



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 159.922.1:331.1

DOI: [10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.293236](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.293236)

*Tetiana Medina, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
PhD in Sociology, associate professor, Department of Philosophy and Cultural
Studies*

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ГЕНДЕРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В
ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ACTUAL PROBLEMS OF GENDER MANAGEMENT IN HIGHER
EDUCATION INSTITUTION**

***Анотація.** У статті висвітлено напрями гендерного менеджменту у закладах вищої освіти, що охоплює рівний доступ до освіти жінок і чоловіків, розвиток лідерських якостей, представленість жінок на керівних посадах. За допомогою аналізу документів, гендерної статистики визначені актуальні проблеми гендерного підходу до управлінських процесів в університетах. Найбільшою проблемою визначена гендерна сегрегація, проявом якої є низька представленість жінок на вищих адміністративних посадах. Стаття містить стратегії забезпечення гендерної рівності в університетах.*

***Abstract.** This article explores the complex issues surrounding gender management in higher education. It underlines the significance of gender equality in higher education, emphasizing its crucial role in creating a more inclusive and balanced academic environment. It discusses how addressing gender disparities in educational access, leadership roles, and campus culture can lead to a more equitable and productive academic community.*

In the article, the challenges faced by women in academia are a focal point. It discusses how women often encounter barriers to educational access, professional advancement, and equitable treatment. The article emphasizes the systemic issues that contribute to these challenges, including gender-based biases and discrimination within the academic community. The piece highlights the challenges of unequal access to education for different genders and the limited representation of women in leadership roles within universities.

The piece advocates for integrating a gender-focused approach in managing educational institutions to ensure equality and inclusivity. It also addresses the need to combat entrenched gender stereotypes and to develop effective strategies for promoting female leadership in academia. The article serves as a resource for understanding and addressing gender disparities in higher educational contexts,

emphasizing the importance of systemic change to foster a more equitable academic environment.

Key words: gender management, gender segregation, higher education institution, gender parity, university, equal rights, gender statistics, gender parity index

Ключові слова: гендерний менеджмент, гендерна сегрегація, заклад вищої освіти, гендерний паритет, університет, рівні права, гендерна статистика, індекс гендерного паритету

Усунення гендерної нерівності є окремою метою в досягненнях цілей сталого розвитку. Ці цілі є універсальними та актуальними для кожної країни, регіону, галузі економіки та сфери діяльності. Проблеми досягнення гендерної рівності знаходять відображення в системі вищої освіти всіх країн. Вони проявляються в нерівному доступі до вищої освіти в багатьох країнах, наявності насильства над студентками та викладачками, недостатній представленості жінок на керівних посадах у закладах вищої освіти.

Управління - це діяльність, пов'язана з прийняттям рішень, плануванням, реалізацією та оцінками систем і процедур, які використовує організація і які задокументовані в операційних планах, бюджетах і річних звітах. Ця діяльність орієнтована на чинне законодавство та механізми зовнішнього контролю, а також цілі керівництва університету. Інтеграція гендерного підходу до процесу прийняття рішень полягає в тому, щоб розглядати всю інформацію в прив'язці до гендерної статистики та гендерної рівності, коли рішення приймаються на всіх рівнях університету.

Отже, гендерний менеджмент в університетах є одним із важливих аспектів розвитку освіти, який

відображає актуальні тенденції в сучасній вищій освіті. Однією з таких тенденцій є створення рівних можливостей для чоловіків і жінок в університетському середовищі, яке стосується рівного доступу до навчання, наукової діяльності, керівництва та інших можливостей. Також важливим аспектом є створення культури інклюзивності, коли кожен член університетської громади відчуває, що його думка важлива незалежно від гендерної приналежності. Одним із стратегічних напрямів гендерного менеджменту є забезпечення рівного доступу до керівних посад та розвиток лідерських якостей у жінок і чоловіків. Розробка стратегій протидії гендерним стереотипам, а також залучення студентів різної статі до навчання та дослідницької діяльності також знаходяться в полії дії гендерно орієнтованих менеджерів.

У цілому гендерний менеджмент в закладах вищої освіти є актуальною науковою проблемою, яка сприяє формуванню справедливого, рівноправного та інклюзивного освітнього середовища. Завдяки його реалізації стає можливим розвиток різноманітності та успішний кар'єрний розвиток студентів і працівників.

Питання освітнього менеджменту привертало увагу багатьох сучасних науковців. Закордонні автори були піонерами в обстоюванні важливості гендерної проблематики в управлінні закладом освіти. Статті Р. О'Connor [22], А. Sinclair [25], В. Bagilhole та К. White [21], R. Deem та S. Hilliard [23] присвячені висвітленню напрямів подолання гендерних стереотипів, антидискримінаційних практик, які реалізуються в управлінні університетами.

Серед вітчизняних науковців особливу увагу привертають праці О. І. Мармази [13], в яких розкриваються теоретичні, методичні, а також інноваційні підходи до управління освітнім закладом. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату розкриті в працях В. К. Васенка [9]. С. Вихор дослідила законодавче забезпечення гендерної рівності в освітній системі України [10], а Л. О. Пампуха – гендерні аспекти ефективного менеджменту [15]. Різні аспекти впровадження гендерної проблематики до системи вищої освіти України проаналізовані в статтях Т. Делілової та І. Токар [11], Е. Соколової [17].

Закордонний досвід реалізації гендерної політики висвітлено в статтях українських дослідниць О. Трубіциної та В. Демченко [18], Г. Н. Захарчин та О. О. Миханцю [12] та інших.

Зауважимо, що важливим науковим джерелом, яке висвітлює зазначені в назві роботи проблеми, є ціла низка посібників, орієнтованих на аналіз реалізації гендерної

політики в системі вищої освіти України: «Реалізація гендерної політики в управлінні освітою: навчально-методичний посібник» [16], «Управління навчальним закладом: підручник для магістрантів педагогічних університетів» [20]; «Основи стратегічного менеджменту в освіті» [14] та ін.. Ці праці містять теоретичні і практичні питання менеджменту в галузі освіти.

Метою статті є визначення особливостей гендерного менеджменту університету.

Для досягнення цієї мети було застосовано кілька методів – аналіз документів (зокрема, нормативних документів, розміщених на сайті університету, а також складу керівних і колегіальних органів), аналіз статистичної інформації, наданої відділом кадрів, а також результатів рейтингового оцінювання викладачів. Авторка є співробітницею Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (далі – університету), що зумовило вибір об'єкту дослідження.

Аналіз нормативних документів університету дає можливість оцінити якість управлінської діяльності в гендерному розрізі. В основі статті – аналіз низки документів, розміщених на сайті університету в розділі «Нормативні документи». Після ознайомлення з 66 документами виявлено інформацію про основні засади гендерного підходу до різних аспектів функціонування університету та

його управління в таких документах:

1. «Концепція розвитку Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича на 2023-2026 роки». Серед принципів розвитку університету виявлено наявність принципу запобігання та протидії дискримінації за ознакою статі [3].

2. «Стратегічний план розвитку Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича на 2019–2026 роки». Цим документом визначаються основні вектори розвитку Університету на найближчі сім років, забезпечуючи його системний і цілеспрямований характер. План розроблений з метою встановлення пріоритетів (стратегічних напрямів), принципів завдань і механізмів розвитку і в якості одного із завдань університету містить положення про необхідність «...формуванню соціально активну толерантну людину з високими духовними якостями, яка здатна до саморозвитку і самовдосконалення» [1, с. 3]. Розділ «Управління університетом» містить пункт 3, в якому зазначено таке: «Забезпечення етики управлінської діяльності на основі морального кодексу академічної доброчесності Університету, який ґрунтується на принципах взаємоповаги і позитивної мотивації та розширення повноважень структурних підрозділів Університету» [1, с. 8]. Отже, в цілому акцент на важливість паритетного гендерного представництва не зроблено.

3. «Концепція гуманітарної діяльності

Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича на 2023-2027 рр...». У «Загальних положеннях», «Громадянсько-правовому напрямі» йдеться про необхідність засвоєння толерантності у взаєминах. Цей документ містить спеціальний розділ, присвячений гендерній рівності в університеті:

«- ...реалізація принципу рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків у системі освіти;

- розвиток гендерної компетентності і чутливості всіх суб'єктів освітнього процесу;

- деконструкція гендерних стереотипів, що існують у суспільстві і обмежують індивідів у професійному і особистісному розвитку...» [2, с. 7].

4. «План гендерної рівності» – головний документ в розділі нормативних, який «... створено з метою реалізації в університеті політики, спрямованої на усунення дискримінації за будь-якою ознакою, підвищення поінформованості співробітників ЧНУ щодо можливого порушення їх прав і свобод, а також створення для всіх учасників навчального процесу однакових умов для успіху академічному середовищі» [5, с. 1]. Авторка була безпосередньо долучена до написання Плану. Структура плану складається з гендерного аналізу статистичного розподілу жінок і чоловіків за різними рівнями управління, цілей і завдань, а також заходів, орієнтованих на виконання впродовж двох років (2023-2024 рр.).

5. «Положення про засади безконфліктних комунікацій та

врегулювання спорів учасників освітнього процесу у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича» присвячено визначенню принципів, стратегій і способів розв'язання конфліктних ситуацій. «Загальні положення» містять інформацію щодо необхідності протидії та запобігання дискримінації та сексуальним домаганням [4, с. 4]. «Принципи політики профілактики і врегулювання конфліктних ситуацій учасників освітнього процесу в університеті» містять такі положення:

«...забезпечення рівного доступу до освіти без дискримінації за будь-якими ознаками, у тому числі за ознакою інвалідності;

формування поваги до прав і свобод людини, нетерпимості до приниження її честі та гідності, фізичного та/або психічного насильства, а також до дискримінації за будь-якими ознаками» [4, с. 6], а система профілактики конфліктів – «...метод недопущення дискримінації людей вимагає уникання підкреслення переваги одного партнера над іншим, а ще краще і певних розходжень між ними» [там само, с. 8].

6. «Етичний кодекс Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича». Серед принципів, які складають його ціннісну матрицю, міститься такий: «рівність та соціальна справедливість — рівний доступ до освіти незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, тендерної ідентичності,

сексуальної орієнтації, етнічного, соціального, національного походження, стану здоров'я, інвалідності» [6, с. 4].

Проаналізовані Звіти ректора про діяльність колективу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича за 2017-2022 роки. Зроблено висновок про відсутність уваги до гендерних аспектів в процесі управління закладом освіти. Жодні статистичні дані в звітах не подаються в розрізі за статтю.

Статистичне дослідження представленості жінок і чоловіків на різних рівнях структури університету

В основі гендерного аналізу складу працівників ЧНУ лежить розподіл за статтю працівників за науковими ступенями, а також за посадою (станом на 07.11.2023 року), що висвітлений в таблиці 1.

За результатами кількісного аналізу складу співробітників ЧНУ виявлено незначний дисбаланс в загальній кількості співробітників у бік більшого представництва жінок. Тенденція до демаскулізації ЗВО розпочалася ще в 90-х роках ХХ століття. Вона була пов'язана з незадовільним рівнем заробітної плати, завдяки чому відбулося помітне скорочення кількості чоловіків в університетах.

Таблиця 1 наочно демонструє, що найпроблемніша ситуація існує на рівні вищих адміністративних посад (серед проректорів лише одна жінка, деканеси складають 25 % деканів факультетів). Зменшення кількості чоловіків стає помітнішим

на рівні завідувачів кафедр, де їх кількість сягає 58 %.

Таблиця 1

Розподіл працівників ЧНУ за посадами та науковими ступенями за статтю (станом на 07.11.2023 року), в абсолютній кількості та у відсотках

	Всього	Чоловіки	Жінки	Відсоток чоловіків	Відсоток жінок
Загальна кількість працівників	1865	804	1061	41	59
Адміністрація	5	4	1	80	20
Керівники структурних підрозділів (декани/деканеси)	12	9	3	75	25
Завідувачі кафедри	73	42	31	58	42
Науково-педагогічні працівники	935	395	540	42	58
Кандидати наук	623	232	391	37	63
Доценти	447	178	269	39	61
Доктори наук	161	100	61	62	38
Професори	122	78	44	64	36
Заслужені працівники освіти	48	37	11	77	23

Привертає увагу, що відзнака «Заслужений діяч науки і техніки України» присуджується чоловікам значно частіше, ніж жінкам (у співвідношенні 12 чоловіків до однієї жінки). Серед нагороджених відзнакою «Заслужений працівник освіти України» жінки складають 28 %, тобто чоловіків нагороджують втричі частіше. Навіть у таких фемінізованих галузях, як культура, нагороджені почесним званням «Заслужений працівник культури України» виключно чоловіки. Лише серед нагороджених почесним званням «Заслужений діяч мистецтв» відсоток жінок вищий – 1 жінка і двоє чоловіків. Отримали державну премію України в галузі науки і техніки чотири чоловіки і жодна жінка.

Можна припустити, що на рівні вищого менеджменту існує тенденція до створення преференцій для чоловіків на рівні заохочення до професійних досягнень.

Визначення індексу гендерного паритету дає можливість оцінити рівень реальної рівності між жінками і чоловіками в закладі вищої освіти. Індекс дозволяє привернути увагу до існуючих проблем і розробити заходи для покращення ситуації в разі необхідності. Зазначимо, що цей аспект важливий не лише для досягнення соціальної справедливості, але й для побудови різноманітної та висококваліфікованої академічної спільноти.

Таблиця 2

Розподіл студентів за статтю (у 2022 та 2023 роках)

Рік	2022		2023	
	ж	ч	ж	ч
Загальна кількість студентів	7283	5044	6719	6130
%	59,1	40,9	52,3	47,7
Індекс гендерного паритету	144,40		109,7	

Як бачимо з таблиці 2, у 2022 році кількість студенток перевищувала на 20%. Тому можна було говорити про високий індекс гендерного паритету, коли жінки отримують рівну з чоловіками можливість навчатися. Швидше за все, чоловіки обирають високооплачувану роботу, яка не вимагає вищої освіти. Разом з цим, початок повномасштабного вторгнення викликав помітні зміни в структурі студентів ЗВО – у співвідношенні 52 % жінок і 48 % чоловіків. Припускаємо, що зростання кількості студентів чоловічої статі відбулося внаслідок війни в Україні (коли студенти чоловічої статі, які навчаються на денній формі навчання, отримують відстрочку від служби в армії).

Склад ректорату університету дає можливість оцінити кількість жінок і чоловіків, які дотичні до прийняття найважливіших рішень в установі [19]. Варто зазначити, що цей рівень управління університетом характеризується переважанням

чоловічої статі (жінки складають 28 % членів ректорату).

Науково-методична рада складається з 22 викладачів та 5 студентів [19]. До цього колегіального органу входять заступники деканів (найчастіше жіночої статі) та фахівці навчального відділу (також переважно жінки). Саме тому жінки в цьому колегіальному органі складають 55 %. На рівні представників студентства в науково-методичній раді жінки складають більшість - 4 з 5.

Склад науково-технічної ради [19] включає до свого складу деканів факультетів, що безпосередньо вплинуло на менші можливості жінок для участі в роботі цього колегіального органу. Саме тому в складі ради 11 жінок та 19 чоловіків.

Склад правління ради молодих науковців наближається до паритету – він включає в себе 8 жінок і 7 чоловіків [19]).

Для ради стейкхолдерів також притаманне диспропорційне представництво жінок [19].

Таблиця 3.

Колегіальні органи ЧНУ (дані з сайту університету)

	Кількість жінок	Кількість чоловіків	%		Загальна кількість, абсолютні значення
			жінки	чоловіки	
Ректорат	8	20	28	72	28
Науково-методична рада, з них студентів	12	10	55	45	22
	4	1	80	20	5
Науково-технічна рада	11	19	37	63	30
Рада молодих науковців	8	7	54	46	15
Рада стейкхолдерів	5	7	42	58	12
Комісія з рейтингової оцінки роботи викладачів та кафедр	5	10	33	77	15

Отже, статистичний аналіз статевого розподілу в колегіальних

органах ЧНУ дає можливість зробити висновок, що участь жінок в

них непропорційна до кількості жінок-науково-педагогічних працівників у цілому в університеті.

Система оцінки праці в університеті є механізмом, за допомогою якого визначається ефективність і результативність діяльності його співробітників. Вона враховує комплекс напрямів

діяльності: наукову, методичну, виховну та інші. Результати рейтингового оцінювання науково-педагогічних працівників університету за результатами діяльності у 2018-2020 р.р. [19] свідчать про прозорість і паритетне представництво жінок і чоловіків на всіх рівнях (див. рисунок 1):

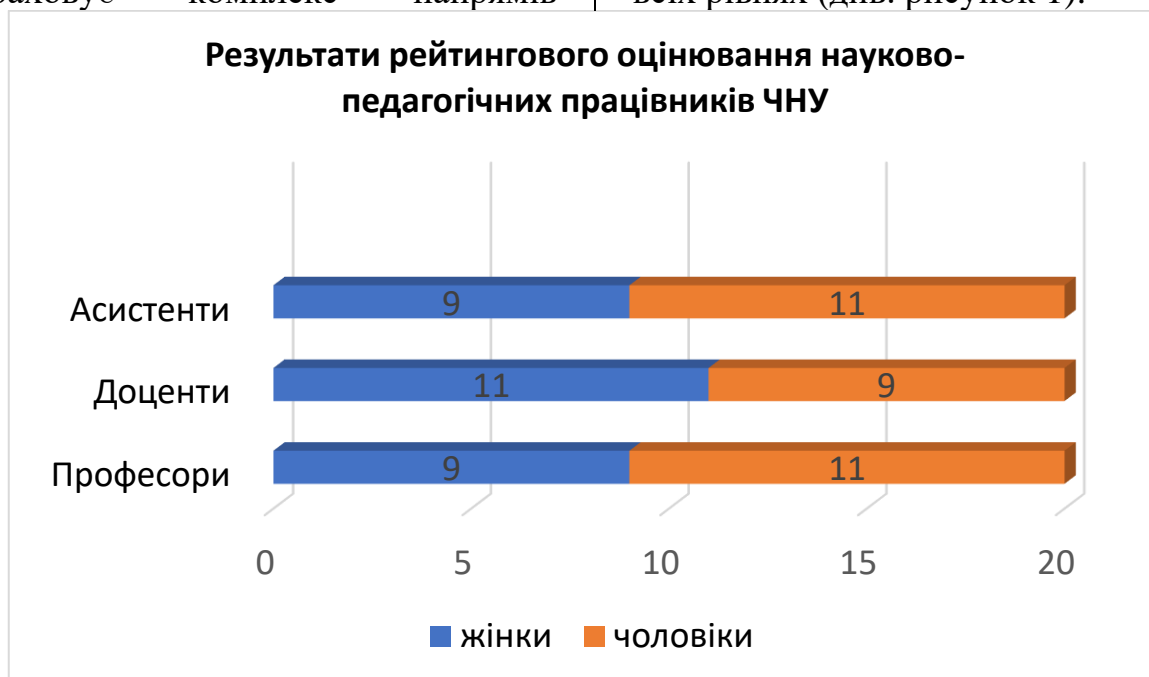


Рисунок 1. Результати рейтингового оцінювання науково-педагогічних працівників ЧНУ (ТОП-20, за статтю, в абсолютних значеннях)

Висновки

Отже, аналіз нормативно-правових документів, що стосуються процесу управління діяльністю університетом, свідчить про наявність у нормативних положеннях принципів гендерної рівності.

Аналіз статистики в гендерному розрізі дає можливість зробити висновок про високий рівень гендерного паритету, який дає рівний доступ для здобувачів вищої освіти. Припускаємо, що можливість паритету закладена на державному рівні, система вступу до ЗВО дає для цього однакові шанси незалежності від статі абітурієнтів.

Переважання жінок серед науково-педагогічних працівників також свідчить про рівні можливості для чоловіків і жінок, проте відбиває негативні тенденції в питаннях матеріального забезпечення працівників вищої освіти.

Система заохочення у вигляді почесних нагород, яка існує в університеті, свідчить про створення преференцій для чоловіків на рівні заохочення до професійних досягнень. З іншого боку, результати рейтингового оцінювання науково-педагогічних працівників демонструє однакові можливості для жінок і чоловіків. Це вимагає від представників менеджменту

університетом певних кроків, пов'язаних із збільшенням рівних шансів в отриманні відзнак і почесних звань.

Склад колегіальних органів не завжди пропорційний за статтю, розташування на вищих адміністративних щаблях суттєво більшої кількості чоловіків демонструє наявність вертикальної гендерної сегрегації. На цьому фоні дивними виглядають відповіді викладачів, які заперечують наявність гендерної дискримінації в університеті, а також відсутність рівності можливостей для чоловіків і жінок в плані наукової кар'єри та посадового зростання [24, р. 24]. Це є свідченням недостатньої

поінформованості в питаннях гендерної культури, що вимагає певної уваги та зусиль з боку керівництва університету.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що має місце практика впровадження в університетських спільнотах відповідних політик, які сприяють поширенню гендерної рівності серед університетських колективів. Реалізація політики гендерної рівності вимагає співпраці різних ланок в управлінні і залучення всіх функцій для отримання належного результату (стратегічного, кадрового управління, навчально-методичної роботи, моніторингу та ін.).

References

- Stratehichnyi plan rozvytku Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha na 2019-2026 roky.* (2019). URL: <https://www.chnu.edu.ua/media/vtngnuul/stratehichnyi-plan-rozvytku-na-2019-2026.pdf>
- Kontsepsiia humanitarnoi diialnosti Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha na 2023-2027 rr,* (2023). URL: <https://www.chnu.edu.ua/media/oljpohz0/kontsepsiia-humanitarnoi-diialnosti-2023-2027.pdf>
- Kontsepsiia rozvytku Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha na 2023-2026 roky,* (2023). URL: <https://www.chnu.edu.ua/media/fwmjte4r/kontsepsiia-rozvytku-universytetu-2023-2026.pdf>
- Polozhennia pro zasady bezkonfliktnykh komunikatsii ta vrehuliuvannia sporiv uchastykiv osvithnoho protsesu u Chernivetskomu natsionalnomu universyteti imeni Yurii Fedkovycha.* (2020). URL: <http://surl.li/hilbh>
- Plan hendernoi rivnosti Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha.* (2023). URL: <https://www.chnu.edu.ua/media/erajpzhw/plan-hendernoi-rivnosti.pdf>
- Etychnyi kodeks Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha.* (2019). URL: <https://www.chnu.edu.ua/media/xelulcg/etychnyi-kodeks-chernivetskoho-natsionalnoho-universytetu.pdf>
- Zvity rektora pro diialnist kolektyvu Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha za 2017-2022 roky.* (2017). URL: <https://www.chnu.edu.ua/universytet/publiczna-informatsiia/zvity-pro-diialnist/>
- Rezultaty reitynhovoho otsiniuvannia naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv universytetu za rezultatamy diialnosti u 2020-2022 r.r.* (2022). URL: <https://www.chnu.edu.ua/nauka/naukovi-informatsiini-resursy/reitynh-ta-zvitnist/vnutrishnouniversytetski-reitynh/reitynh-naukovykh-ta-naukovo-pedahohichnykh-kadriv-za-vydamy-diialnosti/>

- Vasenko, V. (2019). Pryntsypy menedzhmentu ta yikh vplyv na formuvannia poniatiinoho aparatu. *Vcheni zapysky universytetu «KROK», 1 (53), 97-104.*
- Vykhor, S. (2020). Zakonodavche zabezpechennia gendernoi rivnosti v osvitnomu prostori Ukrainy. *Suchasni stratehii gendernoi osvity v umovakh yevrointehratsii (s. 10-13). Ternopilskiy natsionalnyi pedahohichnyi universytet imeni V. Hnatiuka. <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/17085>*
- Delilova T., Tokar I. (2016). Suchasni realii vprovadzhennia gendernoho pidkhodu v systemi vyshchoi osvity Ukrainy. *Nauka i osvita, 1, 107-114.*
- Zakharchyn, H. M., Mykhantsiu, H. M. (2019). Henderna polityka u stratehii upravlinnia personalom. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu : seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, 23(1), 87-91.*
- Marmaza, O. (2019). *Innovatsii v menedzhmenti osvity. Kharkiv: Osnova.*
- Osnovy stratehichnogo menedzhmentu v osviti: navch. posib. (2009). Melitopol: MMD.*
- Pampukha, L. O. (2009). Henderni aspekty efektyvnoho menedzhmentu. *Visnyk natsionalnogo tekhnichnogo universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut». Filosofia. Psykholohiia. Pedahohika, 1 (25), 95-99. <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/11171/1/18.pdf>*
- Realizatsiia gendernoi polityky v upravlinni osvitoiu : navchalno-metodychnyi posibnyk (2011). Zaporizhzhia: Drukarskyi svit.*
- Sokolova, E. T. (2020). Hendernyi pidkhid do upravlinnia zakladamy vyshchoi osvity Ukrainy. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Derzhavne upravlinnia. (2016). S. 171-175.*
- Trubitsyna, O., Demchenko, V. (2020). Menedzhment zakladiv vyshchoi osvity: zastosuvannia innovatsii. *Social Work and Education, 7 (3), 383-393. DOI: 10.25128/2520-6230.20.3.12.*
- Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yuriiia Fedkovycha: ofitsiinyi sait. <https://www.chnu.edu.ua/>*
- Upravlinnia navchalnym zakladom : Pidruchnyk dlia mahistrantiv pedahohichnykh universytetiv (2012). Donetsk : LANDON-KhKhI.*
- Bagilhole, B. & White, K. (2008). *Towards a gendered skills analysis of senior management positions in UK and Australian Universities, Tertiary Education and Management, 14 (1), 1-12.*
- Connor, P. (2011). *Where Do Women Fit in University Senior Management? An Analytical Typology of Cross-National Organisational Cultures. In: Bagilhole, B., White, K. (eds) Gender, Power and Management. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230305953_8*
- Deem, R., Hilliard, S. & Reed, M. (2008) *Knowledge, Higher Education and the New Managerialism. Oxford: Oxford University Press.*
- Medina, T. (2021). *Women in stem: the picture of ukrainian universities against the world background. Studies in Comparative Education, 1, 17-25. <https://doi.org/10.31499/2306-5532.1.2021.243101>*
- Sinclair, A. (1998). *Doing Leadership Differently (Parkville: Melbourne University Press).*