

## УНОРМУВАННЯ ЗАСАД ГЕНДЕРНО-ЗБАЛАНСОВАНОГО ЛІДЕРСТВА У ЗВО ЯК СКЛАДОВА ПРІОРИТЕТНИХ ДІЙ З РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАНУ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Коломоєць Т. О.

### ВСТУП

Пріоритезація напрямків повоєнної відбудови України нерозривно пов'язана із зосередженням уваги на вирішенні проблематики балансованого представництва людського капіталу у всіх без винятку сферах суспільного життя, в т.ч. й в управлінському аспекті кожної із останніх. Це повною мірою поширюється і на вищу освіту як складову освіти в цілому, із унормуванням засад доступу особи до якої в аспекті усунення будь-яких дискримінаційних перепон питання вирішено, проте із доступом особи до керівних посад в управлінні, до прийняття управлінських рішень і до цього часу має місце «латентна прогалина», наслідком якої є «гендерна асиметрія» у менеджменті ЗВО, стереотип «скляної стелі» для жінок, існування якого, у поєднанні із безпековими загрозами, істотно впливає на мотивацію, кількісні показники, міграційні (внутрішні та зовнішні) процеси у кадровому забезпеченні вищої освіти в цілому, її привабливість, конкурентноспроможність та сталість. Для повоєнного відновлення України важливо не лише зберегти людський капітал, в т.ч. й у вищій освіті, але й сприяти його «якісному розвитку», в т.ч. й в управлінській його складовій. Не зважаючи на наявність низки нормативно-правових актів, положення яких регламентують відносини у сфері вищої освіти, в т.ч. й щодо допуску осіб до управління останньою (й на рівні ЗВО), на жаль, визнати їх зміст «якісним», не можна, в т.ч. й в аспекті наявності інструментарію, який би гарантував дотримання балансованого (у розумінні допуску чоловіків та жінок) підходу у формуванні керівних органів у ЗВО та у вищій освіті в цілому. Виокремлення відповідної проблематики як пріоритетної при формуванні «базового акту» для повоєнної відбудови України підтверджує актуальність, практичну значимість її й важливість для перспектив розвитку держави, а отже й доцільність пошуку нормативно-правової моделі, яка б дозволила вирішити її. **Мета роботи** полягає у тому, щоб на підставі аналізу наявних джерел запропонувати нормативно-правову модель для забезпечення гендерно-збалансованого підходу у формуванні менеджменту ЗВО. **Об'єктом роботи** є суспільні відносини, які виникають у сфері вищої освіти, управління ЗВО.

**Предмет роботи** – авторська нормативно-правова модель гендерно-збалансованого лідерства у ЗВО як складова пріоритетних дій з повоєнного відновлення України. **Методологічну основу** дослідження сформовано завдяки поєднанню загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, в т.ч. діалектичного, спеціально-юридичного, кабінетного та польового дослідження, логічного, порівняльно-правового, експертних оцінок, прогнозування, моделювання, що дозволило працювати на різних рівнях наукового сприйняття, розглянути проблемне питання в розрізі наявного стану справ та у перспективі в аспекті пріоритезації напрямків повоєнної відбудови України. **Стан дослідження проблеми.** З огляду на те, що проблематика гендеру в цілому та у вищій освіті (й в управлінському аспекті) зокрема привертає увагу представників різних наукових напрямків, використовувалися праці вчених-фахівців з публічного управління та адміністрування, соціології, політології (наприклад, роботи Т. Карась, Т. Марценюк, С. Оксамитної, В. Золотарьова, С. Білосорочки, Ю. Лихач, Г. Ортіної, О. Шиян, О. Худоби та ін.), вчених-юристів (наприклад, роботи О. Батанова, А. Берендеевої, І. Грицай, К. Левченко, Т. Ганзицької та ін.). При цьому різним є «ступінь глибини» дослідження цього питання, а також «зв'язок» із лідерством у ЗВО. Так, наприклад, якщо робота Е. Соколової безпосередньо присвячена гендеру в управлінні ЗВО, із постановкою проблеми про «гендерну топ-асиметрію», проте без аналізу можливих варіантів вирішення питання, моделей унормування засад такого вирішення. Водночас, в наявності й роботи Т. Марценюк, І. Грицай, О. Батанова та ін., предметом дослідження яких є аналіз, хоча інколи й фрагментарний, стану чинного законодавчого врегулювання відносин допуску осіб до керівництва ЗВО, щоправда, без контексту перспектив усунення прогалин, вдосконалення змісту наявних нормативно-правових положень як в цілому, так і у контексті пріоритезації напрямків повоєнної відбудови України. Натомість в наявності низка колективних праць, із аналізом перспективних напрямків державотворчих та правотворчих процесів у повоєнний період розвитку України, із обґрунтуванням пріоритезації забезпечення гендерного представництва (а точніше балансу) у всіх сферах суспільного життя, щоправда без акценту уваги на керівництво ЗВО. Не менш цікавими є й роботи, в яких висвітлюється ресурс окремих «інструментів забезпечення гендерного балансу», практика їх використання у різних країнах світу, хоча і без «прив'язки» до лідерства у ЗВО (наприклад, роботи Т. Марценюк, В. Брайсон, Т. Злобіної, Д. Далеруп, М. Енберг, І. Грицай, О. Уварової, О. Харитонової, Х. Кит та ін.). **Гіпотеза.** Унормована гендерно-

збалансована модель лідерства у ЗВО можлива завдяки впровадженню «позитивних дій» (affirmative actions), серед яких: гендерні квоти, гендерно-правова експертиза проєктів актів, гендерний моніторинг, гендерний аудит, гендерний портрет ЗВО (в т.ч. й менеджменту ЗВО), їх інституційного супроводу та формування освітнього простору для виховання лідерів із гендерними компетентностями для забезпечення потреб держави у кадрових ресурсах для періоду повоєнної відбудови.

### **1. Законодавство України: чи дійсно воно гарантує рівні можливості осіб для лідерства у ЗВО?**

Чинне законодавство України можна розглядати як певний «мікс» норм, які фіксують антидискримінаційної політики у вищій освіті, у доступі до вищої освіти, у доступі до управління нею. Ці положення є положеннями-принципами, які відіграють засадничу роль у врегулюванні відносин у сфері вищої освіти. Так, серед «базових» нормативно-правових актів цілком можна вести мову про: Конституцію України (ст. 24), Закони України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні», Указ Президента України від 25 серпня 2015 р. № 501/2015 «Про затвердження Національної стратегії у сфері прав людини», Розпорядження КМУ від 28 жовтня 2020 р. № 1544-р «Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року», від 20 грудня 2022 р. № 1163-р «Про схвалення Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2022-2024 роки з її реалізації», від 12 серпня 2022 р. № 752-р «Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022–2024 роки», від грудня 2020 р. № 1578-р «Про затвердження плану заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності», від 16 вересня 2020 р. № 1128-р «Про схвалення Концепції комунікації у сфері гендерної рівності», Постанова КМУ від 9 жовтня 2020 р. № 930 «Деякі питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» та ін. Не варто забувати і про міжнародно-правові акти як джерела права, в т.ч. й ті, що визначають «... цілі сталого розвитку світу, якого ми прагнемо для всіх націй без винятків»<sup>1</sup>, положення яких зорієнтовані на « ... забезпечення всебічної і реальної участі жінок і

---

<sup>1</sup>17 Цілей сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>  
дата звернення: 11.08.2024

рівних для них можливості для лідерства на всіх рівнях прийняття рішень у політичному, економічному та суспільному житті»<sup>2</sup>. Доцільно звернути увагу на те, що вже в умовах формування пріоритетних напрямків для повоєнної відбудови України було прийнято Стратегію впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року, схвалено розпорядженням КМУ від 20 грудня 2022 р. № 1163-р, Державну стратегію забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та Операційний план з її реалізації на 2022–2024 р.р., схвалені розпорядженням КМУ від 12 серпня 2022 р. № 752-р. У змісті цих актів «простежується» акцент уваги до «гендерного питання», в т.ч. й стосовно гендерного лідерства у вищій освіті. Так, зокрема, у Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року зазначено, що «... дані статистики та досліджень засвідчують значну фемінізацію сфери освіти (представленість жінок становить близько 78,3 відсотка), проте кількість жінок і чоловіків відрізняється на різних ланках освітньої ієрархії та на різних рівнях освіти. Якщо у закладах дошкільної освіти 98,3 відсотка педагогічних працівників становлять жінки, у закладах вищої освіти чоловіки становлять практично половину викладацького складу» (п. «Цільові групи і сфери впровадження»)<sup>3</sup>. Водночас закріплено, що «... стереотипи за ознакою статі в кадровому та освітньому менеджменті є перешкодою для кар'єрного та професійного зростання працівниць/ працівників і призводять до прийняття управлінських рішень. Зафіксована тенденція зменшення частки жінок у сфері освіти із кар'єрним зростанням. Жінки займають посади вихователок, учительок, викладачок, серед директорів закладів загальної середньої освіти чоловіків майже 40 відсотків, серед ректорів закладів вищої освіти – 90 відсотків, серед міністрів освіти за роки незалежності України – 83,3 відсотка» (п. «Цільові групи і сфери впровадження»)<sup>4</sup>.

Попри це, нормативно-правових положень, які б безпосередньо передбачали б гарантії забезпечення гендерно-збалансованого лідерства у вищій освіті, у керівництві ЗВО все ще немає. Усвідомлюючи важливість гендерного питання для вищої освіти і зокрема для лідерства у ЗВО, варто констатувати, що законодавець і надалі залишає

---

<sup>2</sup> 17 Цілей сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> дата звернення: 11.08.2024

<sup>3</sup> Стратегія впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року: розпорядження КМУ від 20 грудня 2022 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2022-%D1%80#Text> дата звернення: 11.08.2024

<sup>4</sup> Стратегія впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року: розпорядження КМУ від 20 грудня 2022 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2022-%D1%80#Text> дата звернення: 11.08.2024

засадничий підхід до його врегулювання, залишаючи поза увагою деталізацію засад використання будь-якого інструментарію, гарантування тощо.

Навіть з огляду на те, що згідно з даними трьох основних міжнародних індексів, які вимірюють прогрес у досягненні гендерної рівності, якими є: Звіт про глобальний гендерний розрив (Global Gender Gap Report), Індекс розвитку з врахуванням гендерних факторів (Gender Development Index, GDI) й Індекс розвитку з врахуванням гендерної нерівності (Gender Inequality Index, GII), у 2023 році Україна продемонструвала загальну позитивну динаміку стосовно «руху до гендерного балансу у всіх сферах суспільного життя – «... 0.714 бали (за шкалою від 0,001 до 1, де 1 означає повний гендерний паритет) й відповідно посідає 66 місце у світовому рейтингу (з 146 країн світу)»<sup>5</sup>. Натомість у лідерстві у вищій освіті, у керівництві ЗВО, на жаль, стійкою залишається «гендерна асиметрія» – посади ректорів ЗВО – більше 83% обіймають, де чоловіки, дещо кращою (однак знову ж таки дискримінаційною) є ситуація у проректорському корпусі, де 72% – це знову ж чоловіки. Отже, представництво жінок у лідерстві ЗВО в Україні як до початку зовнішньої збройної агресії, так і під час такої є незначним, що дозволяє розглядати сферу вищої освіти, з огляду на рівні можливості чоловіків і жінок у доступі до керівних посад, до процесів прийняття управлінських рішень, як сферу «гендерно несприятливу», що вимагає зосередження поглибленої експертної уваги навколо пошуку варіантів подолання такого стану справ і, перш за все, завдяки формуванню нормативно-правового підґрунтя для гендерно-збалансованого лідерства у вищій освіті, у ЗВО.

## **2. «Інструменти» гендерно-збалансованого лідерства у ЗВО та можлива модель унормування засад їх використання.**

Задля забезпечення гендерно-збалансованого лідерства у ЗВО доцільним вбачається унормування не лише засадничих принципів реалізації державної політики (як одного із принципів), але й одночасне фіксування засад використання «інструментарію гендерної симетрії», в т.ч. гендерних квот, гендерно-правової експертизи проектів всіх актів, гендерної статистичної звітності, гендерного моніторингу та аудиту, гендерного портрету ЗВО (портрету лідерства як його складової), а також інших, використання яких може мати комплексне спрямування, в т.ч. й гендерноорієнтоване. Якщо вказівку на гендерно-правову

---

<sup>5</sup> Всесвітній економічний форум, Звіт про глобальний гендерний розрив 2023, ВЕФ, 2023. Див. за

посиланням: URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf).

експертизу, гендерний аудит, гендерну статистичну звітність та інші інструменти можна знайти у чинних актах. Так, наприклад, такі положення містять постанова КМУ від 28 листопада 2018 р. № 997 «Питання проведення гендерно-правової експертизи», постанова КМУ від 13 лютого 2024 р. № 155 «Про внесення змін до Порядку проведення гендерно-правової експертизи», наказ Міністерства соціальної політики України від 09.08.2021 р. № 448 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями», наказ МОН України від 05 листопада 2021 р. № 1182 «Про затвердження Методології та критеріїв проведення гендерного аудиту закладів освіти» тощо. Водночас згадка про «гендерні квоти» стосовно лідерства у ЗВО, у вищій освіті в цілому в актах законодавства відсутня. Чи можливо впровадити «гендерні квоти» на зайняття керівних посад у ЗВО? Чи доцільно це робити? Чи буде це проявом дискримінації? Чи не будуть вони відігравати роль «опозиції» («супротиву») особистісному (компетентнісному) підходу у доступі осіб до керівних посад у ЗВО?

Чинне законодавство України, хоча і не містить вказівки на «гендерні квоти», положень саме із словосполученням «гендерні квоти», проте другу, альтернативну (поширена у світовій практиці) їх назву – «позитивні дії», «affirmative actions» можна знайти в актах законодавства. Так, зокрема, в Законі України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» пропонується визначення «позитивних дій» як «... спеціальних тимчасових заходів, що мають правомірну об'єктивно обгрунтовану мету, спрямовану на усунення юридичної чи фактичної нерівності у можливостях жінок і чоловіків щодо реалізації прав і свобод, встановлених Конституцією і законами України» (ст. 1 Закону)<sup>6</sup>. Такі дії не вважаються «дискримінацією за ознакою статі» (ст. 6 Закону), їх застосування можливе для «... досягнення паритетного становища жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства ... для усунення дисбалансу між можливостями жінок і чоловіків реалізовувати рівні права, надані їм Конституцією і законами України» (Прембула Закону). Хоча досконаліми за змістом положення цього Закону визнати, на жаль, не можна, бо «... у Законі не описано зміст і механізм упровадження позитивних дій, а також відповідальність за їхню відсутність, що

---

<sup>6</sup> «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»: Закон України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> дата звернення: 11.08.2024

перетворює цитовані засади Закону ... на декларативні твердження»<sup>7</sup>. Тим не менш, ці нормативно-правові положення фактично є тими положеннями, які відіграють роль підґрунтя для можливого застосування «гендерних квот» як тимчасових цільових вимушених заходів, зорієнтованих на подолання сформованого гендерного дисбалансу у певній сфері суспільних відносин. З огляду на те, що відповідний Закон поширює свою дію на всі без винятку сфери суспільного життя в Україні, отже можна вести мову про те, що і у вищій освіті, управлінні ЗВО його положення стосовно можливості застосування «гендерних квот» цілком реально впроваджувати. Квота – це « ... поширені так звані позитивні дії (чи позитивна дискримінація) з метою збільшення кількості жінок на владних позиціях. Політика позитивних дій, спрямована проти дискримінації за ознакою статі, передбачає проведення спеціальних, зазвичай тимчасових заходів з подолання наслідків дискримінації, яка мала місце в минулому або триває й досі»<sup>8</sup>. «...квоти спрямовані передусім на подолання ... структурних чинників нерівного доступу жінок і чоловіків до управлінських процесів, спричинених історичними передумовами, які мають наслідки і у сучасному житті»<sup>9</sup>. І це дійсно інструмент, який можна розглядати як прояв «позитивної дискримінації», проте, з огляду на його тимчасовий і вимушений характер, все ж таки для «зрушення з місця», для подолання сформованого стереотипу про «чоловіче обличчя менеджменту ЗВО» впровадження його варто вважати можливим і навіть доцільним. З огляду на те, що «гендерні квоти» бувають різних видів, серед яких: правові (обов'язкові) та добровільні, а перші, у свою чергу, поділяються на: конституційні та законодавчі залежно від джерела їх фіксації<sup>10</sup>, доцільним все ж таки вважається не тільки обґрунтування їх цінності, важливості для менеджменту ЗВО, в т.ч. й із активізацією правопросвітницької діяльності, впровадження окремих освітніх програм відповідного змістовного наповнення, вихованням лідерів із гендерними компетентностями, популяризацією та

---

<sup>7</sup> Марценюк Т. Гендерні квоти: міжнародний досвід запровадження та українські реалії. URL: <https://genderindetail.org.ua/season-topic/polityka/mizhnarodniy-dosvid-zaprovadzheniya-gendernih-kvot-ta-ukrainski-realii-134924.html> дата звернення: 11.08.2024

<sup>8</sup> Марценюк Т. Гендерні квоти: міжнародний досвід запровадження та українські реалії. URL: <https://genderindetail.org.ua/season-topic/polityka/mizhnarodniy-dosvid-zaprovadzheniya-gendernih-kvot-ta-ukrainski-realii-134924.html> дата звернення: 11.08.2024

<sup>9</sup> Марценюк Т. Гендерні квоти: міжнародний досвід запровадження та українські реалії. URL: <https://genderindetail.org.ua/season-topic/polityka/mizhnarodniy-dosvid-zaprovadzheniya-gendernih-kvot-ta-ukrainski-realii-134924.html> дата звернення: 11.08.2024

<sup>10</sup> Марценюк Т. Гендерні квоти: міжнародний досвід запровадження та українські реалії. URL: <https://genderindetail.org.ua/season-topic/polityka/mizhnarodniy-dosvid-zaprovadzheniya-gendernih-kvot-ta-ukrainski-realii-134924.html> дата звернення: 11.08.2024

підтримкою діяльності громадських організацій («рух знизу»). Вирішення відповідного проблемного питання цілком є можливим завдяки впровадженню комплексу заходів різнорівневого спрямування, із виокремленням нормативно-правового (або ж нормотворчого), інституційного та освітнього блоків із деталізацією їх змісту на загальнодержавному, регіональному та локальному рівнях. Нормотворчий блок активностей зорієнтований на пошук, розробку та впровадження нормативно-правової моделі гарантування реалізації рівних можливостей чоловіків і жінок у доступі до керівних посад у ЗВО, до процесів прийняття управлінських рішень й тим самим формування легального підґрунтя для гендерно-збалансованого лідерства у ЗВО. Можливим це є завдяки внесенню змін та доповнень до актів чинного законодавства України, із синхронізацією (у певній мірі) відповідних процесів на всіх трьох вищезгаданих рівнях. «Рух» у вирішенні цього питання можливий як «знизу-вверх», так і «зверху-вниз», залежно від того, хто буде ініціатором цих процесів щодо підготовки відповідних змін та доповнень. Якщо варіант «знизу-вверх» буде «базовим», тоді доцільним вбачається ініціювання впровадження «пілотних проєктів» на базі окремих ЗВО, із імплементацією результатів їх реалізації у нормопроектну діяльність регіональних та загальнодержавних органів публічної влади, наділених відповідними повноваженнями. Якщо ж «базовим» буде інший варіант («зверху-вниз»), тоді внесення змін та доповнень до актів чинного законодавства України буде слугувати підставою для прийняття актів регіональної та локальної нормотворчості. Перший варіант є таким, що дозволяє врахувати вже апробовані часом й викликами суспільства потреби вищої освіти у формуванні гендерно-збалансованого менеджменту ЗВО, фактично запити правозастосування (хоча, можливо, й із певним акцентом на локальні або ж регіональні пріоритети). Водночас модель «зверху-вниз» охоплює всю систему вищої освіти, проте може містити «ризики», обумовлені «нав'язуванням» єдиної моделі, ефективність функціонування якої може бути з'ясована лише з плином часу, а отже у цьому аспекті цей варіант і його результати є, скоріш за все, «шаблонними». Не зважаючи на те, який саме варіант руху ініціативи нормотворчості буде обрано, саме цей блок активностей має бути зорієнтованим на те, щоб: а) закріпити в актах чинного законодавства (на всіх рівнях) положення про те, що всі керівні посади у ЗВО мають формуватися, із дотриманням «гендерних квот». При цьому це положення має дотримуватися не тільки на стадії подання заяв особами для участі у конкурсі, але й взагалі у фінальному «гендерному портреті менеджменту ЗВО». Варто внести відповідні зміни, зокрема до Закону



України «Про вищу освіту» (ст. ст. 27, 32, 33, 34-43 ) й передбачити, що конкурсна процедура на будь-яку керівну посаду можлива лише за умови, що серед кандидатів є представники обох статей, у разі ж подання заяви лише однією особою або ж представництва серед кандидатів осіб лише однієї статі, конкурсна процедура не продовжується, оголошується новий конкурс. Стосовно посад, зайняття яких здійснюється шляхом призначення керівником ЗВО (проректори, керівники структурних підрозділів тощо), останній має дотримуватися гендерно-збалансованого підходу у менеджменті ЗВО в цілому й забезпечувати формування «керівної лійки» («шкали керівництва») із дотриманням гендерного балансу на керівних посадах («керівник – перший заступник»); б) унормувати засади формування всіх колегіальних керівників органів ЗВО, із обов’язковим дотриманням «гендерних квот» (склад Вченої ради, Науково-технічної ради, Науково-методичної ради, Наглядової ради, Конференції трудового колективу, конкурсної комісії тощо), щоб забезпечити рівні можливості для чоловіків і жінок у представництві у відповідних органах, їх участі у прийнятті управлінських рішень, зробити так, що «визнати внесок всіх у загальну справу й забезпечити їх видимість у тих сферах діяльності, де вони традиційно представлені недостатньо»<sup>11</sup>. Відповідні доповнення мають знайти своє закріплення у Законі України «Про вищу освіту», зокрема у ст. 35-43. в) на рівні того ж Закону (окремі статті) доцільним вбачається закріплення положень про формування кадрового резерву на кожну керівну посаду, із розрахунку «дві особи у резерві на кожну посаду», із представництвом осіб обох статей. Це сприятиме не тільки підвищенню мотивації осіб до постійного розвитку «себе як конкурентноспроможного лідера», але й сталості у формуванні «лідерського корпусу» для вирішення комплексу завдань, в т.ч. й новаційних, у період повоєнної відбудови України, реалізації євроінтеграційних та північноатлантичних векторів подальшого розвитку країни.

Як свідчать результати опрацювання матеріалів гендерної статистичної звітності ЗВО, аналізу гендерних портретів менеджменту ЗВО, «тяжіння до гендерної асиметрії» є максимально вираженим на рівні «топ-керівних» посад ЗВО – ректорів, директорів. Меншим, хоча і не суттєво, є «тяжіння» на рівні посад проректорів, заступників директорів, із домінуванням «чоловічого обличчя» цих посад. По мірі

---

<sup>11</sup> Гендерний профіль країни. Україна. ЄС за гендерну рівність: служба допомоги реформам. Оновлений. Липень 2023 року. URL: [https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2024/03/eu4genderhelpdesk\\_ukrainegenderprofile\\_2023-cgp\\_ukr\\_v5.pdf](https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2024/03/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_ukr_v5.pdf) дата звернення: 11.08.2024

просування «вниз» по «лінійці керівних посад» спостерігається «наближення до балансу», а інколи й «дисбалансу», із проявом «жіночого обличчя» (посади деканів, заступників деканів, завідувачів кафедрами, керівників структурних підрозділів), що й актуалізує потребу унормування засад формування гендерно-збалансованого лідерства у менеджменті ЗВО в цілому. Унормованість таких засад потрібна не лише на загальнодержавному рівні (положення «базового» законодавчого акту у сфері вищої освіти), але й має бути синхронізація із результатами регіональної та локальної нормотворчості, беззаперечно, із урахуванням відповідних регіональних потреб та автономії ЗВО. Як свідчить аналіз наявних актів ЗВО, такими можуть бути вдосконалені (оновлені змістовно) Стратегії гендерної рівності ЗВО, Плани забезпечення гендерної рівності у ЗВО, положення про всі колегіальні керівні органи ЗВО, положення про процедуру вирішення кадрових питань (зайняття керівних посад) тощо.

У відповідь на будь-які сумніви стосовно того, що впровадження «гендерних квот» (в якості оптимального варіанту вбачається квота «40 та 60»), без «прив'язки» до того, який саме відсоток має корелювати із певною статтю) буде зумовлювати дискримінацію за ознакою статті, варто зазначити наступне. Так, відповідний інструмент є своєрідним проявом «позитивної дискримінації», про що вже неодноразово зазначалось, однак важливо пам'ятати, що у відповідному словосполученні акцент уваги варто роботи не тільки на другу його складову («дискримінація»), але й не забувати про першу («позитивна»), що обумовлює її асоціювання із тимчасовими, вимушеними, цільовими заходами задля подолання сформованих стереотипів, формування свідомості, виховання лідерів із гендерними компетентностями, надання рівних можливостей представникам різних статей, визнання реального внеску жінок і чоловіків та підвищення їхньої видимості у тих сферах діяльності, в яких вони впродовж тривалого часу представлені недостатньо тощо).

Інституційний блок активностей обумовлений потребою інституційного супроводу процесу формування й впровадження моделі гендерно-збалансованого лідерства у ЗВО, оскільки важливо не тільки прийняти відповідні нормативно-правові акти, але й забезпечити їх застосування, намагаючись досягти максимальної ефективності останньої. Знову ж мову варто вести про три рівні впровадження цієї ідеї – загальнодержавний, регіональний та локальний. Інституційний супровід забезпечить системність, сталість всього процесу. Якщо обирати варіант «руху знизу-вверх», цілком сприйнятним є формування у структурі ЗВО окремого підрозділу (відділу, офісу тощо), функціонал

якого пов'язаний із забезпеченням дотримання законодавства з питань гендерної рівності (гендерно-правова експертиза, гендерна звітність, гендерний аудит і моніторинг, формування гендерного портрету ЗВО, консультативна, методична та ін. робота), із Уповноваженою з питань гендерної рівності особою на чолі його. Виокремлення структурного підрозділу й дозволить забезпечити дотримання системності, комплексності підходу ЗВО щодо дотримання законодавства про гендерну рівність в цілому, в т.ч. й щодо доступу до керівних посад та участі у процесах прийняття управлінських рішень. Саме завдяки такому підходу можна забезпечити своєчасність реагування на нові виклики та ризики, із пошуком та впровадженням релевантних заходів. Доцільним також вбачається створення відповідних за функціоналом підрозділів у структурі регіональних органів публічного адміністрування (наприклад, відділ у структурі департаменту освіти і науки відповідної обласної державної адміністрації) та МОН України задля забезпечення координації діяльності з дотримання законодавства з питань гендерної рівності у вищій освіті, в т.ч. й лідерстві ЗВО.

Для системного формування пулу лідерів із гендерними компетентностями (актуальність додатково посилюється наявними безпековими загрозами, що впливають на міграційні процеси), здатними реалізовувати себе на керівних посадах у ЗВО, доцільним вбачається реалізація й освітнього блоку активностей, із впровадженням освітніх компонентів (наприклад, «Гендерні студії», «Гендерне лідерство») в освітні програми для здобувачів всіх без винятків рівнів вищої освіти, тематичних освітніх ресурсів для науково-педагогічних працівників, керівників всіх рівнів у ЗВО, осіб, включених до кадрового резерву на керівні посади, осіб, які мають лідерські амбіції й готові їх реалізувати у вищій освіті, тощо, цільових тематичних освітніх програм за запитом МОН України, регіональних органів публічного адміністрування у сфері вищої освіти. Все це, беззаперечно, передбачає активізацію нормотворчості як на рівні розробки, прийняття (внесення змін) до Стандартів вищої освіти, інших актів нормотворчості МОН України, так і актів регіональної та локальної нормотворчості. Для забезпечення стабільності відповідної діяльності, максимально повного впровадження її результатів доцільним вбачається створення тренінгових центрів на базі ЗВО (в областях), із унормуванням засад їх формування, функціонування, ресурсного забезпечення тощо. Завдяки реалізації таких активностей можливим є формування резерву чинних та потенційних лідерів у ЗВО, із вдосконаленням рівня їхньої компетентності, що сприятиме своєчасному реагуванню на кадрові запити лідерства у ЗВО регіону та держави, із постійним пошуком

релевантних вимогам часу, в т.ч. й для повоєнної відбудови України, форм і методів роботи із кадровим потенціалом, своєчасним реагуванням на запити країни, регіону, ЗВО й забезпеченням достатніх можливостей для гендерно-збалансованої їх моделі, із гарантованими рівними можливостями чоловіків і жінок у доступі до керівних посад та процесів прийняття управлінських рішень. Кожен із виокремлених блоків активностей не можна розглядати окремо, оскільки лише у поєднанні їх формуються достатні можливості для унормування засад та гарантування формування гендерно-збалансованого лідерства на рівні ЗВО, своєчасного ресурсного реагування на вимоги часу, усунення ризиків у кадровому потенціалі й забезпечення реалізації одного із стратегічних пріоритетів повоєнної відбудови України, виконання міжнародних зобов'язань України – практичної реалізації Плану дій III для забезпечення гендерної рівності ЄС (GAP III).

## **ВИСНОВКИ**

В умова пошуку ресурсу, шляхів вирішення проблем кадрового ресурсу, із забезпеченням рівного гендерного представництва, для супроводу повоєнного відновлення України, в т.ч. й на рівні лідерства ЗВО й системного формування його резерву, із гендерними компетентностями, доцільним вбачається вжиття активностей, із їх умовним поділом на три блоки й презентативністю на трьох (загальнодержавному, регіональному та локальному) рівнях. Їх поєднання – а) нормотворчого (із унормуванням (процедура ініціювання може бути альтернативною – «знизу-вверх» або «зверху-вниз») засад зайняття виборних керівних посад та посад, зайняття яких здійснюється шляхом призначення керівником, формування кадрового резерву на всі керівні посади, формування колегіальних керівних органів управління ЗВО тощо) й внесенням відповідних змін та доповнень до Закону України «Про вищу освіту», прийняттям відповідних актів регіональної та локальної нормотворчості), б) інституційного (із впровадженням постійно діючих структурних підрозділів у ЗВО, із Уповноваженою з питань гендерної рівності особою на чолі їх, та відповідних підрозділів у структурі регіональних органів публічного адміністрування у сфері вищої освіти та у структурі МОН України задля системності, сталості відповідного напрямку діяльності, координації та своєчасного реагування на «ризики» у «гендерному портреті» менеджменту вищої освіти), в) освітнього (із системним процесом виховання лідерів із гендерними компетентностями, адресним цільовим підвищенням їх кваліфікації за запитами регіону та держави) що дозволяє сформувати унормовану модель гарантованого гендерно-збалансованого лідерства у

ЗВО й виховання лідерів із гендерними компетентностями для задоволення кадрових потреб процесів повоєнного відновлення України, із пріоритезацією заходів щодо реагування на новітні запити представництва людського капіталу країни у різних сферах суспільного життя.

## АНОТАЦІЯ

В умова пошуку «якісного» кадрового ресурсу, із забезпеченням рівного гендерного представництва, для супроводу процесів повоєнного відновлення України, в т.ч. й у сфері вищої освіти та лідерства у ЗВО, системного виховання лідерів нової генерації із гендерними компетентностями, завдяки чому передбачається пріоритезація нових векторів державотворчих та правотворчих процесів, виконання міжнародних зобов'язань України на найближчу та подальшу перспективу, відзначається наявність проблеми, існування якої зумовлене тим, що впродовж тривалого часу сформувалася «гендерта асиметрія» лідерства у ЗВО, із домінуванням «чоловічого обличчя» на рівні топ-керівників (ректори, проректори) й балансом та домінуванням «жіночого обличчя» на рівні керівників «середньої ланки» (декани, завідувачі кафедрами, керівники структурних підрозділів), що негативно впливає на сприйняття світовою спільнотою України в цілому, вищої освіти у нашій державі, закладів вищої освіти як середовища, яке є «гендерно несприятливим», із відсутністю рівних можливостей у чоловіків і жінок у доступі до керівних посад та до процесів прийняття управлінських рішень. Не зважаючи на прийняття актів законодавства, які фіксують засади гендерної політики в Україні як в цілому, так і у сфері вищої освіти, на жаль, реальних механізмів забезпечення формування гендерно-збалансованого лідерства у вищій освіті, немає. Хоча Україна й демонструє поступовий (однак досить повільний) рух у напрямку забезпечення гендерного представництва людського капіталу у різних сферах суспільного життя, проте управлінська сфера, в т.ч. й лідерство у вищій школі й до цього часу залишається досить «ризикованим середовищем», із різноваріативним незбалансованим гендерним представництвом, що актуалізує потребу поглибленого експертного аналізу проблеми й пошуку релевантних потребам часу варіантів вирішення її. Обґрунтовується доцільність вжиття активностей, із їх умовним поділом на три блоки й презентативністю на трьох (загальнодержавному, регіональному та локальному) рівнях. Доводиться, що їх ефективність можлива лише у їх поєднанні, оскільки самостійно вони є ресурсообмеженими й недостатньо результативними. Серед таких блоків виокремлюються: а) нормотворчого (із

унормуванням (процедура ініціювання може бути альтернативною – «знизу-вверх» або «зверху-вниз») засад зайняття виборних керівних посад та посад, зайняття яких здійснюється шляхом призначення керівником, формування кадрового резерву на всі керівні посади, формування колегіальних керівних органів управління ЗВО тощо) й внесенням відповідних змін та доповнень до Закону України «Про вищу освіту», прийняттям відповідних актів регіональної та локальної нормотворчості), б) інституційного (із впровадженням постійно діючих структурних підрозділів у ЗВО, із Уповноваженою з питань гендерної рівності особою на чолі їх, та відповідних підрозділів у структурі регіональних органів публічного адміністрування у сфері вищої освіти та у структурі МОН України задля системності, сталості відповідного напрямку діяльності, координації та своєчасного реагування на «ризик» у «гендерному портреті» менеджменту вищої освіти), в) освітнього (із системним процесом виховання лідерів із гендерними компетентностями, адресним цільовим підвищенням їх кваліфікації за запитами регіону та держави) що дозволяє сформувати унормовану модель гарантованого гендерно-збалансованого лідерства у ЗВО й виховання лідерів із гендерними компетентностями для задоволення кадрових потреб процесів повоєнного відновлення України, із пріоритетністю заходів щодо реагування на новітні запити представництва людського капіталу країни у різних сферах суспільного життя.

**Ключові слова:** гендер, гендерний баланс, законодавство, вища освіта, заклад вищої освіти, повоєнне відновлення, гендерна квота, інструмент, інституційний блок, освіта.

### Література

1. 17 Цілей сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsilijstijjogo-rozvytku/> дата звернення: 11.08.2024

2. Стратегія впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року: розпорядження КМУ від 20 грудня 2022 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2022-%D1%80#Text> дата звернення: 11.08.2024

3. Всесвітній економічний форум, Звіт про глобальний гендерний розрив 2023, ВЕФ, 2023. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf). дата звернення: 11.08.2024

4. «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»: Закон України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> дата звернення: 11.08.2024

5. Марценюк Т. Гендерні квоти: міжнародний досвід запровадження та українські реалії. URL: <https://genderindetail.org.ua/season-topic/polityka/mizhnarodniy-dosvid-zaprovadzhennya-gendernih-kvot-ta-ukrainski-realii-134924.html> дата звернення: 11.08.2024

6. Гендерний профіль країни. Україна. ЄС за гендерну рівність: служба допомоги реформам. Оновлений. Липень 2023 року. URL: [https://euneighbourseast.eu/wpcontent/uploads/2024/03/eu4genderhelpdesk\\_ukrainegenderprofile\\_2023-cgp\\_ukr\\_v5.pdf](https://euneighbourseast.eu/wpcontent/uploads/2024/03/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_ukr_v5.pdf) дата звернення: 11.08.2024

**Information about the author:**

**Kolomoiets Tetiana Oleksandrivna,**

Doctor of Law, Professor,

Corresponding Member of the National Academy of Legal Sciences of

Ukraine, Honoured Lawyer of Ukraine,

Dean of the Law Faculty of Zaporizhzhia National University,

66, Universytetska St., Zaporizhzhia, 69063, Ukraine