

## ВЗАЄМОДІЯ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА ГРОМАД: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

### INTERACTION BETWEEN UNIVERSITIES AND COMMUNITIES: AN EXPERIENCE FOR UKRAINE

Статтю присвячено узагальненню досвіду взаємодії провідних університетів різних країн із територіальними громадами, визначенню можливості його використання в Україні.

Отримані результати дослідження свідчать про те, що у світі сформувалася система налагодження взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад, яка включає: трансформацію місії університетів; визначення змісту та форм взаємодії; створення організаційних форм налагодження взаємодії; вирішення проблеми фінансування взаємодії; залучення громадян, викладачів, студентів, фірм, громадських організацій, фондів, державних установ до здійснення такої взаємодії; використання різних форм співробітництва університетів у взаємодії з територіальними громадами.

Але для цього необхідно поширювати ефективний досвід такої взаємодії, модернізувати місії університетів, зробити зміни в посадових обов'язках працівників, удосконалити критерії оцінки університетів, інститутів, кафедр, викладачів, створити університетські, регіональні, державні управлінські структури, які будуть координувати взаємодію закладів вищої освіти та громад.

У зв'язку з тим, що ефективність такої взаємодії залежить не тільки від університетів, а і від громад, їм необхідна допомога у формуванні спрямованості працівників виконкомів, громадян на взаємодію із закладами вищої освіти, виокремленні найбільш актуальних проблем розвитку громад, вивченні потенційних можливостей університетів, розробці організаційних форм налаштування взаємодії, плануванні спільної діяльності, створенні системи оцінки її результативності.

Україна має всі необхідні можливості для запровадження накопиченого у світі досвіду взаємодії університетів і територіальних громад.

Актуальною проблемою для подальшого дослідження є більш детальне вивчення організаційних форм взаємодії закладів вищої освіти та громад.

**Ключові слова:** взаємодія, університети, територіальні громади, форми взаємодії, місія, парадигма освіти.

The article is devoted to generalizing the experience of interaction of leading universities of different countries with territorial communities and determining the possibility of its use in Ukraine.

The results of the study indicate that the world has formed a system of interaction between higher education institutions and local communities, which includes: the transformation of university missions; determining the content and forms of interaction; creation of organizational forms of interaction; solving the problem of financing interaction; involvement of citizens, teachers, students, companies, public organizations, foundations, government agencies in the implementation of such interaction. But for this it is necessary to disseminate effective experience of such interaction, modernize university missions, make changes in job responsibilities, improve evaluation criteria for universities, institutes, departments, teachers, create university, regional, government agencies that will coordinate the interaction of free economic communities and communities.

Due to the fact that the effectiveness of such interaction depends not only on universities but also communities, they need help in forming the focus of executive committee employees, citizens on interaction, identifying the most pressing development issues, studying the potential of universities, developing organizational forms of interaction, planning joint activities, creating a system for evaluating its effectiveness.

Ukraine has all the necessary opportunities to implement the experience of cooperation between universities and communities.

An urgent problem for further research is a more detailed study of organizational forms of interaction between higher education institutions and communities.

**Key words:** interaction, universities, territorial communities, forms of interaction, mission, paradigm of education.

УДК 378+352  
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2021.24.18>

**Хриков Є.М.**

д. пед. наук, професор,  
завідувач кафедри публічної  
служби та управління навчальними  
й соціальними закладами  
Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Розвиток місцевого самоврядування є однією із провідних умов прогресу будь-якої країни. Активізація цього процесу в Україні зумовила появу більше 1 400 територіальних громад, які почали активно розвиватися. Однак заклади вищої освіти (далі – ЗВО) країни поки що не знайшли свого місця в цьому процесі. Взаємодія ЗВО із громадами в Україні перебуває переважно в межах традиційної профорієнтаційної роботи та не дуже активної взаємодії з роботодавцями. На відміну від вітчизняного, досвід взаємодії університетів та місцевих громад у західних країнах є різнобічним, тривалим і таким, що принципово змінює зміст та форми суспільного життя. Вивчення,

узагальнення та запровадження такого досвіду в Україні дозволить прискорити процес реформування місцевого самоврядування та зробити його провідним чинником економічного та соціального розвитку країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковому дискурсі численними є роботи, присвячені зарубіжному та вітчизняному досвіду розвитку місцевого самоврядування, створенню органів управління територіальними громадами (далі – ТГ), розробленню програм розвитку ТГ, вирішенню фінансових проблем, залученню громадян до розроблення й ухвалення управлінських рішень, але немає робіт, присвячених взаємодії ЗВО та ТГ. А у світовому інформа-

ційному просторі є багато публікацій, присвячених різним аспектам взаємодії ЗВО та ТГ. David Watson, Robert Hollister, Susan E. Stroud, Elizabeth Babcock аналізують досвід залучення 20 університетів по всьому світу до вирішення актуальних проблем громади – боротьби з бідністю, покращення здоров'я населення та відновлення якості навколишнього середовища. Rita Axelroth Hodges, Steve Dubb, спираючись на вивчення десяти різноманітних університетів, дослідили практики та стратегії, які можна застосувати для поліпшення умов у громадах із низьким рівнем доходу, підкреслили важливу роль керівників університетів, благодійності та політики в цьому процесі. Henry Bienen висвітлює роль університетів у місцевих громадах. Verity Firth, Jim Nyland аналізують відносини між університетами, державою та громадськістю під час глобальної пандемії. Marshall Stewart висвітлює взаємодію університетів та громад у штаті Міссурі. Paul J. Smith узагальнює взаємодію університетів із громадами в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Stuart Laing висвітлює найефективніші методології взаємодії громади й університетів Великобританії. John Goddard присвятив публікацію ролі університетів, соціальних наук у відновленні місцевих громад під час кризи, спричиненої COVID-19. Caroline Chipperfield висвітлює, як університет може створити потужну громаду тощо.

**Мета статті** – узагальнити досвід взаємодії західних університетів із територіальними громадами, визначити можливості його використання в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Значну увагу в наш час науковці приділили трансформації місії університетів. Так, Пол Сміт зазначає, що з 1960-х рр. бізнес обговорював питання корпоративної соціальної відповідальності, а університети повільніше визнавали важливу роль, яку вони можуть відігравати у своїх громадах. Але ця ситуація змінюється. Багато університетів у всьому світі почали вивчати соціальні обов'язки перед громадами [5].

Стюарт Лейнг стверджує, що участь громадськості та громад є «новою парадигмою» у розвитку інституційної місії університетів [8].

Д. Вотсон та його співавтори зазначають, що відбуваються принципові зміни в інституційній місії університетів, які все більше цікавляться соціальними проблемами, серед яких подолання широкомасштабної бідності, поліпшення здоров'я населення, досягнення загальної початкової та середньої освіти та сприяння економічному розвитку, і орієнтовані на більш широку міжнародну перспективу [8].

Rita Axelroth, Steve Dubb вважають, що місія університету як якірної установи полягає у «свідомому та стратегічному застосуванні довгострокової економічної сили закладу, поєднанні його людського й інтелектуального потенціалу, ресурсів для кращого добробуту громади, у якій він знаходиться». Більшість університетів уже не досліджують суто академічні питання, але усвідомлюють, що мають силу – автономну, позитивну й аполітичну – змінити своє найближче оточення. Вони зазначають, що зараз для університетів важливі два підходи – місцевий та глобальний [7].

Зміни відбуваються у взаємодії урядів та університетів. Завдання, яке часто також ставлять безпосередньо уряди, полягає в тому, щоб ці установи знаходили нові ефективні шляхи розвитку, передачі та застосування знань для суспільного блага; способи, які не завжди можуть виглядати, як щось подібне до західних форм викладання чи дослідження. Якщо раніше успіх університету розуміли як перемогу в конкурентній боротьбі, то зараз це здійснення завдяки активній співпраці з іншими університетами ключового широкомасштабного вдосконалення суспільного життя.

У Великобританії вважають, що залучення університетів та громад спрямоване на дві широкі цілі. По-перше, воно повинне мобілізувати та поєднати університетські знання та досвід громади для вирішення соціальних проблем та просування ідеї справедливого суспільства. По-друге, за допомогою університетської служби для ведення підприємницької діяльності можна спрямувати спільну увагу на всі ті сфери повсякденного життя, які мають глибоке матеріальне та громадянське значення, але які зазвичай розглядаються як «неекономічно продуктивна діяльність», як-от турбота та сталий розвиток [1; 2; 10].

Отже, якщо українські університети зазвичай як місію декларують підготовку якісних професійних кадрів та проведення наукових досліджень, то у провідних університетах світу ситуація інша.

Місії провідних університетів поєднують місцевий та глобальний підходи та передбачають реалізацію соціальних обов'язків перед громадами шляхом розв'язання соціальних проблем: забезпечення економічного розвитку, подолання бідності, поліпшення здоров'я населення, вирішення глобальних проблем, широкомасштабного вдосконалення суспільного життя, просування ідеї справедливого суспільства, сталого розвитку, часто за допомогою співпраці, а не конкуренції з іншими університетами.

Рада з фінансування вищої освіти Англії (HEFCE) поширила звіт про дослідження Томаса Коутса Ульріхсена з Кембриджського університету, який описав трансформацію університетів у «якір» для розвитку економіки та суспільства. Ідея університету як якірної установи зараз все більше поширюється [1].

У Великобританії спостерігається тенденція до розуміння соціальних та економічних наслідків діяльності за межами університетського містечка. Традиційно університети зосереджувались на навчанні та наукових дослідженнях, але вже більше десяти років поширюється нова модель університетів – «університети – підприємство». Університети по всій Великобританії почали обмірковувати, яким чином їхня діяльність може створити та побудувати міцніші міста та громади [4].

Відбувається переосмислення ролі наукових досліджень. Результати досліджень університету можуть відіграти вирішальну роль у його пропозиціях для громади. Університетські дослідження часто спрямовані на глобальні виклики нашого віку, наприклад, боротьбу із хворобами, управління стихійними лихами, пошук нових видів енергії. Але є також багато прикладів, коли університети працюють безпосередньо зі своїми громадами, щоб поліпшити якість життя та знайти рішення для повсякденних питань. Це можуть бути такі питання: Які наслідки старіння населення в конкретному місті? Як просувати місцевий ліс до громади? Як залучити більше волонтерів для нашої громади? Як заохотити дітей шкільного віку до здорової їжі? тощо.

Зараз університети пропонують студентам більше можливостей для роботи із соціальними підприємствами, які прагнуть змінити світ на краще, вирішують соціальні проблеми або покращують життя людей та громади. Університети Великобританії дотримуються думки, що «соціальне підприємство» надає студентам та випускникам можливість розвивати підприємницькі навички, які можна застосовувати в усіх видах бізнесу, активно демонструвати ці навички потенційним роботодавцям; це надає можливість співробітникам університетів розробляти корпоративні рішення у власних сферах інтересів, дозволяє університетам взаємодіяти та пропонувати рішення для місцевого бізнесу або у відповідь на місцеві проблеми, тісно співпрацювати із громадою.

Сучасне суспільство постійно стикається з різними викликами. Але навіть якщо більшість із цих викликів є локальними, вони можуть мати національне чи більш широке значення.

Наприклад, один із британських університетів проводив дослідження у громаді з питань обізнаності щодо ранньої деменції та того, як найкраще навчити лікарів її діагностування. Це сприяло реалізації Національної стратегії подолання деменції.

Партнерство з іншими місцевими установами збільшує позитивний вплив університетів на громади. Вплив стає більш ефективним, коли університети співпрацюють з іншими установами, як-от місцеві ради чи лікарні, заклади освіти.

Так, університет Джона Хопкінса у США оголосив, що приєднається до семи інших університетів та лікарень укладанням зобов'язання про зростання та пожвавлення міста Балтімор, допоможе вирішити деякі найактуальніші його проблеми. План розвитку міста Балтімор націлений на чотири пріоритетні напрями співпраці, два з них засновані на дослідженнях (громадська безпека, якість життя в місті), два інші – щодо того, як університет витрачає свій бюджет (найм у місцевого бізнесу, закупівля в місцевого бізнесу) [1].

У наш час внаслідок COVID-19 університети стикаються із проблемами фінансування та бізнес-моделей, проте багато хто поглиблює зв'язки та співпрацю з місцевою владою, бізнесом та громадою, добровільними секторами у сферах, які вони обслуговують. Різні місцеві та регіональні обставини вимагають індивідуальних відповідей щодо відбудови місцевої економіки та громадянського суспільства. Зараз випускники університетів стикаються з обмеженими можливостями працевлаштування. У зв'язку із цим наявна нагальна потреба університетам перехопити ініціативу та співпрацювати з місцевими партнерами на міському або регіональному рівні в розробленні своїх планів та політики відновлення й оновлення. Створена у Великобританії Мережа громадянського університету пропонує готову платформу для підтримки цього процесу. Вона має хороші можливості для роботи з різноманітними групами установ у різних частинах Великобританії, які прагнуть підтримати Угоду про Громадянський університет [4].

Через Мережу можна ділитися інформацією про те, як університети працюють над виявленням та картографуванням потреб на міському та регіональному рівнях, шляхом мобілізації їхнього досвіду в підтримці громадських партнерів у пошуку рішень. Через Мережу можуть бути розроблені та впроваджені інструменти, якими університети, місцеві органи влади, установи та громадянські партнери на рівні столиці, району можуть зв'язати потреби з можливостями університету. У Мережі відбу-

ватимуться віртуальні семінари для обміну досвідом та ідеями, які допоможуть містам, містечкам та місцевим громадам забезпечити більш ефективний розвиток, шляхом залучення дослідницької спільноти університетів Великобританії в цей процес.

У наш час економічна політика країн, яка реагує на регіональні умови, місцеві промислові стратегії, співіснує з політикою університетів, яка є територіально «сліпою», тому є серйозний ризик того, що скорочення в секторі вищої освіти та можливий крах установ можуть посилити неблагополуччя різних регіонів, якщо не буде більше співпраці й обміну ідеями, думками та передовою практикою.

Відповідно до нинішньої конкурентоспроможної моделі кожному університету залишається знаходити власні шляхи реагування на кризу, яка впливає на освіту людей, місцеву економіку, здоров'я та добробут. Відсутність співпраці ризикує посилити нерівність та потенційний крах ключових місцевих секторів, які вже зазнали тиску через пандемію (наприклад, культура та відпочинок). Деякі університети працюють разом на місцевому рівні, але є можливості для набагато більш широкого співробітництва, що може привести до зменшення конкуренції та збільшення співпраці з іншими вищими навчальними закладами, а також з коледжами та школами додаткової освіти. В ідеалі кожен з університетів вчився би на тому, що вони й інші робили під час кризи, і, за допомогою обміну досвідом, планував, що вони можуть робити в майбутньому, виходячи із глибших цінностей, що виникли у кризі.

Завдяки покращенню зав'язків та співпраці університети можуть забезпечити, щоб їхні внески відповідали місцевим потребам, включаючи не лише місцеві органи влади й охорони здоров'я та соціальних служб, а й підприємства всіх розмірів та з усіх місць, місцеві та національні.

На реалізацію таких можливостей спрямована програма спільного університетського партнерства (CUPP), яка створює стійкі партнерські взаємини, які приносять користь та надихають місцеві громади й університети [9]. Так, наприклад, Брайтонський університет співпрацює з місцевою громадою, волонтерськими, соціальними підприємствами та статутними організаціями, допомагає трансформувати ідеї у проекти, забезпечує стартове фінансування та допомагає розвиватися мережам і суспільним практикам.

В Азійсько-Тихоокеанському регіоні такі організації, як Азійсько-Тихоокеанський університет, Мережа залучення громад (APUCEN), яка налічує 60 університетів, зараз

розробляють навчальний модуль, який має на меті розвивати спроможність університетів взаємодіяти з місцевими громадами та розвивати стосунки, які допомагають громадам у довгостроковій перспективі [5].

Прикладом проектів, у яких беруть участь університети APUCEN, є Universiti Teknologi Malaysia, співпрацює із жителями з метою зменшення бідності завдяки збільшенню зайнятості та можливостей для навчання, а також тайський університет Mae Fae Luang, який працює для розвитку стійкого чайного бізнесу на користь місцевої громади.

У наш час університети багатьох країн уже відіграють важливу роль у своїх громадах, забезпечують процвітання шляхом досліджень, розробок, сприяють розвитку культури. Але заклади можуть також відігравати важливу роль, забезпечувати кращий доступ до навчання для студентів із бідних та сільських районів. Наприклад, нещодавно Університет Женьмін у Китаї створив нову програму, щоб запропонувати 90 місць для студентів із сільської місцевості, зробити набір більш прозорим, збільшити рівний доступ до навчання [1].

У Китаї зараз відбувається реформування політехнічної моделі вищої освіти, перетворення 600 державних університетів на місцевому рівні на вищі технічні та професійні університети, що наблизить установи до промисловості та їхніх громад. Такі університети в майбутньому можуть стати якірними установами.

Нещодавно Університет Філіппін запровадив нову схему фінансової допомоги, яка називається соціалізованою системою навчання, щоб допомогти біднішим студентам [1].

Яскравим прикладом налагодження взаємодії університетів із місцевими громадами є створення UM System штату Міссурі у США, яка об'єднує 4 університети. Університети розвивають громадян та громади Міссурі завдяки своїй місії викладання, досліджень, державної служби й економічного розвитку. Система UM мобілізує активи всіх чотирьох університетів для вирішення великих проблем Міссурі. UM System має свій сайт Community Connect. UM System дозволяє налагодити стосунки із громадами, а також спрямувати вплив на вирішення економічних, медичних і освітніх проблем, з якими стикаються в Міссурі.

У 2020 р. система UM та кожен із чотирьох її університетів запустили свої власні платформи Community Connect – інструменти, призначені для покращення можливостей для спілкування та зв'язку між університетами та різними групами населення у громадах, яким вони служать [11].

UM System має декілька офісів: Управління соціального й економічного аналізу даних (OSEDА), Центр прикладних досліджень та систем залучення (CARES), Центр здоров'я UM Health Care, Дослідницький центр садівництва й агролісомеліорації тощо.

Про зміст діяльності UM System можна зробити висновок на основі аналізу інформації про надані послуги:

- забезпечення інтернет-підключення для 3 млн мешканців (університети, школи, бібліотеки, мешканці);

- навчальні курси для жителів округів із продуктивного землеробства, кращих практик садівництва й управління природними ресурсами, здорового харчування та старіння, зміцнення сімей, особистих фінансів, розвитку молоді; контакти, пов'язані з відкриттям бізнесу, розвитком лідерів громад чи оновленням місцевої економіки; заняття з додаткової освіти для поліцейських, пожежників та медичних працівників; програми сільського господарства та природних ресурсів, які обслуговували фермерів та пов'язані підприємства; освітні контакти для молоді та зацікавлених сторін у клубах, школах, таборах тощо;

- забезпечення економічного розвитку громад, збільшення продажів, створення та збереження робочих місць, залучення капітальних інвестицій та державних контрактів, коштів федеральних та приватних науково-дослідних фондів, що фінансуються переважно за межами штату, але витрачаються всередині штату, співпраця з малими підприємствами та підприємцями, отримання патентів та подання заявок на патент США;

- поширення досвіду лікарів Університету Міссурі в райони з недостатнім медичним обслуговуванням, допомога людям похилого віку знайти краще пристосування до своїх транспортних засобів та покращити як комфорт, так і безпеку, співпраця з Департаментом охорони Міссурі, з Ветеринарно-медичною діагностичною лабораторією університету для тестування оленів на наявність хронічних захворювань;

- запровадження програми навчання кар'єрних лідерів для старшокласників з обмеженими можливостями віком 16–21 років;

- координація Коледжем сільського господарства, продовольства та природних ресурсів за фінансування Агентства охорони навколишнього середовища США сотень добровольців з усього штату, які беруть проби води з різних озер, щоб створити в режимі реального часу картину якості води в Міссурі та базу даних про те, як якість води змінюється із часом.

Пріоритетні питання для Управління соціально-економічного аналізу даних: підвищення якості державної освіти; удосконалення державного та місцевого самоврядування; поліпшення стану здоров'я людей; підвищення соціальної сили громад; підвищення спроможності економічного розвитку.

Стратегічні напрями діяльності цього Управління: публікація аналізів та звітів, розроблення вебдодатків і оприлюднення презентацій; реалізація спільних дослідницьких та демонстраційних ініціатив щодо пріоритетних питань, які мають чіткі цілі, аудиторії, продукти, бюджети та терміни; розвиток та підтримка міцного державного та приватного партнерства; зосередження на потребах Міссурі, а також орієнтація на глобальну перспективу; сприяння досягненню досконалості у формувальних та підсумкових оцінних дослідженнях; підтримка та поширення надійної інфраструктури інформаційних технологій, включаючи дані, системи управління даними, системи аналізу даних та системи зв'язку; утримання висококваліфікованого персоналу та залучення викладачів з усього університету.

У США є цікаві приклади вузькоспрямованої взаємодії із громадами. Так, Центр Неттера створив Академічну службу громад (ABCS), у якій студенти та викладачі співпрацюють із державними школами Західної Філадельфії, релігійними громадами та громадськими організаціями, щоб допомогти вирішити критичні проблеми кампуса та громад у різних сферах, як-от навколишнє середовище, охорона здоров'я, мистецтво й освіта. Для цього розроблено сотні навчальних курсів для школярів та мешканців громад [6].

**Висновки.** Отримані в дослідженні факти дозволяють зробити висновок про те, що в сучасному світі формується нова парадигма вищої освіти, орієнтована не тільки на академічні знання та підготовку фахівці, а і на збереження та розвиток навколишнього світу шляхом налагодження взаємодії університетів і громад. Така взаємодія все більше поширюється та стає впливовим чинником розвитку суспільного життя. Форми взаємодії університетів та громад є різноманітними, що відповідає потенційним можливостям освітніх закладів та потребам громад.

Отримані результати дослідження свідчать про те, що у світі сформувалася система налагодження взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад, яка включає: трансформацію місій університетів; визначення змісту та форм взаємодії; створення організаційних форм налагодження взаємодії; вирішення проблеми фінансування взаємодії;

залучення громадян, викладачів, студентів, фірм, громадських організацій, фондів, державних установ до здійснення такої взаємодії.

Україна має всі необхідні можливості для запровадження досвіду взаємодії університетів і громад. Але для цього необхідно поширювати ефективний досвід такої взаємодії, модернізувати місії університетів, змінити посадові обов'язки працівників, удосконалити критерії оцінки університетів, інститутів, кафедр, викладачів, створити університетські, регіональні, державні управлінські структури, які будуть координувати взаємодію ЗВО та громад.

У зв'язку з тим, що ефективність такої взаємодії залежить не тільки від університетів, а і від громад, їм необхідна допомога у формуванні спрямованості працівників виконкомів, громадян на взаємодію, виокремленні найбільш актуальних проблем розвитку, вивченні потенційних можливостей університетів, розробленні організаційних форм налаштування взаємодії, плануванні спільної діяльності, створенні системи оцінки її результативності.

Актуальною проблемою для подальшого дослідження є більш детальне вивчення організаційних форм взаємодії закладів вищої освіти та громад.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Caroline Chipperfield How can universities create stronger communities? URL: <https://www.britishcouncil.org/voices-magazine/how-can-universities-create-stronger-communities>.
2. Community Partnerships For our local communities and everyone who works with them. URL: <https://www.brighton.ac.uk/community-partnerships/index.aspx>.

3. Bienen Henry. The Role of Major Universities in Their Local Communities. URL: [https://evollution.com/revenue-streams/market\\_opportunities/the-role-of-major-universities-in-their-local-communities/](https://evollution.com/revenue-streams/market_opportunities/the-role-of-major-universities-in-their-local-communities/).

4. Goddard John. Universities and the Recovery of Local Communities From the COVID-19 Crisis : A Role for the Social Sciences. URL: <https://blog.bham.ac.uk/cityredi/universities-and-the-recovery-of-local-communities-from-the-covid-19-crisis-a-role-for-the-social-sciences/>.

5. Smith Paul J. How can universities contribute to social change? URL: <https://www.britishcouncil.org/voices-magazine/how-can-universities-contribute-social-change>.

6. Netter Center for Community Partnerships at the University of Pennsylvania. URL: <http://www.nettercenter.upenn.edu/>.

7. Hodges Rita Axelroth, Dubb Steve. The Road Half Traveled: University Engagement at a Crossroads : Transformations in Higher Education. *Michigan State University Press*. 2012. 266 p.

8. Laing Stuart. Community engagement is what universities should be for. URL: <https://www.timeshighereducation.com/blog/community-engagement-what-universities-should-be>.

9. The Civic University Network. URL: <https://civicuniversitynetwork.co.uk>.

10. The Engaged University: International Perspectives on Civic Engagement (International Studies in Higher Education) / 1'st Edition, Kindle Edition David Watson et al. Routledge : Routledge, Taylor & Francis Group, 2013. 312 p.

11. Universities and communities connect to tackle common challenges. URL: <https://showme.missouri.edu/2020/the-power-of-partnership-universities-and-communities-connect-to-tackle-common-challenges/>.

12. Firth Verity, Nyland Jim. After coronavirus, universities must collaborate with communities to support social transition. URL: <https://theconversation.com/after-coronavirus-universities-must-collaborate-with-communities-to-support-social-transition-140541>.