

Вікторія Раїнчук

аспірантка кафедри загальної
педагогіки та педагогіки вищої школи
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»,
м. Ужгород, Україна
ORCID: 0000-0003-0124-4798
e-mail: viktoriia.rainchuk@uzhnu.edu.ua

Магдаліна Опачко

доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри
загальної педагогіки та педагогіки вищої школи
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»
м. Ужгород, Україна
ORCID: 0000-0002-1985-8053
e-mail: [magdalena.opachko@uzhnu.edu.ua](mailto:magdalen.opachko@uzhnu.edu.ua)

**ПЕДАГОГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН
У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ШКОЛИ ЗАКАРПАТТЯ**

Анотація. У сучасних умовах розвитку вищої освіти, коли заклади стикаються з глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією, соціальною нерівністю та зростаючою потребою в педагогічних інноваціях, питання лідерства й управління змінами набувають особливої актуальності. Вища школа Закарпаття, що функціонує в унікальному соціокультурному та прикордонному просторі, є прикладом того, як поєднання педагогічного лідерства та ефективного менеджменту змін може стати рушійною силою модернізації освітньої системи. Педагогічне лідерство спрямоване на формування академічної культури, орієнтованої на якісне навчання, професійний розвиток викладачів та створення інноваційного освітнього середовища. У свою чергу, менеджмент змін забезпечує стратегічне планування, організацію ресурсів та адаптацію освітніх інституцій до викликів XXI століття, що включають як внутрішні трансформації університетів, так і інтеграцію у європейський освітній простір.

Дослідження засвідчують, що поєднання педагогічного лідерства й інструментів менеджменту змін сприяє підвищенню якості освіти, формуванню інноваційних практик викладання, розвитку цифрових компетентностей та створенню інклюзивного освітнього середовища. У контексті Закарпаття особливого значення набуває подолання освітніх

дисбалансів, оптимізація управлінських процесів у вищих навчальних закладах та забезпечення їхньої конкурентоспроможності на національному й міжнародному рівнях. Поєднання стратегій лідерства й управління змінами дозволяє університетам регіону формувати ефективну модель розвитку, що базується на принципах академічної автономії, відповідальності, партнерства та безперервного вдосконалення.

Отже, педагогічне лідерство та менеджмент змін у системі вищої школи Закарпаття постають не лише як інструменти управління, а як концептуальні засади модернізації, здатні забезпечити сталий розвиток освіти, підвищення її якості та інтеграцію у європейський освітній простір.

Ключові слова: педагогічне лідерство, менеджмент змін, вища школа, інноваційний розвиток, цифрова трансформація, освітні практики, Закарпаття.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

У сучасних умовах розвитку вищої освіти, з огляду на складні виклики XXI століття, такі як соціальна нерівність, цифрова трансформація, потреба в педагогічних інноваціях та прагнення до підвищення якості освіти, роль керівництва закладів вищої освіти набуває стратегічного значення як каталізатора інституційних змін (Datnow, 2014). Водночас ефективність цих змін значною мірою залежить не лише від педагогічного лідерства, але й від менеджменту освітніх процесів, здатного організовувати, координувати та оптимізувати ресурси університету для реалізації стратегічних цілей (Ryan, 2016).

Педагогічне лідерство концентрується на підвищенні якості викладання, ефективності навчання студентів та професійному розвитку викладачів. На відміну від адміністративного або операційного лідерства, педагогічне лідерство спрямоване на формування академічної культури, орієнтованої на навчання, та підтримку безперервного розвитку освітніх практик. Менеджмент змін у цьому контексті забезпечує системний підхід до впровадження інновацій, координації освітніх процесів, розвитку людського капіталу та використання цифрових технологій (Llorent-Bedmar, 2017). Педагогічні та управлінські лідери виступають посередниками між освітньою політикою,

навчальною діяльністю та потребами студентів, створюючи умови для колегіальної співпраці, інноваційного навчання та прийняття рішень на основі даних.

Дослідження демонструють, що поєднання педагогічного лідерства та менеджменту змін має прямий вплив на академічні досягнення студентів, професійний розвиток викладачів, формування позитивного освітнього клімату та розвиток стратегічних компетенцій університету (Коновальчук, 2021; Leithwood, 2020). Особливо значущим є цей вплив у регіонах із обмеженими ресурсами, де він сприяє зменшенню освітніх нерівностей, підтримує інклюзивне навчання та забезпечує стійку інтеграцію університетів у міжнародний освітній простір. На Закарпатті педагогічне лідерство та менеджмент змін стають інструментами модернізації управлінських практик, цифрової трансформації навчальних процесів та підвищення конкурентоспроможності регіональної вищої освіти.

Отже, формування ефективного педагогічного лідерства у поєднанні з менеджментом змін у вищих навчальних закладах Закарпаття є необхідною умовою забезпечення інноваційного розвитку освіти, підвищення якості навчання, зміцнення професійного потенціалу викладачів та створення академічної екосистеми, здатної адекватно реагувати на сучасні соціальні та освітні виклики.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблематика педагогічного лідерства та освітнього менеджменту широко представлена у сучасних наукових дослідженнях, де наголошується на їхньому впливі на якість освітнього процесу та інституційну стійкість університетів. Серед провідних наукових підходів до дослідження лідерства в освіті як багаторівневого феномену виділяють актор-мережеву теорію, дискурсивний інституціоналізм Schmidt (2008), теорію екологічних систем та концепцію рефракції (Goodson, 2017; Schmidt, 2008). Ці підходи розглядають лідерство як посередницьку діяльність між різними рівнями та акторами, проте не завжди враховують педагогічний вимір управління. Водночас саме педагогічне лідерство, за

результатами сучасних досліджень Hallinger (2016) та Leithwood (2021) (Hallinger, 2016; Leithwood, 2021), виявляється ключовим чинником підвищення якості освіти та професіоналізації викладацького складу.

Окрему увагу дослідники приділяють освітньому менеджменту в умовах глобалізації, цифрової трансформації та інтеграції до Європейського освітнього простору. За М. Фулланом (Fullan, 2016), успішне управління змінами передбачає поєднання інноваційної освітньої політики та ефективної організаційної культури. Українські науковці (Безлюдна, 2020) наголошують на необхідності впровадження стратегічного планування, розвитку академічної доброчесності, модернізації управлінських структур та диверсифікації джерел фінансування. У свою чергу, міжнародні дослідження (Clark, 2011; Altbach, 2007) підкреслюють роль університетів як відкритих інноваційних систем, інтегрованих у глобальні науково-освітні мережі.

Важливим напрямом сучасних наукових досліджень є цифровізація освітнього процесу, яка сприяє прозорості управління, підвищує доступність і персоналізацію навчання та формує нову парадигму університетського менеджменту (European Commission, 2020). Особливе значення цифрова трансформація має для регіонів прикордоння, зокрема Закарпаття, де університети виступають каталізаторами регіонального розвитку та інтеграції до європейського освітнього простору.

Метою статті є комплексний аналіз ролі педагогічного лідерства та менеджменту змін у системі вищої школи Закарпаття в умовах глобалізаційних та регіональних викликів.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- зробити аналіз наукових підходів до розуміння педагогічного лідерства та освітнього менеджменту;
- визначити особливості їхнього прояву у вищій школі Закарпаття;
- окреслити роль цифровізації та інноваційних управлінських практик у підвищенні ефективності освітнього процесу;

– розробити концептуальні орієнтири для інтеграції університетів регіону в європейський освітній простір.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку вищої освіти поняття менеджмент змін набуває особливої ваги, адже університети Закарпаття функціонують на перетині глобальних і локальних викликів. Менеджмент у класичному розумінні трактується як здатність досягати поставлених цілей, використовуючи ресурси, знання та мотивацію учасників освітнього процесу (Мескон, 1992). Проте у сфері вищої школи цей термін набуває додаткового змістового навантаження, адже поєднує традиційні управлінські функції (планування, організація, контроль) з оцінкою результативності освітньої діяльності.

Особливу роль у цьому контексті відіграє педагогічне лідерство, яке орієнтоване не лише на управління, а й на формування освітньої культури, підтримку професійного розвитку викладачів, створення умов для інноваційного навчання (Hallinger, 2016; Leithwood, 2021). На відміну від адміністративного управління, педагогічне лідерство зосереджується на взаємодії, співпраці та рефлексивному управлінні, що відповідає сучасній парадигмі «суб'єкт – суб'єкт» у вищій освіті (Карплюк, 2016).

Університети Закарпаття, що розташовані у прикордонному регіоні, перебувають у ситуації підвищених вимог: необхідність інтеграції до європейського освітнього простору, цифровізація управлінських та навчальних процесів, подолання соціально-економічних нерівностей. У цьому контексті менеджмент змін передбачає поєднання стратегічного бачення та педагогічного лідерства, що забезпечує:

- розвиток інноваційних освітніх програм;
- створення інклюзивного академічного середовища;
- підвищення конкурентоспроможності регіональних університетів;
- оптимізацію інформаційних потоків через впровадження інформаційно-педагогічного менеджменту (Карплюк, 2016).

Отже, педагогічне лідерство та менеджмент змін у системі вищої школи Закарпаття виступають як взаємодоповнюючі категорії: перше зосереджене на якості освітнього процесу, друге – на трансформації управлінських практик. Їхнє поєднання формує цілісну модель університетського розвитку, здатну відповідати сучасним викликам та забезпечувати сталий поступ у майбутньому (табл. 1).

Таблиця 1.

Педагогічне лідерство та менеджмент змін у системі вищої школи Закарпаття

Критерій	Педагогічне лідерство	Менеджмент змін
Основний акцент	Якість викладання, навчання та професійний розвиток викладачів	Стратегічна трансформація управління університетами
Характер взаємодії	Суб'єкт–суб'єкт, співпраця, рефлексивне управління	Системне управління, орієнтоване на результат
Інструменти	Спостереження за навчальним процесом, педагогічний зворотний зв'язок, колаборація	Планування, організація, контроль, інформаційно-аналітичні системи
Очікувані результати	Покращення академічних досягнень, інклюзивність, позитивний освітній клімат	Інноваційні програми, цифровізація процесів, інтеграція в європейський простір
Регіональний аспект (Закарпаття)	Підвищення якості підготовки студентів, розвиток викладацького потенціалу	Подолання освітніх нерівностей, модернізація університетів регіону

У таблиці представлено системні відмінності та точки дотику між педагогічним лідерством і менеджментом змін, які у своїй єдності формують основу стратегічного розвитку університетів Закарпаття. Важливо підкреслити, що саме їхнє взаємне доповнення дозволяє поєднати академічну якість із управлінською ефективністю. Це створює умови для інтеграції регіональних університетів у європейський освітній простір, сприяє модернізації освітніх практик і водночас забезпечує інклюзивність та доступність вищої освіти.

Розвиток педагогічного лідерства та менеджменту змін у системі вищої школи Закарпаття відбувається у тісному взаємозв'язку з процесами цифрової трансформації. Цифровізація для прикордонних територій, зокрема Закарпаття, – це не лише технологічне оновлення, а й масштабна управлінська реформа, що

безпосередньо впливає на освітню сферу. Вона змінює традиційні підходи до прийняття управлінських рішень, формує прозорі та демократичні моделі менеджменту, посилює взаємодію між владними структурами, університетами, бізнесом та громадянським суспільством. У цьому контексті педагогічне лідерство набуває нового виміру: воно поєднує класичні освітні функції із здатністю інтегрувати цифрові інновації у навчальний процес, забезпечуючи тим самим конкурентоспроможність студентів та викладачів на глобальному ринку праці.

У науковому дискурсі ці процеси визначаються концептами «smart region» та «digital governance», які розглядають регіон як інтегровану цифрову екосистему. Для Закарпаття, що має транскордонне розташування, культурну різноманітність та активні євроінтеграційні зв'язки, такий підхід є не лише викликом, а й стратегічною можливістю. Саме університети, зокрема Ужгородський національний університет, стають ключовими центрами інновацій, які інтегрують педагогічне лідерство з менеджментом змін у цифровому середовищі.

Важливо підкреслити, що цифровізація у Закарпатті охоплює декілька рівнів. По-перше, вона сприяє розвитку транскордонних освітніх платформ і спільних науково-дослідних проєктів, що зміцнюють позиції регіону в європейському освітньому просторі. По-друге, цифрова трансформація створює інституційні передумови для демократизації університетського управління, посилюючи залучення студентів, викладачів та місцевих громад до процесів прийняття рішень. По-третє, вона забезпечує модернізацію освітнього процесу шляхом використання електронних платформ (Moodle, Zoom, Google Meet), гібридних форм навчання та інструментів академічної мобільності.

Менеджмент змін у закладах вищої освіти Закарпаття проявляється у здатності поєднати державну політику цифровізації з локальними ініціативами. Наприклад, УжНУ не лише впроваджує електронний документообіг і цифрові освітні ресурси, а й стає регіональним майданчиком для формування цифрових компетентностей у представників бізнесу та органів місцевого самоврядування.

У такий спосіб педагогічне лідерство, що орієнтується на якість освітнього процесу, трансформується у багатовимірну управлінську практику, яка охоплює як внутрішні академічні процеси, так і зовнішню взаємодію університетів із регіональним середовищем.

З іншого боку, цифровізація виявляє низку системних викликів: нерівномірність доступу до інтернету в гірських районах, відмінності у рівнях цифрової грамотності різних груп населення, недостатня інтеграція регіональних програм у європейський цифровий простір. Вирішення цих проблем потребує поєднання педагогічного лідерства (через освітні інновації та розвиток компетентностей) із менеджментом змін (через управлінські рішення, стратегічне планування та залучення ресурсів).

Унікальність розвитку вищої освіти Закарпаття визначається особливими умовами інтеграції регіону до європейського освітнього простору. Прикордонне розташування, наявність багатонаціонального середовища та традиційна орієнтація університетів на міжнародну співпрацю створюють передумови для апробації інноваційних моделей управління, що поєднують педагогічне лідерство та менеджмент змін. З одного боку, педагогічне лідерство орієнтоване на якість викладання, професійний розвиток викладачів і формування інклюзивного освітнього середовища. З іншого боку, менеджмент змін дозволяє забезпечити стратегічну трансформацію університетського управління, модернізацію інфраструктури та цифровізацію освітніх процесів. Їхнє поєднання є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності вищої школи регіону в умовах інтеграції до Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА).

Таблиця 2.

Вплив інтеграції до європейського освітнього простору на розвиток вищої школи Закарпаття та управління нею

Сфера впливу	Позитивні результати інтеграції	Проблеми та виклики	Управлінські наслідки
Освітні програми та стандарти	Гармонізація навчальних планів із європейськими; впровадження	Недостатня адаптація деяких спеціальностей до	Потреба в гнучкому оновленні програм, створенні механізмів їх

	компетентнісного підходу; зростання якості освітніх послуг	вимог ринку праці ЄС	постійної модернізації
Міжнародна співпраця	Активізація академічної мобільності (Erasmus+, подвійні дипломи); зростання партнерств із європейськими університетами	Низький рівень фінансування мобільності; мовний бар'єр для студентів і викладачів	Необхідність інституційної підтримки міжнародних проєктів, створення центрів міжнародної освіти
Фінансово-економічна сфера	Доступ до грантів ЄС; підвищення інвестиційної привабливості університетів	Залежність від зовнішнього фінансування; нерівний доступ закладів різного масштабу до програм підтримки	Формування системи фінансового планування, орієнтованої на диверсифікацію джерел
Соціальний вимір	Розширення доступу до європейських соціальних та освітніх програм; підвищення привабливості освіти в регіоні	Загострення проблеми «відтоку мізків» серед студентів і молодих науковців	Розробка програм підтримки молодих фахівців, створення умов для їхнього працевлаштування в регіоні
Управлінська система	Поширення європейських принципів університетської автономії, прозорості та підзвітності	Наявність бюрократичних бар'єрів; недостатня цифровізація управління	Впровадження сучасних моделей освітнього менеджменту, електронного врядування, стратегічного планування

Результати інтеграційних процесів показують, що вищі навчальні заклади Закарпаття поступово переходять до європейських стандартів університетської автономії, якості освіти та прозорості управління. Водночас залишаються проблеми, пов'язані з фінансовою нестабільністю, відтоком кадрів і нерівномірністю модернізації між різними університетами. У цьому контексті особливої ваги набуває поєднання педагогічного лідерства та менеджменту змін: перше спрямоване на підвищення академічної якості й розвиток освітньої культури, друге – на формування стратегічних інструментів управління, цифрову трансформацію та розбудову міжнародного партнерства. Саме така синергія здатна забезпечити системну інтеграцію вищої освіти Закарпаття до європейського освітнього простору та створити передумови для її інноваційного розвитку (Шоробура, 2015).

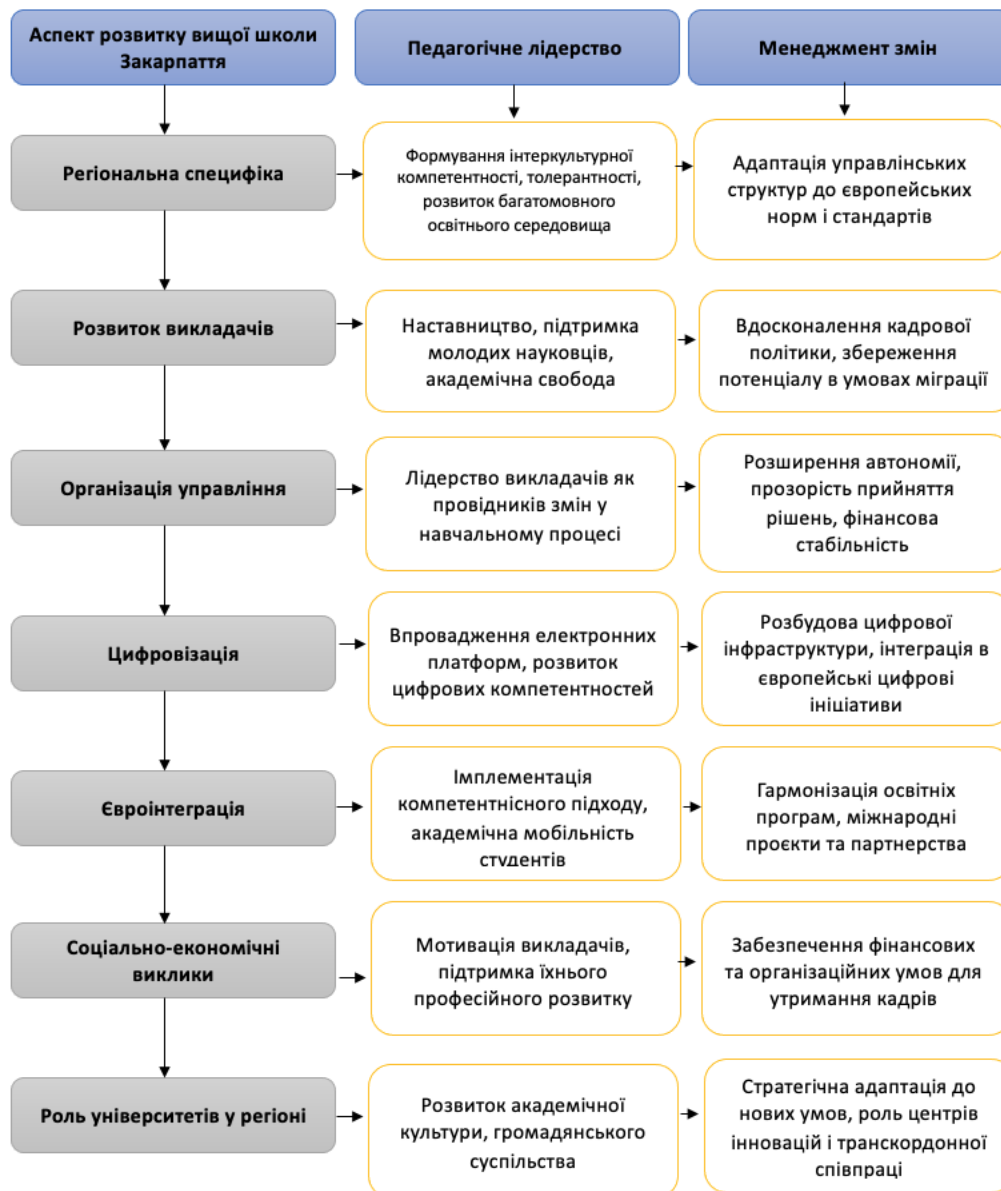


Рис. 1. Аспекти розвитку вищої школи Закарпаття

Джерело: створено автором

У системі вищої школи Закарпаття педагогічне лідерство та менеджмент змін формують взаємопов'язану модель розвитку, яка поєднує гуманістичний підхід до освітнього процесу з інноваційними управлінськими стратегіями. Педагогічне лідерство зосереджене на ролі викладача як наставника, організатора та провідника освітніх змін, тоді як менеджмент змін орієнтується на стратегічну трансформацію університетського середовища в умовах сучасних викликів. Для систематизації цих категорій запропоновано схему, що дозволяє простежити, як у

ключових аспектах розвитку вищої освіти поєднуються функції педагогічного лідерства та інструменти управління змінами (рис. 1).

Отже, педагогічне лідерство та менеджмент змін у системі вищої школи Закарпаття варто розглядати як взаємодоповнюючі напрями. Перше спрямоване на формування якісного освітнього середовища, розвиток професійних і особистісних якостей викладачів та студентів, тоді як друге забезпечує ефективну організацію, трансформацію та адаптацію університетів до нових соціально-економічних та культурних умов. Їхнє поєднання створює цілісну модель університетського розвитку, здатну інтегруватися в європейський освітній простір та водночас зберігати регіональну самобутність.

Висновки. В сучасних умовах розвитку вищої освіти Закарпаття менеджмент змін набуває особливої ваги. Університети регіону функціонують на перетині глобальних та локальних викликів, що потребує здатності адаптуватися до нових соціально-економічних, культурних і технологічних умов. Менеджмент змін у вищій школі поєднує традиційні управлінські функції – планування, організацію, контроль – із оцінкою результативності освітньої діяльності та стратегічним баченням розвитку закладів освіти.

Особливу роль у цьому процесі відіграє педагогічне лідерство, орієнтоване на підвищення якості викладання, професійного розвитку викладачів і формування інклюзивного навчального середовища. На відміну від адміністративного управління, педагогічне лідерство зосереджується на взаємодії, співпраці та рефлексивному підході до організації освітнього процесу. Воно забезпечує розвиток академічної культури, підтримку інноваційного навчання та адаптацію викладачів і студентів до сучасних освітніх вимог.

Поєднання педагогічного лідерства з менеджментом змін формує цілісну модель розвитку університетів Закарпаття. Таке поєднання дозволяє одночасно забезпечити високу якість освітнього процесу та ефективну стратегічну трансформацію управлінських практик. Воно сприяє модернізації освітніх програм, цифровій трансформації університетів та інтеграції закладів освіти у

європейський освітній простір, водночас зберігаючи регіональні особливості та культурну самобутність.

Цифровізація та євроінтеграційні процеси виступають додатковим стимулом для розвитку університетів Закарпаття. Вони дозволяють створювати транскордонні освітні платформи, забезпечувати демократизацію управління, інтегрувати локальні ініціативи з міжнародними проєктами та державними програмами. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності студентів і викладачів на глобальному ринку праці та зміцнює позиції регіональних університетів у Європейському освітньому просторі.

Отже, педагогічне лідерство та менеджмент змін виступають взаємодоповнюючими напрямками розвитку вищої школи Закарпаття. Перше забезпечує формування якісного, інноваційного та інклюзивного освітнього середовища, друге – ефективну організацію та стратегічну трансформацію університетів. Їхня синергія створює модель університетського розвитку, здатну відповідати сучасним викликам, підтримувати сталий поступ і інтегрувати регіональні заклади в європейський освітній простір.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення ефективності інтеграції педагогічного лідерства та менеджменту змін у цифровому середовищі університетів Закарпаття та оцінку їхнього впливу на академічні результати й конкурентоспроможність регіональної вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Безлюдна, Н. В., Бойченко, В. В., Бялик, О. В., Гагарін, М. І., Дудник, Н. В., Кірдан, О. Л., Коберник, О. М., Котловий, С. А., Кудла, М. В., Прищепа, С. М., Стеценко, Н. М., Ткачук, Л. В., Ткачук, М. М. (2020). *Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія* (за заг. ред. О. Л. Кірдан). Візаві. https://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf
- Карплюк, С. О. (2016). Педагогічний менеджмент вищої школи на засадах ІКТ. *Науковий пошук молодих дослідників: збірник наукових праць студентів, магістрантів та викладачів*, 9, 182–185. Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. <https://eprints.zu.edu.ua/21399/>
- Карплюк, С. О. (2016, 15 грудня). Інформаційно-педагогічний менеджмент у контексті управління процесом навчання студентів фізико-математичних спеціальностей. У О. М. Спірін (ред.), *Збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених «Наукова молодь-2016»* (с. 30-33). Інститут

- інформаційних технологій і засобів навчання НАПН України.
<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/707095/>
- Коновальчук, І. (2014). *Теорія і технологія реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах*: монографія. Вид-во ЖДУ ім. І. Франка.
https://eprints.zu.edu.ua/28496/1/Моно_Коновальчук_8чрв2015.pdf
- Мескон, М., Альберт, М., & Хедоурі, Ф. (1992). *Основи менеджменту*. Освіта.
- Шоробура, І. М., Долинський, Є. В., & Долинська, О. О. (2015). *Менеджмент вищої освіти*: навч. посіб. Хмельницький: ПП Заколотний М. І.
- Altbach, P., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3–4), 290–305.
<https://doi.org/10.1177/1028315307303542>
- Clark, B. (2011). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. Berkeley: University of California Press. <https://www.amazon.com/Higher-Education-System-Campus-368/dp/0520058925>
- Datnow, A., & Park, V. (2014). *Data-driven leadership*. Jossey-Bass Leadership Library in Education.
- European Commission. (2020, November 27). *Association implementation report on Ukraine: Joint staff working document (SWD(2020) 329 final)*.
https://eeas.europa.eu/sites/default/files/2020_ukraine_association_implementation_report_final.pdf
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3088134>
- Goodson, I., & Rudd, P. (2017). *Negotiating neoliberal education*. https://doi.org/10.1007/978-94-6300-854-9_1
- Hallinger, P. (2016). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1). <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences*, 11(8), 377. <https://doi.org/10.3390/educsci11080377>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Seven strong claims about successful school leadership*.
https://www.researchgate.net/publication/251888122_Seven_Strong_Claims_about_Successful_School_Leadership
- Llorent-Bedmar, V., Cobano-Delgad, V., & Navarro-Granados, M. (2017). School leadership in disadvantaged contexts in Spain: Obstacles and improvements. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1). <https://doi.org/10.1177/174114321772808>
- Ryan, J. (2016). Strategic activism, educational leadership and social justice. *International Journal of Leadership in Education*, 19(1). <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1096077>
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* [Doctoral dissertation, University of Maryland].

REFERENCES

- Bezliudna, N. V., Boichenko, V. V., Bialyk, O. V., Haharin, M. I., Dudnyk, N. V., Kirdan, O. L., Kobernyk, O. M., Kotlovyi, S. A., Kudla, M. V., Pryshchepa, S. M., Stetsenko, N. M., Tkachuk, L. V., Tkachuk, M. M. (2020). *Upravlinnia zakladamy osvity: teoriia, istoriia, praktyka: kolektyvna monografiia* (edited by O. L. Kirdan). Vizavi.
https://eprints.zu.edu.ua/32275/1/вiзавi_текст_2020%20BI3ABI.pdf [in Ukrainian].
- Karpluk, S. O. (2016). Pedagogichniy menedzhment vyshchoi shkoly na zasadakh IKT. *Naukovyi poshuk molodykh doslidnykiv: zbirnyk naukovykh prats studentiv, mahistrantiv ta vykladachiv*, 9, 182–185. Vydavnytstvo ZhDU ім. І. Франка.
<https://eprints.zu.edu.ua/21399/> [in Ukrainian].

- Karpliuk, S. O. (2016, December 16). Informatsiino-pedahohichnyi menedzhment u konteksti upravlinnia protsesom navchannia studentiv fizyko-matematychnykh spetsialnosti. In O. M. Spirin (ed.), *Zbirnyk materialiv IV Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh uchenykh "Naukova molod-2016"* (pp. 30-33). Instytut informatsiinykh tekhnolohii i zasobiv navchannia NAPN Ukrainy. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/707095/> [in Ukrainian].
- Konovalchuk, I. (2014). Teoriia i tekhnolohiia realizatsii innovatsii u zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh: monohrafiia. Vydavnytstvo ZhDU im. I. Franka. https://eprints.zu.edu.ua/28496/1/Моно_Коновальчук_8чрв2015.pdf [in Ukrainian].
- Meskon, M., Albert, M., & Hedouri, F. (1992). *Osnovy menedzhmentu*. Osvita. [in Ukrainian].
- Shorobura, I. M., Dolynskiy, Ye. V., & Dolynska, O. O. (2015). *Menedzhment vyshchoi osvity: navch. posib*. Khmelnytskyi: PP Zakolodnyi M. I. [in Ukrainian].
- Altbach, P., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 290-305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>
- Clark, B. (2011). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. Berkeley: University of California Press. <https://www.amazon.com/Higher-Education-System-Campus-368/dp/0520058925>
- Datnow, A., & Park, V. (2014). *Data-driven leadership*. Jossey-Bass Leadership Library in Education.
- European Commission. (2020, November 27). *Association implementation report on Ukraine: Joint staff working document (SWD(2020) 329 final)*. https://eeas.europa.eu/sites/default/files/2020_ukraine_association_implementation_report_final.pdf
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3088134>
- Goodson, I., & Rudd, P. (2017). *Negotiating neoliberal education*. https://doi.org/10.1007/978-94-6300-854-9_1
- Hallinger, P. (2016). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1). <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences*, 11(8), 377. <https://doi.org/10.3390/educsci11080377>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership. https://www.researchgate.net/publication/251888122_Seven_Strong_Claims_about_Successful_School_Leadership
- Llorent-Bedmar, V., Cobano-Delgad, V., & Navarro-Granados, M. (2017). School leadership in disadvantaged contexts in Spain: Obstacles and improvements. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1). <https://doi.org/10.1177/174114321772808>
- Ryan, J. (2016). Strategic activism, educational leadership and social justice. *International Journal of Leadership in Education*, 19(1). <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1096077>
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* [Doctoral dissertation, University of Maryland].

Viktoriiia Rainchuk

PhD Student of the Department of General Pedagogy and
High School Pedagogy
State University, Uzhhorod National University
Uzhhorod, Ukraine.

ORCID: 0000-0003-0124-4798

e-mail: viktoriiia.rainchuk@uzhnu.edu.ua

Magdalyna Opachko

Doctor of Pedagogical Sciences, professor,
professor of the Department of General Pedagogy and
High School Pedagogy

State University, Uzhhorod National University

ORCID: 0000-0002-1985-8053

e-mail: [magdalena.opachko@uzhnu.edu.ua](mailto:magdalen.opachko@uzhnu.edu.ua)

PEDAGOGICAL LEADERSHIP AND CHANGE MANAGEMENT IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM OF ZAKARPATTIA

***Abstract.** In the modern context of higher education development, when institutions face globalization, digital transformation, social inequality, and an increasing demand for pedagogical innovation, the issues of leadership and change management acquire particular significance. The higher education system of Zakarpattia, functioning within a unique socio-cultural and cross-border space, serves as an example of how the combination of pedagogical leadership and effective change management can become a driving force for educational modernization. Pedagogical leadership is aimed at fostering an academic culture oriented toward high-quality teaching, continuous professional development of educators, and the creation of an innovative learning environment. In turn, change management provides strategic planning, resource organization, and institutional adaptation to the challenges of the 21st century, which include both internal university transformations and integration into the European Higher Education Area.*

Research findings indicate that the synergy of pedagogical leadership and change management contributes to improving educational quality, developing innovative teaching practices, strengthening digital competencies, and building inclusive learning environments. In the context of Zakarpattia, particular importance is attached to overcoming educational disparities, optimizing university governance, and ensuring institutional competitiveness at the national and international levels. The integration of leadership strategies and change management tools enables regional universities to develop effective models of growth based on the principles of academic autonomy, accountability, partnership, and continuous improvement.

Thus, pedagogical leadership and change management in the higher education system of Zakarpattia should be understood not only as instruments of governance but also as conceptual foundations of modernization capable of ensuring sustainable educational development, quality enhancement, and integration into the European educational space.

***Keywords:** pedagogical leadership, change management, higher education, innovative development, digital transformation, educational practices, Zakarpattia.*