

## Роль лідерства у розвитку академічних інституцій та забезпеченні якості освіти

*Кравець Любов Михайлівна<sup>1</sup>, Дорожко Євген Вікторович<sup>2</sup>,  
Шевченко Інна Юріївна<sup>3</sup>*

| Опубліковано | Секція            | УДК     |
|--------------|-------------------|---------|
| 12.07.2024   | Освіта/Педагогіка | 159.923 |

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12734611>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** У дослідженні аналізується роль лідерства у розвитку академічних інституцій та забезпеченні якості освіти. Значна увага приділяється аспектам якісного та ефективного лідерства, що формує комфортне середовище в академічних інституціях, створює відповідні стратегії, що сприяють забезпеченню якості освіти в межах сучасних тенденцій. Увага зосереджується на елементах лідерства у розвитку академічних інституцій та забезпеченні якості освіти, що безпосередньо впливають на роботу та функціонування освітніх установ.

Аналізуються теоретико-ретроспективні підходи до лідерства в межах забезпечення якості освіти, а також відзначаються основні аспекти ролі лідерства, що впливають на цілісну картину освітнього процесу. В ході дослідження встановлено, що адаптивний та системний підходи є основою для якісного та ефективного лідерства у розвитку академічних інституцій та забезпеченні якості освіти.

Практичні аспекти слідування лідерським принципам та моніторинг викликів сприяє налагодженню цілісної системи забезпечення якісної системи в академічних інституціях, постійній модернізації та трансформації освітнього процесу, який базується на відкритій комунікації та підтримці професійного розвитку академічних інституцій.

**Ключові слова:** системний підхід, заклади вищої освіти, управління, підвищення стандартів навчання, академічна досконалість, стратегічне планування.

The role of leadership in the development of academic institutions and ensuring the quality of education

Annotation. The study analyzes the role of leadership in the development of academic institutions and ensuring the quality of education. Considerable attention is paid to the aspects of high-quality and effective leadership, which creates a comfortable environment in academic

<sup>1</sup> кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки, дошкільної та початкової освіти, Кременецька обласна гуманітарно-педагогічна академія імені Тараса Шевченка, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5704-3448>

<sup>2</sup> кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри проектування доріг, геодезії і землеустрою, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2894-2131>

<sup>3</sup> доктор економічних наук, професор, декан факультету управління та бізнесу, професор кафедри економіки і підприємництва, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0758-9244>

institutions, creates appropriate strategies that contribute to ensuring the quality of education within the limits of modern trends. Attention is focused on the elements of leadership in the development of academic institutions and ensuring the quality of education, which directly affect the work and functioning of educational institutions. In the educational sphere, there is a high need for conducting regular management consulting of specialists of educational organizations, which is connected with the constant and dynamic change and modernization of the legal, methodical, and social basis of the educational process. In educational organizations of the network format, management consulting can be conducted in two directions: actually management and general pedagogical. In network educational organizations focused on the formation of a system of distributed leadership, the need for management consultants can be met with the help of internal personnel reserves of the network itself.

Theoretical-retrospective approaches to leadership within the framework of ensuring the quality of education are analyzed, and the main aspects of the role of leadership that affect the overall picture of the educational process are also noted. In the course of the study, it was established that adaptive and systemic approaches are the basis for high-quality and effective leadership in the development of academic institutions and ensuring the quality of education.

Practical aspects of following leadership principles and monitoring challenges contribute to the establishment of a holistic system of ensuring a quality system in academic institutions, also the constant modernization and transformation of the educational process, which is based on open communication and support for the professional development of academic institutions.

Key words: systemic approach, institutions of higher education, management, raising education standards, academic excellence, strategic planning.

### Вступ

Лідерство — досить складне і, як зазначають дослідники, «туманне» поняття, яке складно піддається опису. Як показує історія людської цивілізації, з самого початку існування людства мислителі та політики, економісти та поети висували різні гіпотези походження лідерства та теоретизували про особливості характеру та поведінки лідерів [1].

Сам факт появи лідерства вчені пояснюють: «прагненням людини до соціалізації, до взаємодії в групі, де виявляються особисті якості та створюються передумови для виникнення ситуації лідирування» [1].

В даний час існує велика кількість різних теорій та концепцій лідерства. Проте, досі ще не прийнято єдиного визначення цього поняття, оскільки кожен із дослідників описує лідерство відповідно до власних уявлень про цей феномен. Як зазначає американський психолог Р. Стогділл, ухвал лідерства стільки ж, скільки людей, які намагалися цим явищем займатися [2, с. 67].

Науковцями та дослідниками лідерство сприймається як керівництво на рівні неформальної групи, а лідер — це той, хто веде цю групу та здатний вплинути на інших членів цієї групи у процесі виконання поставлених завдань [3, с. 154]. На думку Р. Стогділла: «Лідер — це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен міг виявити ініціативу; людина, яка не тільки бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, але й сама має достатньо сил та можливостей, щоб це зробити» [2, с. 115].

Приміром, у філософії лідерство окреслюється, як: «один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід чи частина соціальної групи грає роль лідера, тобто об'єднує, спрямовує дії всієї групи, яка чекає, приймає та підтримує його дії» [4, с. 39]. Щодо системи освіти лідерство слід розглядати у трьох ракурсах:

- як принцип управління керівників освітніх організацій;
- як функціонування освітніх організацій в межах ринку освітніх послуг;

– як частину процесу творення [5, с. 87].

Варто зауважити, що в освіті лідерами є особа або організація, які здійснюють діяльність, спрямовану на розвиток навчального закладу та його колективу, досягнення та результати якого є орієнтиром для інших керівників або організацій [5, с. 85].

Згідно з останніми дослідженнями, якісне, продуктивне, ефективне та результативне лідерство сприяє формуванню візії та місії інституції, що відповідають сучасним викликам і потребам суспільства. Аль Джабар Л., Гупта Т., Кротюк В., Лікарчук Н., Ліл Ф., Мішра Л., Пасарібу В., Стогділ Р., Шрі А. у своїх дослідженнях відзначають, що лідери, які мають високий рівень комунікабельності, креативності, адаптивності та інноваційності, результативно та успішно керують змінами та підтримують конкурентоспроможність своїх закладів на глобальному рівні.

Андрін Г., Доннелан С., Ісмая Б., Кумар П., Лисоконь І., Макбул С., Пассі Д., Шукла Б., звертають увагу на те, що лідери академічних закладів стимулюють використання даних та аналітики для оцінки ефективності освітніх програм та інституційних процесів. Амін Р., Гринькевич О., Ідріс М., Ільницький Д., Левицька О., Мансур Т., Робія Р., Хан І., Хусейн С., зауважують, що активна співпраця з усіма зацікавленими сторонами, охоплюючи здобувачів освіти, викладачів, роботодавців, є критично важливою для досягнення високих стандартів якості освіти.

*Метою статті* є визначення ролі лідерства у розвитку академічних інституцій та забезпеченні якості освіти на основі останніх досліджень і публікацій.

*Завдання статті* полягає в аналізі впливу лідерства на розвиток академічних інституцій та забезпечення якості освіти. Дослідження розглядає, як лідери сприяють підвищенню якості освіти через впровадження сучасних принципів, підходів, інноваційних механізмів до освітніх практик.

## Результати

У межах управління академічними інституціями про лідерство слід говорити як про дієвий, ефективний інструмент розвитку освітнього простору, що передбачає співвідношення понять «лідерство» та «керівництво» [5, с. 88]. Найчастіше під лідерами освітніх установ розуміють управлінський персонал — працівників, трудова діяльність яких спрямована на реалізацію управлінських функцій [6]. В закладах вищої освіти до управлінського персоналу належать ректор, проректор (їх, як правило, кілька — з наукової роботи; з науково-педагогічної роботи; з навчально-виховної роботи; з навчально-методичної роботи; з адміністративно-господарської роботи), декани факультетів та їх заступники, завідувачі кафедр та їх заступники.

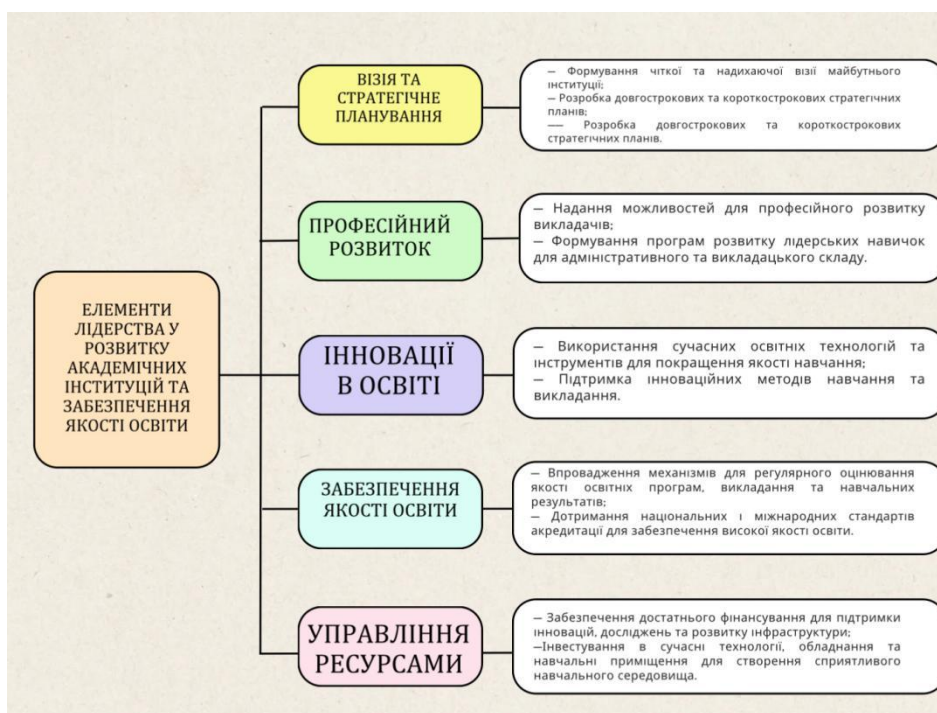
Дослідники зазначають, що чим креативнішими є команди академічних інституцій, тим більше зростає потреба та попит на розвиток децентралізованого лідерства, а саме:

1. Створення академічно інституційних мереж — це тенденція у сучасному освітньому просторі та суспільстві в цілому: мережі з'являються як у соціокультурних сферах, у тому числі у сфері бізнесу, так і у сфері освіти як особлива форма зв'язку різних організацій. Мережевий обмін між академічними інституціями надає нові та унікальні можливості для розвитку українського освітнього ринку, надання освітніх послуг громадянам України, підвищення якості освіти та вдосконалення процесів управління освітою.

2. Правильне формування моделі лідерства в мережі дуже важливе для освітніх установ, які виконують свою роботу на основі мережевої взаємодії. У цьому випадку найбільш оптимальною моделлю є децентралізована модель лідерства, де керівники всіх освітніх організацій мережі повністю залучені до процесу функціонування та розвитку, та гнучко застосовують вплив лідерства, як кажуть, «у міру потреби» [7, с. 541-544].

В академічно інституційній структурі децентралізоване лідерство дозволяє зацікавленим менеджерам та професіоналам виконувати свої управлінські функції. Водночас можливості всієї команди зростають і розширюються. У рамках децентралізованого лідерства члени команди мають можливість отримати вигоду з умов, які лідери створюють у відповідних ситуаціях.

Слід зауважити, що в освітній сфері є висока потреба у веденні регулярного управлінського консультування фахівців освітніх організацій, що пов'язано з постійною та динамічною зміною й модернізацією правової, методичної, соціальної баз освітнього процесу. Академічне інституційне управлінське консультування може вестись за двома напрямками: власне управлінський та загально-педагогічний. У академічних інституціях, орієнтованих на формування системи розподіленого лідерства, потреба в управлінських консультантах може задовольнятися за допомогою внутрішніх кадрових резервів самої мережі [7, с. 546]. Науковці, аналітики та дослідники наголошують на тому, що лідери академічних інституцій, які забезпечують якісну освіту, створюють комплексну стратегію для розвитку освітнього простору, яка ґрунтується на відповідних елементах, що сприяють функціонуванню освітнього середовища (Рис 1.).



**Рис 1. Елементи лідерства у розвитку академічних інституцій та забезпеченні якості освіти**

*Джерело: систематизовано авторами на основі [6; 7]*

Міжнародний досвід демонструє, що роль лідерства у розвитку академічних інституцій та безпосередньому забезпеченні якості освіти полягає у постійному процесі модернізації, реформуванні, перетворенні, оновленні та трансформації освітнього процесу та середовища. Європейські та американські дослідники [8; 9], відзначають, що роль лідерства у розвитку академічних інституцій та безпосередньому забезпеченні якості освіти має ґрунтуватися на забезпеченні високих стандартів якості освіти, функціонуванні академічної культури. Розроблена нами таблиця, ілюструє різносторонні та сучасні аспекти й підходи до розвитку лідерства у генезі академічних інституцій та забезпечення якості освіти (Таблиця 1).

Таблиця 1

**Роль лідерства у розвитку академічних інституцій та забезпеченні якості освіти**

| Елемент                                      | Опис   | Приклад світових університетів  |
|--|--|---|
| Візія та стратегія                           | Формування довгострокової цілі та стратегії для розвитку академічних інституцій.                         | Harvard University на постійній основі модернізує стратегії в глобальних інноваціях.                  |
| Інновації в освіті                           | Впровадження в освітній процес нових технологій.   | Stanford University впроваджує та заохочує до використання онлайн-курсів.                             |
| Академічна культура                          | Формування відкритої, підтримуючої та стимулюючої академічної спільноти.                                 | Massachusetts Institute of Technology обрав напрямок для постійного вдосконалення культури інновацій. |
| Забезпечення якості освіти                   | Встановлення стандартів, проведення акредитацій та регулярних оцінок програм.                            | University of Oxford має суворі стандарти акредитації та оцінки якості освітнього процесу.            |
| Підтримка досліджень                         | Сприяння науковим дослідженням, надання грантів, створення дослідницьких центрів.                        | University of California, Berkeley має потужну підтримку дослідницьких ініціатив.                     |
| Партнерства та співпраця                     | Розвиток міжнародних зв'язків та співпраці з іншими академічними установами та бізнесом.                 | University of Cambridge має численні міжнародні партнерства та дослідницькі програми.                 |
| Розвиток інфраструктури                      | Інвестиції в сучасні кампуси, бібліотеки, лабораторії.   | University of Tokyo здійснює системну модернізацію кампусів та наукових об'єктів.                     |
| Підтримка студентів                          | Забезпечення студентів необхідними ресурсами, стипендіями, програмами підтримки.                         | University of Toronto має численні стипендіальні програми.  |
| Етичні стандарти та відповідальність         | Підтримка високих етичних стандартів у дослідженнях та навчанні, забезпечення академічної доброчесності. | Princeton University робить акцент на академічній доброчесності.                                      |
| Розвиток лідерських якостей серед викладачів | Підтримка професійного розвитку викладачів, надання можливостей для кар'єрного росту.                    | University of Melbourne постійно вдосконалює програми професійного розвитку для менторів.             |

Джерело: власна розробка авторів на основі [8; 9; 11; 14]

Зарубіжні та українські науковці відзначають, що роль ефективного, сталого та результативного процесу лідерства у розвитку академічних інституцій та відповідному забезпеченні якості освіти залежить від принципів, яким керуються суб'єкти освітньої діяльності. Відповідно, міжнародна наукова спільнота виокремила ключові принципи лідерства у розвитку академічних інституцій, що сприяють забезпеченню якості освіти й функціонуванню освітнього процесу в межах міжнародних стандартів:

- створення та впровадження стратегічних планів в освітньому процесі, які своєю чергою функціонують в межах системи «Горизонт 1/2», тобто створення короткострокової та довгострокової схеми, яка враховує виклики, що постануть перед академічними інституціями;
- відповідність академічних інституцій міжнародним стандартам, що гарантуватиме забезпечення якості освіти;
- визначення шляхів діяльності академічних інституцій, що охоплюють плани розвитку освітнього простору;
- запровадження сучасних освітніх технологій та постійна модернізація освітнього простору;
- долучення здобувачів освіти, менторів до прийняття рішень, які стосуються забезпечення якості освіти;
- постійний та різносторонній моніторинг освітнього процесу суб'єктами академічних інституцій;
- використання фінансових ресурсів для розвитку академічних інституцій та забезпечення якості освіти;
- розробка та впровадження стратегій для забезпечення фінансової стабільності академічних інституцій;
- постійне співробітництво з різними освітніми та науковими установами;
- створення комфортних умов для здобувачів та менторів, які супроводжуються особистим та професійним розвитком [10, с. 77; 11; 12, с. 711-721].

Як показує світова практика, то академічні інституційні лідери мають потужний вплив на розвиток міста, регіону, країни, яким належать [13, с. 249]. Дослідники зазначають, що у багатьох країнах світу університети, які мають лідерський потенціал, не лише успішно формують професійні кадри в тих чи інших сферах діяльності (в економіці, соціальній сфері, політиці, культурі), а й створюють глобальні чи локальні еліти, забезпечуючи їх поповнення вихідцями з різних верств суспільства. Так, на Заході прикладами університетів, лідерство яких пов'язане з їхньою роллю як «вихователів еліт», вважаються Гарвардський університет у США, Оксфордський та Кембриджський університети у Великій Британії [14, с. 371; 15, с. 1116]. При цьому, відповідно до сучасних тенденцій та сфер впливу, розвиток академічних інституцій на своєму шляху стикається з викликами, що своєю чергою погіршують якість освіти. Розроблена нами таблиця охоплює різносторонні виклики, з якими сьогодні зустрічаються академічні інституції та розгляд можливих рішень, що допоможуть налагодити якість освітнього процесу (Таблиця 2).

Таблиця 2

**Виклики перед лідерством у межах розвитку академічних інституцій та  
забезпечення якості освіти**

| Виклик                                 | Опис  | Можливі рішення  |
|--|---|--|
| Зміни в освітніх технологіях           | Постійна еволюція технологій вимагає адаптації навчальних програм та інфраструктури.                | Інвестування в нові технології, навчання персоналу, розробка гнучких навчальних програм.                                 |
| Забезпечення академічної доброчесності | Проблеми з плагіатом, шахрайством та іншими порушеннями академічної доброчесності.                  | Впровадження систем перевірки, розробка політик академічної доброчесності, освітні програми для студентів та викладачів. |
| Фінансування                           | Недостатнє фінансування може вплинути на якість освіти та розвиток інфраструктури.                  | Пошук альтернативних джерел фінансування, грантів, співпраця з приватним сектором.                                       |
| Професійний розвиток викладачів        | Потреба в постійному підвищенні кваліфікації та професійному розвитку викладацького складу.         | Розробка програм підвищення кваліфікації, стимулювання участі в конференціях та семінарах.                               |
| Залучення студентів                    | Складнощі із залученням та утриманням студентів через конкуренцію та зміну демографічної ситуації.  | Маркетингові стратегії, створення привабливих навчальних програм, поліпшення умов для студентів.                         |
| Інтернаціоналізація                    | Вимоги до інтернаціоналізації освіти та інтеграції у глобальний освітній простір.                   | Співпраця з іноземними ЗВО, розробка програм обміну, навчання іноземних студентів.                                       |
| Інклюзивність                          | Забезпечення рівного доступу до освіти для всіх студентів, включаючи тих, хто має особливі потреби. | Створення інклюзивної інфраструктури, спеціальні програми та підтримка для студентів з особливими потребами.             |
| Якість освіти                          | Підтримка та підвищення стандартів якості освіти в умовах змінних вимог ринку праці.                | Регулярний моніторинг та оцінка якості освіти, адаптація навчальних програм до сучасних вимог ринку.                     |
| Інновації в навчальних методах         | Необхідність впровадження нових методів навчання та оцінювання.                                     | Підтримка інноваційних підходів, навчання викладачів новим методикам, залучення студентів до активного навчання.         |

|                    |  |  |
|--------------------|--|--|
| Управління змінами | Спротив змінам з боку персоналу та студентів, труднощі у впровадженні нововведень. | Розробка стратегій управління змінами, комунікаційні програми, залучення всіх стейкхолдерів до процесу змін. |
|--------------------|--|--|

*Джерело: власна розробка авторів на основі [12; 13; 14; 15]*

Варто зауважити, що міжнародна практика свідчить, що у процесі формування принципів лідерства академічних інституцій важливими є компетенції студентів, що не лише вивчають сучасні теорії лідерства, психологічні особливості лідера, стилі управління, технології та методи ефективного командного управління, основи конфліктології та інші подібні дисципліни, а й набувають необхідних вмінь та навичок, а саме вчать:

- керувати власним емоційним станом та емоціями інших;
- налагоджувати комунікації з членами своєї групи, а також іншими лідерами та іншими групами;
- навчати лідерству інших;
- долати та нівелювати конфлікти;
- комбінувати стилі управління залежно від ситуації;
- генерувати власні ідеї з подальшим їх просуванням, а також стимулювати генерування ідей іншими [16, с. 74].

До структури компетенції лідера академічних інституцій також входить певна зона відповідальності, які несуть лідери:

- за результати прийняття чи неприйняття певного рішення;
- за підбір способів та засобів керівного впливу;
- за власні результати та результати команди;
- за достовірність та релевантність інформації, що передається від лідера освітнього процесу;
- за якість комунікативних процесів [16, с. 75].

У процесі формування лідерської компетенції також розвиваються:

- інтелектуальні та креативні (творчі) навички;
- організаторські здібності, які включають самостійне прийняття рішень, взяття відповідальності, вміння вести за собою інших членів команди (адміністрацію, викладачів, менторів), вирішувати групові завдання;
- соціально-комунікативні здібності, серед яких — знаходити спільну мову з усіма членами колективу, уміння спілкуватися, згладжувати конфлікти у процесі виконання поставленого завдання [16, с. 76; 17, с. 71].

Надбання зазначених знань, вироблення певних лідерських якостей, формування умінь і навичок лідера, які мають конкретизуватися з урахуванням специфіки освітньої діяльності, — відбувається протягом тривалого часу, але провідну роль у становленні лідера відіграють саме процес діяльності академічних інституцій, створюючи платформу для формування лідерської компетентності.

### Висновки

У процесі цього дослідження дійшли висновку, що в освітній практиці академічних інституцій лідерство є досить широким феноменом й претендує на певну універсальність. З одного боку, поняття лідерства пов'язують із системою управління, з другого боку — з освітнім процесом, під час якого здійснюється підготовка кадрів, які

мають, як професійні знання, так й лідерський потенціал, завдяки якому вони зможуть досягти успіху у професійної діяльності.

Встановлено, що саме лідерство має вагому роль у розвитку та цілісному функціонуванні академічних інституцій, своєю чергою це дає можливість сформувати єдиний освітній простір, який відповідає міжнародним стандартам. Дослідження свідчать, що, наприклад, лідер академічної інституції має створити комфортне середовище для здобувачів освіти та менторів, з урахуванням сучасних підходів до освітнього процесу, впровадити якісні та результативні стратегії, які сприятимуть забезпеченню якості освіти. Відповідно, встановлено, що роль лідерства у розвитку академічних інституцій та забезпеченні якості освіти полягає в стимулюванні освітніх інновацій, налагодженні комунікативних зв'язків, як на міжнародному рівні, так й на локальному рівні.

Вагомим завданням лідера академічної інституції є впровадження сучасних міжнародних педагогічних практик, які відповідають міжнародним стандартам. Саме тому, вважається, що лідери освітнього простору мають постійно вдосконалювати свою педагогічну та наукову роботу, адже такий підхід дає можливість сформувати динамічний та комфортний освітній простір, що своєю чергою забезпечує якісну освіту.

Також, відповідно до міжнародних стандартів, саме лідери академічних інституцій відіграють ключову роль у розвитку систем оцінювання, які допомагають забезпечити високу якість освіти. Таким чином відбувається розробка різних підходів до оцінювання знань, що враховують не лише теоретичні знання студентів, але і їх практичні навички та компетенції.

Встановлено, що лідерство в академічних інституціях має враховувати сучасні принципи, тенденції в розвитку освітнього простору, а також виокремлювати виклики, які надалі можуть стати на заваді в забезпеченні якості освіти.

#### **Список використаних джерел**

1. Leal F., et al. Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. Sustainability. 2020. № 12.9. URL: [https://mdpi-res.com/d\\_attachment/sustainability/sustainability-12-03761/article\\_deploy/sustainability-12-03761-v2.pdf?version=1589115377](https://mdpi-res.com/d_attachment/sustainability/sustainability-12-03761/article_deploy/sustainability-12-03761-v2.pdf?version=1589115377)
2. Stogdill R. Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research. New York: Free Press, 1974. 613 p. USA, New York
3. Kumar P., Shukla B., Passey D. Impact of accreditation on quality and excellence of higher education institutions. Investigación Operacional. 2020. № 41.2. P. 151-167. URL: <https://rev-inv-ope.pantheonsorbonne.fr/sites/default/files/inline-files/41220-01.pdf>
4. Ільницький Д. Інституційна модель забезпечення якості вищої освіти США. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. № 2 (1). С. 37-53. Україна, Маріуполь
5. Гринькевич О. С., Левицька О. О. Інституційне середовище забезпечення якості системи вищої освіти: міжнародний і національний аспекти. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. № 15 (1). С. 84-90 URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/706392/1/2016%20S.Калашнікова\\_лідерство\\_final.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/706392/1/2016%20S.Калашнікова_лідерство_final.pdf)
6. Maqbool S., et al. The role of diverse leadership styles in teaching to sustain academic excellence at secondary level. Frontiers in Psychology. 2023. № 13. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1096151/full>

7. Robiah R., et al. The Role Of Collaborative Leadership In Improving The Quality Of Higher Education. *International Journal Of Teaching And Learning*. 2024. № 2.2. P. 538-548. URL: <https://injotel.org/index.php/12/article/download/89/116>
8. Mishra L., Gupta T., Shree A. Effective Academic Leadership Development in Higher Education Institutions. *Academic Leadership in Higher Education in India*. Routledge India. 2024. P. 74-86. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003489160-6/effective-academic-leadership-development-higher-education-institutions-lokanath-mishra-tushar-gupta-abha-shree>
9. Al Jabar L., Pasaribu V. The Strategic Leadership Role of Foundation Leaders in Improving the Quality of Education at Various Levels Education: Case Study on Bi Ashokal Hajar Foundation. *Manager*. 2024. № 7.2. P. 63-85. URL: <https://ejournal2.uika-bogor.ac.id/index.php/Manager/article/view/857>
10. Lysokon I., et al. Educational management in higher education institutions: strategies for quality and competitiveness management. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*. 2024. № 17. P. 73-84. URL: <http://www.brajets.com/index.php/brajets/article/download/1456/732>
11. Donnellan C. Impact and effectiveness of leadership and management in academic health sciences. *BMJ leader*. 2024. № 8.2. URL: <https://bmjleader.bmj.com/content/8/2/153.abstract>
12. Mansoor T., Hussain S. Impact of knowledge oriented leadership on sustainable service quality of higher education institutes. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2024. № 54.4. P. 705-724. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-09-2021-0176/full/html>
13. Ismaya B. et al. Strategy for Leadership: How Principals of Successful Schools Improve Education Quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 2023. № 7.1. P. 247-259. URL: [http://repository.unsuri.ac.id/uploads/2023\\_Jurnal\\_Al-Tanzim\\_7\(1\)\\_Bambang,\\_Sutrisno,\\_Didit,\\_Jahroni,\\_Kolis.pdf](http://repository.unsuri.ac.id/uploads/2023_Jurnal_Al-Tanzim_7(1)_Bambang,_Sutrisno,_Didit,_Jahroni,_Kolis.pdf)
14. Andrin G., et al. Beyond Management: Cultivating Leadership in Educational Institutions. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education*. 2023. № 1.6. P. 365-375. URL: <https://multijournals.org/index.php/excellencia-imje/article/view/194>
15. Khan I., Idris M., Amin R. Leadership style and performance in higher education: the role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*. 2023. № 26.6. P. 1111-1125. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2020.1854868>
16. Кротюк В. А., et al. Формування Лідерської Компетентності Під Час Навчання В Закладах Вищої Освіти. *World science*. 2018. № 1.9 (37). С. 73-76. URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ws/article/download/1451/1383/>
17. Лікарчук, Н. Базові семіотичні моделі комунікації. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2015. № 16. С. 69–74. Україна, Київ.