# Образование из будущего

## современный педагог и вызовы времени



**ПАВЕЛ РАБИНОВИЧ**

Директор центра проектного и цифрового развития образования
ИОН РАНХиГС,
Заместитель директора Школы антропологии будущего ИОН РАНХиГС,
к.т.н., доцент



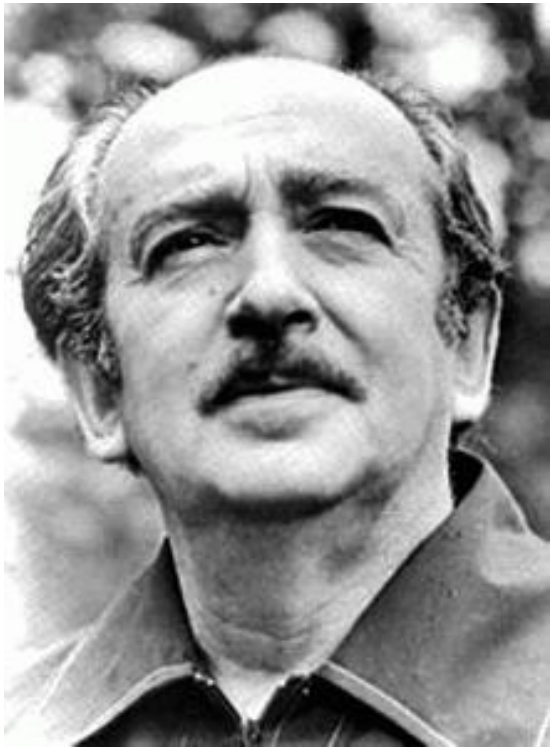
**КИРИЛЛ ЗАВЕДЕНСКИЙ**

Заместитель директора центра проектного и цифрового развития образования ИОН РАНХиГС

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ШКОЛА АНТРОПОЛОГИИ БУДУЩЕГО

КосмОдис



Не бойтесь тюрьмы, не бойтесь сумы,

Не бойтесь мора и глада,

А **бойтесь единственно только того**,

Кто скажет: **"Я знаю, как надо!"**

Кто скажет: "Идите, люди, за мной,

**Я вас научу, как надо**!“

*Александр Галич*

# 1

## зачем?

**“Будущее уже здесь.**

**Просто оно еще неравномерно распределено”**

Уильям Гибсон

# Глобальные тренды: **Игрофикация**

Пульт управления
**подводной лодкой USS Colorado**,
спущена на воду в марте 2018 г.






*по данным https://www.theverge.com/2018/3/18/17136808/us-navy-uss-colorado-xbox-controller*

# Глобальные тренды: **Экономика знаний**




Крупнейший пассажирский перевозчик
**не владеет ни одной машиной**




Самая крупная площадка по аренде жилья
**не имеет собственной недвижимости**




Самый используемый сервис фотографий
**не продает фотоаппаратов** / видеокамер




Самое крупное информационное агентство
**не производит медиа контент**

*По материалам книги “Четвертая промышленная революция” и выступлению Г. Грефа*

# Глобальные тренды:
# **Высшее образование – НЕ преимущество!**

Google EY Penguin Random House UK COSTCO WHOLESALE

WHOLE FOODS MARKET Publix

. . .

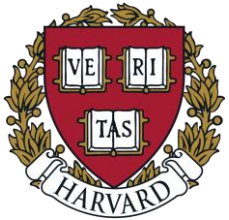
ТАСС

22 ЯНВ, 08:13

Superjob решил отказаться от графы "образование" при размещении вакансий

*По данным https://www.glassdoor.com/blog/no-degree-required/*

# Глобальные тренды: **Открытое образование**




coursera








Stanford
University



UNIVERSITY OF
CAMBRIDGE

**Более 10 000 лекций в открытом доступе**

*http://ocw.mit.edu/index.htm, http://coursera.com и др.*

# Контексты

| Глобальные тренды | Глобальные вызовы |
| --- | --- |
| Глобальность<br>Сложность | • ***Кризис упрощений и смыслов***<br>• Напряжение одновременно повсюду<br>• Непереносимая ответственность |
| Избыточное разнообразие | • ***Кризис понимания****, неконтролируемые интерпретации*<br>• Потребление без границ, избалованность комфортом<br>• Избыток свободного времени |
| Скорость<br>Неопределенность | • *Новые* ***профессии в стиле «сделай сам»***<br>• Кризис планирования и крах “традиционных” бизнес-моделей |
| Цифровизация<br>Автоматизация | • ***“Человек достроенный”*** *(в т.ч. IT)*<br>• Фейковая реальность, феноменология пост-правды<br>• Одиночество в сети, онлайн как угроза привычному образу жизни |
| Мобильность<br>Гиперсвязность | • ***Каждый имеет возможность изменить мир***<br>• Кризис доверия, ослабление близости<br>• Сила слабых связей |

* с опорой на материалы Л.Чекаловой

# Контексты



## Мир

*Новая промышленная революция и СРТ*

Гуманизация, экологизация

Рост самозанятости людей

Сингулярность

Цифровая революция

*“Сложный мир”, “Сложный человек”*

Субъект России

## Субъект России

НП “Образование”

Указы и Послание Президента России

*Стратегия и повестка региона*

*Сохранение локальной культуры*

Конкурентное образование

Образование как драйвер развития территории



## Школьники, студенты и родители

*Массовый запрос на персонализацию*

Недостаток смыслов, недостаток радости

Рост невовлеченных, падение вовлеченных

Рост субъектности, изменение запросов

Ученическая самостоятельность

Родители: успеваемость, успешность в будущем



## Бизнес и инновации

Идеальный работник:

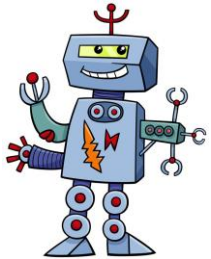
- визионерство,
- креативность
- системность
- самоорганизация

Интеллектуализация деятельности

Новые гибкие и горизонтальные модели управления

# «Цифра»: изменение рынка труда

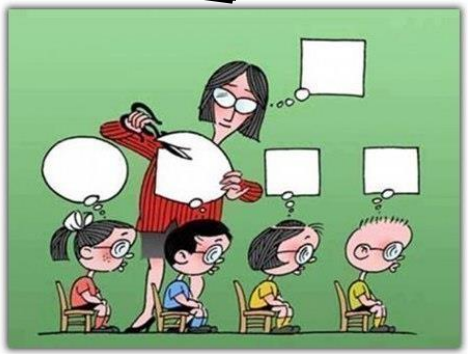
**“Дешевле роботов”**



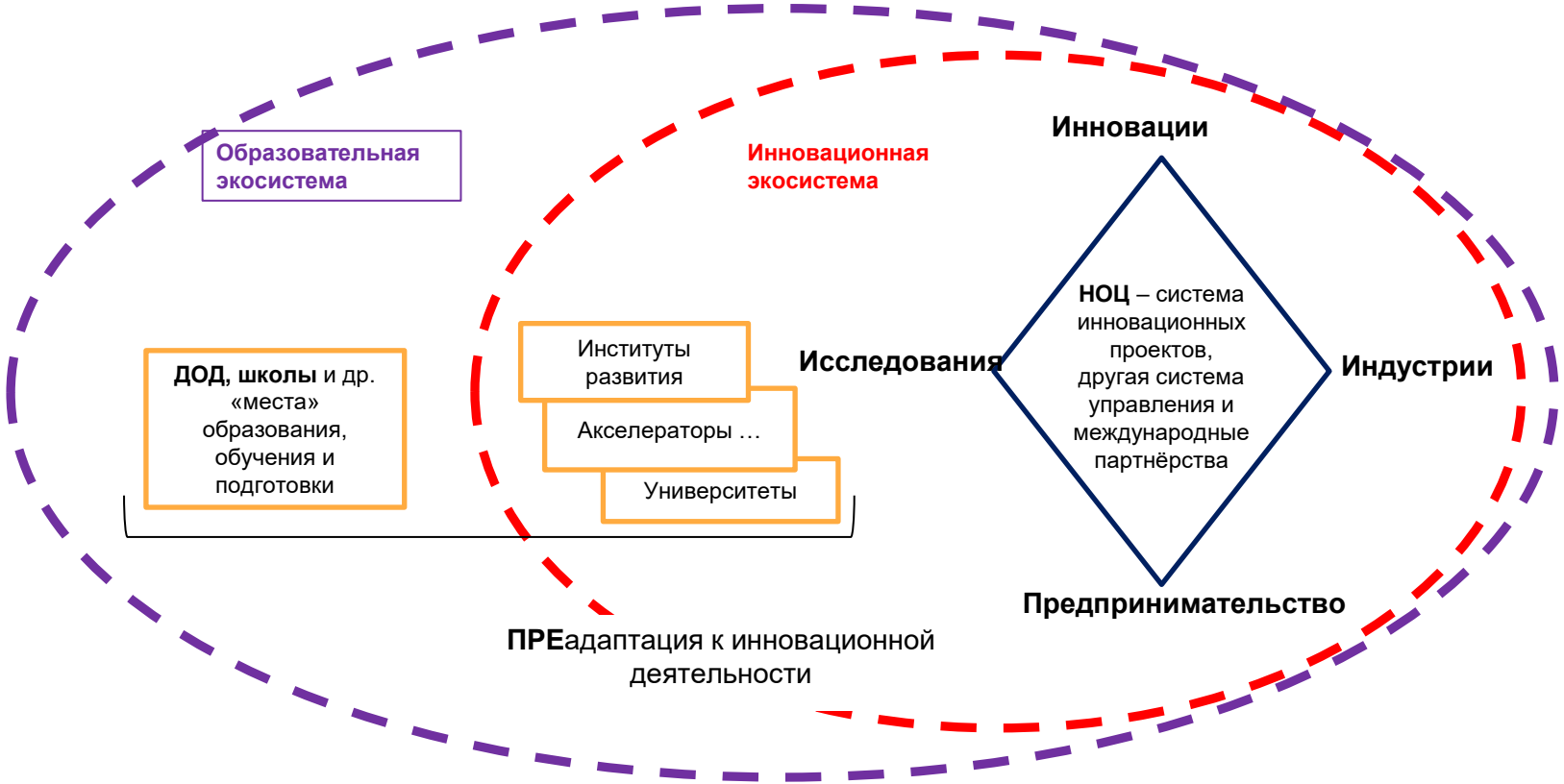
**Работа вне алгоритмов**

## Школа

- Типовые задачи
- Фронтальная работа
- Запрет гаджетов
- Перерегулирование



# Инновационная деятельность




*) на основе «Ромб Фалькова-Островского»

# Образование и реальная деятельность







## Итог: 65,7% школьников, 72% студентов и 58% учителей не понимают содержание научно-популярного текста

| Тип понимания | Доля испытуемых в группе (%) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Учащиеся 9-11 классов 15-17 лет (70 чел.) | Студенты (разных ВУЗов и регионов РФ) 19 лет -22 года (29 чел.) | Учителя школ (Москва, Воронеж) 25-60 лет (69 чел.) | Руководители и специалисты предприятий нефтяной отрасли 30-60 лет (23 чел.) |
| ① Ориентация на пересказ | 30% | 45% | 33% | 17% |
| ② Наивное/беспомощное понимание | 35,70% | 27% | 25% | 17% |
| ③ Подведение под шаблон | 25,70% | 21% | 28% | 44% |
| ④ Ориетация на выделение мысли автора | 8,60% | 7% | 14% | 22% |
| Сумма ① и ② | 65,70% | 72% | 58% | 34% |
| Сумма ③ и ④ | 34,30% | 28% | 42% | 66% |



[1] Губанов А.Ю., Интерпретация результатов исследования (ноябрь 2019)

© П. Щедровицкий, В. Алейник и К°

Министерство просвещения Российской Федерации

Фонд новых форм развития образования PLUS ULTRA

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# Цифровая трансформация школы

- Модель цифрового мира:
- Гибкость
- Равные среди первых
- Открытость
- Командность
- Коммуникации

http://**DT.ranepa.ru**



**> 18 000** участников комплекта **программ**

**85** субъектов Российской Федерации

**6 516** участников **сообщества практиков**

Анализ ситуации → Замысел (ставка) → Проектное решение → Средства достижения → Организацион-ный проект → Внедрение и поддержка

# «Ложечки нашли, но осадок остался»…

**Функциональная «грамотность»:**

- - «сделайте: шаг 1, шаг 2, шаг 3»
  - «а что нужно сделать?»
- «пришлите скан по адресу: город, ул., д., кв.»
- вопрос *в группе FB*: «как попасть *в группу FB?*»

**Цифровой «сон»:**

- вебинары по запросу – включу Zoom и буду обедать …
- Facebook – американское зло, лучше WhatsApp …
- Facebook – пропаганда нетрадиционности …

**Эффект «забора» или «колеи»:**

- псевдо-проблематика
- нет образовательного запроса

**Двойные стандарты:**

- «неадекватные» родители
- как коллеги могут меня оценивать? только эксперты!
- «дай списать»
- удостоверение будет?

**Объектная позиция:**

- кто нам разрешит?
- нас заставили….
- они …
- так ведь это же Школа «***», а мы….

**Директора школ**

- не отличаются от школьников (идеалисты, аккуратисты, шалуны, «подлизы», подсказки, списывание...)
- лояльны, а не субъектны (что от них хотят услышать, а не что реально думаю)
- начальство важнее учеников и родителей

*13% школ не владеют базовыми цифровыми технологиями**

** по результатам НИР «Разработка и апробация вариативной модели цифровой образовательной среды школы», РАНХиГС, 2019 г.*



СЕГОДНЯ

*Пересланное сообщение*

Молодец, сегодня без отметки 09:21

Почему без отметки? 09:21

*Пересланное сообщение*

Слишком  много пятерок. Я против 09:21





**«Настоящий Учитель тот, кто учит *человечности*.**

**Человечеству всегда будет не хватать Учителей»**

Анатолий Кашпировский

# Вызовы системе образования

- **образование – общее пространство развития** (для учителей, учеников и других позиций)
- **мотивация и умение учиться** “всю жизнь”
- **персонализация:** самоопределение, целеполагание, продуктивное действие, рефлексия
- **«горизонтальные» форматы:** образование на «равных» (P2P), наставничество, сообщества и др.
- образовательные **экосистемы**
- **перформативная система оценивания**: оценка компетенций и динамики их прироста, самооценка

*На основе: П. Лукша, П. Щедровицкий и докладов GELP, GEF, OECD*

2

# что?

**“Я разговариваю с тем, кем ты можешь стать...”**

Шалва Амонашвили

# “Бесподобные” выпускники

## Универсальные компетенции

- **Практическое мышление**
- Системное мышление
- Межкультурная и проблемная коммуникация
- Понимание
- Эмпатия
- **Проблематизация**
- **Самоопределение**
- **Целеполагание**
- Языковая компетенция
- **Рефлексия**
- **Самоорганизация**



ФГОС

Предметные, межпредметные, личностные, УУД

## Базовые грамотности

- **Грамотность работы с будущим**
- Ресурсная грамотность
- Коммуникативная грамотность
- Социальная грамотность
- Цифровая грамотность
- Финансовая грамотность
- Экологическая грамотность

## Специальные компетенции

- Исследовательские
- Предпринимательские
- Организационно-управленческие
- **Инновационные**

# Смысловые линии и базовые принципы

## 1
## Субъектность



Рост субъектности
(и возможностей ее проявления)
всех участников

## 2
## Персонализация



Учет запроса каждого при создании продукта.
**Массовое персонализированное** производство

## 3
## Логистика



**Логистика** создания ценности.
Почти неограниченное пространство возможностей

# Субъектность: Человек и Цифра






**Возможность выбора!**

↓

**Необходимость выбора!**

субъектность, культура запросов и выбора

↓

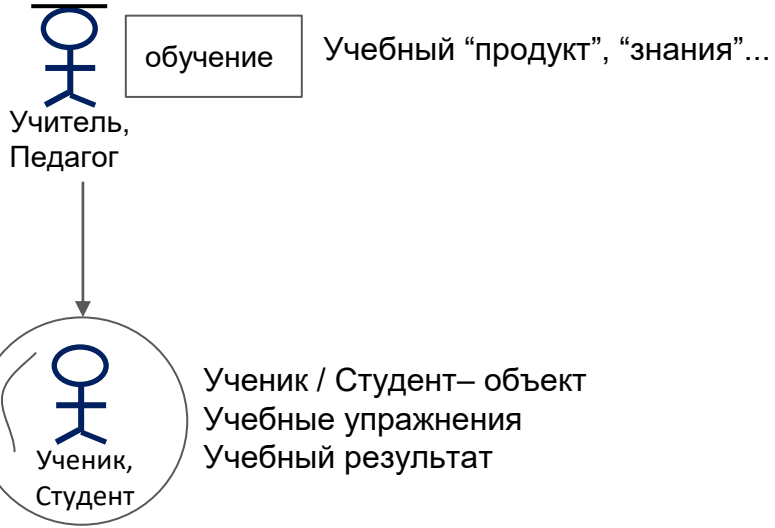
Самоопределение, целеполагание,
самоорганизация, рефлексия

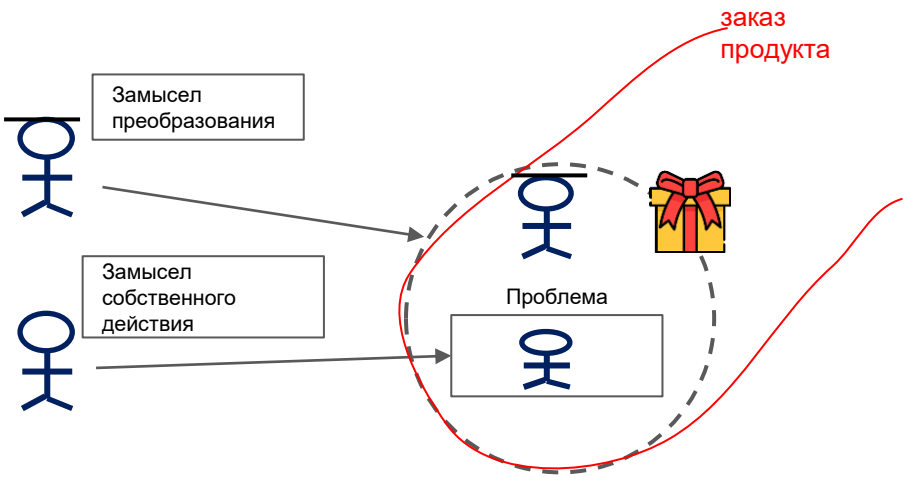
---

**Выбор будет сделан, но кем/чем?!**

# **Смена парадигмы:**
# продуктивное образование

**“Учебный симулякр”** **vs.** **“Реальный” продукт**

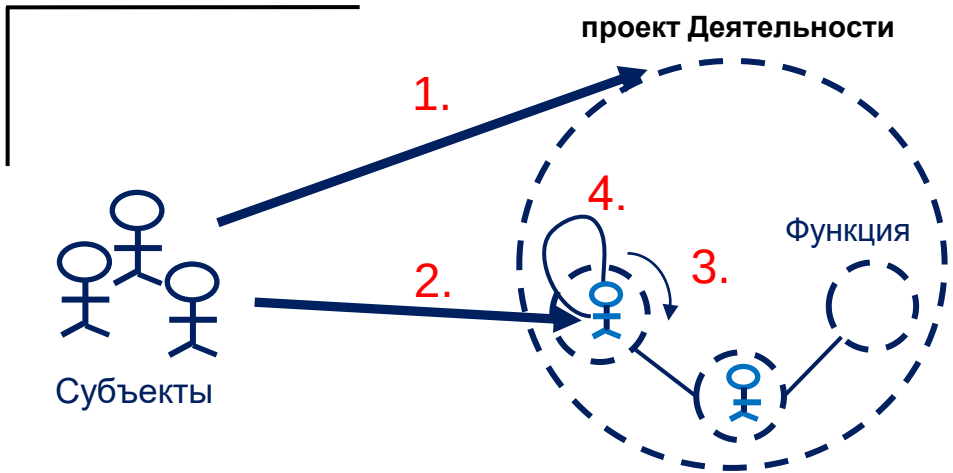



**Продукт:**
**преобразование, использование,**
**знания и компетенции – в рефлексии!**

# Смена парадигмы:
# проектирование компетенций

Инновационное развитие




**Компетенции:**

1. Коллективное проектирование развивающегося объекта вместе с собой
2. Достраивание / преобразование себя и функции
3. Со-организация и «сверх» - исполнение функций (фронтир)
4. Рефлексивное оформление знания

**Компетенция** (общ.-эконом) – **универсальная способность** получать качественный продукт в условиях **ускоряющейся** системы **разделения труда**

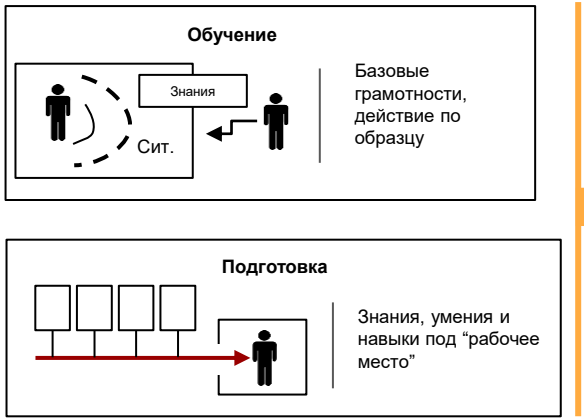
**Компетенция** (практико-метод.) – **способность** субъекта осуществить **преобразование** деятельности **вместе с собой**

**) на основе Островского Б.М., Эльконина Б.Д., Попова А.А.*

***) с опорой на результаты работы группы «Стандарт компетенций», НОЦ-Кузбасс, руководитель программы Б.М. Островский, модератор К.Е. Заведенский, эксперты П.Д. Рабинович и А. А, Попов*

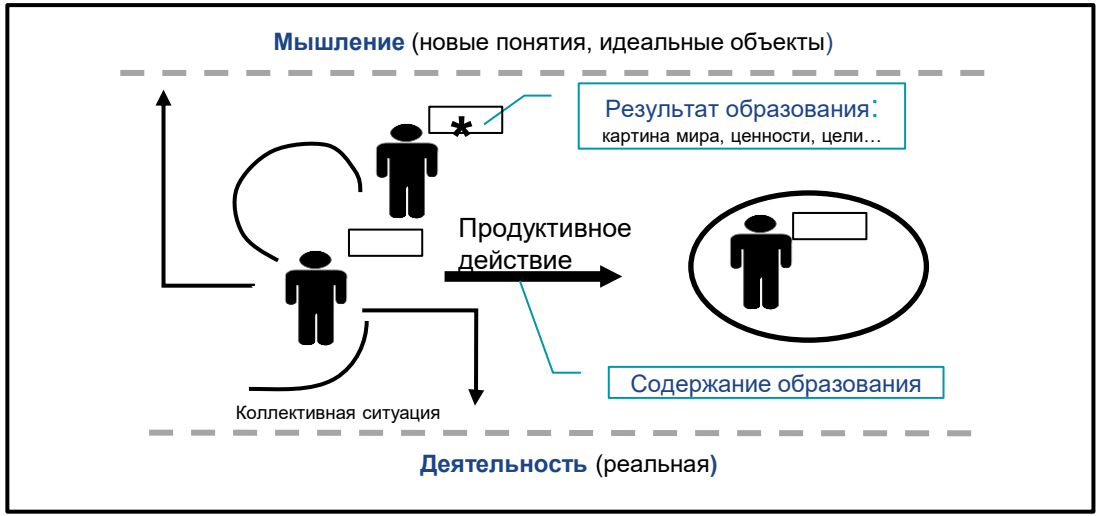
# **Смена парадигмы:**
# смена базовых процессов

**Трансляция, воспроизводство норм культуры и социальных отношений**




#Класс, #Урок, #Индивид, #Обучающийся, #Передача знаний, #Профессия ….

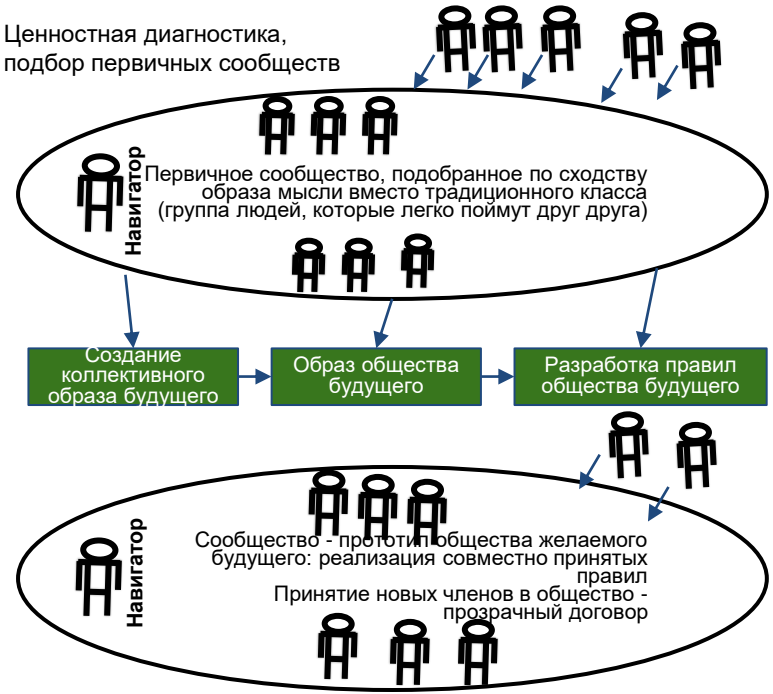
**Продуктивное образование:**
развитие, освоение технологий мышления и субъектной самоорганизация




#Сообщество, #Проект, #Исследование, #Компетенции, #Могу-щество, #Личность, #Субъектность, #Запрос, #Персонализация, #Продукт, #Рефлексия, #Работа с будущим

# **Смена парадигмы:**
# смена базовых процессов

## Социотехника

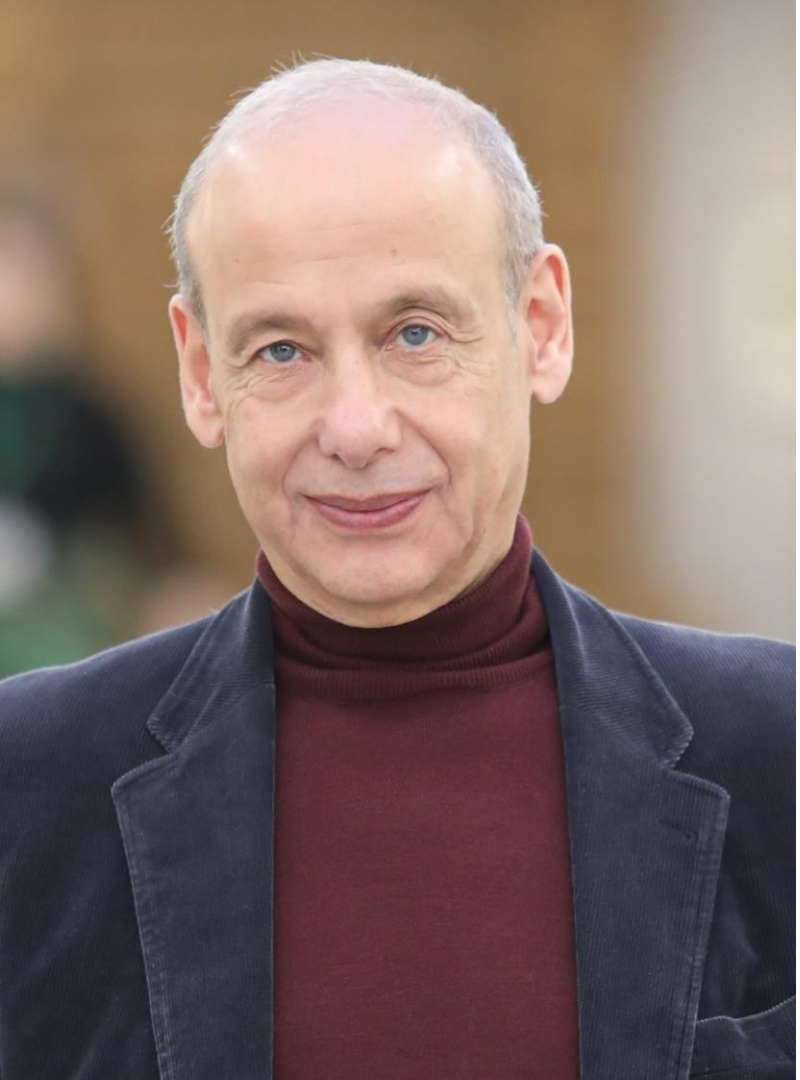



**Процессы:**

- Коллективное мечтание
- Коллективное самоопределение
- Коммуникация
- Создание правил
- Мониторинг и корректировка правил
- Медиация в сообществе
- Взаимопомощь (в т.ч., взаимообучение)

**Результаты:**

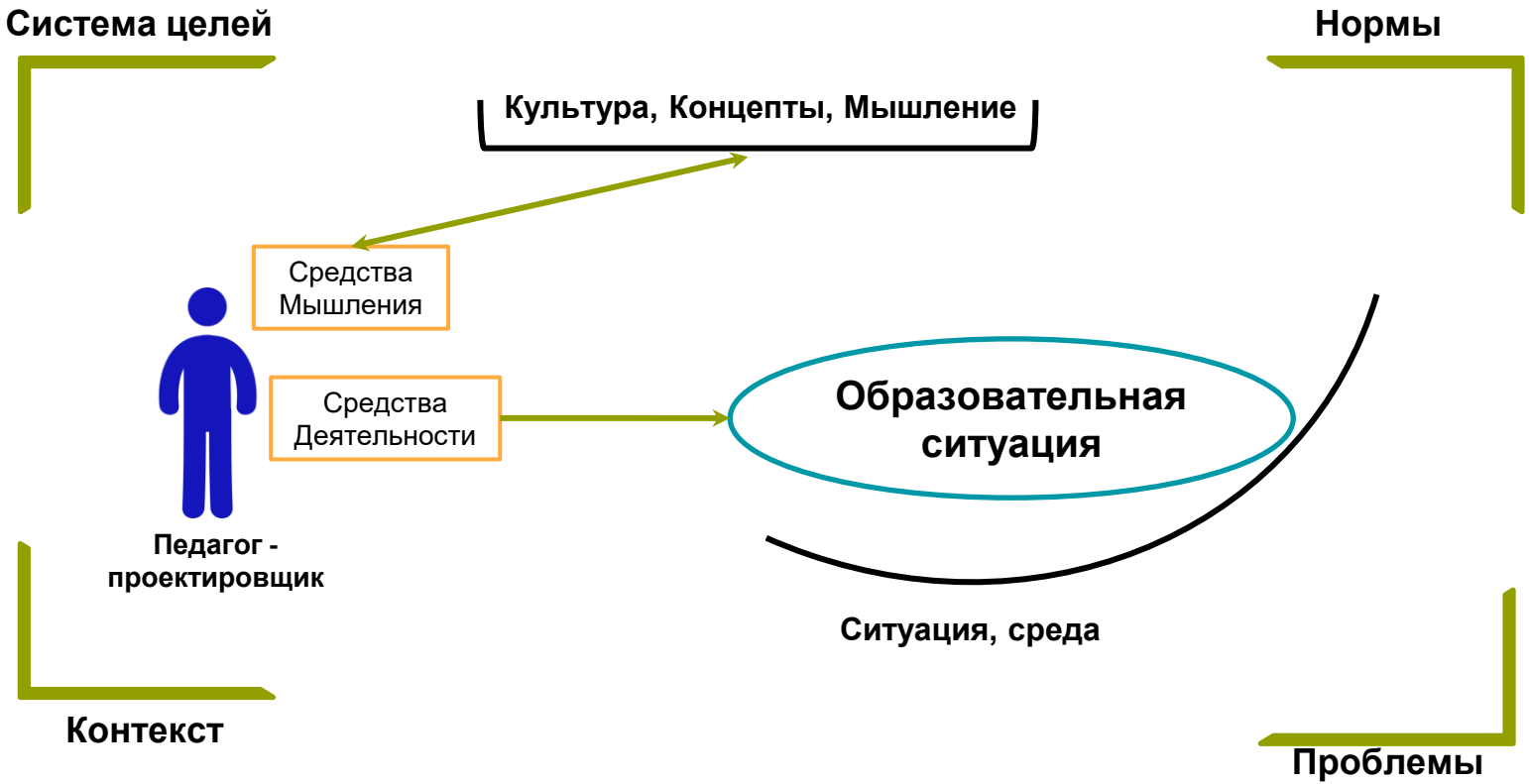
- Ценностно-ориентированный образ мышления и действия
- Культура уважения и договора
- Проактивная позиция каждого
- Примат равной ценности каждого
- Культура поддержки
- Устойчивые социальные связи
- Культура последствий (принятие решений с учетом “как это повлияет на тех, кто рядом”)



# «Учитель – конструктор смысловых миров»

Александр Асмолов

# **Смена парадигмы:**
# перепозиционирование педагога

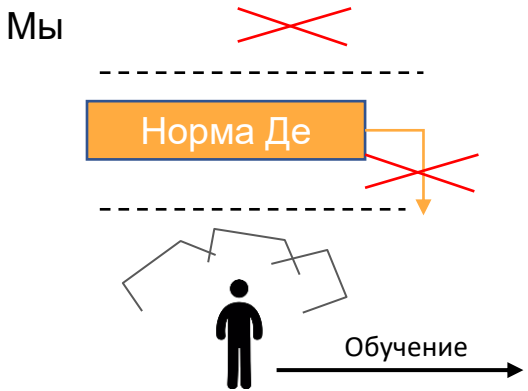



*На основе схем ММК*

# Смена парадигмы:
## перепозиционирование педагога

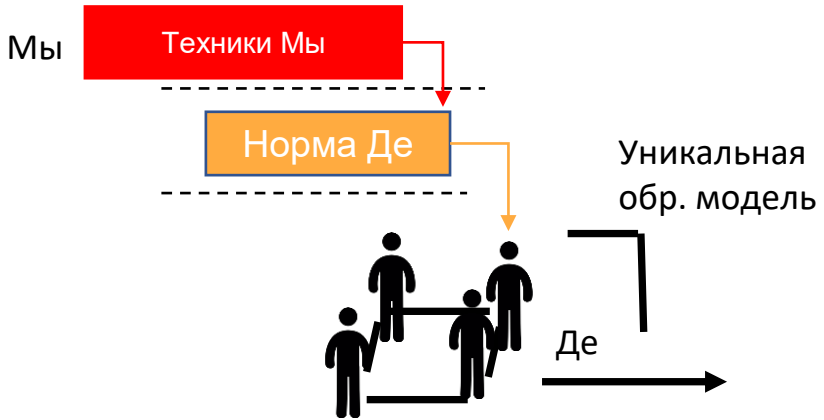
### Педагог 1.0

- Работает по 1-2 конкретной методике
- Транслятор
- “Заперт” в предмете
- Деятельность не разворачивается



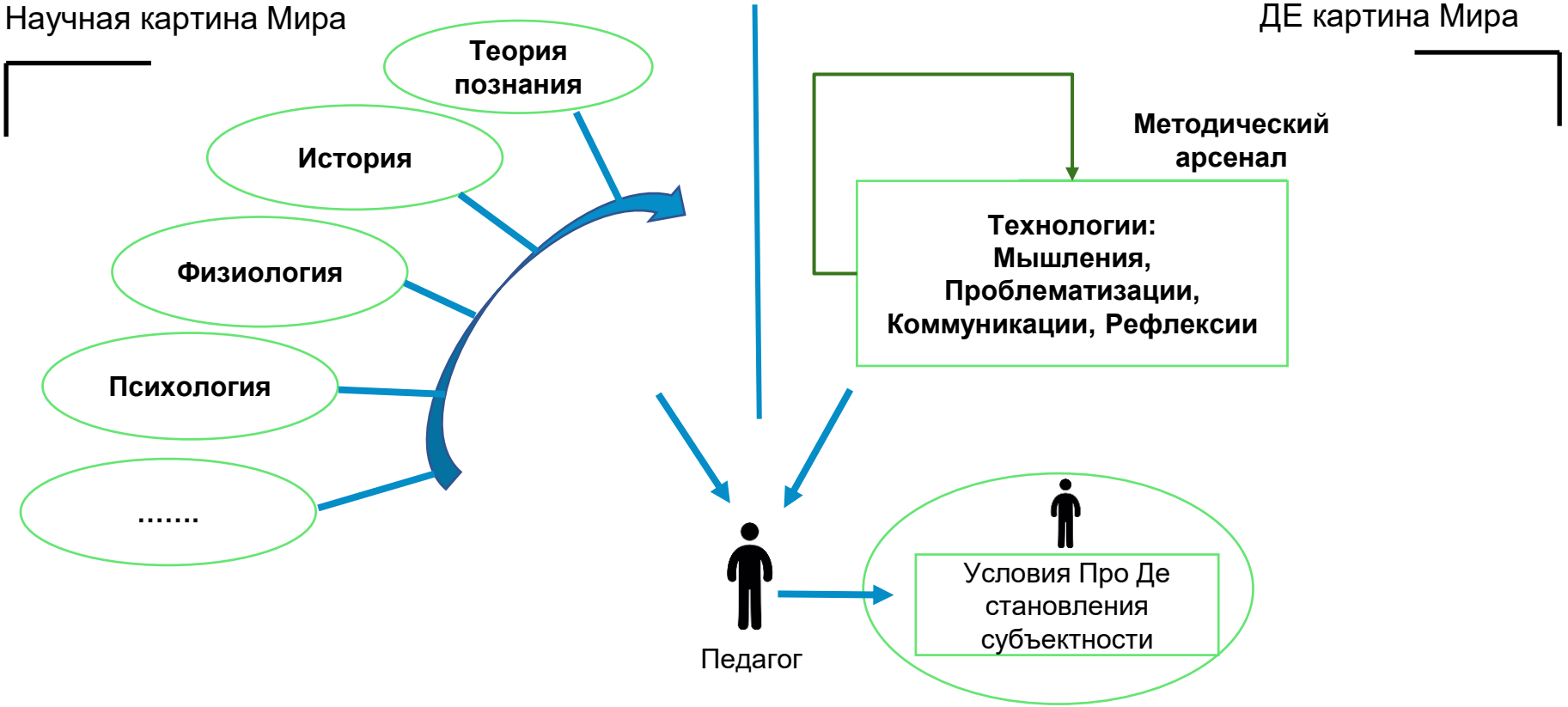

### Педагог 2.0

- Работает с нормой (а не воспроизводит ее)
- “Преодолевает” ограничения предмета в рефлексии и коллаборации
- Исследовательская позиция, работа в повестке (R&D)
- Собственный проект и маршрут (что я развиваю?)




*На основе группы МГПУ ШРШ-2 МШУ Сколково*

# Смена парадигмы:
## перепозиционирование педагога



# Смена парадигмы:
# **Педагогическая СРТ**

Пример

**Педагог**

## Навигатор

- Проектирование будущей деятельности совместно со студентами,
- Проектирование индивидуальных и коллективных образовательных маршрутов
- Диагностика и мониторинг
- Сопровождение проектов и исследований
- Организация самоопределения и рефлексии

## Ментор / наставник / эксперт

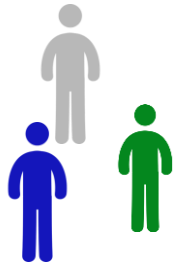
- Профильный успешный специалист (совмещает педагогическую работу с профильной деятельностью)
- *Ментор*: деятельность, опыт, практика => картина мира
- *Наставник*: техники, тренинги, мастер-классы => навыки
- *Эксперт*: консультации по предметным областям под проект / исследование = > знания

## **Помощник** (сопровождение)

- помощь в самоорганизации
- помощь в поиске ресурсов
- психологическая поддержка

## Консультант / методист

- Подбор, коррекция методик под модель компетенций
- Педагогические исследования
- Работа в команде (мета-предмет, проекты, др.)



# Смена парадигмы:
# **Управленческая СРТ**

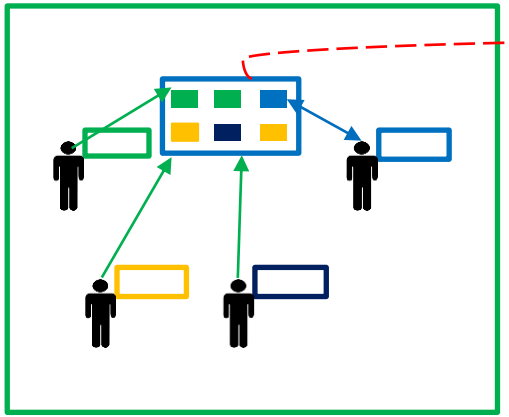
Пример

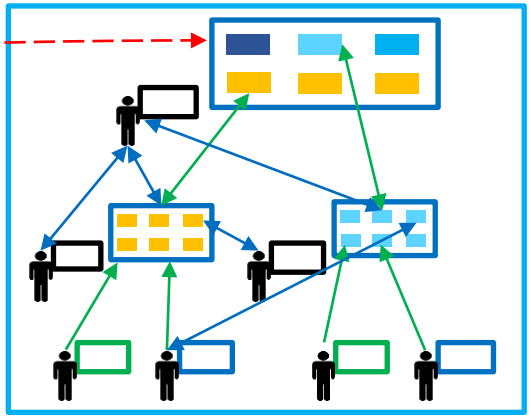
директор

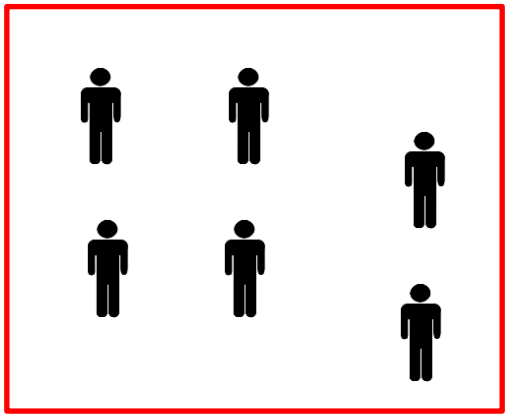
Управляющий Проблемным Офисом

Управляющий Проектным Офисом

Администратор







**DISRUPT**
Проблемный офис

**CHANGE**
Проектный офис

**RUN**
Улучшение процессной деятельности (бережливая организация труда)

# **Смена парадигмы:**
# образовательная среда

**Избыточно**:
- Области знания
- Доступный объем знаний
- Форматы и события
- Эксперты и др.

Место **формирования запроса и рефлексии**



**Избыточно**:
- реальные предприятия
- разные виды деятельности на предприятиях
- Возможные задачи

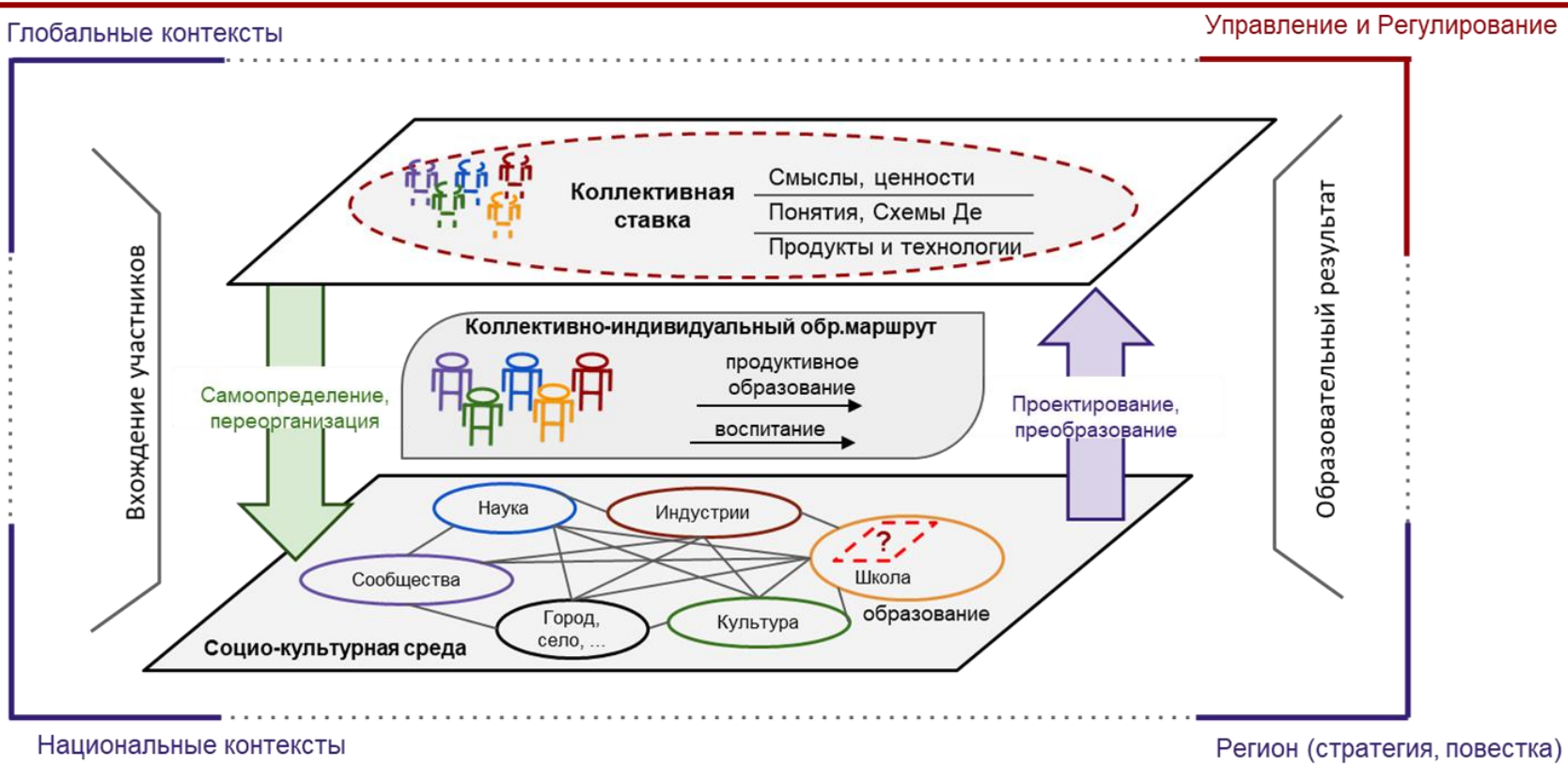


Место **оснащения средствами и нормами** для реализации запроса

Место **реализации запроса в деятельности**



# **Смена парадигмы:**
# образовательная эко-система




* с учетом: П. Лукша et al. «Образование для сложного общества»; O. Scharmer, C, Kaufmann, “From Ego-system to Eco-system”, “Outward looking school and it’s ecosystem”; OECD Entrepreneurship306; M. Prensky, “Future-focused learning”; M. Darling et al., “Emergent Learning: A Framework for Whole-System Strategy, Learning, and Adaptation” и др.




**“Нет ничего более бесполезного, чем эффективно делать то, что вообще делать не следует...”**

Питер Друкер

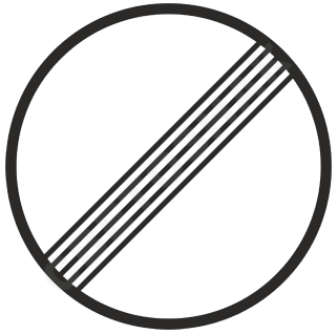
# «Простые» правила

## НЕЛЬЗЯ

**Регалии, должности…**



**Мнимые ограничения**



**НЕправильно / Правильно**



## МОЖНО

**«ВСЕ в рамках уголовного кодекса и вреда для здоровья»**



# Ответы без вопросов



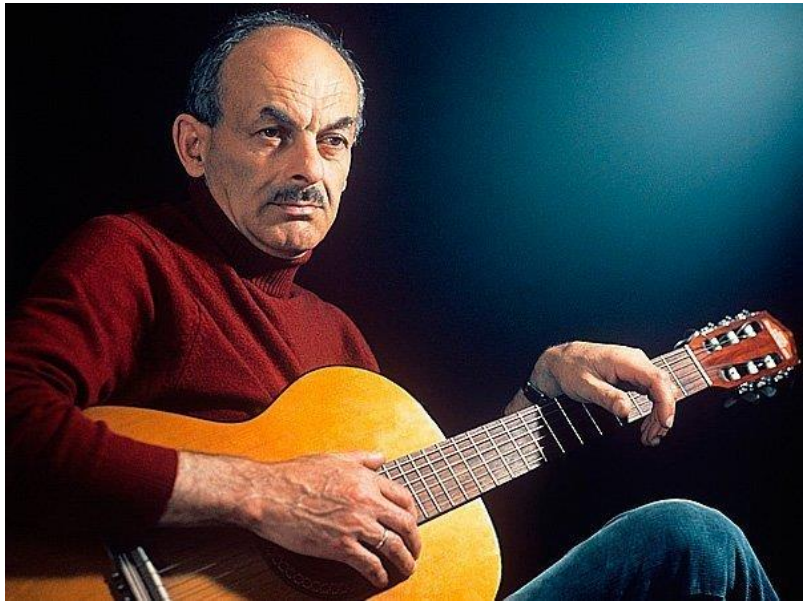
Он взрослых изводил вопросом «**Почему**?»
Его прозвали «**маленький философ**».

Но только **он подрос**, как начали ему
Преподносить **ответы без вопросов**.

И с этих пор **он больше никому**
**Не досаждал** вопросом «**Почему**?»



*Самуил Маршак*



# «Снимайте короны, господа, пока они не врезались вам в мозги»

Булат Окуджава

# «Формула успеха» - Деятельность!



Активная **коллаборация** участников и экспертов, во время и после программы



**Методология**: адаптированные международные стандартны и практики



**Кадры**: практикующие эксперты с большим профильным опытом ***учитель с «несущей» деятельностью***

**К⁴М²**

КосмОдис
www.cosmodis.ru

Участие в реальных **мероприятиях** и проектах во время и после программы



**Контент**: рекомендации для школьников, педагогов и администрации, кейсы, проектные задания, проекты документов и пр.



**Консалтинг** и сопровождение



# Технологии под смыслы!

**Смысловой**



**Методический**
**Технологический**



**Инструментальный**



Сложность устранения разрыва

**Цифровая трансформация**
новое понимание образования

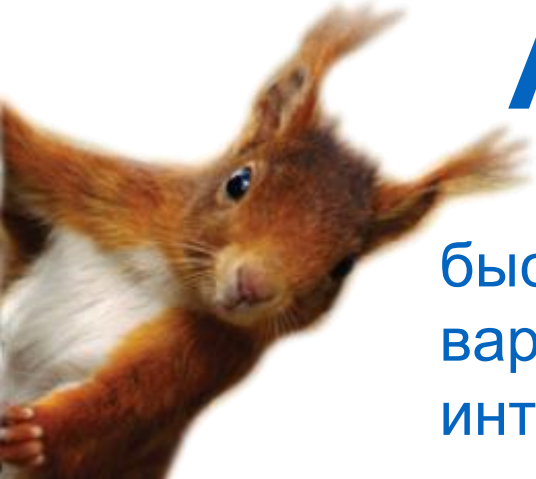
** по результатам НИР «Разработка и апробация вариативной модели цифровой образовательной среды школы», РАНХиГС, 2019 г.*

**PMBoK** основательно,
но не быстро





# Agile



быстро,
вариативно,
интересно

# PMgile

**Интегрируемо**
**Удобно**
**Универсально**

# Ценности Agile в школе

**Люди и взаимодействие**
важнее процессов и инструментов



**Учитель –**
мотиватор к познанию и навигатор

**Работающий продукт**
важнее исчерпывающей документации



**Компетенции**
важнее теоретических знаний

**Сотрудничество с заказчиком**
важнее согласования условий контракта



**Коллаборации**
важнее «правил внутреннего распорядка»

**Готовность к изменениям**
важнее следования первоначальному плану



**Готовность к изменениям**
способность получать новые компетенции в изменяющемся мире



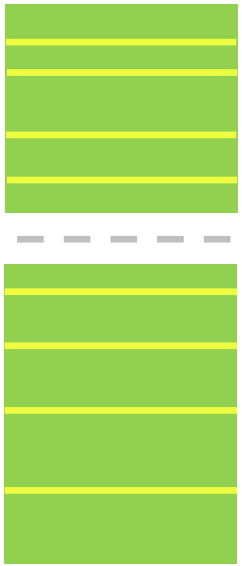
**«Ученик никогда не превзойдет учителя, если видит в нем образец, а не соперника»**

Виссарион Белинский

# Гибкие уроки (Scrum)

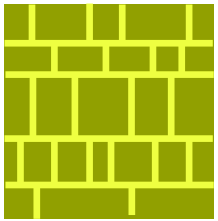
Пример

**Маршрутный лист темы**



«Планерка»

**Задачи на спринт**



«Летучка»

**Спринт**
(1-2 недели)

Демонстрация и ретроспектива



Владелец продукта:
**педагог**
или **ученик!**



Команда:
**3-5 учеников**



Скрам-мастер:
**ученик**

# Проектные уроки (Agile/Scrum)

#Русский язык

#Иностранный язык

#География

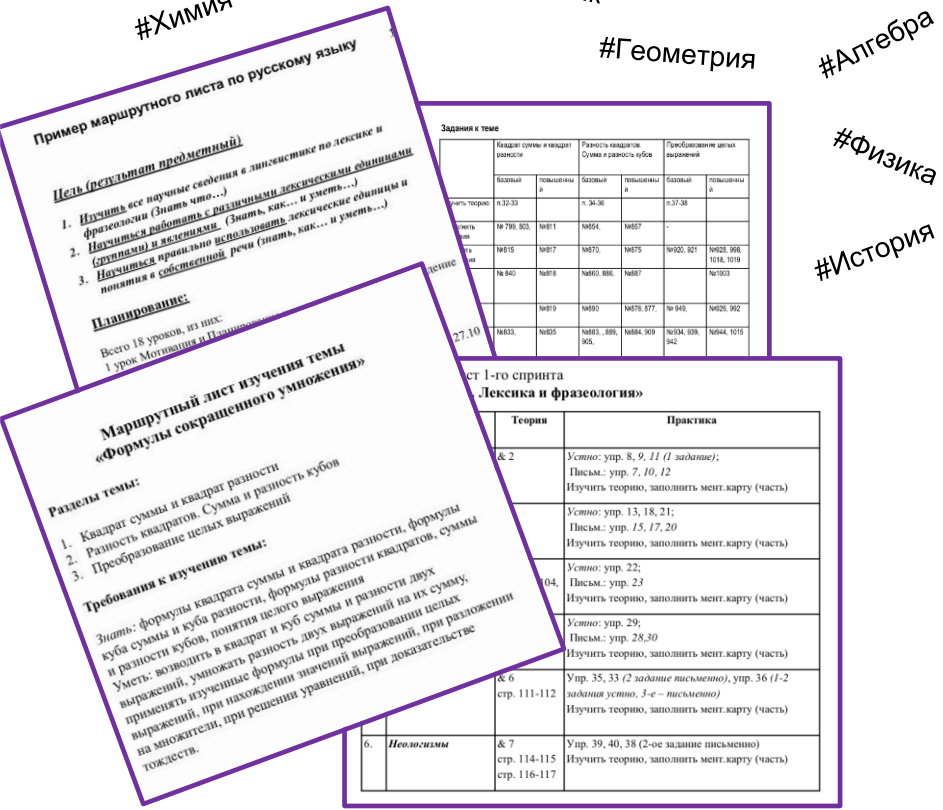
#Химия

#Геометрия

#Алгебра

#Физика

#История




## Маршрутный лист:

1. Тема
2. Цель
3. Разделы
4. Требования к результатам
5. Задания
6. Источники
7. Форма  и дата контроля
8. Рекомендации

# Проектные уроки (Agile/Scrum)

Пример






# Проектные уроки (Agile/Scrum)

Мотивация к познанию

Работа с информацией

Эффективные коммуникации

Самоорганизация

Лидерство

Командообразование

**Пример конкретной школы**

| Вид контроля | «2» | «3» | «4» | «5» | КО | Ср. балл |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **КрN1 (ноябрь)** | **41%** | 38% | 21% | - | 21% | 2,8 |
| **КрN2** | 30% | 45% | 21% | 4% | 25% | 3 |
| **КрN3** | 25% | 35% | 16% | 24% | 40% | 3,5 |
| **КрN4 (январь)** | **16%** | 22% | 39% | ***23%*** | 62% | 3,8 |

| ОГЭ (2019) | ЕГЭ (2019) |
|---|---|
| Средний балл – «**4,03**»<br>Качество – **85%** | <u>Базовый уровень:</u><br>Средний балл – «**5**»<br>(из **15** учеников – «5» – **12** чел.) |
| Всего **26** учеников:<br>• «5» – 5 чел.<br>• «4» – 18 чел.<br>• «3» – 4 чел. | <u>Профильный уровень:</u><br>Средний балл – «**73**»<br>1 ученик – «**100**» |
| *3 года SCRUM* | *2 года SCRUM* |

# Дети – детям

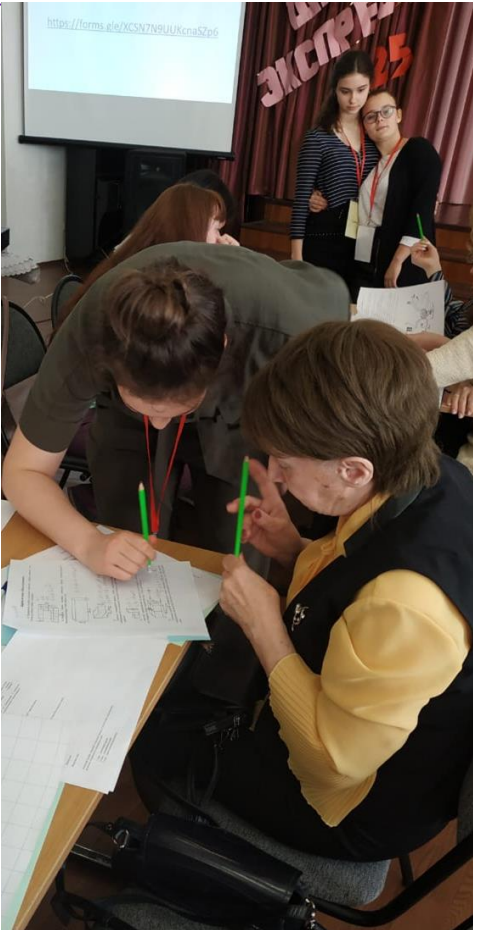
Пример

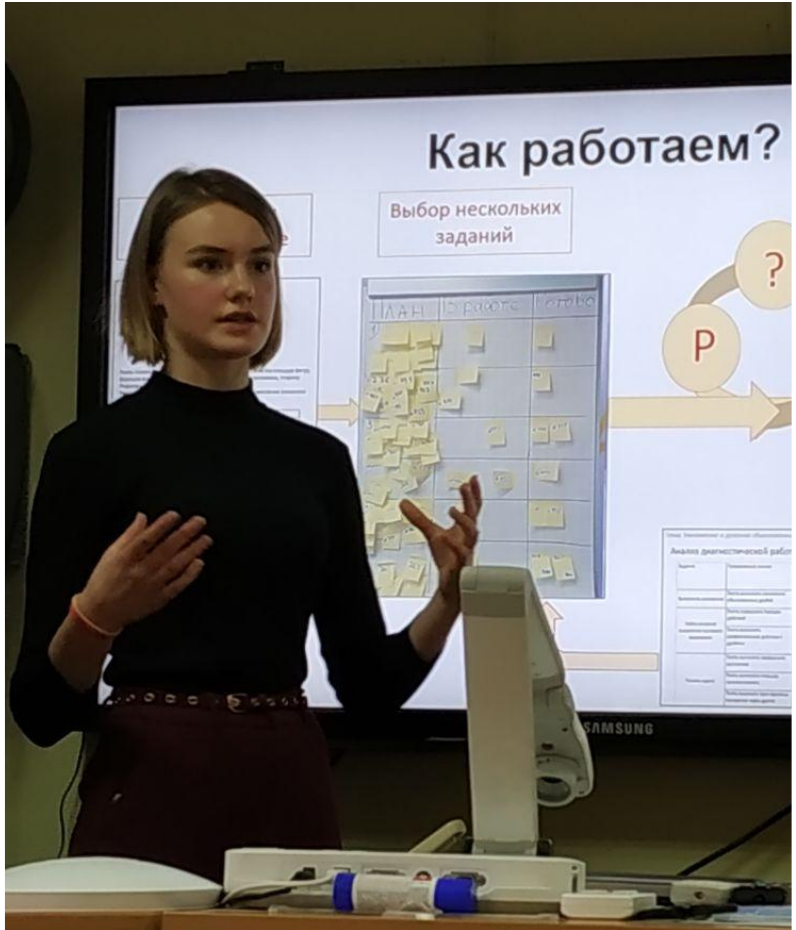




# Дети – взрослым

Пример








# Родители

Пример

«По данным Росстата, число недовольных качеством образовательных услуг выросло с 10,1% всех семей, имеющих детей до 15 лет, в 2015 году до 14,8% в 2017-м.»

«в России около 8 тысяч детей находятся на семейном обучении (учитываются самые разные формы). Общее число детей, которые не охвачены формальным (ежедневным дневным) школьным образованием, - около 100 тысяч»

**Парадоксально, но родители сами блокируют образовательные инновации**



## Переосмысление родительской позиции










https://plus.rbc.ru/news/5cb8b3117a8aa937fee263bc [2] https://rg.ru/2019/05/15/mify-o-domashnem-obuchenii-chto-nuzhno- znat-pro-semejnoe-obrazovanie.html

# Проекты вне уроков

- **Ученик** – руководит проектом, выбирает тему, собирает команду
- **Международные стандарты** Agile, PMBoK, IPMA и др.
- Результат проекта: **продукт + обр. результат**
- **Мотивация** к познанию, **знания, soft и digital** skills



# События: Фестивали проектов

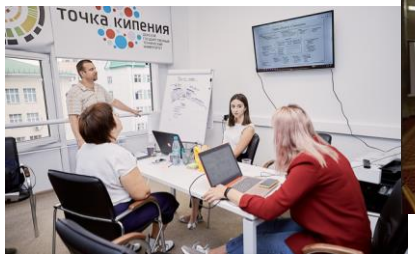


- Заочный этап
- Очный этап: выставка и защита
- Финал: «TED»-презентация

- **17** фестивалей (2016-2020г.г.)
- **География**:
  Москва,
  Московская область,
  ХМАО-Югра,
  Республика Мордовия,
  Калининградская область,
  Ленинградская область,
  Самарская область
- **> 1 500 детей**
- **> 500 проектов**
- **> 200 экспертов**

# Новые образовательные практики и форматы

**Сессии коллективного мышления и проектирования**






**«Школьные стартапы», Акселерация и сопровождение инициатив**

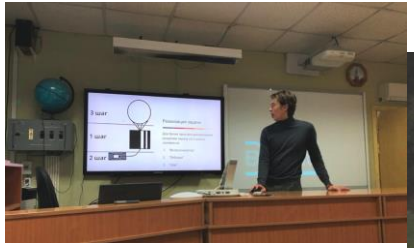




**“Событийность” в экосистеме**



**Проекты на уроках, проекты «вне» уроков**



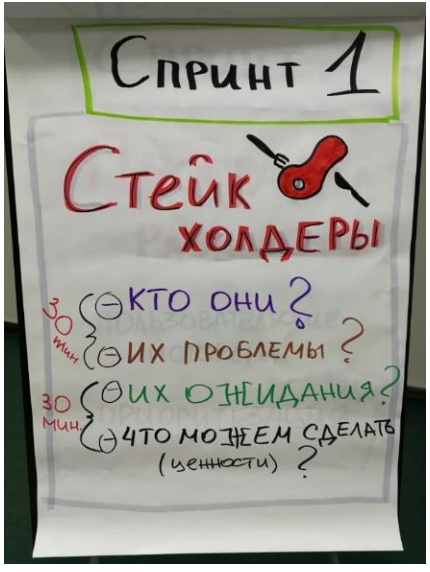


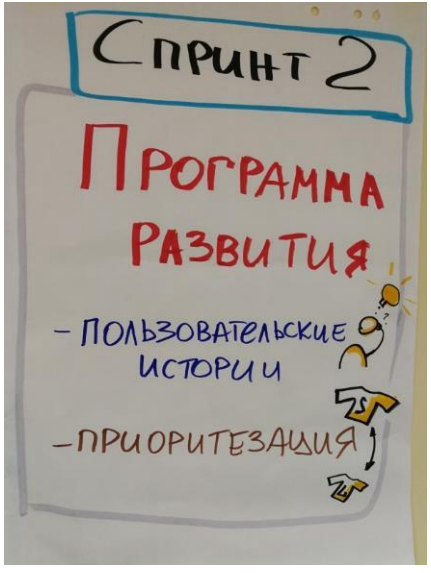
# Scrum – педсовет

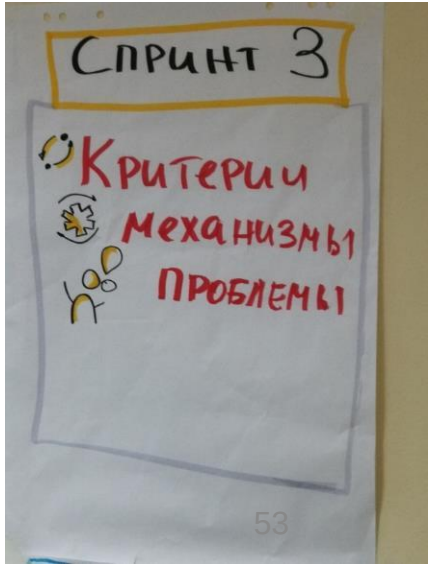








# **Примеры:** GRID @ school & home







- Распределенные вычисления для школьников дома и в школе
- Грид-системы на персональных компьютерах и смартфонах
- Реальные исследовательские задачи и BOINC-среда

# Центр научного творчества и R&D

Пример

**Совет ПИЦ «Поиск» (руководители секций)**

Председатель (**ученик**) + Наставник

Секретарь

Секция математики
д.ф.-м.н. Губко В.М.

Секция IT-технологий
Чеботарев П.Н.

Секция робототехники
Бобырев А. А.

Секция астрономии
к.т.н. Царьков И.С.

Секция географии
Литвиненко В.В.

Секция физики
к.т.н. Лавров В.Н.

Секция ракетомоделирования
Цуцких А.Ю.

Секция экологии
Удовик Ю.К.

Секция химии
Власенко Н.В.

Секция истории и краеведения Зингис К.А.

Секция биологии
к.б.н. Тропин В.В.

Секция психологии
Старостина Ю.А.

Секция телевидения
Бычкова Е.А.

Секция лингвистики
Прилоус С.В.

Секция инж. проекти-рования Цуцких А.Ю.

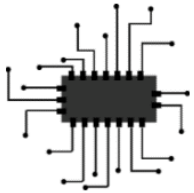
# **Примеры:** Интернет-вещей в образовании

Прототип устройства

Подключение к облаку

Удаленное управление

GreenPL
платформа IoT



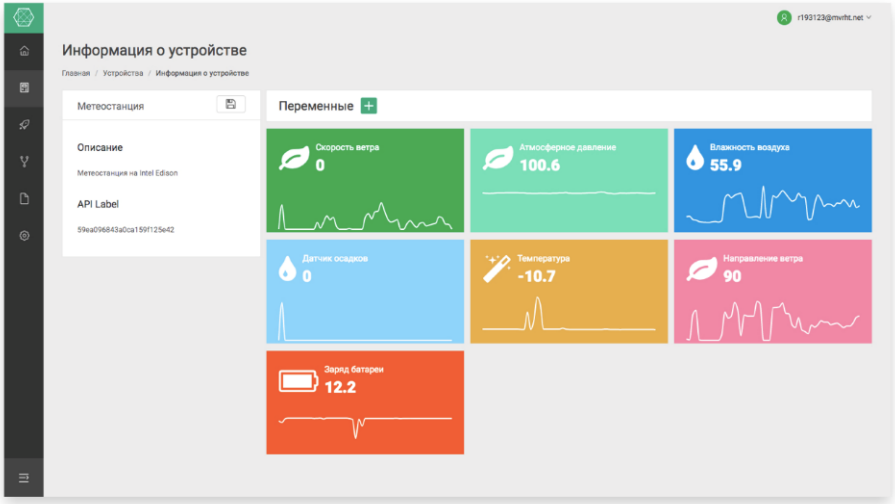









app.greenpl.ru
r193123@mvrht.net
123456






# Центр новой энергетики и биотехнологий





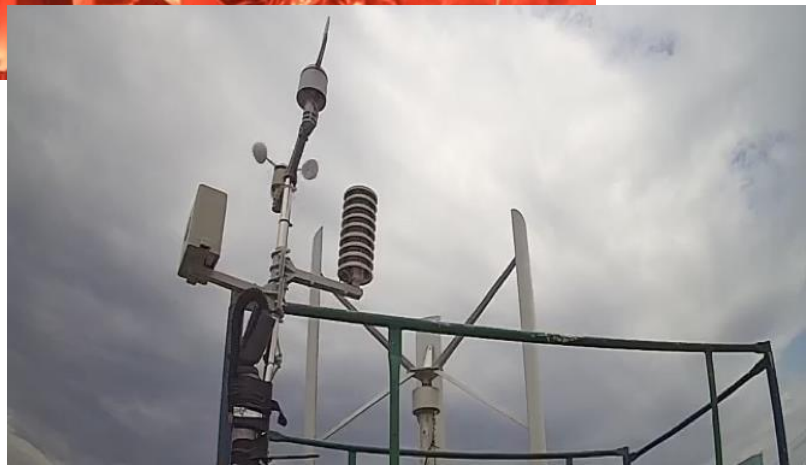


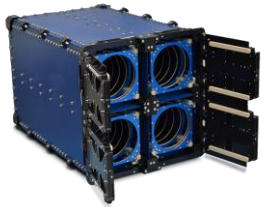


# Центр Космических Технологий







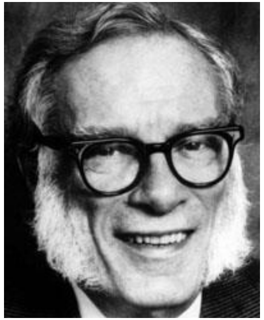




# Цифровое производство в школе через партнерство



# Читать и смотреть!



**Азик Азимов**

«Профессия»




**Александр Асмолов**

«Школа неопределенности»

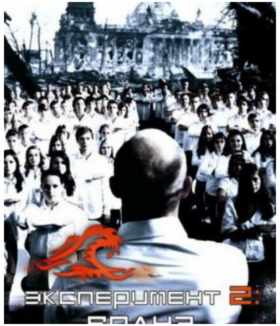



**Дэйв Берджес**

«Обучение как приключение»

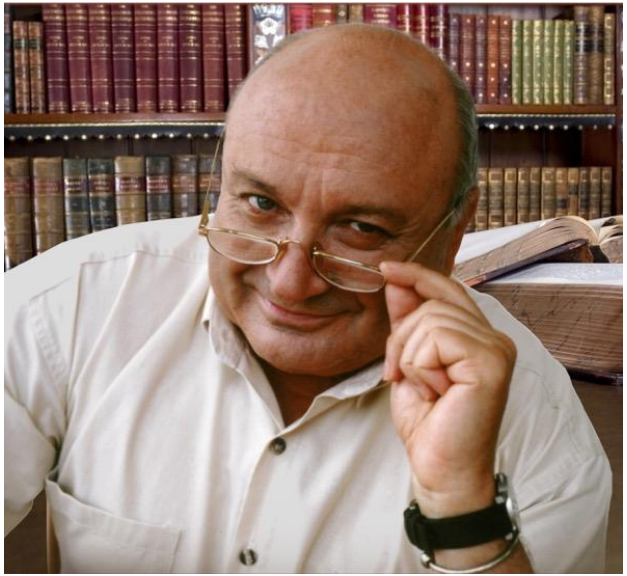



**«Общество мертвых поэтов»**




**«Эксперимент 2: Волна»**

**«Тот, кто хочет все и сразу получает ничего и постепенно!»**



М. Жванецкий

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ШКОЛА
АНТРОПОЛОГИИ БУДУЩЕГО

КосмОдис
www.cosmodis.ru

# Приглашаем вместе:

- развиваться
- делать проекты
- создавать будущее



**edu @ CosmOdis.ru**
+7(985)784-07-10