

**Наталія Малиш**

професор кафедри «Києво-Могилянська школа врядування» факультету правничих наук Національного університету «Києво-Могилянська академія», д.держ.упр., професор  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-6803-7860>

**Світлана Москаленко**

заступник директора Інституту публічного управління та адміністрування НАДУ при Президентові України, к.держ.упр.  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-5017-0230>

### СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОСВІТИ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Розглянуто проблеми, тенденції та напрямки розвитку освітніх послуг на основі аналізу зарубіжних публікацій. Наголошено, що міжнародні організації з початку пандемії COVID-19 сприяли безперервності освіти, підтримували країни для пом'якшення її наслідків. Зауважено, що подальші кроки повинні бути спрямовані на продовження розробки відкритих освітніх платформ, заохочення співпраці між університетами, міжнародними організаціями, приватним сектором, громадянським суспільством. Визначено та узагальнено основні тенденції розвитку освіти у світі. Тенденції, які можна буде побачити в майбутніх змінах в освіті, стосуватимуться: збільшення освітніх інновацій, зміцнення державно-приватного освітнього партнерства, подолання цифрової нерівності тощо.

**Ключові слова:** онлайн навчання; дистанційна освіта; цифрова компетентність; інформаційні технології; інноваційні підходи; «м'які навички»; COVID-19; тенденції.

**Nataliia Malysh**

Professor. Department of «Kyiv-Mohyla School of Government», Faculty of Law of National University of Kyiv-Mohyla Academy, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor.

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-6803-7860>

**Svitlana Moskalenko**

Deputy Director of the Institute of Public Management and Administration, NAPA under the President of Ukraine, PhD in Public Administration

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-5017-0230>

### WORLD TRENDS OF EDUCATION DEVELOPMENT: PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT

Problems, tendencies and directions of development of educational services on the basis of the analysis of foreign publications are considered. It has been emphasized that since the beginning of the COVID-19 pandemic, international organizations have contributed to the continuity of education and supported countries to mitigate its effects. It was noted that further steps should be aimed at continuing the development of open educational platforms, encouraging cooperation between universities, international organizations, the private sector, and civil society. The main trends in the development of education in the world are identified and summarized. Trends that can be seen in future changes in education will include: increasing educational innovations, strengthening public-private educational partnerships, overcoming digital inequality, and so on.

**Key words:** online learning; distance education; digital competence; information; technology; innovative approaches; «soft skills»; COVID-19; trends.

**Постановка проблеми**

Пандемія COVID-19 та карантинні заходи, які були запроваджені для її подолання, вплинули на всі сфери суспільної життєдіяльності. Суттєвих змін зазнали системи освіти в усіх країнах світу. Аналіз їх наслідків, узагальнення досвіду управління відповідними змінами та визначення напрямів, механізмів, інструментів для подолання нових викликів є актуальним завданням для державного управління.

З початку пандемії ЮНЕСКО проводила моніторинг наслідків глобального закриття навчальних закладів, сприяла безперервності освіти для всіх за допомо-

гою дистанційного навчання, підтримувала країни для пом'якшення наслідків переходу до такого навчання. Організація тематичних вебінарів та вироблення рекомендацій для допомоги студентам, учням, батькам, вчителям, школам та урядам сприяла полегшенню навчання та забезпеченню взаємодії під час закриття шкіл і університетів. Міжнародна комісія з питань майбутнього освіти опублікувала документ про освіту в світі після COVID-19, в якому представлені ідеї для

© Малиш Н.А., Москаленко С.О., 2021.

конкретних дій, що сприятимуть освіті [1]. Такі напруження є важливими і мають враховуватися при прийнятті державно управлінських рішень.

Запропонований ЮНЕСКО перелік освітніх програм, платформ та ресурсів допоміг батькам, вчителям, школам, університетам та адміністраторам полегшити навчання учнів і студентів та забезпечив соціальну допомогу та взаємодію [2]. Але оскільки ситуація в освітній сфері швидко змінюється, необхідно системно підходити до управління нею. У попередньому дослідженні ми узагальнили проблеми, що виникли після переходу освітніх закладів до онлайн навчання в умовах пандемії та класифікували їх за складовими: соціально-психологічні, економічні, технологічні, комунікаційні, організаційні та методологічні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Науковці з усіх континентів світу визначають низку проблем (переважно подібних), що виникли у студентів, викладачів та керівництва закладів вищої освіти після вимушеного переходу до онлайн навчання.

Так, у багатьох країнах існують проблеми з цифровою грамотністю в освіті серед вчителів, учнів та батьків, спостерігається відсутність структурованого контенту, незважаючи на велику кількість Інтернет-ресурсів.

Зокрема, вказується на відсутність інтерактивності та мотивації для учасників онлайн освіти [3]. При цьому фахівці наголошують, що політики, підприємства, експерти, школи, студенти та сім'ї повинні тісно співпрацювати для розвитку доступного навчального середовища, освітніх ресурсів та інструментів, які додатково здатні підтримувати соціальність, інклюзивність та доступність освіти.

Варто погодитися з твердженням, що цифровий розрив, цифрова справедливість та цифрова доступність не є новими проблемами у вищій освіті, але пандемія COVID-19 змусила багато закладів зіткнутися з цими проблемами та вирішувати їх за допомогою інноваційних стратегій. Наслідки переходу до онлайн навчання виявили низку проблем, як то: відсутність комп'ютерів чи ноутбуків у студентів, недосяжні ціни на доступ до Інтернету для бідних регіонів [4].

Цікавим є досвід Китаю, де в умовах пандемії для кожного онлайн-класу було закріплено двох асистентів, що забезпечило можливість кожному студенту брати участь в онлайн заняттях. Особлива увага була приділена студентам, які походять з бідних регіонів та мають важке сімейне становище. Науковці підкреслюють, що подальші кроки повинні бути спрямовані на продовження розробки відкритих освітніх платформ, проведення кількісних та якісних досліджень оцінювання сучасних моделей викладання та навчання в Інтернеті, заохочення співпраці між університетами, міжнародними організаціями, приватним сектором, громадянським суспільством та іншими зацікавленими сторонами [5]. На нашу думку, такий підхід є цілком виправданим з огляду на особливості функціонування освітньої сфери.

Справедливим вважаємо наголос на тому, що технологія зробила революцію в навчанні та освіті, адже лекції та семінари більше не обмежуються класом. Передбачається, що світовий ринок онлайн навчання складе 325 мільярдів доларів у 2025 році. Опитування

2500 компаній показало, що ті з них, які мають комплексні програми навчання, отримують більший дохід на одного працівника на 218 % та вищий прибуток на 24 %. Наприклад, компанія IBM заощадила приблизно 200 мільйонів доларів після переходу на онлайн навчання [6]. Як бачимо, наведені дані показують, що галузь швидко розвивається.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри наявність значної кількості досліджень, присвячених організації та практиці здійснення онлайн навчання, змінам в освіті після введення карантину через загрозу пандемії COVID-19 у 2020 році, існує нагальна потреба в поглибленому аналізі окреслених процесів з акцентом на їх державно-управлінському аспекті.

Мета

Метою статті є аналіз та узагальнення тенденцій в освіті, що увиразнилися, зокрема, через поширення пандемії COVID-19.

Вклад основного матеріалу

За даними ООН у системах технічної та професійної освіти та навчання виявлено низький рівень цифровізації. У сфері вищої освіти навчання продовжилось в Інтернеті та, переважно, здійснювалось за допомогою записаних лекцій та онлайн-платформ. Деякі університети відклали навчання та викладання до подальшого повідомлення через відсутність інформаційних технологій (ІТ) як для студентів, так і для викладачів [7]. Зауважимо, що для України характерною була така ж тенденція. Водночас, онлайн навчання в умовах карантину сформувало підґрунтя для поступово переходу від традиційних форм до зростання частки змішаної (очна та онлайн) та дистанційної форми здобуття освіти.

Держави-члени Європейської Ради визначають узгоджені стратегії та практичні заходи та сприяють навчанню протягом усього життя для всіх. Таке навчання є важливим чинником у сферах зайнятості, соціального забезпечення, економічного розвитку і конкурентоспроможності, дозволяє людині розвивати свої компетентності та професійні навички відповідно до змін в економіці, технологіях та ринків праці [8]. Характерно, що розширення можливостей онлайн навчання створює умови для здобуття освіти чи перенавчання людей старшого віку, тим самим посилюючи роль європейської соціальної моделі навчання впродовж життя.

Після кризи COVID-19 онлайн-освіта стала уособлювати собою перехід від традиційного до сучасного методу навчання в освіті. Якщо до кризи онлайн навчання, дистанційна освіта та заочні курси розглядалися як частина неформальної освіти, то нині, вважають науковці, онлайн освіта поступово замінить існуючу систему формальної освіти [9]. Прискорені темпи розвитку дистанційної освіти у найближчі роки можуть витіснити з ринку освіти значну частину традиційних навчальних закладів багатьох країн, а всесвітньо відомі університети зможуть навчати десятки мільйонів студентів з усіх країн світу.

Увиразнюються тенденції, які можна буде побачити в майбутніх трансформаціях в освіті, а саме: збільшення освітніх інновацій, зміцнення державно-приватного освітнього партнерства та подолання цифрової

неграмотності в освіті [10]. Зрозуміло, що це запрацює у разі оптимістичного розвитку сценарію.

Слід взяти до уваги також прогнози тенденції онлайн корпоративного навчання, до яких відносять: постійне віртуальне навчання; проведення тренінгів для тренерів; створення інструментів та вмісту онлайн навчання; проведення тренінгів із застосуванням мобільних пристроїв; співпраця та навчання для досягнення спільної мети; створення нових баз даних для прийняття управлінських рішень; гнучкість корпоративного навчання, оскільки проведені опитування виявили, що 90% працівників хочуть продовжувати працювати вдома [11]. Є підстави вважати, що відповідні цьогорічні тренди можуть бути аналогічними.

Думка, що тенденції онлайн навчання в 2021 році є продовженням тенденцій попередніх років, які посилились після початку пандемії COVID-19 у 2020 році [12], на наше переконання, є цілком логічною.

В аналізованій нами літературі приділяється також увага прогнози напружам, які, ймовірно, вплинуть на галузеві стандарти в 2021 році: мікронавчання для учнів нового покоління з меншими інтервалами уваги; персоналізований досвід навчання для нового покоління Z із залученням кураторів, використання мобільних пристроїв для навчання, гейміфікований вміст. При цьому наголошується на потребі в Soft Skills або «м'яких навичках» – комплексі надпрофесійних навичок, які не пов'язані з конкретною сферою, але важливі як в роботі, так і в інших сферах життєдіяльності для досягнення цілей [13].

Цікавим є визначення за даними LinkedIn найбільш затребуваних навичок, які бізнес прагнув бачити у 2019 році. До них належать: креативність – створення оригінальних рішень; аналітичні навички для переконання інших у певній ідеї; комунікація у командній роботі; адаптованість до змін, емоційний інтелект як здатність сприймати, оцінювати і реагувати на власні емоції та емоції інших [14]. Ця тенденція продовжувала зростати в 2020 році.

Перспективним, на наш погляд, є здійснене у грудні 2020 узагальнення тенденцій розвитку технологій та змісту онлайн освіти на 2021 рік: зростання штучного інтелекту; аналітика даних; персоналізоване навчання; адаптивне навчання, що базується на гнучких графіках навчання та власному темпі студента у правильних дозуваннях та інтервалах; платформи навчального досвіду (LXP, Learning Experience Platforms) для надання персоналізованого інтерактивного досвіду навчання; платформи мікронавчання, які фокусуються на конкретній меті; гейміфікація навчання; кураторство для оновлення навчального контенту (технічне, методологічне); соціальне навчання, або, спільне навчання – це співпраця між людьми на робочому місці за допомогою різних режимів, таких як форуми, неформальні сеанси чату, сеанси обміну інформацією та навчальні тренінги для окремих груп працівників [15].

В іншій своїй публікації цей же автор наголошує, що у 2020 році відбувся тектонічний зсув у навчанні як студентів, так і корпоративних працівників-учнів: чимало корпорацій та установ прийняли цифрове навчання як основний спосіб навчання [16]. При цьому зазначається, що на новий рівень онлайн навчання у подальшому можуть вивести три цифрові технології: платформи навчального досвіду (LXPs, Learning

Experience Platforms) – ресурси, які надають персоналізований інтерактивний досвід навчання співробітників та заміняють системи управління навчанням (LMSs, learning management systems), які виходять за рамки простого розміщення та адміністрування курсів; платформи мікронавчання – короткотривалі курси, які установи та організації можуть проводити швидко та ефективно; інструменти аналітики на основі великих даних [16]. Вважаємо, що перелічені технології є, справді, дуже перспективними, хоча й не єдиними в цьому роді.

Безумовно, технології онлайн навчання можуть підвищити продуктивність праці співробітників. Онлайн-тренінгові ініціативи повинні враховувати психічне та емоційне благополуччя співробітників, що так само важливо для досягнення цілей. І мають рацію ті фахівці, що говорять про стратегію керованого віртуального навчання (virtual instructor-led training, VILT). Вона базується на тому, що для успішного онлайн заняття, тренінгу, вебінару потрібно його спроектувати за допомогою команди дослідників, розробників інструментів, шаблонів та систем проектування. Це сприятиме ефективному проведенню заняття та враховуватиме інтереси осіб з особливими потребами та осіб, що не володіють цифровими навичками. Потрібно створити ресурси підтримки онлайн навчання, які орієнтовані на рівень досвіду та індивідуальні потреби учнів, студентів, працівників. Однією з невід'ємних ролей керованого віртуального навчання є сприяння взаємодії учасників, віддаленої підтримки та зворотного зв'язку [17]. І тут надзвичайної ваги набуває саме управлінський компонент.

Однією з великих переваг онлайн-навчання є те, що використання різних інформаційно-комунікаційних технологій дає більше можливостей для задоволення індивідуальних потреб у навчанні. Так, Universitas 21 Global пропонує онлайн-програми для аспірантів у понад 40 країнах світу. Університет надає можливість студентам та працівникам 27 закладів вищої освіти з різних країн співпрацювати з колегами за кордоном та обмінюватись знаннями. Впродовж 20 років було створено глобальну мережу з понад 1 мільйона студентів та 200 000 співробітників [18]. Ми вважаємо подібні практики надзвичайно перспективними.

Викладачі та науковці вже майже 10 років говорять про важливість впровадження дистанційної освіти. Так, представники Гарвардського університету і Масачусетського технологічного інституту в травні 2012 р. оголосили про запуск спільного проекту дистанційної освіти edX. [19]. На розвиток edX кожен з партнерів вливав по 30 млн доларів. Засновник масових відкритих онлайн-курсів edX ще у 2014 р. пропонував альтернативу стандартній американській моделі чотирирічного навчання у закладах вищої освіти: студенти проходять перший вступний курс за допомогою онлайн навчання, наступні два роки – відвідують університет, а в останній рік – мають можливість працювати неповний робочий день та завершити навчання в онлайн-режимі. На його думку, така модель може бути більш приваблива, ніж традиційна, особливо для бажаючих поєднати навчання з роботою чи іншими видами діяльності [20]. Найбільш перспективною в Україні, на нашу думку, є функціонування у майбутньому змішаної моделі навчання.

Ще у серпні 2015 року Кабінет Міністрів України затвердив постанову № 579 «Про затвердження По-

ложення про порядок реалізації права на академічну мобільність». Ключовими його аспектами є надання права на участь у програмах академічної мобільності усім учасникам освітнього процесу; чітке визначення видів та форм академічної мобільності; закріплення принципу перезарахування отриманих кредитів на основі Європейської кредитно-трансферної системи (ЄКТС), зокрема шляхом порівняння змісту навчальних програм, а не назв курсів; збереження місця навчання та стипендії для студентів та місця роботи для працівників ВНЗ, які беруть участь у програмах академічної мобільності.

Академічна мобільність – це ще один дієвий інструмент для інтернаціоналізації українських закладів вищої освіти. А використання онлайн навчання сприятиме розширенню географії та зростанню кількості учасників програм академічної мобільності.

Узагальнюючи проблеми у сфері освіти, ми розглянули напрями розширення освітніх послуг та визначили основні світові тенденції розвитку освіти у світі (рис. 1).

Отже, вимушений перехід до онлайн навчання в умовах пандемії в закладах освіти усіх рівнів призвів до стрімкого розвитку інновацій, ринку онлайн навчання; виявив потреби у подоланні цифрової нерівності, урізноманітненні форм та засобів навчання, Soft Skills; посилив роль держави у регулюванні сфери освітніх послуг.

Освітня політика має бути спрямована на забезпечення цифровими ресурсами закладів освіти та сприяти зменшенню цифрової нерівності серед студентів та викладачів, забезпечувати збереження єдиного освітнього простору, гарантувати високу якість освіти, сприяти розвитку академічної мобільності та відповідати світовим стандартам.

Проаналізовано та узагальнено тенденції, що поглибилися в освіті після переходу закладів вищої освіти до онлайн навчання через поширення пандемії COVID-19. Онлайн-навчання в багатьох країнах стало містком для переходу від традиційних

Висновки



Рис. 1. Світові тенденції розвитку освіти (узагальнено авторами)



методів навчання до застосування інноваційних підходів в освіті. Є нагальна потреба у створенні інструментів та змісту онлайн навчання, проведенні тренінгів із застосуванням мобільних пристроїв, постійній співпраці для досягнення спільної мети, гнучкості корпоративного навчання тощо. Тенденції онлайн навчання в майбутньому – це продовження тенденцій попередніх років, але вони посилились після вимушеного переходу до онлайн навчання через вплив пандемії COVID-19 у 2020 році.

Визначено основні світові тенденції розвитку онлайн освіти у світі як то: посилення ролі держави в регулюванні онлайн освіти, збільшення освітніх інновацій, необхідність подолання розбіжностей у цифрових навичках, потреба у Soft Skills («М'які навички»), зростання індивідуальних потреб в освіті, урізноманітнення форм та засобів навчання, стрімкий розвиток світового ринку онлайн навчання.

Перспективи подальших досліджень окресленої проблематики, на нашу думку, стосуються розвитку професійного потенціалу викладачів та вирішення можливих соціально-психологічних проблем, пов'язаних із майбутніми викликами, що постануть перед освітніми системами різних країн.

#### Література.

1. UNESCO (2020a). Review of high-stakes exams and assessments during COVID-19. URL: [https://en.unesco.org/sites/default/files/unesco\\_review\\_of\\_high-stakes\\_exams\\_and\\_assessments\\_during\\_covid-19\\_en.pdf](https://en.unesco.org/sites/default/files/unesco_review_of_high-stakes_exams_and_assessments_during_covid-19_en.pdf)
2. UNESCO (2020b). Distance Learning Solutions. 2020. URL: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/solutions>
3. Ferri, F., Grifoni, P. and Guzzo, T. (2020). Online Learning and Emergency Remote Teaching: Opportunities and Challenges in Emergency Situations. Institute for Research on Population and Social Policies. *National Research Council*. URL: <https://doi.org/10.3390/soc10040086>
4. McKenzie, Lindsay (2021). Bridging the Digital Divide: Lessons from COVID-19. Inside Higher Ed. 2.02.2021. URL: <https://www.insidehighered.com/content/bridging-digital-divide-lessons-covid-19>
5. Zhu, X., Liu, J. (2020). Education in and After Covid-19: Immediate Responses and Long-Term Visions. *Postdigital Science and Education*. 2, 695–699 (2020). Published 26 April 2020. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42438-020-00126-3>.
6. Chernev, Bobby (2021). 27 Astonishing E-learning Statistics for 2020. TechJury. URL: <https://techjury.net/blog/elearning-statistics/#gref>
7. United Nations Development Programme (UNDP). COVID-19 and human development: Assessing the crisis, envisioning the recovery. 2020 Human Development Perspectives, 2020, New York: UNDP. URL: <http://hdr.undp.org/en/hdp-covid>.
8. Communities CEC (2000). A Memorandum of Lifelong learning. Commission Staff working paper (SEC 2000 1832, 30.10.00). Brussels: Commission of the European Communities, URL: [https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf)
9. Mishra, L., Gupta, T., Shree, A. (2020). Online teaching-learning in higher education during lockdown period of COVID-19 pandemic. *International Journal*

of Educational Research Open. Volume 1,2020. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666374020300121>

10. Tam, G., El-Azar, D (2020). 3 ways the coronavirus pandemic could reshape education. *World Economic Forum: Global agenda*. 13.03.2020. URL: <file:///D:/COVID/3%20ways%20the%20coronavirus%20pandemic%20could%20reshape%20education%20World%20Economic%20Forum.html>

11. Bleich, Corey. (2020). 8 eLearning Trends And Predictions For 2021. *Elearningindustry*. URL: <https://elearningindustry.com/elearning-trends-predictions-2021>

12. Smith, Jayne (2020). Large majority of people want to continue some form of flexible working. *Flexible working, News*. 1.09.2020. <https://workplaceinsight.net/large-majority-of-people-want-to-continue-some-form-of-flexible-working/>

13. Saini, Jet (2020). 5 eLearning Trends That Are Dominating In 2020 (And 5 Predictions For 2021). *Elearningindustry*. URL: <https://elearningindustry.com/5-elearning-trends-dominating-2020-predictions>

14. Van Nuys, Amanda (2019). New Linked In Research: Upskill Your Employees with the Skills Companies Need Most in 2020 URL: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/learning-and-development/most-in-demand-skills-2020>

15. Kumar, Suresh (2020). eLearning Trends To Watch Out For In 2021. URL: <https://elearning.adobe.com/2020/12/elearning-trends-to-watch-out-for-in-2021/>

16. Kumar, Suresh (2021). 3 Technologies to Use in Learning and Development in 2021. *Training Industry*. URL: <https://trainingindustry.com/articles/learning-technologies/3-technologies-to-use-in-learning-and-development-in-2021-spon-tesseract/>

17. Pappas, Christopher (2021). eBook Release. The Future Of Work: The Role Of Instructional Design In Converting VILT To eLearning In 2021. URL: <https://elearningindustry.com/role-of-instructional-design-in-converting-vilt-to-elearning-in-2021-ebook-release>

18. Universitas 21 Global. URL: <https://universitas21.com>

19. Restless learners change the world. URL: <https://www.edx.org>.

20. The future of universities: The digital degree. *The Economist*. (2014). URL: <http://www.economist.com/news/briefing/21605899-staid-higher-education-businessabout-experience-welcome-earthquake-digital>

#### References.

1. UNESCO (2020a). Review of high-stakes exams and assessments during COVID-19. URL: [https://en.unesco.org/sites/default/files/unesco\\_review\\_of\\_high-stakes\\_exams\\_and\\_assessments\\_during\\_covid-19\\_en.pdf](https://en.unesco.org/sites/default/files/unesco_review_of_high-stakes_exams_and_assessments_during_covid-19_en.pdf)
2. UNESCO (2020b). Distance Learning Solutions. 2020. URL: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/solutions>
3. Ferri, F., Grifoni, P. and Guzzo, T. (2020). Online Learning and Emergency Remote Teaching: Opportunities and Challenges in Emergency Situations. Institute for Research on Population and Social Policies. *National Research Council*. URL: <https://doi.org/10.3390/soc10040086>
4. McKenzie, Lindsay (2021). Bridging the Digital Divide: Lessons from COVID-19. Inside Higher Ed.

2.02.2021. URL: <https://www.insidehighered.com/content/bridging-digital-divide-lessons-covid-19>

5. Zhu, X., Liu, J. (2020). Education in and After Covid-19: Immediate Responses and Long-Term Visions. *Postdigital Science and Education*. 2, 695–699 (2020). Published 26 April 2020. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42438-020-00126-3>.

6. Chernev, Bobby (2021). 27 Astonishing E-learning Statistics for 2020. *TechJury*. URL: <https://techjury.net/blog/elearning-statistics/#gref>

7. United Nations Development Programme (UNDP). COVID-19 and human development: Assessing the crisis, envisioning the recovery. 2020 Human Development Perspectives, 2020, New York: UNDP. URL: <http://hdr.undp.org/en/hdp-covid>.

8. Communities CEC (2000). A Memorandum of Lifelong learning. Commission Staff working paper (SEC 2000 1832, 30.10.00). Brussels: Commission of the European Communities, URL: [https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf)

9. Mishra, L., Gupta, T., Shree, A. (2020). Online teaching-learning in higher education during lockdown period of COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Research Open*. Volume 1,2020. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666374020300121>

10. Tam, G., El-Azar, D (2020). 3 ways the coronavirus pandemic could reshape education. *World Economic Forum: Global agenda*. 13.03.2020. URL: <file:///D:/COVID/3%20ways%20the%20coronavirus%20pandemic%20could%20reshape%20education%20World%20Economic%20Forum.html>

11. Bleich, Corey. (2020). 8 eLearning Trends And Predictions For 2021. *Elearningindustry*. URL: <https://elearningindustry.com/elearning-trends-predictions-2021>

12. Smith, Jayne (2020). Large majority of people want to continue some form of flexible working. *Flexible working, News*. 1.09.2020. <https://workplaceinsight.net/large-majority-of-people-want-to-continue-some-form-of-flexible-working/>

13. Saini, Jet (2020). 5 eLearning Trends That Are Dominating In 2020 (And 5 Predictions For 2021). *Elearningindustry*. URL: <https://elearningindustry.com/5-elearning-trends-dominating-2020-predictions>

14. Van Nuys, Amanda (2019). New Linked In Research: Upskill Your Employees with the Skills Companies Need Most in 2020 URL: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/learning-and-development/most-in-demand-skills-2020>

15. Kumar, Suresh (2020). eLearning Trends To Watch Out For In 2021. URL: <https://elearning.adobe.com/2020/12/elearning-trends-to-watch-out-for-in-2021/>

16. Kumar, Suresh (2021). 3 Technologies to Use in Learning and Development in 2021. *Training Industry*. URL: <https://trainingindustry.com/articles/learning-technologies/3-technologies-to-use-in-learning-and-development-in-2021-spon-tesseract/>

17. Pappas, Christopher (2021). eBook Release. The Future Of Work: The Role Of Instructional Design In Converting VILT To eLearning In 2021. URL: <https://elearningindustry.com/role-of-instructional-design-in-converting-vilt-to-elearning-in-2021-ebook-release>

18. Universitas 21 Global. URL: <https://universitas21.com>

19. Restless learners change the world. URL: <https://www.edx.org>.

20. The future of universities: The digital degree. *The Economist*. (2014). URL: <http://www.economist.com/news/briefing/21605899-staid-higher-education-businessabout-experience-welcome-earthquake-digital>