенческая «прерогатива». Напротив, нахождение студента в университете должно восприниматься как процесс смены (расширения) его мировоззренческого горизонта и обретения базовой для человека XXI века когнитивной ценности – рефлексивного мышления (метаобучение). Возможно, именно поэтому такой высокий символический вес обрели в недавнее время междисциплинарные исследования и методология кросс-дисциплинарного преподавания. Контуры и нормы устойчивого будущего обсуждаются, воображаются и конструируются, а это и есть сквозной стержень всего обновленного университетского содержания. Устойчивый университет – информационный и креативный «хаб» социальной трансформации, социальной критики и нового социального знания (*эпистемологическая устойчивость*).

Итак, вызовы, которые сегодня стоят перед университетами, напрямую коррелируют с глобальными проблемами и быстро меняющимися мировыми и локальными обстоятельствами. Устойчивый университет должен стать чутко реагирующим, отзывчивым на всякий запрос извне (responsiveness of the universities). Старая университетская модель «башни из слоновой кости», очевидно, отживает свой век. Хотя новая концепция – устойчивый университет – отнюдь не представляет собой некоего единого образца, шаблона, стандарта. Каждый университет идет своим путем, совершая ответственный выбор в отношении своих программ, методов партиципативной педагогики, исследовательских проектов, включенности в жизнь местного сообщества и т.п. А поскольку везде эти обстоятельства уникальные, то и стратегии университетов в пользу устойчивого развития будут существенно отличаться друг от друга. Но всех их объединяет внутренняя мотивация и, перефразируя Макса Вебера, – новая этика ответственности.



Британский исследователь Стивен Стерлинг суммировал драйверы, выгоды и барьеры, которые подталкивают университеты (или препятствуют) к выбору миссии устойчивого развития [32, 29-30].

*Драйверы.*

- Общественный интерес и глобальная озабоченность вопросами, связанными с устойчивым развитием планеты.
- Правительственная и предпринимательская заинтересованность в построении «зеленой экономики».
- Востребованность на новые профессии со стороны быстро меняющегося рынка труда.
- Постоянно растущий запрос на новые специальности со стороны абитуриентов.
- Увлеченность проблематикой устойчивости у части преподавательского корпуса.
- Соревнование с другими вузами.
- Построение мостов между корпоративной ответственностью и концепцией устойчивого развития.
- Разворот науки в сторону исследования проблем «реального мира».
- Ориентация на прибыльность в случае разработки новых «зеленых» практик.
- Преимущества в плане набора студентов и рекрутинга научных кадров.
- Хорошие перспективы для обогащения программ новым и актуальным содержанием, для производства более глубокого знания (deep knowledge).
- Солидаристическое понимание университетской миссии как ответственности перед «следующим поколением».
- Желание и воля менеджерских команд и лидеров превратить свои университеты в «устойчивые организации».

**Выгоды.**

- Новые возможности для интеграции в глобальное пространство и дальнейшей автономизации вузов, в том числе и в предпринимательском смысле, для развития образовательного разнообразия и т.п.
- Интересные возможности для инновативной и интерактивной дидактики, мотивации студентов.
- Большой потенциал для перехода к холистической педагогике и междисциплинарным исследованиям.
- Достижение большей привлекательности для абитуриентов.
  - Экономические и финансовые выгоды.
  - Минимизация менеджерских рисков.
  - Построение устойчивых «мостов» между программами, кампусом и местным сообществом.
  - Капитализация за счет коллективного интереса со стороны студенчества и преподавателей.
  - Переход университета и кампуса на рельсы эко-развития.
  - Приращение символического капитала за счет демонстрации своей экоориентированности.
  - Углубление взаимосвязей с локальными акторами.

**Барьеры.**

- ✓ Слабый интерес к теме, особенно в провинциальных или узкспециализированных вузах.
- ✓ Неразвитые межфакультетские связи, препятствующие развитию междисциплинарных исследований и обучения.
  - ✓ Непроявленная прямая и мгновенная выгода.
  - ✓ Отсутствие опыта публичных экспертиз.
  - ✓ Слабая вовлеченность преподавательского состава и студенчества в процессы принятия стратегических решений внутри университетов.
  - ✓ Авторитарный менеджмент и/или гиперкоммерциализация.
  - ✓ Коллективные опасения/сомнения, в том числе и «страх любых перемен».

Сравнение этих аргументов показывает, что выбор в пользу модели устойчивого университета является по преимуществу *культурно-нравственным*. Ибо к этому университеты подталкивает сегодняшний неолиберальный тупик в высшем образовании. Образовательный маркетинг, индикаторы и рейтинги, конкуренция, университетская коммерция, предпринимательство в сфере образования, студенты как бизнес-клиенты и т.д. – всем этим заполнен язык и мысли университетского менеджмента и правительств. И даже такие классические темы дискурса высшего образования, как академический интерес, культурное производство, мировоззренческие ценности, критическое мышление, воспитание ответственных граждан незаметно ушли на задний план.

Движение в сторону модели устойчивого университета не только революционизирует автономность и символический вес университетов в обществе, но и благоприятствует их переходу к большей прозрачности, инновативным методикам и интерактивной педагогике в целом. И в этом смысле происходящий у нас на глазах глобальный образовательный транзит можно считать *парадигмальным*. Он захватывает не только университетскую доксу, но и долгосрочные стратегии университетов, их целеполагание и институциональную эволюцию.

### ***Трансформация университетских программ***

Университетские программы сегодня меняются повсеместно, впрочем, в инженерных специальностях эти перемены заметны лучше всего. Только здесь столь рельефно внутри профессиональной культуры проявлены сопряжения «гражданина мира» и предпринимателя, ответственность перед сообществом и корпоративными клиентами и т.д. Именно инженеры, пожалуй, больше всех остальных профессионалов должны вести свою деятельность, применяя принципы устойчивого развития – об этом подробнее см. [1]. Ведь их профессиональная деятельность, несмотря на прагматику текущего момента, насквозь пронизана ответственностью перед природой и будущими поколениями. Воистину на их «совести» безопасность и сохранность технологического мира, который они создают на долгие десятилетия. Не следует забывать, в конце концов, и то,

что именно их эксперты обвиняют и в глобальном потеплении, и в загрязнении окружающей среды, и во многих других «грехах» перед землей и человечеством.

Всемирная федерация инженерных организаций (WFEO, а в ее рядах свыше 15 миллионов инженеров из 90 стран) вменяет в первичную обязанность инженеров бережное отношение к природным ресурсам, сохранность статус-кво в биосфере, поддержку экологического баланса и биологического разнообразия мира. А это значит, что к профессиональной деятельности инженеров отныне предъявляют иные требования, и оценивать их деятельность будут уже по новым социоэкологическим критериям. В свою очередь это влечет за собой перемены в образовательных стандартах и компетенциях. Нередко этот процесс именуют «шестой знаниевой волной», придавая тем самым ей масштабный для всемирной истории характер, ибо пересмотру подлежат базовые вопросы: «как учить?» и «чему учить?». Насыщение этой «волны» новым содержанием и методиками стало одной из самых популярных тем в современной философии и социологии высшего образования [4, 7, 11, 12, 17, 20, 23, 26].

Инженерное образование отныне, прежде всего, становится более рефлексивным и критическим. Это может на первый взгляд показаться парадоксальным, но уход от традиционных бизнес-моделей (doing business-as-usual) требует от молодых специалистов именно этих компетенций. Более того, сам процесс обновления (renewal) инженерного образования предлагается сделать циклично-перманентным, когда будут бесконечно сменять друг друга образовательные циклы накопления новых идей и подходов, а также циклы их имплементации [12, 66-68]. Активно при этом включаются инструменты образовательного аудита и программного моделирования. Но со временем, очевидно, скорость перемен будет только нарастать. Конечно же, это серьезно усложнит работу консервативно настроенных вузов (и преподавателей), но другой путь в инженерную дидактику XXI века пока, увы, не изобретен.

Как на практике все это реализуется? Сколько авторов (и лидерских университетов), столько и рецептов. Впрочем, только некоторые из них можно считать успешными. Учитывая, что

мы все еще живем лишь в эпоху транзита, а не в условиях победившей цивилизации устойчивого развития, то несложно увидеть, что часть идей откровенно ориентирована на этот подготовительный этап, а часть – наработываются для среднесрочной перспективы. Так, к примеру, предлагается на начальной стадии университетского инженерного образования ввести обязательный предмет «экономика устойчивого развития», смысл которого в критике всех прошлых доктрин экономического роста. Или еще: выстраивать такие научные проекты внутри университетов, которые предполагали бы самое активное участие студентов в качестве «исследователей устойчивости». Мировой опыт содержательного транзита – очень богат креативными идеями, одно перечисление которых заняло бы многие страницы текста. Интересующегося читателя отсылаю к книге «Преподавание и образование во имя устойчивого развития на университетском уровне» (2016), где предложен тщательный разбор новых методик и подходов, а также дан анализ успешных образовательных практик для устойчивого развития и глобального гражданства [17].

Следует заметить, что содержательный (программный) транзит осуществляется университетами не в одиночку, а своеобразным *сетевым способом*. Это не значит, что попадая в сеть, каждый университет обрекает себя на необходимость следовать общей, проторенной дорогой. Напротив, сетевой подход свидетельствует о цивилизационном характере транзита (в ответ на вызовы времени), взаимопомощи, сотрудничестве, партнерстве с государственными институтами, а главное – о постоянном обмене опытом и информацией между автономными университетами. Уместно вспомнить об Ассоциации университетских лидеров в защиту устойчивого будущего (ULSF), об инициативах ЮНЕСКО по переориентации учителей на изучение и преподавание концепции устойчивого развития, образовательных инициативах ООН в рамках больших экологических программ, многочисленных проектах Британской академии инженерных наук и многих других подробнее см. [19]. Одним словом, транзит в сторону устойчивого университета – *общее дело мировых университетов с глокальной ответственностью*. Они консолидируются на национальном и международ-

ном уровне, превращаясь в серьезную политическую и культурную силу.

Герд Михельсен различает три фазы в новейшей истории высшего образования во имя устойчивого развития: (1) первоначальные эксперименты (1970-1990), (2) первичное накопление (1990-2000), (3) широкая экспансия (начиная с 2000) [24, 51]. Не всегда это было формальное образование (школьное, университетское), очень многое сделано разными, в том числе и международными НКО, взявшими на себя миссию гражданского просвещения в сфере устойчивого развития. Примечательно, что на заключительной фазе мы наблюдаем тесное сотрудничество университетов с НКО, что в известной степени стало возможным благодаря объявленной ООН в 2005 г. мировой декаде образования во имя устойчивого развития. Именно тогда и начался шквал публикаций на эту тему, а многие тысячи общеобразовательных школ по всему миру и сотни университетов включились в это широкое движение и сделали его поистине глобальным. Сегодня мы вправе говорить о начале институциональной фазы, то есть о вступлении устойчивого университета в свои законные институциональные права.

Впрочем, и здесь – не без оговорки о своеобразии этого общественного института. Настолько различен актуальный опыт университетов-лидеров. Их объединяет гуманистический мотив и политическая воля, единая философия и глобалистская этика. Во всем остальном они могут существенно не походить друг на друга.

### ***Институциональная трансформация (кейс Ка' Фоскари)***

Ка' Фоскари (Ca' Foscari, сокращенно от Casa Foscari, «дом Фоскари», по фамилии старинных владельцев здания) – государственный университет Венеции, основанный почти 150 лет назад как высшая коммерческая школа и обретший университетский статус и свое нынешнее название к столетию со времени своего основания в 1968 г. За полвека после второй мировой войны Ка' Фоскари развился из провинциального вуза в очень успешное с мировым именем и весьма компактное образовательное учреждение с довольно широкой научной и образовательной программой. Его восемь факультетов поровну

представляют экономические и гуманитарные науки. А общее количество студентов сегодня приближается к 20 тысячам.

Ка' Фоскари, как и приютившая его Венеция, – мультикультурный продукт – здесь и далее я буду основываться на анализе этого кейса, предложенного недавно Киарой Мио [25]. Его идентичность строится на пересечении культурных потоков и глубинного идейного обмена. В университете преподаются более 30 языков, хотя он по-прежнему позиционирует себя как старейшая бизнес-школа Европы. Его ориентированность в будущее акцентирована исследовательскими проектами в области инноваций и междисциплинарным образованием. Разумеется, символическую надбавленную стоимость дарует университету уникальный город Венеция с ярко выраженным брендовым характером, но сегодня это уже не только авторитетный «патронаж» сверху, а скорее – партнерство города и университета. Ка' Фоскари занимает множество зданий (всего – 88) и достаточно большую территорию, и все это в городе, где каждый квадратный метр на учете. Расстояния между зданиями небольшие, а дороги – преимущественно пешеходные тропы. В этом смысле, университет выступает серьезным девелопером и активным муниципальным хозяйствующим субъектом. И это – первое обстоятельство, в отличие от других итальянских университетов, которое делает его фундаментально заинтересованным в устойчивом развитии всего города.

Венеция – как место – чрезвычайно чувствительна даже к легким переменам климата и, тем более, экологическому дисбалансу. Для решения этих проблем университет разработал собственную концепцию мобильности людей и товаров, утилизации мусора, сохранения культурно-исторического наследия. И сегодня играет серьезную роль в поддержании экосоциальной устойчивости города Венеция, выступая чуть ли не самым главным игроком на подмостках ее локальной жизни.

В 2008 г. университет принимает свой Этический кодекс, ровно за два года до того, как национальный закон принудил все остальные университеты поступить так же. В нем тема «устойчивого развития» была магистральной. И с 2009 г. Ка' Фоскари приступил к систематическим действиям по претворению своих социально-нравственных идей в жизнь – они коснулись

буквально всех аспектов функционирования университета как организации и общественного института. Среди первых инициатив – учреждение должности «представителя ректора по вопросам экологической устойчивости и социальной ответственности». В его ведении – координация всех видов активности, исследовательские проекты и образовательные программы, касающиеся этого транзита, а также составление ежегодных отчетов об устойчивости самого Ка' Фоскари. С этим нововведением весь сюжет «устойчивости» буквально на глазах превратился в стержневой для стратегического дискурса Ка' Фоскари. А это значит, что от периода случайных и спорадических акций и научно-дидактических интервенций университет перешел к систематической и интегрирующей весь институт работе по переходу на рельсы «устойчивого университета». Переформулированы цели и ценности, переформатирована менеджерская модель (в сторону большей ответственности и прозрачности), рационализированы ресурсы, перенаправлены управленческие потоки, и т.д. Иными словами, «устойчивый университет» собственно и стал стратегически-организационной долгосрочной перспективой Ка' Фоскари.

Начиная с 2010 г., университет составляет множество отчетов, касающихся улучшения качества окружающей среды, активно сотрудничает с правительственными структурами, разрабатывает аутентичные концепции (для распространения среди остальных итальянских университетов) о переходе университетов на рельсы устойчивого развития, и принимает, в конце концов, Хартию в защиту устойчивости. Таким образом, Ка' Фоскари первым среди итальянских вузов принимает новый университетский статут, в котором переформулировано буквально все – начиная от миссии университета и кончая вопросами его микрообустройства. Все это позволило закрепить за Ка' Фоскари образ честного, справедливого, открытого, устойчивого и меритократического университета. Минимизация ущерба природе и формирование нового ответственного поколения – его пафос, а абсолютная открытость для публичного аудита и мониторинг – его этос.

Главным достижением Ка' Фоскари уже в 2010-е гг. становится обретенный им статус *«референтного университета»*.



Это, когда конкретный университет сам становится своеобразной экспертной «точкой отсчета» при принятии тех или иных политических решений. Его коллективное мнение – как собирательного эксперта – авторитетно настолько, что не подлежит сомнению, когда на него опираются ответственные государственные деятели, или когда создаются и реализуются проекты в области устойчивого развития. А партнерство с университетом становится возделенной тактикой для других акторов при осуществлении совместных программ. По большому счету Ка' Фоскари сегодня диктует новую устойчивую повестку дня для всех итальянских (и не только) вузов, а также для многих государственных структур в области социальной политики, образования, природоохранной деятельности.

Опыт Ка' Фоскари демонстрирует парадигмально новую матрицу для университетов XXI века. Революционным реформам подвергается, прежде всего, менеджерская модель. Новые уставы, новые управленческие нормы и правила, измененные векторы ответственности. Отказ от диктата менеджерской «верхушки», отказ от корпоративного обустройства в пользу свободного, плюралистического и демократически обустроенного университетского сообщества. Отказ от любых дисциплинарных образовательных практик и закрытого порядка во внутриуниверситетском пространстве в пользу открытого и защищающего достоинство каждого участника сообщества и отчасти самоуправляющегося пространства-сети. И т.п.

Устойчивый университет конструирует для себя новые институциональные инструменты, с помощью которых перенаправляет интеллектуальные (новая дидактика, междисциплинарность, кросс-культурные и командные с участием студенчества исследования) и управленческие потоки (минимизация авторитарных принципов, включенность студентов в самоуправление). Он постепенно обретает новый публичный и глокальный статус, становится мощным ресурсом в цивилизационном транзите. И в конечном итоге – сам становится *успешной практикой*, но не примером для буквального копирования (подражания), а знанием образцом для построения других аутентичных опытов университетского транзита.

## Список литературы

1. Кроули Э.Ф., Малмквист Й., Остлунд С., Бродер Д.Р., Эдстрем К. Переосмысление инженерного образования. Подход CDIO. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2015.
2. Atkinson H., Wade R. (Eds.) *The Challenge of Sustainability. Linking Politics, Education and Learning*. Bristol: Policy Press, 2015.
3. Barnett R. (Ed.) *The Future University. Ideas and Possibilities*. New York – London: Routledge, 2012.
4. Barth M. *Implementing Sustainability in Higher Education. Learning in an Age of Transformation*. London – New York: Routledge, 2015.
5. Ben-Peretz M. *Policy-Making in Education. A Holistic Approach in Response to Global Changes*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Education, 2009.
6. Biesta G.J.J. *Good Education in an Age of Measurement. Ethics, Politics, Democracy*. London – New York: Routledge, 2010.
7. Blaze Corcoran P., Wals A. (Eds.) *Higher Education and Sustainable Development. Problematics, Promise and Practice*. New York: Kluwer, 2004.
8. Blaze Corcoran P., Osano Ph. M. (Eds.) *Young People, Education, and Sustainable Development*. Wageningen: Academic Publishers, 2009.
9. Byrne L.B. *Learner-Centered Teaching Activities for Environmental and Sustainable Studies*. Dordrecht: Springer, 2016.
10. Castro P. et Alii (Eds.) *Biodiversity and Education for Sustainable Development*. Dordrecht: Springer International, 2016.
11. Chi-Kin J. L., Efird R. (Eds.) *Schooling for Sustainable Development across the Pacific*. Dordrecht: Springer, 2014.
12. Desha Ch., Hargroves K. Ch. *Higher Education and Sustainable Development. A Model for Curriculum Renewal*. London – New York: Routledge, 2014.
13. Douglas J. A. (Ed.) *The New Flagship University. Changing the Paradigm from Global Ranking to National Relevancy*. New York: Palgrave-Macmillan, 2016.

14. *Emmanuel J.-F.* Building Global Education with a Local Perspective. An Introduction to Glocal Higher Education. New York: Palgrave-Macmillan, 2015.
15. *Filho W.L., Brandli L. (Eds.)* Engaging Stakeholders in Education for Sustainable Development at University Level. Dordrecht: Springer, 2016.
16. *Filho W.L., Zint M. (Eds.)* The Contribution of Social Sciences to Sustainable Development at Universities. Dordrecht: Springer, 2016.
17. *Filho W.L., Pace P. (Eds.)* Teaching Education for Sustainable Development at University Level. Dordrecht: Springer, 2016.
18. *Forbes S.H.* Holistic Education. An Analysis of its Ideas and Nature. Brandon: Foundation of Educational Renewal, 2003.
19. *Gough S., Scott W.* Higher Education and Sustainable Development. Paradox and Possibility. London – New York: Routledge, 2007.
20. *Jones P., Selby D., Sterling S. (Eds.)* Sustainability Education. Perspectives and Practice across Higher Education. London – New York: Routledge, 2010.
21. *Lenzen D.* University of the World. A Case for a World University System. Dordrecht: Springer, 2015.
22. *M'Gonigale M., Starke J.* *Planet U.* Sustaining the World, Reinventing the University. Gabriola Island: New Society Publishers, 2006.
23. *Martin J., Samels J. E. (Eds.)* The Sustainable University: Green Goals and New Challenges for Higher Education Leaders. Baltimore: The John Hopkins University Press, 2012.
24. *Michelsen G.* Policy, Politics and Polity in Higher Education for Sustainable Development // Barth M., Michelsen G., Rieckmann M., Thomas I. (Eds.) Routledge Handbook of Higher Education for Sustainable Development. London – New York: Routledge, 2015. P. 40-55.
25. *Mio Ch.* Towards a Sustainable University. The Ca'Foscari Experience. New York: Palgrave-Macmillan, 2013.
26. *Pavlova M.* Technology and Vocational Education for Sustainable Development. Dordrecht: Springer, 2009.

27. *Peters M.A., Beasley T. (Eds.) The Creative University.* Rotterdam – Boston – Taipei: Sense Publishers, 2013.
28. *Ricci C., Pritscher C.P. Holistic Pedagogy. The Self and Quality Willed Learning.* Dordrecht: Springer, 2015.
29. *Robertson M., Keung P., Tsang E. (Eds.) Everyday Knowledge, Education and Sustainable Futures. Transdisciplinary Approaches in the Asia-Pacific Region.* Singapore: Springer, 2016.
30. *Shin J.Ch., Kehm B.M. (Eds.) Institutionalization of World-Class University in Global Competition.* Dordrecht: Springer., 2012.
31. *Sterling S. Sustainable Education. Re-visioning Learning and Change.* Cambridge: Green Books for the Schumacher Society, 2001.
32. *Sterling S., Maxey L., L. Heather (Eds.) The Sustainable University. Progress and Prospects.* London – New York: Routledge, 2013.
33. *Walsh L. Educating Generation Next. Young People, Teachers and Schooling in Transition.* New York: Palgrave-Macmillan, 2016.