

**Соколова Е. Т.**

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»

## ГЕНДЕРНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

*У статті досліджено нормативно-правове та інституційне забезпечення гендерної політики на різних історичних етапах в Україні. Розглянуті основні напрями діяльності щодо досягнення гендерного паритету у сфері управління закладами вищої освіти, де особливо простежується явище професійної сегрегації. У результаті аналізу статистичної інформації здійснені розрахунки кадрової представленості жінок на управлінських посадах по областях України, розроблена карта-схема, яка демонструє просторово-географічну диспропорцію гендерної збалансованості. Проаналізовані чинники освітнього менеджменту, які сприяють формуванню гендерно чутливого управлінського апарату. Розглянуті негативні наслідки застарілого формалізованого підходу управління, які порушують права гендерної рівності. Аналізуються поняття культури управління, маскулінізації та фемінізації, сучасні гендерні стереотипи. Дослідження доповнене практичним аналізом чинників, які здатні мотивувати та стримувати жінку обіймати керівні посади, виділені особливості управлінської практики жінок та чоловіків. В умовах змін підходів до управління пропонується розглянути альтернативний інтеграційний стиль керівництва, врахування зазначених позицій якого сприятиме гармонізації гендерного дисбалансу, підвищуватиме імідж України в міжнародних суспільно-економічних та політичних відносинах як держави, де дотримуються зобов'язань у сфері захисту прав людини та основоположних свобод. З'ясовано, що зменшення частини жінок на керівних посадах у закладах вищої освіти свідчить про існування традиційних гендерних стереотипів та суб'єктивних перешкод для жінок-лідерів. Для вирішення вищезазначеної проблеми треба застосувати інноваційні форми менеджменту на засадах демократизму та правотворення, активізації гендерної політики.*

**Ключові слова:** гендерна політика, гендерна професійна сегрегація, гендерний паритет, система вищої освіти, керівники закладів вищої освіти, кадровий потенціал, публічне управління.

**Постановка проблеми.** Формування громадянського суспільства як передумови існування демократичного устрою потребує руйнування гендерних стереотипів, відтворення гендерної культури нового зразка. Велику роль відіграє держава в процесі моделювання традицій рівності чоловіка та жінки. З метою забезпечення сталого людського розвитку доцільним є запровадження гендерного підходу в усі ланки управління, вироблення чіткої гендерної політики. Появі нових кластерів на ринку праці передують гендерні протиріччя, які перешкоджають жінкам та чоловікам долати перепони у свідомому виборі професії, обіймати посади, які не відповідають стандартним уявленням. У стані масової суспільної невідомості, невідповідності потребам, інтересам різноманітних соціальних груп зростає інтерес науковців до висвітлення проблем гендерної асиметрії у складі керівних апаратів різноманітних інституцій, зокрема в управлінні закладами вищої освіти [3, с. 22]. Поведінковий аспект як компо-

нент ефективного управління підкреслює змістові та фактичні відмінності в процесі управління персоналом. Гендерний підхід дає змогу розкрити механізм диференціації вибору методів управління організаціями, проаналізувати залучення жінок до управлінської діяльності з урахуванням суспільно-економічних формацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Впровадженням гендерного підходу та питанням забезпечення гендерного паритету займалися зарубіжні вчені, серед яких Е. Еріксон, Т. Патерсон, Г. Салівен, Р. Бейлз. Такі вчені, як Д. Мак-Грегор, К. Маркс, А. Маслоу, розробляли методологічні засади дослідження управління поведінкою персоналу. Запровадженням світового досвіду гендерних перетворень займалися В. Буроменський, Т. Мельник, П. Горностаї. Особливостям формування гендерної політики присвятили свої праці М. Богачевська-Хомяк, А. Комарова, І. Богословська, Е. Лібанова [12]. Проблема гендерних відмінностей в управлінні присвячено праці

Г. Сілласте, А. Посадської, В. Успенської. Паритетні гендерні відносини досліджувалися І. Жеребкіною, Л.Воронько, Л. Гонюковою, Л. Гусяковою. У працях Т. Сорочан, Л. Карамушки, Т. Марценюк значна увага приділялась проблемам освітньої політики, формуванню кадрового потенціалу освітньої сфери [10, с. 9–125].

**Постановка завдання. Метою статті** є визначення основних проблем державної політики щодо розвитку керівного кадрового потенціалу з урахуванням гендерного підходу в системі закладів вищої освіти на державному рівні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах реформування системи вищої освіти особливу роль відіграє діяльність кожного конкретного закладу щодо змін кадрової політики, впровадження інноваційних форм менеджменту, готовності до швидких змін та підвищення конкурентоспроможності. Тому ключовим питанням залишається формування якісного керівного складу відповідно до сучасних євроінтеграційних процесів та стандартів. Із метою забезпечення принципів гендерної рівності в системі управління закладами освіти, рівнозначному доступі до механізмів прийняття рішень, паритетній мірі відповідальності за власні дії, процесами розподілу та перерозподілу ресурсів постає необхідність докорінної імплементації гендерної політики у сферу вищої освіти. Законодавча база інституційного забезпечення гендерної рівності узгоджена

з міжнародними стандартами та є гендерно нейтральною, тобто не передбачає дискримінації жінок та чоловіків (табл. 1). Нині в державі також реалізуються регіональні програми забезпечення гендерної рівності, фінансування яких відбувається з місцевих бюджетів із метою зміцнення наявних та розробки нових механізмів із недопущення дискримінації за ознаками статі.

Для досягнення гендерного паритету як збалансованої участі у процесах управління суспільним розвитком на засадах взаємоповаги до різних поглядів та позицій, розуміння відмінностей досвіду та потреб кожної статі в процесі управління необхідно забезпечити критичну масу представників кожної статі, розвивати потенціал людських ресурсів, проводити моніторинг кадрового складу, але не лише органів виконавчої влади на національному та регіональному рівнях, а й на рівні формування керівного складу закладів вищої освіти держави. Зростання якості освіти є передумовою великих соціокультурних зрушень, трансформацій статусних позицій, актуалізуються проблеми результативності та ефективності управління, де прояви нерівності між жінками й чоловіками розглядаються як прояви соціального диспаритету та гендерного дисбалансу [11]. Такі соціальні протиріччя вимагають швидкого реагування.

У сфері управління особливо яскраво простежується професійна сегрегація за ознакою статі,

Таблиця 1

**Відомості щодо основоположних документів про забезпечення гендерної рівності в Україні**

№	Період	Законодавча база	Сутнісні ознаки
1	1996 р.	Конституція України, ст. 24	Передбачає рівні права чоловіків та жінок, містить окреме положення про шляхи забезпечення рівності прав [6]
2	2005 р.	Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»	Закріплене паритетне становище жінок і чоловіків у всіх сферах суспільного життя, визначені напрями гендерної політики держави, встановлені заборони на дискримінацію за ознакою статі [4, с. 119]
	2006 р.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про проведення гендерно-правової експертизи»	Започатковано проведення гендерно-правової експертизи чинних нормативних актів та законопроектів [1]
3	2008 р.	Кодекс законів про працю України	Внесені зміни, якими передбачено, що колективними договорами встановлюються рівні права і можливості для жінок і чоловіків [1]
		Закон України «Про Уповноваженого Верховної Ради з прав людини»	Внесені зміни, якими передбачено, що Уповноважений з прав людини здійснює контроль за дотриманням рівних прав і можливостей жінок і чоловіків [1]
4	2012 р.	Закон України «Про зайнятість населення»	Передбачено рівні можливості всіх громадян на вільний вибір виду діяльності [12]
5	2013 р.	Державна програма забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2016 р.	Передбачено вдосконалення законодавства, здійснення низки заходів щодо виконання Декларації тисячоліття ООН, підвищення рівня освіченості фахівців щодо упровадження гендерних підходів у системі освіти [2, с. 190]

тобто працевлаштування представників однієї статі відповідно до чітко визначених професій, видів діяльності. Так, за дослідженнями Г. Ортіної та О. Голубевої, у сфері приватного бізнесу утричі більше підприємств, які працюють під чоловічим керівництвом [9, с. 32].

Аналіз гендерної представленості керівного складу закладів вищої освіти демонструє відсутність гендерної збалансованості. За даними освітніх реєстрів, опублікованих Міністерством освіти і науки України на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних, станом на 01.03.2020 р. в Україні нараховується 1645 закладів вищої освіти [8]. Категорії безпосередніх керівників закладів вищої освіти відповідають посади ректора, президента, начальника чи директора, які діють у межах своїх повноважень (управління ресурсами, організація та планування діяльності, вирішення фінансово-господарських питань, видача наказів та розпоряджень). Так, в Україні на посаді керівника працюють жінки лише у 23,76% закладах вищої освіти. Але цей показник не є репрезентативним для кожної окремої області, адже прослідковується диференціація щодо залучення жінок до керівних посад (рис. 1).

На території України варто виділити 3 категорії областей за ступенем гендерної збалансованості. У Закарпатській, Житомирській, Запорізькій, Черкаській, Донецькій областях показник залучення жінок до керівних посад закладами вищої освіти становить від 30,7 до 41,4%, відповідно, ці області варто зарахувати до категорії

гендерної збалансованості. Більшість областей України, зокрема Київська, Дніпропетровська, Харківська, Одеська, Вінницька, варто зарахувати до категорії гендерної оптимальності: показник представлення жінок становить від 20 до 30%. Просторово-географічний аналіз дає змогу виділити північно-західний регіон, представлений такими областями, як Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська, Волинська, де спостерігається гендерний дисбаланс, а показник представленості жінок на керівних посадах становить від 12 до 19%.

Для досягнення гендерної рівності та втілення принципів рівних можливостей для самореалізації кожної особистості варто концентрувати особливу увагу на відсутності орієнтації на «особливе призначення» жінок чи чоловіків, заохочувати розвиток індивідуальних професійних компетентностей. На підставі опрацювання статистичних даних маємо змогу спостерігати таку ситуацію: система вищої освіти залишається недостатньо гендерно чутливою до проблематики рівності, проявляється гендерний дисбаланс на структурно-організаційному рівні закладів вищої освіти. Мінімальне оновлення механізмів кадрового освітнього менеджменту стримує можливості самореалізації працівників, наслідком цього явища стає зменшення частини жінок на керівних посадах та їхніх можливостей щодо підвищення посади [5, с. 475].

Сучасні тенденції гендерної нерівності в суспільстві спостерігаються в таких проявах, як низький



Рис. 1. Узагальнена карта-схема представлення жінок на керівних посадах закладів вищої освіти України (створено автором за матеріалами Міністерства освіти і науки України [8])

гендерний паритет у суспільній свідомості, відсутність суспільної стратегії та правил рівної конкуренції щодо залучення жінок до керівних посад. У зв'язку з цим одним із завдань освітньої кадрової політики на державному рівні є сприяння кар'єрному зростанню жінок, впровадженню гендерного паритету. В умовах змін до підходів управління є змога розглядати альтернативний інтеграційний стиль керівництва, який би залишав у минулому принципи «маскулінізації та фемінізації» та проголошував би механізми створення єдиної команди, активізації усіх учасників до розробки спільного освітнього продукту, реагуванні на мінливість освітнього середовища та суспільно-економічного стану держави. Ефективність управління персоналом залежить від організаційних і комунікаційних показників, культури спілкування, мотиваційної структури, лідерського потенціалу [14, с. 112]. Гендерний аспект має враховуватися в процесі управління різноманітністю персоналу, має використовуватися діапазон потенціалів представників обох статей, їх можливостей, індивідуальних особливостей. Так, на думку Н. Кодацької, введення поняття «гендер» у культуру управління відкриває можливості для жінок займати гідні місця в будь-якій організації.

У результаті аналізу наукових джерел з'явилася змога виділити певні особливості управлінської практики жінок та чоловіків. Жінки сприймають кар'єру як самореалізацію та зростання, в управлінні більш демократичні, велику увагу приділяють відносинам всередині колективу, часто спостерігаються емоційні прояви на робочому місці. Чоловіки ж зростання по кар'єрних сходах зіставляють із престижністю та перспективністю, в практиці управління використовують командно-адміністративний стиль, опікуються виключно фінансово-виробничими питаннями, на робочому місці більш стримані. Дуже часто самі жінки впливають на асиметричний розподіл посадових і рольових функцій через наслідування патріархальних норм поведінки, низьку оцінку власної конкурентоспроможності і, як наслідок, самоусуваються від управлінських справ [7, с. 98]. Визнаючи пріоритет професіоналізму, жінки дуже часто нехтують адміністративною кар'єрою, хоча при цьому визнають існування так званої «скляної стелі». У результаті аналізу гендерної асиметрії професійної зайнятості в закладах вищої освіти варто зауважити, що в умовах збіль-

шенні долі жінок, які орієнтовані на наукову кар'єру у сфері вищої освіти, лише невелика частина з них обіймає керівні посади. Жінки рідко очолюють наукові колективи, а тим паче є ректорами закладів вищої освіти. У такій ситуації виявляється, що самих жінок такий стан задовольняє, що наводить на думку про те, що гендерна асиметрія буде стабільною і стійкою протягом найближчих років.

Використання гендерного підходу надає широкі можливості для переосмислення суспільної культури, ціннісних орієнтирів та уявлень. Саме врахування гендерного аспекту дасть змогу динамічно відповідати на виклики та запити суспільства [13, с. 92].

За твердженням Н. Приходькіної, гендерні відмінності керівників закладів освіти поступаються індивідуальним відмінностям, тобто варто вважати, що в чоловіків і жінок більше подібних якостей, ніж відмінностей [11]. Крім того, багато відмінностей піддаються корекції в процесі навчання за умов зміни життєвого устрою і соціальних очікувань.

**Висновки.** У результаті аналізу правових норм визначено, що законами України передбачені заходи щодо забезпечення гендерної рівності, однак, як правило, вони залишаються формальними. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку механізмів забезпечення гендерного паритету, подолання стереотипів щодо представлення жінок на керівних посадах у закладах вищої освіти. Втілення норм гендерної рівності забезпечить відповідність України світовим демократичним цінностям. Проте результати дослідження свідчать про певні регіональні відмінності в забезпеченні керівного кадрового складу представницями жіночої статі. Зменшення частини жінок на вищих керівних посадах у закладах вищої освіти свідчить про існування традиційних гендерних стереотипів та суб'єктивних перешкод для жінок-лідерів. Розробка гендерних стратегій та нівелювання гендерного дисбалансу є важливим аспектом у формуванні громадянського суспільства правової держави. Принципи гендерного паритету мають бути нормою існування цивілізованого суспільства, яке позбавлене стереотипів щодо розподілу гендерних ролей. У процесі дослідження обґрунтовано доцільність подальшого вивчення підходів до реалізації кадрової політики в системі закладів вищої освіти на засадах гендерної рівності.

#### Список літератури:

1. Вороніна О.А. Міжнародно-правові документи у галузі прав жінок та гендерної рівності. URL: <http://pravo-ukraine.org.ua/resyrsi/biblioteka/gendernoe-pravo-ukrainy/6616-mizhnarodno-pravovi-dokumentu-galuzi-prav-zhinok-ta-gendernoji-rivnosti-voronina-o-a>

2. Ганзицька Т.С. Гендерна політика в Україні: теоретико-правова характеристика. *Форум права*. 2012. № 4. С. 189–193.
3. Гендер для медій: підручник із гендерної теорії для журналістики та інших соціогуманітарних спеціальностей. / редкол. Маєрчик М. (голова), Плахотнік О., Ярманова Г. 3-тє вид., виправлене та доповн. Київ : Критика, 2017. 217 с.
4. Золотарьов В.Ф., Білосорочка С.І. Нормативно-правове та інституційне забезпечення гендерного паритету в публічному управлінні України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 2 (52). С. 118–124.
5. Кодацька Н.О. Гендерний підхід в управлінні персоналом. *Young Scientist*. 2016. № 4 (31). С. 475–478
6. Конституція України : Прийнята Верховною Радою України 28.06.1996 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua>
7. Лихач Ю.Ю. Забезпечення гендерного паритету в державно-управлінській сфері України в контексті реалізації політики європейської інтеграції. *Право та державне управління*. 2015. № 2. С. 98–103.
8. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua>
9. Ортіна Г.В. Гендерні аспекти лідерства в практиці управління. *Економіка та держава*. 2012. № 7. С. 31–32.
10. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посібник / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан та ін.; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової. Луганськ : СПД Резніков В.С., 2011. 308 с.
11. Приходькіна Н.О. Перспективи інтеграції гендерних досліджень в систему вищої освіти України в контексті Болонського процесу. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/11756/1/730.doc>.
12. Про впровадження принципів гендерної рівності в освіту : Наказ МОН України від 10 вересня 2009 р. № 839. URL: <http://old.mon.gov.ua/about-ministry/normative/183>
13. Черняхівська В.В. Гендер в організації державного управління демократичних суспільств. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. Державне управління. 2014. № 1. С. 91–94.
14. Шиян О.І., Худоба О.В., Заяць Д.Д. Державна кадрова політика в системі вищої освіти: гендерний аспект (на прикладі Львівської області). *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2018. № 3. С. 112–116.

**Sokolova E. T. GENDER APPROACH TO MANAGEMENT  
IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF UKRAINE**

*The article examines the legal and institutional support for gender policy at different historical stages in Ukraine. The main directions of activity on achievement of gender parity in the field of management of institutions of higher education are considered, where the phenomenon of occupational segregation is especially traced. As a result of the analysis of statistical information, the calculations of the personnel representation of women in managerial positions in the regions of Ukraine have been made, and a chart has been developed that demonstrates the spatial and geographical imbalance of gender balance. The factors of educational management that contribute to the formation of a gender sensitive administrative apparatus are analyzed. The negative consequences of an outdated formalized management approach that violate gender equality are examined. The concepts of culture of management, masculinization and feminization, modern gender stereotypes are analyzed. The study is supplemented by a practical analysis of the factors that can motivate and restrain a woman to occupy leadership positions, highlighted features of managerial practice of women and men. In the context of changing approaches to governance, it is proposed to consider an alternative integrative leadership style that will take into account the stated positions, which will promote harmonization of gender imbalance, enhance the image of Ukraine in international socio-economic and political relations as a state where the commitments in the field of human rights and fundamental rights are respected. Found out that reducing the number of women in leadership positions in higher education institutions testifies to the existence of traditional gender stereotypes and the existence of subjective barriers against women leaders. In order to solve the aforementioned problem, there is a need to apply innovative forms of management based on democracy and law making, and the activation of gender policy.*

**Key words:** gender policy, gender professional segregation, gender parity, higher education system, heads of higher education institutions, human resources, public administration.