

Прийнято 17.09.2025. Прорецензовано 05.11.2025. Опубліковано 31.12.2025.

УДК 378:65.01

JEL: I23, I24, J14, J15, J16

DOI: 10.31471/2409-0948-2025-2(32)-84-94

ВИМІРИ ЛІДЕРСТВА В ПРОЦЕСІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Маланюк Назарій Ігорович

аспірант

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15

e-mail: Malaniuk.nazar@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7451-5179>

Анотація. У статті розглянуто наукові підходи до формування освітнього лідерства, що дозволило запропонувати авторське бачення вимірів лідерства закладу вищої освіти в процесі забезпечення ефективної міжнародної інтеграції закладу. Показано, що інтернаціоналізація освіти надає закладу вищої освіти та усім зацікавленим сторонами низку переваг та можливостей, водночас несе ризики та виклики, а також може мати певною мірою негативні наслідки, які можливо передбачити і попередити завдяки фаховому управлінню. В таких умовах особлива роль відводиться лідеру та його команді, які мають гнучко реагувати на усі виклики та досягати поставлених стратегічних цілей закладу освіти. Розвинуто підхід щодо формування щодо системи лідерства закладу вищої освіти, зробивши акценти на необхідності системної і комплексної імплементації інтернаціоналізації. Запропоновано розглядати лідерство закладу вищої освіти з позиції забезпечення інтернаціоналізації у п'яти вимірах: структурному, політичному, символічному, академічному та управлінському. Визначено, що саме лідер має сформувати у команди та усього колективу закладу вищої освіти глобальне бачення закладу вищої освіти, що поєднує академічну якість, культурне різноманіття та соціальну відповідальність, та є зрозумілим як внутрішнім учасникам освітнього процесу, так і зовнішнім, у тому числі міжнародним партнерам. Сформовано завдання лідера з позиції символічного виміру. В межах розкриття управлінського виміру лідерства продемонстровано перехід від традиційного сприйняття працівника до сучасного. Академічне лідерство представлено як здатність керівників у сфері вищої освіти (ректорів, деканів, завідувачів кафедр, наукових координаторів) формувати візію, цінності та культуру, які сприяють якості освіти, науковим досягненням і міжнародній репутації закладу вищої освіти. Систематизуємо проведені дослідження у вигляді профіля компетентностей лідера ЗВО з позиції інтернаціоналізації освіти і науки.

Запропоноване посилання: Маланюк, Н. І. (2025). Виміри лідерства в процесі інтернаціоналізації закладів вищої освіти. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 2(32), 84-94. doi: 10.31471/2409-0948-2025-2(32)-84-94

* Відповідальний автор



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Ключові слова: вища освіта, інтернаціоналізація, заклад вищої освіти, лідер, виміри лідерства, компетенції лідера.

Вступ. Інтернаціоналізація вищої освіти надає ЗВО та усім зацікавленим сторонами низку переваг та можливостей, водночас несе ризики та виклики, а також може мати певною мірою негативні наслідки. Проте ці виклики та ризики значною мірою можна передбачити і попередити завдяки фаховому управлінню інтернаціоналізацією освітніх і наукових процесів і першочергову роль у цьому відіграє лідер ЗВО. Загально визнано, що інтернаціоналізація – це складний процес, який охоплює усі сфери діяльності ЗВО, відтак, у такій ситуації ЗВО можуть стикатися з труднощами у концептуалізації цілей, виборі індикаторів оцінювання та контролю процесів інтернаціоналізації, зрештою, навіть з нерозумінням поняття «інтернаціоналізація», що спричиняє нерішучість у реалізації концепції інтернаціоналізації в практиці ЗВО чи фрагментарної реалізації тощо [1].

Також ефективній інтернаціоналізації у сучасних умовах стоять на заваді високий рівень невизначеності та мінливості зовнішнього середовища, загострення гуманітарних проблем, високий рівень небезпеки та непередбачуваності. В таких умовах особлива роль відводиться лідеру та його команді, які мають гнучко реагувати на усі виклики та досягати поставлених стратегічних цілей ЗВО.

Аналіз публікацій з досліджуваної проблематики. Kufaine N. провів глибинний аналіз системи лідерства у ЗВО з метою встановлення гнучкої рамки лідерства для складного та постійно мінливого сектору вищої освіти, а також багатогранного та диверсифікованого середовища інтернаціоналізації. Автор вважає, що університетські установи та системи сьогодні є великими і складними організаціями, та потребують кваліфікованого управління, інноваційного лідерства та ефективних рамок для прийняття рішень [2].

Поєднуючи концепції щодо лідерства у вищій освіті, які запропонували автори Bolman L. & Deal T. [3] та Trow M. [4]. Kufaine N. запропонував п'ятивимірну структуру лідерства у вищій школі, яка включає структурний, політичний, академічний, символічний та управлінський вимір лідерства. Усі виміри лідерства мають однакову важливість, а послідовність дій не має напрямку, оскільки вона ґрунтується на відповідних завданнях, а не на напрямі. Система лідерства надає лідерам гнучкість у виборі відповідних підходів до лідерства у складному середовищі вищої освіти та диверсифікованої інтернаціоналізації. Система лідерства є безперервною послідовністю в роботі організації [2].

У статті «Порівняльні роздуми про лідерство у вищій освіті» Trow M. [4] представляє лідерство у вищій освіті значною мірою як вжиття ефективних заходів для формування характеру та напрямку розвитку коледжу чи університету. Лідерство проявляється головним чином у чотирьох вимірах: символічному, політичному, управлінському та академічному. У цьому випадку символічний вимір – це здатність виражати, проектувати та, власне, здаватись, втілювати характер, центральні цілі та цінності установи потужним чином. У книзі «Переосмислення організацій: мистецтво, вибір і лідерство» Bolman L. & Deal T. [3] обговорюють чотири елементарні фрейми для керівництва організаціями. До них належать структурний, кадровий, політичний та символічний.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналізування ролі та вимірів лідерства задля визначення ключових компетентностей сучасного лідера ЗВО в процесі інтернаціоналізації. Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання дослідження:

- розвинути теорію лідерства Bolman L. & Deal T. з огляду на розвиток інтернаціоналізації ЗВО;
- розглянути детально виміри лідерства ЗВО у процесі його інтернаціоналізації;
- запропонувати інструменти для забезпечення переходу від традиційного сприйняття працівника до сучасного;
- розробити профіль компетентностей лідера ЗВО з позиції інтернаціоналізації.

Методологія дослідження. Методологія дослідження ґрунтується на системному, міждисциплінарному та компетентнісному підходах до аналізу лідерства у сфері вищої освіти. Теоретичну основу становлять концепції: Модель лідерства Bolman & Deal, адаптовані до контексту інтернаціоналізації ЗВО; підходи до інтернаціоналізації вищої освіти; компетентнісна парадигма лідерства. Загальна логіка дослідження передбачає інтеграцію теорії лідерства з моделями управління інтернаціоналізацією у ЗВО, що дозволяє виокремити ключові компетентності сучасного академічного лідера. У дослідженні поєднано:

- системний підхід – для розгляду лідерства як елемента системи управління ЗВО у глобальному освітньому просторі;
- компетентнісний підхід – для ідентифікації та структурування компетентностей лідера;
- культурологічний та ціннісний підходи – для аналізу міжкультурних вимірів лідерства;
- поведінковий підхід – для виявлення особистісних характеристик і стилів лідерства, що сприяють інтернаціоналізації.

Застосовано метод аналізу і синтезу – для узагальнення наукових підходів до поняття «академічне лідерство» та «інтернаціоналізація»; порівняльний аналіз – для вивчення досвіду розвитку лідерства у ЗВО різних країн; моделювання – для створення профілю компетентностей лідера ЗВО в умовах інтернаціоналізації; інтерпретаційно-аналітичний метод – для адаптації моделі Bolman & Deal до специфіки освітнього середовища в умовах інтернаціоналізації.

Основний матеріал. Сучасному лідеру ЗВО доводиться працювати у високо мінливому та непередбачуваному середовищі та враховувати багатогранні і диверсифіковані процеси міжнародної інтеграції освіти і науки. Менеджеру ЗВО потрібно володіти цілою низкою компетенцій, що дозволять йому забезпечити ефективне управління.

Yaro I. & Hughey A. зазначають, що формуючи систему лідерства та менеджмент інтернаціоналізації вищої освіти, важливо, по-перше, щоб керівники ЗВО, НПП та співробітники розуміли переваги інтернаціоналізації та взяли на себе зобов'язання щодо її здійснення; по-друге, присутність іноземних студентів може принести велику користь місцевим студентам, а також громадам, які їх приймають; по-третє, потрібно відряджати професорів за кордон і дозволити іноземним викладачам викладати в місцевих кампусах. Дозвіл викладачам виїжджати за кордон може бути способом підвищення їхньої потенціал для успішної інтернаціоналізації навчальної програми. Поширеною стратегією, яку використовують багато ЗВО, є виділення коштів на кожен кафедру, щоб викладачі могли приймати студентів у різних програмах навчання за кордоном [5].

Розвинемо підхід авторів: Trow M., Bolman L., Deal T., Kufaine N. щодо системи лідерства ЗВО, зробивши акценти на необхідності системної і комплексної імплементації інтернаціоналізації (рис. 1).

Вимір структурного лідерства за Bolman L. & Deal T. фокусується на організаційних структурах, ролях, стратегіях, правилах, ієрархії тощо та передбачає три складові елементи до реалізації:

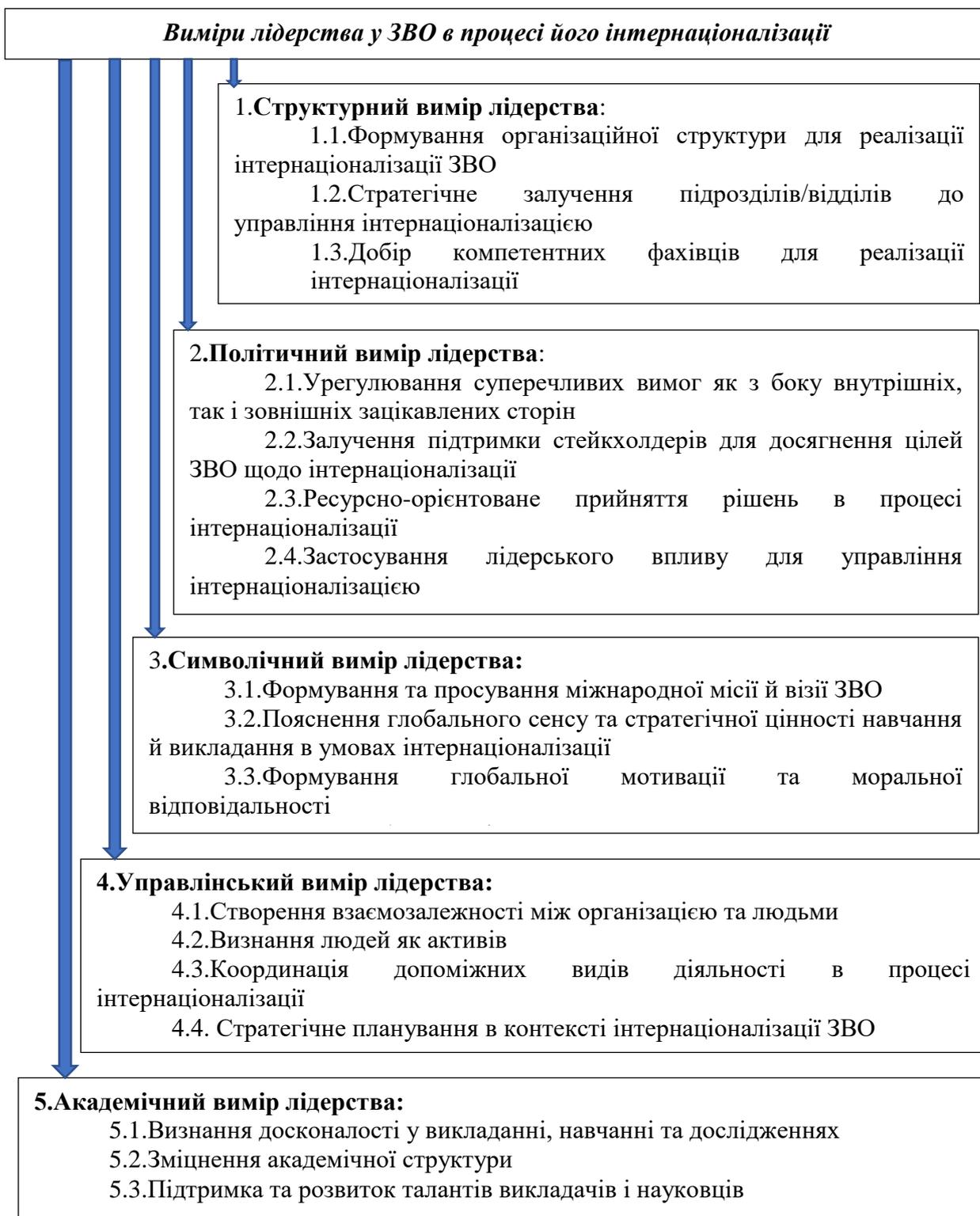


Рис. 1. Виміри лідерства у ЗВО в процесі його інтернаціоналізації
Джерело: сформовано автором на основі [2-4].

1. Формування організаційної структури через:

- створення спеціальних структурних підрозділів (відділ міжнародних зв'язків / міжнародного співробітництва/центр академічної мобільності/офіс підтримки іноземних студентів/відділ міжнародних проєктів та грантів/координаційна рада з інтернаціоналізації);

- визначення повноважень і відповідальності;

- забезпечення взаємодії між підрозділами;

- інтегрування інтернаціоналізації в усі види діяльності: навчальний процес, наукові дослідження, адміністрування, сервісні послуги тощо;

- підбір кадрів для реалізації інтернаціоналізації;

2. Стратегічне залучення підрозділів/відділів до управління інтернаціоналізацією, що дозволить лідеру ЗВО делегувати повноваження, координувати дії між підрозділами, залучати людей до прийняття рішень, і, як результат, реалізовувати стратегію більш ефективно;

3. Добір фахівців, які мають необхідні компетентності, досвід, мотивацію та бачення, щоб ефективно виконувати конкретні завдання міжнародного розвитку ЗВО [3].

Добір фахівців передбачатиме реалізацію низки кроків, зокрема, найперше, необхідно визначити ті напрями, що потребують фахівців; далі – сформувати набір ролей та функцій (наприклад, координатор міжнародних програм – адмініструє Erasmus+, стипендії, договори; менеджер з роботи з іноземними студентами – допомагає з адаптацією, візами, поселенням; грантовий менеджер – готує заявки, супроводжує проєкти; академічний консультант – координує подвійні дипломи, спільні освітні програми); наступним етапом є підбір виконавців для цих ролей, ґрунтуючись на чітко окреслених вимогах до фахівців: професійні якості: знання англійської, досвід участі в міжнародних програмах, управлінські навички; особисті якості: проактивність, відкритість до змін, комунікабельність,

мультикультурна компетентність; після цього відбувається розподіл обов'язків і повноважень.

Реалізація структурного виміру лідерства забезпечить системний підхід до реалізації інтернаціоналізації, дозволить уникнути дублювання або розпорошення функцій, забезпечить відповідальність й звітність; сприятиме ефективному добору фахівців та розвитку міжнародних компетенцій персоналу.

Політичний вимір лідерства в інтернаціоналізації ЗВО полягає у здатності керівника мобілізувати підтримку, управляти інтересами різних груп (факультетів, адміністрації, партнерів), будувати стратегічні зв'язки та знаходити компроміси в умовах обмежених ресурсів чи політичної нестабільності. Лідер ЗВО має вміти комікувати із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, формувати партнерства та стратегічні альянси з міжнародними партнерами, швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Політичний вимір лідерства можна зреалізувати через виконання функцій:

1. Урегулювання суперечливих вимог як з боку внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін. Це означає, що лідер має балансувати та гармонізувати вимоги та потреби внутрішніх стейкхолдерів ЗВО із зовнішніми стейкхолдерами процесу інтернаціоналізації, якщо навіть вони є суперечливими. Тому, один із ключових викликів для лідера інтернаціоналізації ЗВО є розв'язання суперечливих вимог внутрішніх (академічних підрозділів, студентів, НПП) та зовнішніх (державних структур, партнерських ЗВО, грантодавців) стейкхолдерів.

2. Залучення підтримки стейкхолдерів для досягнення цілей ЗВО, що передбачає активну роботу лідерів із залученням різних груп зацікавлених сторін (стейкхолдерів), щоб забезпечити їхню підтримку, розуміння і сприяння у реалізації стратегічних планів. Це дозволить ефективно реалізувати міжнародні програми і проєкти, залучати необхідні ресурси та налагодити партнерські взаємовідносини з різними установами, організаціями,

іншими ЗВО. Отримання підтримки стейкхолдерів дозволить керівнику ЗВО зменшити опір змінам та подолати внутрішні бар'єри, забезпечити сталість і розвиток інтернаціоналізації у довгостроковій перспективі.

3. Ресурсно-орієнтоване прийняття рішень в процесі інтернаціоналізації означає, що лідер враховує доступ ЗВО до фінансових, людських, матеріальних, інформаційних ресурсів, щоб обґрунтовано і ефективно приймати управлінські рішення.

4. Застосування лідерського впливу для управління інтернаціоналізацією через застосуванням лідером ЗВО свого статусу, авторитету або контролю для ухвалення управлінських чи стратегічних рішень.

Символічний вимір лідерства стосується ролі лідера як носія символів, цінностей, культури та ідентичності організації задля досягнення у тому числі міжнародних цілей ЗВО. Лідер у цій ролі створює значущі образи, ритуали, історії та символи, які допомагають об'єднати людей, надихнути їх і надати сенсу спільній діяльності. Саме лідер має сформувати у команди та усього колективу ЗВО глобальне бачення ЗВО, що поєднує академічну якість, культурне різноманіття та соціальну відповідальність, та є зрозумілим як внутрішнім учасникам освітнього процесу, так і зовнішнім, у тому числі міжнародним партнерам (рис. 2).

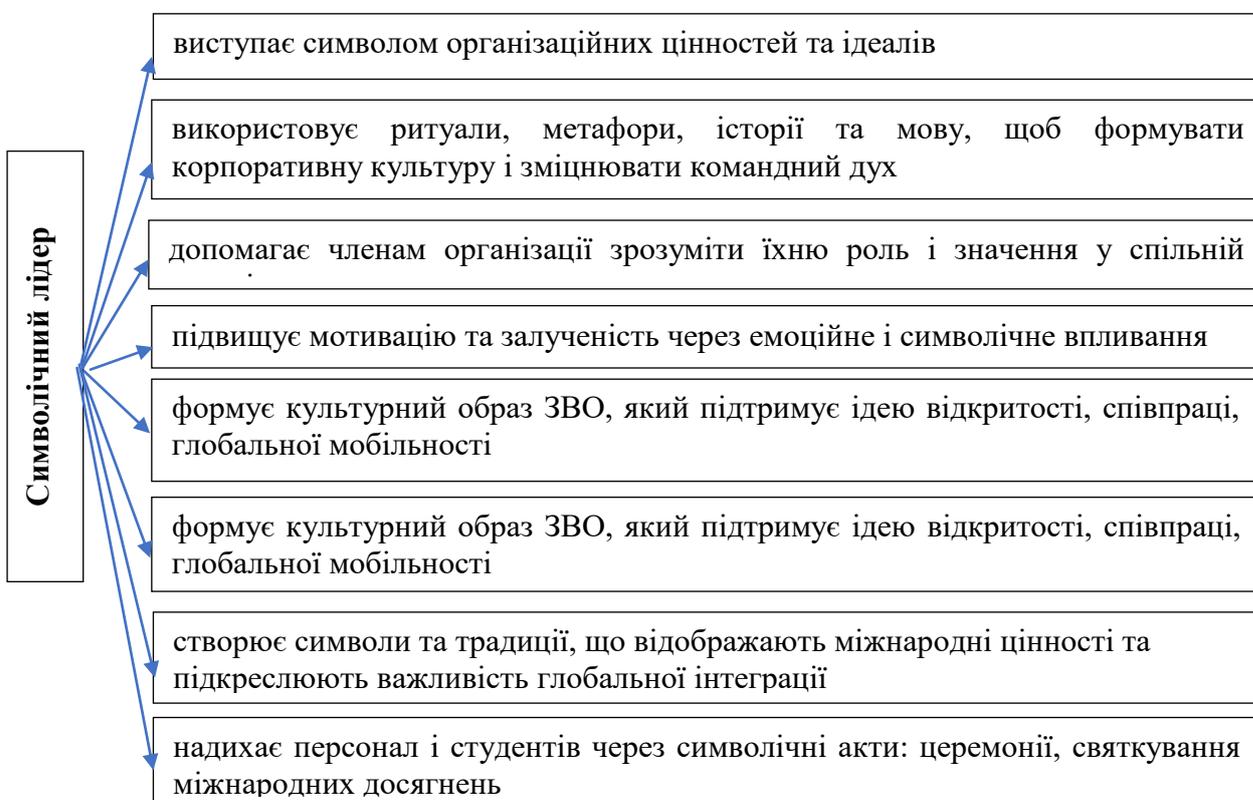


Рис. 2. Завдання лідера з позиції символічного виміру

Джерело: побудовано автором.

Управлінський аспект лідерства проявляється через системне, рефлексивне та ціннісно-орієнтоване управління, що відповідає як внутрішнім потребам ЗВО, так і глобальним викликам, і потребує від лідера стратегічного бачення, заснованого на аналізі глобального освітнього ринку (рамка Троу); багатовимірного стилю управління, що враховує як структуру, так і культуру, політику та людський фактор (рамки Болмана і Діла); гнучкості та інноваційності – вмінні адаптуватися до швидких змін міжнародного контексту; інклюзивного лідерства, що здатне працювати в міжкультурному середовищі [3].

Управлінський вимір лідерства в процесі інтернаціоналізації ЗВО, на нашу думку, можна реалізувати завдяки чотирьом функціям:

1. Створення взаємозалежності між організацією та працівниками, НПП, студентами та іншими учасниками освітнього процесу;
2. Визнання НПП, студентів, інших працівників як активів;
3. Координація допоміжних видів діяльності в процесі інтернаціоналізації науки та освіти;
4. Стратегічне планування в контексті інтернаціоналізації ЗВО.

Створення взаємозалежності, з одного боку, між організацією та студентами, НПП та іншими працівниками, що полягає у залежності ЗВО від таланту, мотивації, інноваційності та культури працівників, а з іншого боку – залежності працівників, студентів від ЗВО в аспекті сприяння їх розвитку, стабільності умов праці та навчання, формування відчуття значущості.

Представимо на рис. 3 перехід від традиційного сприйняття працівника до сучасного та інструменти досягнення.



Рис. 3. Перехід від традиційного сприйняття працівника до сучасного

Джерело: сформовано автором.

Координацію допоміжних видів діяльності в процесі інтернаціоналізації науки та освіти можна представити як комплекс управлінських дій, які забезпечують узгодженість, ефективність і результативність підтримки міжнародної діяльності ЗВО. Саме така координація створює умови для успішного залучення іноземних студентів і викладачів, підвищення престижу та конкурентоспроможності ЗВО на світовій арені. Зокрема це стосується оформлення документів для міжнародної активності, створення умов для проживання, ведення дистанційного навчання тощо.

Академічне лідерство можна представити як здатність керівників у сфері вищої освіти (ректорів, деканів, завідувачів кафедр, наукових координаторів) формувати візію, цінності та культуру, які сприяють якості освіти, науковим досягненням і міжнародній репутації ЗВО. На нашу думку, академічний вимір лідера ЗВО з позиції інтернаціоналізації можна реалізувати на основі таких складових, як визнання досконалості у викладанні, навчанні та дослідженнях; зміцнення академічної структури; підтримка та розвиток талантів викладачів і науковців. Інтернаціоналізація змінює характер академічного лідерства, зокрема лідер ЗВО має гармонізувати академічні цінності і зусилля у досягненні міжнародної конкурентоспроможності ЗВО, розвивати

глобальне мислення, створювати інклюзивне та міжкультурне середовище у ЗВО. Академічний вимір лідерства ґрунтується на наступних управлінських підходах і функціях.

1. Визнання досконалості у викладанні, навчанні та дослідженнях, що передбачає помітність і відзначення найкращих практик у викладанні, навчанні й дослідженнях; мотивацію персоналу до інновацій та підвищення якості; формування академічної культури, яка цінує якість, ефективність і вплив.

2. Зміцнення академічної структури. Академічна структура є відносно новим поняттям, і якщо розглядати його з позиції інтернаціоналізації, то академічну структуру можна представити як модель, що визначає рівні освіти, освітні програми, навчальні компоненти, склад НПП, академічну культуру, етику та доброчесність.

3. Підтримка та розвиток талантів викладачів і науковців – це системна діяльність ЗВО, спрямована на виявлення потенційно сильних викладачів і дослідників; створення умов для їхнього професійного розвитку; мотивацію до інновацій, лідерства й участі в міжнародних проєктах; удосконалення академічної кар'єри – від асистента до професора. Талант є стратегічним ресурсом ЗВО, що здатні формувати імідж ЗВО через публікації, викладання, наукові дослідження, генерування інноваційних ідей.

Систематизуємо проведені дослідження у вигляді профіля компетентностей лідера ЗВО з позиції інтернаціоналізації освіти і науки (таблиця 1).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, лідери ЗВО у процесі розвитку міжнародної діяльності ЗВО мають спочатку врахувати свою професійну придатність до реалізації інтернаціоналізації ЗВО, використовуючи профіль компетентностей, далі зважити реальні можливості і позицію ЗВО в міжнародній системі освіти і науки, врахувати свою глобальність та те, як вони можуть сприяти створенню більш стійких людських суспільств. Це важлива та складна робота, але її можливо досягти, якщо приділяти більше уваги забезпеченню участі студентів та персоналу на місцевому та глобальному рівнях в освітній, дослідницькій та сервісній діяльності таким чином, щоб це приносило користь як громадам, так і навчальному закладу та його студентам.

Лідери ЗВО у процесі розвитку міжнародної діяльності повинні, насамперед, оцінити власну професійну готовність до реалізації стратегії інтернаціоналізації, спираючись на розроблений профіль компетентностей.

Важливо також зважати на реальні можливості, потенціал і поточну позицію ЗВО в міжнародній системі освіти та науки, а також усвідомлювати власну глобальну відповідальність і здатність сприяти формуванню більш стійких і взаємопов'язаних людських спільнот. Реалізація цієї мети є складним, але досяжним завданням за умови активного залучення студентів і персоналу до освітньої, науково-дослідної та сервісної діяльності як на місцевому, так і на глобальному рівнях. Такий підхід сприяє розвитку ЗВО як відкритої інституції, що не лише підвищує власну конкурентоспроможність, а й приносить користь громадам, суспільству та кожному учаснику освітнього процесу.

Перспективними напрямками подальших досліджень є емпірична верифікація профілю компетентностей лідера ЗВО, що потребує подальшого вивчення практична апробація розробленого профілю компетентностей у різних типах університетів (національних, приватних, дослідницьких, регіональних) з метою уточнення ключових показників ефективності лідерства в процесі інтернаціоналізації. Дослідження моделей підготовки та професійного розвитку лідерів ЗВО. Важливим завданням є розроблення освітніх програм, тренінгів і курсів підвищення кваліфікації, орієнтованих на формування міжнародних, міжкультурних та цифрових компетентностей керівників.

Таблиця 1 – Профіль компетентностей лідера ЗВО з позиції інтернаціоналізації

Вимір лідерства	Компетенції
1. Структурне лідерство	Уміння організувати навчальний процес у просторі та часі
	Уміння налагоджувати взаємодію між підрозділами/ фахівцями/ партнерами
	Знання вимог щодо фахівців для роботи у міжнародному контексті
	Уміння організовувати роботу підрозділів, налагоджувати взаємозв'язки
	Уміння формувати кадрову політику
2. Політичне лідерство	Володіння політичною гнучкістю, комунікативною майстерністю та здатністю до стратегічного мислення
	Переконливість і дипломатичність, мережеве мислення (networking), управління інтересами різних груп, здатність до «тихого» впливу без формального авторитету
	Уміння оптимізувати рішення з врахуванням ресурсних, часових, нормативно-правових та інших обмежень для досягнення цілей
	Уміння балансувати між формальним впливом і етичним використанням влади
3. Символічний вимір лідерства	Стратегічне мислення та уміння міжнародної комунікації
	Відкритість до глобального партнерства, багатомовного середовища, мобільності
	Володіння міжнародними етично-культурними нормами та правилами
4. Управлінський вимір лідерства	Уміння визначити довгострокову мету розвитку ЗВО з урахуванням глобальних тенденцій
	Уміння комунікувати з людьми, вирішувати конфлікти
	Навики стратегічного планування
	Уміння координувати, моніторити та контролювати
	Уміння довіряти, бути справедливим та прозорим у діях
	Здатність надихати колег на інновації, створення знань та міждисциплінарність
5. Академічне лідерство	Забезпечення свободи викладання, досліджень та інституційного розвитку
	Підтримка викладачів, дослідників, молодих науковців через наставництво та кар'єрне зростання

Джерело: сформовано автором на основі: [6-7].

Список використаних джерел

1. Xu X. (2022). Epistemic Diversity and Cross-Cultural Comparative Research: Ontology, Challenges, and Outcomes. *Globalisation, Societies and Education*, 20, 36-48.
2. Kufaine N. (2024). [Leadership Framework for Internationalisation of Higher Education](#). *Open Journal of Leadership*. Vol.13 No.3. DOI: [10.4236/ojl.2024.133018](#).
3. Bolman L., Deal T. (2008). *Reframing Organisations: Artistry, Choice and Leadership*. John Wiley and Sons. Copyright 2013 by John Wiley & Sons, Inc. URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/8276/42/L-G-0000827642-0006644626.pdf>.
4. Trow M. (1985). Comparative Reflections on Leadership in Higher Education. *European Journal of Education*, 20, 143-159. URL: <https://doi.org/10.2307/1502944>.

5. Yaro I., Hughey A. (2025). Internationalization and its challenges at U.S. regional comprehensive universities: The transformational leadership role of senior international officers. *Journal of International Students*. 15(5):159-178. 2025. DOI:10.32674/j52bc103.

6. Модестова Т. В. (2018). Лідерство у сфері вищої освіти Великої Британії. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Вип. 63. С. 125-131. URL: <http://www.chasopys.ps.npu.kiev.ua/archive/63-2018/31.pdf>.

7. Міляєва В. Р. (2021). Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія: авт. кол.; за наук. ред. В. Р. Міляєвої. 296 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659> https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659/2/Osvitnie_liderstvo_21_NDLKL.pdf;

8. Jones E., Leask B., Wit H. (2021). Global Social Responsibility and the Internationalisation of Higher Education for Society. *Journal of Studies in International Education*. Volume 25, Issue 4. URL: <https://doi.org/10.1177/10283153211031679>.

References

1. Xu X. (2022). Epistemic Diversity and Cross-Cultural Comparative Research: Ontology, Challenges, and Outcomes. *Globalisation, Societies and Education*, 20, 36-48.

2. Kufaine N. (2024). [Leadership Framework for Internationalisation of Higher Education](#). *Open Journal of Leadership*. Vol.13 No.3. DOI: [10.4236/ojl.2024.133018](https://doi.org/10.4236/ojl.2024.133018).

3. Bolman L., Deal T. (2008). Reframing Organisations: Artistry, Choice and Leadership. John Wiley and Sons. Copyright 2013 by John Wiley & Sons, Inc. URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/8276/42/L-G-0000827642-0006644626.pdf>.

4. Trow M. (1985). Comparative Reflections on Leadership in Higher Education. *European Journal of Education*, 20, 143-159. URL: <https://doi.org/10.2307/1502944>.

5. Yaro I, Hughey A. (2025). Internationalization and its challenges at U.S. regional comprehensive universities: The transformational leadership role of senior international officers. *Journal of International Students*. 15(5):159-178. DOI:10.32674/j52bc103.

6. Modestova T. V. (2018). Liderstvo u sferi vyshchoi osvity Velykoi Brytanii. Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Vyp. 63. S. 125-131. URL: <http://www.chasopys.ps.npu.kiev.ua/archive/63-2018/31.pdf>.

7. Miliayeva V. R. (2021). Osvitnie liderstvo: vid teorii do praktyky: monohrafiia: avt. kol.; za nauk. red. V. R. Miliayevoi. 296 s. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659> https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659/2/Osvitnie_liderstvo_21_NDLKL.pdf

8. Jones E., Leask B., Wit H. (2021). Global Social Responsibility and the Internationalisation of Higher Education for Society. *Journal of Studies in International Education*. Volume 25, Issue 4. URL: <https://doi.org/10.1177/10283153211031679>.

DIMENSIONS OF LEADERSHIP IN THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Malaniuk Nazarii Ihorovych

postgraduate student

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

15 Karpatska Street, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76019

E-mail: Malaniuk.nazar@gmail.com

Abstract. The article considers scientific approaches to the formation of educational leadership, which made it possible to propose the author's vision of the dimensions of leadership of a higher education institution in the process of ensuring effective international integration of the institution. It is shown that the internationalization of education provides a higher education institution and all stakeholders with a number of advantages and opportunities, at the same time it carries risks and challenges, and can also

have negative consequences to a certain extent, which can be predicted and prevented thanks to professional management. In such conditions, a special role is assigned to the leader and his team, who must flexibly respond to all challenges and achieve the set strategic goals of the educational institution. An approach to the formation of the leadership system of a higher education institution is developed, emphasizing the need for systematic and comprehensive implementation of internationalization. It is proposed to consider the leadership of a higher education institution from the position of ensuring internationalization in five dimensions: structural, political, symbolic, academic and managerial. It is determined that it is the leader who should form a global vision of the higher education institution in the team and the entire staff of the higher education institution, which combines academic quality, cultural diversity and social responsibility, and is understandable both to internal participants in the educational process and to external, including international partners. The task of the leader is formed from the position of the symbolic dimension. Within the framework of revealing the managerial dimension of leadership, the transition from the traditional perception of the employee to the modern one is demonstrated. Academic leadership is presented as the ability of managers in the field of higher education (rectors, deans, heads of departments, scientific coordinators) to form a vision, values and culture that contribute to the quality of education, scientific achievements and international reputation of the higher education institution. We systematize the conducted research in the form of a profile of the competencies of the HEI leader from the position of the internationalization of education and science.

Keywords: higher education, internationalization, higher education institution, leader, dimensions of leadership, leader competencies.