# Развитие педагогического лидерства в Сингапуре

**Зайцева Анна Владимировна** – канд. пед. наук, доцент кафедры «Иностранные языки», Пензенский государственный университет (Пенза, Россия); heaven76@yandex.ru

**Ломохова Светлана Анатольевна** – канд. пед. наук, доцент кафедры «Иностранные языки», Пензенский государственный университет (Пенза, Россия); slomokhova@mail.ru

**Аннотация.** *В статье представлены результаты теоретического анализа практик развития педагогического лидерства в Сингапуре. Авторами определены особенности подходов к профессиональному росту руководителей общеобразовательных организаций в рамках соответствующей национальной модели. Данный анализ является продолжением лонгитюдного исследования, направленного на изучение опыта Германии и Гонконга, которое осуществлялось авторами в 2022–24 гг.*

**Ключевые слова.** *Педагогическое лидерство, руководители общеобразовательных организаций, карьерный и профессиональный рост, оценка текущего потенциала, система управления эффективностью, единая процедура аттестации для работников образования, персонифицированная программная платформа, протокол текущего потенциала, профессиональное мастерство, наставничество, экосистемный подход.*

В современном мире различные страны активно реализуют программы и стратегии, направленные на формирование лидерских качеств и управленческих компетенций руководящих кадров общеобразовательных организаций. Одной из целей создания национальных моделей педагогического лидерства и реализации соответствующих педагогических практик является обеспечение системы общего образования управленческим ресурсом [1; 2]. Актуальность и значимость проблемы трансформации российской системы общего образования определила «необходимость изучения лучших практик педагогического образования в странах, занимающих лидирующие позиции в оценке качества системы педагогического образования» [3]. Более того, наличие возможностей карьерного роста педагогических работников образовательных организаций общего образования является неотъемлемым фактором обеспечения качества образовательного процесса и его результативности [3, с. 328–329].

Современная система образования в Сингапуре – результат более чем 40-летнего периода развития и преобразований, стартовавших от уровня развивающихся стран. Сегодня этот уровень трансформировался в модель, достойную тиражирования даже в развитых странах. Четко выстроенная централизованная система отбора и повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций, их поддержка в карьерном и профессиональном росте рассматриваются в Сингапуре как второй по значимости фактор успеха и результативности всей системы образования вслед за эффективностью функционирования системы профессионального развития учителя – «национальной модели учительского роста» [4].

Национальный институт образования (NIE) реализует две программы развития лидерских качеств мирового уровня для лидеров-учителей («лидеров среднего звена») и начинающих руководителей школ. Программы разрабатываются с 2000 г., после того как в 1997 г. была заявлена стратегическая линия развития образования «Мыслящие школы, обучающаяся нация» (TSLN). Согласно этой стратегии, директора школ в Сингапуре выступают

в качестве «руководителей обучающихся организаций»; они определяют видение школы, руководят процессом управления изменениями на основе анализа потребностей учителей и учащихся в обучении.

В 2001 г. Национальный институт образования в партнерстве с Министерством образования запустил Программу «Лидеры в образовании» (LEP) [5]; в 2007 г. была разработана программа «Управление и лидерство в школах» (MLS) [6], призванная заложить основы управления школой как обучающей и обучающейся организацией. Программы интегрированы, реализуют философию и принципы обучения взрослых (например, обучение через практику), их можно рассматривать как две половины одной всеобъемлющей программы развития лидерства в школе.

Все учителя в Сингапуре проходят ежегодный процесс аттестации, называемый системой управления эффективностью (EPMS). Это механизм оценки, ориентированный на профессиональный рост учителей. Он используется для определения сильных сторон каждого учителя и возможностей их развития. EPMS преследует две основные цели: оценка эффективности работы педагогических работников и определение перспектив продвижения по службе.

Для учителей, занимающих руководящие позиции, EPMS вместе с результатами оценки текущего потенциала (CEP) используется для определения готовности к дальнейшим возможностям развития лидерских качеств и последующего отбора в программы «Управление и лидерство в школах» (MLS) и «Лидеры в образовании» (LEP). Определение готовности проходит в два этапа. Первый – это открытый этап, на котором учителя работают со специалистом EPMS, чтобы определить личный план эффективности работы на год. Этот план выстраивает профессиональное развитие, включая возможности наставничества и профессионального обучения. Второй этап – это закрытый процесс, в котором специалист EPMS определяет уровень достижений кандидата.

EPMS является единой процедурой аттестации для всех работников образования, хотя требуемый уровень проявленной компетентности зависит от опыта и функциональных обязанностей. Учителя должны быть в состоянии продемонстрировать в процессе этой стандартизированной процедуры, как они реализуют цели, установленные руководителями департаментов, в учебном процессе, в то время, как главы департаментов показывают успешность результатов «каскадирования» этих же целей на уровне всего департамента.

Аттестационные процессы и процедуры в рамках EPMS поддерживаются персонифицированной программной платформой «My Professional Development Journey» («Мой маршрут в профессиональном развитии»), которая позволяет учителям отслеживать свои успехи в достижении целей EPMS, находить подходящие возможности профессионального развития и актуализировать тем самым свои сильные стороны. Выявляя сильные стороны учителей, аттестационный механизм EPMS побуждает их к дальнейшему развитию своих талантов.

Директора школ также активно занимаются выявлением, воспитанием и продвижением талантливых лидеров среди учителей.

EPMS, как уже было отмечено, – не единственный инструмент, используемый для управления талантами. Учителя также оцениваются по протоколу текущего потенциала (CEP). CEP оказывает существенное влияние на перспективы продвижения учителей, получив признание в сфере управления образованием в Сингапуре как производное явление от инструмента управления талантами в международной компании Shell. В отличие от результатов EPMS, кото-

рые открыты для учителей, Министерство образования не делает прозрачными результаты CEP, используя их для внутреннего контроля кадрового резерва и мониторинга «пула» потенциальных кандидатов на вакантные руководящие должности в общеобразовательных организациях. CEP является также основным критерием для принятия решений о повышении в должности и назначениях. С другой стороны, CEP – коллективная оценка, первоначально определяемая на уровне школы командой руководителей (включая директора, заместителей директоров и лидеров-учителей). Школы проводят рабочую сессию три–четыре раза в год, чтобы оценить своих учителей. Руководство школы использует ключевые критерии оценки, которые различаются в разных школах, но могут включать: личностные качества (например, отражающие ценности, транслируемые Министерством образования); профессиональное мастерство (в применении личностно-ориентированных методов обучения и оценивания образовательных достижений, в проектировании учебных программ и реализации планов профессионального развития); информационную компетентность и вклад в развитие организации; эффективное сотрудничество (включая командную работу и внешнее сотрудничество).

CEP является предметом дискуссий в системе образования. Иногда ставится под сомнение объективность процедуры данного стандартизированного регламента отбора. В целом, однако, работники образования в Сингапуре считают, что CEP является полезным, хотя и ограниченным, инструментом выявления талантов, который помогает Министерству образования соотносить человеческие ресурсы с системными потребностями. Успех лидеров-учителей в стратегическом планировании определяет их баллы EPMS и CEP, что имеет значение для перспектив продвижения на должность заместителя руководителя, отбора в программу «Лидеры в образовании» (LEP). Министерство образования использует EPMS и CEP в качестве фильтров отбора для программ развития лидерских качеств в Национальном институте образования (NIE). MLS и LEP – основные программы полного дня. Министерство образования отбирает и полностью спонсирует кандидатов на обучение. Участники программ освобождены от исполнения служебных обязанностей.

NIE является основным поставщиком программ школьного лидерства в стране. Институт тесно сотрудничает с Министерством образования и школьным сектором (включая Академию учителей Сингапура) в области профессионального развития учителей и лидерства; в проведении исследований, их внедрении и оценивании. NIE инвестирует значительные средства в разработку и реализацию программ развития лидерских качеств. Преподаватели NIE привносят в программы разнообразный профессиональный опыт и проводят обучение, связанное с их собственной профессиональной практикой и исследовательским опытом. NIE также предлагает другие программы развития лидерства, которые, не являясь основными, способствуют развитию лидерства для школьных и системных лидеров. Информация о таких программах доступна на веб-сайте NIE (www.nie.edu.sg).

**«Управление и лидерство в школах» (MLS)** – это 17-недельная программа «полного дня». Целью MLS является расширение опыта учителей-лидеров за пределы их собственных предметных областей, подготовка их к принятию непосредственного руководства преподаванием и обучением на уровне департаментов и оказание поддержки директору школы в проведении школьной реформы. MLS разработана, чтобы помочь учителям-лидерам в достижении следующих целей:

1) создание новых знаний в процессе общего и совместного обучения, выходящего за рамки одной дисциплины или предмета;

2) повышение компетентности лидеров-учителей как экспертов;

3) развитие способности руководить процессами преподавания и обучения посредством создания учебных групп при постоянном совершенствовании учебной программы.

Программа MLS, таким образом, направлена на развитие коллективного обучения участников и способности осуществлять профессиональные коммуникации.

Ожидается, что в конце подготовки по MLS участники будут способны:

• продемонстрировать новейшие знания теории, имеющие отношение к руководству и управлению департаментом, и эффективно применять их в деятельности департамента;

• обсуждать сложности проектирования и реализации учебных программ, другие учебные вопросы, а также понимать значение инновационной практики в достижении высоких образовательных результатов учащихся;

• проектировать, разрабатывать, внедрять и оценивать учебные программы в своей области экспертизы;

• формулировать стратегии для поддержки мотивации и удовлетворенности учителей в их профессиональной деятельности и создания атмосферы сотрудничества в педагогическом коллективе;

• принимать участие в соответствующих мероприятиях по профессиональному развитию, которые поддерживают ведомственные, школьные и национальные приоритеты;

• адекватно оценивать процесс профессионального развития и эффективность работы учителей, а также применять соответствующие процедуры оценки эффективности их профессиональной деятельности;

• понимать более широкий образовательный контекст, который включает национальные приоритеты и ограничения в мульти-расовом обществе.

Чтобы получить право пройти курс по программе, учителя должны иметь соответствующий диплом об образовании (a Diploma in Education), набрать проходные баллы по результатам аттестационных процедур (EPMS и CEP) и работать на руководящей должности в школе не менее одного года.

Основной курс «Основы лидерства и управления» осуществляется с помощью ИКТ (онлайн-обсуждение содержания курса) в форме групповых дискуссий и лекций. Этот курс охватывает три ключевые темы: лидерство, управление и учебный план.

Подготовка лидеров-учителей к их обязанностям по разработке и совершенствованию учебной программы является ядром MLS. Конкретные области, охватываемые этой частью основного курса, включают:

• подходы к управлению учебным планом и лидерству;

• применение результатов исследований и опыта в руководстве процессом обучения;

• мероприятия по совершенствованию деятельности общеобразовательной организацией;

• сущность и практику разработки учебных программ;

• применение моделей для разработки учебных программ и инструкций.

Наряду с основным курсом участники MLS также выбирают факультативные предметы, соответствующие их собственным руководящим ролям и конкретным школьным контекстам. Факультативы оцениваются и продолжаются в общей сложности более 100 часов.

Факультативы предполагают использование различных форм с применением ИКТ (тематических исследований, проек-

тов учебной программы, командной работы с обсуждениями в небольших группах и презентаций).

Каждый год MLS предлагает варианты факультативных курсов, в зависимости от наличия обучающего персонала и спроса. Представим некоторые примеры факультативных модулей:

- аттестация педагогических кадров посредством процедуры EPMS;
- самоуправление и делегирование;
- создание команд и управление конфликтами;
- основы консультирования;
- маркетинговая стратегия и планирование для школ;
- альтернативная оценка для проектного обучения
- школьные лидеры и заинтересованные лица в сообществе: совместная работа;
- стратегическое планирование;
- процессы профессионального развития;
- эффективное школьное руководство;
- дифференцирующая учебная программа;
- дизайнерское мышление: развитие навыков и компетенций XXI в. и др.

Факультативные занятия могут проводиться по тематике основных учебных предметов, включая естественные науки, математику и родной язык (китайский и малайский).

Методы обучения MLS предполагают разнообразие видов учебной деятельности:

- личное общение с преподавателями NIE и MLS (лекции, групповое обсуждение);
- виртуальное/ИКТ взаимодействие (вебинары, онлайн-платформы и чат-форумы);
- учебные экскурсии в школы и организации, работающие за пределами сектора образования.

В рамках программы MLS участники совершают несколько визитов в различные школы и организации из отраслей, не относящихся к сфере образования. Акцент делается на обучение, которое происходит на рабочем месте.

Участники программы MLS реализуют совместный междисциплинарный командный проект на базе школы, что позволяет участникам изучить реальные школьные проблемы, с которыми сталкиваются учителя. Участники получают практический опыт в разработке учебных программ для улучшения преподавания и обучения в школе. В группах проектные команды разрабатывают инновационную, но реалистичную программу, направленную на решение конкретной проблемы, выявленной самостоятельно с помощью консультанта-практика. Проекты оцениваются в групповой презентации.

Особенность программы MLS – ориентация на профессиональные коммуникации. Тематика занятий включает ситуации делового общения руководителя общеобразовательной организации с высшим руководством Министерства образования по важным профессиональным вопросам и новым инициативам Министерства образования; с представителями международных организаций и др.

Министерство образования спонсирует кандидатов MLS в рамках учебной поездки. По результатам поездки формируется отчет с анализом значительных сходств и различий между системами в Сингапуре и страной посещения, включая культуру, систему образования, школьное руководство; с выводами о том, как международный визит повлиял на их собственную практику в качестве лидера/руководителя департамента школы. Участники также анализируют полученный опыт в своих личных рефлексивных журналах, что является ключевой частью оценки по программе MLS. Они обмениваются записями в интернете (электронное ведение журнала на Blackboard – в онлайн-системе управления курсами), выступая в роли «критически значимых

друзей» друг для друга. Это рассматривается как демонстрация компетенций делового общения, полученных в ходе освоения курса MLS. Журналы оцениваются как хорошие, удовлетворительные или неприемлемые.

После завершения MLS участники программы возвращаются в свои школы, чтобы продолжать профессиональную деятельность на прежних руководящих позициях, или могут быть назначены заместителями директора.

**Программа «Лидеры в образовании» (LEP)** – это программа «полного дня», рассчитанная на 7 месяцев и предназначенная для повышения квалификации руководителей «среднего звена» в общеобразовательных организациях (глав департаментов, заместителей руководителя), успешно прошедших аттестацию и освоивших курс MLS, а также для развития лидерских качеств сотрудников Министерства образования Сингапура.

Участники LEP – активные обучающиеся, умеющие проявлять такие качества личности, как самостоятельность, ответственность, самообладание, рефлексию. Принципиальная позиция разработчиков курса в NIE объясняется акцентом на «обучении действиям через действия» в совместном построении знаний по модулям или контенту в проекте LEP.

Ежегодно Министерство образования выдвигает около 30 кандидатов для LEP. Это число может быть скорректировано в соответствии с потребностями системы. Кандидаты проходят собеседования и ситуационные тесты в отборочной комиссии Министерства образования. Тесты сложны и могут даже включать ситуации общения с профессиональными актерами в роли разгневанных родителей или проблемных учителей, чтобы дать представление о том, как кандидаты работают под давлением чрезвычайных обстоятельств. По окончании курсов LEP, кандидаты автоматически не назначаются на должность руководителя школы. Они возвращаются в свою школу и ждут назначения от Министерства образования на открывшуюся вакансию.

Дизайн LEP призван отразить подход к развитию лидерства, основанный на теории сложности (действий в сложных системах развития). Проект «Творческое действие» («Creative Action») является ключевым в рамках данной программы. На протяжении всей программы LEP участники проводят школьные занятия в школе, отличной от своей. Каждую неделю они проводят время в этой школе под наставничеством ее директора.

Проект знакомит участников с реальным опытом того, как сложность влияет на школьное лидерство и управление, помогая развить адаптивность и гибкость, справляться со сложностью и неопределенностью. Обучение лидерским качествам происходит благодаря многочисленным обсуждениям и взаимодействиям в ходе реализации проекта. Чтобы проект был признан успешным, он должен быть адаптируемым, учитывать существующие организационные процессы в школе и отражать видение школы и стратегические приоритеты для совершенствования и развития организации.

Проект Creative Action – это упражнение в прогнозировании будущего. Участники LEP представляют, какой будет их школа через 10–15 лет. Это будущее школьное видение должно учитывать идею совершенствования в рамках того, что было бы правдоподобно изменить к лучшему в школьной системе Сингапура. Он предназначен для анализа предположений участников относительно развития образования и школ, а также для внедрения новых концепций и практик при рассмотрении широких социальных, экономических и глобальных проблем, которые могут возникнуть в будущем.

Затем участники реализуют один компонент из этого видения будущего в школе

(на стажировочной площадке). Им рекомендуется сосредоточиться на инновациях, непосредственно связанных с учебной программой или оцениванием. Это может быть сделано с помощью моделирования, но автор проекта должен быть в состоянии обосновать, насколько идея реализуема, тиражируема в школах и устойчива во времени.

Проект Creative Action представляет собой серьезную проблему для участников, поскольку у них нет прежней репутации или авторитета в принимающей школе. Они должны обосновать свое будущее видение потенциально скептически настроенному школьному сообществу. Проект должен быть не только убедительным, четко изложенным и достижимым, но и должен рассматриваться учителями как ценный, чтобы быть жизнеспособным. Если участники LEP не принимают во внимание существующую школьную культуру, стратегические планы и видение, они вряд ли смогут успешно внедрить свои инновации. Представляя будущее школы, участники проекта опираются на свое обучение в LEP. Это предполагает подход к решению задачи через призму сложности. Например, как школы могут подготовить учащихся к будущему рынку труда, учитывая, что виды профессиональной деятельности, актуальные для них в 2030 году, еще не существуют сейчас? Как должен выглядеть учебный план и учебная программа с учетом этого вызова?

Кандидаты LEP также проходят единый базовый учебный курс. Основные тематические блоки курса включают:

- концепция «5 ролей – 5 образов мышления» («5-Roles-5-Minds»);
- школьное лидерство, видение и культура;
- педагогическое лидерство в контексте теорий развития сложных систем;
- развитие человеческого капитала;
- дизайнерское мышление: инновации и ценности;
- ценить и развивать людей;
- ценности и этика для школьных лидеров;
- оценка и оценивание;
- использование ИКТ в учебном процессе.

Выполнение заданий курса является основным результатом освоения программы LEP. Например, участники должны представить сочинение объемом около 1 тыс. слов по определенной тематике. Некоторые темы предполагают интерактивные взаимодействия через систему Blackboard.

В целом, LEP включает несколько направлений обучения, в том числе:

- обязательный курс LEP (единый базовый компонент);
- знакомство с международной системой образования в зарубежной поездке;
- дискуссии по вопросам управления и сессии по вопросам образования;
- наставничество;
- творческий проект;
- учебные визиты на предприятия.

Итоговые результаты программы для участников LEP представляются в следующих формах: отчет о проекте Creative Action, учебный журнал, задания базового курса, отчет об опыте международного сотрудничества.

Таким образом, аналитический обзор опыта подготовки и повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций в Сингапуре показал, что прежде чем учитель осуществит возможность назначения на должность директора школы, он получит не менее десяти лет поддержки и целевого развития в качестве перспективного будущего лидера.

Сингапурский «селективный» подход к развитию школьного лидерства заметно отличается от подхода большинства других стран. Министерство образования Сингапура «отбирает» начинающих лидеров на ранней стадии их учительской карьеры посредством устойчивого цен-

трализованно управляемого процесса аттестации (процедуры EPMS, CEP) и последовательного включения талантов в две основные программы развития лидерства, компоненты которых сбалансированы в своеобразную «экосистему»; другие страны реализуют свои подходы к развитию школьного лидерства, полагаясь в основном на естественное стремление талантов к самовыдвижению.

**Заключение.** Сравнительный анализ практик отбора, подготовки и повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций в Сингапуре позволил выявить позиции, потенциально обеспечивающие как эффективность развития педагогического лидерства, так и высокие результаты обучения школьников, демонстрируемые по итогам международных сравнительных исследований качества общего образования (PISA, TIMMS):

1) наличие хорошо разработанной теоретической (стратегической, концептуальной) базы, реализуемой в практике на разных этапах отбора, подготовки и повышения квалификации руководителей внутришкольного уровня: стратегия «Мыслящие школы, обучающаяся нация» и теория управления сложными системами;

2) создание национальной модели непрерывного профессионального развития директоров школ с учетом: «селективного» подхода к развитию школьного лидерства; устойчивого централизованно управляемого процесса аттестации (процедуры EPMS, CEP) и последовательного включения талантов в две основные разноуровневые программы развития лидерства; деятельностного подхода в проекте Creative Action; персонифицированной программной платформы «My Professional Development Journey» («Мой маршрут в профессиональном развитии»);

3) экосистемный подход к развитию педагогического лидерства, активный мониторинг и поиск талантов с целью создания резерва («пула») будущих руководителей школ; мультипрофессиональное взаимодействие и международное сотрудничество по вопросам реализации соответствующих программ профессионального роста;

4) развитие ИКТ-среды профессионального общения и наставничества.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. *Грачева Л.Ю., Зайцева А.В., Ломохова С.А.* К вопросу о подходах к подготовке и повышению квалификации руководителей общеобразовательных организаций: на примере Германии // Инновационные проекты и программы в образовании. 2022. № 1 (79). С. 64–69.

2. *Грачева Л.Ю., Зайцева А.В., Ломохова С.А.* Подготовка, отбор и повышение квалификации руководителей общеобразовательных организаций в Гонконге // Педагогика. 2024. № 1. С. 120–128.

3. *Геворкян Е.Н., Вачкова С.Н., Салахова В.Б., Агеева Н.С.* Педагогическое образование за рубежом: обзор лучших практик Сингапура и Китая // Инновационные процессы в высшем и среднем профессиональном образовании и профессиональном самоопределении: Коллективная монография. М.: Эконформ, 2023. С. 327–345.

4. *Seng-Dao Keo* (2016). Shaping strong principals in Singapore: success by design. NCEE. [Электронный ресурс]. URL: http://ncee.org/2016/02/shaping-strong-principals-in-singapore-success-by-design/.

5. Leaders in Education Program. NIE, Singapore. [Электронный ресурс]. URL: https://www.nie.edu.sg/professional-and-leadership-development/leadership-programmes/leaders-in-education-programme.

6. Leadership Programmes. NIE, Singapore. [Электронный ресурс]. URL: https://www.nie.edu.sg/professional-and-leadership-development/leadership-programmes/.

*Дата поступления – 20.08.2024*

# Teacher Leadership in Singapore

**Anna V. Zaitseva** – Cand. Sci. (Pedagogics), Associate Professor of the Chair "Foreign Languages", Penza State Universty (Penza, Russia); heaven76@yandex.ru

**Svetlana A. Lomokhova** – Cand. Sci. (Pedagogics), Associate Professor of the Chair "Foreign Languages", Penza State University (Penza, Russia); slomokhova@mail.ru

**Abstract.** *The article presents the attempts to theoretically analyze the pedagogical leadership development practices in Singapore. The authors identify the approaches to the professional growth of heads of educational organizations within the framework of the corresponding national model. This analysis is a continuation of the earlier research aimed at studying the experience of Germany and Hong Kong, which was carried out by the authors in 2022 – 2024.*

**Key words.** *Pedagogical leadership, heads of educational organizations, career and professional growth, assessment of current potential, performance management system, unified certification procedure for educators, personalized software platform, current potential protocol, professional excellence, mentoring, ecosystem approach.*

**REFERENCES**

1. *Gracheva L.Yu., Zajceva A.V., Lomohova S.A.* K voprosu o podhodah k podgotovke i povysheniyu kvalifikacii rukovoditelej obshcheobrazovatel'nyh organizacij: na primere Germanii [On the issue of approaches to training and advanced training of heads of general education organizations: the example of Germany]. *Innovacionnye proekty i programmy v obrazovanii* [Innovative projects and programs in education]. 2022. No. 1 (79). P. 64–69.

2. *Gracheva L.Yu., Zajceva A.V., Lomohova S.A.* Podgotovka, otbor i povyshenie kvalifikacii rukovoditelej obshcheobrazovatel'nyh organizacij v Gonkonge [Training, selection and advanced training of heads of educational institutions in Hong Kong]. *Pedagogika* [Pedagogics]. 2024. No. 1. P. 120–128.

3. *Gevorkyan E.N., Vachkova S.N., Salahova V.B., Ageeva N.S.* Pedagogicheskoe obrazovanie za rubezhom: obzor luchshih praktik Singapura i Kitaya [Teacher education abroad: a review of the best practices of Singapore and China]. *Innovacionnye processy v vysshem i srednem professional'nom obrazovanii i professional'nom samoopredelenii: Kollektivnaya monografiya* [Innovation processes in higher and secondary vocational education and professional self-determination: Collective monograph]. Moscow: Ekon-Inform, 2023. P. 327–345.

4. *Seng-Dao Keo* (2016). Shaping strong principals in Singapore: success by design. NCEE. URL: http://ncee.org/2016/02/shaping-strong-principals-in-singapore-success-by-design/.

5. Leaders in Education Program. NIE, Singapore. URL: https://www.nie.edu.sg/professional-and-leadership-development/leadership-programmes/leaders-in-education-programme.

6. Leadership Programmes. NIE, Singapore. URL: https://www.nie.edu.sg/professional-and-leadership-development/leadership-programmes/.

*Submitted – 20.08.2024*