

УДК 316

DOI: 10.15587/2519-4984.2024.303271

НА ШЛЯХУ ДО ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ: ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У СЕКТОРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Т. Є. Храбан, О. В. Вигівська

This article aims to provide a systematic review of the scientific literature on women's leadership in higher education. This study was conducted in April 2024. It was based on scientific articles, selected from the Academia.edu portal. The study employed a non-experimental research design. The representation of women in management and leadership positions in the higher education sector has increased significantly, yet this growth has been limited to academic roles with the requisite authority to teach. Management positions with greater responsibility have not seen the same level of advancement. The prevailing masculine culture that pervades higher education presents an impediment to women's advancement to senior management roles. This is attributable to a confluence of interrelated factors, including structural constraints, competitive job demands, demanding work schedules, and the necessity to balance work and family life. The situation is further complicated by the introduction of accountability measures and sophisticated evaluation instruments, designed to assess and accredit work processes, hyper-productivity, and continuous evaluation. Despite the growing focus on gender issues, the prevalence and intensity of negative gender stereotypes about women appear to be on the rise. The negative dynamics, observed in sociological surveys, can be explained by examining the current state of gender ideology, education, and public awareness within society. The observed trends in economic activity, employment status, and salaries of men and women do not appear to be driving significant changes in gender stereotypes or the socioeconomic status of women. In light of these considerations, it becomes imperative to examine the necessity of implementing a feminist approach to appointing managers and leaders within higher education institutions. It is important to acknowledge that the roles, duties, and responsibilities of leaders within higher education institutions may differ considerably. It can be reasonably argued that the styles of leadership, employed by male and female higher education managers and leaders, exert a profound influence over the nature of organizational cultures. It is of the utmost importance that each higher education institution conducts an assessment of its own to ascertain its current situation and the manner, in which its managers and leaders contribute to the overall organizational success. It is recommended that institutions of higher education implement policies that consider gender aspects, with the aim of enhancing the utilization of women's potential for leadership. It is imperative to implement a gender-based assessment mechanism to ensure equitable competition between women and men in the selection process for managerial and leadership roles

Keywords: women's leadership, higher education, gender, organizational culture, feminist approach

How to cite:

Khraban, T., Vygivska, O. (2024). Towards gender equality: women's leadership in higher education. ScienceRise: Pedagogical Education, 2 (59), 29–34. doi: <http://doi.org/10.15587/2519-4984.2024.303271>

© The Author(s) 2024

This is an open access article under the Creative Commons CC BY license

1. Вступ

Останніми десятиліттями в секторі вищої освіти відбулася низка контекстуальних змін, зокрема, «глобалізація ринку та інтернаціоналізація інституцій, розвиток приватних комерційних установ, скорочення державного фінансування та збільшення транскордонної академічної мобільності» [1]. Необхідність адаптуватися до розвитку культури платного навчання розставила пріоритети на користь орієнтованого на студентів підходу і переходу навчальних закладів від «адміністрування» (уміння практично організувати виконавчо-розпорядчу діяльність) до загальної «культури управління» (актуалізації індивідуальних якостей безпосередніх керівників) [2]. У цьому контексті в багатьох країнах спостерігається

зростаючий інтерес до ролі лідерів у закладах вищої освіти, що зумовлено як впливом ЗВО на розвиток студентів, які згодом стають лідерами в суспільстві, так і зміною форми самого лідерства в секторі вищої освіти [2].

Поняття «лідерство» трансформується з плином часу. Якщо два десятиліття тому концепція лідера являла собою «харизматичну, героїчну й успішну особистість, яка досягає успіху незалежно від будь-яких обставин» [3], то в даний час акцентується міжкультурне розуміння, співпраця та соціальна відповідальність за інших [4]. Лідерство як «наука і мистецтво впливу на людей з метою їхнього добровільного й ефективного виконання завдань» [5] вимагає врахування потреб студентів, виявлення певних потен-

ційних проблем, створення ефективних команд і зміни організаційних структур, а також розроблення, запровадження та роботи з реформування й поліпшення освіти [3]. Таким чином, лідерство в освіті фокусується не на традиційному підході надання освітніх послуг студентам, а на кінцеві результати навчання студентів, де їх потреби перебувають на першому місці.

Однак, революційні трансформації в секторі вищої освіти не супроводжуються збільшенням керівних і лідерських позицій, які займають жінки. У доповіді Організації Об'єднаних Націй «Жінки у вищій освіті: чи поклала перевага жінок край гендерній нерівності?» [6] зафіксовано, що в секторі вищої освіти досі спостерігаються гендерні упередження, які перешкоджають залученню жінок до виконання завдань більшого масштабу та досягнення ними пов'язаних із прийняттям рішень лідерських позицій, де розкриваються їхні таланти, навички та з'являються можливості для реалізації їхніх творчих ідей. Історично ефективне лідерство розглядалося в усталених чоловічих моделях [7], тож у закладах вищої освіти гендерні стереотипи соціокультурного конструювання уповільнюють процес просування жінок на керівні та лідерські позиції. Коли йдеться про розподіл владних позицій у ЗВО, гендер стає чинником нерівності, завдяки чому ці позиції здебільшого посідають чоловіки, які, переважно, очолюють дослідницьку діяльність і процеси ухвалення рішень, тим самим відтісняючи жінок на другорядні ролі [8]. Вертикальна сегрегація, що має відношення до ієрархічних позицій в організаційних схемах, свідчить про низку невидимих бар'єрів, з якими жінки стикаються «на шляху до збереження керівних і лідерських позицій у несприятливому середовищі» [9]. Різні метафори описують різноманітні перешкоди, з якими стикаються жінки в секторі вищої освіти на шляху до керівних і лідерських позицій, і способи їх подолання. Скляна стеля (англ. *glass ceiling*) – найпопулярніша метафора, що пов'язана з жінками та лідерством. Вона описує деякий невидимий бар'єр, який заважає жінкам досягти керівних і лідерських позицій в організаціях. Цей бар'єр може бути результатом неусвідомлених упереджень і структурних дискримінаційних практик у корпоративному середовищі [10]. Складність і різноманіття проблем, з якими жінки можуть зіткнутися на своєму шляху до лідерства, розкривається і в інших метафорах. Метафора «скляна скеля» (англ. *glass cliff*) описує ситуацію, за якої жінки висуваються на керівні посади, коли існує ймовірність невдачі. Жінкам складніше піднятися кар'єрними сходами, тому вони використовують шанс зайняти керівну або лідерську позицію навіть в умовах ризику, коли чоловік, найімовірніше, відмовиться ризикувати своєю репутацією. Метафора «липка підлога» (англ. *sticky floor*) використовується для опису труднощів, з якими стикаються жінки, коли хочуть піднятися по сходах статусної ієрархії, починаючи з позицій малопrestiжних, низькооплачуваних і безперспективних щодо кар'єрного зростання посад. Таким чином, метафора «липка підлога» означає, що жінки не можуть просунутися далі молодших або низьких посад через зовнішні перешкоди та

дискримінаційні практики, як-от професійна сегрегація, низька оплата праці в галузях із переважанням жінок і низькі шанси на висхідну мобільність у цих професіях [11, 12]. Метафора «королева-бджола» (англ. *queen bee*) описує ситуацію просування жінок ієрархічними сходами, під час чого вони відмовляються від своєї гендерної ідентичності й одягають маску маскулінності. Королеви-бджоли слідує практиці фізичного і психологічного дистанціювання від фемінності, для них характерні «прихильність до кар'єри; сприйняття жертв, принесених заради кар'єри; заперечення гендерної дискримінації в організації; прихильність до меритократичного дискурсу; дуже низька підтримка політики сприятливих дій для кількісного гендерного паритету» [13]. Метафора «скляний ескалатор» (англ. *glass escalator*) стосується чоловіків, які йдуть працювати у сфері, де переважають жінки, і обіймають вищі посади. Прикладом галузі з переважанням жінок, де працює «скляний ескалатор», є і сектор вищої освіти. Метафора «лабіринт лідерства» (англ. *labyrinth of leadership*) описує складні проблеми, з якими стикаються жінки протягом своєї кар'єри. На відміну від скляної стелі, лабіринт дає змогу деяким жінкам досягти високих керівних і лідерських позицій, проте стіни лабіринту залишаються на місці, щоб створювати перешкоди тим жінкам, які йдуть слідом. Якщо шлях, яким ідуть чоловіки, можна метафорично уявити як гладку дорогу (можливо, з кількома вибоїнами), то лабіринт, яким ідуть жінки, являє собою складніший путь. Деякі жінки не можуть прокласти свій шлях і застрягають у глухих кутах, а інші можуть просуватися вперед, наполегливо долаючи невдачі й невдалі повороти. Ця метафора лабіринту одночасно оптимістична у своєму визнанні того, що жінки мають шанс досягти успіху, і реалістична у своєму відображенні невизначеності їхнього успіху [10]. Гендерна нерівність є соціокультурною конструкцією. Частково вона пов'язана з усталеними в історії переконаннями, які «типізують чоловічі та жіночі характеристики і поведінку, щоб увічнити соціальний порядок, встановлений у суспільній і приватній сферах» [9]. Однак, гендерне розмаїття повинно існувати в організаційному керівництві, оскільки воно «дає організації в цілому конкурентну перевагу на ринку і сприяє успіху» [14]. З огляду на те, що жінки-лідерки стали символізувати сучасність і керівництво, орієнтоване на майбутнє [15], необхідним є глибше розуміння того, що стоїть на шляху до гендерно збалансованого лідерства в секторі вищої освіти.

2. Літературний огляд

Результати дослідження проблематики жіночого лідерства у сфері вищої освіти та міжнародний досвід лідерства жінок в академічному середовищі представлено в цілій низці праць [16, 17]. Аналізуючи ключові тенденції, що визначають сучасний розвиток вищої освіти, науковці та дослідники наголошують на важливості трансформації управління у напрямі гендерно збалансованого лідерства. З огляду на цю тенденцію, багато експертів у сфері лідерства рекомендують керівникам орієнтуватися на ідеальну модель інституційних трансформацій, котра визна-

чає, як реалізувати інноваційні стратегії, що враховують контекст, для просування гендерної рівності, інклюзії та лідерства жінок у сфері вищої освіти на всіх рівнях [18].

У цій статті робиться акцент на питаннях, які можуть стати ключовими для формування державної політики України у сфері гендерної рівності та подолання явища дискримінації за ознакою статі у соціально-трудових відносинах працівників вищої освіти.

3. Мета дослідження

Мета статті – у рамках систематичного огляду наукових джерел та літератури висвітлити наукові знання щодо жіночого лідерства у сфері вищої освіти.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

1. Розглянути ситуацію з гендерними розподілом керівних та лідерських позицій у сфері вищої освіти.
2. Визначити головні перешкоди, з якими стикаються жінки в секторі вищої освіти на шляху до керівних і лідерських позицій.
3. Запропонувати рекомендації щодо розробки заходів, які можуть здійснювати заклади вищої освіти з метою використання жіночого лідерського потенціалу.

4. Матеріали і методи

Дане дослідження проводилося у квітні 2024 року і ґрунтувалося на статтях наукового характеру, що були відібрані на порталі Academia.edu, яка є однією з масштабних профільних соціальних мереж для співпраці науковців з усього світу. Для пошуку статей щодо жіночого лідерства у сфері вищої освіти використовували різні комбінації ключових слів: бар'єри жіночого лідерства, жіноче лідерство, метафори в жіночому лідерстві, скляна стеля, королева бджіл, липка підлога, скляний ескалатор, тощо. Пошук здійснювався в межах назви, анотації та ключових слів. Для визначення критеріїв прийнятності пошук був обмежений галуззю соціальних наук, оскільки ця галузь поширюється на вищу освіту як об'єкт дослідження.

У цьому дослідженні було використано неекспериментальний дизайн дослідження [19]. Методологічний підхід до дослідження було обрано у зв'язку з його перевагами в плані універсальності, здатності генерувати значний обсяг даних із кількох джерел за заданою темою.

5. Результати дослідження та їх обговорення

Дані, викладені в низці статей, свідчать, що представництво жінок на керівних і лідерських позиціях у секторі вищої освіти значно збільшилося, але тільки на академічних посадах із правом викладання, а не на керівних посадах із більшою відповідальністю, таких як декани й ректори [20]. Причина такого стану справ полягає в непропорційному розподілі робочого навантаження між жінками та чоловіками – жінки беруть на себе більше годин викладання, консультування та наставництва. Це знижує ймовірність отримання ними керівних посад, а також призводить до того, що жінок вважають недостатньо підготовле-

ними до обіймання керівних посад у сфері вищої освіти [21]. Інші фактори недостатнього представництва жінок на керівних і лідерських позиціях у секторі вищої освіти пов'язані з формуванням культурно структурованої Я-концепції: гендерні переконання, навмисне виключення при відборі, працевлаштуванні й просуванні на службові посади, політичні наслідки та практика управління людськими ресурсами, що зазвичай обмежує шлях до вищих керівних посад [22]. Слід також зазначити, що не всі жінки прагнуть перевагу викладацькій та дослідницькій роботі, а не посадам із вищою відповідальністю та ієрархією [23].

Д. Ніл і К. Вайт [24] доходять висновку, що стереотипна чоловіча культура, яка існує у сфері вищої освіти, перешкоджає просуванню жінок на вищі керівні позиції з таких причин, як структурні обмеження, конкурентні вимоги до роботи, складний графік роботи і необхідність поєднання роботи та сімейного життя. Гармонізація роботи і сімейного життя є серйозною проблемою для жінок, які працюють у ЗВО і прагнуть збалансувати роботу та особисте життя. Ця проблема особливо актуальна, оскільки ЗВО часто не містять керівних принципів, що враховують існування гендерних обов'язків. У результаті жінки відчують «подвійне навантаження» у своєму повсякденному житті. Зокрема, такий аспект, як «фактор часу», є фундаментальним елементом, який визначає тип стосунків, які жінки встановлюють між роботою та домом: гармонійні, напружені або складні. З цієї причини доцільно, щоб організаційна політика була спрямована на зниження напруженості у жінок, що виникає внаслідок поєднання ними повсякденного, особистого та робочого життя, а також наслідків цієї напруженості в усіх сферах [9]. Така ситуація тільки погіршується в умовах, де статус, заслуги та престиж є важливими чинниками [25]. М. Меза-Мехія з колегами [9] у своєму дослідженні наводять аргументи, що ставлять під сумнів перевагу інструментальних цінностей і культурних стилів політики, що впливають із неолібералізму, які проникли в академічне середовище, перетворивши його на простір, де конкуренція є основним механізмом регулювання. Ця традиція включає в себе створення культури підзвітності та розробку складних інструментів акредитації та вимірювання робочих процесів, гіперпродуктивності та постійного оцінювання. У результаті ЗВО «перетворилися на неоліберальні академії, які відтворюють стратегії тих самих систем, проти яких жінки повстали: маскулінізація, перфекціонізм, домагання тощо» [9].

С. Ренігунта з колегами [26] стверджують, що частка жінок на керівних і лідерських посадах вражає мала, незважаючи на те, що жінки показали вищі результати за шкалами «привабливість», «ідеалізація», «вплив», «натхнення», «наукові стимули» та «індивідуальне мислення». Це певною мірою відображає уявлення про те, як чоловіки і жінки сприймаються на керівних і лідерських позиціях у секторі вищої освіти. Так, жінки більшою мірою, ніж чоловіки, переконані в тому, що успішний адміністратор – це чоловік, а представники обох статей загалом використовували займенник «він» при описі успішного

лідера або керівника. Крім того, жінки продовжують вважати, що успішні лідери/керівники, як правило, мають чоловічий стиль керівництва [26].

Ці висновки підтверджуються результатами досліджень в Україні. Незважаючи на підвищену увагу до гендерних питань, в українському суспільстві спостерігається відтворення і поглиблення негативних гендерних стереотипів щодо жінок. С. Оксамитна у своєму дослідженні «Гендерні відмінності у сфері зайнятості, освіти та навчання в Україні в контексті Угоди про асоціацію» оприлюднила результати опитування стосовно важливості жіночої підтримки для кар'єри їх чоловіків. Певні тенденції було виявлено при порівнянні відповідей чоловіків і жінок. Близько половини чоловіків (з незначним коливанням між 51 % і 44 %) завжди погоджувалися, що для дружини важливіше підтримувати кар'єру чоловіка ніж займатись своєю власною. Стабільність частки таких чоловіків в різних опитуваннях, проведених упродовж декількох років, очевидно, свідчить про успішне відтворення гендерно стереотипного явлення, незважаючи на вікову динаміку та дорослішання нових поколінь чоловіків. Щодо жінок, то результати опитувань демонструють, що кількість незгодних з твердженням, що жінки повинні підтримувати кар'єру чоловіка, а не займатись своєю власною, постійно зменшується і з оптимістичних 50 % у 2005 році впала ледь не вдвічі до 29 % у 2018 році [27]. Причини зафіксованої в соціологічних опитуваннях негативної динаміки С. Оксамитна пропонує шукати у стані гендерної ідеології, просвіти та освіти у суспільстві. Тенденції економічної активності, статусів зайнятості та заробітної плати чоловіків та жінок також не сприяють суттєвим змінам як гендерних стереотипів, так і соціально-економічного становища жінок [27].

Зі зростанням кількості жінок на керівних і лідерських посадах, які традиційно посідали чоловіки, збільшується кількість досліджень щодо відмінностей у стилях керівництва між жінками і чоловіками. Ці дослідження спрямовані на виявлення конкурентних чинників ефективності лідерства жінок порівняно з чоловіками [28]. Однак результати досліджень видаються неоднозначними, а іноді й суперечливими. Дотепер тема гендерних відмінностей залишається спірною, і немає точних даних, на підставі яких можна було б зробити вирішальний висновок [29]. Одні дослідники вважають, що чоловіки та жінки-лідери мають різні типи соціальних взаємодій і, відповідно, відрізняються за лідерською поведінкою. Наприклад, у низці досліджень стверджується, що чоловіки схильні проявляти чоловічі якості, такі як конкурентоспроможність, ієрархічна влада, високий контроль, неемоційне та аналітичне розв'язання проблем. Жінки ж вважають за краще використовувати стиль управління, що характеризується співпрацею, взаємодією, меншим контролем, інтуїцією та емпатією. В інших роботах на підставі порівняння стилів управління з погляду завдань і стосунків дослідники доходять висновку, що чоловіки покладаються на стиль, який орієнтований на завдання, тоді як жінки надають перевагу підходу, який значною мірою ґрунтується на стосунках між лідером і послідовником. Інші

дослідники, ґрунтуючись на контингентному лідерстві, стверджують, що гендерні відмінності в стилі управління зумовлені статусом, владою та іншими контекстуальними факторами, пов'язаними зі статтю, а чоловіки і жінки на керівних посадах у схожих ситуаціях поведуться однаково [29].

Перелічені вище чинники підводять до питання, порушеного Ф. Маккей [30], стосовно забезпечення феміністського підходу до призначень на керівні та лідерські позиції у закладах вищої освіти. Тут не існує єдиної думки. Х. Петерсон [31] пропонує змінити самосприйняття в концепції гендерної рівності. А. Бхатті та Р. Алі [32] стверджують, що жінки мають навчитися створювати мережі наставників-однолітків, які допоможуть їм досягти лідерських позицій і збільшити представництво у вищому керівництві. Л. Хілл і К. Уїт [33] закликають жінок до пошуку кар'єрних орієнтирів і соціальної підтримки різного характеру, зокрема наставників-чоловіків і жінок, колег, друзів і членів сім'ї. Однак, дослідники жіночого лідерського потенціалу в секторі вищої освіти наголошують, що ролі та обов'язки лідерів у вищих навчальних закладах можуть бути різними. Як чоловічі, так і жіночі лідери (в доповнення до їхніх стилів керівництва) у вищій освіті є надзвичайно важливими для її організаційної культури [14, 34]. Оскільки заклади вищої освіти відрізняються один від одного, кожен з них потребує власної оцінки, щоб зрозуміти своє поточне становище і те, як його керівники/лідери сприяють загальному організаційному успіху. Крім того, керівникам/лідерам необхідно зрозуміти, які характеристики та стилі сприяють високій залученості та моральному духу співробітників, обміну знаннями та інноваційному підходу до управління успішним ЗВО [14].

Слід зазначити, що в Україні під час війни ситуація з досягненням гендерної рівності в секторі вищої освіти ускладнюється у зв'язку з негативними процесами на ринку праці загалом. У гендерній політиці на державному рівні часто не беруть до уваги кілька чинників: професійні та кар'єрні устремління жінок, практичний досвід роботи в певній сфері, мобільність, міжгендерні стосунки, а також просування жінок на різні рівні керівництва. Це призводить до того, що у країні фактично відсутні ефективні важелі подолання гендерної сегрегації у коротко- та середньотерміновій перспективі, а рівність обох соціальних статей на ринку праці є практично декларативною [35].

Обмеження дослідження. Обмеження дослідження пов'язані насамперед зі слабкими сторонами обраного методу дослідження. Методи якісного систематичного огляду все ще перебувають у зародковому стані, і точаться значні дискусії щодо того, коли конкретні методи чи підходи є доречними [36]. Наприклад, думки розходяться щодо того, чи потрібні комплексні пошукові стратегії, які визначають якомога більше релевантних якісних досліджень, чи потрібно шукати цілісну інтерпретацію явища, або ж шукати цілісну інтерпретацію явища. Якщо останнє, то більш вибіркового підходу до пошуку може бути прийнятним за умови, що метод відбору робіт для включення є відповідним. Такі дебати зосереджені на

тому, чи є домінуючою моделлю для синтезу якісних доказів класичний метод систематичного огляду, чи більш доречно адаптувати і прийняти концепції первинних якісних досліджень (наприклад, обґрунтована теорія, теоретична насиченість, цілеспрямована вибірка тощо) [36].

Перспективи подальших досліджень. Для розв'язання гендерних проблем як на рівні організації (наприклад, в системі гендерних переконань), так і на індивідуальному рівні (наприклад, у кар'єрному зростанні) потрібні подальші дослідження, що спрямовані на вивчення кореляційних зв'язків між відносною важливістю соціальних ролей (гендерних ролей, ролей лідера) та індивідуальних гендерних атрибутів (категоріальної статі, гендерного самосприйняття).

6. Висновки

1. Трансформації в секторі вищої освіти супроводжуються збільшенням представництва жінок тільки на академічних посадах із правом викладання, а не на керівних посадах із більшою відповідальністю, таких як декани й ректори.

2. Головними бар'єрами в секторі вищої освіти, які перешкоджають залученню жінок до виконання завдань більшого масштабу та досягнення ними пов'язаних із прийняттям рішень керівних і лідерських позицій, є: існування в закладах вищої освіти гендерних стереотипів соціокультурного конструювання та пов'язаних з ними гендерних упереджень; збереження усталених чоловічих моделей стосовно ефективного лідерства; непропорційний розподіл робочого навантаження між жінками та чоловіками; відсутність рівних можливостей для самореалізації жінок у зв'язку з існуванням гендерних обов'язків; негативні процеси на ринку праці загалом та відсутність на державному рівні ефективних важелів подолання гендерної сегрегації.

3. Позитивні заходи, які можуть здійснювати заклади вищої освіти з метою використання жіночого лідерського потенціалу в секторі вищої освіти, пов'язані з розробкою інституційної політики в академічному просторі, що враховує гендерні аспекти. На часі створення механізму гендерної оцінки, що ґрунтується на гендерному підході, для забезпечення справедливої конкуренції між жінками-керівниками та чоловіками в процесі відбору на керівні та лідерські позиції. Необхідні пошуки можливостей проведення додаткового навчання менеджерів і керівників, оскільки саме вони наймають і сприяють просуванню співробітників. Також слід звернути увагу на формування кадрового резерву жінок-керівників в інститутах та університетах, надання більших можливостей жінкам-керівникам для навчання лідерству через програми та тренінги, що підвищують обізнаність про гендерні явища та спрямовують професійний розвиток жінок у вищій освіті поза межі викладання.

Конфлікт інтересів

Автори декларують, що не мають конфлікту інтересів стосовно даного дослідження, в тому числі фінансового, особистісного характеру, авторства чи іншого характеру, що міг би вплинути на дослідження та його результати, представлені в даній статті.

Фінансування

Дослідження проводилось без фінансової підтримки.

Доступність даних

Рукопис не має пов'язаних даних.

Використання засобів штучного інтелекту

Автори підтверджують, що не використовували технології штучного інтелекту при створенні представленої роботи.

Література

- Altbach, P. G.; Altbach, P. G., Salmi, J. (Eds.) (2011). *The Past, Present, and Future of the Research University. The Road to Academic Excellence*. Washington: The World Bank, 11–32. https://doi.org/10.1596/9780821388051_ch01
- A. Black, S. (2015). *Qualities of Effective Leadership in Higher Education*. *Open Journal of Leadership*, 4 (2), 54–66. <https://doi.org/10.4236/ojl.2015.42006>
- Haidar, N. (2018). *Gender Leadership and Excellence: The Case of Higher Education in Lebanon*. *Administrative Sciences*, 8 (4), 78. <https://doi.org/10.3390/admsci8040078>
- Храбан, Т., Сілко, О. (2023). Жіноче лідерство у збройних силах: виклики та перспективи. *Вісник Національного університету оборони України*, 74 (4), 161–168. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-161-168>
- Hughes, R. L., Ginnett, R., Curphy, G. (2015). *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience*. New York: McGraw-Hill Education.
- Women in Higher Education: Has the Female Advantage Put an End to Gender Inequalities? (2021). Paris: UNESCO, 14–17. Available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377182> Last accessed: 22.04.2024
- Eagly, A. H. (2020). Once more: The rise of female leaders. How gender and ethnicity affect the electability and success of women as political leaders. Available at: <https://www.apa.org/topics/women-girls/female-leaders> Last accessed: 22.04.2024
- Hakiem, R. A. D. (2021). *Advancement and subordination of women academics in Saudi Arabia's higher education*. *Higher Education Research & Development*, 41 (5), 1528–1541. <https://doi.org/10.1080/07294360.2021.1933394>
- Meza-Mejia, M. del C., Villarreal-García, M. A., Ortega-Barba, C. F. (2023). *Women and Leadership in Higher Education: A Systematic Review*. *Social Sciences*, 12 (10), 555. <https://doi.org/10.3390/socsci12100555>
- Carli, L. L., Eagly, A. H. (2016). *Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders*. *Gender in Management: An International Journal*, 31 (8), 514–527. <https://doi.org/10.1108/gm-02-2015-0007>
- Faruk, A. (2021). *Analysing the glass ceiling and sticky floor effects in Bangladesh: evidence, extent and elements*. *SN Business & Economics*, 1 (9). <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00123-z>
- Grangeiro, R. da R., Rodrigues, M. S., Silva, L. E. N., Esnard, C. (2021). *Scientific Metaphors and Female Representativeness in Leadership Positions: a Bibliometric Analysis*. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, 21 (1), 1157–1166. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.1.19839>

13. Stolz, C., Reinhard, M.-A., Ende, L. (2022). Mean girls, queen bees and iron maidens? Female leadership and accusations of workplace bullying. *Open Psychology*, 4 (1), 249–264. <https://doi.org/10.1515/psych-2022-0127>
14. Howard, D. D. (2023). Gender Leadership Styles in Higher Education: A Transformational Leadership Study. *Open Journal of Leadership*, 12 (4), 543–561. <https://doi.org/10.4236/ojl.2023.124024>
15. Khraban, T. (2022). Social and communication construction of gender identity by women serving in the Armed Forces of Ukraine. *Social Communications: Theory and Practice*, 14 (1), 182–195. <https://doi.org/10.51423/2524-0471-2022-14-1-6>
16. Wolfram, H. J., Alfermann, D., Athenstaedt, U.; Zimmermann, K. (Ed.) (2020). Gender, Gender Self-perceptions, and Workplace Leadership. *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics*. Cham: Springer, 1–27. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57365-6_22-1
17. Bian, L., Leslie, S.-J., Cimpian, A. (2018). Evidence of bias against girls and women in contexts that emphasize intellectual ability. *American Psychologist*, 73, 1139–1153. <https://doi.org/10.1037/amp0000427>
18. Singer, L., Bilimoria, D., Qammar, H., Shaffer, A. (2019). IDEAL: Institutions Developing Excellence in Academic Leadership. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3344656>
19. Edmonds, W., Kennedy, T. (2017). *An Applied Guide to Research Designs: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781071802779>
20. Park, S. (2020). Seeking changes in ivory towers: The impact of gender quotas on female academics in higher education. *Women's Studies International Forum*, 79, 102346. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2020.102346>
21. Sayler, M. F., Pedersen, J., Smith, M. C., Cutright, M. (2017). Hidden leaders: results of the national study of associate deans. *Studies in Higher Education*, 44 (7), 1119–1129. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1418309>
22. Semela, T., Bekele, H., Abraham, R. (2017). Navigating the river Nile: the chronicle of female academics in Ethiopian higher education. *Gender and Education*, 32 (3), 328–346. <https://doi.org/10.1080/09540253.2017.1400522>
23. Harford, J. (2020). The path to professorship: reflections from women professors in Ireland. *Irish Educational Studies*, 39 (2), 193–204. <https://doi.org/10.1080/03323315.2019.1698445>
24. Neale, J., White, K. (2014). Australasian university management, gender and life course issues. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33 (4), 384–395. <https://doi.org/10.1108/edi-05-2013-0024>
25. Peterson, H. (2015). Is managing academics “women’s work”? Exploring the glass cliff in higher education management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44 (1), 112–127. <https://doi.org/10.1177/1741143214563897>
26. Renigunta, S., Mohammed, L. A., Amidi, A. (2022). Gender and Styles of Leadership in Higher Education. *International Journal of Emerging Issues in Social Science, Arts, and Humanities*, 1 (1), 45–51. <https://doi.org/10.60072/ijeissah.2022.v1i01.004>
27. Оксамитна, С. (2020). Гендерні відмінності у сфері зайнятості, освіти та навчання в Україні в контексті Угоди про асоціацію. Київ: ГО “Український центр європейської політики”, 34.
28. Farhan, B. Y. (2022). Women leadership effectiveness: competitive factors and subjective and objective qualities. *Cogent Social Sciences*, 8 (1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2140513>
29. Qiu, S., Dooley, L. (2018). Gender differences in leadership style: A study on graduate students’ task and relationship orientations. *International Journal on Leadership*, 6, 1–13.
30. Mackay, F. (2020). Dilemmas of an Academic Feminist as Manager in the Neoliberal Academy: Negotiating Institutional Authority, Oppositional Knowledge and Change. *Political Studies Review*, 19 (1), 75–95. <https://doi.org/10.1177/1478929920958306>
31. Peterson, H. (2019). A Women-Only Leadership Development Program: Facilitating Access to Authority for Women in Swedish Higher Education? *Social Sciences*, 8 (5), 137. <https://doi.org/10.3390/socsci8050137>
32. Bhatti, A. Ali, R. (2021). Women’s Leadership Pathways in Higher Education: Role of Mentoring and Networking. *Asian Women*, 37, 25–50. <https://doi.org/10.14431/aw.2021.9.37.3.25>
33. Hill, L., Wheat, C. (2017). The Influence of Mentorship and Role Models on University Women Leaders’ Career Paths to University Presidency. *The Qualitative Report*, 22 (8), 2090–2111. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2017.2437>
34. Храбан, Т., Храбан, М. (2024). Лідерство як передумова ефективного навчання у системі вищої військової освіти. *Вісник Національного університету оборони України*, 77 (1), 165–172. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-165-172>
35. Храбан, Т., Храбан, М. (2024). Відображення в мас-медіа наслідків впливу війни на гендерну сегрегацію на українському ринку праці. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*, 2, 65–80. <https://doi.org/10.15407/sociology2024.02.65>
36. Grant, M. J., Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26 (2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>

Received date 02.04.2024

Accepted date 14.05.2024

Published date 31.05.2024

Храбан Тетяна Євгенівна*, кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри, кафедра іноземних мов, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації. імені Героїв Крут, вул. Князів Острозьких, 45/1, Київ, 01011, Україна

Вигівська Оксана Вікторівна, кандидат історичних наук, доцент, кафедра суспільних наук, Житомирський військовий інститут імені С. П. Корольова, пр. Миру 22, м. Житомир, Україна 10004

**Corresponding author: Tetiana Khraban, e-mail: xraban.tatyana@gmail.com*