



Vin BOOT EduCAMP 2024 Фаховий модуль ЗДНВР



Спікер – Альона Дідик,
директор КУ «ЦПРПП ВМР»

(067) 858 61 59

didyk@galaxy.vn.ua



Мета сьогоднішньої зустрічі: Розвиток компетентностей для майбутнього освіти

У сучасному швидкоплинному світі освіта стикається з безпрецедентними викликами, що вимагають від керівників закладів освіти особливої гнучкості та далекоглядності. Цей семінар покликаний стати платформою для поглиблення ваших знань та навичок у сфері адаптивного планування.

- **Поглиблення компетентності керівників:** Ми зосередимося на ключових принципах та інструментах адаптивного планування, які дозволять вам ефективно реагувати на мінливі умови та забезпечувати сталий розвиток вашого закладу.
- **Обмін досвідом та вироблення практичних рішень:** Семінар надасть унікальну можливість поділитися власними напрацюваннями, обговорити успішні кейси та спільно знайти відповіді на актуальні питання, що стосуються управління освітнім процесом в умовах невизначеності.
- **Розробка стратегічних підходів:** Ми працюватимемо над виробленням конкретних стратегічних рішень, які ви зможете інтегрувати у діяльність своїх шкіл, забезпечуючи їхню стійкість та ефективність у довгостроковій перспективі.





Актуальність теми: Навігація в океані невизначеності



2025/2026 навчальний рік обіцяє бути роком значних трансформацій та викликів для української освіти. Від швидких змін у демографічній ситуації до прискореного розвитку технологій та потреби у постійному оновленні освітніх програм – все це вимагає від керівників закладів освіти не лише реагування на поточні події, а й здатності до передбачення та проактивного планування.

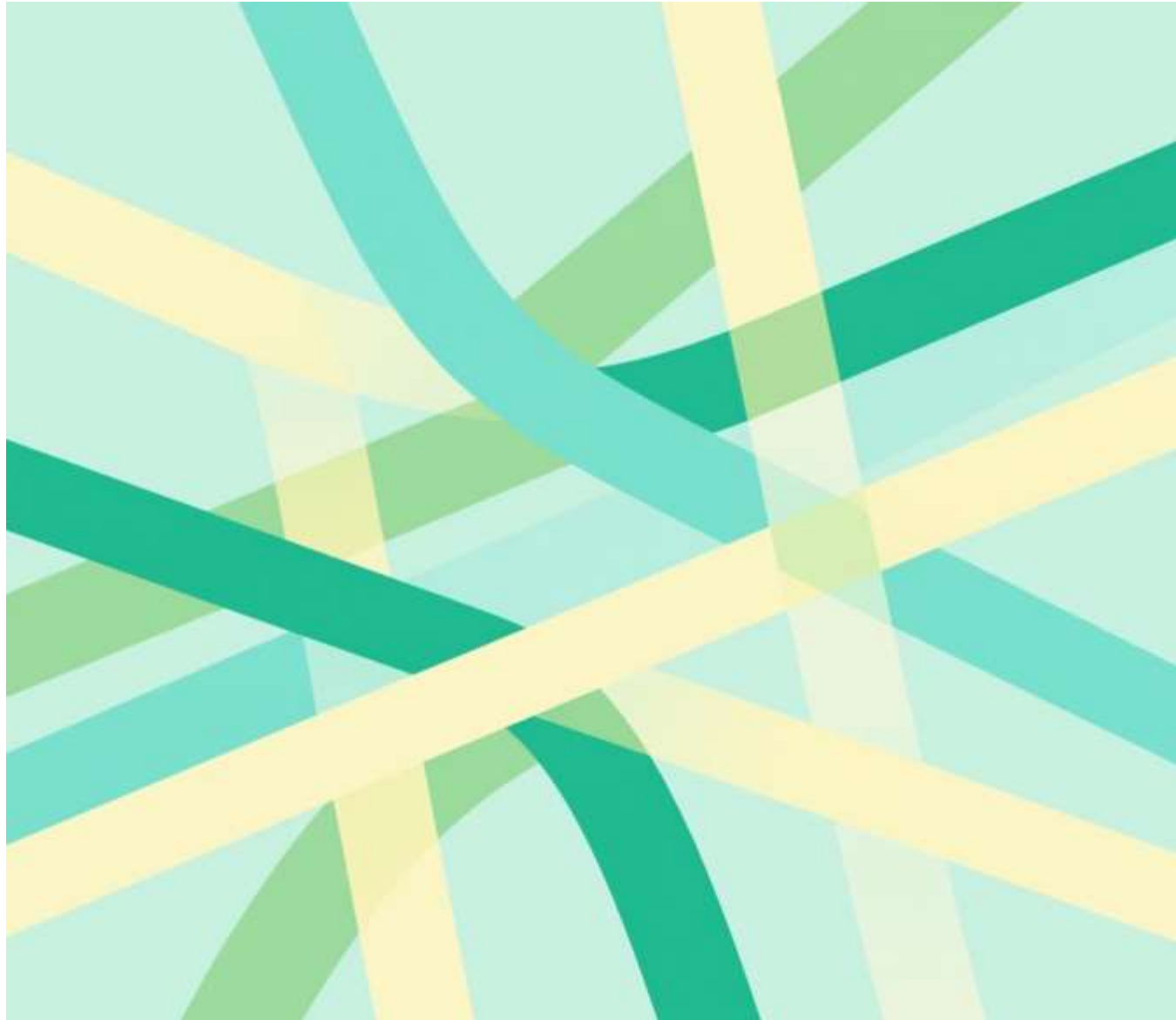
Гнучкість та адаптивність стають не просто бажаними якостями, а ключовою умовою виживання та розвитку освітнього закладу. Це означає здатність швидко перебудовувати освітні програми, методики викладання, управлінські процеси та навіть інфраструктуру відповідно до нових потреб та можливостей.

У цьому контексті **роль керівника** як стратегічного лідера стає вирішальною. Ви не просто адміністратор, а архітектор майбутнього своєї школи, який має:

- Аналізувати зовнішні та внутрішні чинники;
- Формувати бачення розвитку;
- Мотивувати команду до змін;
- Впроваджувати інновації;
- Забезпечувати стабільність у нестабільному середовищі.



Чому адаптивність — ключ до успіху освіти сьогодні?



- **Невизначеність як нова норма**

Сучасний світ характеризується постійною невизначеністю: глобальні пандемії, стрімкі технологічні зміни, екологічні виклики, соціальні та економічні трансформації. Ці фактори безпосередньо впливають на всі сфери життя, включаючи освіту. Здатність до швидкого реагування та адаптації стає не просто перевагою, а життєвою необхідністю.

- **Швидкість реакції освітньої системи**

Традиційні підходи до планування, які базувалися на стабільності та передбачуваності, вже не є ефективними. Освітня система має бути динамічною, здатною швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Це вимагає гнучкості в управлінні, розробці навчальних програм та організації освітнього процесу.

- **Гнучкість і стійкість завдяки адаптивному плануванню**

Адаптивне планування забезпечує саме таку гнучкість і стійкість. Воно дозволяє не тільки оперативно змінювати стратегії та тактики навчання, а й прогнозувати можливі виклики, мінімізуючи їх негативний вплив. Це фундамент для створення освітнього середовища, яке сприятиме розвитку учнів у будь-яких умовах.



Сутність адаптивного планування

Адаптивне планування в освіті – це не просто модифікація існуючих планів, а комплексна філософія, що передбачає гармонійне поєднання різних підходів до організації освітнього процесу.



Поєднання організації та самоорганізації

Адаптивне планування передбачає синергію між централізованою організацією освітнього процесу та децентралізованою самоорганізацією. Це означає, що, окрім чітко визначених цілей та завдань, учні та педагоги мають достатню автономію для вибору шляхів досягнення цих цілей, враховуючи індивідуальні особливості та зовнішні обставини. Заступники директорів виступають тут як фасилітатори, які створюють умови для такої гнучкості.



Використання інформаційних технологій

Сучасні інформаційні технології є невід'ємною частиною адаптивного планування. Цифрові платформи, системи управління навчанням (LMS), інструменти для моніторингу прогресу учнів та зворотного зв'язку дозволяють оперативно збирати дані, аналізувати їх та вносити корективи в освітній процес. Це забезпечує прозорість, ефективність та обґрунтованість управлінських рішень.



Індивідуалізація навчальних маршрутів

Ключовим аспектом адаптивного планування є індивідуалізація навчальних маршрутів учнів. Це означає, що освітній процес орієнтований на потреби, можливості, інтереси та темп навчання кожного школяра. Заступники директорів мають підтримувати розробку та впровадження індивідуальних планів, забезпечуючи диференційований підхід до викладання та оцінювання. Це дозволяє максимально розкрити потенціал кожного учня.



Науковий підхід: механізми адаптивного управління

Адаптивне управління освітнім процесом ґрунтується на глибокому науковому розумінні складних систем та механізмів їх функціонування. Розглянемо ключові аспекти наукового підходу.



Модель контролю освітніх систем

Звернімося до робіт Левіна та співавторів (2015), які запропонували модель контролю освітніх систем. Ця модель підкреслює важливість постійного моніторингу та оцінювання ефективності освітнього процесу. Вона передбачає наявність зворотного зв'язку, що дозволяє керівництву школи оперативно реагувати на відхилення від намічених цілей та коригувати управлінські рішення. Це допомагає підтримувати систему в оптимальному стані, навіть в умовах зовнішніх збурень.



Логічне моделювання та прогнозування

Використання логічного моделювання дозволяє будувати прогнози та аналізувати різні сценарії розвитку освітньої ситуації. Це допомагає заступникам директорів ухвалювати виважені рішення щодо ресурсного забезпечення, кадрової політики та розробки навчальних планів. Моделювання допомагає виявити потенційні ризики та можливості, що є критично важливим для проактивного управління в умовах невизначеності.



Баланс стабільності та гнучкості

Одним із найскладніших завдань адаптивного управління є пошук оптимального балансу між стабільністю та гнучкістю. Система повинна бути достатньо стабільною, щоб забезпечувати якість та послідовність освітнього процесу, але водночас достатньо гнучкою, щоб швидко адаптуватися до змін. Заступники директорів відіграють ключову роль у підтримці цього балансу, забезпечуючи рамкові умови для роботи та заохочуючи інноваційні підходи на місцях.



Практичні інструменти адаптивного планування

Переходячи від теорії до практики, важливо розглянути конкретні інструменти, які допоможуть заступникам директорів ефективно впроваджувати адаптивне планування у своїх закладах.



Індивідуальні освітні маршрути (траєкторії) (IOM)

Цей інструмент, активно розроблений такими фахівцями як Будаєва Н.А., дозволяє враховувати особливості кожного учня: його сильні сторони, сфери для розвитку, інтереси та темп засвоєння матеріалу. IOM може включати вибір предметів, додаткові заняття, позашкільну діяльність, а також різні форми оцінювання. Заступники директорів мають координувати розробку IOM у співпраці з учителями, учнями та їхніми батьками, забезпечуючи їх гнучкість та можливість коригування.



Персоналізація темпу і методів навчання

Як зазначає Водоп'ян Г.М., персоналізація – це не просто модний термін, а ефективний підхід, що дозволяє учням рухатися у власному темпі та використовувати ті методи навчання, які для них є найефективнішими. Це може бути варіативність завдань, різні рівні складності, можливість вибору проектів, використання інтерактивних ресурсів. Важливо створити умови, за яких учні відчуватимуть відповідальність за власне навчання та матимуть можливість експериментувати з різними підходами.



Використання цифрових платформ

Цифрові платформи (наприклад, Google Classroom, Microsoft Teams, Moodle та інші) є незамінними для оперативного коригування планів. Вони дозволяють швидко обмінюватися інформацією, завантажувати оновлені матеріали, проводити онлайн-консультації, організовувати асинхронне навчання та збирати статистику. Це значно спрощує процес адаптації освітнього процесу до мінливих умов, забезпечуючи безперервність навчання навіть за умов форс-мажору.



Приклад: адаптивне навчання в умовах змішаного формату

Одним з найяскравіших прикладів адаптивного навчання стали виклики, спричинені пандемією COVID-19. Цей період продемонстрував, наскільки важливою є гнучкість освітньої системи.



1

2

3

1 Впровадження адаптивних технологій

Під час пандемії школи були змушені швидко переходити на дистанційне або змішане навчання. Це вимагало не лише використання нових технологій, а й адаптації методів викладання. Були впроваджені інтерактивні уроки, віртуальні лабораторії, онлайн-симуляції, які дозволяли підтримувати залученість учнів та забезпечувати доступ до навчального матеріалу незалежно від фізичного місцезнаходження.

2 Підтримка учнів через онлайн-консультації та адаптивне тестування

Важливим елементом адаптації стала посилена індивідуальна підтримка учнів. Вчителі активно проводили онлайн-консультації, допомагаючи долати труднощі з матеріалом та психологічні виклики. Адаптивне тестування, яке підлаштовувалося під рівень знань учня, дозволяло більш точно оцінювати прогрес та надавати персоналізовані рекомендації для подальшого навчання.

3 Підвищення мотивації та автономії

Парадоксально, але умови невизначеності та змішаного навчання сприяли підвищенню мотивації та автономії учнів. Необхідність самостійно організовувати свій час, шукати інформацію та взаємодіяти з однолітками та вчителями в онлайн-середовищі розвинула навички саморегуляції, критичного мислення та відповідальності за власне навчання. Це стало важливим уроком адаптивності для всієї освітньої спільноти.



Стратегія закладу освіти: Основа для гнучкого розвитку

Орієнтація на потреби учнів та громади

Ефективна стратегія починається з глибокого розуміння потреб усіх зацікавлених сторін. Це включає не лише академічні потреби учнів, а й їхні психологічні, соціальні та емоційні аспекти. Важливо також враховувати очікування батьків, запити місцевої громади та вимоги ринку праці. Проведення регулярних опитувань, фокус-груп та аналіз зворотного зв'язку допоможуть вибудувати освітній процес, який максимально відповідає актуальним запитам.

Адаптація до змін: Кадрові, демографічні, освітні тренди

Стратегія має бути динамічною. Це означає постійний моніторинг ключових чинників, що впливають на освітній процес.

- **Кадрові зміни:** Врахування змін у штатному розкладі, потреба у підвищенні кваліфікації педагогів, залучення молодих спеціалістів.
- **Демографічні зрушення:** Зміна кількості учнів, міграційні процеси, що впливають на наповнюваність класів та контингент учнів.
- **Освітні тренди:** Впровадження нових технологій, методик, зміни у державних стандартах освіти, глобальні освітні виклики.

Приклади стратегічних рішень

Конкретні дії, що впливають зі стратегії:

- **Розвиток профільних класів:** Відповідно до потреб ринку праці (наприклад, IT, STEM, медіаграмотність).
- **Партнерство з вищими навчальними закладами та бізнесом:** Для практичної підготовки учнів та стажувань.
- **Гнучка модель навчання:** Запровадження змішаного навчання, індивідуальних освітніх траєкторій, дистанційних форм.
- **Програми адаптації та підтримки:** Для учнів, що прибувають з інших регіонів чи країн.



Блок 1. Стратегія закладу освіти

Кейс 1

Ситуація:

Через міграцію сімей у вашій школі зменшилася кількість учнів. Стратегія закладу передбачала стабільне зростання контингенту.

Завдання:

Які стратегічні зміни варто внести?
Як зберегти ефективність освітнього процесу для меншої кількості учнів?

Орієнтовні відповіді

- Оптимізація класів та навчальних груп
- Перехід на індивідуальні освітні траєкторії
- Використання онлайн-форматів для додаткових курсів

Кейс 2

Ситуація:

Батьки та громада вимагають більше ІТ-курсів, хоча школа історично орієнтована на гуманітарний профіль.

Завдання:

Які короткострокові та довгострокові зміни в стратегії можна запропонувати?
Як поєднати гуманітарний та ІТ-напрямки?

Орієнтовні відповіді

- Введення факультативів або гуртків з ІТ
- Партнерство з ІТ-компаніями чи онлайн-платформами
- Поєднання гуманітарного та ІТ-напрямків через інтегровані проекти

Кейс 3

Ситуація:

Частина вчителів передпенсійного віку, а молодих кадрів мало, що ускладнює реалізацію профільного навчання.

Завдання:

Які рішення можна застосувати для кадрового забезпечення стратегії?
Як залучити молодих фахівців і передати досвід старших колег?

Орієнтовні відповіді

- Наставництво старших вчителів для молодих колег
- Співпраця з педагогічними університетами та стажування
- Залучення сумісників або дистанційних викладачів



Освітня програма: Життєвий пульс стратегії

Освітня програма як інструмент реалізації стратегії

Освітня програма – це не просто набір документів, а живий організм, що відображає стратегічні цілі закладу. Вона має бути гнучкою, здатною до оперативних змін та доповнень, щоб відображати актуальні виклики та потреби суспільства. Кожен елемент програми – від цілей та завдань до змісту навчання та очікуваних результатів – повинен бути чітко пов'язаний зі стратегією школи.

Баланс базових та додаткових компонентів

Важливо знайти оптимальний баланс між обов'язковими державними стандартами та варіативною складовою. Базові компоненти забезпечують відповідність національним вимогам та формують основу знань. Додаткові компоненти (факультативи, гуртки, проєктна діяльність, курси за вибором) дозволяють:

- Враховувати інтереси учнів;
- Розвивати їхні таланти ;
- Формувати унікальне освітнє середовище закладу.

Саме варіативна складова дає змогу оперативно реагувати на зміни та впроваджувати інновації.

Приклади інтеграції нових курсів/форм навчання

- **STEM-освіта:** Запровадження інтегрованих курсів з природничих наук, технологій, інженерії та математики, створення шкільних лабораторій та робототехнічних гуртків.
- **Медіаграмотність та критичне мислення:** Курси, спрямовані на розвиток навичок аналізу інформації, розпізнавання фейків, формування власної думки.
- **Психологічна стійкість та емоційний інтелект:** Тренінги та заняття, що допомагають учням долати стрес, розвивати емпатію та ефективно взаємодіяти.



Блок 2. Освітня програма закладу освіти

Кейс 1

Ситуація:

Друга іноземна мова є обов'язковою, але низький попит серед учнів.

Завдання:

Чи варто переводити курс у факультатив?
Як зберегти якість навчання для охочих?

Орієнтовні відповіді

- Перевести у формат факультативу
- Залишити для охочих у змішаному форматі (онлайн/офлайн)

Кейс 2

Ситуація:

Зростає кількість дітей з особливими освітніми потребами, а програма не адаптована під їхні потреби.

Завдання:

Які зміни у програмі можна внести для інклюзії?
Які ресурси потрібні для ефективної реалізації?

Орієнтовні відповіді

- Адаптовані навчальні плани
- Використання асистентів учителя
- Додаткові онлайн-ресурси та індивідуальні завдання

Кейс 3

Ситуація:

Курс «Фінансова грамотність» не поміщається у навчальний план через нестачу годин.

Завдання:

Як інтегрувати курс у наявні предмети?
Чи можлива його реалізація через факультативи або проєктну діяльність?

Орієнтовні відповіді

- Інтегрувати курс у математику або громадянську освіту
- Ввести факультативний курс або короткі проєктні завдання



Річний план роботи: Від стратегії до дії

01

Операціоналізація стратегії

Річний план роботи є ключовим інструментом для перетворення довгострокової стратегії закладу в конкретні, вимірювані дії. Він деталізує, які кроки необхідно зробити для досягнення стратегічних цілей, хто відповідає за їхнє виконання та в які терміни. Важливо, щоб кожен пункт плану був чітко сформульований і відповідав SMART-критеріям (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

02

План заходів та моніторинг результатів

Річний план повинен містити не лише перелік запланованих заходів (наприклад, семінари для вчителів, оновлення матеріально-технічної бази, проведення батьківських зборів), а й чіткі критерії оцінки їхньої ефективності. Система моніторингу має бути прозорою та регулярною, дозволяючи відстежувати прогрес, виявляти вузькі місця та оперативно вносити корективи. Використання індикаторів успішності допоможе об'єктивно оцінювати досягнення.

03

Гнучкість і можливість корекції

В умовах невизначеності річний план не може бути жорстким і незмінним документом. Він має передбачати механізми для внесення змін та адаптації до нових обставин. Це може бути:

- Регулярний перегляд плану;
- Можливість зміни пріоритетів;
- Виділення резервних ресурсів на непередбачені потреби;
- Залучення команди до обговорення можливих коригувань.



Блок 3. Річний план роботи закладу освіти

Кейс 1

Ситуація:

Планувалися очні семінари для підвищення кваліфікації, але є пропозиція частину перенести онлайн.

Завдання:

Як збалансувати офлайн та онлайн формати?
Які інструменти забезпечать ефективність навчання?

Орієнтовні відповіді:

Частину навчання проводити онлайн, частину – очно.
Використовувати вебінари, інтерактивні платформи, записи уроків.

Кейс 2

Ситуація:

У середині навчального року двоє вчителів ідуть у декретну відпустку, ще один вчитель хворіє на тривалий період. Навчальний процес потрібно зберегти без зниження якості.

Завдання:

Як оперативно перерозподілити навантаження?
Які альтернативи можна залучити, щоб не перевантажити колектив?
Як відобразити зміни у річному плані?

Орієнтовні відповіді:

Використати систему «плаваючих годин» та розподілити між педагогами з меншою завантаженістю.
Залучити студентів-практикантів педагогічних університетів, укласти угоди про співпрацю.
Ввести елементи асинхронного навчання (відеоуроки, платформи).

Кейс 3

Ситуація:

У другому семестрі з'ясовується, що частина комп'ютерів та мультимедійного обладнання застаріла і не витримує навантаження при змішаному навчанні.

Завдання:

Як швидко внести корективи у план роботи?
Які альтернативні рішення можна застосувати без додаткового фінансування?
Як підтримати педагогів у використанні мінімальних технічних можливостей?

Орієнтовні відповіді:

Запровадити ротацію кабінетів: використання ресурсів по черзі класами.
Застосування мобільних пристроїв учнів (BYOD – Bring Your Own device).
Використання безкоштовних онлайн-сервісів (Jamboard, Padlet, Kahoot).
Передбачити у плані роботи курси з цифрової грамотності для педагогів.



Роль заступника директора у впровадженні адаптивного планування

Заступник директора є ключовою фігурою у процесі впровадження адаптивного планування. Ваша роль виходить за межі адміністративного контролю; ви є лідером, який надихає та координує зміни.

Координація роботи педагогічного колективу

Ви є рушійною силою у злагодженій роботі всіх вчителів. Це включає організацію спільних нарад, обговорень, створення робочих груп для розробки гнучких навчальних програм та індивідуальних маршрутів. Важливо забезпечити обмін досвідом та найкращими практиками між педагогами, щоб кожен відчував себе частиною єдиної адаптивної системи.

Професійний розвиток вчителів

Успішне впровадження адаптивного планування неможливе без постійного професійного розвитку педагогів. Ваше завдання – організовувати тренінги, семінари, вебінари з нових методик навчання, використання цифрових інструментів, психологічної підтримки учнів в умовах невизначеності. Заохочуйте вчителів до самоосвіти та участі у фахових спільнотах.

Моніторинг ефективності та корекція

Важливою частиною вашої роботи є постійний моніторинг ефективності впроваджених змін. Це не просто збір даних, а їх аналіз та оперативне реагування. Регулярно збирайте зворотний зв'язок від учнів, батьків та вчителів, аналізуйте результати навчання, і на основі отриманих даних вносьте необхідні корективи у навчальні плани та методики. Цей безперервний цикл покращення є основою адаптивного управління.

Виклики та шляхи їх подолання

Впровадження будь-яких інновацій завжди супроводжується викликами. Адаптивне планування не є винятком. Однак, розуміючи ці перешкоди, ми можемо ефективно їх долати.



Опір змінам серед педагогів і батьків

Людська природа часто чинить опір всьому новому, особливо якщо воно вимагає виходу із зони комфорту. Педагоги можуть відчувати невпевненість у нових методиках, а батьки – занепокоєння щодо "експериментів" над дітьми. **Шлях подолання:** Важливою є роз'яснювальна робота, демонстрація переваг адаптивного навчання на конкретних прикладах успішних шкіл. Залучайте вчителів та батьків до процесу прийняття рішень, надавайте їм можливість висловлювати свої думки та пропозиції. Організуйте навчання та підтримку для педагогів, щоб вони відчували себе впевненіше.

Недостатність ресурсів і технологічної підтримки

Для повноцінного впровадження адаптивного планування потрібні відповідні ресурси: доступ до сучасних цифрових платформ, технічне оснащення, навчальні матеріали. Не завжди школи мають достатнє фінансування. **Шлях подолання:** Заступникам директорів необхідно активно шукати можливості для залучення грантів, співпраці з ГО, використання безкоштовних або бюджетних цифрових рішень. Розробіть поетапний план модернізації, щоб поступово впроваджувати необхідні зміни, використовуючи наявні ресурси максимально ефективно.

Необхідність системного підходу та підтримки керівництва

Адаптивне планування – це не локальна ініціатива, а системна трансформація, яка вимагає підтримки з боку всього керівництва школи та вищих освітніх органів. Без цього ініціативи можуть згаснути. **Шлях подолання:** Важливо постійно комунікувати з директором та місцевими освітніми відділами, обґрунтовувати необхідність змін, надавати аргументи та успішні кейси. Створіть команду однодумців у школі, яка буде підтримувати та просувати ідеї адаптивного планування на всіх рівнях.



Ключові кроки для впровадження адаптивного планування у вашій школі

Щоб адаптивне планування стало реальною силою у вашому закладі, пропонуємо наступні ключові кроки, які варто зробити вже сьогодні.

Аналіз поточного стану та визначення пріоритетів

Почніть з ретельного аналізу сильних та слабких сторін вашої школи, її потреб та можливостей. Визначте, які аспекти освітнього процесу потребують найбільшої адаптації. Це може бути інтеграція нових технологій, індивідуалізація навчання для певних категорій учнів, або оптимізація взаємодії з батьками. Сформулюйте чіткі, досяжні пріоритети.

Розробка гнучких навчальних програм і маршрутів

Наступним кроком є розробка навчальних програм, які не є жорсткими та незмінними. Вони мають містити варіативні компоненти, можливості для вибору курсу, проектної діяльності. Активно залучайте вчителів до цього процесу, заохочуйте їх до творчості. Розробіть шаблони для індивідуальних освітніх маршрутів, які зможуть заповнювати та коригувати педагоги разом з учнями.

(Дайте можливість педагогам обирати різні модельні програми та підручники на паралелі)

Постійний збір зворотного зв'язку та оперативне реагування

Адаптивність вимагає постійного моніторингу та швидкої реакції. Впровадьте механізми регулярного збору зворотного зв'язку від усіх учасників освітнього процесу: учнів, вчителів, батьків. Використовуйте анонімні опитування, фокус-групи, індивідуальні бесіди. На основі отриманих даних оперативно вносьте зміни у навчальні плани, методики, підходи. Це дозволить системі постійно вдосконалюватися.



Висновок: Адаптивність — це шлях до якісної освіти в умовах невизначеності

Освітній процес має бути живим, гнучким і орієнтованим на учня

Сьогодні ми з вами розглянули важливість адаптивного планування в освітньому процесі. Ми живемо в епоху, де єдиною константою є зміна. І наше завдання, як лідерів освіти, полягає в тому, щоб не просто пристосовуватися до цих змін, а використовувати їх як можливість для зростання та розвитку.

- Пам'ятайте, що освітній процес — це не застигла структура, а живий організм, який має дихати, розвиватися та реагувати на виклики. Він повинен бути гнучким, щоб кожен учень міг знайти свій шлях до знань, і орієнтованим на учня, щоб максимально розкрити його потенціал.
- Ваша роль, шановні заступники директорів, є вирішальною. Ви — не просто адміністратори, ви — лідери змін, які формують майбутнє наших шкіл. Саме від вашої рішучості, ініціативності та готовності до інновацій залежить успіх впровадження адаптивного планування. Ви — ті, хто створює умови для розвитку, хто надихає педагогів і підтримує учнів.
- Я вірю, що ви вже створюєте освітнє середовище, яке буде не лише якісним, а й надзвичайно стійким, здатним ефективно реагувати на будь-які виклики майбутнього. Це середовище, де кожен учень відчуватиме підтримку, а кожен педагог — можливості для професійного зростання. Дякую за увагу!



Комунальна установа «Центр професійного розвитку педагогічних працівників Вінницької міської ради або КУ №ЦПРПП ВМР»

Адреса Центру:
м. Вінниця вул. Мури 4

Сайт Центру за
покликанням:

<https://cprvmr.edu.vn.ua/>

