

ФОРМУВАННЯ КОНСУЛЬТАТИВНИХ РАД У ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

© Гаврилюк В.Я., 2012

Проаналізовано способи взаємодії вищих навчальних закладів із суб'єктами зовнішнього середовища. Автор розробив новий механізм співпраці між ринковими суб'єктами – формування консультативних рад у діяльності вищих навчальних закладів. Також запропоновано напрями діяльності у межах консультативної ради та конкретні проекти спільної діяльності. Проаналізовано можливі організаційні форми управління діяльністю консультативної ради.

Ключові слова: вищі навчальні заклади, консультативна рада, співпраця.

V.J. Gavrilyuk

Lviv Polytechnic National University

FORMATION ADVISORY BOARDS OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

In the article it was explored how universities interact with business environment. The author developed a new mechanism of cooperation between market actors - advisory boards of universities. Also it was proposed activities within the advisory board and specific projects of joint activities. Author proposed possible organizational forms of management of the advisory board.

Key words: higher education institutions, advisory board, collaboration.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. У трансформаційний період розвитку вітчизняної економіки втрачено тісні зв'язки і ефективну співпрацю між підприємницькими структурами, державними організаціями та вищими навчальними закладами (ВНЗ). За час становлення вітчизняної економіки кожен із суб'єктів намагався насамперед вижити самостійно, і втрачені механізми співпраці до сьогодні не відновлено. Отже, існують різні вимоги до підготовки фахівця як з погляду роботодавця, зокрема і ДПС, так із позиції освітніх організацій, відсутні інвестиції з боку бізнесу для підготовки висококваліфікованих кадрів, навчально-науковий процес ізольований від бізнес-середовища, виникає низка невимушених фінансово-економічних порушень адміністраторами та працівниками ВНЗ через відсутність роз'яснень та повідомлень з боку ДПС тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Проблеми оцінювання та вибору напрямів розвитку ВНЗ в контексті глобалізації світового освітньо-наукового простору та активізації процесів інтеграції європейської системи освіти перебували в центрі уваги провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Ці питання досліджували такі вітчизняні науковці, як М.В. Гнатюк, О. Кузьмін, О. Мороз, Н. Подольчак, Ю. Рашкевич, А. Скрипник, О. Сунцова, О. Скубашевська та інші [1–4]. Значний внесок серед іноземних науковців у вирішення проблем управління ВНЗ в контексті його оцінювання та розвитку зробили

такі: С. Семенов, А. Семенова, П. Скотт та інші[5; 6; 7]. Перелічені вітчизняні та іноземні науковці досліджували питання категорійного апарату оцінювання, рейтингування та розвитку, ідентифікування та кількісне оцінювання рівня бар'єрів розвитку ВНЗ, класифікація видів ВНЗ, види ризиків діяльності ВНЗ, формування стратегій розвитку ВНЗ, їхньої тактики та політики, використання заходів інтенсифікації набору абітурієнтів, управління якістю у ВНЗ, забезпечення якості у навчальному процесі, вироблення та адаптації інноваційних механізмів в управлінні ВНЗ тощо.

Попри велику кількість наукових доробок та праць щодо оцінювання та розвитку ВНЗ, питання оцінювання діяльності окремих підрозділів ВНЗ, оцінювання окремих аспектів діяльності ВНЗ з позицій споживачів послуг, виокремлення основних бар'єрів та сприятливих умов розвитку ВНЗ, механізми результативного та адекватного розподілу комерційних коштів між підрозділами ВНЗ, є недостатньо вивченими, а наявні наукові результати не завжди ефективно реалізуються у практичній діяльності.

Цілі статті. Розробити механізми взаємодії між ВНЗ та іншими суб'єктами ринку шляхом формування консультативних рад як ефективних майданчиків взаємообміну пропозиціями, ідеями, досягненнями.

Основний матеріал дослідження. Сьогодні на ринку життєвий цикл продукції з кожним днем скорочується. І для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, необхідно постійно шукати нові технології, ідеї тощо. Якщо проаналізувати досвід співпраці у цьому напрямі в інших країнах світу, то можна побачити, що конкурентоспроможні підприємства розміщуються навколо наукових центрів, ВНЗ. Своєю чергою, ВНЗ також вииграють від взаємодії з бізнесом. Успішними прикладами співпраці ВНЗ та бізнес-структур є Стенфордський університет, Мічиганський технологічний університет. Така співпраця та формування на одній території науково-навчально-виробничих центрів надзвичайно слабо розвинена в Україні, і ВНЗ роблять лише перші спроби її розвинути, зокрема і за участі ДПС України.

Світові та українські тенденції свідчать, що співпраця між бізнесом, ДПС та ВНЗ може приносити взаємовигідні дивіденди. Університет вже давно не є організацією, де монотонно займаються навчанням та науковою роботою, в якого є визначене майбутнє, яке повністю залежить від державної підтримки. За сучасних умов університет – це великий, складний, вимогливий, конкурентний бізнес, виживання якого великою мірою залежить від злагодженої співпраці з іншими суб'єктами ринку та врахування їх вимог у навчально-науковому процесі.

З іншого боку, стратегічним ресурсом будь-якої організації є працівники. Їхні знання, навички, вміння закладаються в процесі навчання. Однак ці знання часто не відповідають вимогам та потребам сучасних організацій. Особливо не підготовленим є студент до роботи в державних структурах влади та державних організаціях. Лише з 2012 р. згідно з галузевим стандартом «Менеджмент і адміністрування» було введено дисципліну «Адміністративний менеджмент». Однак відсутні предмети «Управління змістом робіт», «Техніка адміністративної діяльності», за якими би навчали студента ефективно виконувати роботу в публічних та державних організаціях, що за основними цілями та завданнями діяльності (забезпечення стабільної роботи організації) відрізняється від роботи в бізнес-структурах (отримання прибутку).

Важливо зазначити, що Україна задекларувала стратегію вступу до Європейського Союзу. Перші кроки в освітній сфері Україна вже здійснила. Прогнозовано, що в недалекому майбутньому нас очікує всеєвропейський ринок з високим рівнем конкуренції у всіх видах підприємницької діяльності. І виживання та розвиток вищої школи та бізнес-структур, державних органів влади, публічних організацій багато в чому залежатиме від співпраці між ними. Тому саме сьогодні ми пропонуємо закласти фундамент для довгострокової співпраці з метою підвищення рівня конкурентоспроможності учасників цього діалогу за допомогою формування консультативних рад (КР) при ВНЗ.

В Україні та світі існують позитивні приклади використання такої форми співпраці між ВНЗ та державними організаціями, бізнес-структурами. КР за участі представників бізнес-структур, державних органів влади, громадських та публічних організацій сформовано у Національному

університеті «Кієво-Могилянська академія», Національному університеті «Львівська політехніка». Серед позитивів та напрацювань у діяльності КР у Національному університеті «Львівська політехніка» слід зазначити, що фактично ради формуються у кожному окремому інституті Національного університету «Львівська політехніка» з представників організацій, які зацікавлені у випускниках відповідного інституту. Тобто представники ДПС входять до КР Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту Національного університету «Львівська політехніка». Крім того, на КР розглядаються прикладні проекти, щоб забезпечити принцип максимальної результативності її роботи.

Мета формування КР у ВНЗ за участі представників ДПС – це взаємообмін пропозиціями, думками, розроблення практичних консультацій та системна взаємодопомога шляхом формування партнерських відносин між підприємницькими структурами, громадськими, державними, публічними організаціями, ЗМІ та ВНЗ. При цьому важливою умовою ефективної діяльності КР є відсутність політичної підтримки будь-якої із партій, тобто дотримання вимог аполітичності і спрямування основних зусиль на вирішення спільних проблем.

Сформовані так за участі ДПС КР є дорадчими підрозділами, що мають на меті вироблення прикладних консультацій для вдосконалення різних напрямів та сфер діяльності ВНЗ та його окремих підрозділів. Усі члени КР (підприємницькі структури, ДПС, засоби масової інформації, недержавні та публічні організації) повинні бути представлені лише одним членом для збереження паритетності під час вироблення ініціатив та прийняття управлінських рішень у межах проектів, що реалізуватиме КР. При цьому представники членів КР виконуватимуть свої обов'язки на громадських засадах, а їхня участь матиме винятково добровільний характер. Члени КР є не співробітники Національного університету «Львівська політехніка», а зовнішніми експертами.

Також до участі в КР доцільно залучати і представників інших (особливо актуально – іноземних) ВНЗ та НДІ, що дало б змогу ділитися успішним досвідом розвитку ВНЗ. Тобто КР діятиме як експертний орган у ВНЗ, утворений на громадських засадах за участі представників громадськості, що має формалізовану внутрішню структуру і за яким ВНЗ закріплює певні повноваження та консультується з приводу прийняття і виконання рішень щодо освітньо-наукової діяльності.

Члени КР матимуть унікальну можливість наблизитися до підготовки основного ресурсу будь-якого підприємства, а саме трудових ресурсів. Передбачено, що члени КР братимуть активну участь у підготовці фахівців шляхом формування рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення процесу підготовки фахівців у ВНЗ, реалізації спільних проектів. Участь у КР відомого ВНЗ є престижною для кожного із її учасників, оскільки добре знаний ВНЗ (НТУУ «Київський політехнічний інститут», Національний університет «Кієво-Могилянська академія». Національний університет «Львівська політехніка», НТУ «Харківський політехнічний інститут» тощо) є відомим брендом. Рівень престижу учасника КР залежатиме також від успішності та результативності розвитку проекту «Консультативна рада», а отже, від активної участі кожного члена у проекті. КР передбачає окремі аспекти діяльності за аналогією з бізнес-клубами, тобто обопільне збагачення членів такої організації.

ВНЗ створюватиме сприятливі умови для роботи Ради та бере на себе зобов'язання ретельно розглядати та впроваджувати рекомендації і пропозиції, які не суперечать чинному законодавству, що і є основним показником ефективності консультацій, надаваних Радою.

Можна виокремити основні види діяльності КР:

1. Сприяє формуванню та активно налагоджує взаємовідносини у взаємовигідній площині між підприємницькими структурами, публічними, державними та громадськими організаціями.
2. Формує рекомендації Вченим радам та науково-методичним радам структурних підрозділів ВНЗ для розвитку навчальних планів та навчально-методичного забезпечення навчального процесу.
3. Підтримує процес розвитку наукових ідей та раціональних рішень, комерціалізацію продуктів.
4. Допомогає працевлаштуватися випускникам відповідно до отриманої спеціальності.
5. Відповідно до установчих документів ВНЗ формує рекомендації щодо укладення структурними підрозділами угод про співпрацю із зацікавленими організаціями.
6. Надає рекомендації кафедрам ВНЗ щодо покращання навчальних програм, окремих дисциплін, модулів конкретних дисциплін для підготовки фахівців.

7. Проводить тренінги, професійні майстер-класи, круглі столи тощо для студентів, дискусії з студентами з окремих проблем та фахових тем.

8. Надає рекомендації та наводить перелік практичних вимог щодо умінь, навичок та знань випускників різних кваліфікаційних рівнів та спеціальностей відповідно до сучасних ринкових тенденцій на ринку праці.

9. Створює сприятливі умови та базу для проходження різних видів практики, практичних тренінгів, програм стажування тощо.

10. Визначає напрями, способи покращання побутових умов, оснащення навчальних аудиторій, бібліотечного фонду та інших засобів для підвищення ефективності діяльності ВНЗ.

11. Створює та допомагає у реалізації цілей, стратегії та тактик ВНЗ, зокрема допомагає визначити актуальні сьогодні та на перспективу спеціальності, сприяє у визначенні та обґрунтуванні оптимального числа студентів за різними спеціальностями та освітньо-кваліфікаційними рівнями.

12. Сприяє проведенню науково-прикладних конференцій, тренінгів, студентських олімпіад, конкурсів дипломних робіт, семінарів, інших подій навчально-наукового та прикладного характеру.

Отже, від роботи такої КР ВНЗ отримає явні переваги та позитивні результати. Однак для ефективної діяльності співпраця має передбачати і вигоду для членів-учасників КР. Тому участь у КР дає перевагу за такими напрямками:

1. Пріоритет у працевлаштуванні кращих випускників різних спеціальностей та освітньо-кваліфікаційних рівнів ВНЗ.

2. Підготовка студентів відповідно до вимог та стандартів КР, можливо, шляхом відкриття відповідної спеціалізації (Наприклад, за пропозиціями роботодавців на спеціальності «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» у Львівській політехніці було відкрито дві спеціалізації «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності та митна діяльність», в Донецькому державному університеті управління за рекомендаціями роботодавців на спеціальності «Адміністративний менеджмент» запропоновано дві спеціалізації «Адміністративний менеджмент у підприємницьких структурах» та «Адміністративний менеджмент у громадських організаціях»).

3. Використання рішень та рекомендацій членів КР у навчально-науковій, соціальній та інших сферах діяльності ВНЗ.

4. Використання науково-педагогічного потенціалу ВНЗ для підвищення кваліфікації членів КР шляхом проведення курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, семінарів тощо.

5. Надання допомоги у вирішенні бізнес-проблем та кризових ситуацій організацій-учасників КР за допомогою потенціалу ВНЗ.

6. Залучення на комерційних засадах працівників організацій-учасників КР до рецензування випускних робіт різних освітньо-кваліфікаційних рівнів, до головування в державних екзаменаційних комісіях, викладання окремих предметів, та проведення модулів.

Багато вітчизняних ВНЗ впроваджують систему управління якістю діяльності, а також отримують сертифікат ISO, серед них Львівський банківський інститут Національного університету банківської справи, Київський національний торговельно-економічний університет, Національний університет «Львівська політехніка». Відповідно КР може використовуватись як чинник зовнішнього контролю за якістю діяльності ВНЗ. Учасників КР слід залучати до різного виду контролювання (попереднього, поточного та завершального) та моніторингу навчальних процесів, наукової діяльності та інших процесів у ВНЗ. Забезпечення якості підготовки фахівця та інших процесів у ВНЗ є актуальною проблемою на конкурентному ринку вищої освіти. Згідно з офіційною статистикою, близько п'яти тисяч вітчизняних та іноземних ВНЗ сформували та використовують менеджмент якості згідно із стандартами та нормами ISO 9000.

Систематична та результативна робота КР передбачає розроблення та імплементацію певних обов'язкових механізмів реалізації основних цілей та завдань співпраці. Фактично КР є таким собі майданчиком для спілкування та співпраці між різними зацікавленими групами. Тому для того, щоб цей майданчик успішно функціонував, слід розробити нормативні документи, насамперед такі, як «Положення про створення та діяльність Консультативної ради» ВНЗ. Крім того, доцільно

розробити регламент діяльності, внести поправки у діючі у ВНЗ положення, формувати перед кожним засіданням порядок денний та ознайомлювати із ним членів КР тощо.

Для розвитку взаємовідносин між зацікавленими групами, зокрема і ДПС та ВНЗ у форматі проекту «Консультативна рада» збори учасників доцільно проводити не менше ніж двічі на рік, однак не частіше ніж один раз на місяць. Такий графік проведення зборів сформовано на основні практичних спостережень за ефективністю роботи КР у Національному університеті «Львівська політехніка». Ініціювати проведення зборів може як учасник КР, так і ВНЗ, на базі якого відбуваються збори. Кожні збори КР рекомендується оформляти протоколом із чітким виокремленням розглянутих питань та сформованих рекомендацій, а також затвердженням результатів виконання ВНЗ та/або учасниками КР раніше ухвалених рекомендацій.

Значною перевагою проведення діалогу між ВНЗ та бізнесом, ДПС, громадськими організаціями та іншими учасниками у форматі КР є те, що обсяг різних видів ресурсів є мінімальним, а винесені рішення можуть значно покращити роботу учасників КР. Якщо КР не виконуватиме покладені на неї обов'язки, а вироблені рекомендації не матимуть практично-результативного характеру, то доцільно сформувати нову КР – при цьому збитки ВНЗ від реорганізації КР будуть мінімальними. Однак перед безпосереднім виробленням практичних рекомендацій щодо покращання роботи ВНЗ та членів КР доцільно обговорити такі питання:

- стан фундаментальних та прикладних досліджень у ВНЗ, проблеми та перспективи розвитку;
- адаптованість освітньої діяльності до сучасних трендів розвитку суспільства, економіки та промисловості;
- визначення завдань та основних цілей діяльності зацікавлених груп у межах КР;
- можливості та способи використання потенціалу кожного із учасників для вирішення проблем іншого;
- підписання угод про взаємовигідну співпрацю у межах КР або інших похідних проектах;
- пропонування організаційної структури КР та відповідно керівників, секретарів КР;
- визначення основних комітетів у межах організаційної структури КР та основних проектів, які реалізовуватимуться спільними зусиллями в межах КР.

Для ефективної та цілеспрямованої роботи в межах КР слід сформувати та пропонувати конкретні прикладні проекти і відповідно здійснювати організаційно-ресурсне забезпечення реалізації цих проектів. Для цього пропонуємо таку організаційну структуру управління КР (рис. 1).

Керівника КР обирають відкритим голосуванням більшістю голосів. Голова КР має право усунути за підсумками річної роботи від членства в раді осіб, які не брали активної участі у її роботі, а також які не з'являлись більше ніж на 50% проведених засідань та заходів. Усі члени КР можуть рекомендувати Голові нових кандидатів на членство у КР.

Секретаря КР слід обирати з числа працівників ВНЗ, оскільки він виконуватиме усі підготовчо-організаційні завдання роботи КР (формувати протоколи, організовувати інформування членів рад, готувати необхідні матеріали тощо).

Серед інших у межах діяльності КР за участю ДПС можна реалізувати такі проекти:

1. Створення Віртуальної біржі праці. Суть цього проекту полягає в тому, що на сайті ВНЗ та партнерів з проекту створюється сторінка, де розміщуватимуться пропозиції роботодавців (членів КР) та інших зацікавлених організацій. Своєю чергою, ВНЗ зобов'язується відбирати найкращих студентів та випускників відповідно до вимог роботодавця. При цьому випускники можуть бути різних років випуску, оскільки сьогодні у більшості ВНЗ формуються бази даних про випускників ВНЗ та реалізуються проекти створення «Асоціації випускників ВНЗ» (Волинський національний університет імені Лесі Українки, Національний університет «Києво-Могилянська академія», Національний університет «Львівська політехніка», Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» тощо).

2. Формування баз практик для студентів. Між ВНЗ та членами КР укладатимуться угоди про проходження практики та цільового, короткотермінового практичного навчання на підприємствах. Отже, співпраця в межах такого проекту дасть змогу добрати найкращих випускників,

випробувати їх у практичній діяльності, підвчити їх необхідним вмінням та навичкам, а можливо, навіть за допомогою знань студентів-практикантів вирішити певні практичні проблеми підприємств. Теми практик та бакалаврських, магістерських робіт узгоджуватимуться із підприємствами, у яких студент проходитиме практику.

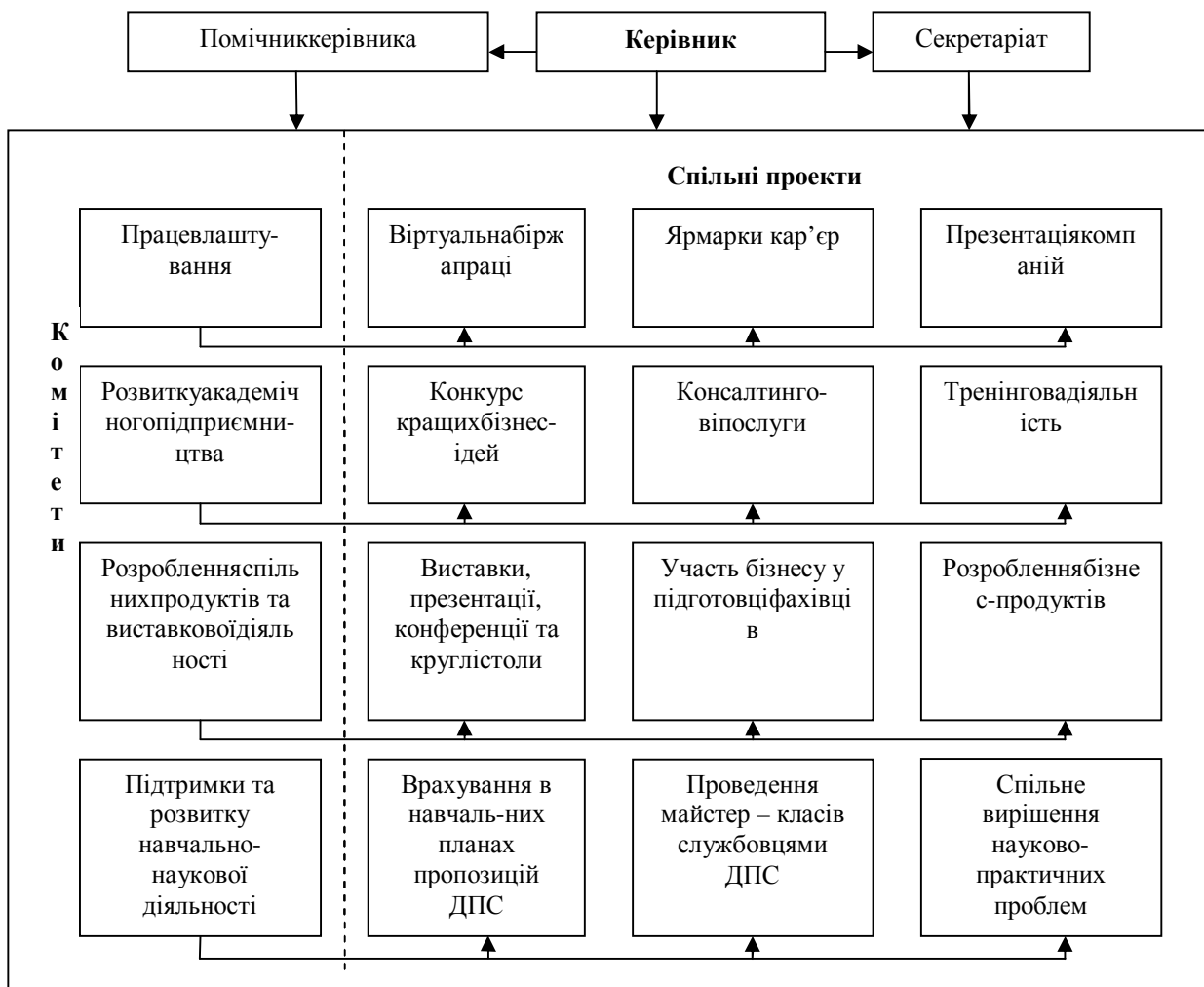


Рис. 1. Пропонована управлінська структура КР, створеної у ВНЗ за участі ДПС

3. Формування вимог до навчальних планів. Систематично здійснюється перегляд начальних програм та планів відповідно до вимог Болонського процесу і допомога підприємницьких структур з узгодження планів допоможе сформувати систему підготовки фахівців відповідно до вимог сучасного ринку.

4. Спільне розроблення бізнес-продуктів. Студенти та викладачі мають конкурентоспроможні бізнес-ідеї, з якими вони готові поділитися з підприємницькими структурами. Також науковий потенціал ВНЗ може допомогти членам КР вирішити проблеми розвитку організацій, які вони репрезентують.

5. Проведення тренінгів для працівників організацій, які представлені у КР на безоплатних або вигідних умовах. Підвищення кваліфікації працівників є передумовою успіху у розвитку організацій. Багато вітчизняних ВНЗ готові надавати допомогу у підвищенні рівня кваліфікації працівників організацій, які представлені у КР. З цією метою будуть проаналізовані потреби організацій та розроблені відповідні семінари, тренінги та тематично-навчальні круглі столи.

6. Презентація організацій та продуктів, проведення виставок, ярмарок та реалізація інших маркетингових та ринково-орієнтованих заходів. В Україні йде укрупнення ВНЗ, а кожен ВНЗ формує певний свій ринок і певного споживача. Наприклад, Львівська політехніка є одним з

найбільших ВНЗ в Україні. Близько 40 тисяч студентів, понад 3 тисячі працівників, які водночас є споживачами. Якщо розглядати цих людей як споживачів, можна чітко визначити характеристики цього сегменту та розробляти відповідні продукти для нього. Крім того, ВНЗ часто проводять конференції, семінари, олімпіади, на які приїжджають представники різних регіонів України, тому презентація організації під час таких акцій матиме всеукраїнський характер. Успішна серія презентацій організації може перерости в «Тижні бізнесу в ВНЗ», у межах якого організації презентуватимуть продукти, орієнтовані на студентів, викладачів, послуги, які сприяють навчально-науковому процесу, а з боку ВНЗ презентуватимуться проекти, які потребують фінансової підтримки для виходу на ринок. У межах цього тижня можна буде провести виставки, ярмарки, семінари та підібрати працівників на вакантні посади.

Усі запропоновані проекти можуть успішно реалізовуватись у межах КР. Однак такий формат з часом може стати певним обмеженням для реалізації проектів, які набули широкого розвитку і для подальшої їхньої успішної реалізації доцільно створювати громадські організації або відповідну підприємницьку структуру (юридичну особу). Наприклад, проект проведення презентацій та виставок наукової та навчальної літератури у Львівській політехніці зумовив виникнення круглого столу із представниками видавництв, ВНЗ, керівників МОНМСУ тощо та відповідного рішення про формування Асоціації академічних книговидавців України як громадської організації, що опікуватиметься розвитком книговидання у сегменті науково-навчальна пізнавальна література.

Загалом послідовність формування та розвитку КР при ВНЗ можна зобразити графічно (рис. 2). Доцільно додати, що члени КР зобов'язані активно працювати над реалізацією завдань діяльності КР. А засідання КР може бути ініційоване як з боку ВНЗ, так і з боку членів КР.

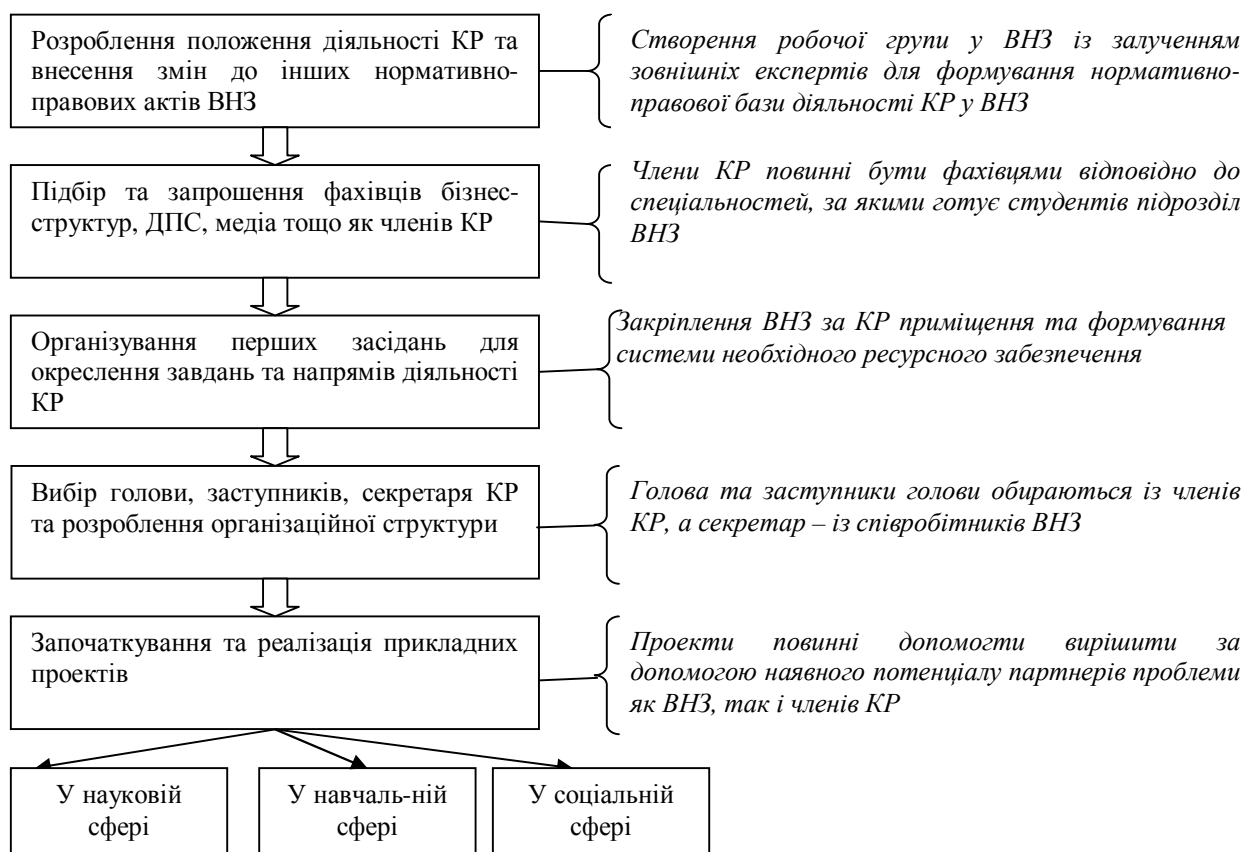


Рис. 2. Етапи реалізації КР у ВНЗ за участі ДПС

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, у статті запропоновані механізми взаємодії між ВНЗ та іншими суб'єктами ринку шляхом формування консультативних рад як ефективних майданчиків взаємообміну пропозиціями, ідеями, досягненнями, яка на відміну від

існуючих, передбачає можливість реалізації низки спільних проектів в межах консультативної ради при ВНЗ: створення віртуальної біржі праці, формування баз практик для студентів, формування вимог до навчальних планів, спільна розробка бізнес-продуктів, проведення тренінгів для працівників організацій, які представлені у КР на безоплатних або вигідних умовах, презентація організацій та продуктів, проведення виставок, ярмарок та реалізації інших маркетингових та ринково-орієнтованих заходів тощо.

Подальші дослідження слід спрямувати на розроблення спільних продуктів різних суб'єктів господарської діяльності, зокрема із залученням ВНЗ.

1. Гнатюк М.В. До питання диверсифікації джерел фінансування вищих навчальних закладів / М.В. Гнатюк // Тез. доп. IV Міжнар. наук.-практ. відеоконф. «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок». – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2012. – С. 59–60.
2. Скрипник А., Сунцова О. Бюджетна децентралізація як шлях до Євросоюзу // Економіст. – № 3. – 2005. – С. 26–29.
3. Скубашевська О. Необхідність і реалії інноваційного розвитку освіти / О. Скубашевська // Вища освіта України. – 2007. – № 3. – С. 30–38.
4. Управління університетом в контексті Європейського простору вищої освіти / За ред. проф. Рашкевича Ю.М. – Львів: Вид-во Львівська політехніка, 2008. – 62 с.
5. Семенов С.Н., Семенова А.Н. Российская высшая школа в условиях глобализации // Философия образования. – 2005. – С. 31–33.
6. Скотт П. Глобализация и университет // ВВШ «AlmaMater». – 2000. – № 4. – С. 3–8.
7. Скотт, П. Глобализация и университет / П. Скотт // Alma Mater. – 2000. – № 4. – С. 3–8.