

УДК 316.334:37

**Творогова С.В.<sup>1</sup>, Буркель Н.<sup>2</sup>, Шендерова С.В.<sup>3</sup>**<sup>1</sup>Проект-бюро «Социальное действие» (г. Москва)<sup>2</sup>Burquel Consulting Services (BCS) Sàrl (г. Люксембург)<sup>3</sup>Независимый эксперт в области высшего образования

## **ПРИОТКРЫВАЯ ЗАНАВЕС: МНОГООБРАЗИЕ СОВМЕСТНЫХ ПРОГРАММ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА ВУЗОВ**

*Аннотация.* Совместные программы – популярный инструмент межвузовского сотрудничества, активно развивающийся во всем мире. Статья опирается на результаты исследования совместных программ между российскими и европейскими вузами, выполненного по заказу Делегации Европейского Союза в России и призванного выявить существующие совместные программы и проанализировать многообразие форм их работы. В первой части рассматривается многообразие подходов к определению совместной программы и предлагается рабочее определение, использованное в исследовании. Вторая часть посвящена многообразию форм совместной работы, выявленных при анализе совместных программ между российскими и европейскими вузами, кратко описана типология организации совместных программ, разработанная в ходе исследования. В заключительной части подчеркивается необходимость учета стратегий обоих партнеров при выборе конкретных форм организации совместной программы.

*Ключевые слова:* совместные программы, Россия-Европа, высшее образование, многообразие, типология, стратегическое управление.

**S. Tvorogova<sup>1</sup>, N. Burquel<sup>2</sup>, S. Shenderova<sup>3</sup>**<sup>1</sup>Research Bureau «Social Action», Moscow<sup>2</sup>Burquel Consulting Services (BCS) Sàrl, Luxembourg<sup>3</sup>Independent Higher Education Expert

## **OPENING THE CURTAIN: DIVERSITY OF JOINT PROGRAMMES AND THE DEVELOPMENT PERSPECTIVES FOR INTERNATIONAL COOPERATION BETWEEN UNIVERSITIES**

*Abstract.* Joint programmes are being actively developed all over the world and become a popular instrument of interuniversity cooperation. The paper relies on the results of the study, conducted upon the request of the European Union Delegation to Russia and dedicated to identifying joint programmes between European and Russian universities and mapping their activities. The first part reviews the variety of definitions of a joint programme and offers the one, used in the study. The second part conveys a working typology developed in the course of the study and describing the diversity of arrangements within the joint programmes between Russian and European universities. The concluding part emphasises the need to adjust the programme arrangements to the strategies of both partners.

*Key words:* joint programmes, Russia-Europe, higher education, diversity, typology, strategic management.

© Творогова С.В., Буркель Н., Шендерова С.В., 2014.

Повышение глобальной конкурентоспособности российского высшего образования – одна из основных задач реформы образования. Ее решение предполагает усиление взаимодействия между российскими и зарубежными вузами, в том числе развитие совместных программ, открывающих доступ к новейшим технологиям обучения, стимулирующее обмен студентами и преподавателями, содействующее интеграции российских вузов в мировое вузовское сообщество. Данная статья опирается на результаты исследования, проведенного по заказу Делегации Европейского Союза в России и призванного выявить совместные программы между вузами России и Европы<sup>1</sup> (см. сайт российского офиса Эразмус+, чтобы получить полную версию отчета по проекту).

На первом этапе исследования мы собирали информацию о совместных программах / программах двойных дипломов с европейскими вузами-партнерами на сайтах российских вузов, имеющих государственную аккредитацию. Это позволило составить перечень вузов, где подобные программы ведутся, велись или планируются – в эти вузы было направлено приглашение принять участие в исследовании. После получения ответов на формализованную анкету от российских партнеров аналогичная версия анкеты на английском языке направлялась в европейский вуз-партнер вместе с ана-

<sup>1</sup> Надин Буркель, Светлана Творгорова, Светлана Шендерова. Инновации и изменения в транснациональном образовании. Совместные программы между европейскими и российскими вузами. (Burquel, Nadine, Svetlana Shenderova, Svetlana Tvorogova. EU-Russia Joint Programmes. Innovations and Transformations in Transnational Education).

логичным приглашением. Полученная база ответов дополнялась интервью с координаторами ряда программ (уточнялись детали работы программы, ее общий формат и т. п.) или руководителями вузов, отвечающими за развитие совместных программ – последние позволяли получить представление о соотношении вузовской стратегии в целом и ведущейся в вузе работе по развитию совместных программ.

**Совместная программа – определение и его относительность.** Понятие «совместная программа» активно используется вузами, но что за ним скрывается, какую программу можно считать совместной, а какую нет? Может показаться удивительным, но однозначного ответа на этот вопрос нет: международное сотрудничество вузов по всему миру активно развивается, и его формы могут быть самыми различными.

Мы рассмотрели различные определения, которые активно используются в настоящее время [1–8]. Можно выделить ключевые требования – те, что встречаются в каждом из определений:

– программа должна быть разработана совместно и/или совместно одобрена несколькими вузами-партнерами (встречается в семи определениях из рассмотренных восьми);

– по окончании обучения каждый вуз-партнер выдает студентам национальный диплом, либо вузы-партнеры выдают единый совместный диплом (шесть из восьми рассмотренных определений приводят подобное требование).

Помимо ключевых требований можно перечислить описательные параметры совместных программ – признаки, приводимые не во всех

определениях, но дающие куда более развернутое представление о том, что может скрываться за данным понятием (см. табл. 1). Так, в половине определений [3, с. 7; 4, с. 185; 6; 7, с. 10] встречается понятие студенческой мобильности, при этом подчеркивается важность двусторонней мобильности, т. е. взаимного перемещения студентов всех вузов-партнеров.

В литературе порой предлагается различать совместные программы и

программы двойных дипломов – последние ряд авторов [1; 7, с. 10] считают не в полном смысле слова совместными, ставя знак равенства между совместной программой и программой, по окончании которой студенты получают совместный диплом. Мы решили смотреть на этот вопрос шире и считали совместными программы, присуждающие двойной, множественный (от нескольких партнеров) или совместный диплом.

Таблица 1

## Признаки совместных программ – анализ литературы

Признак	Источник							
	EUA [5]	EUA [6]	ECA [2]	IEE [7]	JOIMAN [8]	DG EAC [1]	ECA [3]	EHEA [4]
Год определения	2002	2006	2007	2009	2009	2010	2010	2012
Разработана совместно <sup>1</sup>	V	V	V		V	V	V	V
Мобильность студентов <sup>2</sup>	V							V
Взаимообмен студентами <sup>3</sup>	V			V			V	V
Академическое признание (1) <sup>4</sup>	V						V	V
Академическое признание (2) <sup>5</sup>	V						V	V
Преподаватели ведут занятия для студентов вуза-партнера	V						V	V
Совместная работа над учебным планом	V					V		V
Совместная экзаменационная комиссия <sup>6</sup>	V						V	V
Диплом каждого вуза-партнера или совместный диплом <sup>7</sup>	V			V	V	V	V	V
Предоставляется совместно <sup>8</sup>					V	V		
Совместные программы ≠ программы двойных дипломов <sup>9</sup>				V		V		

<sup>1</sup>Разработана совместно – Разработана и/или согласована совместно несколькими вузами.

<sup>2</sup>Мобильность студентов – Студенты изучают часть программы в вузе-партнере.

<sup>3</sup>Взаимообмен студентами – Студенты каждого из вузов-партнеров пребывают в другом вузе сопоставимый по продолжительности период времени.

<sup>4</sup>Академическое признание (1) – Обучение в вузе-партнере признается автоматически и в полном объеме.

<sup>5</sup>Академическое признание (2) – Экзамены, сданные в вузе-партнере, признаются автоматически и в полном объеме.

<sup>6</sup>Совместная экзаменационная комиссия – Совместная комиссия по приему студентов и проведению промежуточных / итоговых экзаменов.

<sup>7</sup>Диплом каждого вуза-партнера или совместный диплом – По итогам обучения присуждается национально признаваемый диплом каждого вуза-партнера или совместный диплом.

<sup>8</sup>Предоставляется совместно – Предоставляется совместно двумя или более вузами, возможно, в сотрудничестве с прочими внешними организациями.

<sup>9</sup>Совместные программы ≠ программы двойных дипломов – Авторы вводят различия между программами двойных / множественных дипломов и совместными программами.

В настоящий момент общее число совместных программ между российскими и европейскими вузами относительно невелико: весной 2013 г. мы выявили информацию о трехстах (немногим более) совместных программах между российскими и европейскими вузами, для половины из них обе стороны представили детальную информацию о работе своих программ в течение 2013 г., что позволило нам включить их в итоговый каталог совместных программ – его также можно найти на сайте офиса Эразмус+ в России. Межвузовское сотрудничество находится в стадии становления, и потому важно поддерживать все то разнообразие его форм, которое часто стихийно складывается в ответ на открывающиеся возможности или выявленные запросы. На этом этапе важно понять, какие тенденции можно проследить в настоящее время, какие перспективы открывают разные схемы – именно так мы определяли свою задачу в данном исследовании.

В своей работе мы отслеживали те основные параметры совместности образовательных программ, на которые указывает литература:

1) работа по подготовке программы;

2) академическая / преподавательская работа по реализации программы;

3) наличие, продолжительность и формы студенческой мобильности;

4) признание результатов обучения в вузе-партнере;

5) тип присуждаемого по итогам программы документа (диплом, сертификат и т. п.);

6) обеспечение качества образования.

К списку параметров, перечисленных в таблице 1, мы добавили еще один – обеспечение качества образования – признак, важность которого подчеркивают все авторы, хотя многие включают его в формальное определение программы. Аккредитация и подобные процедуры рассматриваются как необходимый элемент, гарантирующий полноценную работу программы, и потому очень важно понимать, как вузы-партнеры выстраивают совместные отношения по этому вопросу.

Каждый из перечисленных признаков дает достаточно высокий уровень

свободы для организации совместной программы – наше исследование позволило показать, что за внешним сходством названий могут скрываться самые разные договоренности.

**Многообразие форм работы совместных программ.** Каждая программа, информация о которой мы собрали в ходе исследования, выстраивает свою работу по-особому: всегда есть какие-то обстоятельства в работе самого вуза, вуза-партнера – где они расположены, кто в них учится, какие ресурсы доступны для поддержки программы. Особенности спроса на специалистов, которых готовит программа, также влияют на то, как программа работает. Все эти нюансы можно проследить, если рассматривать по отдельности те признаки совместной программы, что выделены выше (см. табл. 2).

1. Подготовка программы может быть организована по-разному.

Два или более независимых участника могут объединить свои усилия для создания новой программы, создавая «консорциум».

Другая распространенная схема: один вуз («лидер») может разработать программу, рассчитанную на привлечение иностранных студентов. В этом случае вуз – автор программы – обращается к потенциальным партнерам с предложением о сотрудничестве или предлагает программу как основу для совместной работы вузам, со своей стороны выражающим интерес в развитии сотрудничества. Такую схему мы обозначаем как «встраиваемая программа», ибо она позволяет приглашаемым партнерам «встраиваться» в предложенные рамки.

2. Академическая / преподаватель-

ская работа по реализации программы также выстраивается различными способами.

Весьма часто вузы-партнеры сохраняют высокую степень автономии своей работы, разделяя сферы ответственности за отдельные части программы; назовем такую форму сотрудничества – «Независимость партнеров».

Часто среди партнеров можно выделить вуз-лидер, который предлагает свой подход к работе в качестве основной модели организации программы, и второй партнер или партнеры принимают эту схему, подстраивая свою академическую работу под требования ведущего партнера («лидера»).

В случае частично совместной работы («гибридное» партнерство) вузы-партнеры после детального знакомства с организацией программы друг у друга определяют сферы, в которых будут взаимодействовать, оставляя некоторые или многие вопросы на усмотрение каждого из партнеров. Иными словами, в этом случае независимая работа партнеров объединяется с элементами совместной.

Полноценная совместная работа предполагает высокие затраты: партнеры тратят много времени на согласование, как правило, нужны значительные финансовые ресурсы на регулярные взаимные визиты, в ходе которых согласовываются все технические моменты реализации программы, но вместе с тем эта схема дает возможность многому научиться друг у друга.

3. Студенческая мобильность часто является сложным в организации и дорогостоящим компонентом совместной программы. Именно поэтому мы наблюдали такое разнообразие подходов к ее организации в рамках

Таблица 2

Разнообразие подходов к организации работы совместных программ

Параметры работы совместных программ	Формы работы совместных программ				
	Консорциум из двух вузов	Консорциум из нескольких вузов	«Встраиваемая» программа	«Гибридная» партнерство: ряд вопросов решается независимо, ряд – совместно	«Встроенная» мобильность
Подготовка / реализация программы	Независимость партнеров	Лидер – последователь	«Встроенная» мобильность	Мобильность «на месте»	Совместная работа
Академическая / преподавательская работа по реализации программы	Однонаправленная мобильность	Подготовка и защита второй выпускной квалификационной работы	Диплом одного вуза + сертификат партнера (программа в целом)	Взаимный автоматический перезачет прослушанных курсов / сданных экзаменов	Интегрированная мобильность
Студенческая мобильность	Повтор периода обучения / повторная сдача всех экзаменов	Диплом одного вуза + сертификат вуза-партнера (мобильность)	Лидер – последователь	Два национально признаваемых диплома	Единый совместный диплом
Признание результатов обучения в вузе-партнере	Независимость партнеров	Параллельная структура	Совместное обеспечение качества	Совместная программа интегрирована в общеуниверситетскую систему управления	
Итоговый документ	Индивидуальная инициатива				
Обеспечение качества образования					
Управление программой					

совместной программы: различаются как схемы мобильности, предлагаемые в рамках программы, так и ее продолжительность, а также численность студентов, которые могут принять в ней участие.

Однонаправленная мобильность не предусматривает возможностей обучения для студентов из второго вуза-партнера, вся программа выстроена только под приглашение студентов одного вуза в другой, но не наоборот.

«Встроенная» мобильность – схема, при которой только часть студентов, обучающихся по программе, получают доступ к обучению в вузе-партнере. Именно они получают по окончании программы второй диплом.

В случае мобильности «на месте» обучение у преподавателей вуза-партнера А доступно для студентов вуза-партнера Б без необходимости физических перемещений (дистанционное обучение, обмен преподавателями, контроль экзаменов и т. п.) и все студенты программы получают второй диплом, в отличие от описанной выше модели «встроенной» мобильности.

Интегрированная мобильность является самой сложной и дорогостоящей разновидностью: она предполагает одновременное и относительно продолжительное (не менее семестра с обязательным прохождением экзаменов по его итогам) перемещение студентов каждого вуза-партнера. Например, студенты вуза А отправляются на обучение в вуз Б, а в это время студенты вуза Б учатся в вузе А, или на определенном этапе обучения (с самого начала либо позже) формируется единая группа студентов, обучающихся по программе, и они совместно перемещаются между вузами-партнерами.

4. Признание результатов обучения в вузе-партнере не всегда зависит только от желания вузов – многие ссылаются на существующие правила, регламентирующие их работу, когда речь идет о требованиях к защите диплома и т. п. В ходе исследования мы столкнулись со следующими моделями признания обучения в вузе-партнере.

Требование повторить пропущенный период обучения / повторно сдать все экзамены. Студенту предлагается взять академический отпуск на период обучения в вузе-партнере и по возвращении восстановиться и продолжить обучение или сдать экзамены по всем предметам, которые читались в его отсутствие.

Подготовка и защита второй выпускной квалификационной работы является обязательным требованием многих российских вузов, хотя некоторые сообщили о своей готовности принимать результаты защиты, проведенной в европейском вузе-партнере. В обратном направлении, как правило, нет затруднений, особенно если защита в России может быть проведена на иностранном языке, чтобы облегчить процедуру для иностранного студента.

Взаимный автоматический зачет прослушанных курсов / сданных экзаменов, при котором студенту не требуется совершать никаких дополнительных действий, помимо успешного обучения по совместной программе, весьма распространен в практике российско-европейского вузовского сотрудничества и, безусловно, очень удобен для студентов, проходящих обучение по совместным программам.

5. Итоговый документ, который студент получает по окончании программы, относится к тем параметрам

работы совместных программ, где разнообразие минимально. Для большинства партнеров (свыше 80% по нашим данным) основная форма работы сводится к присвоению двух (редко более) признаваемых на национальном уровне дипломов. Тем не менее исследование позволило нам выявить и другие способы засвидетельствовать результаты обучения: некоторые программы заканчиваются присвоением диплома одного вуза и сертификата от вуза-партнера. Такой сертификат может относиться либо только к периоду мобильности, который студент провел в вузе-партнере, либо может подтверждать успешно пройденное обучение по программе в целом.

Крайне редки в практике российско-европейских совместных программ единые совместные дипломы, что можно объяснить сложностями правового регулирования статуса такого документа для каждой из сотрудничающих сторон.

6. Обеспечение качества образования, как уже было сказано выше, – важный параметр работы любой образовательной программы. Когда программа зависит от нескольких партнеров, их договоренности о том, кто и как должен гарантировать качество совместной работы, могут существенно различаться.

Часто можно наблюдать так называемую «независимость партнеров»: как и в случае с академической работой, партнеры могут выбрать режим автономного принятия решений по вопросам качества, когда каждый решает их для себя, своих студентов. И коль скоро вопрос решен на уровне каждого из партнеров, он считается решенным на уровне программы в целом.

В ряде случаев один из вузов задает правила работы программы, а второй их принимает (такую модель можно назвать «Лидер – последователь»). Например, процедура принятия экзаменов, стандарты написания письменных работ и т.п. задаются партнером-лидером, а партнер-последователь обеспечивает их соблюдение.

Наконец, в ряде программ партнеры совершают совместные действия, направленные на обеспечение качества программы, например, получают внешнюю аккредитацию для нее или совместно вырабатывают процедуры гарантии качества, которые потом используются в работе программы.

7. Управление программой. В ходе исследования мы обратили внимание на разнообразие подходов к управлению совместными программами, что позволило нам добавить еще один параметр к общему перечню.

Весьма часто совместная программа складывается на основе сотрудничества между отдельными преподавателями или возникает в результате инициативы одного или нескольких преподавателей, заинтересованных в расширении международных контактов, создании новых возможностей для студентов и т. п. В этом случае большинство вопросов решается через проявившего инициативу преподавателя, что имеет свои плюсы (больше гибкости) и минусы (ряд вопросов трудно решить на индивидуальном уровне).

Индивидуальная инициатива способна перерасти в отдельную организационную структуру, которая функционирует параллельно с основной университетской иерархией и построена преимущественно для решения задач программы или нескольких про-

грамм, объединенных вместе. Такая структура, как правило, достаточно автономна и не затрагивает работу вуза в целом.

В ряде случаев вузы создают специальные подразделения, поддерживающие развитие совместных программ. Такая структура позволяет вписать данное направление работы в число общеуниверситетских приоритетов развития, способствует тому, что совместные программы получают дополнительные ресурсы для своего развития – финансовые, человеческие, административные, что в свою очередь стимулирует такие программы более активно развиваться.

Таблица 2, в которой в сводном виде представлены все описанные выше типы, дает представление о возможном разнообразии совместных программ. С формальной точки зрения, если мы возьмем чуть меньшую по размерам матрицу 7x3 (у нас по ряду признаков выделены 4 подтипа), то число возможных комбинаций уже превышает 2000, т. е. теоретически можно говорить о потенциально огромном разнообразии способов организовать совместную программу. В реальности некоторые формы чаще наблюдаются вместе – например, независимая работа или работа по принципу «лидер – последователь» часто прослеживается и в преподавании, и в вопросах обеспечения качества, а какие-то встречаются довольно редко (например, присуждение двух дипломов является чаще встречающейся опцией по сравнению с другими выявленными в исследовании).

Иными словами, хотя приведенный список не является исчерпывающим

или окончательным – в нем отражены только те формы, с которыми мы столкнулись в ходе проведения исследования, – многообразие существующих форм сотрудничества огромно, и мы вполне можем допустить появление новых форм работы совместных программ.

**Единство в многообразии?** Особенности работы программы определяются преимущественно теми кратко- и долгосрочными целями, ради достижения которых программа создается.

Мотивация партнеров, по нашим данным, различается: и для российских, и для европейских вузов первый приоритет в создании совместных программ – развитие связей с зарубежными партнерами, но на втором месте российские вузы указывают создание возможностей мобильности для своих студентов (75 % ответов), а на третьем – привлечение международных ресурсов – знаний, финансов (45 % ответов), тогда как для европейцев вторым приоритетом оказывается привлечение иностранных студентов (70 %), а третьим – создание возможностей мобильности для своих студентов (60 %). Интересно, что европейцы также заинтересованы в привлечении внешних ресурсов, но называют этот вариант в два раза реже россиян (25 % ответов). Обращает на себя внимание также то, что почти для половины российских координаторов (40 % ответов) совместная программа с европейскими партнерами воспринимается как способ повысить престиж вуза в России, дифференцироваться от вузов, которые не предлагают таких программ.

Таблица 3

**Основные причины создания совместной программы  
с вузом-партнером\***

Приоритеты – европейский вуз	%	Приоритеты – российский вуз	%
развить взаимосвязи с международными партнерами	90	развить взаимосвязи с международными партнерами	80
привлечь больше иностранных студентов	70	обеспечить лучшие возможности мобильности для российских студентов	75
обеспечить лучшие возможности мобильности для европейских студентов	60	привлечь больше международных ресурсов – знаний, финансов	45
привлечь больше международных ресурсов – знаний, финансов	25	улучшить имидж вуза в России	40

\* Респонденты могли указывать несколько вариантов ответа

Иными словами, и российские, и европейские вузы заинтересованы в том, чтобы расширять взаимное сотрудничество, они видят и ценят новые возможности, которые открываются для их студентов с развитием подобного партнерства. Обе стороны нуждаются в ресурсах для поддержки этой трудной ресурсоемкой и рассчитанной на долгосрочную отдачу работы.

Выявленное нами разнообразие форм работы совместных программ часто отражает попытку взаимодействующих вузов предложить свое решение того, как добиться поставленных целей в условиях имеющихся ограничений – каким образом наладить работу, что сделать приоритетом. Стратегии вузов, активно развивающих совместные программы, часто оказываются похожими: они заинтересованы в укреплении своих позиций в международном сообществе. При этом выбор инструментов работы в поле создания совместных программ у них может существенно отличаться. Еще более разнообразны схемы, выбираемые отдельными подразделениями, если таковые оказываются основными

агентами создания и реализации совместных программ в вузе.

Устойчивость работы – сложный вопрос для совместных программ по всему миру. Доступные источники поддержки, как правило, ограничены по времени и тому объему ресурсов, которые они готовы предложить. Это означает, что по ходу своей работы такие программы должны уделять внимание не только академическим, но и управленческим аспектам своей работы, должны с самого начала учитывать потенциальный спрос на специалистов, которых программа готовит, рассматривать максимально широкий спектр возможных источников финансовой поддержки.

Одной из основных причин краткости существования и низкой эффективности работы совместных программ является слабое управление. Хочется надеяться, что описанный выше опыт сотрудничества между российскими и европейскими вузами поможет тем, кто уже тесно взаимодействует с зарубежными партнерами, и тем, кто планирует развивать такое сотрудничество. Наличие четкой стра-

тегии развития совместной программы, вписанное в более широкий контекст стратегии развития вуза в целом и его международной деятельности в частности, поможет выбрать наиболее адекватные формы организации совместной программы и обеспечить ее эффективную, стабильную и долгосрочную работу.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Directorate-General for Education and Culture (DG EAC) (2010). Mapping European Union Member States Higher Education External Cooperation Programmes and Policies [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mapping-he.eu/AboutTheProject.aspx> (дата обращения: 12.05.2014).
2. European Consortium for Accreditation (ECA) (2007). Principles for Accreditation Procedures Regarding Joint Programmes. См.: [http://www.nvao.net/page/downloads/ECA\\_principles\\_for\\_accreditation\\_procedures\\_regarding\\_joint\\_programmes.pdf](http://www.nvao.net/page/downloads/ECA_principles_for_accreditation_procedures_regarding_joint_programmes.pdf) (дата обращения: 10.03.2014).
3. European Consortium for Accreditation (ECA) (2010). Joint Programmes: Too Many Cooks in the Kitchen? The Challenges for Accreditation, Recognition and Transparency of Joint Programmes. 56 p.
4. The European Higher Education Area (EHEA) (2012). The European Higher Education Area in 2012: Bologna Process Implementation Report. 224 p.
5. European University Association (EUA) (2002). Survey on Master Degrees and Joint Degrees in Europe, by Christian Tauch and Andrejs Rauhvargers. 45 p.
6. European University Association (EUA) (2006). Guidelines for Quality Enhancement in European Joint Master Programmes. EMNEM – European Masters New Evaluation Methodology Guidelines for Higher Education Institutions. 32 pp.
7. Institute of International Education (IIE) (2009). Joint and Double Degree Programs in the Transatlantic Context: a Survey Report, by Matthias Kuder and Daniel Obst. 43 p.
8. Joint Degree Management and Administration Network (JOIMAN) (2009). Good Practice Report for the Administration and Management of Joint Programmes. Annex 5: Glossary [Электронный ресурс]. URL: <https://www.joiman.eu/ProjectResults/> (дата обращения: 02.10.2014)