МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ТА ПСИХОЛОГІЇ

Форма навчання: денна

Кафедра: менеджменту освіти та ПВШ

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського)

рівня вищої освіти

на тему:

«Гендерні особливості лідерства в управлінні закладами загальної середньої освіти»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виконала: студентка 1 курсу  спеціальності 073 Менеджмент | | |
| Кухарук І.Ю. | |  |
| (прізвище та ініціали) | |  |
|  | |  |
| Керівник: | **к.пед.н.**  **Фасоля О. І.** | |
|  | (прізвище та ініціали) | |
|  |  | |

**Хмельницький – 2021 рік**

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП**……………………………………………………………………………. | **3** |
| **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ГЕНДЕРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ………………………………………………………………………….** | **7** |
| * 1. Проблеми гендерних особливостей лідерства у контексті наукових досліджень…………………………………………………………………. | **7** |
| * 1. Сутність гендерних аспектів лідерства…………………………………. | **18** |
| * 1. Вітчизняний та зарубіжний досвід реалізації гендерних особливостей лідерства в управлінні закладами освіти……………………………….. | **27** |
| **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНИХ АСПЕКТІВ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ…………………………………………………………..** | **35** |
| 2.1. Реалізація гендерних особливостей жінки-лідера в управлінні закладами загальної середньої освіти………………………………………………… | **35** |
| 2.2. Реалізація гендерних особливостей чоловіка-лідера в управлінні закладами загальної середньої освіти…………………………………….. | **44** |
| 2.3. Реалізація гендерного підходу до управління педагогічними працівниками закладів загальної середньої освіти………………………. | **52** |
| **ВИСНОВКИ……………………………………………………………………** | **64** |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ………………………………….** | **68** |

**ВСТУП**

**Актуальність теми та ступінь її розробки в науковій літературі.** Сьогодні Україна активно розбудовує вектор власного розвитку у напрямку утвердження гуманістичних цінностей Західної Європи. З цією метою корелюється перебудова тих державних інститутів, які відповідають за соціокультурну, освітню, політичну, правову галузь життєдіяльності суспільства. Наша країна стоїть на позиції утвердження гендерної рівності щодо доступу усіх громадян до усіх можливих благ і ресурсів. Суспільство поступово відходить від віковічних традицій, які зумовлювали різноманітні форми дискримінації за гендерними ознаками. Україна не сама у цьому надважливому процесі. Передусім, ми, як країна, взяли на себе відповідальність щодо забезпечення рівних прав для чоловіків і жінок у доступі до професійної діяльності, їхньої законодавчої і правової підтримки, щодо імплементації політики держави, у якій відображаються усі проблемні питання пов’язані із гендером. Наше законодавство поступово адаптується до європейського, доказом чого слугують Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [20], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року» [33], отримання Україною офіційного статусу учасниці «Партнерства Біарріц» [49]. Наша держава також переймає кращий зарубіжний досвід щодо реалізації гуманної політики у різних галузях життєдіяльності суспільства, у тому числі й освітній галузі. Надійним орієнтиром для країни є Глобальний гендерний індекс, який щорічно визначає зусилля держави щодо розширення прав і можливостей жінок. Методи та прийоми оцінки рівня досягнення кожної держави щодо обізнаності суспільства з основними гендерними проблемами можна використати для побудови просвітницьких заходів з метою подолання гендерної дискримінації. Кабінет Міністрів України підтримав Першу Леді і у межах Партнертва вибудував стратегію забезпечення дотримання рівності прав чоловіків і жінок. Ця стратегія включає кілька важливих напрямків діяльності держави:

1. зміну на законодавчому рівні багатьох соціальних показників і преференцій;
2. забезпечення комфортного середовища для розвитку представників різної статі;
3. інтеграція у освітній процес проблем вивчення гендерного питання, надання рівного доступу і дівчатам і хлопцям до загальної середньої, фахової передвищої, вищої освіти, до вибору професії;
4. відмова від різниці у оплаті праці чоловіків і жінок за один і той же вид діяльності.

Гендерна проблематика набула надзвичайно актуального змісту і на теренах ЄС, і в країнах, які рівняються на гуманітарну складову його розвитку. Про те, що перед свідомим світовим товариством постає багато невирішених завдань, доповіла на засіданні ООН Регіональна директорка ПРООН у Європі та СНД **Мір’яна Шполярич Еггер. Зокрема, вона зазначила наступне: «**За нинішніх темпів прогресу знадобиться майже 145 років, щоб усунути гендерний розрив у політичних можливостей і цілих 267 років для досягнення повної економічної рівності» [32].

У 2020 році Кабінетом Міністрів України прийнято розпорядження «Про схвалення Концепції комунікації у сфері гендерної рівності» [38]. Метою його є конкретизація державної політики щодо вирішення гендерних проблем у суспільстві. Зокрема, через провадження наступної діяльності: покращення інформування суспільства щодо ключових концепцій гендерної рівності, виокремлення механізмів захисту особистості від проявів дискримінації за гендерними ознаками; пропаганда дотримання прав і свобод громадянина, популяризація просвітницьких проєктів, які сприятимуть утвердженню гендерної рівності; сприяння висвітленню гендерної тематики і проблематики в усіх можливих засобах масової інформації та мережах тощо.

Рівень соціокультурного розвитку суспільства відображається на формуванні управлінської культури. Перед керівниками закладів освіти сьогодні постають нові і невідкладні завдання щодо реалізації гендерних аспектів у процесі організації діяльності педагогічного колективу та управління освітнім процесом у закладі. Мотиваційна спрямованість процесу самовдосконалення, саморозвитку лідерів-управлінців, спрямованість членів педагогічного колективу на досягнення поставлених професійних завдань часто гальмується невирішеними гендерними проблемами.

**Ступінь дослідженості проблеми.** Гендерні аспекти управлінської діяльності досліджували такі науковці як Т. Авдулова [1], Р. Бонджорно і Б. Девід [53], М. Тітова [46], О. Тітова [47]; гендерну психологію лідерства вивчено у працях Т. Бендас [4; 5; 6; 7], Н. Кулагіної [22], І. Логвінова [23], Т. Хохлової [50], Е. Іглі та М. Йогансен-Шмідт [54]; С. Кроншоу та Р. Елліс [57]; гендерні аспекти діяльності жінки-лідера розкриті у роботах О. Анупрієнко [2], Р. Ф. Дафта [17], Б. Паригіна [31], Н. Приходькіної [35]; умови формування гендерної компетентності керівників ЗЗСО визначено у науковому доробку О. Бондарчук та О. Нежинської [10], В. Громового [16], О. Посуховської [34]. У дослідженнях Д. МакГрегора [24], М. Мід [27], О. Самарцевої та Т. Фоміної [40] з’ясовано зміст поняття «гендер» та гендерні особливості чоловіка і жінки. Міжнародний досвід вирішення гендерних проблем проаналізовано у працях Т. Мельник [25], В. Соколова та М. Саприкіної [44].

Актуальність дослідження зумовила вибір теми магістерської роботи «**Гендерні особливості лідерства в управлінні закладами загальної середньої освіти**».

**Об’єкт дослідження:** гендерні особливості лідерства в управлінні закладами загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** зміст практичних засад реалізації гендерних аспектів лідерства в управлінні закладами загальної середньої освіти.

**Мета:** проаналізувати гендерні особливості лідерства та розкрити їхні практичні аспекти реалізації в управлінні закладами загальної середньої освіти.

**Завдання дослідження**:

1. Розглянути проблеми гендерних особливостей лідерства у контексті наукових досліджень.

2. З’ясувати сутність гендерних аспектів лідерства.

3. Вивчити вітчизняний та зарубіжний досвід реалізації гендерних особливостей лідерства в управлінні закладами освіти.

4. Розкрити практичні засади реалізації гендерних аспектів лідерства в управлінні закладами загальної середньої освіти.

**Методи дослідження:** для досягнення мети та вирішення завдань дослідження застосовано теоретичні (бібліографічний метод вивчення джерел з проблеми дослідження, а також порівняльний аналіз для встановлення сутності понять «гендер», «психологія гендеру», «лідерство»), історичний метод для дослідження виникнення, формування і використання різних стилів лідерства та підходів до управління закладами освіти; методи класифікації і систематизації теоретичних даних для розкриття практичних засад реалізації гендерних аспектів лідерства в управлінні закладами загальної середньої освіти.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення магістерської роботи обговорювались на всеакадемічній студентській науковій конференції «Студентська молодь у педагогічній науці» (Хмельницький, 2021). Основні результати дослідження висвітлено в одноосібній публікації «Реалізація гендерних особливостей жінки-лідера в управлінні закладами загальної середньої освіти».

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань). Основний зміст роботи викладено на 67 сторінках. Загальний обсяг роботи – 74 сторінки.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ГЕНДЕРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

* 1. **Проблеми гендерних особливостей лідерства у контексті наукових досліджень**

На сучасному етапі значний науковий інтерес викликає процес руйнації стереотипів, особливо тих, які існують у соціальних та освітніх галузях життєдіяльності вітчизняного суспільства. Серед найбільш «закоренілих» уявлень, продиктованих національними традиціями та такими, які склалися історично, є статеворольові уявлення наших співвітчизників. Посилена увага та прагнення відійти від тих шаблонів, які нівелюють свободу і рівність кожної особистості, незалежно від статі, викликана тенденціями щодо гендерного підходу в організації діяльності усіх державних установ, які успішно реалізовані в європейських країнах та США.

Тема гендеру не нова. Відтак вона вже достатньо опрацьована і досліджена у науковій літературі. Звернемо увагу на найбільш відомі праці вчених. У середині ХХ століття відбулися перші спроби на науковому рівні обґрунтувати розбіжності між уявленнями чоловіків та жінок про світопорядок і про самих себе. Ці дослідження належать до кола культурологічних та соціологічних наукових розвідок. Традиція розвивалася стрімко у США, згодом проблематика гендеру зацікавила науковців Канади та більшості країн Західної Європи. У багатьох розвідках вчені прагнули вирізнити поняття «гендер» та «стать». В основу такого розрізнення лягли наукові праці, у яких вивчалися не відмінності біологічного характеру, а соціального. Зокрема, у полі зору постали проблеми соціальних ролей, діяльності за її формами, поведінкові особливості, ментальні та емоційні складові характеристики. Ще більшої уваги заслуговували висновки, здійснені на основі цих досліджень. Оскільки, як з’ясувалося, якщо окремі поведінкові форми характерні для чоловіків у тих чи інших культурах і суспільствах, то в інших вони можуть виступати як цілком жіночі стереотипні форми поведінки і діяльності. Звідси, науковці отримали один із перших факторів, які є незаперечними і вплинули на розвиток подальших ідей дослідження гендеру. Мова йде про те, що якщо стереотипні уявлення про гендерні відмінності просто залежать від культури і суспільства, то вони не є природними, а лише фіксуються у кожному суспільстві чи культурі як модель «правильної» поведінки представників певної статі. Здебільшого поняття «гендер» визначається науковцями через аналіз поняття «стать». «Із врахуванням науки, у рамках якої його розглядають, гендер визначають як соціальну стать, психологічну стать, громадянську стать, культурно-символічну стать» [52, с.149]. Відтак певний тип суспільства є визначальним для побудови соціально-культурного конструкту, у який вміщені характеристики осіб за статтю, скажімо, як, наприклад, прагнення жінки створити сім’ю, виховувати дітей і дбати про сімейний затишок. Отож, можемо стверджувати, що гендерні ознаки, так звані поняття «жіночності», «мужності» і їхнє розуміння у суспільстві залежить лише від рівня розвитку культури цього суспільства і є полісемантичними [12]. У науку країн Східної Європи питання гендеру проникають лише у кінці ХХ століття. Перші спроби науково розмежувати стать і гендер здійснила Маргарет Мід. Вчена більше трьох десятків років вивчала народи, які населяють острови Тихого океану. Уся діяльність, яка вписується у культурну практику того чи іншого племені, мала здебільшого ритуальний характер, демонструвала багатоваріантність розподілення ролей між представниками жіночої та чоловічої статі. Однак майже у всіх племен дослідниця відмітила однакову рису – ексклюзивність чоловіків при виборі спеціалізації. Так, у своєму дослідженні вчена зазначає, що скрізь визнається право чоловіків на діяльність і підтвердження результатів цієї діяльності, «у кожній культурі такі форми самозадоволення від конструктивної діяльності для чоловіків у тій чи іншій формі вироблені без спотворення чи утиску їхньої чоловічої гідності [27, с.155.]. Підтверджують цю точку зору дослідження американських науковців Дж. Мак-Ки і А. Шеріффса. Зокрема, вчені наголошують на тому, що у суспільній свідомості склалася модель типово чоловічої поведінки, яка характеризується відсутністю соціальних обмежень, компетенцією у більшості галузей, навичками раціонального підходу до вирішення проблем, актичним і ефективним началом. Натомість типово жіночу модель поведінки вирізняють уміння налагоджувати соціальні контакти, застосування великого спектру внутрішньо-емоційних чинників на інших людей, здатність створювати комфортне середовище тощо [56]. Науковці зазначають також, що надмірна демонстрація типових рис призводить до негативного сприйняття цих моделей. Наприклад, якщо чоловіки демонструють типово маскулінні риси, як-от: авторитарну поведінку, грубе ставлення до підлеглих, тільки раціональний підхід до оцінки явищ і вчинків інших, а жінки проявляють типово фемінні якості, як-от: формальний підхід до будь-якого процесу, пасивне ставлення до перебігу подій, надмірно емоційна реакція на вчинки оточуючих тощо. Одним із спільних висновків дослідників тієї пори є думка про те, що процес чоловічої діяльності оточуючі сприймають більш позитивніше, ніж жіночу поведінку. Також важливим є твердження про те, що при загальному аналізі власних чоловічих якостей чоловіки більш узгоджують їх із самоусвідомленням, натомість жінки не проявляють такої узгодженості.

Якщо оцінити усю сукупність концепцій до вивчення проблеми гендеру, то можна виділити кілька груп наукових підходів: біологічний, біодетермінований, символічний, «нового християнства» тощо. Однак, нас цікавлять якраз праці, які стосуються гендерних особливостей лідерства у суспільстві. Розглянемо їх детальніше.

Перші праці, у яких ґрунтовно досліджувалася ця проблема, з’явилися вже на початку ХХ століття. Однак підвищення ролі жінки в кінці ХХ – на початку ХХІ століття, а особливо її активній позиції щодо «завоювання» права бути лідером у колективі, громаді, політиці, в державі, зумовило появу значної кількості наукових праць, спрямованих на дослідження феномену жіночого лідерства. Вивченню теоретичних положень щодо взаємовпливу жіночої здатності до гендерної самоідентифікації та визначення своєї ролі у певній професії присвятили свої наукові розвідки С. Аніщенко, Н. Кулагіна, Г. Турецька та інші. Зокрема, у праці Г. Турецької зазначено, що основною складовою феномену жінки, яка займається серйозним бізнесом є жіноче лідерство. На ефективність лідерства жінки у будь-якій компанії впливають стереотипи, які стосуються розподілення соціальних ролей. Але хочемо зазначити, що у певних випадках ефективність жінок на керівних посадах буває значно вищою, ніж у чоловіків. Також вчена руйнує стереотип суспільного мислення щодо того, що жінці властиво налагоджувати лише побудову стосунків у суспільних групах, а не впливати на їх контроль, чітку організацію взаємодії і розвиток [48].

Одним із важливих питань вивчення гендерних особливостей лідера є дослідження його поведінки. Серед науковців, які займаються цією проблемою, хочеться відмітити групу вчених на чолі з Елісом Іглі. Вони використали транзакційну і трансформаційну парадигму під час вивчення організаційних властивостей, притаманних лідерові. Так от, при використанні особливостей транзакційного лідерства керівник налагоджує раціональні взаємини між усіма учасниками загалом і по лінії керівник-підлеглий зокрема. Такі взаємини цілком вигідні для усіх сторін, і ця співпраця сприймається як професійні стосунки, які не виходять за рамки посадових обов’язків. Натомість, трансформаційний вид лідерства передбачає емоційний вплив на підлеглих і зумовлює трансформацію внутрішніх особистісних переконань і налаштувань усіх учасників взаємодії по лінії керівник – підлеглі. Така роль керівника більше тяжіє не до партнерства, а до виконання ролі вихователя. Метааналіз, здійснений групою вчених на чолі із Елісом Іглі підтвердив, що більшість чоловіків схильні до транзакційного виду лідерства, а більшість жінок – до трансформаційного. Правда, вчені наголошують на тому, що відмінності не настільки значні, як це може здаватися на перший погляд, і саме тому жінки-лідери проявляють вищі показники ефективності лідерства щодо його параметрів. Чоловіки ж мають вищі показники стосовно інших якостей, які не пов’язані із ефективністю лідера. Ця точка зору надзвичайно своєчасна, оскільки саме вона передбачає поєднання лідерства загалом із жіночим лідерством. Буквально 40 років тому така б позиція науковців навряд чи розглядалася як серйозна і мала б багато опонентів. Трансформаційні підходи у лідерстві зумовлені, передусім, тенденцією до андрогінності у будь-якій сфері життєдіяльності, і в управлінні у тому числі. Індійські науковці Зубін Р. Мулла та Венкат Р. Крішнан дослідили взаємозв’язок трансформаційного лідерства із цінностями, які зумовлені розвитком релігійних традицій Індії. Вони також підтвердили думку, що саме трансформаційні лідери здатні бути вище від своїх підлеглих щодо моральних показників, у них високо розвинене почуття обов’язку, часто проявляють індиферентність до будь-якого роду подяк і відзнак, вони незворушні і холоднокровні [60].

Наступна група досліджень зосереджена навколо проблеми гендерної ідентичності лідерів. Розробкою її займалися науковці Енн М. Кеніг, Аліса Х. Іглі, Ебігейл А. Мітчелл та Тіїна Рістікарі. Три метааналізи, проведені вченими перевірили гендерні стереотипи, передусім, ті, які із лідерством пов’язують лише чоловічу суспільну роль. Загалом було проведено близько семи десятків досліджень у три етапи. Перший етап перевіряв стереотипні переконання, що лише маскулінний тип мислення відповідає посаді менеджера у компанії. Він був підтверджений дослідженнями. Наступний етап передбачав перевірку стереотипів, що стосуються зв’язків лідерської ролі із виконанням професійних задач і спілкуванням. Цей стереотип також був підтверджений. Третій етап дослідження довів, що на лідерство впливає гендерна ідентичність, маскулінність лідерства переважає над фемінністю і андрогінністю, і навіть, якщо лідером стає жінка, вона з часом все більше відповідає тенденції відповідності гендерному стереотипові, який притаманний чоловікам. Тобто, маскулізація ролі лідера збільшується, попри те, що у суспільстві панують ідеї рівності за статтю і фемінізаційні настрої. Погоджуємося із Тетяною Бендес та Оленою Петрушіхіною, які зазначають, що така тенденція пов’язана із страхом суспільства і чоловіків зокрема, який викликає популяризація фемінізації. Правда, дослідниці зауважують, що ця розвідка не охопила усіх проблем гендерної особливості лідерства, а лише трансляцію його стереотипів, а відтак, можна зробити висновок, що стереотипи завжди тяжіють до самозбереження [4, с.136].

Наступну групу наукових досліджень гендерних проблем лідерства об’єднують праці, яку вивчають лідерство із кроскультурної точки зору. Так от, малайзійський учений Ках Лунг Леу провів масштабне дослідження факторів, які впливають на досягнення гармонії мети лідера і цілої компанії. З’ясувалося, що уміння бути наставником для підлеглих та налагоджувати позитивні взаємини з менеджером притаманні жінкам. Однак і чоловіки, на думку автора, активно проявляють такі ж риси [55]. Австралійська психологиня Рената Бонджорно звертає увагу на те, що авторитарний стиль керівництва компанією краще сприймається, якщо лідер – чоловік. Натомість, якщо жінка проявляє ті ж якості, то це сприймається працівниками негативно. Особливо від маскулінного типу поведінки лідера-жінки страждають чоловіки. Для підлеглих жінок немає різниці між лідером чоловіком і лідером жінкою. Дослідження Ренати Бонджорно також підтвердили думку про те, що і американське, і австралійське суспільство ще страждає від соціальних стереотипів і не сприймає жінок, які демонструють маскулінні якості лідера.

Одним із найбільш традиційних є особистісний підхід до вивчення проблем лідерства. На нашу думку, важливим є дослідження Хіларі М. Ліпс та Емілі Кінер щодо проявів домінантності у стилі керівництва. Так от, жінки, які демонстрували високий рівень домінування у стосунках із підлеглими чоловіками, які у свою чергу проявляли низьке домінування, не ставали стихійними лідерами. Навіть тоді, коли у колективі були усі недомінантні чоловіки і одна домінантна жінка, вона часто віддавала право лідера чоловікові. Під час виконання практичних завдань експериментальні групи поставали перед нагальною потребою мати лідера і перед потребою, коли вибір лідера не є обов’язковим для вирішення практичних питань. У обидвох випадках стихійним лідером ставав чоловік. На думку дослідниць, це зумовлено стереотипом у свідомості людей про взаємозв’язок домінантності і статі і, звісно ж, банальним гендерним стереотипом. Можемо зробити висновок, що усі дослідження, спрямовані на подолання гендерних стереотипів, виконані вкінці ХХ – на початку ХХІ століття поки не можуть їх розвінчати.

Є ще один із напрямків наукових праць, які стосуються гендерних особливостей лідерства. Зокрема, це книга американського психолога Деніела Гоулмана – «Емоційний інтелект» [15]. Вчений досліджує вплив емоційного інтелекту на ефективне виконання функцій лідера. Було задіяно два десятки учасників експерименту. Жінки-лідери проявляли вищий рівень емоційного інтелекту, ніж лідери-чоловіки (використана методика Д. Люсіна). Крім того вищий рівень продемонстрований і щодо інших показників, як-от авторитет керівника, задоволення від праці, яке переживають підлеглі, їхня мотивація на кращий результат. На досягнення вищого рівня впливали особистісні риси жінок. Роберт Дж. Еліс та Стівен Ф. Кроншоу звертають увагу на вплив самомоніторингу на можливості виконання функцій лідера. Згідно із їхнім дослідженням, ті особистості, які здатні на високий рівень самомоніторингу, найчастіше виступають лідерами групи. Екстраполяція цієї теорії підтверджує, що високий рівень самомоніторингу відображається у здатності особистості відчувати соціальні сигнали, які стосуються того чи іншого стилю управління, а відтак починають діяти, відповідно до цих запитів суспільства чи колективу. Натомість особи із низьким рівнем самомоніторингу здатні залишатися справжнім лідером лише у тому колективі, де підлеглі дуже тепло ставляться до керівника. Варто також зазначити, що здатність до самомоніторингу частіше проявляли чоловіки, ніж жінки.

Однією із актуальних сучасних проблем наукових досліджень є тема бар’єрів на шляху жінок до лідерства. Ні боротьба із сексизмом, ні численні гендерні дослідження, ні політика щодо рівноправності жінок і чоловіків у різних сферах і галузях життєдіяльності, ні поява сприятливих умов для активного залучення жінок до управління різного роду підприємствами, закладами, цілими галузями, державами не вирішують гендерних проблем, які існували і продовжують існувати сьогодні. Американський дослідник Крістіан Тороугуд разом із колегами довів, що бар’єри існують не лише у жінок, але й у чоловіків. Наприклад, експеримент щодо визначення можливості допуску помилок на керівній посаді, показав, що чоловікам-лідерам не пробачають помилок, натомість до жінок у цій ситуації ставляться більш поблажливо. Так само жінкам не вибачають невміння організувати комфортне середовище праці і налагодити позитивні взаємини у колективі [58]. Такі переконання респондентів, які брали участь у експерименті, розкривають значні проблеми у роботі менеджерів та керівників будь-якої ланки.

Існує ще одна група досліджень, яка стосується перегляду класичних та розробки нових теорій лідерства. Сюди віднесемо «концепцію ймовірної ефективності лідерства» Фреда Фідлера [28]. Однодумці вченого провели експеримент, у якому порівняли стиль лідера, притаманний чоловікам і жінкам. Загалом, можемо зробити висновок, що і чоловіки, і жінки лідери прагнуть як найбільше відповідати тим очікуванням, які висуває суспільство. Відтак у суспільстві продовжують існувати стереотипи. Але варто зазначити, що виконання функцій лідера часто потребує наявності у жінок маскулінних якостей. Конгруентність ролі лідерства сьогодні вимагає від жінок-управлінців обирати для себе діяльність, яка пов’язується із галузями, за які жінки відповідали традиційно: освіта, легка промисловість, мода, галузі культури та обслуговування тощо. Ізраїльські науковці Аарон Цінер та Лірон Баршет-Пікке розкривають у своєму дослідженні поняття «конгруентності» лідерства, стилю керівництва, притаманного певній статі та рівень взаємовпливів між лідером та підлеглими. Вчені запропонували для широкого загалу поняття «аутентичний» менеджмент – той, стиль керівництва, який найкраще сприймається у колективі [59].

Низку досліджень, які охоплюють проблемні зони гендерної психології лідерства можна розділити на кілька підгруп. До першої віднесемо ті, в яких вивчаються основні поняття. Маємо зауважити, що вітчизняна і зарубіжна психологія та педагогіка мають значні розбіжності у визначенні понятійного апарату. Більше того, переклади з англійської часто грішать змішуванням понять, які стосуються лідерства та управління. Також, важливо відмітити, що поняття лідерства більш нове, воно ще не настільки глибоко розкрите у психології, філософії та соціології, вимагає від науковців пошуків нових понять. Наступну групу складають дослідження, у яких розкривається методика вивчення лідерських якостей. Раніше такі методики, здебільшого, застосовувалися для роботи з лідерами-чоловіками. Сьогодні ж вчені зіткнулися із необхідністю їхнього одночасного застосування у роботі з лідерами жіночої і чоловічої статі. Також, що дуже важливо, навіть ті критерії, які застосовувалися для оцінювання ефективності лідерства і управлінської діяльності, були чоловічими. Тобто, від самого початку роль чоловіка-лідера була еталонною. Тому й жінки, яких порівнювали із чоловіками, звісно, програвали по багатьох показниках. Тривалий час продовжувала існувати традиція, що якщо на роль лідера претендують і чоловік і жінка із однаковими висхідними даними, то цю роль віддадуть чоловікові, а якщо її отримає жінка, то вона зазнає засудження за відсутність фемінних якостей. Якщо ж жінка відрізнялася від претендентів-чоловіків оригінальністю мислення, то суспільство знаходить різноманітні підстави, наприклад, звинувачення у відсутності логіки, у надмірній емоційності, істеричності при вирішенні складних і термінових задач тощо. Наприклад, у вину жінкам ставиться їхнє бажання не лише досягнути успіху у ролі лідера, а й загальної підтримки у своїх підлеглих.

Однією із сучасних дослідниць гендерних проблем лідерства є Тетяна Бендас. Нею, зокрема, досліджено генезис проблеми лідерства у наукових працях, виокремлення факторів впливу статі на формування і розвиток тієї чи іншої галузі господарювання. Найбільшим внеском цієї вченої вважаємо дослідження присвячені гендерній психології, зокрема, психології лідерства. Дослідниця чітко виокремила особливості лідерського стилю чоловіків і жінок, функції, якими володіє лідер, легітимність його дій і вказівок, особистісні якості, критерії оцінки діяльності лідера тощо. Розглянемо її праці більш детально. Наприклад, у монографії «Гендерна психологія лідерства» [4], вчена пише про вплив на формування особистості лідера таких чинників як етнічна культура, індивідуальні характеристики особистості і характер ситуації, у яку потрапляє лідер. Становлення лідера колективу – це тривалий процес, який передбачає, передусім, засвоєння претендентом на цю роль важливих цінностей колективу та демонстрація ним тих якостей, які найбільше у цьому колективі поважаються. Також структура особистості лідера має містити такі якості, які зумовлені впливом на особистість різноманітних чинників, як-то культурний, гендерний, рольовий. Крім того, ці фактори можуть мати більший чи менший вплив, усе залежить від ситуації, в якій опиняється лідер. На уявлення про лідера колектив завжди накладає чи кооперативну, чи конкурентну, чи маскулінну/фемінну модель, можуть бути синкретичні моделі [7].

З огляду на ті дослідження, які провела Тетяна Бендас, можемо виокремити дві основних моделі гендерних особливостей лідера, і кожна із них вирізняється наявністю певних особистісних якостей. Основу фемінної моделі лідера складають принципи взаємодії, взаємодоповнення та вакууму [4]. У той же час ситуація, у яку потрапляє лідер, і задача, яку він зобов’язаний розв’язати, значно впливає на прояв його гендерних особливостей. Саме у них проявляються лідерські і «не лідерські» риси особистості управлінця. Дослідниця переконана, що ті завдання, які вимагають побудови якісних взаємин між підлеглими, найкраще виконує жінка, натомість під час виконання технічних завдань першість залишається і сьогодні за чоловіками. При вирішенні першої групи завдань жінки найчастіше будуть претендувати на роль лідера, при вирішенні другої групи вони добровільно віддадуть роль лідера чоловікові [4].

Сьогодні надзвичайно актуальними є праці щодо вирішення проблем деструктивного лідерства. У цьому напрямку працюють як вже названа вище Тетяна Бендас [4; 5; 6; 7], так і Ігор Логвінов [23], Ольга Тітова [47]. Наприклад, О. Тітовою виокремлені особистісні якості лідерів чоловіків і жінок, які сприяють ефективності управлінської діяльності. Наприклад, чоловіки-лідери у підприємницькій діяльності сприймають конкуренцію як можливість позмагатися з іншими лідерами за визнання особистісних досягнень. Партнерство вони сприймають з точки зору вирішення технічних та економічних питань. До конкурентів вони ставляться більш прихильно, для них важливими є надійність партнерів і визнання їхньої ролі у розвитку бізнесу чи компанії. Натомість лідери-жінки ставляться до конкурентів, як до ворогів, тому співдіяльність із ними має вигляд боротьби за різні види ресурсів: матеріальних, економічних тощо. Партнерство для жінок-лідерів – це сфера особистісно-орієнтована. Жінкам також притаманне інтенсивне налагодження контактів, і високий рівень очікувань щодо особистісних якостей партнерів. Обидвом групам лідерів здебільшого легше і комфортніше працювати із конкурентами своєї статі [47].

Отже, для розв’язання актуальних проблем, які стосуються гендерних особливостей лідерства необхідно глибше вивчати моделі поведінки лідерів обидвох груп, застосовувати критерії і моделі для оцінки ефективності діяльності лідера, які б були коректні для представників і жіночої, і чоловічої статі, шукати нові способи поєднання найкращих проявів особистості лідера чоловічого і жіночого типу, вироблення такого типу управління організацією, який би демонстрував синергію гендерних особливостей, а відтак і підвищення рівня планування, організації і реалізації усіх видів управлінської діяльності.

**1.2. Сутність гендерних аспектів лідерства**

Для глибокого розуміння гендерних аспектів лідерства нам необхідно, передусім, дати чітке теоретичне обґрунтування термінів «лідер», «лідерські якості», «гендерні особливості лідерства»; з’ясувати різницю між ситуаційною поведінкою жінок та чоловіків лідерів; виокремити особливості чоловічого і жіночого типу лідерства та зазначити ті обставини, в яких ці особливості якнайкраще проявляються.

Розпочнемо із того, що звернемося до тлумачного словника української мови. Згідно із ним, термін «лідерство» має два значення: «1) становище, обов’язки, діяльність лідера; 2) першість у чому-небудь» [43]. За психологічним словником лідер трактується як один із членів групи, який у важливих ситуаціях може впливати на інших членів [36]. У «Словнику-довіднику педагогічних та психологічних термінів» зазначено, що лідер – «це людина, яка завдяки своїм особистим якостям здатна виявляти ініціативу, має значний вплив на членів соціальної групи» [42, с.51].

Потреба у виборі лідера виникає завжди, коли перед групою осіб постає певна задача, яку потрібно розв’язати. Найяскравіше проявляються лідерські здібності особистості, якщо вона здатна чітко виконати розподіл ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних тощо) між усіма членами колективу. Поняття «лідерство» стосується різноманітних сфер життєдіяльності людини: соціальної, політичної, економічної, культурної, освітньої, наукової). Також лідерство необхідне у будь-яких групах, не залежно від того, які вони за чисельністю: від маленьких об’єднань, до великих форм взаємодії людей, наприклад, держави. Лідер проявляється також тоді, коли потрібно мобілізувати усі зусилля групи чи компанії для того, щоб вийти із кризової ситуації, захистити інтереси колективу чи кількох його членів, провести реорганізацію закладу, організації, компанії, задіяти колектив у проведенні реформ, заохотити членів колективу до змін тощо. Тих, кому вдавалося ефективно вирішувати згадані вище питання у суспільстві визнають, поважають, бережуть пам’ять про них, як про видатних лідерів суспільства.

Етимологія слова «лідер» веде нас до англійської мови, від якої воно й походить. Дослівно, лідер, у перекладі із англійської означає «йти». Оскільки англійці були затятими мореплавцями, то й трансформували це слово до поняття «подорожувати». І спочатку лідерами називали тих, хто вів корабель.

Звернемо увагу на ті якості, які притаманні лідерові:

1. членство у групі осіб (без колективу чи поза ним лідера не існує);
2. наявність авторитету і високого статусу у колективі;
3. ціннісні орієнтації лідера співпадають із ціннісними орієнтаціями колективу;
4. відображення інтересів колективу;
5. відображення моделі лідера, який існує у колективній свідомості групи;
6. здатність впливати на свідомість, дії чи поведінку більшості членів колективу;
7. здатність організувати колектив для вирішення професійних чи інших завдань;
8. однакове джерело, яке впливає на обрання лідера і керівника (визначений із зовні, чи через вибори керівник може бути лідером, однак не усі лідери колективу є керівниками).

Окремі науковці загострюють увагу на відмінності між керівником та лідером. Наприклад, у праці Б. Паригіна читаємо, що посада керівника офіційна, а лідерство може мати неофіційний характер, керівник володіє певним переліком повноважень, натомість лідер може їх зовсім не мати, керівник є обов’язковим представником певного колективу у взаєминах із іншими колективами, організаціями, компаніями, лідер, здебільшого, діє лише у межах самої групи чи колективу. Відповідно до прав і обов’язків керівник несе повну відповідальність за діяльність колективу, натомість лідер ні за що не відповідає [31].

Звідси, лідери є формальні і неформальні. Формальні лідери – це ті особи, яких члени колективу обирають офіційно, надаючи їм певних повноважень. Неформальні лідери – це ті особи, які мають значний вплив на колектив, уміють переконувати, навіювати певні емоційні стани у членів колективу, особистим прикладом можуть стимулювати інших до дії. У таких лідерів фіксуємо такі особистісні якості, які мають велике значення лише у певних ситуаціях. У праці «Уроки лідерства» Річарда Дафта читаємо статистику, що на сьогодні існує більше, ніж три з половиною сотні трактувань поняття «лідерство» [17, с.17].

Розглянемо загальні характеристики особистісних якостей лідера. Серед найголовніших викликання довіри у членів колективу. Якщо лідерові довіряють, навколо нього починає утворюватися коло однодумців, і він легко може спрямовувати діяльність цієї групи осіб у будь-якому напрямку. Часто ми можемо бачити, що лідер впливає на колектив, демонструючи найкращі особистісні чи професійні якості. У такому разі йому немає потреби застосовувати адміністративний вплив на членів колективу. Наступна важлива риса – це уміння визначати і досягати мети діяльності. Найкраще, якщо лідер розуміє, як можна реалізувати поставлене завдання, використавши при цьому найменше спільних зусиль чи ресурсів. Тут важливим є те, настільки лідер може налагодити зв’язки із «потрібними» партнерами, використати необхідні методи організації колективу для виконання спільних завдань, використати усі власні інтелектуальні здібності тощо. Наступна характеристика стосується уміння ризикувати та відповідати за власний вибір. Тільки та людина, яка здатна здійснити вибір самостійно і відчувати власну відповідальність за нього, яка впевнена у своїх силах та спонукає до впевненості інших членів колективу, може вважатися справжнім лідером. Без сумніву, лідер може помилятися, але він має мати мужність визнати власні помилки і відрефлексувати, щоб знайти можливість їх виправити і не допускати у майбутньому. Лідер має бути ініціатором майже усіх видів спільної діяльності. Для цього йому необхідно добре знати справу, якою займається колектив, розумітися на методах і засобах вирішення проблем, він має бути відкритим до оволодіння новими знаннями і технологіями та здатним навчити цього інших членів колективу. Також важливим чинником, який впливає на вибір лідера є його харизматичність. Будь-який лідер здатен позитивно налаштувати інших членів колективу щодо себе, він уміє спілкуватися із будь-якими групами людей. Одна із важливих якостей – це здатність самовіддано працювати на благо колективу.

Перелічені нами якості не розвиваються у людини відразу. Одні проявляються ще у дитинстві, інші можуть з’явитися під час необхідності вирішення окремих професійних задач. Відтак, у середовищі науковців назріли дві теорії, в основі яких дослідження поведінкових та ситуативних чинників на становлення лідера [46]. Розглянемо їх більш детальніше.

В основі поведінкової теорії вивчення лідерства лежить біхевіористичне усвідомлення поняття «стиль керівництва». Його ознаки чітко виокремлюються при багаторазовому повторенні тих чи інших поведінкових моделей, які лідер обирає у стосунках із підлеглими. Ця теорія пропонує також до розгляду автократичний та демократичний стиль поведінки лідера. Американський соціальний психолог Дуглас МакГрегор зазначав, що не існує чистого стилю лідерства, здебільшого, це – суміщення їхніх якісних характеристик в одну чи іншу сторону. Однак, вчений визначив ті, які є найбільш яскравими для кожного із стилів. Так-от, для авторитарного стилю лідерства властиво під час виконання професійних завдань основну увагу звертати на процес, а не на виконавців. Авторитарний лідер переконаний у тому, що підлеглі мають право задовольняти лише найменші потреби, вони ліниві, безвідповідальні, працюють «з-під палки». Тому необхідно подавляти їхні потреби задля спільної справи, погрожувати, використовувати в управлінні усі повноваження, які надає влада, тим більше, що вони і так централізовані. Натомість, демократичний стиль лідерства передбачає під час виконання професійних завдань звернення уваги на виконавців. Демократичний лідер переконаний, що кожен підлеглий заслуговує на задоволення власних потреб, що праця – це не основна частина життя людини, що кожен із членів колективу здатний контролювати себе, що чим краще організувати умови, тим вищим буде результат праці. Лідер використовує нагороди, похвалу, мотивує членів колективу до професійного і особистісного росту. Повноваження він часто делегує членам колективу [24].

Американський соціальний психолог Ренсіс Лайкерт пропонує розглянути кілька моделей стилів керівництва: експлуатаційно-авторитарний, прихильно-авторитарний, консультативно-демократичний, спільне управління [45]. Згідно із першою моделлю, керівник не розподіляє повноважень, він нікому не довіряє, його накази чітко спускаються згори вниз, їх не можна обговорювати. До своїх підлеглих він часто застосовує покарання, впливає на їхню свідомість через залякування. Друга модель передбачає певну частку довіри, яку надає керівник своїм підлеглим, але взаємини у такому колективі вибудувані по лінії: господар-слуга. Рішення, хоч і делегуються членам колективу, все одно не можуть виходити за рамки, які виставив керівник. Він часто може застосовувати мотивацію працівників у вигляді нагороди, але й покарання тут також можливі. Третя модель передбачає значне делегування повноважень членам колективу. Більшість загальних проблем вирішує керівник, однак приватні, дрібні проблеми можуть вирішувати самі працівники. Нагороди у такому колективі мають регулярний характер, можуть бути випадкові покарання. Ініціатива підлеглих щодо прийняття рішень часто губиться у рамках, виставлених керівником. Четверта модель передбачає повну довіру між усіма членами колективу. Рішення приймаються колегіально, комунікація вибудувана за принципом висхідного і низхідного руху, а також на горизонтальному і вертикальному рівнях [45].

Марія Тітова глибоко проаналізувала різноманітні рівні уваги лідера колективу (організації, закладу, компанії) до якості виробничого процесу та до підлеглих. Для аналізу вона використала концепцію Блейка і Мутона [46]. Так от, дослідниця виокремила п’ять лідерських позицій: «страх перед бідністю», «будинок відпочинку», «авторитет-підпорядкування», «організація», «команда» [46]. Для першої позиції характерне застосування лідером якнайменше зусиль для збереження компанії, оскільки усі підлеглі бояться залишитися без роботи. Але задоволення від праці у такому колективі немає ніхто. Друга позиція передбачає налагодження лідером приємної атмосфери для праці, але про виконання професійних обов’язків ніхто не думає, відтак результати мало ефективні. Третя позиція передбачає офіційний рівень взаємин між керівником і підлеглими, усі чітко виконують свої професійні обов’язки, ефективність праці висока, однак колектив не отримує задоволення від виконання професійних завдань. Для четвертої позиції є характерним уважність лідера до виконання професійних завдань і до стосунків між підлеглими. Оскільки увага розпорошується, то й рівень ефективності середній. Найкращою позицією є п’ята, оскільки вона передбачає досягнення розуміння кожним членом колективу своєї особистої і колективної відповідальності за результати діяльності, розуміння того які шляхи обирає компанія і які засоби буде використовувати для досягнення поставленої мети, що приносить і високі результати, і задоволення членів команди від праці [46].

Поглянемо на гендерні особливості лідерства.

Якщо лідер – чоловік, то він, здебільшого, уміє виконувати найбільш складні професійні завдання, ризикує, застосовує автократичний спосіб керівництва, проявляє постійність та демонструє владні повноваження. Для чоловічого лідерства характерне чітке формулювання задач, використання наочних моделей, організація колективу для виконання простих завдань у надкороткий термін і успішного подолання складних проблем [51, с.75]. Варто зазначити, що чоловік-управлінець більше уваги приділяє вивченню професійних завдань і проблем, натомість його мало цікавлять проблеми підлеглих. Здебільшого в управлінській діяльності чоловіка спостерігається один стиль лідерства, оскільки чоловікові складно пристосовуватися до нових умов чи вимог колективу. Як зазначає Тетяна Бендас, лише у 10% чоловіків-управлінців можна зафіксувати використання змішаного типу стилю управління [4]. Для чоловіків також притаманно уникати рутинного контролю над якістю виконаних робіт, вони більше схильні до налагодження партнерських і довірливих стосунків із колегами.

Марія Тітова подає графічне відображення переконань респондентів, які взяли участь у експерименті, проведеному вченою. Зокрема, вона зазначає, що більшість із опитаних вважають лідерські якості надзвичайно важливими для керівника будь-якого закладу чи компанії [46].

Розглянемо детальніше гендерні особливості лідера-жінки. Попри те, що жінок-лідерів набагато менше, все одно варто відмітити, що їхній стиль лідерства також ефективний. Для того, щоб побудувати успішну кар’єру, жінка має мати високий рівень освіти і розвитку критичного та креативного мислення, володіти достатнім переліком необхідних для лідерства якостей. Оскільки лідерство вимагає завжди протистояти викликам, змагатися із конкурентами за ресурси, то жінка зобов’язана проявляти риси, які їй природно не притаманні: агресивність, жорсткість, вимогливість, безкомпромісність. Відтак може здатися, що жінка-лідер застосовує на практиці стиль лідерства, властивий чоловікам. Ольга Самарцева та Тетяна Фоміна виділили три стилі управління жінки-лідера. Для першого притаманна орієнтація на виконання професійних завдань. Жінка менше звертає уваги на людський фактор, хоча ієрархічна система не така чітка, її рівні зміщені, лідер прагне віддавати прийняття рішень під колегіальну відповідальність. Для такої жінки-лідера важливим є усвідомлення кожним членом команди змісту і значення кожного виду діяльності, також їй необхідна підтримка підлеглих. Процес діяльності у такому колективі має більш гнучкі властивості, передбачено взаємодопомогу і взаємопідтримку, в колективі панує довіра. Саме тому і успіх, і поразка сприймається тут не особисто, а як загальна відповідальність. Із негативних рис варто відмітити широке застосування неформальних стосунків, що не надто сприяє ефективності виконання наказів і завдань. Для другого стилю притаманний чіткий контроль за виконанням наказів та завдань. Здебільшого, такими лідерами-управлінцями є жінки, які мали досвід роботи у великих громадських чи партійних організаціях у минулому. Моральні настрої підлеглих такого лідера зовсім не цікавлять. У колективі проглядається чітка адміністративна ієрархія. Підлеглі зобов’язані виконувати свої професійні обов’язки чітко і без збоїв. Рішення приймає лише керівник, виконують їх підлеглі. Процедура контролю чітко налагоджена, перевірки бувають як поточними, так і запланованими. Кожен відповідає лише за ту ділянку, яка передбачена посадовими обов’язками. Персоналізація відсутня у взаєминах між керівником і підлеглими, особисті проблеми взагалі не виносяться на обговорення. Третій стиль управління передбачає встановлення сприятливої атмосфери спілкування між керівником та підлеглими, однак при цьому мало уваги звертається на досягнення ефективності праці. Здебільшого, цей стиль притаманний молодим жінкам-управлінцям. У колективі не прослідковуються ієрархічні рівні, рішення приймаються шляхом загального обговорення важливих проблем, де кожна компетентна у певних питаннях особа може дати рекомендації до вирішення професійних завдань. Така лідерка не керує, а координує роботу підлеглих. Поточний контроль відсутній, що, звісно, відображається на ефективності праці [40]. Загалом, на відміну від чоловіків, жінки можуть легко пристосовуватись до викликів суспільства і до конкретної ситуації, тому ми можемо фіксувати зміну стилю, чи поєднання кількох стилів управління. Жінки також легко можуть щоденно займатися рутинною працею, створюють для себе зону комфорту, владні повноваження використовують рідко.

У суспільстві існує «гендерна модель лідерства» [46]. Марія Тітова під час проведення експерименту, з’ясувала, що переважна кількість респондентів довіряють чоловікові-лідеру. До його характерних рис як лідера віднесли уміння ризикувати, логічно і критично мислити, легко запроваджувати інновації. Для жінок-лідерів, на думку респондентів, характерними є здатність до самоосвіти, жвавість розуму, прагнення довести справи до логічного завершення, уміння «відчувати» інших людей [46]. Дослідження, проведене Марією Тітовою, ще раз підтвердило наявність гендерних стереотипів, оскільки у обидвох стилях лідерства є свої позитивні якості. Наприклад, чоловікам легко вдається зорієнтуватися у складних ситуаціях, вони успішно реалізують короткочасні проєкти, натомість жінки-лідери легко можуть виконувати ті завдання, які потребують скрупульозності, наполегливості, прискіпливості і аналізу а також значного обсягу робочого часу.

Що ж до управління освітою, то тут маємо кілька підходів до аналізу стилю керівництва. При першому увага звертається на індивідуально-психологічні якості керівника. Тут поняття «стиль» тяжіє до терміну «індивідуальний стиль». Другий підхід передбачає врахування цілої низки факторів, які впливають на стиль керівництва. Серед найважливіших група науковців із Запоріжжя на чолі із професором Наталією Протасовою виділила наступні: «специфіка системи державного управління освітою: цілі, завдання, управлінські структури, технології управління, зміст діяльності керівника та умови її виконання; соціально-психологічні характеристики керованого колективу: його структура, кваліфікаційний і професійний склад, характер формальних відносин тощо, особистість керівника тощо; соціальні і суспільні очікування: керівник освіти має демонструвати риси, якості, поведінку тощо, що відповідають найсуворішим стандартам і кодексам діяльності» [37, с.24].

Отже, стиль управління системою чи закладів освіти передбачає наявність у керівника необхідних якостей особистості, однак, якщо система має великий масштаб, то окрім них на стиль впливають інші чинники, як-от економічна, правова, інформаційна, соціальна, демографічна чи культурна ситуація у країні.

**1.3.** **Вітчизняний та зарубіжний досвід реалізації гендерних особливостей лідерства в управлінні закладами освіти**

Сучасні зміни усіх форм діяльності більшої частини світового суспільства зумовлюють перманентні процеси оновлення. Міжнародні гендерні трансформації торкнулися також і вітчизняної системи освіти, вплинули на її розвиток та якість. Вчена Тамара Мельник зазначає, що досвід реалізації гендерних особливостей лідерства в управлінні вітчизняними закладами освіти враховує такі чинники трансформації:

1) запозичення ідей гендерної рівності із досвіду країн Європи;

2) залучення жінок до управління усіма сферами життєдіяльності суспільства;

3) використання жіночого досвіду для розв’язання проблем, пов’язаних із налагодженням комунікації між різними групами, створення комфортного середовища для праці, оновлення існуючих, історично зумовлених суспільних норм поведінки;

4) організація і управління закладами освіти із позиції гендерного оновлення;

5) нормативна врегульованість діяльності усіх структур системи освіти, усіх форм суспільного життя у контексті розвитку гендерного підходу до управління;

6) активізація мобільності лідерів-жінок,

7) запровадження інститутів, які б відповідали за розвиток жіночого лідерства в Україні;

8) використання досвіду зарубіжних країн (Європа, США, Канада, Австралія) для обрання жінок-лідерів на керівні посади різноманітних організацій державного і міждержавного рівнів;

9) зміна світоглядних тенденцій суспільства щодо здатності жінки вибудовувати взаємини із чоловіками-лідерами на засадах партнерства [25].

Процеси гендеризації впливають на упорядкованість соціального життя наших співвітчизників. Ми активно переймаємо досвід наших зарубіжних партнерів. Зокрема, на державному рівні вирішуються наступні питання:

1. залучення жінок-лідерів до глобалізаційних процесів, які відбуваються в освіті різних країн світу;
2. закріплення у Конституції України механізмів, які дозволяють забезпечити рівні права і можливості не лише для чоловіків, але й для жінок;
3. розробка на законодавчому рівні документів, які регулюватимуть застосування гендерного аспекту в управлінні освітою;
4. подолання застарілих культурних та національних тенденцій, які гальмують забезпечення рівності прав чоловіків і жінок;
5. зміна суспільних стереотипів, реалізація просвітницьких та соціальних проєктів щодо трансляції гендерної ідеології у всіх верствах населення;
6. розробка нових форм застосування гендерного аспекту в управлінні закладами освіти;
7. гендеризація усіх рівнів системи освіти, розвиток гендерної культури у здобувачів освіти;
8. наповнення гендерним змістом діяльності керівників закладів освіти та педагогічних працівників.

Наша держава поки що відстає на шляху гендерних змін в організації роботи системи освіти. Крім так званого «жіночого» питання у світі сьогодні піднімається і питання «чоловіче». Однак, вітчизняна політика у контексті використання гендерних аспектів лідерства має недоліки і вимагає пильнішої уваги. Тим більше, чоловіки у нашому суспільстві стереотипно вважаються кращими лідерами-управлінцями, відтак, вони часто транслюють свою гендерну сліпоту, ігноруючи вирішення багатьох гендерних проблем. Більшість звикла не звертати увагу на потребу бути більш чутливим, чи бодай нейтральним.

Зарубіжний досвід вирішення багатьох гендерних проблем вивчали вітчизняні науковці В’ячеслав Соколов та Марина Саприкіна [44]. Зокрема, вони проаналізували пріоритети різник країн ЄС щодо вирішення гендерних проблем.

Розглянемо детальніше пріоритети гендерної рівності, які визнаються в у країнах ЄС. Одна із найбільших країн Європейського Союзу – Німеччина активно виступає за надання рівних можливостей для жінок та чоловіків у процесі виконання професійних обов’язків та загалом у доступі до будь-яких ресурсів. Португалія також пропонує залучати жінок до розвитку підприємництва, вирішення проблем неузгодженості між завданнями розвитку сім’ї та кар’єри. Також ця країна виступає за подолання гендерних стереотипів. Усі країни ЄС виступають проти гендерного насилля і булінгу, пов’язаним із приналежністю до певної статі [44, с.124]. Нам варто було б запозичити досвід у Португалії щодо вирішення проблем жінок і причин, які зумовлюють їхню фінансову неспроможність, щодо гендерної інтеграції тощо.

Словенія визначила як пріоритетні такі прагнення: подолати гендерні стереотипи, розширити можливості участі жінок у будь-якому соціальному проєкті, уникнення дискримінації, пов’язаної із приналежністю людини до статі [44, с.124].

У 2006 році країни Європейського Союзу розробили «Дорожню карту» для досягнення гендерної рівності. Ця програма розрахована на 4 роки. Основними напрямками,за якими програма працює і сьогодні є наступні:

1. забезпечення рівних можливостей чоловіків і жінок у доступі до різноманітних благ, у тому числі й високих заробітків;
2. право чоловіків і жінок приймати рішення і брати на себе відповідальність;
3. ліквідація таких проявів гендерного насилля як фізичне насилля, торгівля людьми, булінг через приналежність до певної статі тощо;
4. просування ідей гендерної рівності у країнах з низьким економічним розвитком, у країнах, де панують гендерні стереотипи, зумовлені національними культурами [29, с.23].

Попри те, що країни Європейського Союзу пішли далеко вперед у вирішенні гендерних проблем, все одно там також ситуацію із втіленням гендерних аспектів у професійну діяльність називають критичною. «Кризові стани гендерної ідентичності проявляються у дисонансі її зовнішніх властивостей, детермінованих великими змінами гендерних стереотипів і виникненням сучасних гендерних стандартів» [30, с.127].

Якщо ж ми проаналізуємо ситуацію із реалізацією гендерної політики в Україні, то варто відмітити, що услід за ЄС у 2006 році Кабінетом Міністрів України затверджено таку ж програму, термін дії якої запланований на чотири роки. У наступні роки ця програма зазнавала трансформації і пролонгації дії. У 2018 році Кабінет Міністрів України видав постанову «Про затвердження Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року» [33]. У цій програмі, серед іншого, зазначено: «урахування гендерного компонента в програмах економічного та соціального розвитку з урахуванням актуальних потреб галузей і регіонів; розширення переліку статистичних показників за ознакою статі з розбивкою за іншими основними ознаками (вік, місце проживання, інвалідність, соціально-економічний статус тощо); зменшення гендерного дисбалансу у сфері державної служби та управління людськими ресурсами; зменшення розриву в оплаті праці; залучення до виконання Програми міжнародних організацій та громадських об’єднань, діяльність яких спрямовується на забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у суспільстві, зокрема зміцнення державно-приватного партнерства у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [33].

Лідерство у сфері управління закладами освіти передбачає особистісну та загальну мотивацію, націленість на саморозвиток та вдосконалення професійних компетентностей педагогічних працівників закладу, налагодження комунікації всередині колективу, між закладом освіти та батьками, громадою, органами управління галуззю та адміністрацією району чи області, вдосконалення професійної та управлінської культури, створення комфортного освітнього середовища, навички прийняття важливих рішень, які стосуються економічного, фінансового, матеріального, освітнього, наукового аспектів та інші менеджментські практики, які доводиться випробовувати у реальних обставинах діяльності закладу. Усі ці аспекти сьогодні відображають рівень державної політики щодо втілення ідеї гендерної рівності. На жаль, ця політика ще грішить диспропорціями стосовно усіх аспектів. Чинник, який відповідає за реалізацію гендерного аспекту лідерства, є важливим показником, що обов’язково враховується під час оцінки якості управлінських рішень. Попри те, що у галузі освіти сьогодні модно демонструвати гендерну орієнтованість, реальна картина врахування гендерного чинника не настільки позитивна. Щоб досягнути гендерного балансу у системі управління закладами освіти, потрібно пам’ятати про соціальну відповідальність щодо дотримання міжнародних стандартів. Відтак стратегія управління закладом ґрунтується на партнерстві, доцільності та важливості певних рішень, законі дотримання паритету між усіма аспектами діяльності закладу освіти. Лідер-управлінець має бути відкритим до змін і нових тенденцій в освіті, провадити виважену і системну політику.

Як і у країнах ЄС, так і в Україні стан реалізації гендерного аспекту лідерства залежить від того, наскільки високим є рівень корпоративної культури у закладі. Від неї залежить і втілення поведінкових ролей, і формування ціннісних орієнтацій як у самого лідера, так і у цілого колективу.

Однаковими є й проблеми, з якими приходиться справлятися лідерам-управлінцям. Першою і надзвичайно важливою є потреба враховувати зміни у роботі закладу, перебування у перманентному стані реформ, виконання постанов, наказів, програм, які масово спускаються зверху. Важливо не просто очолити заклад, необхідно сформувати команду однодумців, де б кожен її учасник усвідомлював своє місце у загальній структурі закладу, свою відповідальність за результати діяльності, бачив напрямок власного розвитку і розвитку закладу і адекватно оцінював свій внесок у розвиток спільної справи. Тобто, лідер змушений вести грамотну кадрову політику, особливо, щодо використання гендерного потенціалу колективу. Наприклад, якщо необхідно налагодити комунікацію між різними закладами, долучити значну кількість осіб до спільного проєкту, вирішити проблеми міжособистісних стосунків між членами колективу, потрібно скористатися потенціалом жіночої частини колективу. Якщо ж потрібно залучити колектив до проєктів, які мають стрімкий розвиток, у яких використовуються технічні засоби, які потребують ризику, чи які характеризуються інноваційністю, можна скористатися гендерним потенціалом чоловічої частини колективу.

Значно сприяє цьому процесові сучасна відкритість системи освіти. Сьогодні і держава, і громада запроваджує свої механізми управління освітою, що сприяє поглибленню взаємозв’язків між закладами освіти, органами управління та громадами. Також варто наголосити, що у процесі управлінської діяльності у ЗЗСО необхідно дотримуватися важливих принципів, а саме врахування особливостей гендеру у всіх аспектах діяльності лідера закладу, наукового обґрунтування гендерних аспектів, дотримання закону у реалізації управлінської діяльності на засадах гендерної рівності, принципу паритетності і допуску жінок та чоловіків до вільної пропозиції ініціатив, творчих ідей, принципу ефективності в управлінні та гуманістичного принципу.

Велике значення також мають різноманітні психологічні та соціологічні дослідження, які проводяться як в зарубіжних країнах, так і в Україні. Саме завдяки цим дослідженням підтверджується думка про те, що жінки прекрасно володіють стратегіями керівництва як маленьким, так і великим закладом, однак, якщо говорити про досягнення лідерства у галузі управління, то вони програють чоловікам.

Завдяки науковим експериментам з’являються різноманітні теорії, які стосуються практики використання гендерного потенціалу лідера. Серед таких теорій, цікавими на нашу думку є поняття «скляної стелі» та «липкої підлоги». «Скляна стеля» – це бар’єр, який не дозволяє жінкам досягнути престижної посади. «Липка підлога» – більше психологічний бар’єр, це своєрідне «залипання» на одному рівні професійної кар’єри, на посаді, яка вирізняється низьким рівнем заробітної плати. Саме тому серед учителів багато жінок, а серед управлінців – чоловіків. Зазначимо стереотипи, які впливають на такий стан речей. Наприклад, молодій жінці не хочуть довіряти справу, оскільки вона більше уваги буде приділяти сім’ї, вихованню власних дітей, облаштуванню сімейного затишку тощо. Також вона може піти у декретну відпустку. Жінка після п’ятдесяти вже не так активно працюватиме, вона закрита до інновацій і взагалі не відповідає вимогам, які сьогодні ставляться суспільством до управлінця. Отже, переконання, що сімейні обов’язки жінки можуть завадити її ефективній праці на посаді управлінця – це один із стереотипів, які існують і в Україні, і за кордоном. Наприклад, в США сімейне становище жінки і наявність у неї дітей впливає на її рух по сходах кар’єри. Навіть якщо вона добросовісно виконує свої посадові обов’язки, її будуть вважати менш компетентною, ніж ту жінку, у якої немає дітей. Але це є лише стереотипом, оскільки жінки дуже відповідальні, і якщо через наявність сімейних проблем ефективність її праці знижується, то це всього лише означає, що вона дорівнялася до рівня ефективності чоловіка [39].

Однак, найбільше перешкод для кар’єрного росту жінки виставляє суспільство. Наприклад, застосування подвійних стандартів при оцінці ефективності діяльності лідера. Жінці, для того щоб пройти усі ієрархічні рівні, необхідно володіти набагато кращими якостями, ніж чоловік і постійно перебувати у стані доведення своєї ефективності, спроможності, здатності не помилятися і самостійно приймати складні і важливі рішення тощо. Тобто, дуже часто фізичні, енергетичні, інтелектуальні, психологічні та часові затрати, які робить жінка-управлінець, набагато вищі, ніж у чоловіка, а рівень заробітної плати, у порівнянні із витраченими зусиллями – менший.

Говорячи про бар’єри, які виникають на шляху жінки до управлінського рівня, можемо сказати про вертикальну і горизонтальну сегрегацію. З одної сторони перед жінкою виникає потреба подолання конкуренції, яка залежить від постійного приниження її соціального статусу. З іншої – рух по кар’єрних сходах зупиняється через причини, які носять умовний характер, яких ніхто офіційно не називає, але усі причетні знають про що йдеться.

Отже, можна відмітити тенденцію, яка характерна і для зарубіжних країн, і для України. Чоловіки швидше розпочинають професійне зростання і швидше рухаються по кар’єрних сходинах, відтак мають кращий управлінський досвід. Не дивлячись на те, що роль жінки у останні роки значно підвищилася, все одно, у суспільстві існують закоренілі стереотипи, що призводить до дискримінації за статтю. При цьому жінка може бути значно ефективнішою, ніж чоловік.

**РОЗДІЛ 2**

**ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНИХ АСПЕКТІВ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**2.1. Реалізація гендерних особливостей жінки-лідера в управлінні закладами загальної середньої освіти**

Рівень розвитку будь-якого суспільства визначається відповідністю усіх його сфер життєдіяльності сучасним викликам та тенденціям. Проблема вирішення гендерних диспропорцій у доступі до усіх ресурсів також є важливим фактором, відповідно до якого можна визначити і напрямки, і суть розвитку системи вітчизняної освіти. Тому, якщо у країнах Європейського Союзу, у США, Канаді, Австралії поступово зростає кількість жінок, які займають адміністративні посади, то й Україна, яка прагне не відставати від європейського гуманістичного поступу, намагається вирішувати гендерні проблеми. Наталія Приходькіна проаналізувала показники щодо кількості жінок на адміністративних посадах у різних країнах Європи у кінці ХХ століття і зазначила, що серед адміністрації закладів початкової освіти була така кількість жінок: «Бельгія – 37%, Данія –25%, Нідерланди – 13%, Австрія – 48%, Фінляндія – 23%, Швеція – 46%, Англія й Уельс – 50%» [35]. У закладах загальної середньої освіти ці данні трохи відрізнялися, наприклад: «Бельгія – 27%, Данія – 11%, Італія – 29%, Люксембург – 14%, Фінляндія – 18%, Швеція – 27%, Англія й Уельс – 22% [35].

Попри те, що на сьогодні ці показники значно вищі на кожному із рівнів освіти, все одно проблема реалізації гендерного аспекту у призначенні на адміністративні посади чоловіків чи жінок залишається актуальною, оскільки зачіпає не лише особистісні, але й економічні, соціальні, культурні, політичні важелі. Те, що жінки мають рівні умови із чоловіками щодо доступу до усіх ресурсів, у тому числі й до владних ресурсів, визначає не лише рівень трансформації нашої культури, але й визначає оновлення традицій у правовій та трудовій сфері життєдіяльності суспільства.

Для реалізації гендерного аспекту в управлінській діяльності варто глибше усвідомити значення соціального статусу і чоловіка, і жінки. Зазначимо, що це – надто складне поняття, у змісті якого синкретично поєднуються різноманітні ознаки: стать, вік, професія, престижність професії, дохідність, особистісна і професійна свобода, несвобода, рівні повноважень, моральний захист, соціальна та службова перспектива. Також важливою якістю цього поняття є те, що воно змінюється, залежно від зовнішніх обставин, які впливають на нього. Наприклад, соціальні трансформації, які відбулися у світі впродовж ХХ – на початку ХХІ століття, вже змінили соціальне становище жінки загалом у суспільстві, і у кожній із галузей зокрема. Соціальний статус глибоко корельований із традиціями культури, які панують у тому чи іншому суспільстві. Відтак гендерна культура вибудовується на основі статусу жінок і чоловіків, який вважається традиційним для певного суспільства. Геднер нами сприймається як цілісна система, в основі якої є три важливі складові: біологічний, статеворольовий, та дисплейний. Перший розкриває нам особливості статі, зумовлені природою, другий акцентує увагу на тих стереотипах, які панують у суспільстві стосовно чоловіків і жінок, третій – дозволяє співставляти норми, за якими оцінюється діяльність і чоловіків, і жінок, і їхня взаємодія. Отож, гендер сьогодні є базовою категорією знань про гуманітарний рівень розвитку того чи іншого суспільства.

Гендер завжди корелюється певними правилами поведінки особистості у встановлює правила ролей для кожного індивіда. Звідси, соціальний статус управлінця завжди є залежним від вимог, які висуває до представників адміністрації колектив, суспільна група, суспільство загалом. На сьогодні правила, за якими діє управлінець, не змінювалися з часів появи державних інституцій, які потребували адміністративних послуг. Тобто, правил, виписаних спеціально для жінки-лідера не існує. Тому жінка-лідер мусить «вписатися» у рамки тих вимог, які загалом передбачені до тих, хто посідає місце керівника будь-якого закладу. Однак, ці загальні вимоги мають корелювати із якостями особистості, які й вирізняють жінку-лідера від чоловіка-лідера.

Розглянемо загальні особистісні якості, які притаманні і чоловікам і жінкам управлінцям:

1. володіння професійними компетентностями на високому рівні;
2. здатність приймати самостійні, виважені, іноді ризиковані, грамотні рішення;
3. здатність брати на себе відповідальність за власні рішення та за дії цілого колективу;
4. здатність управляти освітнім процесом закладу, дбати про підвищення рівня якості освіти у закладі;
5. здатність відстоювати власну точку зору;
6. уміння просувати власні ідеї для реалізації, обирати найбільш оптимальні технології для вирішення професійних завдань;
7. уміння застосовувати різні стилі адміністративного впливу на підлеглих та конкурентів з метою досягнення мети;
8. здатність працювати для команди і організовувати командну роботу для успішної реалізації планів;
9. здатність мотивувати підлеглих до саморозвитку і взаємодопомоги та взаємопідтримки;
10. здатність до трансформацій та оновлення освітньої політики закладу;
11. здатність швидко і адекватно реагувати на виклики суспільства, освітніх реформ і потребам щодо відповідності закладу освіти новим тенденціям у галузі;
12. здатність стимулювати ініціативність та творчість усіх учасників колективу;
13. здатність налагоджувати комунікацію із усіма членами колективу, із конкурентами, громадою, органами управління освітою тощо;
14. уміння організовувати щоденну роботу колектив щодо виконання рутинних, так званих малих справ.

Крім того, сучасні реалії вимагають оновлення зазначених вимог до управлінця і доповнення їх ще такими якостями, як творчість і креативність, нестандартність мислення, здатність до задіяння різноманітних механізмів втілення нових ідей у практику закладу.

Відтак, розуміємо, що для успішної демонстрації зазначених вище якостей керівнику закладу потрібно мати міцне фізичне і психічне здоров’я, бути готовим до подолання різноманітних перешкод, бути впевненим у собі.

Так от, якраз у таких ситуаціях, коли необхідно проявити особистісні якості і відповісти адекватно на виклики, відреагувати на виникнення проблем, проявляються риси керівника, які притаманні переважно лідерам-жінкам і лідерам-чоловікам.

Наприклад, для жінки-лідера притаманними є емоційне переживання ситуації, сильне відчуття несправедливості, нездатність відразу адекватно оцінити критику як шлях до конкретизації, усвідомлення і переоцінки проблем, не уміння спокійно реагувати на конфліктні ситуації, що вибиває жінку-лідера із звичної емоційної колії і призводить до зниження ефективності праці її особисто, та, часто, й усього колективу. А це, у свою чергу, зумовлює запізнену реакцію на зміну тенденцій і ситуацій, а відтак неефективність, невчасність управлінських рішень. Відзначимо, що жінки-лідери більше схильні переживати стреси, ніж чоловіки, у них вищий рівень самооцінки та вони частіше рефлексують щодо результатів власної професійної діяльності.

Відзначимо й позитивні якості, якими не володіє чоловік. Передусім, це – здатність одночасно вирішувати кілька важливих задач, плавно переключатися від однієї задачі до іншої. Це зумовлено тим, що жінка одночасно виконує кілька важливих соціальних ролей: вона не лише керівник, вона – мати, дружина, донька. Жінки, на відміну від чоловіків, більш акуратні у роботі, обережні у власних діях і рішеннях, відповідальніші щодо результатів власної діяльності. Жінки також легко налагоджують співпрацю із усіма членами колективу, тому уміння працювати у команді, у якій рішення приймаються колегіально, у них вищі, ніж це ми фіксуємо у чоловіків. Жінка-лідер також рідко буває байдужа до проявів особистісних рис підлеглих. Якщо типові уявлення про модель чоловіка-управлінця пов’язують із необмеженістю владних повноважень, високим рівнем професійних компетентностей, здатністю раціонально оцінювати ситуацію, активно включатися у будь-який вид професійної діяльності і діяти рішуче та ефективно, то модель жінки-лідера, навпаки, пов’язана із соціальними та комунікативними уміннями, здатністю проявляти тепло та емоційну підтримку щодо своїх підлеглих.

На жаль, так традиційно склалося у нашій культурі, що чоловік-лідер є більш зручним для свідомості суспільства, ніж жінка. Відтак, чоловіків завжди оцінювало суспільство менш прискіпливо, ніж жінок. Тому часто виникає враження, що чоловікам притаманний набагато більший перелік позитивних якостей, ніж жінкам.

Правда, сьогодні сприймання моделі управління через призму типово чоловічих чи типово жіночих рис вже втрачає свою актуальність і взагалі засуджується суспільством. Наприклад, коли ми очікуємо від чоловіка брутальності, авторитаризму, надмірного раціоналізму, засуджуємо його за право помилятися, а від жінок очікуємо пасивного ставлення до будь-якого процесу, формального підходу до виконання професійних обов’язків, сильної емоційності – це говорить лише про наші застарілі стереотипи.

Наталія Приходькіна зазначає: «Загальна закономірність полягає в тому, що чоловіки сприймаються як владні, незалежні, агресивні, домінуючі, активні, сміливі, неемоційні, грубі, прогресивні і мудрі. Про жінок, навпаки, говорять як про залежних, лагідних, слабких, боязких, емоційних, чуттєвих, ніжних, мрійливих і марновірних» [35].

Для того, щоб оцінити гендерні аспекти реалізації лідерства в управлінні закладами освіти, варто також охарактеризувати різницю у тих мотивах, які спонукають чоловіка чи жінку займати лідерські позиції.

Якраз для жінок характерним є сукупність різних мотивів, на відміну від чоловіків, які мотивовані, здебільшого, лише набути більших владних повноважень, а відтак, реалізувати свої високі потреби. Оцінку цих мотивів можна провести, використавши піраміду потреб Абрахама Маслоу.

Професійна реалізація дає жінці можливість задовольнити її потреби у спілкуванні, у налагодженні взаємодії із іншими людьми, бути учасником спільної діяльності колективу тощо. Тому жінка часто може зупинятися у своєму професійному зростанні (стан «липкої підлоги», який ми описали у попередньому розділі), віддаючи перевагу комфортному середовищу праці та теплому спілкуванню між колегами. Ці фактори можуть, певною мірою, бути компенсаторними, якщо у жінки не вдалося особисте життя, чи вона отримує низьку заробітну плату. Здебільшого, жінка здатна реалізувати свою професійну Я-Концепцію лише через налагодження міжособистіного спілкування. Також, через спілкування із колегами жінка понижує емоційний градус переживань особистісних невдач, тому підтримка подруг чи колег зменшує відсоток депресивних та стресових станів, що у свою чергу, впливає на фізичне здоров’я жінки. Що ж до фінансової сторони, то жінка ставить рівень заробітної плати на друге місце своїх інтересів. Суть і особливості професії, рівень професійних завдань мають для жінки не таке велике значення, як два перші орієнтири. Також для жінки важливими є усвідомлення власної фінансової незалежності у сім’ї, відчуття власної безпеки та безпеки для своїх близьких людей, стабільність власного положення, професійна компетентність Тому при виборі місця роботи жінка звертає увагу на гігієнічні умови праці, на систему організації праці та графік роботи. Жінка здебільшого орієнтована на використання власного кар’єрного зростання для усвідомлення особистісного росту, на відміну від чоловіків, для яких кожна посада – це лише можливість піднятися вище по сходинках кар’єри і досягнути згодом найпрестижнішого місця роботи. Тобто, жінці важливо, як вона сама сприймає себе на посаді, а для чоловіка – як його сприймають інші. Для жінки виконана робота не передбачає прив’язку до кар’єри. Якщо охарактеризувати мрії жінки-лідера, то ми зафіксуємо, що вони, по-перше, спрямовані на далеку перспективу, по-друге, вони роздрібнені і стосуються різних соціальних ролей, наприклад, піднятися по щаблях кар’єри та вийти заміж, чи народити дитину, чи повністю оновити меблі у власному домі тощо. Натомість чоловіки ставлять більш реалістичніші цілі і мріють про них – приблизно у межах одного року, до того ж їхні бажання здебільшого сконцентровані навколо кар’єрного зростання. Через те, що жінка «метається» між виконанням своїх соціальних ролей, прагнучи відповідати вимогам, які висуває до неї суспільство, вона може не так активно займатися перспективами розвитку власної кар’єри. Для жінки важливо, щоб у неї була наставниця, але тут і виникає одна із важливих проблем. Якщо наставником буде чоловік, то він зможе подати поради, відповідно лише до його бачення розвитку кар’єри, що не зможе відповідати жіночій стратегії розвитку. Крім того, близькі довірливі стосунки, зацікавленість у зростанні соціального визнання жінки зі сторони чоловіка може зумовити на зміну стосунків із професійних на особисті, що призводить потім до залежності жінки від чоловіка, передусім емоційної і сексуальної. Якщо ж потреба все ж таки у жінці-наставникові, то маємо брак жінок-лідерів, які могли б надати необхідні поради і сприяти особистісному зростанню своєї конкурентки, наприклад. Тобто, жінки із високим соціальним статусом рідко надають протекцію тим, хто ще лише на початку свого професійного шляху.

Варто зазначити, що жінка повільніше виходить на рівень самостійного прийняття рішень, вона комфортно себе почуває, перебуваючи у статусі учениці. Позитивна чи негативна оцінка діяльності жінки надзвичайно важлива для неї, оскільки вона буде орієнтуватися на найвищі та найнижчі показники. Але тут є важливий нюанс – під час оцінки професійної компетентності потрібно також звернути увагу на її особистісні якості (сюди ж віднесемо і якості фізичні, скажімо, оцінка привабливої зовнішності тощо). Наприклад, для усіх є звичайна похвала у такій редакції: «заклад очолює не лише високоосвічена, досвідчена, творча та енергійна директорка, вона ще й прекрасна жінка!». Натомість така фраза, висловлена як похвала чоловікові, виглядала б смішно і недолуго. Коли ми визнаємо досягнення чоловіка, то навряд чи можемо сказати щось про його зовнішність, ми зосередимо увагу на його професійних якостях.

Наталія Приходькіна зазначає, що жінки якщо і прагнуть досягти успіху у розвитку власної кар’єри, все одно, побоюються цього. Поряд із думками про успішну кар’єру виникають страхи про власні можливості, про сумніви у здатності поєднати різноманітні соціальні ролі і ефективно їх виконувати, про те, що прагнення стати лідером вбиватиме якості жіночності тощо. Тобто, виникає так званий «страх успіху». Підсилюють ці страхи культурні традиції нашого народу, які зафіксували ідеальну модель жінки. Передусім, в уявленні суспільства загалом і чоловіків зокрема, жінка має бути берегинею домашнього затишку, хорошою господинею, має дбати про зовнішню привабливість, бути хорошою матір’ю і турботливою донькою, від них залежить уся система життєдіяльності сім’ї. Відтак, якщо жінка більшу частину часу займатиметься кар’єрою (що є обов’язковим для лідера закладу), вона перестане відповідати цій моделі, що, у свою чергу поглибить внутрішні суперечності між цими соціальними ролями, доводячи їх аж до взаємозаперечення. Варто також звернути увагу на ті якості, які притаманні вітчизняним жінкам-лідеркам. Передусім, наші жінки не забувають скористатися своїми зовнішніми даними, своєю сексуальністю для кар’єрного зростання. Жінки також можуть скористатися статусом матері (це, якщо мати може бути опікуном при малолітніх дітях, на ім’я яких переписана доволі велика за обсягом власність колишнього чоловіка тощо), і посісти керівну посаду у великій компанії. Тут їй на допомогу стануть її уміння працювати із радниками, приймати колегіальні рішення тощо.

Жінки також використовують уміння працювати одночасно на різних площинах з багатьма даними. Натомість чоловіки думають масштабніше, і не здатні розпорошувати власну увагу.

Зміщення рамок, у які сьогодні вкладається образ ідеального керівника, нівелює чіткість визначення особистісних рис жінок-лідерів. Наталія Приходькіна зазначає, що для побудови успішної кар’єри жінка має володіти якостями, які закладаються у дитинстві. Наприклад, підсумовує дослідниця, такі якості як відповідальність і організованість, уміння налагоджувати комунікацію із людьми різних вікових груп розвиваються у дівчинки, якщо вона старша дитина у сім’ї, уміння працювати із чоловічим колективом на посаді керівника, якщо дівчинка була улюбленицею батька і була залучена до більшості справ, які ми відносимо до чоловічої сфери. Також велике значення має навіть освіта батьків. Здебільшого, лідером і управлінцем стають жінки, батьки яких мають чи мали вищу освіту. З дитинства у такої жінки має бути сформована здатність йти на ризик, усвідомлювати суть власної діяльності, власне місце у ієрархії будь-якого колективу, приймати самостійні рішення і відповідати за них. Саме такі жінки здатні не лише адекватно оцінити власні професійні компетентності, але й бачити у перспективі зміни, які можуть торкнутися посади, певним чином працювати на випередження. Під керівництвом цієї жінки можуть працювати чоловіки, оскільки вона легко налагоджує із ними стосунки.

Жінка-лідер може користуватися своїм умінням спілкуватися із підлеглими на такому рівні, який дозволяє їм не лише відчувати себе частиною професійного колективу, але й не забувати про свої сімейні обов’язки. Часто можна помітити, що підлеглі жінки-лідера поєднують своє хобі з інтересами колективу, жінка-управлінець дає їм можливість відкривати для себе більші перспективи і вищі цілі. Якщо охарактеризувати стиль управління жінки-лідера, то найчастіше у нашій країні зустрічається демократичний стиль. Підлеглі такої жінки, а у нашому випадку, це – учителі і працівники закладів освіти, вдячні директорці за довіру, можливість висловити власні ідеї, вплинути на діяльність закладу загалом. Зважаючи на це, робимо висновок, що реалізація гендерних особливостей жінки-лідера більше залежить не від зовнішніх, а внутрішніх факторів. «Багато існуючих гендерних відмінностей піддаються корекції в ході навчання, при зміні життєвого укладу і соціальних очікувань. У міру розвитку суспільства традиційна картина починає розмиватися, але все-таки існує якийсь певний процент прихованої дискримінації жінок» [34, с.44].

Стиль управління чоловіків-директорів та жінок-директорок закладів освіти має більше схожих рис, ніж це здається на перший погляд. Саме тому гендерні якості пасують перед індивідуальними якостями особистості.

Отже, для успішної реалізації власних професійних лідерських здібностей жінка має володіти такими якостями, які раніше вважалися лише чоловічими: сильним характером, професіоналізмом, ініціативністю, умінням йти на ризик), разом із тим їй дуже необхідні такі риси, які традиційно вважалися жіночими, як-от: уміння відчувати людей, користуватися власною інтуїцією, бути гнучкою, хитрою, практичною, гуманною, комунікабельною тощо. Лише при синкретичному поєднанні цих рис можна претендувати на роль ідеального лідера.

**2.2. Реалізація гендерних особливостей чоловіка-лідера в управлінні закладами загальної середньої освіти**

Заклади загальної середньої освіти – це відповідні структури, які відповідають за виконання важливих для суспільства функцій – навчальну, виховну та розвивальну. У процесі управління ЗЗСО необхідно враховувати основні їх характеристики:

1. відкритість системи до змін, які висуваються суспільством;
2. швидка адаптація до реформ і трансформацій змісту навчання;
3. використання нових освітніх технологій;
4. налагодження взаємодії між учнями, батьками, членами педагогічного колективу, жителями громади, органами адміністрації;
5. розробка стратегії розвитку, перспективне усвідомлення місця закладу у системі освіти регіону;
6. налагодження роботи відповідно до засад гуманістичного поступу освіти у країнах ЄС.

Усі перелічені нами характеристики стосуються закладів освіти і відрізняються від цілей, які виконують інші заклади соціальної сфери. Заклади загальної середньої освіти – це неприбуткові організації, вони не ведуть бізнесу, не займаються реалізацією послуг. Успішність ЗЗСО залежить не лише від мудрого управлінця, але й від багатьох факторів: спроможності територіальної громади забезпечити матеріальну базу, якісного набору учнів, інтелектуального потенціалу трудового колективу тощо. Крім того, сфера освіти характеризується не настільки високими заробітними платами, тому професія учителя і директора закладу не є престижною у нашому суспільстві. Оскільки в Україні поки що маємо диспропорцію щодо доступу жінок і чоловіків до престижних посад, то, посада керівника закладу освіти більше престижніша для жінки, ніж для чоловіка. Саме тому ми фіксуємо тенденцію: більшість закладів дошкільної , початкової, початкової мистецької, позашкільної освіти очолюють жінки.

Серед управлінських функцій директора закладу освіти найважливішими, на наш погляд, є уміння планувати, керувати великим колективом, здатність організовувати будь-який вид діяльності, контролювати якість освітнього процесу, приймати самостійні рішення, мотивувати педагогічних працівників до саморозвитку і вдосконалення професійних компетентностей, створення безпечного освітнього середовища, профілактика та попередження конфліктних ситуацій.

Автори одного із найпопулярніших посібників «Основи менеджменту» – Майкл Мескон, Майкл Альберт і Франклін Хедоурі визначили функції, які завжди реалізуються у процесі управління: до першої віднесли визначення цілей закладу, змісту діяльності працівників, тобто усього, що ми називаємо плануванням. Друга функція – відповідає за організацію структури для ефективного виконання працівниками закладу своїх професійних обов’язків, наступна функція – заохочення працівників не лише до діяльності, але й до саморозвитку і розвитку закладу. Остання і надзвичайно важлива функція – це забезпечення контролю діяльності закладу [26].

Управлінські рішення даються лідерові легко тоді, коли він здатен обирати серед кількох одну альтернативу і здатен впливати на будь-який процес у стінах закладу.

З огляду на зазначене вище, до характерних якостей чоловіка-управлінця належать системність бачення змісту діяльності, здатність впорядкувати систему роботи закладу, уміння швидко оцінювати ситуацію та реагувати на неї. В основі управління закладом освіти є засади освітнього менеджменту, який, у свою чергу, має особистісне спрямування. Цей факт зумовлює вибір стилю управління і побудови взаємин між керівником та підлеглими (у нашому випадку, між директором, педагогічним колективом та учнями).

Що ж до реалізації гендерних аспектів лідерства чоловіком-управлінцем, то маємо зазначити, що вони зазнали певної градації, відповідно до змісту діяльності, стилю керівництва та характером діяльності. Тобто, є кілька різновидів лідерства. Наприклад, є управлінець-творець, який здатен не лише вирішувати традиційні професійні завдання, але й впливати на ситуацію, створювати нові умови тощо. Є лідер-виконавець. Такий директор діє лише відповідно до програми, запропонованої згори, він орієнтується лише на вказівки органів управління освітою. Хорошою рисою у такого управлінця є уміння пристосовуватися до обставин. Такий директор легко відчуває настрої, які панують у колективі, тенденції, які з’являються у галузі освіти і не відстає від вимог часу. За стилем керівництва управлінська діяльність лідера-чоловіка не відрізняється від жіночої: є демократичний і авторитарний стиль. Характер діяльності також впливає на окремі аспекти лідерства. Наприклад, директор адекватно і швидко реагує на критичні ситуації, уміє виконувати будь-які обов’язки, може діяти у нестандартних ситуаціях тощо.

Управлінська практика залежить від гендерних аспектів, особливо це яскраво проявляється, коли ми аналізуємо побудову чоловіком чи жінкою лідерами взаємин у колективі, адже при цьому вони користуються різними за своєю природою чоловічою і жіночою психікою і типовими для їхньої статі особливостями мисленнєвих операцій. Однак те, що у жінок та чоловіків існують різні розумові можливості, чи жінки менше здатні до навчання, ніж чоловіки, чи чоловікам-лідерам притаманні типово «їхні» типи темпераменту – усе це міф, і немає під собою наукових доказів.

Розглянемо детальніше певні відмінності, які є у стилі управління чоловіків і жінок. Якщо перед керівником закладу постає ряд проблем, то чоловік швидше всього задіє власні інтелектуальні здібності і силу влади для її вирішення. Жінка намагатиметься проявити хитрість і кмітливість. Чоловіки здатні бачити проблеми у перспективі, передбачати їхню появу заздалегідь, натомість жінки краще відчувають проблему, яка тривожить заклад тут і тепер. Для чоловіка немає потреби у емоційній підтримці його під час прийняття складних рішень. Натомість для жінки ця потреба є однією із вирішальних. Чоловік-лідер завжди дуже раціонально і помірковано підходить до вирішення професійних питань. Натомість жінка-лідер зазвичай проявляє надмірну чуттєвість, вона часто може користуватися власною логікою та інтуїтивно обирати рішення. Чоловік зазвичай мало говорить, як про власні плани, так і про результати (позитивні чи негативні) власної управлінської діяльності. Натомість жінка дуже відкрита. Якщо у неї виникли проблеми, про це, принаймні, будуть знати кілька близьких людей, подруги, частина, або й увесь педагогічний колектив. Чоловік-лідер здебільшого дуже реалістично оцінює будь-яку професійну ситуацію, адекватно оцінює себе, своїх опонентів тощо. Жінка-лідер часто ідеалізує ситуацію, може помилятися щодо самооцінки і оцінки опонента. Якщо для чоловіка критика чи протистояння із опонентом є своєрідним викликом, який викликає азарт і бажання випробувати власні сили, то жінка-лідер часто до критики ставиться вороже, а до опонента як до ворога, який зайняв протилежну сторону барикади. Чоловік-лідер вибудовує свої стосунки із підлеглими через словесно-логічні конструкції, стримані і підтверджені фактажем. Він звертатиметься, передусім, до свідомості підлеглих. Жінка-лідер здебільшого емоційна, їй важливо не лише повідомити колектив про ті чи інші явища, вона скористається наочністю, покаже власні принципи у дії, щоб підлеглі не лише зрозуміли, але й відчули. Для чоловіка-лідера велике значення матиме зміст діяльності, для жінки - її форма. Чоловіки часто не здатні бачити дрібниць, вони мислять і діють масштабно. Натомість жінка – королева дрібниць, вона помітить найтонші нюанси справи, вона більш точна і спостережлива. Уся діяльність закладу, якщо лідер – чоловік буде спрямована на професійні стосунки. Жінка ж вибудовує у колективі, передусім, особисті взаємини, а вже потім професійні. І якщо постане вибір між особистими і діловими характеристиками когось із підлеглих, жінка віддасть перевагу першим. Загалом чоловік-лідер часто буває занадто прямолінійним, натомість жінка може бути гнучкою, залежно від того, яка у неї мета. Словесна похвала діє на чоловіка-лідера заспокійливо, натомість жінка буде довго переживати її, обмірковувати, мріяти про перспективи. Чоловіки-лідери, як і жінки не люблять критики, вони можуть агресивно відповісти на неї. Натомість жінка сприйме критику як образу і буде вибудовувати систему захисту.

Охарактеризуймо детальніше якості чоловіка-лідера.

Перша із них – вірність собі і своїй справі. Ця риса також спрямована на сім’ю чоловіка. Лояльність завжди стоїть на сторожі захисту усього, що чоловікові дороге, від зрадництва і негараздів. Тобто, передусім чоловік обирає чому і кому він буде вірним, до чого лояльним. Це усвідомлення йому необхідне, як будь-якій людині потрібне повітря.

Наступна риса – це віра у себе і довіра собі. Чоловік-лідер, передусім, має покладатися на себе, він у складних ситуаціях не очікує допомоги звідкись, він акумулює усі свої інтелектуальні і фізичні можливості. Також чоловік-лідер надто амбітний. Якщо він вже став керівником, то він буде прагнути стати найкращим лідером для своїх підлеглих. Серед бажань чоловіка-лідера також можна зафіксувати велике бажання зробити заклад, свою справу ще кращою, ніж вона є. Діяльність чоловіка завжди спрямована на розвиток, розширення, вдосконалення справи. Йому подобаються великі проєкти, більші масштаби.

Типовою маскулінною рисою лідера є сила волі і мужність. Чоловік-лідер дивиться на проблему із гордо піднятою головою, він дозволяє небезпеці і ризику «лоскотати нерви». І не можна сказати, що чоловік-лідер не боїться, адже сміливість – це не відсутність страхів, а уміння контролювати власні переживання і приймати адекватні рішення. Поверховість, необдуманість, неконтрольованість – усе це риси незрілого чоловіка, який не здатен бути лідером. Лідер буде намагатися скористатися будь-якою ситуацією для своєї ж користі.

Для чоловіка-лідера важливою рисою є гідність і честь. Йому завжди хочеться, щоб підлеглі, його рідні, друзі могли гордитися ним, особливо якщо він є для когось наставником. Безчестя дуже важко переживається чоловіком-лідером, іноді, це призводить до найжахливіших трагічних наслідків. Визнання у соціумі для чоловіка рівно визнанню логічності його існування. Тому можна помітити, що після втрати посади, становища, владних повноважень чоловіки втрачають сенс життя.

Наступною важливою рисою є самоконтроль. Він завжди хоче тримати усе під контролем, навіть самого себе. Іноді, якщо щось виходить з-під контролю, це може призводити до нападів агресії, ексцентричної поведінки, грубого поводження з тими, хто порушив визначений ним порядок.

Для чоловіка-лідера важливим є рівень розвитку його професійних компетентностей. Чоловікові важливо усвідомлювати і розуміти усе, з чим пов’язана діяльність. Також він прагне усвідомити себе. Він також прагне знати особливості діяльності кожного із професійних рівнів, щоб якісно контролювати усе. Про контроль і його важливість ми сказали вище.

Чоловік-лідер прагне бути завжди надійним партнером. Звинувачення у ненадійності руйнує його порядок, своєрідну модель взаємин із зовнішнім світом, де кожній особі відведено певне місце. Чи він сам виконує певну роботу, чи працює у колективі над проєктом, він прагне створити собі лише позитивну репутацію.

Справжній лідер завжди буде дбати про натхнення під час роботи. Він також велику увагу звертатиме на справедливий розподіл благ. Чоловік-лідер рідко буде лояльним до нечесності, до поведінки підопічних, які руйнують систему, яку він вибудував. То ж ми можемо відмітити, що він буває жорстким, але при цьому справедливим.

Суспільство завжди ставило високі вимоги до чоловіків-лідерів, управлінців. По-перше, вони не мали права на помилку. Він має бути зразковим, ідеальним, підтримувати свою репутацію і репутацію закладу. Провини за помилки чи провали також усі будуть складені на чоловіка-управлінця. У цій ситуації жінці-лідеру пощастило більше. До неї суспільство може бути поблажливим. Наприклад, визнати певні аспекти, які зумовили не дуже хороший результат діяльності: відсутність реального впливу на ситуацію («Що ж вона одна могла зробити?»), чи нестача досвіду («Вона занадто молода»), гендерну диспропорцію («вона одна проти чоловіків») тощо.

Маскулінною рисою лідера є ініціативність Для чоловіка важливим буде не лише проявити ініціативу, але й здатність організувати колектив на досягнення цілі, доведення справи до успішного завершення. І для цього чоловік-лідер здатен обирати будь-які засоби, які не виходять за рамки діяльності керівника. Він знайде додаткові важелі, підключить партнерів, організує однодумців, проведе ряд перемовин, підпише угоди, вийде на тих, хто здатен вирішити проблему тощо. І для лідера-чоловіка немає значення, чи це йому вдасться легко, чи прийдеться пройти складний шлях. Для чоловіка увесь процес матиме вигляд атракціону, де він випробовує власні сили.

Ще одна маскулінна риса – здатність веселити товариство, налагоджувати дружні стосунки.

Серед тих чинників, які сприяють виборові чоловіком власної кар’єри, основними є рівень заробітку і можливості професійного зростання, для задоволення власних професійних амбіцій. Саме тому підприємницька активність, знання менеджменту, здатність постійно перебувати у стані змагальності, випробування власних можливостей, спонукають чоловіка до набуття владних повноважень. Чоловіки більше, ніж жінки, потребують визнання у суспільстві своїх заслуг, демонстрації своїх можливостей, вони прагнуть створити власну структуру, якою будуть управляти, тримаючи усе під контролем. Саме тому у приватних закладах освіти ми бачимо директорів-чоловіків більше, ніж у державних. Чоловіки-лідери частіше, ніж жінки користуються владними повноваженнями. Вони сприймають буденні справи як перелік завдань, які необхідно виконати, налагодження комунікації із підлеглими для чоловіків схоже на укладання угод між партнерами. Методи мотивування, нагородження чи покарання – це відповідь на вчасно і якісно проведену роботи, чи неякісно виконані завдання.

Енн Іглі разом із колегами [54] довели, що чоловіки при виконанні ролі лідера проявили себе більш ефективно при вирішенні різноманітної складності завдань, у колективі, де більшість підлеглих – чоловіки, у ролі наставника для лідерів-початківців чи для керівників нижчого рівня, на рівні управління, де необхідно проявити свої технічні здібності. Натомість жінки краще проявляють себе на середніх рівнях управління і у гуманітарних, освітніх, соціальних галузях. Тому бачимо, що керівниками закладів загальної середньої освіти здебільшого є жінки. Відповідно до статистичних даних, в Україні жінок-учителів більше ніж 80%, решта – чоловіки. У початкових закладах освіти цей показник майже 100%. Якщо ж проаналізувати кількість управлінців закладами освіти, то тут маємо дещо вищий відсоток чоловіків, трохи більше, ніж 30%. На нашу думку, така картина зумовлена низькими заробітками педагогів та керівників шкіл і непрестижністю праці учителя. Навіть по завершенні вищого закладу освіти юнаки не поспішають йти на роботу до школи.

Тому, як бачимо, на відміну від тих галузей, де є гендерна диспропорція у бік чоловіків-лідерів, у освітній галузі на керівних посадах найчастіше перебувають жінки.

**2.3. Реалізація гендерного підходу до управління педагогічними працівниками закладів загальної середньої освіти**

Як ми зазначали вище, проблеми реалізації гендерних аспектів у процесі розвитку вітчизняного суспільства загалом та закладів загальної середньої освіти зокрема якісно відображають рівень економічного та соціального прогресу нашої держави. Цей факт вимагає, передусім, забезпечення на державному рівні дотримання однакового статусу для представників чоловічої та жіночої статі. Відтак і чоловіки, і жінки можуть вільно провадити власну професійну діяльність на благо держави, використовувати власний потенціал для розвитку економічної, соціальної, освітньої, культурної галузей. Також це передбачає й відповідне рівне користування результатами праці, рівний доступ до усіх матеріальних, культурних, фінансових ресурсів наявних у державі.

На сьогодні ми можемо впевнено сказати, що в Україні відбувається переосмислення різноманітних стереотипів щодо рівності чоловіків і жінок, їхніх гендерних особливостей (їхня подібність та відмінність у багатьох ключових питаннях), а також, що надзвичайно радує, це відбулося усвідомлення суспільством можливості зміщення рамок соціальних ролей, які традиційно вважалися незмінними.

Менше з тим, ми продовжуємо вирішувати різноманітні проблеми, які постійно виникають під час реалізації права кожного громадянина на гендерну рівність, зокрема у проваджені професійної діяльності. Розглянемо ці проблеми детальніше. Відразу ж для зручності об’єднаємо їх у невеликі групи, на які має вплив соціальний контекст, а саме – гендерні стереотипи. Згідно із стереотипними уявленнями, які традиційно складалися у нашому суспільстві впродовж багатьох століть, чоловіків і жінок наділяють певними психологічними, соціальними особистісними якостями, приписують їм типові норми світорозуміння, самосвідомості, діяльності, поведінки, визначають маскулінні чи фемінні типи професійних інтересів і можливостей тощо. Відтак маємо «зацементовані» гендерні особливості, які гальмують будь-які процеси оптимізації гендерних взаємин між членами суспільства. Відповідно до стереотипів у свідомості більшої частини наших співвітчизників панують переконання про чітку ідентифікацію статевих ролей. Наприклад, загальноприйнятими є уявлення про те, що чоловік обов’язково має бути компетентним у професійних питаннях, самовпевненим, незалежним (від жінки особливо), домінантним у стосунках із жінками, має право на прояв агресії, обов’язково міркує логічно, йому легко вдається тримати себе у руках, не проявляти зайвих емоцій. Натомість жінки, відповідно до цього стереотипу, майже завжди пасивні, залежать (фінансово, психологічно) від чоловіків, обов’яково мають бути ніжними, проявляти турботу, не можуть керувати власними емоціями і почуттями, у них відсутня логіка. Навіть склався відповідний стереотип, щодо наявності «жіночої» логіки (іншими словами – її відсутність).

Ще одна група стереотипів стосується змісту професійної діяльності. Зокрема, сфери обслуговування, освіти, медицини (молодшого персоналу), культури вважаються суто жіночими. Тому суспільство з подивом сьогодні поставилося б до чоловіка-няні, вихователя у дошкільному закладі освіти, секретаря у приймальній директора закладу освіти, прибиральника, продавця у продуктовому магазині тощо. Натомість коли ми зустрічаємо жінку, яка керує автомобілем із вантажопідйомністю більше ніж 50 тон, агрегатами на заводі з виготовлення великогабаритних автомобілів чи деталей тощо, більшість вражена «своєрідністю» її професійного вибору. Тобто, там, де існує низька заробітна плата, де професія не має високого визнання у суспільстві, де більше залежності від керівництва, де менше видно результат – там жінка виглядає, на думку суспільства, більш природно. Натомість там, де необхідні автономність та креативність мислення, де потрібно щось організовувати і управляти, де видно результати праці і за це можна отримувати різноманітні преференції, суспільство бачить чоловіка.

Наступна група стереотипів – це незламність професійних і соціальних ролей, які традиційно у нас прикріплюються до тієї чи іншої статі, а відтак вважаються пріоритетними для жінки чи чоловіка. Те, наприклад, що жінка стала чи не стала матір’ю є пріоритетнішим у очах суспільства, ніж те, чи вона має, чи не має професії. І оцінка її особистості також включатиме факт наявності материнського досвіду, здатності виховати дітей і «поставити їх на ноги». Натомість оцінка особистісних досягнень чоловіка не на першому місці стоятиме те, що він прекрасний чоловік чи хороший батько. Його суспільство оцінюватиме відповідно до професійних досягнень. Відтак головною роллю, яку виконує чоловік буде його професійна роль, для жінок – це роль сімейна. Звісно, що велике значення у такому розподілі мають природні можливості жінки народити дитину. Сьогодні традиційні гендерні роді поволі зміщують свої рамки і жінка, яка досягла значного розвитку кар’єри, має вище фінансове становище у сім’ї, ніж чоловік, може розраховувати на право чоловіка при народженні дитини перебувати у декретній відпустці. Ці новаторства тягнуть за собою ряд економічних та соціокультурних змін. По-перше, сімейний бюджет не зазнає втрат, оскільки жінка продовжуватиме роботу, також, заклад, який очолює жінка, чи у якому вона займає високе становище не зазнає змін у зв’язку із перебуванням жінки у декретній відпустці. А це, у свою чергу, також знімає перешкоди для кар’єрного просування жінки, яка перебуває у дітородному віці (раніше могли не давати права займати відповідні посади, оскільки жінка могла піти у декретну відпустку).

Розглянемо детальніше зовнішні фактори гендерної різниці, які відповідають за успішність особистості. Для чоловіків – це статус професії, передусім. Тому часто чоловіки, які не досягли відповідного успіху у професії переживають стрес, впадають у депресивні стани, а їхня нездатність проявляти фізичну та емоційну твердіть може призвести до нав’язливих станів. Також варто зазначити, що норми спілкування у професійному середовищі завжди були виписані під роль чоловіка. Тому жінці дуже важко «вписатися» у ці норми, а ще важче вийти за рамки стереотипів. Для суспільства бути людиною великої справи – це майже автоматично означає бути чоловіком. Навіть якщо жінка проявляє у діловому спілкуванні, стилі управління маскулінні риси характеру, вона зазнає нищівної критики. Вислів: «генерал у спідниці» у нашому суспільстві має непозитивне значення.

Керівнику закладу загальної середньої освіти, передусім, варто вибудувати складну систему взаємостосунків між членами педагогічного колективу, яка б забезпечила попередження виникнення міжстатевих конфліктів на роботі, сприяла розвитку толерантних взаємин, налагодженню комфортної атмосфери комунікації, мотивувала співробітників закладу до особистісного зростання.

Однак існує цілий ряд суперечностей, з якими доводиться працювати директорам закладів загальної середньої освіти, реалізуючи гендерні аспекти в управлінській діяльності. Розглянемо їх детальніше.

1. Перша суперечність – між тими змінами, які виникають у соціокультурній, освітній сферах, і стереотипів чоловічого-жіночого, які існують у вітчизняному суспільстві, традиційними уявленнями управлінців про маскулінність та фемінність, з однієї сторони і відчутними послабленнями розподілу чоловічих та жіночих соціальних ролей.
2. Друга суперечність виникає між активними зрушеннями у свідомості суспільства щодо вирішення гендерних проблем і відсутністю на сучасному етапі єдиної системи вирішення гендерних проблем у галузі освіти, що, у свою чергу, веде до існування сьогодні гендерних диспропорцій.
3. Третя суперечність виникає між суспільними вимогами, які висуваються до посади керівника закладу, працівника педагогічного колективу і різними особистісними якостями, які залежать від статі.
4. Наступна суперечність залежить від рівня свідомості керівника закладу. Є випадки, коли управлінець не враховує гендерні аспекти у процесі управління закладом, а відтак об’єкти освітнього процесу не можуть реалізувати свої права на рівні можливості і доступ до ресурсів та благ.
5. Ще одна важлива суперечність існує між стереотипами, які склалися у суспільстві щодо гендерних якостей особистості та відсутністю чіткої системи їхнього подолання. Тобто, уявлення як це має бути у суспільстві є, а ось які методи необхідно використати для подолання цих стереотипів, уявлення немає. Якщо ж говорити про заклади загальної середньої освіти, то на відміну від інших галузей, тут маємо асиметричний розподіл посад у сторону жінок більше, ніж у сторону чоловіків. Це, як ми зазначали вище, зумовлене, передусім, не лише стереотипами щодо чоловічих і жіночих професій, важливим фактором є низька заробітна плата.
6. Також однією із суперечностей є потреба у професійному підході управлінця щодо вирішення гендерних проблем та відсутності навичок у керівників закладів освіти оновлювати і застосовувати на практиці знання та уміння щодо врахування гендерних особливостей.

Зазначимо основні проблеми, які виникають на шляху реалізації гендерних аспектів в управлінні закладами загальної середньої освіти:

1. подвійні стандарти щодо вдосконалення рівня гендерного виховання усіх учасників освітнього процесу у ЗЗСО та щодо власного світоглядного саморозвитку та соціокультуного самовдосконалення з питань гендеру;
2. відсутність чіткого розуміння системи роботи з виправлення гендерних перекосів у суспільстві загалом та ЗЗСО зокрема;
3. нерозуміння глибини та складності гендерних стереотипів, які існують у свідомості педагогічних працівників ЗЗСО;
4. немотивованість та інертність великої частини педагогічного колективу щодо гендерної просвіти та руйнації гендерних стереотипів;
5. деформація свідомості особистості, вигорання фахівців, які зумовлюють їхню пасивність щодо засвоєння змісту соціокультурних змін у сфері гендерних проблем.

Важливим чинником для реалізації гендерної політики у сфері освіти може стати включення гендерної проблематики у зміст підготовки педагогічних кадрів. Сьогодні ці проблеми активно вивчаються і розробляються у закладах вищої освіти. Однак, директор закладу загальної середньої освіти має справу не з лише підготовленими фахівцями до вирішення гендерних проблем, але й з тими, хто здобував професійну освіту раніше і набув якраз-таки стереотипних уявлень про гендерну проблематику. Тому управлінцеві, передусім, потрібно подбати про готовність усіх членів педагогічного колективу до провадження професійної діяльності на засадах гендерної рівності. Варто запланувати просвітницькі заходи, які б сприяли розгляду гендерних проблем, усвідомленню самих себе у системі гендерних взаємин у колективі.

Відтак директор ЗЗСО зобов’язаний вибудувати цілісну структуру реалізації гендерних аспектів, яка б складалася із кількох важливих компонентів. Розглянемо їх детальніше.

1. Перший компонент включає мотивацію педагогічних працівників до усвідомлення гендерних особливостей інших членів педагогічного колективу, розвитку власних гендерних особливостей, адекватне сприйняття права кожної статі на доступ до благ і ресурсів.
2. Другий компонент відповідає за розуміння змісту гендерних особливостей, їхнє відображення під час професійної діяльності педагога.
3. Третій компонент стосується здатності використати уміння застосовувати гендерне право у професійній діяльності педагога.
4. Четвертий компонент стосується здатності фахівця адекватно сприймати соціальні стереотипи щодо гендерних відмінностей, відходити від їхнього впливу на усвідомлення соціальних ролей, уникати упередженого ставлення до тієї чи іншої особистості, викликаного гендерними відмінностями.

Керівник закладу загальної середньої освіти, на нашу думку, зобов’язаний попереджати негативні прояви гендерних стереотипів і упереджень у освітньому процесі; передбачувати можливі прояви дискримінації на підставі гендерних особливостей того чи іншого працівника; розвивати в усіх членів педагогічного колективу гендерні компетентності; мотивувати кожного працівника закладу до саморозвитку і самовдосконалення у контексті реалізації їхніх гендерних особливостей а також до відмови від негативного впливу гендерних стереотипів на їхню свідомість та свідомість здобувачів загальної середньої освіти.

Відразу ж визначимо поетапність роботи керівника ЗЗСО над вирішенням зазначених вище проблем.

1. По-перше, необхідно вивчити і донести до своїх колег зміст нормативно-правових документів, які регламентують діяльність закладів освіти щодо профілактики випадків насильства та нерівності за ознаками гендерної приналежності людини. Серед обов’язкових до розгляду документів є Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2005, N 52, ст.561). У ньому, зокрема у Статті 3, розкрито «основні напрями державної політики щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [20]. Серед іншого зазначено, що державна політика має бути спрямована на те, щоб і чоловіки і жінки мали рівні права і можливості доступу до адміністративних посад, які передбачають прийняття важливих для суспільства рішень, також можливість і жінок, і чоловіків поєднувати свою професійну діяльність із сімейними обов’язками [20]. На державу а заодно і органи управління, керівництво державними закладами покладено відповідальність за проведення профілактичної, просвітницької діяльності з метою пропаганди основних засад гендерної рівності. Наступним документом, який необхідно вивчити і обговорити із педагогічним колективом є Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року» від 11 квітня 2018 року №273 [33].
2. З огляду на згадані вище документи випливає наступне завдання для керівника ЗЗСО: необхідність побудови системи просвітницької роботи із членами педагогічного колективу. Директор школи мусить подбати про перманентне підвищення рівня психолого-педагогічних компетентностей учителів у контексті розв’язання проблем, пов’язаних із гендерною нерівністю. Потрібно постійно працювати із педагогічним колективом у напрямку усвідомлення основних понять «гендер» і «гендерна рівність». Справа у тому, що у колективах часто спостерігається не просто наявність гендерних стереотипів, а наявність стереотипів, пов’язаних із змістом самого поняття. Тобто, учителі відверто бояться розмовляти, розвивати тематику гендеру, оскільки цілком серйозно вважають, що таке виховання призведе до «страшних» психологічних змін у свідомості підростаючого покоління і зумовить появу дівчат, схожих на хлопців і навпаки, дівчатоподібних юнаків. Тому згадані проблеми потрібно не лише озвучувати і виокремлювати із об’ємного списку загальних проблем діяльності ЗЗСО, а й спростовувати міфи, позбавляти можливості несвідомих членів суспільства маніпулювати свідомістю працівників закладу. Варто також мотивувати, організовувати педагогічних працівників до участі у різноманітних просвітницьких заходах на тему гендерної рівності за межами закладу, сприяти їхній участі у тренінгах, воркшопах, вебінарах. Від керівника закладу також залежить рівень підготовки та забезпечення педагогічних працівників необхідними методичними матеріалами і рекомендаціями щодо реалізації гендерних аспектів у професійній діяльності учителя.
3. Необхідно через профспілкові організації, роботу із керівництвом територіальних громад, через звернення до депутатів усіх рівнів дбати про підвищення статусу педагогічного працівника, а відтак і збільшення його заробітної плати до такого рівня, щоб робота у школі не вважалася у суспільстві непрестижною. Тільки таким чином ми зможемо повернути до школи хоча б 50% чоловіків. Існують й інші проблеми. Наприклад, якщо у школі працює чоловік, то йому намагатимуться дати більше річне навантаження, оскільки у суспільстві утвердився стереотип, що «чоловік годує сім’ю». Зате жінці завжди до навантаження можуть додати керівництво класом, бо ж хто, як не жінка зобов’язана відповідати за дозвілля учнів, бути їм за «другу маму» тощо. Також директор ЗЗСО відповідає за тенденцію вирішення гендерних проблем у закладі. Зокрема, як відбувається поділ на жіночу і чоловічу програму такого освітнього компонента як «Технології». Логічно було б віддати цей розподіл у руки самих здобувачів освіти. Там, де відбувається добровільний вибір учнями груп, можемо помітити, що є хлопці, яких цікавить вишивка, кулінарія, а серед дівчат є такі, яким до вподоби майстрування, різьба по дереву і металу, виготовлення складних механізмів тощо.
4. Також необхідно дбати, щоб у рекламній продукції, яка зустрічається у стінах школи, у навчальних картах, плакатах тощо були відсутні зображення, які транслюють гендерні стереотипи. Наприклад, мама із ганчірками, сковорідками, каструлями, батько на дивані перед телевізором, мама із коляскою і малям на руках, дівчатка із віником і у фартушку, хлопчики майструють корабель чи автомобіль тощо. Має бути раз і назавжди сформульований загальний підхід до освітнього процесу як до навчання і виховання дітей, а не хлопчиків чи дівчаток окремо.
5. У процесі вирішення професійних завдань необхідно застосовувати гуманний підхід до підлеглих і брати до уваги не їхню статеву ознаку, а їхній професійний досвід, уміння швидко і адекватно відповідати на виклики сучасної системи освіти, рівень розвитку особистості, її здібностей і педагогічного хисту. Крім того, керівнику ЗЗСО потрібно зважати на те, що наша держава доєдналася до інших країн Пекінської платформи дій і плану дій із виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» [32]. Також у 2020 році Україна отримала статус учасниці «Партнерства Біарріц». Це було ініційовано Першою леді Оленою Зеленською. Наша участь у цій міжнародній ініціативі наближує нашу державу до вирішення багатьох гендерних проблем.
6. Керівник ЗЗСО також зобов’язаний подбати про організацію психологічної і педагогічної допомоги здобувачам освіти чи членам педагогічного колективу, іншим працівникам закладу, які зазнали дискримінації через приналежність до певної статі.

Серед рекомендацій, які б хотілося дати керівнику закладу загальної середньої освіти, зазначимо наступне:

1. потрібно сприяти саморозвитку та самореалізації усіх працівників закладу;
2. допомагати працівникам закладу усвідомлювати відповідальність за адекватне чи неадекватне прийняття рішень у складних чи нових ситуаціях;
3. забезпечити постійне підвищення рівня знань педагогічних працівників закладу щодо реалізації гендерних аспектів у професійній діяльності;
4. організовувати систему позакласної роботи із здобувачами освіти щодо набуття ними розуміння основних проблем, пов’язаних із гендерними особливостями людини;
5. підходити до розв’язання гендерних проблем комплексно.

Розуміємо, що практична реалізація гендерних аспектів у процесі управління закладом загальної середньої освіти має певні труднощі. Це пов’язано із тим, що у закладі працюють і навчаються особи із різним соціально-психологічним статусом і різними характеристиками. Потрібно зважати на гендерні особливості керівників структурних підрозділів, педагогічних працівників, здобувачів освіти, їхніх батьків, працівників відділів управління освітою, учасників різноманітних об’єднань та громадських організацій тощо. Варто розуміти, що гендерні особливості – це не просто приналежність до певної статі, але й їх відображення і модифікації відповідно до віку, різних соціальних ролей і позицій, рівень професійного розвитку, наявний соціальний, культурний досвід.

Як зазначає Г. Єльникова «Зменшення гендерної асиметрії можливе лише при створенні національного механізму з покращення становища жінок і ліквідації дискримінаційних практик, а також створення ефективних і систематичних заходів для зміни і ліквідації застарілих гендерних стереотипів» [19, с.31]. Оскільки у будь-якому суспільстві можна виокремити гендерну асиметрію, передусім варто вивчити її суть і величину зміщення чи в одну, чи в іншу сторону. У випадку лідерства у ЗЗСО ми фіксуємо асиметрію у сторону жінок. Тут більше уваги варто приділяти вирішенню гендерних проблем чоловіків, які працюють у закладах освіти. Завдання директора школи полягає ще й у тому, щоб в усіх сферах життєдіяльності педагогічного колективу «навчитися враховувати гендерну асиметричність і використовувати її в інтересах суспільного прогресу та індивідуальної самореалізації чоловіків і жінок» [41, с.133].

Отже, основною умовою ефективного вирішення гендерних проблем у процесі управління закладом загальної середньої освіти ми вбачаємо не лише вивчення проблематики гендеру, а й втілення основних концепцій у процесі прийняття управлінських рішень, використання потенціалу кожного працівника закладу не залежно від його гендерних особливостей.

**ВИСНОВКИ**

У магістерській роботі ми теоретично обґрунтували реалізацію гендерних аспектів лідерства в управлінській діяльності керівника закладів загальної середньої освіти. Отримані результати доводять, що ми досягли мети і виконали поставлені завдання.

Розглянувши проблеми гендерних особливостей лідерства у контексті наукових досліджень, ми робимо висновок, що для успішної діяльності закладу освіти лідерство є основоположною складовою цілісної структури управління. Якщо лідер діє ефективно, то він здатен об’єднувати колектив навколо розв’язання будь-якої професійної задачі. Питання ефективності лідера на кожному етапі провадження освітньої діяльності закладу, ефективності стилю управління, який використовує той чи інший лідер і як це пов’язано із гендерними аспектами цікавлять як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, значну увагу сконцентровано на вивченні проблем різноманітних поведінкових та ситуаційних теорій реалізації гендерних аспектів лідерства у процесі професійної діяльності, а саме: автократичному і демократичному стилі управління, ситуаційних моделях Фідлера та Хауса і Мітчела. Серед концепцій, у яких відображено проблеми гендеру хочемо найбільш яскравими є біологічна, біодетермінована, символічна концепція та концепція «нового християнства». У більшості розглянутих нами досліджень вчених підкреслюється, що управлінська роль у більшості регіонів світу вважалася чоловічою.

З’ясувавши сутність гендерних аспектів лідерства, хочемо підкреслити, що вони більше стосуються не так проблем статі, як проблем особистості лідера. Численні дослідження доводять, що і чоловіки, і жінки мають як схожі, так і відмінні риси, і схожих набагато більше, ніж це здається суспільству. Це зумовлено існуванням численних гендерних стереотипів у суспільстві. А ті відмінності, які все ж таки є визначальними, можна змінювати під час саморозвитку і самовдосконалення лідера. Ми здійснили теоретичний аналіз поняття «гендер» а також виокремили різноманітні підходи до проявлення особливостей гендеру. Серед найважливіших вважаємо природні чинники, психологічні та такі, які зумовлені рівнем соціокультурного розвитку особистості. Перший залежить від статі людини. Другий – зумовлює розвиток гендерної ідентичності, здатності особистості усвідомлювати себе і своє місце у суспільстві як жінки чи чоловіка. Третій чинник визначає основу, за якою люди у суспільстві розподіляються відповідно до виконання ними певних соціокультурних гендерних ролей. Саме останній чинник найбільше впливає на появу і функціонування у суспільстві гендерних стереотипів. У свою чергу, ці стереотипи можна розділити на кілька видів, які залежать від біологічних гендерних характеристик людини, її психологічних властивостей та особливостей розподілу прав на доступ до різноманітних ресурсів та благ.

Вивчивши вітчизняний та зарубіжний досвід реалізації гендерних особливостей лідерства в управлінні закладами освіти, хочемо наголосити, що від зміни соціальних очікувань від лідера залежить уявна ідеальна модель керівника закладу освіти. Вона залежить від рівня соціокультурного розвитку суспільства а також від його здатності трансформувати свідомість в сторону загальнолюдських цінностей, серед яких важливе місце займає цінність особистості людини не залежно від її приналежності до певної статі.

Розкривши практичні засади реалізації гендерних аспектів лідерства в управлінні закладами загальної середньої освіти, зазначимо, що існує різниця між жіночим та чоловічим типом лідерства і управління закладом чи організацією. Але найперший чинник, який визначає доступ до управлінської діяльності жінок і чоловіків – це фінансовий, а не біологічний чи психологічний чинник. Наприклад, великі фінансові структури найчастіше очолюють чоловіки, великий бізнес, де панують високі амбіції – це також поле професійної діяльності чоловіка. Натомість галузі, у яких зафіксовані низька заробітна плата та відсутність перспектив подальшого професійного зростання, залежність від керівних органів, соціокультурних змін, реформ тощо віддані жінкам. Сюди належить сфера обслуговування, освіти, медицини (нижчі посади працівників), культури тощо.

Ми з’ясували, що жіночий і чоловічий типи лідерства мають наступні відмінності:

* більша орієнтація жінок-лідерів на особистість підлеглих, натомість у чоловіка більша орієнтованість на виконання професійної задачі;
* жінки-лідери більше уваги приділяють побудові комфортного середовища спілкування у колективі, натомість чоловіків-лідерів більше цікавлять професійні якості працівників, ніж їхня здатність толерантно спілкуватися;
* жінки-лідери мають високий рівень критичності стосовно себе, тому більше схильні до самовдосконалення і саморозвитку, вони є частими учасниками різноманітних семінарів, воркшопів, вебінарів і тренінгів із розвитку управлінських компетентностей;
* жінки здатні змінювати свій стиль управління відповідно до ситуації, чоловіки, натомість більш принципові і передбачувані, вони рідко змінюють стиль керівництва, що привчає колектив до єдиних підходів та системності у роботі;
* жінка-лідер більше сприяє ініціативності підлеглих, заохочує підлеглих до прийняття рішень, натомість чоловік-лідер часто самостійно приймає рішення, що дозволяє йому відразу ж визначитися із власною відповідальністю щодо результатів діяльності;
* жінки-лідери можуть вибудовувати кар’єру завдяки дипломатичності і налагодженню стосунків, натомість чоловік вбачає у розвитку кар’єри лише власні заслуги і прагнення. Жінка-лідер потребує позитивної оцінки своєї діяльності зі сторони підлеглих, чоловікові-лідерові такої похвали не потрібно, він діє більше для свого задоволення, ніж для задоволення інших.

Якщо ми говоримо про структурованість діяльності, її чітка визначеність щодо змісту і форми, задіяння сторонніх осіб, передбачуваність, орієнтованість на досягнення високої мети, то це має стосунок гендерного стилю лідерства чоловіка. Якщо ж йдеться про готовність до змін, трансформацій, орієнтування на інтуїтивне бачення процесу, емоційне сприйняття усього процесу управлінської діяльності, то це, швидше, гендерний тип жіночого лідерства.

Кожен керівник, незалежно від власних гендерних особливостей зобов’язаний забезпечити якісний освітній процес у ЗЗСО. А це означає, що він має володіти професійними компетентностями щодо прийняття ефективних рішень, що, у свою чергу залежить від того, наскільки він добре орієнтується у знанні психологічних та соціокультурних гендерних особливостях своїх підлеглих.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Авдулова Т.П. Гендерные аспекты управленческой деятельности. Центр дистанционного образования «Элитариум». URL: [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru) (дата звернення: 06.02.2021 року).
2. Анупрієнко О.Л. Жінка-керівник у державному управлінні: подолання гендерних стереотипів суспільства. URL: <https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/anupriienko_zhinka_kerivnyk.pdf> (дата звернення: 06.02.2021 року).
3. Баран Л. Реалізація ґендерного підходу в системі підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти. Післядипломна освіта в Україні. 2003. №3. С.11–12.
4. Бендас Т.В. Гендерная психология лидерства: монография. Оренбург, 2000. 167 с.
5. Бендас Т.В Перспективы развития гендерной психологии лидерства в свете современных научных тенденций. *Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования*. 2011, №3 (12). С. 85–92.
6. Бендас Т.В., Петрушихина Е.Б. Проблемы гендерной психологии лидерства: новый этап развития*. Вестник РГГУ. Серия «Психология. Педагогика. Образование». 2015. №1.* С.134–142.
7. Бендас Т.В. Психология лидерства: гендерный и этнический аспекты: автореф. дисс. ... докт. психол. наук. СПб., 2002. 56 с.
8. Бовуар С. де. Друга стать: у 2 т. / пер. з французької: Н. Воробйової, П. Воробйова, Я. Собка. Київ: Основи. 1994-1995. URL: <https://shron1.chtyvo.org.ua/de_Bovuar_Simona/Druha_stat_Tom_2.pdf?PHPSESSID=toubfn030983qgmm38af3clkc5> (дата звернення: 16.12.2020 року).
9. Болотська О.А. Правові чинники ґендерного виховання жінок-лідерів. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2005. №4. С. 52–57.
10. Бондарчук О.І., Нежинська О.О. Підготовка працівників психологічної служби до професійної діяльності на засадах ґендерної рівності: спецкурс для слухачів очно-дистанц. форми навчання в системі післядиплом. пед. освіти. К.: НАПН України, Ун-т менедж. освіти, 2013. 51 с.
11. Бондарчук О.І., Нежинська О.О. Психологічні умови формування ґендерної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: монографія. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2014. 180 с.
12. Гендер: реалії та перспективи в українському суспільстві. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ,11-13 грудня 2003 р.).* Київ: Фоліант, 2003. 300 с.
13. Гендерные теории лидерства. URL: spravochnick.ru (дата звернення: 12.12.2020 року)
14. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 301 с.
15. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Москва: АСТ, 2009. 480 с.
16. Громовий В. Директори шкіл як лідери змін: місія неможлива?! URL: <http://egymnas.narod.ru/book_01.3.3.htm> (дата звернення: 23.03.2021 року).
17. Дафт Ричард Ф. Уроки лидерства. Москва: Эксмо, 2006. 480 с.
18. Даценко С.О. Тренінг як засіб комунікативної підготовки майбутніх менеджерів освіти. *Модернізація професійної підготовки менеджерів: тези, доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м.Ніжин, 21 жовтня 2020р.).* Ніжин, 2020. С. 27–34
19. Ельникова Г.А. Гендерная асимметрия в современной социокультурной реальности. Научные ведомости. 2012. №2 (121). Вып. 19. С. 23–31.
20. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2005, N 52, ст.561). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 31.07.2021 року).
21. Иванова Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом: учеб.-метод пособ. М.: ЕАОИ, 2008. 200 с.
22. Кулагина Н.В. Внутриличностный гендерный конфликт профессиональной роли: автореф. дис. канд. психол. наук: 19.00.01. Москва, 2009. 29 с.
23. Логвинов И.Н. Гендерная психология лидерства: современные исследования и тенденции. *Научный журнал КубГАУ*. 2014. №97(03). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gendernaya-psihologiya-liderstva-sovremennye-issledovaniya-i-tendentsii> (Дата звернення: 20.12. 2020 року).
24. МакГрегор Д. Теория X и теория Y. URL: <https://educationlibrary.org/theory-x-and-theory-y-douglas-mcgregor/> (дата звернення: 30.01.2021 року).
25. Мельник Т.М. Творення суспільства ґендерної рівності: міжнародний досвід. Закони зарубіжних країн з ґендерної рівності. 2-ге допов. вид. Київ: Стилос, 2010. 440 с.
26. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / перевод с английского, общая редакция и вступительная статья доктора экономических наук Л.И. Евенко. Москва: Дело, 1997. <http://www.gidromet.edu.kh.ua/Files/downloads.pdf> (дата звернення: 30.04.2021 року)
27. Мид М. Мужское и женское. Исследование полового вопроса в изменяющемся мире. Москва: РОССПЭН, 2004. 416 с.
28. Модель эффективного руководства Фреда Фидлера. URL: <https://4brain.ru/blog> (дата звернення: 15.12.2020 року).
29. Організаційні та правові елементи інституційного механізму забезпечення ґендерної рівності в Україні. Запоріжжя, 2011. 140 с.
30. Осмонова Д.А. Движущие силы становления гендерной идентичности и ее квинтэссенция. Грамота. 2017. №10 (84). С.126–129.
31. Парыгин Б.Д. Лидерство и руководство в структуре организации групповой деятельности и общения. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 174 с.
32. Підсумки V Всеукраїнського жіночого конгресу, що пройшов 15-16 вересня у Києві. URL: <https://womenua.today/news> (дата звернення: 31.07.2021 року).
33. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року» від 11 квітня 2018 року №273. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-socialnoyi-programi-zabezpechennya-rivnih-prav-ta-mozhlivostej-zhinok-i-cholovikiv-na-period-do-2021-roku> (дата звернення: 12.02.2021 року).
34. Посуховська О. Проблема статі в управлінні. *Психологічні виміри культури, економіки, управління*. 2016. Вип. 8. С. 41–45.
35. Приходькіна Н.О. Гендер як соціальний статус жінки-керівника в освіті. *Теорія та методика управління освітою.* 2010. №4. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/4/10priwle.pdf> (дата звернення: 23.03.2021 року).
36. Психологический словарь / В.В. Давыдов, А.В. Запорожец, В.П. Зинченко, Б.Ф. Ломов, А.Р. Лурия, А.М. Матюшкин, А.В. Петровский; под ред. В.В. Давыдова, А.В. Запорожца, Б.Ф. Ломова и др. М.: Педагогика, 1983. 448 с.
37. Реалізація ґендерної політики в управлінні освітою : навчально-методичний посібник / за заг. ред. Протасової Н.Г., д.пед.наук, проф. Запоріжжя: Друкарський світ, 2011. 176 c.
38. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції комунікації у сфері гендерної рівності» від 16 вересня 2020 р. № 1128-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-komunik-a1128r> (дата звернення: 30. 07. 2021 року).
39. Рощин С.Ю., Солнцев С.А. Кто преодолевает «стеклянный потолок»: вертикальная гендерная сегрегация в российской экономике. Москва: ГУ ВШЭ, 2006. 52 с.
40. Самарцева О.К., Фомина Т.А. Мужчина и женщина: менеджмент в сфере бизнеса. Социологические исследования. 2000. №. 11. URL: <http://www.socmech.ru/files/library/public/articles/06.pdf> (дата звернення: 30.01.2021 року).
41. Силласте Г. Гендерная ассиметрия как фактор карьерного роста женщин. Высшее образование в России. 2004. №3. С.122–133.
42. Словник-довідник педагогічних і психологічних термінів / В.М. Глазиріна, Т.М. Десятов, А.І. Кузьмінський,Л.І. Прокопенко; за ред. А.І. Кузьмінського. Черкаси: Вид-во ЧДУ ім. Б. Хмельницького, 2002. 112 с.
43. Словник української мови. Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua/s/liderstvo> (дата звернення: 20.12.2020 року).
44. Соколов В., Саприкіна М. Тенденції ґендерної політики в Європі та Україні. *Політичний менеджмент*. 2008. № 3. С. 120–127
45. Теория стилей руководства Лайкерта. URL: <https://hrland.org/teoriya-stiley-rukovodstva-laykerta/> (дата звернення: 30.01.2021 року).
46. Титова М.М. Гендерные аспекты лидерства: сравнительный анализ на основе поведенческих и ситуационных подходов. *Экономика и менеджмент инновационных технологий.* 2014. № 2. URL: https://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3811 (дата звернення: 06.11.2020).
47. Титова О.И. Гендерные различия в отношениях российских предпринимателей к конкуренции и партнерству: автореф. ... дисс. канд. психол. наук. М., 2007. 26 с.
48. Турецкая Г.В. Социально-психологический анализ феномена деловой женщины. *Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций. Ответственные редакторы: А.Л. Журавлев, Е В. Шорохова.* М.: Изд-во «Социум»; «Институт психологии РАН», 2001. С.76–93.
49. Україна стала повноправною учасницею «Партнерства Біарріц». URL: <https://www.president.gov.ua/news/ukrayina-stala-povnopravnoyu-uchasniceyu-partnerstva-biarric-63521> (дата звернення: 30.08.2021 року).
50. Хохлова Т.П. Влияние гендерных аспектов менеджмента – фактор повышения эффективности управления. *Менеджмент в России и за рубежом.* 2001. №2. С.67–74.
51. Чирикова А.Е. Женщина и мужчина как топ-менеджеры российских компаний. *Социологические исследования*. 2003. Т. 1. С. 22–32.
52. Шишлова Е.Э. Гендер как инновационный научный и философский дискурс. *Вестник МГИМО-Университета*. 2013. № 1. С. 148–152.
53. Bongiorno R., David B. Gender and the categorization of powerful others. Australian Journal of Psychology. Supplement. 2003. 55. P. 34.
54. Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C., Engen M.L. van. Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*. 2003. Vol. 129. № 4. P. 569–591.
55. Loong K.L The organizational commitment: the study of mentoring and leadermember exchange (Lmx) among auditors in Malaysia-moderating eff ects of gender. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*. 2011. Vol. 6. № 1. P. 123–145.
56. Mc Kee J.P., Sherriffs A.C. The differential evaluation of males and females. *J. of Personality*. 1957, №25, Р.356–371.
57. Cronshaw S., Ellis R. A process investigation of self-monitoring and leader emergence. *Small Group Research.* 1991. Vol. 22. P. 403–420.
58. Thoroughgood C.N., Sawyer K.B., Hunter S.T. Real men don’t make mistakes: investigating the eff ects of leader gender, error type, and the occupational contexton leader error perceptions. *Journal of Business and Psychology*. 2013. Vol. 28. P. 31–48.
59. Tziner A., Barsheshet-Picke L. Authentic management as a moderator of the relationship between the congruence of gender role identity – gender management characteristics, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2014. Vol. 30. P. 49–60.
60. Zubin R.M., Venkat R.K. Tranformational leadership and Karma-Yoga: enhancing followers duty-orientation and indiff erence to rewards // Psychology and Developing Societies. 2012. Vol. 24. № 1. P. 85–117.