

УДК 378.07:005.32

DOI <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2026.1.19>

I. В. ТАМОЖСЬКА

*докторка педагогічних наук, доцентка,
професорка кафедри інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства,
Навчально-науковий інститут «Академія вчителства» Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
Електронна пошта: itamozska@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-0865-2380>*

Ю.Є. БАЄВА

*кандидатка політичних наук, доцентка,
доцентка кафедри політичних наук та історії,
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна
Електронна пошта: baieva.iuie@kpiuba.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-7734-3568>*

О. С. ЧУБРЕЙ

*докторка педагогічних наук, професорка,
професорка кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна
Електронна пошта: o.chubrey_chnu@ukr.net
<https://0000-0003-4276-1396>*

КОМУНІКАТИВНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ОСВІТНЬОГО ЛІДЕРСТВА В ЗВО

У процесі дослідження проаналізовані дефініції понять «комунікативна компетентність», «лідер», «лідерство» у вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі, здійснено їх концептуальне узгодження в контексті трансформаційних моделей освітнього лідерства в закладах вищої освіти. Актуальність статті визначається необхідністю модернізації управлінських підходів у закладах вищої освіти в умовах цифровізації, глобалізації та зростання вимог до якості освітніх послуг, що потребує нової управлінської культури, заснованої на партнерстві, довірі, стратегічній комунікації. Зазначено, що комунікативні компетентності виступають системоутворювальним чинником ефективного освітнього лідерства, оскільки забезпечують здатність суб'єктів управління до конструктивної взаємодії, фасилітації колективних процесів, управління конфліктами, формування спільного бачення розвитку інституції і підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в академічному середовищі. Обґрунтовано, що в умовах трансформаційних змін комунікація набуває важливого характеру та виходить за межі інформаційного обміну, перетворюючись на інструмент управління змінами й інституційного розвитку. У процесі дослідження ми намагалися максимально повноцінно використати потенціал компетентнісного й системного наукових підходів, що дозволило розглянути комунікативні компетентності як інтегративну характеристику особистості освітнього лідера і як структурний елемент цілісної управлінської системи ЗВО. У результаті дослідження встановлено, що розвиток комунікативного потенціалу суб'єктів освітнього процесу є необхідною умовою впровадження трансформаційних моделей освітнього лідерства, підвищення ефективності управління, формування інноваційного освітнього середовища, орієнтованого на сталість і конкурентоспроможність закладів вищої освіти.

Ключові слова: вища освіта, освітнє лідерство, комунікативні компетентності, моделі управління, трансформація, цифровізація.

Поставлення проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства, глобалізації освітнього простору та посилення конкуренції на ринку освітніх послуг особливої актуальності набуває проблема оновлення

моделей управління закладами вищої освіти. Традиційні адміністративно-ієрархічні підходи поступово трансформуються в напрямі гнучких, партнерських і ціннісно-орієнтованих моделей освітнього лідерства, що ґрунтуються

на принципах відкритості, довіри, співпраці, стратегічного бачення розвитку. У цьому контексті ключовою умовою ефективності трансформаційних процесів постають комунікативні компетентності як системоутворювальний компонент професійної діяльності освітнього лідера.

Сучасне освітнє лідерство в закладах вищої освіти (далі – ЗВО) розглядається не лише як управлінська функція, а як складний соціально-педагогічний феномен, що передбачає здатність ініціювати зміни, формувати спільні цінності, забезпечувати стратегічний розвиток інституції та об'єднувати академічну спільноту навколо спільної мети. Реалізація таких завдань неможлива без високого рівня розвитку комунікативних компетентностей, які забезпечують ефективну міжособистісну взаємодію, конструктивний діалог, аргументоване прийняття рішень і здатність до фасилітації колективних процесів. Комунікативні компетентності в структурі освітнього лідерства охоплюють комплекс знань, умінь, навичок і ціннісних орієнтацій, що забезпечують здатність до продуктивної професійної комунікації в різних соціальних і культурних контекстах. Вони включають вміння слухати й чути співрозмовника, переконливо аргументувати власну позицію, здійснювати переговори, вирішувати конфліктні ситуації, вибудовувати партнерські відносини та підтримувати мотивацію членів академічної спільноти. Особливого значення набуває розвиток медіакомунікаційної грамотності та цифрової культури спілкування в умовах активного використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Актуальність дослідження комунікативних компетентностей як основи трансформаційних моделей освітнього лідерства зумовлена необхідністю підготовки управлінців нового покоління, здатних діяти в умовах невизначеності, швидких змін і міжкультурної взаємодії. Упровадження сучасних підходів до розвитку комунікативного потенціалу суб'єктів освітнього процесу сприятиме підвищенню якості управління, конкурентоспроможності закладів вищої освіти та формуванню інноваційного освітнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади дослідження

лідерства сформовані в класичних працях зарубіжних науковців, які заклали концептуальний апарат і визначили основні напрями подальших наукових розвідок. Соціально-психологічний підхід репрезентований дослідженнями К. Левіна та А. Маслоу, які обґрунтували роль групової динаміки й мотиваційних чинників у становленні лідерської поведінки. Управлінську інтерпретацію феномену розвинуто у працях В. Бенніса та Д. МакГрегора, що розмежували лідерство й менеджмент та окреслили різні філософії управління персоналом. Українська наукова школа характеризується інтегративністю, поєднуючи зарубіжні теоретичні здобутки з національними освітніми реаліями. Педагогічний підхід зосереджений на розробленні методологічних засад формування лідерських якостей у студентської молоді та осмисленні лідерства в освітньому контексті. Зокрема важливо згадати наступних науковців: В. Бондаренко, Т. Вежевич, Н. Жеребову, О. Біду, Н. Гончарук та ін.

Мета статті. Полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності і структури комунікативних компетентностей як системоутворювальної основи трансформаційних моделей освітнього лідерства в закладах вищої освіти

Виклад основного матеріалу. Трансформаційні моделі освітнього лідерства передбачають перехід від авторитарного стилю управління до моделі, орієнтованої на співпрацю, делегування повноважень, розвиток потенціалу співробітників і формування спільної відповідальності за результати діяльності ЗВО. У такій парадигмі лідер виступає не стільки контролером, скільки модератором змін, натхненником і координатором командної взаємодії. Саме тому комунікативні компетентності стають базовою умовою реалізації трансформаційного впливу, оскільки забезпечують ефективно донесення стратегічних цілей, формування довіри та створення сприятливого психологічного клімату.

Проаналізуємо дефініції «комунікативна компетентність». Мірошниченко В. у дослідженні «Комунікативна компетентність викладача ЗВО в умовах цифровізації та трансформації освітнього середовища» визначає комунікативну компетентність як інтегративну професійно-особистісну характеристику

викладача, що поєднує систему знань про закономірності міжособистісної та професійної взаємодії, сукупність комунікативних умінь і навичок, а також ціннісно-мотиваційні установки, необхідні для ефективної педагогічної взаємодії в традиційному й цифровому освітньому середовищі [Мірошниченко]. Автори дослідження зазначають: «Комунікативна компетентність, передбачає оволодіння технологіями ефективної усної та письмової комунікації різними мовами, вміння розрізняти різні комунікативні ситуації та вибір найсприятливіших форм взаємодії і підходів до вирішення комунікативних проблем» [Tamozhska, Chubuk, and etc].

Проблематика осмислення сутності понять «лідер», «лідерство» та «лідерські якості» упродовж понад двох століть перебуває в центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зазначені категорії стали предметом ґрунтовних досліджень у межах соціології, психології, педагогіки, менеджменту, політології та інших галузей гуманітарного й суспільного знання. Така міждисциплінарність зумовила формування широкого спектра теоретичних підходів, концепцій і моделей, що інтерпретують феномен лідерства з різних методологічних позицій – від теорії рис і поведінкових концепцій до ситуаційних, трансформаційних і ціннісно-орієнтованих парадигм. Попри зовнішню семантичну очевидність окреслених дефініцій, їхній зміст є складним, багатовимірним і неоднозначним. Це пояснюється як широтою сутнісного наповнення відповідних понять, так і різноплановістю сфер їх застосування – від політичного та управлінського середовища до освітнього простору, бізнесу, громадянського суспільства і міжособистісної взаємодії. Лідерство розглядається одночасно як особистісна характеристика, соціально-психологічний феномен, процес впливу, механізм організації групової діяльності й інструмент стратегічного управління [Біда, Орос, Чичук]. У зв'язку з цим у науковому дискурсі відсутній єдиний універсальний підхід до трактування сутності зазначених термінологічних категорій, що зумовлює потребу подальшого концептуального уточнення та систематизації існуючих підходів. У наукових колах загальноновизнаним є положення про

те, що терміни «лідер» («leader») і «лідерство» («leadership») мають спільний англосаксонський корінь «lead», який семантично пов'язаний із поняттям «шлях» або «напряму руху». Етимологічно він походить від дієслова «lead», що означає «іти», «вести», «супроводжувати», «подорожувати». Таким чином, уже на рівні мовної генези закладено розуміння лідерства як процесу спрямування, ведення за собою та організації руху до певної мети. Це підкреслює динамічний, процесуальний характер лідерства як соціального явища, що передбачає взаємодію між суб'єктом впливу та спільнотою, яку він очолює. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» зазначається, що «лідер» – це «той, хто перебуває на чолі політичної партії або певної іншої суспільно-політичної організації; керівник; вождь, особа чи навіть група осіб, що першою йде в тому чи іншому змаганні [Бусел].

Дослідниця О. Брюховецька у структурі лідерських якостей виокремлює чотири взаємопов'язані компоненти: мотиваційний (орієнтація на досягнення, прагнення до самореалізації, впевненість у власних можливостях), емоційно-вольовий (урівноваженість, сформованість вольових якостей), діловий (організаторські здібності, відповідальність, здатність до прийняття рішень і врегулювання конфліктів) та особистісний (креативність, розвинені комунікативні вміння, здатність здійснювати вплив на інших) [Брюховецька].

Формування комунікативних компетентностей у педагогічного персоналу постає ключовою умовою становлення їх як суб'єктів освітнього лідерства та важливим чинником упровадження трансформаційних моделей управління в закладах вищої освіти. Розвиток зазначених компетентностей сприяє не лише професійному становленню, а й забезпечує готовність до ефективної взаємодії, стратегічного мислення, міжособистісної комунікації, соціальної відповідальності в умовах сучасного динамічного соціуму [Власенко]. Як багатовимірною й динамічною характеристика особистості, комунікативна компетентність у структурі освітнього лідерства передбачає здатність до конструктивного діалогу, переконливої аргументації, налагодження

партнерської взаємодії, фасилітації командних процесів і управління змінами. У межах трансформаційних моделей освітнього лідерства вона виступає не лише інструментом управління людськими ресурсами, а й механізмом формування спільного бачення, ціннісної єдності та мотиваційної підтримки академічної спільноти [Гончарук, Сурай]. Особливої актуальності розвиток комунікативних компетентностей набуває в умовах глобалізації, цифрової трансформації освіти і постійних змін на ринку праці. Сучасний освітній лідер має бути готовим до міжкультурної взаємодії, медіакомунікації, ведення переговорів, вирішення конфліктів та прийняття відповідальних управлінських рішень. Відтак формування комунікативних компетентностей слід розглядати як стратегічне завдання системи вищої освіти, спрямоване на забезпечення ефективності трансформаційних процесів у ЗВО та підготовку конкурентоспроможних фахівців нового покоління.

Упровадження сучасних підходів до розвитку комунікативного потенціалу в системі вищої освіти набуває важливого значення в умовах трансформації управлінських моделей та переходу до нової парадигми освітнього лідерства. Комунікативні компетентності виступають ключовим ресурсом формування ефективного освітнього середовища, у якому лідер не лише координує діяльність, а й забезпечує взаєморозуміння, співпрацю та ціннісну консолідацію академічної спільноти. Саме тому модернізація підходів до розвитку комунікативного потенціалу є невід'ємною складовою трансформаційних змін у закладах вищої освіти. В результаті проведеного педагогічного дискурсу, який базувався на основі аналізу наукових джерел та саморефлексії досвіду встановлено основні напрями упровадження сучасних підходів освітнього лідерства в ЗВО:

Першим напрямом упровадження сучасних підходів є інтеграція компетентнісної моделі підготовки освітніх лідерів. У межах цієї моделі комунікативні компетентності розглядаються як системоутворювальний компонент професійної підготовки управлінців і науково-педагогічних працівників. Йдеться про формування здатності до стратегічної комунікації, ведення переговорів, публічного пред-

ставлення позиції закладу, управління конфліктами та розвитку культури зворотного зв'язку. Компетентнісний підхід забезпечує орієнтацію не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на практичне застосування комунікативних умінь у реальних управлінських ситуаціях.

Другим важливим аспектом є використання інтерактивних і фасилітаційних технологій навчання. Тренінги з розвитку емоційного інтелекту, дебати, кейс-метод, рольові та ділові ігри, командні проекти створюють умови для формування навичок конструктивного діалогу, аргументованого прийняття рішень і спільного розв'язання проблем. Такі методи сприяють розвитку рефлексивності, толерантності до різних точок зору та готовності до співпраці, що є базовими характеристиками трансформаційного лідера.

Третім напрямом виступає цифровізація комунікативного середовища ЗВО. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, онлайн-платформ для взаємодії, електронного документообігу та медіакомунікації змінює характер управлінської взаємодії. У цих умовах комунікативний потенціал передбачає не лише традиційні міжособистісні навички, а й цифрову грамотність, уміння здійснювати ефективну онлайн-комунікацію, формувати позитивний імідж закладу в цифровому просторі та забезпечувати прозорість управлінських процесів.

Не менш важливий аспект пов'язаний із розвитком культури партнерства та академічної взаємодії. Трансформаційні моделі освітнього лідерства передбачають горизонтальні зв'язки, делегування повноважень і залучення співробітників до процесу прийняття рішень. У такій системі комунікативні компетентності стають основою довіри, відкритості і відповідальності. Лідер має бути здатним не лише формулювати стратегічні цілі, а й переконливо доносити їх до колективу, мотивувати до спільної діяльності та підтримувати позитивний психологічний клімат.

П'ятим напрямом є міжкультурний вимір комунікативної підготовки. Інтернаціоналізація вищої освіти зумовлює необхідність розвитку міжкультурної комунікативної компетентності, що включає розуміння культурних відмінностей, етичних норм, ціннісних орієн-

тацій і специфіки академічної взаємодії в міжнародному середовищі. Це особливо актуально для керівників і викладачів, які беруть участь у міжнародних проєктах, академічній мобільності та партнерських програмах.

Наступним важливим напрямом є впровадження системи безперервного професійного розвитку, спрямованої на вдосконалення комунікативного потенціалу. Курси підвищення кваліфікації, коучинг, менторство та професійні спільноти сприяють формуванню стійких навичок ефективної комунікації та адаптації до змін. Безперервність розвитку дозволяє освітнім лідерам відповідати викликам сучасності та забезпечувати інституційну стійкість ЗВО.

Узагальнюючи вищезазначене, упровадження сучасних підходів до розвитку комунікативного потенціалу є необхідною умовою реалізації трансформаційних моделей освітнього лідерства в закладах вищої освіти. Системна інтеграція компетентнісного, цифрового, інтерактивного, міжкультурного підходів сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, зміцненню корпоративної культури і формуванню інноваційного освітнього середовища, орієнтованого на сталість і розвиток.

Висновки. У процесі дослідження встановлено, що комунікативні компетентності виступають системоутворювальним чинником реалізації трансформаційних моделей освітнього лідерства в закладах вищої освіти. Доведено, що ефективність управлінської діяльності в умовах цифровізації, глобалізації та інститу-

ційних змін безпосередньо залежить від рівня сформованості здатності до стратегічної комунікації, конструктивного діалогу, партнерської взаємодії, фасилітації колективних процесів. Обґрунтовано, що сучасний освітній лідер має володіти комплексом комунікативних умінь, які забезпечують формування довіри, підтримку позитивного психологічного клімату та консолідацію академічної спільноти навколо спільних цілей розвитку ЗВО. Сфокусовано увагу на доцільності вважати сформовану комунікативну компетентність не лише професійною характеристикою керівника чи викладача, а необхідним ресурсом інституційного розвитку. Вона постає як інтегративна якість, що поєднує когнітивний, емоційно-ціннісний, поведінковий і цифровий компоненти, забезпечуючи здатність до адаптації в умовах змін, ефективного управління конфліктами, прийняття відповідальних рішень і мотивації персоналу. Визначено, що впровадження трансформаційних моделей освітнього лідерства потребує системного розвитку комунікативного потенціалу через інтеграцію компетентнісного підходу, використання інтерактивних технологій навчання, цифрових комунікаційних інструментів і програм безперервного професійного вдосконалення. Підкреслено, що саме комунікативна складова забезпечує перехід від адміністративно-ієрархічної моделі управління до партнерської, заснованої на співпраці, відкритості та спільній відповідальності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Біда О., Орос І., Чичук А. Формування лідерських якостей як важливого фактору успішності професійної діяльності фахівців. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. Випуск 196. С. 10–14.
2. Брюховецька О. Розвиток лідерських якостей майбутніх фахівців у процесі навчання в закладах вищої освіти. *Bulletin of Postgraduate education: Ser.«Social and Behavioral Sciences; Management and Administration»*. 2025. 33(62). С. 27–48.
3. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с.
4. Власенко О. О. Цифрові педагогічні технології у формуванні комунікативної компетентності майбутніх педагогів: моделі, інструменти, результати. *Академічні візії*. 2025. Вип. 50. С. 24–28.
5. Гончарук Н., Сурай І. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 3. С. 5–13.
6. Мірошниченко, В. Р. Комунікативна компетентність викладача з во в умовах цифровізації та трансформації освітнього середовища. In *The XXIX International scientific and practical conference «Modern science, students and teachers: problems and theories»*, July 21–23, 2025, Munich, Germany, 99 p.
7. Радчук Г. К., Логвись О. Я. Лідерські якості в цілісній структурі особистості педагога. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Випуск 4. С. 93–100.
8. Tamozhska I., Chubuk R., Pienov V., Myroshnychenko N., Prokofyeva L. Innovative teaching methods for developing basic skills in higher education students through real professional contexts. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*. 2024. 3. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.1214>

REFERENCES

1. Bida O., Oros I., Chychuk A. (2021). Formuvannia liderskykh yakosteï yak vazhlyvoho faktoru uspishnosti profesiinoï diïalnosti fakhivtsiv [Development of leadership qualities as an important factor in the professional success of specialists.]. *Naukovi zapysky. Serii: Pedahohichni nauky*. Vypusk 196. S. 10–14.
2. Briukhovetska O. (2025). Rozvytok liderskykh yakosteï maibutnikh fakhivtsiv u protsesi navchannia v zakladakh vyshchoï osvity [Development of leadership qualities of future specialists in the process of training in higher education institutions]. *Bulletin of Postgraduate education: Ser. «Social and Behavioral Sciences; Management and Administration»*. 33(62). S. 27–48. [in Ukrainian]
3. Busel V. T. (2005). Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoï ukrainskoï movy [Large Explanatory Dictionary of Modern Ukrainian Language]. Kyiv; Irpin: Perun. VIII, 1728 s. [in Ukrainian]
4. Vlasenko O. O. (2025). Tsyfrovi pedahohichni tekhnolohii u formuvanni komunikatyvnoï kompetentnosti maibutnikh pedahohiv: modeli, instrumenty, rezultaty [Digital pedagogical technologies in the formation of communicative competence of future teachers: models, tools, results]. *Akademichni vizii*. Vyp. 50. S. 24–28 [in Ukrainian]
5. Honcharuk N., Surai I. (2010). Liderstvo yak yakisna kharakterystyka osobystosti chy instytutsii [Leadership as a qualitative characteristic of a personality or institution]. *Visnyk Natsionalnoï akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. № 3. S. 5–13. [in Ukrainian]
6. Miroshnychenko V. R. (2025). Komunikatyvna kompetentnist vykladacha zvo v umovakh tsyfrovizatsii ta transformatsii osvithnoho seredovyshcha [Communicative competence of a teacher in the conditions of digitalization and transformation of the educational environment]. In *The XXIX International scientific and practical conference «Modern science, students and teachers: problems and theories»*, July 21–23, Munich, Germany, 99 p. [in Ukrainian]
7. Radchuk H. K., Lohvys O. Ya. (2021). Liderski yakosti v tsilislnoi strukturi osobystosti pedahoha [Leadership qualities in the holistic structure of a teacher's personality]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Vypusk 4. S. 93–100. [in Ukrainian]
8. Tamozhska I., Chubuk R., Pienov V., Myroshnychenko N., Prokofyeva L. (2024). Innovative teaching methods for developing basic skills in higher education students through real professional contexts. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*. 3. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.1214> [in English]

I. V. TAMOZHСКА

*Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Innovative Pedagogy,
Educational Transformations and Leadership of the Educational and Scientific Institute “Teachers’
Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
E-mail: itamozska@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-0865-2380>*

YU. YE. BAIEVA

*Candidate of Political Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Political Sciences and History,
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine
E-mail: baieva.iuie@knuba.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-7734-3568>*

O. S. CHUBREI

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Professor at the Department of Economic Geography and Environmental Management, Yuriy Fedkovych
Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine
E-mail: o.chubrey_chnu@ukr.net
<https://0000-0003-4276-1396>*

COMMUNICATIVE COMPETENCIES AS THE BASIS FOR TRANSFORMATIONAL MODELS OF EDUCATIONAL LEADERSHIP IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The study analyzes the definitions of the concepts of “communicative competence,” “leader,” and “leadership” in domestic and foreign scientific discourse and provides their conceptual harmonization in the context of transformational models of educational leadership in higher education institutions. The relevance of the article is determined by the need to modernize management approaches in higher education institutions in the context of digitalization, globalization, and growing demands for the quality of educational services, which requires a new management culture based on partnership, trust, and strategic communication. It is noted that communication competencies are a system-forming factor of effective educational leadership, as they ensure the ability of management subjects to constructively interact, facilitate collective processes, manage conflicts, form a common vision of the institution’s development, and maintain a positive socio-psychological climate in the academic environment. It is substantiated that in the context of transformational changes, communication takes on an important character and goes beyond the exchange of information, becoming an instrument of change management and institutional development. In the course of the study, we tried to make the most of the potential of competence-based and systematic scientific approaches, which allowed us to consider communicative competences as an integrative characteristic of the personality of an educational leader and as a structural element of a holistic management system of higher education institutions. The study found that the development of the communicative potential of educational process participants is a necessary condition for the implementation of transformational models of educational leadership, improving management efficiency, and forming an innovative educational environment focused on the sustainability and competitiveness of higher education institutions.

Key words: higher education; educational leadership; communication skills; management models; transformation; digitalization

Дата першого надходження статті до видання: 17.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 05.05.2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

