

ОЛЕНА РАЄВНЄВА*
ЛЮДМИЛА ГРИНЕВИЧ**

Формування іміджевої політики університету: методичне підґрунтя

Attention to the formation of image appeal of the university was to appear in recent years due to increased competition among universities for students. In order to sell an educational service to the university should create a corresponding image, which can be sold. The modern conditions of development of university education required of managers the ability to position the university and devote himself among a large number of competitors. So universities that aim to become leaders in the education market should take care of the development and implementation of image policy as part of their university, and therefore the question of its formation are becoming more.

Keywords: higher education, university, image, image appeal, image policy

Увага до іміджу особливо актуалізувалася в останні роки у зв'язку з загостренням проблеми вибору, що встала перед людьми, і обумовлено зростаючою конкуренцією на ринку освітніх послуг. Для того щоб продати освітню послугу університет повинен створити собі та підтримувати відповідний імідж. Сучасні умови розвитку університетської освіти вимагають від керівника університету вміння правильно позиціонувати і виділяти ВНЗ серед великої кількості конкурентів. Тому університети, які мають за мету стати лідерами на ринку освітніх послуг мають заздалегідь подбати про розробку та реалізацію іміджевої політики в рамках свого ВНЗ, а отже питання щодо її формування стають дедалі актуальнішими.

Метою роботи є розробка методичних засад формування та реалізації іміджевої політики університету.

Дослідження сучасного закордонного досвіду щодо створення позитивного сучасного іміджу університету показує, що уявлення про освітні установи формуються, перш за все, засобами масової інформації.

* Д.е.н., професор, Харківський національний економічний університет ім.С.Кузнеця, Україна.

** К.е.н., доцент, Харківський національний економічний університет ім.С.Кузнеця, Україна.

Перші нароби щодо формування іміджу університету з'явилися в середині 1990-х років, але наукове обґрунтування цієї категорії було розпочато тільки з початку 2000-х рр. Серед закордонних авторів, які займалися питання дослідження й формування іміджу університету є K. Brown [18], V. Geroimenko [20], A. Ghosh [21], Y. Moogan [22], W. Morgan [23], A. Palacio [24], P. Altbach [25].

В основному автори, які вивчають імідж університету, посилаються на дослідження О. Грушиніної [7], Є. Карпова [9], О. Нестерчук [14], Е. Петрової [13], Т. Пискунової [14], і М. Піскунова [13].

Серед українських вчених, які займалися цією проблемою можна виділити: О. Бачинську [1], С. Гаркавець [4], Н. Горбенко [6], О. Дудко [8], А. Почтовюк [15], Є. Тихомирову [16], Р. Черновол-Ткаченко [18].

Високий ступінь впливу держави на регулювання системи вищої освіти обумовлена тим, що освіта виконує важливі соціально-економічні функції в суспільстві. Підвищення міжнародного іміджу української системи вищої освіти об'єктивно обґрунтовує збільшення припливу іноземних студентів. За цих умов держава активно впливає на формування іміджу національних університетів за рахунок [14]:

1. Стратифікації університетів. Виходячи зі своєї освітньої політики, держава проводить стратифікацію вищих навчальних закладів (ВНЗ). У найбільш значущих університетів більше бюджетне фінансування, і тим самим більше можливостей для поліпшення матеріально-технічної бази, соціально-побутових умов, реалізації науково-дослідних проєктів.

2. Моніторинг ефективності університетів. Моніторинг, основною метою якого є оцінка якості освіти у ВНЗ, вдарив по іміджу і репутації багатьох університетів, особливо тих, які потрапили до списку неефективних. У сприйнятті абітурієнтів знизилася їх привабливість. До того ж цим університетами будуть скорочені бюджетні місця, що призведе до зменшення кількості абітурієнтів;

3. Державна регламентація освітньої діяльності. Включає в себе наступні процедури: ліцензування, акредитацію та стандартизацію. Дані методи контролю дозволяють державі визначати університети, в яких якість освіти не відповідає державним освітнім стандартам. Також за підсумками моніторингу державних і приватних ВНЗ ліцензії на освітню діяльність можуть бути відкликані. Не отримавши ліцензію на освітню діяльність, університети стають неконкурентоспроможними і, як правило, припиняють свою діяльність;

4. Інтеграція освітньої та наукової (науково-дослідної) діяльності у ВНЗ, розвиток їх інноваційної діяльності. Держава активно підтримує ті університети, які є інноваційними і відповідають сучасним вимогам економіки.

Змістом іміджевої політики університету є створення ефективних комунікацій з цільовими аудиторіями як в середині ВНЗ, так і в зовнішньому середовищі. При цьому університету необхідно визначитися з вибором каналів комунікації для найбільш ефективного впливу на цільові групи, як внутрішні (студенти, професорсько-викладацький склад) так і зовнішні (громадськість, абітурієнти, ВНЗ-партнери, роботодавці і держава). З погляду соціологічного аналізу необхідно вивчати інтереси кожної цільової групи і на основі цього розробляти конкретні іміджеві заходи.

Для формування позитивного іміджу всередині університету необхідно створити сприятливе корпоративне середовище. Важливу роль у цьому відіграють органи студентського самоврядування. Основними функціями студентського самоврядування є проведення заходів, які носять культурно-масовий характер, організація відпочинку та навчання, поліпшення матеріального і побутового становища студентів.

Викладачам важливі комфортні умови роботи зі студентами та заняття наукою. Їхня зарплата повинна бути гідною. В університеті необхідно створити систему підвищення професійної кваліфікації викладача, обміну досвідом педагогічної майстерності. Все це – інструменти підвищення внутрішнього іміджу університету.

До зовнішньої цільової аудиторії відносяться держава, абітурієнти роботодавці, університети-партнери та громадськість. Для держави важливо, щоб якість підготовки випускників відповідала вимогам державних освітніх стандартів, щоб університети здійснювали адекватний внесок у розвиток науково-дослідного потенціалу регіону, країни щоб вони виступали партнерами органів державної влади при вирішенні актуальних соціально-економічних і науково-технічних проблем.

Серед головних факторів, що впливають на формування іміджу ВНЗ, на підставі опитувань різних цільових груп (студентів, працівників освітніх структур, роботодавців і потенційних клієнтів) виділяються: історія ВНЗ і досвід роботи в сфері освіти; популярність у професійних колах і серед громадськості; репутація керівника ВНЗ, професіоналізм керівництва; перспективи професійного розвитку персоналу освітньої установи; затребуваність випускників на ринку праці, рівень їх зарплати, кар'єрне просування; ставлення співробітників організації до навчання; рівень професіоналізму, популярності викладачів, їх вимогливість; думка студентів про організацію навчального процесу, рівень викладання; територіальне місцезнаходження, зовнішнє і внутрішнє оформлення закладу; професіоналізм роботи керівництва зі ЗМІ в просуванні своїх послуг; відкритість та інтегрованість навчального закладу в міжнародний освітньо-науковий простір.

Враховуючи наведені вище фактори, запропонована методика розробки та реалізації іміджевої політики університету, що складається з наступних етапів (рис. 1).

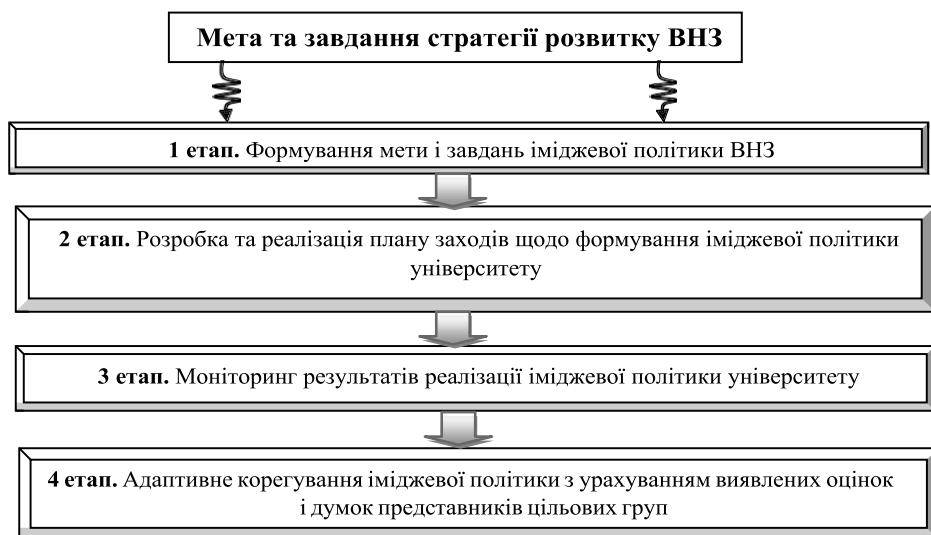


Рис. 1. Етапи розробки та реалізації іміджевої політики університету

На основі запропонованих етапів методики формування іміджевої політики університету в рамках кожного з них пропонуються наступні заходи:

1 етап. Формування мети та завдань іміджевої політики ВНЗ

Численні рейтинги працевлаштування випускників українських ВНЗ показують безпосередню взаємозалежність популярності ВНЗ і затребуваності фахівців, що його закінчили. Крім того, позитивна популярність ВНЗ може стати значущим елементом розвитку регіональну, Оксфорд відомий, в першу чергу, своїм університетом. У Німеччині яскравим прикладом впливу університету на формування регіонального іміджу є Гейдельберзький університет. Політики федеральної землі Бремен в останні десятиліття доклали чимало зусиль для розвитку Бременського університету, чим забезпечили поліпшення наукового та інвестиційного іміджу Бремена, розвиток технопарку, створення в регіоні додаткових робочих місць. Зусилля, спрямовані на просування іміджу Бременського університету показують результати в різних на-

прямках діяльності: це і постійне збільшення кількості іноземних студентів, які відвідують самофінансовані літні мовні курси, і спонсорські внески підприємців і випускників, і рішення незалежної комісії, що включила Бременський університет в число десяти кращих (елітних) ВНЗ Німеччини [2–7]. Отже, формування та реалізація іміджевої політики університету є складноструктурованою системою, яка включає багатьох учасників цього процесу та має вагомий вплив на імідж, як регіону у якому він існує, так і країни в цілому.

Розробка мети та завдань іміджевої політики (ІП) університету має ґрунтуватися на наступних *робочих гіпотезах*:

а) мета іміджевої політики є складовою місії існування та стратегічної меті розвитку ВНЗ. Вона має бути досяжною, враховувати реальні та потенційні спроможності (ресурси університету) та мати темпоральний характер;

б) завдання досягнення іміджевої мети формують комплекс тактично-стратегічних заходів, що передбачає реалізацію конкретних заходів формування та підтримки привабливого іміджу ВНЗ з урахуванням внутрішніх можливостей ВНЗ та можливостей зовнішнього національного та світового оточення.

Виходячи з цього, змістом першого етапу методики є виконання наступних завдань.

Завдання 1.1. Формування мети університету має бути здійснено відповідно до місії, яка прописана у стратегічному плані розвитку університету та відповідно до стратегічних цілей розвитку ВНЗ. При цьому слід наголосити на необхідності визначення стратегічної та тактичної мети іміджевої політики університету. Це необхідно для того, щоб мати можливість проводити моніторинг досягнених результатів щодо сформованої іміджевої політики університету.

Важливим аспектом розробки мети ІП університету є її якісно-кількісний характер, що передбачає визначення обґрунтованих на певному етапі розвитку ВНЗ індикаторів, які окреслюють амбіційні наміри університету стосовно подальшого розвитку його іміджевої привабливості на національному та світовому освітньому ринку.

Таким чином *метою іміджевої політики університету* є створення привабливого образу університету, як сучасного освітнього, наукового-інноваційного центру серед різних категорій споживачів науково-освітнього продукту в регіоні, державі та світі.

Завдання 1.2. Формування завдань іміджевої політики університету. До основних завдань доцільно віднести:

– розробка загальної стратегії формування привабливого іміджу університету;

- розробка пропозицій щодо визначення пріоритетних напрямків іміджевої політики університету;
- об'єднання зусиль фахівців у галузі суспільних комунікацій з метою визначення найбільш ефективних шляхів і технологій просування іміджу університету;
- формування корпоративної інформативної системи ВНЗ;
- розробка рекомендацій з формування іміджу структурних підрозділів університету;
- формування пропозицій щодо фінансування діяльності, спрямованої на постійне поліпшення іміджу університету;
- співпраця з організаціями, професійними співтовариствами, а також відповідними фахівцями з метою освоєння наявного практичного досвіду по формуванню та реалізації іміджевої політики.

Специфічною умовою цього завдання є обов'язковий кількісний характер показників, що складають обґрунтований комплекс конкретних на певний термін тактично-стратегічних орієнтирів, що визначені задля досягнення мети ІІІ ВНЗ.

2 етап. Розробка та реалізація плану заходів щодо формування іміджевої політики університету

Одним з найскладніших завдань в роботі з формування іміджевої політики університету є створення системи забезпечення реалізації її складових. Можна виділити дві групи заходів, які передбачають визначення основних напрямів діяльності, актуальних для організації, і в їх рамках набір методів, прийомів і технологій [2–7].

До першої групи заходів відносяться маркетингові:

- організація персональних контактів потенційних споживачів освітніх послуг та представників навчального закладу;
- участь у спеціалізованих виставках, ярмарках освіти, ярмарках навчальних місць, організація семінарів, конференцій для різних категорій споживачів, в яких зацікавлений університет, курування виховних та освітніх установ, які здійснюють виховання і навчання майбутніх абітурієнтів (школи, технікуми тощо);
- проведення PR-заходів: організація дня відкритих дверей, презентацій, робота з профорієнтуючими організаціями, міськими та районними органами управління освітою, громадськими організаціями – асоціаціями, спілками, фондами, популяризацію діяльності навчального закладу через ЗМІ та ін.;
- рекламування – використання різного роду рекламних засобів для актуалізації бажаного іміджу освітньої установи – рекламні листівки

(ліфлети, флайерс), буклети, бюлетені, сувенірна продукція, радіо, телебачення, інтернет, зовнішня реклама та ін.

До другої групи заходів відносяться організаційно-економічні:

- створення фонду розвитку іміджу, який передбачає бюджетне і позабюджетне фінансування;

- визначення структури менеджменту іміджу навчального закладу та системи її функціонування, що включає створення спеціалізованих підрозділів і розподіл відповідальності за забезпечення іміджу між усіма службами навчального закладу;

- формування системи стимулів створення сприятливого іміджу, яка передбачає розробку психологічних, соціальних та економічних механізмів стимулювання зацікавленості членів колективу у формуванні сприятливого іміджу навчального закладу, тобто розробка системи стимулювання формування іміджу ВНЗ.

Розробка та реалізація плану заходів щодо формування іміджевої політики університету для просування його освітніх продуктів на ринку має ґрунтуватися на наступних робочих *zintomezax*:

- 1) в основі формування іміджевої політики університету має бути покладено маркетингово-орієнтований та особистісно-орієнтований підходи, що дозволить за рахунок використання маркетингових методів сформувати та проводити зважену PR-кампанію, а за рахунок врахування психологічних та особистісних вподобань населення створити привабливий позитивний імідж ВНЗ;

- 2) суттєвим елементом реалізації заходів щодо формування іміджевої політики університету є його PR супровід;

- 3) головною рушійною силою, яка формує іміджеву політику університету є керівництво ВНЗ, професорсько-викладацький склад (ПВС), студенти та випускники ВНЗ. Таким чином, змістом цього етапу є розробка складно структурованої системи заходів, спрямованих на певну цільову групу на які буде спрямовано інформаційний вплив з метою формування привабливого іміджу університету. Головними групами, що зсередини формують імідж університету – це керівництво ВНЗ, професорсько-викладацький склад (ПВС), студенти ВНЗ. Кожна з цих груп вносить свій вклад у формування іміджу ВНЗ:

1. Формування іміджевої політики університету за рахунок професорсько-викладацького складу (ПВС):

- рівень та якість кваліфікації професорсько-викладацького складу (ПВС), що є носіями знань, які передаються через навчальний процес та формують загальну картину якості навчання у ВНЗ;

- особисті наукові досягнення ПВС (наукові ступені, вчені звання, наукові школи, патенти тощо);

- міжнародне визнання ПВС (участь у міжнародних грантах, проектах, залучення до процесу навчання у закордонних ВНЗ);

- ПВС є каналом розповсюдження інформації про умови праці у ВНЗ та систему мотивації його розвитку.

2. Формування іміджевої політики університету за рахунок студентів:

- студенти виступають активними споживачами освітньо-наукових послуг ВНЗ, тому об'єктивно оцінюють переваги та недоліки навчання в ньому;

- вони є одним з основним каналів розповсюдження інформації про ВНЗ (за допомогою „сарафанного радіо”, соціальних та професійних мереж, спілкування зі своїми родичами, учнями шкіл, випускниками яких вони були тощо);

- студенти посилюють іміджеву привабливість ВНЗ за рахунок отримання певних державних, регіональних, фондових стипендій, нагород на наукових конкурсах, конференціях, перемогах в олімпіадах тощо. все це підтверджує високий рівень якості навчання у ВНЗ.

3. Формування іміджевої політики університету за рахунок керівництва ВНЗ:

- статус та репутація керівника ВНЗ (нагороди, наукові ступені, вчені звання, наукові школи, міжнародне визнання, тощо);

- статус та репутація заступників керівника;

- візуальна привабливість ВНЗ (ергономічні умови роботи студентів та викладачів, вільний доступ до інтернет-ресурсів, наявність гідних умов проживання у гуртожитку, забезпеченість навчального процесу засобами візуалізації та комп'ютерною технікою тощо);

- перманентне оновлення напрямів підготовки та спеціальностей відповідно до потреб українського ринку праці (ліцензування нових спеціальностей, гнучка політика забезпечення напрямів підготовки бюджетними місцями тощо);

- участь ВНЗ у закордонних громадських організаціях, фондах;

- запровадження заходів міжнародної мобільності студентів та викладачів (співпраця ВНЗ з закордонними ВНЗ в межах спільних магістерських та бакалаврських програм, літніх шкіл, підготовки іноземних студентів тощо).

3 етап. Моніторинг результатів реалізації іміджевої політики шляхом

3 часом відбуваються зміни в освітніх уподобаннях населення. Для визначення таких змін необхідно проводити моніторинг зовнішнього

оточення університету, але зміни можуть відбуватись також і в межах самого університету. Моніторинг у цьому розумінні виступає як засіб оцінювання ефективності сформованої іміджевої політики, виокремити її слабких сторін та дозволяє сфокусувати увагу керівництва університету на змінах, які або вже відбуваються, або можуть відбутися найближчим часом у зовнішньому та внутрішньому середовищі ВНЗ [2–7]. Отже, моніторинг результатів реалізації іміджевої політики має ґрунтуватись на *гіпотезі про* необхідність постійного та безперервного відстеження поточної ситуації, що складається, як за межами університету, так і в його середині з метою швидкого реагування за рахунок прийняття адекватних заходів.

Найбільш відповідними до сфери освітніх послуг методами оцінки ефективності впровадження іміджевої політики університету можна вважати різноманітні опитування: викладачів, студентів, працедавців, потенційних абітурієнтів.

Моніторинг за допомогою засобів масової інформації використовується в PR-програмах освітніх закладів не дуже широко, оскільки своїми силами точно і правильно провести подібний аналіз досить складно, а найняти спеціальну агенцію для здійснення цієї мети відносно дорого. Тому в основному даний метод приймає форму збору інформації, опублікованої в пресі про ВНЗ, перетворюючись в кількісний аналіз його PR-діяльності.

4 етап. Адаптивне корегування іміджевої політики

Цей етап передбачає модифікацію заходів іміджевої політики ВНЗ, спрямовану на підвищення їх ефективності. Тобто можна висунути *гіпотезу про* необхідність проведення заходів щодо корегування іміджевої політики університету у разі зниження її ефективності.

Конкретний перелік цих заходів залежить від результатів, що були отримані на третьому етапі методики під час проведення опитувань. В якості планових завдань для іміджевої політики університетів можна визначити:

- створення умов для позиціонування університету, як закладу вищої освіти інноваційного типу, що динамічно розвивається;
- формування іміджу керівників університету, як провідних керівників системи вищої професійної освіти;
- розвиток та розширення взаємозв'язків з міжнародними та міжрегіональними університетами, бізнес-структурами та державними органами влади з метою залучення додаткових інвестицій з боку бізнесу в проекти розвитку університету для створення іміджу університету, як одного з найбільш сучасного науково-освітнього центру;

- постійне та планомірне зміцнення та просування корпоративної культури не лише в рамках університету, але й за його межами;
- проведення рекламно-інформаційного супроводу заходів та забезпечення доступу до інформації, яка стосується подій, що відбуваються в університеті, враховуючи інтереси різних цільових аудиторій освітніх послуг, які впливають на створення іміджу університету.

Отже, ІП ВНЗ є потужним стимулом створення гідної ділової репутації університету, підвищення його привабливості для різноманітних категорій споживачів освітньо-наукових послуг, розширення каналів доступу до ресурсів подальшого розвитку, тобто формує підґрунтя для посилення конкурентоспроможності і, як наслідок, автономності ВНЗ. Все це дозволяє ефективно виконувати головну місію функціонування ВНЗ – сприяння розвитку національного суспільства на підставі підготовки студентів для життя як активних громадян в демократичному суспільстві і для їх майбутньої кар'єри, надання можливостей їх особистого розвитку; створення і підтримку широкої, просунутої бази знань; стимулювання наукових досліджень та інновацій [17]. Таким чином, реалізація іміджевої політики університету дозволить отримати значний ефект в якості залучення абітурієнтів та додаткових інвестиційних коштів для його розвитку.

Література

- [1] Бачинська О.М. Роль іміджу в структурі забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ [Електронний ресурс] / О.М. Бачинська. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20130214_econ/4_bachinska.htm.
- [2] Блэк С. „Паблік рилейшнз”: что это такое? - М.: „Логос”, 2004. – 254 с.
- [3] Браун Л. Имидж – путь к успеху. – СПб.: „Нева”, 2005. – 258 с.
- [4] Гаркавець С.О. Паблік рилейшнз та імідж ВНЗ: соціально-психологічний аналіз проблеми / С.О. Гаркавець // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – 2013. – № 3 (32). – С. 91–96.
- [5] Голдмен С. Как создается имидж в американской политике. // США: экономика, политика, идеология. – 1990. – № 10. – С. 89–94.
- [6] Горбенко Н.В. Особливості формування іміджу сучасного університету / Н.В. Горбенко // Освіто-логічний дискурс. – 2014. – № 1 (5). – С. 36–43.
- [7] Гришуніна Е.В. Психологические технологии как средство формирования имиджа организации. Текст : автореф. канд. псих. наук / Е.В. Гришуніна. – М., 1995. – 21 с.
- [8] Дудко О.С. Роль репутації у створенні іміджу вищого навчального закладу / О.С. Дудко // Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. – 2011. – № 1. – С. 125–130.
- [9] Карпов Е.Б. Имидж вуза // PR в образовании. 2005, № 4, С. 54.
- [10] Перельгина Е.Б. Психология имиджа. – М.: „Логос”, 2004. – 211 с.
- [11] Почепцов Г.Г. Имиджмейкер. – Киев: „Наукова думка”, 2005. – 415 с.
- [12] Петрова Е.А., Романова А.В., Родионова А.А. Из опыта работы по изучению корпоративного имиджа вуза // PR в образовании. 2005, № 3, С. 38.

- [13] Пискунов М.С. Имидж образовательного учреждения: структура и механизмы формирования // Мониторинг и стандарты в образовании. 1999, № 5, С. 45.
- [14] Пискунова Т.Н. Условия и факторы формирования позитивного имиджа общеобразовательного учреждения: Диссертация кандидата психологических наук. Москва, 1998, С. 11.
- [15] Почтовюк А.Б. Фактор конкурентоспособности как шлях формування іміджу вищого навчального закладу [Електронний ресурс] / А.Б. Почтовюк // Вісник КрНУ ім. М. Остроградського. – 2011. – № 5(70). – С. 156–158. – Режим доступу: [www.kdu.ua/stat ti/20011-5-1\(70\)/156.pdf](http://www.kdu.ua/stat ti/20011-5-1(70)/156.pdf).
- [16] Социально-коммуникативные аспекты управления имиджем вуза. Сибирев В.В. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук/ Санкт-Петербург, 2013, С. 21.
- [17] Раевнева О. Іміджева привабливість вищих навчальних закладів як фактор нецінової конкуренції на ринку освітніх послуг // Вища школа. – 2015. – № 9–10.
- [18] Черновол-Ткаченко Р.І. Формування іміджу закладу освіти як певна система стратегічних дій [Електронний ресурс] / Р.І. Черновол-Ткаченко. – Режим доступу: <http://nauka.hnpu.edu.ua>.
- [19] Brown K.G. Image repair: Research, consensus, and strategies: a study of the university college of cape Breton / K.G. Brown, R. Geddes // Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing. – 2006. – Vol. 15. – № 1/2. – P. 69–85.
- [20] Geroimenko V.A. Private Higher Education in Russia: capacity for innovation and investment / V.A. Geroimenko, G.A. Kliucharev, W.J. Morgan // European Journal of Education. – 2012. – № 47: P. 77–91. doi: 10.1111/j.1465-3435.2011.01509.x.
- [21] Ghosh A.K. Student trust and its antecedents in higher education / A.K. Ghosh, T.W. Whipple, G.A. Bryan // Journal of Higher Education. – 2001. – Vol. 72. – № 3. – P. 332–340. [22] Moogan Y.J. Can a higher education institution's marketing strategy improve the student-institution match? / Y.J. Moogan // International Journal of Educational Management. – 2011. – Vol. 25. – № 6. – P. 570–589.
- [23] Morgan W.J. Higher Education and the Post-Soviet Transition in Russia / W.J. Morgan, G.A. Kliucharev // European Journal of Education. – 2012. – № 47: P.3–8. doi: 10.1111/j.1465-3435.2011.001503.
- [24] Palacio A.B. The configuration of the University image and its relationship with the satisfaction of students / A.B. Palacio, G.D. Meneses, P.J. Peres // Journal of Educational Administration. – 2002. – Vol. 40. – № 5. – P. 486–505.
- [25] Altbach P.G. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution / P.G. Altbach, L. Reisberg, L. Rumbley. – Chestnut Hill, MA: Boston College Center for International Higher Education, 2009.