

УДК 378:378.4

### **Кузьменко Ольга Миколаївна**

молодший науковий співробітник НДЛ освітології  
Київський університет імені Бориса Грінченка, м. Київ  
*olya-kuzmenko@mail.ru*

## **МІСІЯ ТА ЗАВДАННЯ ДОСЛІДНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА УНІВЕРСИТЕТІВ СВІТОВОГО КЛАСУ**

**Анотація.** Проаналізовано концепції дослідницького університету та університету світового класу; визначено їх характерні особливості, місію та завдання; наголошено на новій ролі університетів у трикутнику знань «освіта – наука – бізнес» за рахунок становлення підприємницької культури та утвердження антрепренерських цінностей.

**Ключові слова:** дослідницький університет; світові рейтинги університетів; університет світового класу; інноваційна діяльність; корпоративна культура.

Ідея дослідницького університету була обґрунтована В. фон Гумбольдтом у ХІХ ст. Із того часу його місія залишилася незмінною – створювати та поширювати нові знання. Проте у ХХІ ст. перед дослідницькими університетами постають нові виклики, які полягають у необхідності збалансування фундаментальних і прикладних досліджень та у комерціалізації їх результатів.

Вперше ці завдання почали виконувати американські університети у ХХ ст. Як зазначають Р. К. Аткинсон та В. А. Бленпід, дослідницькі університети США стали життєвими центрами досліджень, в яких вдосконалюється знання в усіх науках, здійснюється внесок як в національну, так і в локальну та регіональну економіку [9, 31]. Саме провідні університети США сьогодні вважаються тими еталонами, відповідно яким визначаються критерії для ідентифікації дослідницької моделі.

Проаналізувавши науковий дискурс, присвячений даній проблематиці, було виокремлено основні характерні ознаки сучасних дослідницьких університетів, якими, на нашу думку, є:

1) *диверсифікація джерел фінансування*: так, наприклад, дослідницькі університети США отримують 13,3 % від федерального правління; 30,3 % – від штату; 2,7 % – від місцевих органів влади; 4,9 % – від приватного сектору;

33,1 % – від студентів (плата за навчання, пожертвування тощо); 15 % – за рахунок своїх фондів та доходів [5, 52-53]. Таке фінансування дозволяє їм не бути принципово залежними від єдиного джерела фінансування і забезпечує їх реальну автономію;

2) *розподіл відповідальності*: академічне ядро, представлене групою факультетів, відповідає за академічний зміст та якість досліджень; адміністративне ядро відповідає за пошук та розподіл ресурсів, а також за подальшу реалізацію результатів досліджень [13, 4];

3) *підготовка спеціалістів найвищої кваліфікації*:

- перевага надається магістерським, аспірантським та докторським програмам. Так, 60 % всіх докторантів у США готують 50 дослідних університетів [5, 53];

- для навчання відбирається найбільш талановита молодь;

- високий відсоток іноземних студентів, які сприяють міжнародній співпраці, а також інтеграції в міжнародну систему наукових досліджень і освіти;

4) *високий рівень професорсько-викладацького складу*:

- конкурсний відбір найкращих професорів, у тому числі іноземних;

- залучення для тимчасової роботи провідних фахівців у відповідних галузях наук із різних країн світу;

- високий рівень академічної культури;

- активна діяльність наукових шкіл;

5) *зміна моделей виробництва наукового знання*:

- якщо раніше наукові проблеми обиралися відповідно до академічних інтересів, то тепер вони формуються відповідно до подальшого застосування результатів досліджень;

- нова модель підзвітна суспільству: якість контролюється, у тому числі, з боку практиків, які співпрацюють із академічною спільнотою;

- перехід від дисциплінарного виробництва знань до трансдисциплінарного [12, 7];

б) *дослідницька конкурентоспроможність університету*, яка досягається за рахунок зосередження інтелектуального капіталу та забезпечення інтеграції якісного навчального процесу та науки (індикаторами можуть бути: отримані гранти та реалізовані міжнародні проекти; наукові винаходи, інтелектуальна власність, патенти; інновації, ноу-хау та технології тощо);

7) *тісна взаємодія з індустрією*: сучасні дослідні університети відрізняє активна взаємодія з промисловими підприємствами, науково-дослідними організаціями та іншими учасниками наукової індустрії. Так, найбільший дослідницький американський вищий навчальний заклад – Массачусетський технологічний університет має потужні міждисциплінарні дослідницькі центри, які пов'язані із 500 провідними компаніями;

8) *підприємницька діяльність*: сучасні дослідницькі університети є активними економічними суб'єктами. Так, наприклад, річний дохід Техаського університету – 3 млрд. дол., Стенфордського – 1 млрд. дол. [5, 54]. Якщо проаналізувати досягнення Стенфордського університету, то вони зумовлені інституційними інноваціями, які почали відбуватися ще у 50-х рр. ХХ ст. Трансформації були спрямовані на заснування великого дослідницького інституту, головне завдання якого полягало не тільки власне у дослідній діяльності, а й у «сприянні бізнесу на Західному узбережжі» [3, 227]; надання післядипломної освіти працівникам місцевих компаній; спонсорування індустріального парку, в якому «право оренди надавалося тільки тим технічним компаніям, які могли сприяти розвитку університету» [3, 227]. Сьогодні цей науковий парк переріс у всесвітньовідому Кремнієву долину;

9) *інтеграція у регіональний розвиток* – у цьому аспекті дослідницький університет забезпечує підготовку висококваліфікованих фахівців; здійснює фундаментальні дослідження; допомагає впроваджувати нові технології та інновації в промисловість, забезпечуючи розвиток регіону.

Дослідницькі університети, які набули світового значення, (їх ще називають університетами світового класу) – це найбільш престижні вищі навчальні заклади, які відіграють суттєву роль у конкурентоспроможності нації у глобальній економіці знань. Іншими словами, ці університети є лідерами не

тільки у питаннях якості освіти та досліджень, але і в здатності конкурувати на глобальному ринку освітніх послуг.

Варто підкреслити, що лише світова спільнота має право надавати вищому навчальному закладу статус глобального. Якщо раніше досить було престижу, підкріпленого довгою історією (Оксфорд, Кембридж, університети Ліги Плюща), то тепер існують чіткі критерії для оцінки наукової, освітньої та антрепренерської діяльності університетів, які акумулюються у світових рейтингах.

Практика створення таких рейтингів починається з 2003 р., коли у Шанхайському університеті було сформовано перший Академічний рейтинг університетів світу. У його основу було закладено бенчмаркетинг – процес визначення, осмислення та співставлення параметрів, які характеризували ефективне функціонування університетів. Нині серед найбільш авторитетних світових рейтингів, які вимірюють якість та ефективність діяльності університетів, найбільш авторитетними вважаються:

- Шанхайський академічний рейтинг (ARWU) – основні ідея якого полягає в тому, що основним показником діяльності університетів є їх наукові досягнення. Методологія даного рейтингу включає такі критерії: якість освіти, яка визначається за кількістю отриманих випускниками Нобелівських премій та інших галузевих нагород; якістю науково-педагогічного складу, яка визначається за кількістю отриманих викладачами Нобелівських премій та інших галузевих нагород, а також за показниками цитування; результати досліджень, які вимірюються за кількістю публікацій у журналах Nature або Science та за індексами цитування; інтегрований показник ефективності наукової роботи з розрахунку на одну людину;

- рейтинг “Times Higher Education” (THES). Його методологія включає такі основні критерії: якість освіти; якість досліджень (обсяг, прибуток, репутація); індекс цитування; внесок в індустрію; інтернаціональність;

- рейтинг QS World University Ranking. Методологія розрахунків включає такі показники, як академічна репутація; авторитет серед працевлаштувачів; якість

професорсько-викладацького складу та підготовки студентів; індекс цитування; відсоток іноземних студентів та викладачів; ставлення студентів до навчання;

- міжнародний рейтинг вузів «Вебометрікс», який оцінює якість сайтів університетів, що відображає наукову та навчальну діяльність. Враховується розмір сайту; його видимість та цитування; багатство даних; число наукових публікацій та посилання на них.

Місце національних університетів в даних рейтингах є важливим показником здатності та готовності тією чи іншою нацією до технологічних та економічних викликів майбутнього (С. Маргінсон [14]); відповідно оцінка якості університетів та їх ранжування стали частиною рамки національної підзвітності (М. Санто-Спербер [11]), а для самих університетів – забезпечення ринкової перспективи.

У той же час, серед наукового товариства точаться дискусії щодо об'єктивності згадуваних рейтингів. Так, за законом Гудхарта, коли показники стають ціллю для проведення трансформаційних змін, вони перестають бути достовірними. Ще одна загроза криється у тому, що, відповідно до теорії рефлексивності Дж. Сороса, ринок може впливати на події, які ним же і передбачаються. Так, закладені в рейтингах індикатори наперед передбачають хід мислення всіх суб'єктів освітнього процесу. І чим більше використовуються кількісні соціальні показники у прийнятті соціальних рішень, тим більшим буде корупційний тиск і тим сильніше викривляться соціальні процеси, які підпадають під моніторинг [1, 127]. Відтак, той факт, що рейтинги роблять відкритими свої методики, стимулює університети підлаштовувати свою політику під задані показники, що може суттєво викривити їх природну стратегію.

Індикатори, закладені у рейтингах, також, викликають неоднозначне трактування. Так, наприклад, К. Мохрман критикує ті вищі навчальні заклади, які у своїх спробах відповідати статусу світового університету, бездумно наслідують американську модель, яка, незважаючи на свою ефективність (саме університети США займають в усіх рейтингах перші місця), має 5 характерних рис, яких варто уникати, а саме: одномірне визначення якості (акцент на

науковій продуктивності навіть в гуманітарних науках); публікації як єдиний легітимізований показник вченості; визначення досконалості рейтингами; принцип «більше, значить краще»; надання переваги фінансовим цілям над суспільним благом [15].

Відома праця Б. Рідінгса «Університет в руїнах» отримала свою назву якраз через наявність означених тенденцій. Мислитель зазначає, що якщо раніше ідея Університету безпосередньо апелювала до ідеї культури, то сьогоднішній «постісторичний університет» на її місце поставив симулякр – ідею досконалості, що визначає найважливішими різні показники ефективності діяльності університету, за допомогою яких він себе репрезентує та описує. «Досконалість», на відміну від «якості», передбачає сукупність взаємопов'язаних стандартів оцінки, є, за своєю суттю, ідеологічним інструментом, який використовується для реалізації освітнього бізнесу. Відтак гуманітарні науки в Університеті досконалості втратили свою культурну місію, їх роль – «щось середнє між споживацькою послугою та культурним манікюром» [4, 229].

Зважаючи на це, можна зробити висновок, що методології, які закладені в світових рейтингах, не дають повного уявлення про сутність університету-лідера, адже, як визнає професор, Ліу Ніан Цай (Liu Nian Cai), один із творців першого Шанхайського рейтингу, донині не існує єдиного визначення світового університету [16]. Такі критерії, як дослідження світового класу, багато автономії, найкращі науковці, найкращі факультети, найкращі студенти, є, безперечно, складовими концепції, проте всі вони звучать занадто узагальнено. Буде правильно, якщо кожна країна, кожний зацікавлений університет знайдуть власне бачення у розумінні світового лідерства.

Узагальнивши теоретичне і практичне осмислення університету світового рівня, можемо визначити його характерні ознаки:

- вагома міжнародна репутація в дослідженнях та навчанні (Й. Альден, Дж. Лін [6]);

- значний надлишок ресурсів для створення сприятливих умов для навчання та проведення випереджаючих наукових досліджень (Дж. Салмі);

- відповідне наукове забезпечення: лабораторії, офіси та бібліотеки (Ф. Альтбах);

- ефективне управління університетом, яке відрізняється сильною командою менеджерів (концепція лідерства) зі стратегічним мисленням; культурою досконалості, що зумовлює інноваційність та гнучкість в діяльності університету; високим рівнем університетської автономії (Дж. Салмі, Ф. Альтбах);

- висока концентрація талантів – викладачів, студентів, науковців – світових лідерів у своїх галузях (Дж. Салмі [2], Ф. Альтбах [7]); здатність знаходити талановитих людей на світовому ринку та «переманювати» їх (Й. Альден, Дж. Лін);

- необмежені академічні свободи та атмосфера наукового азарту (Ф. Альтбах); конкуруюче середовище та організаційна культура (Кві Венг, Їнг Ченг, Ліу Ніан Цай [10, 33]);

- досконалість у дослідженнях, які мають бути вимірними та комерціалізованими (ключова ознака за Ф. Альтбахом); генерування інноваційних ідей; здійснення фундаментальних та прикладних досліджень; проведення новаторських досліджень, які будуть визнаватися науковим співтовариством (Й. Альден, Дж. Лін);

- інтернаціоналізація та продуктивна співпраця з іншими престижними університетами за рахунок створення спільних навчальних та дослідницьких програм (Кві Венг, Їнг Ченг, Ліу Ніан Цай);

- здійснення суттєвого внеску у розвиток суспільства (Й. Альден, Дж. Лін).

Щодо місії університету світового класу, то, як визначили вітчизняні дослідники В. І. Луговий та О. М. Слюсаренко, проаналізувавши різні визначення місій топ-університетів, найчастіше у їх формулюваннях зустрічаються слова «освіта», «дослідження», «знання», «створювати», «студенти», «служити», «суспільство», «міжнародний», «глобальний», «світ», «суспільство», «відкриття», «вченість». Можна зробити висновок, що університет-лідер залишається традиційно сфокусованим у своїй діяльності на примноженні та трансляції знань шляхом досліджень. Проте принципово новою

стала орієнтація на студента та визначення пріоритетів своєї діяльності у наднаціональному вимірі.

**Висновки.** Підсумовуючи, варто зазначити, що ідея посткласичного університету сьогодні найбільш повно реалізується в оновленій моделі дослідницького університету та моделі університету світового рівня. Їх основні завдання та місія формуються під впливом ринкових сил, які все більше впливають на вищу освіту, що суттєво змінює засадничі принципи, на яких розбудовувалися класичні університети. Для того, щоб зберегти своє місце як виробника знань, університетам доводиться вступати в альянс з промисловістю, професійними об'єднаннями, зовнішніми консультантами, адже, як зазначив Р. Барнетт, у нашому столітті веж зі слонової кістки не існує. Перед ними постають нові виклики, які проявляються в:

- утвердженні філософії лідерського служіння – особистості (потреби якої визначаються як пріоритетні), регіону, державі, суспільству;
- зростаючій інноваційності та технологічності освітньої діяльності;
- становленні підприємницької культури та утвердженні антрепренерських цінностей;
- глобалізації вищої освіти, яка проявляється у лібералізації, інтернаціоналізації та конвергенції освітніх систем;
- формуванні політики університету відповідно до критеріїв, закладених у світових та національних рейтингах.

Дослідницький університет світового класу сьогодні є каталізатором суспільного розвитку та відіграє визначальну роль у трикутнику знань «освіта – наука – бізнес». Саме тому, на думку Ф. Альтбаха, його можна вважати центральною інституцією XXI ст. [8]. У глобалізованому світі місія дослідницького університету світового класу полягає в тому, щоб бути науковим осередком, в якому природничі та гуманітарні науки забезпечать формування економіки знань. Важливою ціллю дослідницького університету світового класу є підготовка нового покоління талановитий особистостей, які будуть здатні до технологічного та інтелектуального лідерства, розвиватимуть нове знання, забезпечать світову комунікацію та співпрацю.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балацкий Е. В., Екимова Н. А. Глобальные рейтинги университетов: проблема манипулирования / Е. В. Балацкий, Н. А. Екимова // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2012. – № 1 (13). – С. 126–146.
2. Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов мирового класса / под ред. Ф. Дж. Альтбаха, Д. Салми; пер. с англ. – М.: Издательство «Весь Мир», 2012 – 416 с.
3. Кларк Б. Р. Поддержание изменений в университетах. Преемственность кейс-стади и концепций [Текст] / Б. Р. Кларк ; пер. с англ. Е. Степкиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2011. – 312 с. – (Теория и практика образования).
4. Ридингс Б. Университет в руинах / Б. Ридингс ; пер. с англ. А. М. Корбута; под общ. ред. М. А. Гусаковского. – Минск : БГУ, 2009. – 248 с.
5. Университет исследовательского и предпринимательского типа: европейский опыт для Молдовы, России и Украины. Научно-практическое издание / кол. авторов: Андросчук Геннадий, Бодюл Татьяна, Бутник-Сиверский Александр, и др.; рук. авт. коллектива Хименко О. А. – К.: Общество с ограниченной ответственностью «Т. А. Т. ГРУП», – 2011. – 346 с.
6. Alden, J. and G. Lin. (2004). Benchmarking the Characteristics of a World-Class University: Developing an International Strategy at University Level. London: The Leadership for Higher Education Foundation
7. Altbach, Philip G. The Costs and Benefits of World-Class Universities [Электронный ресурс] Academe Online / 2004 Issues, January-February. – Режим доступа: <http://bcct.unam.mx/adriana/bibliografia%20parte%20ALTBACH,%20P.pdf>
8. Altbach, Philip G.. Peripheries and Centers: Research Universities in Developing Countries [Электронный ресурс] / The World-Class University as Part of a New Higher Education Paradigm: From Institutional Qualities to Systemic Excellence / Jan Sadlak and Liu Nian Cai (Editors) Bucharest: UNESCO-CEPES, 2009; Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană UNESCO European Centre for Higher Education Shanghai Jiao Tong University Cluj University Press 2009. – pp. 69 – 96. – Режим доступа: <http://www.ses.unam.mx/curso2013/pdf/Altbach.pdf>
9. Atkinson R.C., Blanpied W.A. Research Universities: Core of the US Science and Technology System // Technology in Society 30 (2008). – pp.30 – 48.– Режим доступа: [http://www.rca.ucsd.edu/speeches/tis\\_researchuniversitiescoreoftheusscienceandtechnologysystem1.pdf](http://www.rca.ucsd.edu/speeches/tis_researchuniversitiescoreoftheusscienceandtechnologysystem1.pdf)
10. Building World-Class Universities. Different Approaches to a Shared Goal [Электронный ресурс]. Edited by Qi Wang, Ying Cheng, Nian Cai Liu. Published by: Sense Publishers, P.O. Box 21858, 3001 AW Rotterdam, The Netherlands, 2012, – Режим доступа: <http://www.utwente.nl/mb/cheps/publications/Publications%202012/Wende,%20an%20excellence%20initiative%20in%20liberal%20arts%20and%20science-building-world-class-universities.pdf>
11. Canto-Sperber Monique. The Evaluation of World-Class Universities: Differences between Nations in the Definition of Evaluation Criteria [Электронный ресурс] / The World-Class University as Part of a New Higher Education Paradigm: From Institutional Qualities to Systemic Excellence / Jan Sadlak and Liu Nian Cai (Editors) Bucharest: UNESCO-CEPES, 2009. – pp. 167 – 181. – Режим доступа: <http://www.iesalc.unesco.org.ve/dmdocuments/worldclasshighere.pdf>
12. Gibbons, Michael. Globalisation and the Preservation of University Values. Association of Commonwealth Universities [Электронный ресурс] – Режим доступа:

[http://www.bth.se/exr/hss03.nsf/\(WebFiles\)/E5366FF501835566C1256D4300338EB4/\\$FILE/Gibbons.pdf](http://www.bth.se/exr/hss03.nsf/(WebFiles)/E5366FF501835566C1256D4300338EB4/$FILE/Gibbons.pdf)

13. Lombardi John V., Diane D. Craig, Elizabeth D. Capaldi, Denise S. Gater, Sarah L. Mendonça. (2001, Jul.). Quality Engines: The Competitive Context for Research Universities [Електронний ресурс] / The Top American Research Universities. An Annual Report from The Lombardi Program on Measuring University Performance. – Режим доступу: <http://mup.asu.edu/QualityEngines.pdf>
14. Marginson Simon Emerging countries need world-class universities [Електронний ресурс] / University World News. 25 March, 2012, Issue No: 214. – Режим доступу: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20120320114704953>
15. Mohrman, Kathryn. What World-Class Universities Should Not Adopt from the American Higher Education Model [Електронний ресурс]. Hopkins-Nanjing Center. 2<sup>nd</sup> International Conference on World-Class Universities. Shanghai Jiao Tong University. 2 November, 2007. – Режим доступу: <http://www.shanghai ranking.com/wcu/wcu2/SJTU%20Powerpoint%20SUBMITTED.pdf>
16. Siwinska Bianka Rise of the world-class university [Електронний ресурс] // University World News. – 22 November, 2013 Issue, No: 297. – Режим доступу: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20131120134504702>

*Рецензент*

*Галицька М. М. – к. пед. н.*

*Матеріал надійшов до редакції 02.12.14*

## **МИССИЯ И ЗАДАНИЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ И УНИВЕРСИТЕТОВ МИРОВОГО КЛАССА**

**Кузьменко Ольга Николаевна**

младший научный сотрудник НИЛ освитологии

Киевский университет имени Бориса Гринченка, г. Киев

*olya-kuzmenko@mail.ru*

**Аннотация.** Проанализировано концепции исследовательского университета и университета мирового класса; определены их характерные отличия, миссия и задания; сделано ударение на новой роли университетов в треугольнике знаний «образование – наука – бизнес» за счет становления предпринимательской культуры и утверждения антрепренерских ценностей.

**Ключевые слова:** исследовательский университет; мировые рейтинги университетов; университет мирового класса; инновационная деятельность; корпоративная культура.

## **MISSION AND TASKS OF THE RESEARCH AND WORLD-CLASS UNIVERSITIES**

**Olga M. Kuzmenko**

senior researcher of Osvitology Lab

Borys Grinchenko Kyiv University (Kyiv)

*olya-kuzmenko@mail.ru*

**Abstract.** It is analyzed the concepts of research and world-class universities; it is identified their specific features, mission and tasks; it is emphasized the new role of the university in the knowledge triangle “education – science – business” at the expense of the strengthening of entrepreneurial culture and values.

**Keywords:** research university; world universities’ ranking; world-class university; innovational activity; entrepreneurial culture.

## REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Alden, J. and G. Lin. (2004). Benchmarking the Characteristics of a World-Class University: Developing an International Strategy at University Level. London: *The Leadership for Higher Education Foundation*. (in English)
2. Altbach, Philip G. The Costs and Benefits of World-Class Universities (2004) *Academe Online*. January-February. – Retrieved from: <http://bcct.unam.mx/adriana/bibliografia%20parte%202/ALTBACH,%20P..pdf> (in English)
3. Altbach, Philip G. Peripheries and Centers: Research Universities in Developing Countries (2009) *The World-Class University as Part of a New Higher Education Paradigm: From Institutional Qualities to Systemic Excellence* / Jan Sadlak and Liu Nian Cai (Editors) Bucharest: UNESCO-CEPES, 2009; Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană UNESCO European Centre for Higher Education Shanghai Jiao Tong University Cluj University Press. – pp. 69 – 96. – Retrieved from: <http://www.ses.unam.mx/curs2013/pdf/Altbach.pdf> (in English)
4. Altbach, Philip G., Salmi D. (Eds.) (2012) The way to the excellence: formation of the world class universities. M.: Izdatel'stvo «Ves' Mir». (in Russian)
5. Androschuk, G., Bodyul, T., Butnik-Siverskiy, A., Vieru, L., Guagash, P., Himenko, O. and others. (2011) Research and entrepreneurial university, Kyiv: T. A. T. GRUP. (in Russian)
6. Atkinson R.C., Blanpied W.A. Research Universities: Core of the US Science and Technology System (2008) *Technology in Society* 30. – pp. 30 – 48. – Retrieved from: [http://www.rca.ucsd.edu/speeches/tis\\_researchuniversitiescoreoftheusscienceandtechnologysystem1.pdf](http://www.rca.ucsd.edu/speeches/tis_researchuniversitiescoreoftheusscienceandtechnologysystem1.pdf) (in English)
7. Balackij, E. V., Ekimova, N. A. (2012) Global universities’ rankings: the problem of manipulation. *Journal Novoj jekonomicheskoy asociacii*. # 1 (13). 126–146. 127. (in Russian)
8. Building World-Class Universities. Different Approaches to a Shared Goal (2012). Edited by Qi Wang, Ying Cheng, Nian Cai Liu. Published by: Sense Publishers, P.O. Box 21858, 3001 AW Rotterdam, The Netherlands. – Retrieved from: <http://www.utwente.nl/mb/cheps/publications/Publications%202012/Wende,%20an%20excellence%20initiative%20in%20liberal%20arts%20and%20science-building-world-class-universities.pdf> (in English)
9. Burton, R. C. (2011) Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts. Stepkina, E. (Transl.). M.: Izd. Dom Vysshej shkoly jekonomiki. (in Russian)
10. Canto-Sperber Monique. The Evaluation of World-Class Universities: Differences between Nations in the Definition of Evaluation Criteria (2009) *The World-Class University as Part of a New Higher Education Paradigm: From Institutional Qualities to Systemic Excellence*. Jan Sadlak and Liu Nian Cai (Editors) Bucharest: UNESCO-CEPES. – pp. 167 – 181. – Retrieved from: <http://www.iesalc.unesco.org/ve/dmdocuments/worldclasshighere.pdf> (in English)
11. Gibbons, Michael. Globalisation and the Preservation of University Values. *Association of Commonwealth Universities* – Retrieved from:

[http://www.bth.se/exr/hss03.nsf/\(WebFiles\)/E5366FF501835566C1256D4300338EB4/\\$FILE/Gibbons.pdf](http://www.bth.se/exr/hss03.nsf/(WebFiles)/E5366FF501835566C1256D4300338EB4/$FILE/Gibbons.pdf)

(in English)

12. Lombardi John V., Diane D. Craig, Elizabeth D. Capaldi, Denise S. Gater, Sarah L. Mendonça. (2001, Jul.). *Quality Engines: The Competitive Context for Research Universities. The Top American Research Universities. An Annual Report from The Lombardi Program on Measuring University Performance.* – Retrieved from: <http://mup.asu.edu/QualityEngines.pdf>

(in English)

13. Marginson Simon Emerging countries need world-class universities (2012) *University World News*. 25 March. – Issue No:214. – Retrieved from: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20120320114704953>

(in English)

14. Mohrman, Kathryn. What World-Class Universities Should Not Adopt from the American Higher Education Model (2007). *Hopkins-Nanjing Center*. 2<sup>nd</sup> International Conference on World-Class Universities. Shanghai Jiao Tong University. 2 November – Retrieved from: <http://www.shanghairanking.com/wcu/wcu2/SJTU%20Powerpoint%20SUBMITTED.pdf>

(in English)

15. Readings, Bill. (2009) *The University in Ruins*. Gusakovskij, M. A. (Eds), Korbut, A. M. (Transl.) Minsk : BGU, 248. (in Russian)

16. Siwinska Bianka. Rise of the world-class university (2013) *University World News*. – 22 November, Issue, No: 297. – Retrieved from: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20131120134504702>

(in English)