

ОСВІТ
АНАЛІТИКА
АНАЛІТИЧНИЙ ЦЕНТР КИЇВСЬКОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА

Як покращити проєкт Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021-2031 роки?

Аналітична записка



Швеція
Sverige



МІЖНАРОДНИЙ
ФОНД
ВІДРОДЖЕННЯ

ЛЮТИЙ 2021

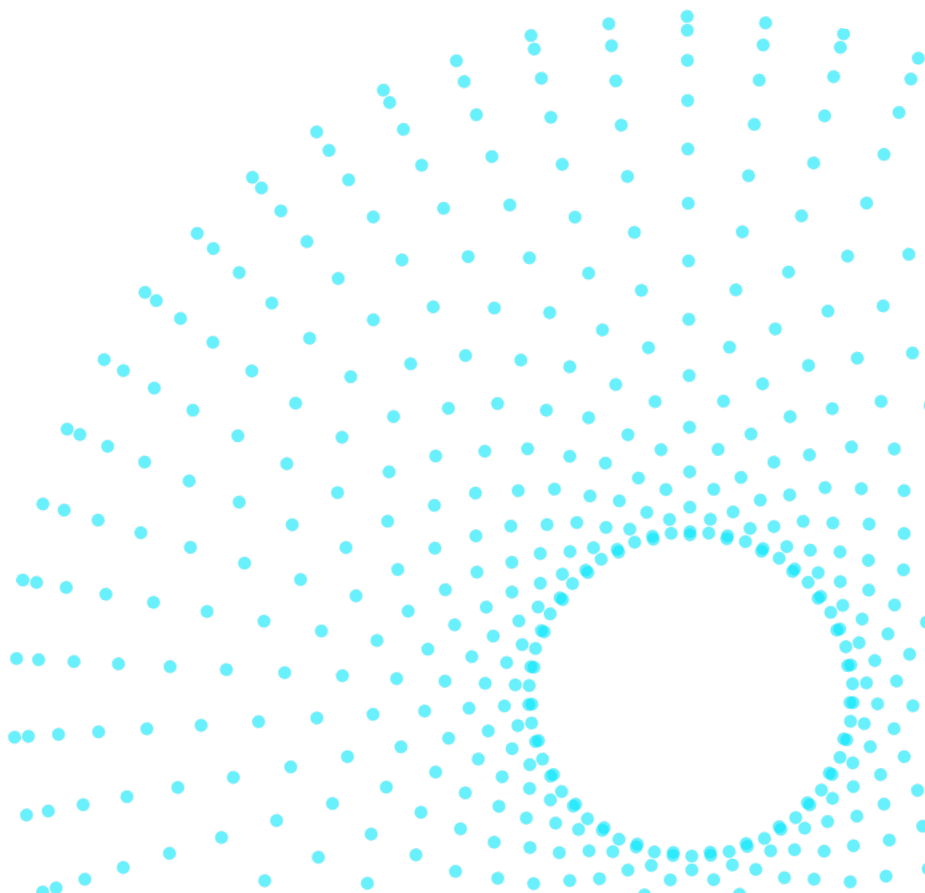
АНАЛІТИЧНУ ЗАПИСКУ ПІДГОТУВАЛИ:

ІВАН ШЕМЕЛИНЕЦЬ

КАНДИДАТ ЮРИДИЧНИХ НАУК,
ДОЦЕНТ

ЄВГЕН НІКОЛАЄВ

КАНДИДАТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК



Перелік умовних скорочень

ЄКТС

Європейська кредитно-трансфертна система

ЄПВО

Європейський простір вищої освіти

ЄС

Європейський Союз

ЗВО

Заклад вищої освіти

ЗНО

Зовнішнє незалежне оцінювання

КМУ

Кабінет Міністрів України

МОН

Міністерство освіти і науки України

НАЗЯВО

Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти

НСК

Національна система кваліфікацій

ОЕСР

Організація економічного співробітництва та розвитку

Стратегія

Стратегія розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки

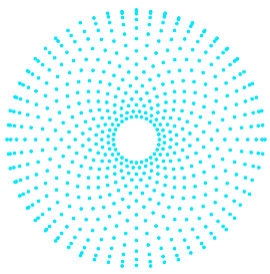
УІНЦ

Український індекс наукового цитування

ЦОВВ

Центральні органи виконавчої влади





Вступ

У вересні 2020 р. Міністерство освіти і науки України розмістило в розділі «Громадське обговорення» свого офіційного сайту проєкт Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки¹ (далі — Стратегія), підготовлений на виконання Указу Президента України від 03.06.2020 р. № 210/2020 «Про вдосконалення вищої освіти в Україні». За результатами аналізу цього документа «ОсвітАналітика» пропонує свої коментарі та рекомендації із доопрацювання проєкту Стратегії.

До переваг Стратегії, на нашу думку, належать докладний, достатньо широкий і чесний огляд сучасного стану та тенденцій розвитку сфери вищої освіти в Україні. У Стратегії наведена основна статистична інформація про галузь, зазначені її помітні здобутки, такі як участь України у Європейському просторі вищої освіти та запровадження низки його інструментів, розбудова нової, синхронізованої із європейськими вимогами системи забезпечення якості вищої освіти, розширення доступу до вищої освіти та її масовість, запровадження ЗНО як вступного іспиту до закладів вищої освіти, наявність широкої мережі університетів, зростання привабливості українських університетів для іноземних студентів, висока кваліфікація викладачів та ін. Поряд з цим автори Стратегії не оминули увагою найбільш значимі проблеми і ресурсні обмеження цієї сфери, до яких віднесені хронічно недостатнє фінансування галузі, непопулярність здобуття професійно-технічної та другої вищої освіти, падіння престижу педагогічної й наукової праці, недостатня відповідність якості, структури освітніх програм, практичної підготовки фахівців запитам роботодавців та ринку праці, слабкий зв'язок університетів та бізнесу, брак ресурсів для академічної мобільності викладачів і студентів тощо. Загалом Стратегія достатньо адекватно окреслює ключові сьогоденні виклики України у сфері вищої освіти.

Дискусійною є, власне, стратегічна частина цього проєкту — пропоновані у ньому цілі й завдання розвитку вищої освіти в Україні на наступні 10 років та індикатори, що мають свідчити про досягнення цих цілей. Частина таких цілей і завдань — дійсно слушні, нагальні, необхідні кроки. Інша частина завдань — апріорі утопічні, недосяжні. Деякі завдання сформульовані настільки неконкретно, що їх зміст і дії, необхідні для їх досягнення, є незрозумілими. З реалізацією окремих пропонованих у Стратегії завдань пов'язані ризики настання негативних для системи вищої освіти наслідків. Частина завдань описує вже реалізовані підходи.

¹ <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-strategiyi-rozvitku-vishoyi-osviti-ukrayini>

Ця публікація присвячена аналізу змісту проєкту Стратегії. Ми розглядаємо цей документ починаючи з підходів, покладених в його основу. Серед визначених авторами Стратегії проблем у сфері вищої освіти в Україні є такі, несприятливий зміст яких можна інтерпретувати в інший спосіб, ніж наведений у тексті проєкту Стратегії. Альтернативне розуміння змісту певної проблеми означає, що вона має вирішуватися в інший спосіб. Крім того, у Стратегії деякі явища некоректно визначені як проблеми і насправді проблемами не є, отже, не потребують вжиття заходів державної політики із їх усунення. Наступна частина нашого аналізу присвячена ключовим заходам проєкту Стратегії, які потенційно матимуть найбільший позитивний вплив на систему вищої освіти України або, навпаки, пов'язані зі значними ризиками. Формулювання деяких завдань Стратегії слід змінити редакційно. Ми також пропонуємо включити до Стратегії декілька додаткових заходів і цілей, що їх, на наш погляд, слід реалізувати у сфері вищої освіти України в найближче десятиліття.

На яких підходах ґрунтується проєкт Стратегії?

У тексті проєкту Стратегії відсутня інформація про принципи в основі її розробки. Не пояснено методологію, яка застосовувалась при виявленні проблем у сфері вищої освіти, визначенні цілей, завдань та індикаторів Стратегії. Зазначено, що проєкт Стратегії розроблено робочою групою. Для такого важливого, програмного документа було би доречно навести склад цієї робочої групи. У вступній частині Стратегії (с. 3-4) серед актів, що стали нормативно-правовою базою підготовки Стратегії, названо виключно українські нормативні документи. Не вказано, чи враховує Стратегія також зобов'язання України як члена Європейського простору вищої освіти, зафіксовані у відповідних міжнародних документах (деякі з таких документів згодом згадуються в основному тексті Стратегії).

Уявляється, що стратегія більшою мірою віддзеркалює інтереси працівників державних закладів вищої освіти, ніж потребу покращувати сферу вищої освіти в цілому. Наприклад, завдання № 1.1.2 та відповідний індикатор його досягнення (с. 39) мають на меті посилити вплив Рад ректорів (проректорів) ЗВО на прийняття рішень МОН і уряду в сфері вищої освіти, тоді як посилювати вплив на такі рішення інших учасників освітнього процесу не пропонується. Як буде показано далі, окремі заходи Стратегії спрямовані на спрощення порядку вступу до ЗВО, що очевидно має на меті збільшення контингенту студентів. Значно менше уваги приділено необхідності підвищувати вимоги до рівня підготовки вступників, унаслідок чого скорочується кількість осіб, що зможуть вступити до українських ЗВО.

Проєкт Стратегії достатньо консервативний за загальною тональністю. За частиною напрямів державної політики у сфері вищої освіти не пропонується запровадження нових підходів й інструментів. Наприклад, тема реформування системи державного й регіонального замовлення на підготовку фахівців, навколо якої точиться тривала дискусія, у Стратегії відсутня. Стратегія пропонує обмежений (порівняно, до прикладу, з представленим у численних європейських документах) набір інструментів сприяння доступу до вищої освіти для окремих груп населення. Зокрема, важливим фінансовим інструментом підвищення доступності освіти є стипендіальне забезпечення здобувачів освіти. Однак у Стратегії немає завдань ані із вдосконалення наявних, ані із запровадження нових принципів використання цього інструмента. Питання оновлення порядку переведення і поновлення здобувачів освіти² відсутнє у Стратегії, напевно, тому що воно не належить до числа стратегічних. Але й воно могло би відігравати певну роль у збільшенні контингенту здобувачів освіти, якщо в ньому передбачити можливість переведення студентів-

² Наказ МОН від 15.07.1996 р. № 245 «Про затвердження Положення про порядок переведення, відрахування та поновлення студентів вищих закладів освіти».

громадян України з іноземних ЗВО в українські³.

У документі здебільшого проігноровано приватні ЗВО. Так, завданням № 2.2.10 (с. 43) є «унормування можливості виконання **регіонального** замовлення ЗВО приватної форми власності» (виділення наше. — *авт.*). Чи слід це розуміти так, що надання приватним ЗВО можливості виконувати **державне** замовлення на підготовку фахівців⁴, на думку авторів Стратегії, не належить до пріоритетів держави?

У Стратегії відсутнє загальне бачення напрямів потенційного розвитку «відомчої» освіти, місця закладів освіти зі специфічними умовами навчання в освітній системі, обсягу й змісту особливих умов для таких закладів та інструментів забезпечення у них якості вищої освіти. На наш погляд, оминати цю частину освіти увагою, ведучи мову про реформування вищої освіти взагалі, не є правильним і продуктивним, і це не сприяє комплексності та якості документу. Очевидно, що це може свідчити про відсутність в авторів Стратегії єдиного розуміння, яким чином має бути змінена чи вдосконалена система «відомчої» освіти і чи повинна бути змінена така система взагалі. Приміром, проблема забезпечення прозорого розподілу державного замовлення на основі широкого конкурсу для всіх державних замовників узагалі не згадується серед поточних проблем, що описуються у Стратегії.

З тексту документа незрозуміло, які суб'єкти, крім МОН, є носіями та відповідальними виконавцями цілей і завдань Стратегії. Наприклад, виконавцем завдання № 3.1.3 «Реформування змісту освітніх програм, посилення міждисциплінарної взаємодії у освітніх програмах» можуть бути ЗВО, але не державні органи. «Розбудова системи внутрішнього грантового забезпечення розвитку наукової діяльності у ЗВО» (завдання № 4.3.5) з огляду на різноманіття потенційних грантодавців потребує зусиль різних суб'єктів, як державних органів, так і приватних організацій. Якщо виконавцем завдання № 3.1.6 «Запровадження оцінювання рівня опанування гнучких навичок, формування критичного мислення, прагнення та здатності до самостійного навчання» мають бути ЗВО, то незрозуміло, що заважає закладам освіти виконувати це завдання, поки його немає у

³ Якщо громадянин України навчається в українському ЗВО, він має можливість перевестися в інший український ЗВО. Однак якщо громадянин України навчається в іноземному ЗВО, то прозорого алгоритму переведення такого здобувача освіти на навчання в український заклад немає. Сьогодні така особа має або вступати в український ЗВО «з нуля», або відраховуватися з іноземного ЗВО і поновлюватися на навчання в українському закладі на підставі документа, виданого іноземним ЗВО. Своєю чергою, український ЗВО зможе поновити таку особу на навчання на підставі подібного документа за результатом звернення до МОН із запитом про надання відповідного роз'яснення у кожному індивідуальному випадку.

⁴ Це право передбачене підпунктом «в» пункту 7 частини першої статті 87 Бюджетного кодексу України. Однак станом на лютий 2021 р. Закон України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» не передбачає можливості виконання державного замовлення приватними закладами освіти. Отже, механізм реалізації норми Бюджетного кодексу не імплементований.

стратегічному документі. У завданні № 4.3.7 «Підтримка та заохочення до кооперації між українськими ЗВО щодо студентської та викладацької мобільності» незрозуміло, хто і в яких формах має підтримувати і заохочувати ЗВО тощо.

Насамкінець, некоректно покладати на МОН функцію моніторингу та оцінки результативності реалізації Стратегії (с. 60). Якщо МОН одночасно виконуватиме значну частину завдань Стратегії і оцінюватиме ефективність реалізації цих завдань, то матимуть місце конфлікт інтересів і необ'єктивність результатів моніторингу й оцінювання. Згідно з кращим міжнародним досвідом, моніторинг й оцінювання результативності державної політики має здійснювати незалежна (неурядова) організація, яка обирається за конкурсом.

Альтернативна інтерпретація окремих проблем, визначених у проєкті Стратегії

Поряд із виділенням низки вагомих викликів у сфері вищої освіти України, деякі проблеми, на наш погляд, визначені у Стратегії недостатньо коректно.

Зниження кількості здобувачів вищої освіти, спричинене демографічною кризою та зростанням популярності іноземних університетів серед випускників українських шкіл, представлене у Стратегії як великий ризик для системи вищої освіти. Освітня еміграція розглядається як така, що «створює найбільшу загрозу для відтворення інтелектуального, культурного та професійного капіталу суспільства та можливостей економіки країни до інноваційного розвитку» (с. 15) — тоді як за ініціативи Президента України планується запровадити гранти на навчання за кордоном⁵. Ідентифіковано проблему обмеженості «доступу до якісної вищої освіти для абітурієнтів із різних регіонів, сільського населення, абітурієнтів з доходами нижче середнього...громадян з особливими потребами» (с. 25). Відповідно, до заходів Стратегії, спрямованих на розв'язання цієї проблеми, можна віднести зниження вартості навчання за контрактом (завдання № 1.4.5: з яких джерел покриватиметься недоотримання ЗВО доходу в цьому випадку?) й низку заходів із розширення доступу до вищої освіти (завдання № 3.4.2, 3.4.3, 3.6.1–3.6.6).

Втім, можлива альтернативна інтерпретація змісту цієї проблеми полягає в тому, що рівень охоплення вищою освітою населення відповідного віку значно перевищує потреби поточної та перспективної структури української економіки. Це, як слушно відзначено у Стратегії, призводить до незатребуваності значної частини випускників українських університетів на ринку праці, спричиняє низьку зацікавленість роботодавців у співпраці із ЗВО, недостатню участь бізнесу й громадськості у

⁵Указ Президента України від 28.01.2021 р. № 27/2021 «Про стипендії, премії та гранти Президента України у сфері освіти».

формуванні змісту освітніх програм. Демографічна криза призвела до зниження кількості потенційних вступників до ЗВО, змусила університети конкурувати не так за кращих, як за гірше підготовлених випускників шкіл, не завжди чесними методами⁶ стимулювати попит на свої послуги, що стало однією з причин падіння якості вищої освіти (на деяких освітніх програмах — нижче за мінімально пристойний рівень). Така українська версія масовізації вищої освіти означає зниження фінансування освіти у розрахунку на одного студента (отже, відсутність можливості знижувати вартість навчання за «контрактом»), забирає потенційних вступників і ресурси у закладів професійно-технічної освіти, штучно підтримує функціонування великої мережі ЗВО. На низькоякісних освітніх програмах держава і приватний сектор витрачають ресурси на «виробництво» фахівців з вищою освітою, які не будуть затребуваними на ринку праці. Ці ресурси і 4-6 років життя студента могли би мати більш ефективне застосування. Якщо виходити із цієї оцінки змісту проблеми, то шляхи її розв'язання полягатимуть у підвищенні вимог до рівня підготовки вступників до ЗВО (отже, скороченні студентського контингенту), застосуванні інструментів збільшення бюджетного фінансування якісніших освітніх програм за рахунок скорочення фінансування програм неналежної якості та ін.

Своєю чергою, освітня еміграція — не так проблема сама собою, як симптом інших проблем і, з іншого боку, можливість для частини українських громадян одержати якіснішу освіту, в перспективі — повернутися в Україну й використати набути компетентності тут. Один лише досвід перебування у молодому віці в іншому культурному середовищі має велику цінність для будь-якої людини.

Дотична проблема ідентифікована у Стратегії як **відсутність у ЗВО академічної автономії в частині права закладу самостійно визначати правила прийому вступників** (с. 12). Автори Стратегії у цьому питанні посилаються на результати дослідження «Автономія університетів в Європі», згідно з яким у більшості європейських країн університети встановлюють правила прийому самостійно. Насправді результати цього дослідження⁷ більш нюансовані. З-поміж охоплених дослідженням 26 країн (України серед них немає) правила вступу на магістерські програми частково або повністю визначаються «зовні» у 9 країнах, тоді як правила вступу до бакалаврату централізовано регулюють 17 країн-членів ЄС. У традиції більшості українських ЗВО, на жаль, альтернативою до централізованої регламентації правил набору вступників є відбір абітурієнтів на основі не завжди

⁶ Повсюдного поширення набула практика прийому оригіналів документів про освіту вступників на навчання за кошти фізичних (юридичних) осіб і формування списків зарахованих на навчання у більш ранній термін, ніж дати, офіційно встановлені для цієї процедури міністерськими умовами прийому до ЗВО — і це є відносно цивілізована форма недобросовісної конкуренції за вступників на «контракт». Менш цивілізована форма цієї конкурентної боротьби — інформування абітурієнта, що той «майже напевно» вступить на «бюджет» у ЗВО «А», щоб той терміново приніс туди оригінали документів, тоді як насправді абітурієнт вступить на «бюджет» в ЗВО «Б» (отже, за чинними правилами не зможе навчатися на «бюджеті» в «А»), але не зможе своєчасно подати у приймальну комісію «Б» оригінали документів, оскільки вони вже знаходяться у приміщенні «А».

⁷ <https://www.university-autonomy.eu/>

об'єктивного оцінювання результатів вступних випробувань, що адмініструються ЗВО, з урахуванням неофіційних платежів та інших неналежних критеріїв, які суттєво обмежують доступ до вищої освіти, порушують академічну доброчесність і створюють хибну мотивацію учасників освітнього процесу. Тому ми не згодні з інтерпретацією обмеження права ЗВО самостійно визначати правила прийому саме як **проблеми** у сфері вищої освіти України.

Ширше, у Стратегії визначено розпливчасті межі проблеми **недостатнього рівня автономії ЗВО** за різними її складовими. Так, некоректно визначати як проблему «відсутність реальної, **у повному обсязі** кадрової, організаційної та академічної автономії» (с. 24; виділення наше. — *авт.*) ЗВО, оскільки заклади державної (комунальної) форми власності за визначенням не можуть мати повну автономію: якась частина повноважень завжди належить власнику (засновнику). Проблема організаційної автономії (с. 12) інтерпретується як право самостійно вибирати керівника закладу, визначати окремі умови його контракту. Тоді як важливішим аспектом автономії могла би бути можливість ЗВО формувати свою організаційну структуру на основі не кафедр, а, наприклад, очолюваних гарантом освітньої програми проєктних груп викладачів, що забезпечують навчальний процес на певній освітній програмі, коли один викладач одночасно може належати до кількох таких проєктних груп. Без подібних уточнень незрозуміло, яким є зміст завдання № 1.2.4 «Забезпечення академічної та організаційної автономії ЗВО задля оптимізації пристосування до ринку праці».

Деякі проблеми виглядають дещо штучними. Чи є проблемою «відсутність національної системи рейтингової оцінки діяльності ЗВО» (с. 24)? Результат будь-якого рейтингування залежить від його цілей, вибору показників, їх вагових коефіцієнтів, достовірності даних, використаних для розрахунку рейтингу, неупередженості фахівців, які опрацьовують дані при розрахунку рейтингових позицій. Тому «об'єктивного» рейтингу не існує. Існують рейтинги, які з певною, апріорі меншою за 100% достовірністю дають інформацію для вирішення певних конкретних завдань. Завдання № 1.2.1 «Створення системи прозорого й **об'єктивного** національного рейтингування ЗВО» (виділення наше. — *авт.*) з цієї причини виконати неможливо. Пропозиція використати подібний рейтинг «для диференціації рівня університетської автономії відповідно до їх реального потенціалу та делегування управлінських повноважень від МОН до ЗВО відповідно до рівня їх автономії» (завдання № 1.2.1) суперечить принципу наявності у ЗВО рівних прав, що становлять зміст їх автономії та самоврядування відповідно до частини другої статті 32 Закону України «Про вищу освіту» і, по-друге, повертає нас до вищенаведеного питання про недостатньо чітке тлумачення змісту автономії ЗВО у тексті Стратегії. Крім того, закон «Про вищу освіту» не уповноважує жодного суб'єкта формувати рейтинги ЗВО і приймати рішення на їх основі. Рейтинги ЗВО згадані у статті 18 цього закону в тому контексті, що НАЗЯВО формує певні показники, за якими **можуть** визначатися рейтинги закладів вищої освіти України.

Інших згадок рейтингів ЗВО закон не містить.

Ще одну проблему визначено у Стратегії як «відсутність ефективних механізмів взаємодії фахових організацій (Ради ректорів, Ради проректорів тощо), освітянської спільноти, залучення студентства до прийняття управлінських рішень» (с. 24). Незрозуміло, що є причиною цієї проблеми і якими мають бути кроки з її розв'язання. «Відсутність послідовності при реалізації управлінських рішень, нестабільність нормативно-правового поля функціонування вищої освіти» (с. 24) — на наш погляд, не так проблема, яку можна вирішувати в той чи інший спосіб, як зовнішня константа функціонування сфери, що її слід брати до уваги у повсякденній роботі.

Концептуальна модель вищої освіти (с. 36-38) доволі штучна і недостатньо логічна. Пропонується існування трьох типів ЗВО:

- дослідницький університет — фундаментальні дослідження — навчання з акцентом на теорію і участь студентів у проведенні наукових досліджень — «цілісні» (що це означає? — *авт.*) освітні програми;
- ЗВО галузевого спрямування — прикладні дослідження й інновації — навчання з акцентом на практику — створення у т. ч. мікрокредитних освітніх програм;
- віртуальні університети — переважно виконання навчальної функції з акцентом на дистанційну форму надання освітніх послуг.

Ми не бачимо, з яких причин одні ЗВО мають пропонувати освітні програми з акцентом на теорію, а інші — на практику, чому на одні ЗВО пропонується покласти «місію» виконання переважно фундаментальних, а на інші — прикладних досліджень, чому від дослідницьких університетів не очікується проведення мікрокредитних освітніх заходів. Сьогодні характер дослідження визначається в першу чергу не типом ЗВО, а якісним складом команди дослідників, доступом до необхідних ресурсів, баз даних, обладнання і лабораторій, характером партнерства із іноземними колегами, рівнем співпраці із підприємствами та ін. Якщо ж мається на увазі вироблення особливої державної політики щодо певної кількості дослідницьких університетів, то у проєкті Стратегії слід прямо вказувати, що така політика має починатися із гарантування таким університетам значного додаткового фінансування порівняно із сьогоdnішнім його рівнем, підтримки збільшення частки наукових (не науково-педагогічних) працівників у таких закладах та ін. Відповідне завдання № 4.3.1 слід скорегувати.

Проблеми, до яких проєктом Стратегії не запропоновано інструментів розв'язання

У тексті Стратегії ідентифіковано кілька важливих проблем, до яких не запропоновано системних рішень:

- системна неефективність чинної системи фінансування здобуття вищої освіти (с. 18) через механізми державного (регіонального) замовлення та оплати навчання за кошти фізичних і юридичних осіб;
- системні вади процесу атестації науково-педагогічних кадрів (с. 24);
- корупція і хабарництво у ЗВО (с. 24); толерування недоброчесних практик, імітації, корупції в освітньому середовищі та суспільстві в цілому (с. 34);
- наявність значної кількості неконкурентоспроможних закладів вищої освіти (с. 33);
- привабливість європейської освіти для потенційних абітурієнтів з огляду на можливість отримання конкурентних на сучасному ринку знань і подальшої реалізації професійних амбіцій за межами України (с. 34);
- невідповідність рівня підготовки значної частини вступників вимогам, необхідним для успішного опанування освітніх програм вищої освіти (с. 34).

Важливі довгострокові цілі й завдання, визначені проєктом Стратегії

До найважливіших стратегічних цілей та напрямів державної політики у сфері вищої освіти, передбачених проєктом Стратегії, на нашу думку, належать розвиток різних форм співпраці між ЗВО та бізнесом, упорядкування національної системи кваліфікацій, посилення матеріально-технічного і ресурсного забезпечення ЗВО, унормування дистанційної форми здобуття вищої освіти (завдання № 3.7.3), професійний розвиток викладачів, активізація міжнародного співробітництва ЗВО (операційні цілі № 7.1–7.2), розвиток освіти дорослих (освіти впродовж життя).

Підтримка з боку бізнесу є одним із небагатьох додаткових джерел фінансових, технологічних, кадрових ресурсів, потенційно доступних українським університетам. Стратегія передбачає значну кількість напрямів та інструментів партнерства між ЗВО і приватним сектором економіки. Їхня ефективність, досягнення синергійного ефекту від співпраці залежатимуть від готовності МОН, інших міністерств та державних органів спрямувати зусилля на розвиток цих механізмів.

Для цього Стратегія пропонує такі інструменти, як:

- посилення аналітичної роботи державних органів з дослідження галузевих і територіальних ринків праці (завдання № 2.1.1, 2.1.2). Результати цих досліджень можуть становити інтерес як для ЗВО (які напрями підготовки слід першочергово розвивати), так і для підприємств (які фахівці є на ринку, якими є кадрові потреби конкурентів). Завданням № 2.2.9 передбачене урахування результатів таких досліджень при формуванні державного і регіонального замовлення на підготовку фахівців;
- участь роботодавців у розробці освітніх програм (завдання № 2.2.2);
- розвиток дуальної освіти⁸ (завдання № 2.2.4–2.2.5), за якої освітня програма реалізується спільно закладом вищої освіти та підприємством, здобувач освіти частину навчального часу працює в аудиторії, іншу частину освітньої програми опановує безпосередньо на підприємстві;
- сприяння реалізації інноваційних проєктів у рамках співпраці бізнесу й закладів освіти, залучення здобувачів освіти до їх виконання (операційна ціль № 4.1);
- забезпечення можливості створення наукових кафедр і лабораторій на виробничих підприємствах (завдання № 4.4.4).

Становлення національної системи кваліфікацій (операційна ціль № 3.1; далі — НСК) дозволить наблизити стандарти вищої освіти та зміст освітніх програм до вимог ринку праці, узгодити вимоги освітніх і професійних стандартів. В рамках становлення НСК важливо буде визначити місце на ринку праці, професійні права й можливості осіб, які мають кваліфікацію рівнів освіти «молодший спеціаліст», «фаховий молодший бакалавр», «молодший бакалавр», «бакалавр» (завдання № 2.1.7 — його зміст слід доповнити вказаними рівнями освіти), встановити, якими є принципи відмінності між першими трьома з названих рівнів освіти, якщо такі відмінності існують. Забезпечення сумісності між європейською системою кваліфікацій і НСК (завдання № 7.1.2) є одним із зобов'язань України в рамках європейського простору вищої освіти.

Низка завдань Стратегії (№ 4.3.7, 5.2.4, 5.2.5, 7.2.3, 7.2.4 та ін.) передбачають розширення доступних викладацькому складу ЗВО можливостей професійного розвитку і підвищення кваліфікації, таких як стажування на підприємствах, внутрішня і міжнародна академічна мобільність, участь у міжнародних дослідницьких проєктах, педагогічна діяльність у команді з іноземними викладачами тощо.

⁸ Див.: Аналітичний звіт за результатами першого року проведення експерименту із запровадження пілотного проєкту у закладах фахової передвищої та вищої освіти з підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти відповідно до наказу МОН від 15.10.2019 № 1296 «Щодо запровадження пілотного проєкту у закладах фахової передвищої та вищої освіти з підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти» / О. Давліканова, Т. Іщенко, А. Чайковська. – Київ, 2020. – 96 с.

Завдання № 3.5.1–3.5.6, 3.7.2 Стратегії мають на меті модернізувати матеріально-технічну і лабораторну базу ЗВО, підвищити рівень використання цифрових технологій в освіті. Ми вважаємо високим ризик невиконання цих важливих завдань з причини нестачі бюджетного фінансування й відсутності інших джерел необхідних коштів, тому питання фінансового забезпечення зазначених заходів має бути першочерговим для засновників державних і комунальних ЗВО. Такий самий ризик відсутності необхідного фінансування має місце щодо операційної цілі № 4.2, пов'язаної із розвитком університетських досліджень.

Розвиткові освіти дорослих і навчання впродовж життя у зв'язку із очікуваним прийняттям Закону України «Про освіту дорослих» присвячені операційні цілі № 6.1, 6.2 Стратегії. Першочергові ідеї в цій сфері — унормувати порядок роботи незалежних приватних надавачів освітніх послуг, надати їм доступ до фінансування з державного та місцевих бюджетів, підвищити доступність заходів з підвищення кваліфікації для осіб старшого віку.

У тексті Стратегії присутня, однак недостатньо акцентована згадка про короткострокові мікрокредитні освітні програми (с. 37), які можуть бути затребуваними як студентами ЗВО додатково до основної спеціальності, так і здобувачами освіти впродовж життя. Римське Міністерське Комюніке, ухвалене міністрами освіти країн-учасниць Європейського простору вищої освіти наприкінці 2020 р.⁹, наголошує у цьому зв'язку на необхідності розробити політику офіційного визнання, визначення місця у НСК «менших, гнучкіших освітніх заходів», зокрема й тих, по завершенні яких особа одержуватиме «microcredentials» — «маленькі дипломи», сертифікати чи свідоцтва про підвищення кваліфікації.

Недостатньо амбітні цілі Стратегії

Деякі необхідні напрями роботи позначені у Стратегії, однак, на нашу думку, за ними у наступні 10 років можна зробити більше, ніж пропонується. Передусім це справедливо щодо питання фінансування ЗВО. Пропонується вдосконалювати наявні інструменти фінансового забезпечення діяльності ЗВО (удосконалення формульного розподілу коштів державного бюджету між ЗВО¹⁰ — завдання № 1.4.1; внесення змін до методики визначення індикативної собівартості підготовки фахівців¹¹ — завдання № 1.4.5; точкове вдосконалення механізму державного і регіонального замовлення на підготовку фахівців — операційна ціль № 2.1,

⁹ http://ehea.info/Upload/Rome_Ministerial_Communique.pdf

¹⁰ Постанова КМУ від 24.12.2019 р. № 1146 «Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності».

¹¹ Постанова КМУ від 03.03.2020 р. № 191 «Деякі питання запровадження індикативної собівартості».

завдання № 2.2.10, 3.4.2). Ці заходи, однак, не розв'язують проблему системної неефективності чинної системи фінансування здобуття вищої освіти (с. 18). У Стратегії, очевидно, необхідно відобразити завдання, визначені на основі узагальнення фахових дискусій, які в останні кілька років стосувались питань заміни системи державного (регіонального) замовлення на якісь інші механізми фінансування ЗВО, а також механізмів переведення державних і комунальних ЗВО зі статусу бюджетних установ у статус, зокрема, некомерційних неприбуткових підприємств¹², що розширює їхню фінансову та кадрову автономію.

Операційна ціль № 1.3 обмежується наміром проаналізувати мережу державних ЗВО у розрізах регіонів та спеціальностей підготовки і підготувати нормативно-правову базу із питань реструктуризації мережі ЗВО, однак не містить завдань щодо прийняття управлінських рішень і вжиття заходів за результатами такого аналізу. Одне з рішень може полягати в оптимізації (скороченні) мережі ЗВО, що сприятиме ефективнішому використанню ресурсів у системі вищої освіти. Прийняття й реалізація таких складних рішень потребують значного часу, узгоджених дій різних стейкхолдерів, тому в стратегічних документах їх слід явним чином передбачати.

Однією з ознак високої конкурентоспроможності вищої освіти в Україні є залучення на навчання студентів із розвинених країн. Тому індикатори до операційної цілі № 7.3 «Активне залучення іноземних студентів до навчання в Україні» слід доповнити показником кількості студентів, які є громадянами країн-членів ЄС та/або ОЕСР.

Завдання Стратегії, зміст яких потребує уточнення

Потребує редакційного уточнення завдання № 2.2.1 «Створення механізму співпраці ЗВО та державних інституцій з метою залучення здобувачів вищої освіти до розроблення та комерціалізації проєктів на мезо- та мікрорівнях за безпосередньої участі стейкхолдерів». Аналогічно варто уточнити й деякі інші положення Стратегії.

Зокрема, завдання № 3.6.1–3.6.6 до операційної цілі № 3.6 «Забезпечення

¹² Див. частину першу статті 27 Закону України «Про вищу освіту». Реорганізація комунальних закладів охорони здоров'я зі статусом бюджетної установи у комунальні некомерційні підприємства у 2018 р. була умовою фінансування їх послуг Національною службою здоров'я України. Аналогічний алгоритм реорганізації можна передбачити у законодавстві для застосування державними (комунальними) ЗВО в рамках розширення їхньої фінансової автономії. Пунктом 488 Плану пріоритетних дій Уряду на 2020 рік, затвердженого розпорядженням КМУ від 09.09.2021 р. № 1133-р, передбачено «Розроблення та подання Кабінетові Міністрів України законопроекту щодо внесення змін до Закону України “Про вищу освіту” в частині надання закладам вищої освіти повноважень самостійно розпоряджатися коштами, визначати внутрішню систему та рівень оплати праці, вільно залучати пожертви та інвестиції, при цьому залишаючись неприбутковою організацією з усіма наявними податковими пільгами».

доступності і інклюзивності вищої освіти» не утворюють послідовну логіку, різноспрямовані й слабо пов'язані одне з одним. Це можна показати, виділивши ключові слова цих завдань: кредитування — індивідуальна освітня траєкторія — особливі потреби — інклюзивна освіта — універсальний дизайн і розумне пристосування — академічна мобільність — соціально вразливі категорії населення.

Завдання № 5.1.1–5.1.5 до операційної цілі «Підвищення статусу викладача у суспільстві» є не так «контрольними точками», по яких треба рухатися, як позбавленими конкретного змісту добрими побажаннями на кшталт «забезпечення гарантій праці», «зацікавленість в успішності діяльності ЗВО», «єдиний освітній простір». Без уточнення «у гуртожитках» виглядає дивним завдання № 5.1.5 «Забезпечення належних побутових умов молодим викладачам, аспірантам, докторантам»: по-перше, чи може це означати, що ремонт вдома у молодих викладачів робитиме ЗВО? По-друге, чому такої допомоги позбавлені викладачі старшого віку, яким може бути важко самотійно ремонтувати власну оселю? Чи сприяє підвищенню статусу викладача у суспільстві повсюдне зменшення навчального навантаження і спричинена ним політика ЗВО із скорочення кадрів? В які способи має реалізуватися або змінюватися ця політика?

Надання преференцій при розробці заходів державної політики щодо вищої освіти пропозиціям, що надходять від Рад ректорів (проректорів) (завдання № 1.1.2 та відповідний індикатор), є необґрунтованим. Увага до тієї чи іншої пропозиції має залежати від її змісту й аргументованості, а не від статусу її авторів.

Завдання № 1.1.4 пропонує унормувати умови діяльності наглядових рад ЗВО, коли це питання вже врегульоване статтею 37 Закону України «Про вищу освіту».

Якщо до складу наглядових рад ЗВО слід включати представників роботодавців, то завдання № 1.1.5 «Встановлення квоти представників Спільного представницького органу представників роботодавців у складі наглядових рад ЗВО...» слід викласти у редакції «Встановлення квоти представників організацій роботодавців, їх об'єднань у складі наглядових рад ЗВО...». Адже до наглядових рад слід залучати представників різних професійних об'єднань роботодавців, а не якоїсь однієї структури.

Завдання № 2.1.3, 2.1.4 щодо розробки методики й підготовки середньо- і довгострокових прогнозів попиту на фахівців із вищою освітою виглядають нереалістичними з точки зору корисності результату, оскільки прогностична здатність подібних прогнозів в Україні є низькою.

У контексті серії нещодавніх критичних публікацій щодо діяльності НАЗЯВО¹³

¹³ Сергій Захарін: про фінанси НАЗЯВО. «Освіта.ua», 12.11.2020. — <https://osvita.ua/blogs/77426/>; Сергій Захарін: «європейські цінності» в роботі НАЗЯВО. «Освіта.ua», 23.12.2020. — <https://osvita.ua/blogs/78419/>; Сергій Захарін: про якість роботи НАЗЯВО. «Освіта.ua», 05.01.2021. — <https://osvita.ua/blogs/78941/>.

положення Стратегії щодо функціонування цієї установи виглядають дещо невизначеними. З одного боку, завданням № 3.3.7 є «Забезпечення повноправного членства Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти в Європейській асоціації якості вищої освіти (ENQA)». З іншого боку, щодо діяльності НАЗЯВО наведено коментар у дещо поблажливому тоні:

Найбільш суттєві зміни внесені у Закон «Про вищу освіту» щодо Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, які викликали дискусію в освітянській спільноті. Реалізація положень Закону України виявила недоліки та ризики запровадження нової структури, зосередження повноважень і монополізації. (с. 7)

Стратегією ідентифіковано як проблеми «відсутність об'єктивної, валідної, надійної індикації якості вищої освіти» (с. 34), надмірну формалізацію та штучні ускладнення умов акредитації освітніх програм, «невідповідність... акредитаційних вимог реальним можливостям» (с. 24).

На вирішення цих проблем спрямовані завдання № 3.3.1 «Розмежування повноважень щодо ліцензування, акредитації та атестації кадрів задля запобігання монополізації» (що саме мається на увазі? — *авт.*), № 3.3.2 «Зменшення рівня формалізації вимог щодо оцінювання ЗВО... процедур... акредитації освітніх програм...» (що саме мається на увазі? — *авт.*) і № 3.3.6 «Запровадження механізму здійснення інституційної акредитації закладів вищої освіти шляхом прийняття відповідних уточнень до Закону України „Про вищу освіту“». У Стратегії також зазначено: «Держава в особі ЦОВВ здійснює... інституційну акредитацію ЗВО... ліцензування акредитаційних центрів, затверджує кваліфікаційні вимоги та стандарти освіти. Акредитаційні центри як незалежні установи професійної акредитації можуть здійснювати акредитацію окремих освітніх програм за зверненням ЗВО» (с. 38). Наведені твердження сукупно можна тлумачити як мету позбавити НАЗЯВО функції безпосереднього проведення акредитаційної експертизи освітніх програм, однак прямо Стратегія цього не стверджує.

У завданні № 4.3.4 має йтися не про створення науковими установами і закладами вищої освіти спільних навчально-наукових закладів, а про створення спільних освітніх програм.

Деякі інші завдання Стратегії також сформульовані у недостатньо конкретний або незрозумілий спосіб. У додатку А наведено загальний перелік тих завдань, зміст яких з урахуванням вищевикладеного слід редакційно та змістовно переглянути. У додатку Б перелічені завдання, до яких у тексті Стратегії не наведено індикаторів виконання.

У тексті Стратегії використання деяких термінів не відповідає законодавству:

- «національні (?) стандарти підготовки фахівців» (завдання № 3.1.2);
- «Реєстр професій» (завдання № 2.1.6): має бути «Класифікатор професій України»;
- «цільові» (?) угоди (завдання № 2.2.11);
- «публічно-приватне партнерство» (завдання № 2.2.6 і відповідний індикатор; завдання № 4.4.4; с. 58): має бути «державно-приватне партнерство».

Деякі цілі (завдання) Стратегії, з якими пов'язаний ризик настання негативних наслідків

Згідно з проектом Стратегії, для розв'язання проблеми недостатнього рівня автономії ЗВО у питаннях визначення умов вступу (див. вище наше заперечення до змісту цієї проблеми) пропонується удосконалити систему «конкурсного відбору до ЗВО... з урахуванням кількості населення, потреб і можливостей регіонів» (завдання № 3.4.2) та розширити повноваження ЗВО щодо розробки вимог конкурсного відбору (завдання № 3.4.3). Наведені пропозиції не так розв'язують наявні проблеми, як створюють ризик нівелювання ЗНО в цілому як інструмента відбору вступників до ЗВО, який користується широкою підтримкою в суспільстві. «Зменшеною» версією цього ризику є ризик збільшення кількості винятків із правила, що вступ громадян України на навчання для здобуття вищої освіти здійснюється за результатами складання предметних тестів (та, для магістратури з правничих спеціальностей, тесту із загальних навчальних правничих компетентностей) у форматі ЗНО. Сьогодні винятками з цього правила, які дають особі можливість вступати за результатами організованих закладом вищої освіти вступних іспитів та/або співбесіди, є деякі захворювання, що перешкоджають складати ЗНО, наявність окремих пільг (діти-сироти, деякі категорії осіб, постраждалих від аварії на ЧАЕС, учасники бойових дій та ін.), проживання на тимчасово окупованій території України, одержання повної загальної середньої освіти в іншій країні.

Карантинні обмеження, спричинені поширенням коронавірусу й захворюваності на COVID-19, засвідчили величезну затребуваність і необхідність розвитку дистанційних технологій надання освітніх послуг, коли здобувачі освіти не відвідують приміщення закладів освіти, а заняття, завдання, контрольні заходи проводяться в синхронному та асинхронному режимах із використанням інтернет-технологій комунікації. На противагу дистанційному навчанню, заочна форма освіти втрачає актуальність як така, якість якої дедалі меншою мірою відповідає потребам здобувачів освіти і запитам роботодавців. Тим не менш, якщо у завданні № 3.7.3 йдеться про розвиток тільки дистанційного навчання, то згідно із концептуальною

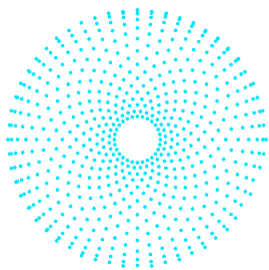
моделлю вищої освіти (с. 37) і завданням № 2.2.4 слід розвивати як дистанційну, так і очно-заочну форму освіти.

На наш погляд, від назв «заочна» і «очно-заочна» освіта слід відходити, оскільки вони орієнтують на недостатньо ефективні інструменти організації навчального процесу.

Аналогічно не відповідає поточним тенденціям завдання № 6.2.4 «Унормування екстернату як інституційної форми здобуття вищої освіти». Статтею 9 Закону України «Про освіту» екстернат віднесено не до інституційної, а до індивідуальної форми здобуття освіти. Частина шоста зазначеної статті зазначає: «Екстернатна форма здобуття освіти (екстернат) — це спосіб організації навчання здобувачів освіти, за яким освітня програма повністю засвоюється здобувачем самостійно, а оцінювання результатів навчання та присудження освітньої кваліфікації здійснюються відповідно до законодавства». На наш погляд, здобути вищу освіту шляхом повністю самостійного засвоєння матеріалу здобувачем — малореалістично, і така форма освіти не може масштабуватися на значну кількість здобувачів.

Запровадження Українського індексу наукового цитування (завдання № 4.3.8) пов'язане із ризиками «накрутки» індексу цитування¹⁴ та некоректного використання інформації, одержаної за допомоги цього інструмента. Некоректними напрямками використання такої інформації можуть бути рейтингування науково-педагогічних працівників і структурних підрозділів ЗВО, встановлення стимулюючих доплат до заробітної плати, урахування індексу цитування у конкурсах грантів на проведення наукових досліджень тощо. Зазначені ризики створює не так індекс цитування як такий, як ймовірно урахування при укладанні УІНЦ значного масиву наукових публікацій неналежної якості.

¹⁴ Єсилевський С. Близькість і злидні сучасної наукометрії. URL: <https://site.ua/yesint/9850/>



Рекомендації

На нашу думку, у Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки додатково слід передбачити таке.

1. Для розширення кадрової і фінансової автономії ЗВО державної та комунальної форми власності та формування сучасної системи фінансових відносин у сфері вищої освіти необхідно здійснити комплекс заходів із переведення таких ЗВО зі статусу бюджетних установ у статус, зокрема, некомерційних неприбуткових підприємств¹⁵. На першому етапі можна здійснювати такі заходи в режимі пілотування для кількох ЗВО.

2. Розробка і запровадження нової системи фінансування вищої освіти з державного та місцевих бюджетів на заміну системі державного замовлення на підготовку фахівців. Нова система могла би включати зокрема механізми індивідуальних грантів на здобуття вищої освіти, можливість співфінансування навчання (навчання здобувача освіти частково оплачується з коштів бюджету і частково з коштів фізичних та юридичних осіб), державно-приватне партнерство з питань надання кредитів на навчання на пільгових умовах, запровадження інституту корпоративних стипендій на навчання, формування ендавмент-фондів ЗВО на умовах їх співфінансування державою і бізнесом, фінансування з державного та місцевих бюджетів освітніх послуг, що надаються приватними ЗВО тощо.

3. Надати державним (комунальним) ЗВО можливість формувати організаційну структуру не на основі кафедр, а, наприклад, проєктних груп викладачів на чолі з гарантом освітньої програми, що забезпечують навчальний процес на певній освітній програмі, коли один викладач одночасно може належати до кількох таких проєктних груп. Іншими словами, від структури:

«факультет (інститут) — кафедра — науково-педагогічні працівники — освітні програми»

перейти до структури:

«факультет (інститут) — освітня програма — гарант освітньої програми — проєктна група науково-педагогічних працівників для реалізації освітньої програми»

¹⁵ Аналогічне за змістом завдання передбачене абзацом другим частини 8 прикінцевих положень Закону України «Про державний бюджет України на 2021 рік», пун ктом 488 Плану пріоритетних дій Уряду на 2020 рік, затвердженого розпорядженням КМУ від 09.09.2020 р. № 1133 -р, завданням № 4.1.1.1 Оперативного плану Міністерства освіти і науки України на 2020 рік, затвердженого наказом МОН від 27.12.2019 р. № 1640 (у редакції наказу МОН від 30.07.2020 р. № 982).

4. У Римському Комюніке, ухваленому в листопаді 2020 р. під час Римської Міністерської Конференції країн-членів ЄПВО¹⁶, визначено ціль, що до 2030 р. принаймні 20% студентів на момент випуску із закладу вищої освіти мають здобути досвід безпосереднього навчання в іншій країні. Європейці визнають нереалістичність досягнення цієї цілі, однак вона має бути зафіксована як амбітний орієнтир. За аналогією, варто зафіксувати таку ціль у проєкті Стратегії, передбачивши систему державних грантів на її реалізацію. Наприклад, до 2031 р.:

- 5% випускників українських ЗВО мають мати досвід міжнародної академічної мобільності в обсязі не менше 30 кредитів ЄКТС;
- 20% випускників українських ЗВО мають мати досвід внутрішньої академічної мобільності в обсязі не менше 15 кредитів ЄКТС.

5. Система вищої освіти України має зайняти лідерські позиції на освітньому ринку Східної Європи. Основним індикатором успішного досягнення цього завдання ми вважаємо залучення в Україну громадян країн-членів ЄС та ОЕСР на навчання на високоякісних англомовних магістерських програмах.

6. Слід розробити і запровадити комплекс заходів із розширення доступу до вищої освіти для прошарків населення України, які сьогодні мають обмежені можливості для її здобуття. Поряд з особами, що проживають на тимчасово окупованій території України, до таких прошарків належать особи старшого віку, особи, які здобули повну загальну середню освіту у школах із навчанням мовами національних меншин, особи з особливими освітніми потребами та ін.

¹⁶ http://ehea.info/Upload/Rome_Ministerial_Communique.pdf

Додаток А. Перелік цілей і завдань проєкту Стратегії, зміст яких слід редакційно та змістовно переглянути

Знаком оклику позначено цілі й завдання, до яких в основному тексті аналітичної записки висловлено зауваження змістовного характеру.

1.1.2 (!)	2.1.3 (!)	2.2.11 (!)	3.6 (!)	4.3.8 (!)	5.2.1
1.1.3	2.1.4 (!)	3.1.2 (!)	4.2.4	4.4.4 (!)	7.1.1
1.1.4 (!)	2.1.6 (!)	3.1.3 (!)	4.3.1 (!)	5.1.1 (!)	7.2.9
1.1.5 (!)	2.1.7 (!)	3.1.6 (!)	4.3.2	5.1.2 (!)	7.3.13
1.4.5 (!)	2.2.1 (!)	3.3.1 (!)	4.3.3	5.1.3 (!)	
1.2.1 (!)	2.2.4 (!)	3.3.2 (!)	4.3.4 (!)	5.1.4 (!)	
1.2.4 (!)	2.2.6 (!)	3.4.2 (!)	4.3.5 (!)	5.1.5 (!)	
1.3 (!)	2.2.10 (!)	3.4.3 (!)	4.3.7 (!)	6.2.4 (!)	

Додаток Б. Перелік завдань проєкту Стратегії, до яких не наведено індикаторів виконання

1.1.3	2.1.2	3.1.7	3.7.2	5.2.2	7.1.6
1.1.4	2.1.3	3.3.1	4.1.5	5.2.3	7.2.4
1.1.5	2.1.4	3.3.2	4.2.2	5.2.4	7.2.7
1.2.2	2.1.5	3.3.3	4.3.2	5.2.5	7.2.8
1.2.3	2.1.6	3.3.4	4.3.3	5.2.6	7.3.4
1.2.4	2.2.8	3.3.6	4.3.5	6.1.1	7.3.5
1.3.1	2.2.9	3.4.2	4.3.6	6.2.1	7.3.10
1.3.2	2.2.10	3.4.3	4.3.8	6.2.2	7.3.11
1.3.3	2.2.11	3.5.4	4.4.1	6.2.4	7.3.12
1.4.1	2.2.12	3.5.5	5.1.2	6.2.5	7.3.1
1.4.2	3.1.1	3.5.6	5.1.3	7.1.1	
1.4.3	3.1.3	3.6.2	5.1.4	7.1.2	
1.4.7	3.1.4	3.6.5	5.1.6	7.1.3	
2.1.1	3.1.6	3.7.1	5.2.1	7.1.5	

АНАЛІТИЧНИЙ ЦЕНТР
КИЇВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ БОРИСА ГРІЧЕНКА
ОСВІТАНАЛІТИКА

OSVITANALITYKA.KUBG.EDU.UA

