МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ПАНТІЛЕЄНКО Катерина Сергіївна

УДК 351.851:[305:316.346.2]

ДИСЕРТАЦІЯ

МЕХАНІЗМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ГЕНДЕРНИХ ПІДХОДІВ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

Спеціальність: 281 – публічне управління та адміністрування
Галузь знань: 28 – публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело_____ **Катерина Пантілеєнко**

Науковий керівник:
доктор наук з державного управління,
професор Віктор Сиченко

Дніпро - 2026

АНОТАЦІЯ

Пантілеєнко К. С. Механізми імплементації гендерних підходів у системі публічного управління освітою. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро, 2026.

Дисертаційне дослідження присвячене обґрунтуванню теоретико-методологічних засад та розробці організаційно-управлінських механізмів імплементації гендерних підходів у систему публічного управління освітою. У роботі досліджено сучасний стан реалізації гендерної політики у сфері освіти, проаналізовано нормативно-правове та інституційне забезпечення гендерної рівності, а також визначено основні напрями вдосконалення механізмів інтеграції гендерного компоненту у процес формування та реалізації державної політики.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади гендерного підходу у системі публічного управління. Здійснено концептуалізацію понять «гендер», «гендерна рівність» та «гендерний мейнстримінг», визначено їх зміст і особливості застосування у сфері публічного управління освітою. Проаналізовано генезу та сучасний стан розвитку державної гендерної політики у сфері освіти, а також узагальнено міжнародний досвід реалізації гендерних підходів у країнах Європейського Союзу та Скандинавського регіону. Обґрунтовано доцільність розгляду гендерного мейнстримінгу як цілісного управлінського циклу, інтегрованого у процес формування, реалізації, моніторингу та оцінювання державної політики у сфері освіти.

У другому розділі здійснено аналіз стану та особливостей імплементації гендерних підходів у системі освіти України. Досліджено

рівень формування гендерної компетентності суб'єктів публічного управління у сфері освіти, проаналізовано нормативно-правове та інституційне забезпечення реалізації гендерної політики, а також визначено основні проблеми й бар'єри впровадження принципів рівних прав і можливостей у діяльність закладів освіти. Окрему увагу приділено питанням моніторингу реалізації гендерної політики, використанню дезагрегованих статистичних даних та оцінюванню рівня забезпечення рівних можливостей у регіональному й галузевому вимірах.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів імплементації гендерних підходів у системі публічного управління освітою. Розроблено організаційно-управлінський алгоритм упровадження гендерного мейнстримінгу у діяльність закладів освіти, визначено механізми інтеграції гендерного компоненту до державних освітніх стандартів та запропоновано модель плану забезпечення рівних прав і можливостей як інструменту стратегічного управління закладом освіти. Обґрунтовано підходи до оцінювання результативності реалізації гендерної політики у сфері освіти на основі системи моніторингових показників та індикаторів ефективності управлінських рішень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці та обґрунтуванні теоретико-методологічних засад і організаційно-управлінських механізмів інтеграції гендерних підходів у систему публічного управління освітою. У дисертації вперше обґрунтовано гендерний мейнстримінг як цілісний управлінський цикл у сфері освіти та розроблено організаційно-управлінський алгоритм упровадження плану забезпечення рівних прав і можливостей у діяльність закладів освіти. Удосконалено механізми реалізації гендерної політики у сфері освіти, а також підходи до формування гендерної компетентності суб'єктів публічного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей, алгоритмів і рекомендацій у діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування та

закладів освіти під час формування й реалізації гендерної політики у сфері освіти, а також у системі професійної підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Ключові слова: гендер, гендерна ідентичність, гендерна компетентність, гендерна культура, гендерна політика, гендерна рівність, гендерна ситуація, гендерне бюджетування, гендерний паритет, гендерний підхід, гендерні ролі, гендерні стереотипи, гендерні фактори, гендерні чинники, гендерно орієнтоване бюджетування, гендерно чутлива професійна діяльність, глобальний індекс гендерного розриву, Глобальні Цілі сталого розвитку, горизонтальна та вертикальна гендерна сегрегація, громадська організація, громадянська освіта, демократія, державна гендерна політика, державна політика, державна політика гендерної рівності, державне управління, етапи гендерного аналізу, європейська інтеграція, європейські цінності, жінка-керівник, зміна гендерних упереджень, індекс гендерної нерівності, мейнстримінг, методологія дослідження, механізми, механізми публічного управління, моніторинг державної політики, об’єкти публічного управління, освіта, особливості, підходи, план забезпечення рівних прав і можливостей, політика, публічне управління, публічне управління якістю вищої освіти, розвиток, рівні забезпечення якості, рівні права та можливості, система освіти, система цінностей, соціалізація, соціально-економічна політика, соціально-політична трансформація, соціальний конструкт, соціальні інститути, соціальні норми та традиції, сталий розвиток, стать, стратегічне управління, суспільство, та процеси, Україна, управління освітою, умови підвищеного ризику, функції держави, цілі сталого розвитку 5, чоловік-керівник, якість вищої освіти, якість освітньої діяльності.

ANNOTATION

Pantileienko K. S. Mechanisms for the implementation of gender approaches in the system of public administration of education. – Qualification scientific work submitted as a manuscript.

The dissertation is submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Specialty 281 “Public Administration and Administration” in the field of knowledge 28 “Public Administration and Administration”.

The dissertation research is devoted to the substantiation of theoretical and methodological foundations and the development of organizational and managerial mechanisms for the implementation of gender approaches in the system of public administration of education. The study examines the current state of implementation of gender policy in the field of education, analyzes the regulatory, legal and institutional support for gender equality, and identifies the main directions for improving mechanisms for integrating the gender component into the process of formation and implementation of public policy.

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of the gender approach in the system of public administration. The concepts of “gender”, “gender equality” and “gender mainstreaming” are conceptualized, and their content and specific features of application in the field of public administration of education are determined. The genesis and current state of development of state gender policy in the field of education are analyzed, and the international experience of implementing gender approaches in the countries of the European Union and the Scandinavian region is summarized. The expediency of considering gender mainstreaming as an integrated managerial cycle incorporated into the processes of formation, implementation, monitoring and evaluation of public policy in the field of education is substantiated.

The second chapter analyzes the state and specific features of the implementation of gender approaches in the education system of Ukraine. The level of gender competence formation among subjects of public administration in the field of education is studied, the regulatory, legal and institutional support for the implementation of gender policy is analyzed, and the main problems and barriers to implementing the principles of equal rights and opportunities in the activities of educational institutions are identified. Particular attention is paid to monitoring the implementation of gender policy, the use of sex-disaggregated

statistical data, and the assessment of the level of equal opportunities in regional and sectoral dimensions.

The third chapter substantiates directions for improving mechanisms for the implementation of gender approaches in the system of public administration of education. An organizational and managerial algorithm for implementing gender mainstreaming in the activities of educational institutions has been developed, mechanisms for integrating the gender component into state educational standards have been identified, and a model of an equal rights and opportunities plan as a tool of strategic management of an educational institution has been proposed. Approaches to assessing the effectiveness of gender policy implementation in the field of education based on a system of monitoring indicators and performance indicators of managerial decisions are substantiated.

The scientific novelty of the obtained results lies in the development and substantiation of theoretical and methodological foundations and organizational and managerial mechanisms for integrating gender approaches into the system of public administration of education. For the first time, the dissertation substantiates gender mainstreaming as an integrated managerial cycle in the field of education and develops an organizational and managerial algorithm for implementing an equal rights and opportunities plan in the activities of educational institutions. Mechanisms for implementing gender policy in the field of education, as well as approaches to the formation of gender competence among subjects of public administration, have been improved.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed models, algorithms and recommendations in the activities of public authorities, local self-government bodies and educational institutions during the formation and implementation of gender policy in the field of education, as well as in the system of professional training and advanced training of managerial personnel.

Keywords: gender, gender identity, gender competence, gender culture, gender policy, gender equality, gender situation, gender budgeting, gender parity,

gender approach, gender roles, gender stereotypes, gender factors, gender factors, gender-oriented budgeting, gender-responsive professional activity, global gender gap index, global goals for sustainable development, horizontal and vertical gender segregation, civil society organization, civic education, democracy, state gender policy, public policy, public policy of gender equality, public administration, stages of gender analysis, European integration, European values, female leader, shifting gender biases, gender inequality index, mainstreaming, methodology of research, mechanisms, mechanisms of public governance, monitoring of public policy, objects of public governance, education, features, approaches, plan for ensuring equal rights and opportunities, policy, public governance, public governance of higher education quality, development, quality assurance levels, equal rights and opportunities, education system, value system, socialization, socio-economic policy, socio-political transformation, social construct, social institutions, social norms and traditions, sustainable development, sex, strategic management, society, and processes, Ukraine, educational management, high-risk conditions, functions of the state, sustainable development goal 5, male leader, higher education quality, quality of educational activity.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. **Pantileienko K. S.** Some modern methods of implementing gender approaches in public management of education. *Вчені записки Таврійського національного університету.* 2023. Том 34 (73) №5. С.55-59 DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/10 (0,51 д.а.)

2. **Пантілеєнко К. С.** Формування гендерної рівності у публічному управлінні. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти.* 2024. №2(2). С. 44-51. DOI: https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-7 (0,68 д.а.)

3. **Пантілеєнко К. С.** Еволюція генеру у механізмах імплементації прав рівності. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління.* 2025. №3. С. 100-106. DOI: https://doi.org/10.32782/cuj-2025-3-11 (0,58 д.а.)

Розділи монографії

4. **Pantileienko K.** Implementation of the innovative gender approach in the formal education system in some foreign countries. Linguistic and methodological training of students for future professional activities: problems and solutions: a collective monograph. Dnipro: Printing House Vakhmistrov. 2023. P. 204-230.(1,5 д.а.) URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8372

5. **Pantileienko K.** The career histories of the women in administrators sphere. Specialists' identity in language activity and professional communication: a collective monograph. Dnipro: Printing house Vakhmistrov. 2024. P.304-332 (1,5 д.а.) URL : https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10590

6. **Pantileienko K.** Peculiarities and studying of gender norms, practices and processes in public administration. Training of specialists in language activity and professional communication : a collective monograph / edited by T. Stasiuk. Dnipro : Printing House Vakhmistrov. 2025. P.243-268.(1,5 д.а.) URL: https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/2a0edd78-b842-4aac-878ef91b928fae8b/content

7. **Pantileienko K.** Gender inequality in modern world and gender equality in practical activities of global organizations. Professional communication and modern methods of language training: a collective monograph. Dnipro: Printing House "Vakhmistrov", 2026. P.234-263. (1,5 д.а.)

Публікації за матеріалами конференцій

8. **Pantileienko K.** Public administration and gender issues in Ukraine. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі.* Матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтерн.-конф. (05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро: ДДАЕУ, 2023. С. 320-321 (0,12 д.а.) URL :

https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/21f30831-192c-4f6d-b33f-03abfa5c1548/content

9. **Pantileienko K.** Gender transformative education in the modern world. *Лінгводидактика та лінгвопрагматика.* Збірн. наук. праць за загал. ред. О. В. Назаренко. Дніпро: ДДАЕУ,2023. С. 119-125 (0,12 д.а.) URL : https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8374

10. **Пантілеєнко К.С.** Сучасні інноваційні засоби розвитку закладу вищої освіти. *Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору: перспективи та реалії.* Матеріали наук.-практ. конф. (28-31 березня 2023 р.) Дніпро : ДДАЕУ, 2023. С. 70-71 (0,12 д.а.) URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8376

11. **Pantileienko K.** Background trends in the getting the education for women. *Сучасна педагогіка та лінгводидактика.* Збірн. наук. праць за загал. ред. О. В. Назаренко. Дніпро: ДДАЕУ, 2024. С. 64-72 (0,12 д.а.) URL : https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10224

12. **Pantileienko K.** Gender role stereotyping on the jobs. *Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи.* Матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтерн.-конф. (30-31 жовтня 2024 р.) Дніпро: ДДАЕУ, 2024. С.391-392. (0,12 д.а.) URL : https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12462

13. **Pantileienko K.** Gender competence of teachers: essence and components. *Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору: перспективи та реалії.* Матеріали наук.-практ. конф.(18-20 березня 2025 р.) Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 95-96. (0,12 д.а.) URL : https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12463

14. **Pantileienko K.** Implementing of gender approaches in education. Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 22-23

жовтня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 430-431.(0,12 д.а. URL : https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8372

15. **Pantileienko K.** Current international initiatives to promote equal opportunities. Обліково-фінансове забезпечення сталого розвитку аграрного сектору: перспективи й реалії: збірник тез науково-практичної конференції 18-20 березня 2026 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2026. С. 82-83.(0,12 д.а.)

ЗМІСТ

ВСТУП 13

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 25

1.1. Концептуалізація понять «гендер», «гендерна рівність» та «гендерний мейнстримінг» у публічному управлінні 25

1.2. Генеза та сучасний стан впровадження гендерної політики в освітню сферу 35

1.3. Європейський досвід реалізації гендерних підходів в управлінні освітою (досвід ЄС та Скандинавських країн) 56

Висновки по розділу 1 82

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ГЕНДЕРНИХ ПІДХОДІВ В ОСВІТІ УКРАЇНИ 85

2.1. Формування гендерної компетентності посадових осіб органів публічної влади у сфері освіти 85

2.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення гендерної політики в освітній галузі 108

2.3. Моніторинг рівних можливостей в системі управління освітою: регіональний та галузевий аспекти 126

Висновки по розділу 2 142

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ГЕНДЕРНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ 144

3.1. Механізми інтеграції гендерного компоненту до державних освітніх стандартів 144

3.2. Організаційно-управлінський алгоритм впровадження гендерного мейнстримінгу у діяльність закладів освіти 157

3.3. План забезпечення рівних прав і можливостей як інструмент стратегічного управління закладом освіти 164

Висновки по розділу 3 175

ВИСНОВКИ 178

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 181

ДОДАТКИ 202

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю забезпечення гендерної рівності як одного з базових принципів демократичного розвитку суспільства та важливої складової сучасної державної політики у сфері освіти. В умовах трансформації системи публічного управління в Україні, децентралізації, цифровізації управлінських процесів та активізації євроінтеграційного курсу особливого значення набуває впровадження ефективних механізмів імплементації гендерних підходів у діяльність органів публічної влади та закладів освіти.

Сучасна державна політика України у сфері гендерної рівності формується під впливом міжнародних зобов'язань держави, зокрема Цілей сталого розвитку ООН, Стратегії гендерної рівності Європейського Союзу, а також процесів адаптації національного законодавства до європейських стандартів. Отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС актуалізувало необхідність інтеграції принципів рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у систему публічного управління, у тому числі в освітню сферу.

Важливим етапом розвитку державної гендерної політики стало ухвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року [31], а також Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року [115]. Реалізація зазначених стратегічних документів потребує створення дієвих організаційно-управлінських механізмів, здатних забезпечити системне впровадження гендерного підходу у процес формування та реалізації освітньої політики.

Разом із тим практика реалізації гендерної політики у сфері освіти в Україні залишається недостатньо ефективною. Серед основних проблем доцільно виокремити фрагментарність управлінських рішень, недостатній рівень координації між суб'єктами публічного управління, обмежене використання інструментів гендерного аналізу та моніторингу, недостатню

інтеграцію гендерного компоненту у стратегічне планування діяльності закладів освіти, а також низький рівень гендерної компетентності окремих категорій управлінських кадрів.

Особливої актуальності зазначені питання набувають в умовах післявоєнного відновлення України, демографічних змін та необхідності забезпечення соціальної стійкості держави. У цих умовах система освіти розглядається не лише як соціальний інститут, а і як важливий механізм формування демократичних цінностей, культури рівності та недискримінації. Відповідно, ефективність імплементації гендерних підходів значною мірою залежить від якості управлінських рішень, інституційного забезпечення та здатності органів публічної влади забезпечити системний характер реалізації гендерної політики.

Додаткової актуальності темі надає необхідність впровадження Планів забезпечення рівних прав і можливостей (Gender Equality Plans GEP) [163], які стали важливим інструментом сучасного університетського управління та однією з умов участі закладів вищої освіти у міжнародних грантових програмах, зокрема «Horizon Europe» [162]. Це обумовлює потребу у науковому обґрунтуванні механізмів інтеграції гендерного підходу у систему публічного управління освітою та розробці практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Проблематика забезпечення гендерної рівності та впровадження гендерних підходів у систему публічного управління є предметом дослідження представників різних галузей наукового знання, як на теоретичному, так і на практичному рівнях публічного управління, права, соціології, педагогіки, психології та політичних наук.

Питання імплементації гендерних підходів у публічному управлінні освітою залишається важливою проблемою, як української державно-управлінської науки так і суміжних дослідницьких напрямів та відповідно є предметом дослідження низки науковців, зокрема таких, як Бабак М. М. [2], Бабаєва І. О. [3],Безена І. М. [4], Босак О. З. [11],, Буник М. З., [12], Кіціак Т.

М. [51-52], Сиченко В. В. [127 -128], Рибкіна С. О. [122], С. Домбровська [33-34], Титаренко А. В., Карпеко Н. М.,Кулачек О. [62], Кутова Н. А.[63], Мельник К. О. [79], Чальцева О. М. [80], Пашко І. С.[96], Пугач А.М. [116-118], Трещов М. [137, 138, 169-170], М. Дж. Д'Агостіно, Н. М. Еліас [154], К. Макгінн та П. Паттерсона [174], К. Стіверс [193].

Теоретичні засади формування та реалізації державної гендерної політики досліджувалися у працях вітчизняних науковців, зокрема Антонової О. [23-24], Ахмедова О.О. [1], Бокало Н. М. [8], Грабовської І. М. [25-26], Говорун Т. В. [18-19], Грицяк Н.В. [30], Грицай І. О. [29], Дороніної Т. [35-37], Камінської Н.М. [46], Кікінежді О. М. [48], Кобелянської Л.С. [54], Кулачек О. [62],. Мельник Т. М. [79], Оксамитної С. М. [88-90], Білоскурської О. В. та Федорчук М. В. [6] Сиченка В.В. [127 -128] та інших. У наступних зазначених дослідженнях розкрито сутність гендеру як соціального феномена, зокрема Лебединська І., Бондаревська І., Горностай П. [65-66], Приходькіна Н. О. [99-100], Матвеєва О. Ю. [81], Мастер Е. та Мельцоффа Е.Н. [173] проаналізовано механізми забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків Кушнир Н. В. [64], Руднєва О. М. [123], Скорик М. [129-131], Скрильник О. О. та Мирошниченко А. І. [132], Талько Т.М. [133], Протосавіцької Л. [190], а також праці відомих зарубіжних науковців Ніколь М. Еліас та Роддріка Колвіна [156], Гірдман І.К. [166], Морлі Л. [175], Е. Лейн Педдок та Лора Дж. Крей [177].

Окремі аспекти гендерного підходу у сфері освіти та академічному гендерному мейнстрімінгу висвітлені у працях О. В. Желіби О. В. [40], Соколовой Е.[128], Шевченко Н.О. [145], Білик О. [5], Гриневич Л. [27], Жарая С. [5], Жаровська О. [5], Жеребкіна І. А. [38-39], Бурейчак Т. С., Марценюк Т. О. [13], Вороніна О. та Говорун Т. [14], Головашенко І. О. [20-22], Кікінежді О. [18,48], Кізь О. Б. [49], Кормич Л. І. [59], Медіна Т. [78], Мороз В.М. [85], Пасічник Н. О. та Лупан І. В.[95], Л. Грюнберг [159], Дж. Гарт [165], Цибуляк Н. [194], де досліджуються питання гендерної соціалізації Костюк І. В. та Стадник В. В [61],Протасова Н. [103], Растригіна

А. [119-120], Ремех Т. [121], Семигіна Т. [126], Брітн Д. М., Логан Л. [151], Дж. Батлер [152], О. Ханківський [164].

Питання гендерної компетентності та формування гендерно чутливого освітнього середовища удосконалюють Левченко К. [67], Лєснікова М. В. [68], Луценко О. А. [70-71] та системи оцінювання якості освіти Кравченко О.та Войтовська А. [60], Малахова О. А. [72], Марущенко О. А.[75-76], Коробкіна Т. В. [72], Назарова В. О.[82], Пархоменко-Куцевіл О. І. [85, 94], Проценко І. [105], Гудименко К. М. [105], Савченко М., Боєнко О.[124], Тюріна Д.[140], Чухим Н. [143-144].

Низка зарубіжних дослідників розглядають особливості гендерних питань щодо удосконалення гендерних підходів серед них: Кіммел М. [168], Унтерхальтер Е. [141], Дж. Акер [147-148], Бебкок Л. [149], Волбі С. [198], С. Квін [195], Кетрін Еккель, Анжела де Олівейра, Філіп Гроссман [155], М.Д. Селлерс [192]. Гендерним аудитом та моніторінгом закладів освіти займаються Світайло Н., Савельєва Ю., Давліканова О. [125].

У дослідженні слід відзначити державні документи такі як План заходів із реалізації концепції комунікації у сфері гендерної рівності [98], Накази МОН України [104], Накази Міністерства соціальної політики [106], Розпорядження Кабінету Міністрів України [31], [111-112].

Вагомий внесок у розвиток сучасних підходів до гендерного мейнстримінгу здійснили міжнародні організації та інституції, зокрема Організація Об’єднаних Націй (Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок) [56], Конвенція про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності [57], Пекінська декларація [97], Global Gender Gap Report 2025 [158], European Institute for Gender Equality [163], European Commission [160-161], UNESCO. Profiles Enhancing Education Reviews (PEER) [197], у документах, де гендерний підхід розглядається як складова стратегічного управління та механізм забезпечення ефективності державної політики, міжнародні грантові програми «Horizon Europe» [162]

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, у сучасній науці публічного управління недостатньо розробленими залишаються питання комплексної імплементації гендерних підходів у систему управління освітою. Потребують подальшого дослідження механізми інтеграції гендерного компоненту у процес прийняття управлінських рішень, інструменти моніторингу та оцінювання результативності гендерної політики, алгоритми впровадження гендерного мейнстримінгу, а також практичні механізми розробки та реалізації Планів забезпечення рівних прав і можливостей (GEP) у діяльності закладів освіти.

Недостатній рівень наукового обґрунтування зазначених питань, їх практична значущість для системи публічного управління освітою та необхідність адаптації української практики до європейських стандартів зумовили вибір теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано відповідно до напрямів науково-дослідної роботи Дніпровського державного аграрно-економічного університету та пов'язане з науковою тематикою кафедри, зокрема в межах науково-дослідної теми «Розвиток управлінського консалтингу та дорадництва для посилення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та забезпечення збалансованого розвитку соціально-економічних систем на регіональному та місцевому рівнях» (державний реєстраційний номер 0121U009893).

Роль автора полягала в дослідженні механізмів імплементації гендерних підходів у систему публічного управління освітою, розробці організаційно-управлінських механізмів забезпечення рівних прав і можливостей, а також підготовці практичних рекомендацій щодо впровадження гендерного мейнстримінгу у діяльність закладів освіти.

Об'єктом дослідження є процеси публічного управління у сфері освіти в контексті забезпечення гендерної рівності.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, нормативно-правові, організаційні та інституційні механізми імплементації гендерних підходів у систему публічного управління освітою.

Мета дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів імплементації гендерних підходів у систему публічного управління освітою для забезпечення рівних прав і можливостей учасників освітнього процесу та підвищення ефективності управлінських рішень.

Відповідно до поставленої мети у дисертації визначено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до трактування сутності гендерного підходу та гендерного мейнстримінгу в системі публічного управління;

- дослідити сучасний стан нормативно-правового та інституційного забезпечення реалізації гендерної політики у сфері освіти України;

- оцінити рівень гендерної компетентності суб'єктів публічного управління у сфері освіти та визначити основні бар'єри реалізації принципу рівних можливостей;

- обґрунтувати механізми інтеграції гендерного підходу у систему управління освітою;

- розробити організаційно-управлінський алгоритм впровадження гендерного підходу;

- запропонувати систему оцінювання результативності гендерної політики.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у дисертації використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження.

Зокрема, *методи аналізу та синтезу* застосовано для узагальнення теоретичних підходів (п.1.1 та п. 1.2) до трактування сутності гендерного підходу та гендерного мейнстримінгу у системі публічного управління

(п.1.2). *Порівняльний метод* використано під час дослідження міжнародного досвіду реалізації гендерної політики у сфері освіти та аналізу європейських практик впровадження гендерного підходу (п.1.3).

Системний підхід дозволив розглядати механізми імплементації гендерних підходів як цілісну систему взаємопов'язаних управлінських, нормативно-правових та організаційних елементів (п.2.1). *Метод структурно-функціонального аналізу* застосовано для визначення функцій суб'єктів публічного управління у процесі реалізації гендерної політики в освітній сфері (п.2.2).

Статистичний метод використано під час аналізу показників реалізації гендерної політики, оцінювання рівня гендерної компетентності та дослідження динаміки представництва жінок і чоловіків у системі управління освітою (п. 2.3).

Метод моделювання застосовано при розробці алгоритму впровадження гендерного мейнстримінгу та моделі Плану забезпечення рівних прав і можливостей (GEP) у діяльності закладів освіти (п.3.1, п.3.2 та п.3.3).

Метод узагальнення (п.3.3) використано для формулювання висновків та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів імплементації гендерних підходів у систему публічного управління освітою.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України та Європейського Союзу у сфері забезпечення гендерної рівності та функціонування системи освіти, міжнародні документи Організації Об'єднаних Націй, Ради Європи та Європейської Комісії, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства освіти і науки України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, а також офіційні інформаційні ресурси органів державної влади та закладів освіти.

У процесі дослідження використано стратегічні документи у сфері гендерної політики, зокрема Державну стратегію забезпечення рівних прав та

можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року, Стратегію впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року, матеріали програми «Horizon Europe», а також документи щодо впровадження Планів забезпечення рівних прав і можливостей (GEP) у діяльності закладів вищої освіти.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці та обґрунтуванні теоретико-методологічних засад і організаційно-управлінських механізмів інтеграції гендерних підходів у систему публічного управління освітою, спрямованих на забезпечення рівних прав і можливостей та підвищення ефективності управління в освітній сфері.

Найсуттєвіші результати дисертаційного дослідження, які містять наукову новизну, полягають у тому, що:

вперше:

- обґрунтовано гендерний мейнстримінг як цілісний управлінський цикл у системі публічного управління освітою, який охоплює етапи формування, реалізації, моніторингу та оцінювання державної політики, поєднує стратегічний, організаційний та аналітичний рівні управління та забезпечує системну інтеграцію принципів рівних прав і можливостей у процес прийняття управлінських рішень;

- розроблено організаційно-управлінський механізм упровадження гендерних підходів у діяльність закладів освіти, що включає алгоритм розроблення та реалізації плану забезпечення рівних прав і можливостей, систему показників результативності, інструменти моніторингу й оцінювання та механізми коригування управлінських рішень відповідно до європейських підходів у сфері освітньої політики;

удосконалено:

- механізми реалізації гендерної політики у сфері освіти шляхом поєднання стратегічного планування, гендерно орієнтованого управління, моніторингу та оцінювання результативності управлінських рішень, що

забезпечує підвищення ефективності впровадження принципів гендерної рівності в освітньому середовищі;

- підходи до формування гендерної компетентності суб'єктів публічного управління у сфері освіти на основі інтеграції когнітивного, ціннісного та діяльнісного компонентів із практичними інструментами гендерного аналізу та гендерно чутливого управління;

дістали подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо інституціоналізації гендерних підходів у системі публічного управління освітою шляхом уточнення ролі суб'єктів, функцій та інструментів реалізації гендерної політики, що дало змогу розширити інституційні механізми забезпечення рівних прав і можливостей;

- науково-практичні підходи до оцінювання результативності гендерної політики у сфері освіти шляхом застосування системи індикаторів, моніторингових показників та інструментів гендерного аналізу, що дало змогу забезпечити комплексне оцінювання результативності управлінських рішень, своєчасне виявлення проблем реалізації гендерної політики та підвищення ефективності управління у сфері освіти.

Теоретична та практична значимість дослідження. Теоретичне значення одержаних результатів полягає у розвитку наукових положень щодо імплементації гендерних підходів у систему публічного управління освітою, уточненні сутності гендерного мейнстримінгу як управлінського інструменту та розширенні наукових підходів до формування організаційно-управлінських механізмів забезпечення рівних прав і можливостей у сфері освіти.

Результати дослідження поглиблюють теоретичні засади публічного управління в частині інтеграції гендерного компоненту у процес формування, реалізації, моніторингу та оцінювання державної політики, а також можуть бути використані у подальших наукових дослідженнях з проблематики гендерної політики, управління освітою та розвитку демократичних механізмів публічного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих у дисертації підходів, моделей та рекомендацій у діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування та закладів освіти під час формування й реалізації гендерної політики у сфері освіти.

Практичне застосування мають:

- організаційно-управлінський алгоритм упровадження гендерного мейнстримінгу;

- модель плану забезпечення рівних прав і можливостей у закладах освіти;

- підходи до оцінювання результативності гендерної політики;

- рекомендації щодо формування гендерної компетентності управлінських кадрів.

Результати дослідження можуть бути використані при розробці стратегічних документів, внутрішніх нормативних актів, програм професійного розвитку працівників сфери освіти, а також у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Основні положення та результати дослідження впроваджено у освітній діяльності Дніпровського державного аграрно-економічного університету (Довідка № 42-11-82 від 06.02.2026) та комунальному закладі вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради (Довідка № 21/1 від 07.02.25), також використано в діяльності Павлоградської районної ради та органів місцевого самоврядування територіальних громад Павлоградського району під час опрацювання пропозицій щодо вдосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування із закладами освіти, громадськими організаціями та іншими суб’єктами публічної політики, а також при розгляді питань, пов’язаних із забезпеченням принципів недискримінації, рівних можливостей та відкритості управлінських процесів (Довідка № 02-24-89/0/2/-26 від 31.03.26).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації, що містяться у дисертації, отримані автором особисто. Ідеї та положення, запозичені з наукових праць інших авторів, мають відповідні посилання.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, результати та висновки дисертаційного дослідження апробовано на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, науково-комунікативних заходах та фахових дискусійних платформах, присвячених проблемам публічного управління, розвитку освітньої політики, забезпечення гендерної рівності та європейської інтеграції системи освіти.

Результати дослідження були представлені та обговорені на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 5-6 жовтня 2023 р.); науково-практичних конференціях «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору: перспективи та реалії» (м. Дніпро, 28-31 березня 2023 р., 18-20 березня 2025 р., 18-20 березня 2026 р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 30-31 жовтня 2024 р., 22-23 жовтня 2025 р.); науково-практичному заході «Лінгводидактика та лінгвопрагматика» (м. Дніпро, 2023 р.), а також у інших наукових заходах, присвячених проблематиці гендерної політики та сучасним механізмам публічного управління у сфері освіти.

У процесі апробації результати дослідження отримали позитивну оцінку наукової спільноти та були використані для уточнення окремих теоретичних положень, висновків і практичних рекомендацій дисертаційної роботи.

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження висвітлено у 15 наукових працях, з яких: 3 статті опубліковано у наукових

фахових виданнях України, 4 розділи у колективних монографіях, 8 тез доповідей у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій..

Структура та обсяг дисертації. Структура дисертації зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 202 сторінка, з яких 180 сторінки основного тексту. Робота містить 5 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 202 найменування. Дисертація містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Концептуалізація понять «гендер», «гендерна рівність» та «гендерний мейнстримінг» у публічному управлінні.

Наприкінці XX – на початку XXI століття питання гендерної рівності набули важливого значення у системі міжнародної та національної державної політики. У сучасних демократичних суспільствах забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків розглядається як одна з базових умов розвитку демократичних інститутів, соціальної справедливості та ефективного функціонування системи публічного управління. Значний вплив на формування сучасного розуміння гендерної рівності здійснили міжнародні організації, зокрема Організація Об'єднаних Націй, Рада Європи та Європейський Союз, у документах яких гендерний підхід визначається як складова сучасної державної політики.

Поняття «гендер» у сучасній науці використовується для позначення соціокультурних характеристик, ролей та моделей поведінки жінок і чоловіків, які формуються у процесі суспільного розвитку та соціалізації. На відміну від біологічної статі, гендер відображає соціально сформовані уявлення про статус, можливості та функції чоловіків і жінок у суспільстві. Методологічне розмежування понять «стать» і «гендер» стало важливим етапом розвитку міждисциплінарних досліджень та сприяло формуванню гендерного підходу у сфері державної політики та публічного управління (Р. Стіверс С. [193], Т. Мельник К. [80], Л. Кобелянська [54]).

У сучасних гендерних дослідженнях гендерний підхід розглядається як методологічний інструмент аналізу соціальних процесів, що дозволяє досліджувати вплив соціально сформованих ролей і моделей поведінки на розподіл ресурсів, владних повноважень та можливостей у суспільстві (О.

Вороніна [14], Т. Говорун [18],[19], О. Кікінежді [48]). У цьому контексті гендерні дослідження спрямовані не лише на вивчення відмінностей між жінками та чоловіками, а й на аналіз механізмів формування соціальної нерівності та способів її подолання.

Поступово гендерний підхід вийшов за межі соціологічних і гуманітарних досліджень та почав інтегруватися у сферу державної політики й публічного управління. У сучасній зарубіжній науці гендер розглядається не лише як соціокультурна категорія, а і як елемент системи суспільних відносин та владних взаємодій (Дж. Батлер [152], М. Кіммел [168] та ін.). Такий підхід сприяв формуванню концепції гендерного мейнстримінгу як інструменту системного врахування принципів рівних прав і можливостей у процесі прийняття управлінських рішень.

У сучасних демократичних державах гендерна рівність розглядається як один із базових принципів формування та реалізації державної політики. Її забезпечення передбачає створення рівних умов доступу жінок і чоловіків до ресурсів, участі у процесах прийняття рішень, професійної реалізації та отримання освітніх послуг. У системі публічного управління освітою принцип гендерної рівності реалізується через нормативно-правове забезпечення, інституційні механізми, стратегічне планування, гендерно орієнтоване управління та систему моніторингу результативності державної політики.

Питання взаємопов’язанності статі та ґендеру було і залишається ключовим для дослідників, які вивчають як ґендерні проблеми, так і питання фемінізму та їх вплив на державні зміни. Слід зазначити, що, вказуючи на нерозривний зв'язок понять «стать - дискурс - влада», вчені звертаються до вивчення ґендерних технологій, за допомогою яких «оформлюється» гендер, тобто стать набуває властивостей ідеологічного продукту. Термін «гендерні технології» широко використовується нині слідом за Т. Де Лауретіс, яка стверджує, що використання в маркетингу певних продуктів, маніпуляція думками або мобілізація політичної підтримки виправдовує використання

цього терміна. За Лауретіс, ґендер сам по собі є продуктом різних соціальних технологій [172].

У цьому контексті особливого значення набуває концепція гендерного мейнстримінгу, яка передбачає системне врахування гендерної складової на всіх етапах формування та реалізації державної політики. Гендерний мейнстримінг у сфері освіти спрямований на інтеграцію принципів рівних прав і можливостей у стратегічне планування, управлінські процедури, освітні стандарти та механізми оцінювання результативності діяльності закладів освіти.

Важливим механізмом інтеграції принципів гендерної рівності у систему публічного управління освітою став гендерний мейнстримінг, який у сучасній управлінській практиці розглядається як стратегія системного врахування гендерної складової у процесі формування та реалізації державної політики. Його основною метою є забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах суспільного життя шляхом інтеграції гендерного підходу у систему управлінських рішень[127 -128] .

Реалізація гендерного мейнстримінгу у сфері освіти передбачає використання комплексу організаційних, нормативно-правових та управлінських інструментів. До основних із них належать гендерний аналіз державної політики, гендерно орієнтоване бюджетування, моніторинг рівних можливостей, розвиток гендерної компетентності управлінських кадрів, а також інтеграція гендерної складової у стратегічні документи та освітні стандарти.

У системі управління освітою гендерний підхід поступово трансформується з інструменту протидії дискримінації у складову стратегічного управління, орієнтованого на забезпечення ефективності державної політики, підвищення якості управлінських рішень та створення інклюзивного освітнього середовища. Це передбачає інтеграцію принципів рівних прав і можливостей у внутрішні процедури управління закладами

освіти, кадрову політику, систему професійного розвитку та механізми оцінювання результативності діяльності [17].

Саме в такому контексті гендерний мейнстримінг доцільно розглядати як цілісний інструмент публічного управління, інтегрований у всі етапи управлінського процесу. Це дозволяє перейти від декларативного розуміння принципів гендерної рівності до формування системних механізмів їх практичної реалізації у сфері освіти.

У теорії публічного управління гендерний мейнстримінг доцільно розглядати не лише як ціннісну або ідеологічну категорію, а передусім як інструмент державної політики, що забезпечує інтеграцію принципів рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у всі етапи управлінського процесу. З позицій управлінського підходу реалізація гендерного мейнстримінгу охоплює взаємопов'язані етапи формування та реалізації державної політики.

На етапі формування державної політики відбувається визначення цілей, пріоритетів і завдань з урахуванням гендерної складової. Це передбачає проведення гендерного аналізу, виявлення потенційних дисбалансів і ризиків дискримінації, а також закладення відповідних положень у стратегічні та програмні документи у сфері освіти.

Етап реалізації державної політики передбачає впровадження визначених заходів через діяльність органів публічної влади, закладів освіти та інших інституцій. На цьому рівні гендерний підхід інтегрується у практику управління, зокрема через адаптацію освітніх програм, розвиток гендерної компетентності управлінських кадрів, застосування гендерно орієнтованого бюджетування та впровадження інституційних інструментів, таких як плани забезпечення рівних прав і можливостей.

Наступним етапом є моніторинг, який полягає у систематичному зборі, обробці та аналізі даних щодо стану забезпечення гендерної рівності. Важливою складовою є використання дезагрегованої за статтю статистики, що дозволяє об'єктивно оцінювати доступ до ресурсів, участь у прийнятті рішень та інші показники функціонування освітньої системи.

Таблиця 1.1.

Інтерпретація гендерного підходу в різних наукових сферах та його трансформація в інструмент публічного управління

Наукова сфера	**Основний зміст гендерного підходу**	**Ключові категорії**	**Обмеження підходу**	**Управлінська інтерпретація**
Соціологія	Гендер як соціальний конструкт, що визначає ролі та статуси	соціальні ролі, ідентичність, стратифікація	описовий характер, відсутність механізмів впливу	використання для аналізу соціальних дисбалансів при розробці політики
Психологія	Гендер як чинник формування особистості та поведінки	стереотипи, ідентичність, соціалізація	фокус на індивідуальному рівні	врахування поведінкових аспектів у комунікаційній політиці
Педагогіка	Гендер як компонент освітнього процесу та виховання	гендерна чутливість, рівний доступ до освіти	обмеження сферою навчання	інтеграція у зміст освітніх програм та стандарти
Право	Гендерна рівність як принцип правового регулювання	права людини, недискримінація	формальний характер реалізації	нормативне забезпечення політики рівності
Публічне управління	Гендер як інструмент формування та реалізації державної політики	гендерний мейнстримінг, рівні можливості, інституційні механізми	потребує міжсекторальної координації	впровадження через управлінський цикл: формування, реалізація, моніторинг, оцінювання

Джерело: узагальнено автором на основі: [29]; [80; 81]; [56]; [90]; [58]; [157] .

Завершальним етапом виступає оцінювання результативності державної політики, що передбачає визначення ступеня досягнення

поставлених цілей, виявлення ефективності застосованих інструментів та обґрунтування необхідності їх коригування. Саме на цьому етапі формуються управлінські рішення щодо вдосконалення механізмів імплементації гендерних підходів.

Таким чином, гендерний мейнстримінг у системі публічного управління освітою доцільно розглядати як цілісний управлінський цикл, що забезпечує послідовну інтеграцію гендерної складової від етапу формування політики до оцінювання її результатів, що, у свою чергу, підвищує ефективність державного управління та сприяє досягненню соціальної справедливості [17].

Узагальнення наукових підходів до трактування гендерного підходу дозволяє визначити його міждисциплінарний характер та виявити особливості його застосування у сфері публічного управління. З метою систематизації наукових позицій доцільно представити їх у вигляді узагальнювальної таблиці (табл.1.1).

Як видно з таблиці 1.1., більшість наукових підходів до трактування гендеру мають переважно описовий або галузевий характер і не передбачають чітких механізмів практичного впровадження. Водночас у сфері публічного управління гендерний підхід трансформується у прикладний інструмент державної політики, що реалізується через систему управлінських рішень, процедур та інституційних механізмів.

Розвиток гендерного мейнстримінгу відбувався поступово − від ідеологічної концепції до повноцінного інструменту державної політики. З метою відображення еволюції даного підходу доцільно виокремити основні етапи його становлення (табл.1.2).

Представлена еволюція у табл. 1.2. свідчить про поступовий перехід від декларативного розуміння гендерної рівності до її інтеграції у практику публічного управління. Сучасний етап характеризується орієнтацією на вимірювані результати, ефективність управлінських рішень та використання інструментів стратегічного планування.

Таким чином, гендерний підхід у публічному управлінні доцільно розглядати не лише як теоретичну категорію, а як комплексний управлінський інструмент, спрямований на забезпечення рівних можливостей та підвищення ефективності державної політики [91].

Таблиця 1.2

Еволюція гендерного мейнстримінгу як інструменту публічного управління

Етап розвитку	**Характеристика**	**Основні інструменти**	**Управлінський результат**
Формування ідей (1970–1990-ті рр.)	Усвідомлення проблеми нерівності	антидискримінаційні політики, дослідження	формування концепції рівності
Інституціоналізація (1990–2010 рр.)	Закріплення на міжнародному та національному рівнях	законодавство, державні програми	створення нормативної бази
Інтеграція у політику (2010–2020 рр.)	Включення гендерного підходу у всі сфери політики	гендерно орієнтоване бюджетування, стратегічні документи	системна інтеграція в управління
Сучасний етап (з 2020 р.)	Орієнтація на ефективність та результативність	плани гендерної рівності (GEP), моніторинг, оцінювання	підвищення якості управління та ефективності політики

Джерело: узагальнено автором на основі: [184]; [158];[157] .

Результати теоретичного аналізу свідчать про необхідність переходу від декларативного розуміння гендерного підходу до його розгляду як цілісного інструменту публічного управління. Зокрема, ефективність імплементації принципів гендерної рівності у сфері освіти значною мірою залежить від їх інтеграції у всі етапи управлінського процесу. У цьому зв’язку доцільно представити гендерний мейнстримінг як послідовний управлінський цикл, що відображає взаємозв’язок етапів формування, реалізації, моніторингу та оцінювання державної політики (рис. 1.1).

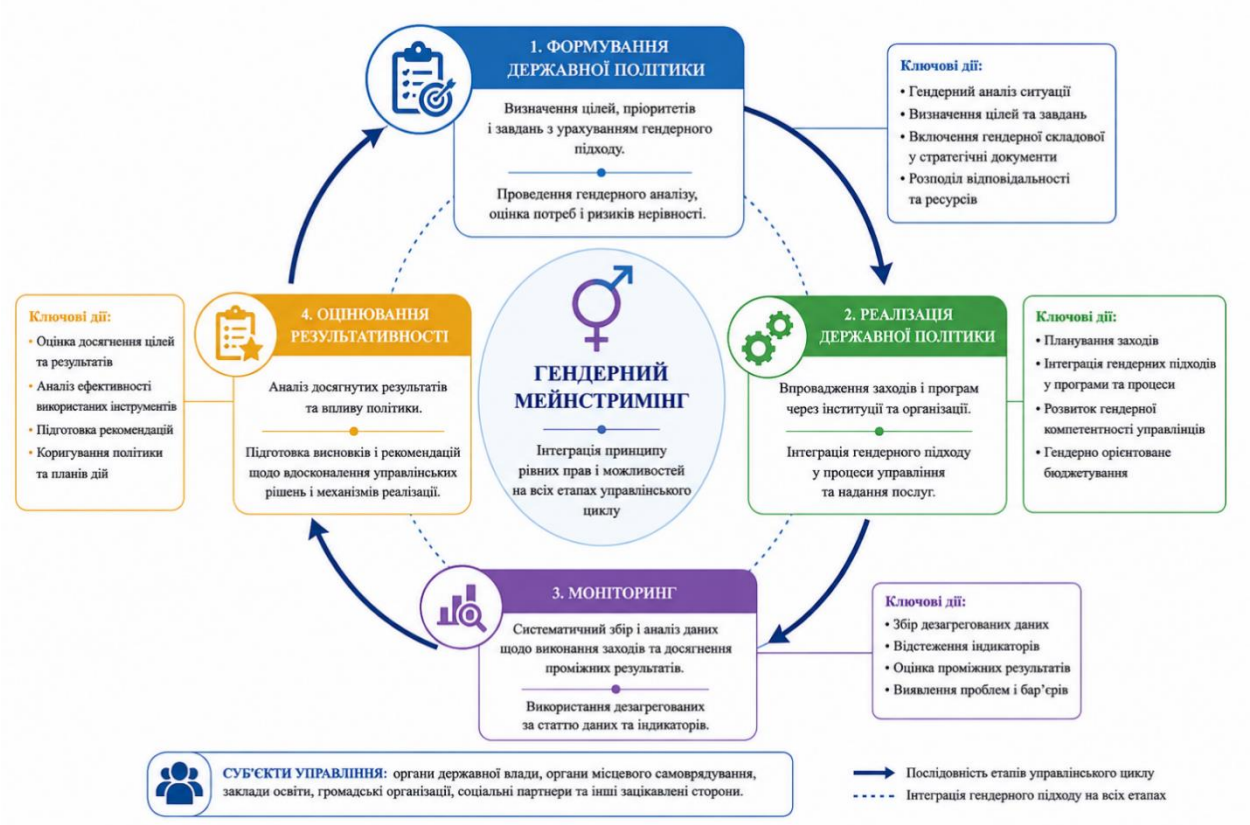

Рис. 1.1. Управлінський цикл гендерного мейнстримінгу в системі публічного управління освітою.

Джерело: розроблено автором.

Наукова новизна представленої моделі полягає у тому, що вперше у вітчизняних дослідженнях з публічного управління гендерний мейнстримінг обґрунтовано як цілісний управлінський цикл, інтегрований у процес формування та реалізації державної політики у сфері освіти. На відміну від існуючих підходів, які переважно мають декларативний або галузевий характер, запропонована модель поєднує стратегічний, організаційний та аналітичний рівні управління та передбачає використання інструментів моніторингу й оцінювання результативності. Що дозволяє забезпечити не лише формальне дотримання принципів гендерної рівності, а й підвищення ефективності управлінських рішень у системі публічного управління освітою [91].

Практична значущість моделі полягає у можливості її застосування органами публічної влади та закладами освіти при розробці стратегічних документів, зокрема планів забезпечення рівних прав і можливостей. Як представлено на рис. 1.1, гендерний мейнстримінг у системі публічного управління освітою реалізується як безперервний управлінський цикл, що охоплює чотири взаємопов'язані етапи.

Перший етап – формування державної політики – передбачає визначення стратегічних цілей, завдань і пріоритетів із урахуванням гендерної складової. На цьому етапі здійснюється гендерний аналіз ситуації, ідентифікуються існуючі дисбаланси та потенційні ризики нерівності, а також закладаються відповідні положення у стратегічні та програмні документи розвитку освіти.

Другий етап – реалізація державної політики – пов'язаний із впровадженням визначених заходів через діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування та закладів освіти. На цьому рівні гендерний підхід інтегрується у практику управління шляхом адаптації освітніх програм, розвитку гендерної компетентності управлінського персоналу та застосування інструментів гендерно орієнтованого бюджетування.

Третій етап – моніторинг – передбачає систематичний збір і аналіз інформації щодо стану реалізації гендерної політики. Особливого значення набуває використання дезагрегованих за статтю даних, що дозволяє об'єктивно оцінити доступ до ресурсів, рівень участі у прийнятті управлінських рішень та інші показники функціонування освітньої системи [126].

Четвертий етап – оцінювання результативності – спрямований на визначення ефективності реалізованих заходів, ступеня досягнення поставлених цілей та виявлення необхідності коригування управлінських рішень. На основі отриманих результатів формуються рекомендації щодо

вдосконалення механізмів імплементації гендерних підходів у публічному управлінні освітою.

Важливо підкреслити, що всі етапи управлінського циклу є взаємопов'язаними та взаємообумовленими, а їх реалізація здійснюється за участю широкого кола суб'єктів публічного управління, зокрема органів державної влади, органів місцевого самоврядування, закладів освіти та інститутів громадянського суспільства [115],[116].

Запропонована модель дозволяє розглядати гендерний мейнстримінг як інтегрований механізм публічного управління, що забезпечує системну реалізацію принципів рівних прав і можливостей у сфері освіти та підвищує ефективність управлінських рішень [18], [177].

Результати теоретичного аналізу свідчать про трансформацію гендерного підходу від переважно соціокультурної концепції до комплексного інструменту публічного управління. У сучасних умовах гендерний мейнстримінг доцільно розглядати як інтегрований управлінський механізм, що забезпечує системне врахування принципів рівних прав і можливостей на всіх етапах формування, реалізації, моніторингу та оцінювання державної політики у сфері освіти [175].

Запропонований підхід дозволяє перейти від декларативного забезпечення гендерної рівності до формування практичних механізмів її реалізації через систему управлінських рішень, стратегічного планування та інституційного забезпечення. У цьому контексті гендерний підхід у публічному управлінні виступає не лише соціальною цінністю, а й інструментом підвищення ефективності державної політики та якості управління освітньою сферою.

1.2. Генеза та сучасний стан впровадження гендерної політики в освітню сферу

Імплементація гендерних підходів у систему публічного управління освітою є результатом тривалого розвитку міжнародної та національної

політики у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. У сучасних демократичних державах гендерна рівність розглядається як одна з ключових засад формування ефективної державної політики, розвитку людського потенціалу та забезпечення соціальної стійкості суспільства.

Формування сучасної моделі державної гендерної політики значною мірою відбувалося під впливом міжнародних нормативно-правових документів та діяльності міжнародних організацій, зокрема Організації Об'єднаних Націй, Ради Європи та Європейського Союзу. Важливу роль у становленні сучасного гендерного підходу відіграли Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок [56], Пекінська декларація [97] та Платформа дій, а також міжнародні документи у сфері забезпечення прав людини та недискримінації [162],[163],[107].

На сучасному етапі гендерна політика Європейського Союзу орієнтована на інтеграцію принципів рівних прав і можливостей у всі напрями державної політики, включаючи систему освіти, ринок праці, сферу публічного управління та механізми прийняття управлінських рішень. У документах Європейської Комісії та Ради Європи гендерна рівність розглядається не лише як соціальна цінність, а і як важливий показник рівня демократичного розвитку держави, ефективності інституційного управління та соціальної стійкості суспільства. У цьому контексті система освіти визначається одним із ключових механізмів формування культури рівності, недискримінації та демократичних цінностей [157].

В Україні процес формування державної гендерної політики активізувався після приєднання до основних міжнародних документів у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Важливим етапом стало закріплення принципу рівності у Конституції України [58], а також ухвалення Державної Стратегії «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 08 вересня 2005 року № 2866-IV [31], що нормативно дало напрямок основним напрям державної гендерної політики та механізми її реалізації. Подальший розвиток інституційного забезпечення

гендерної рівності пов'язаний із Указом Президента України «Про вдосконалення діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 26 липня 2005 року, а також із впровадженням державних стратегічних документів у сфері гендерної політики та розвитку освіти [107]. Євроінтеграційний курс України та адаптація національного законодавства до стандартів Європейського Союзу зумовили необхідність інтеграції гендерного компоненту у систему публічного управління, у тому числі в освітню сферу[115] .

Разом із тим сучасний етап розвитку державної гендерної політики характеризується переходом від формального нормативного закріплення принципів рівності до необхідності створення дієвих механізмів їх практичної реалізації. У сфері освіти це передбачає інтеграцію гендерного компоненту у систему стратегічного планування, діяльність органів публічного управління та внутрішні механізми управління закладами освіти. Особливого значення набувають питання розвитку гендерної компетентності управлінських кадрів, використання інструментів моніторингу та оцінювання результативності державної політики, а також упровадження сучасних інституційних механізмів забезпечення рівних прав і можливостей [111].

Важливим етапом розвитку європейської гендерної політики стало ухвалення Європейським парламентом у 2006 році «Дорожньої карти забезпечення рівності між жінками та чоловіками» [113], у якій було визначено необхідність інтеграції принципів гендерної рівності у всі напрями державної політики та діяльності публічних інституцій. У подальшому зазначений підхід отримав розвиток у Стратегіях гендерної рівності Європейського Союзу, де особлива увага приділяється питанням участі жінок у процесах прийняття рішень, подоланню структурної нерівності, розвитку інклюзивного освітнього середовища та забезпеченню рівного доступу до ресурсів і можливостей [131].

Поступово гендерна політика в країнах Європейського Союзу трансформувалася від переважно нормативного забезпечення рівності до формування комплексної системи управлінських механізмів її реалізації. Це зумовило активне впровадження інструментів гендерного мейнстримінгу, гендерно орієнтованого бюджетування, систем моніторингу та оцінювання результативності державної політики. У сфері освіти зазначені механізми почали інтегруватися у стратегічне планування діяльності закладів освіти, систему управління персоналом, освітні стандарти та процедури внутрішнього забезпечення якості освіти [136].

На сучасному етапі розвитку європейської освітньої політики важливого значення набуває впровадження планів забезпечення рівних прав і можливостей, які розглядаються як інструмент стратегічного управління закладами освіти. Особливої актуальності зазначені механізми набули після запровадження програмою «Horizon Europe» вимоги щодо наявності відповідних планів у закладів вищої освіти та наукових установ, які беруть участь у міжнародних наукових і грантових програмах. Це свідчить про поступовий перехід від декларативного забезпечення гендерної рівності до практичної інтеграції гендерного компоненту у систему публічного управління освітою [133], [184].

Реальний розподіл управлінських та професійних кадрів залежно від статі свідчить про наявність структурних дисбалансів у системі управління освітою. Незважаючи на високий рівень представництва жінок у сфері освіти загалом, їх участь у процесах прийняття стратегічних управлінських рішень та зайнятті керівних посад залишається недостатньою. Подібна ситуація свідчить про існування прихованих інституційних бар’єрів, які впливають на доступ до управлінських ресурсів, професійного просування та участі у формуванні державної освітньої політики.

Проблематика забезпечення гендерної рівності в Україні активно досліджується представниками різних галузей наукового знання. У працях Л. Кобелянської [56], О. Кізь [51],[52], І. Грабовської [24],[25], О. Луценко [71],

[72], В. Троян [136], Н. Таран [133] [, Т. Талько [132], Н. Бокало [8] , О. Руднєвої [120], І. Жеребкіної [37], [38], І. Головашенко [21],[22], І. Лебединської [66], [67], Т. Мельник [80],[81], Н. Чухим[141] та інших науковців обґрунтовується необхідність інтеграції принципів гендерної рівності у систему державної політики, правового регулювання та діяльності органів публічної влади. Дослідники наголошують, що розвиток державної гендерної політики в Україні супроводжується поступовим формуванням нормативно-правових, організаційних та інституційних механізмів забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Ухвалення стратегічних державних документів та адаптація національного законодавства до європейських стандартів свідчать про посилення уваги держави до проблематики гендерної рівності та її інтеграції у систему публічного управління [175].

Науковці наголошують, що реалізація політики гендерної рівності має комплексний і багаторівневий характер та потребує узгодженого поєднання нормативно-правових, організаційних, інституційних та інформаційно-комунікаційних механізмів. Ефективність імплементації гендерних підходів значною мірою залежить від наявності політичної волі, сформованої системи законодавчого забезпечення, дієвих механізмів реалізації державної політики, а також рівня суспільної підтримки принципів рівних прав і можливостей. У працях вітчизняних дослідників підкреслюється, що важливими передумовами розвитку гендерної політики є формування гендерної культури суспільства, розвиток гендерної науки та інтеграція гендерної освіти у систему професійної підготовки й публічного управління. Це сприяє підвищенню рівня обізнаності щодо гендерних проблем, подоланню стереотипів, розвитку гендерної компетентності та створює передумови для більш ефективного забезпечення прав і свобод жінок і чоловіків у різних сферах суспільного життя, зокрема у сфері освіти та управління [156].

Незважаючи на поступовий розвиток державної гендерної політики та розширення нормативно-правового забезпечення принципів рівних прав і можливостей, практика імплементації гендерних підходів у систему публічного управління освітою залишається недостатньо ефективною. У сучасних умовах спостерігається певний дисбаланс між нормативним закріпленням принципів гендерної рівності та рівнем їх практичної інтеграції у діяльність органів публічного управління й закладів освіти. Це свідчить про необхідність удосконалення організаційно-управлінських механізмів реалізації гендерної політики, розвитку системи моніторингу, підвищення рівня гендерної компетентності управлінських кадрів та інтеграції гендерного компоненту у стратегічне планування освітньої сфери.

Українські гендерні дослідження поступово розвиваються як важливий теоретичний і практичний напрям наукового знання, однак питання інтеграції гендерних підходів у систему публічного управління та управління освітою залишаються недостатньо розробленими. Значна частина наукових праць присвячена переважно соціокультурним, правовим або історичним аспектам гендерної проблематики, тоді як організаційно-управлінські механізми реалізації державної гендерної політики у сфері освіти потребують подальшого наукового обґрунтування. У сучасних умовах особливої актуальності набувають дослідження, спрямовані на формування ефективних механізмів інтеграції принципів рівних прав і можливостей у систему стратегічного управління освітою, діяльність органів публічної влади та внутрішню політику закладів освіти.

Питання забезпечення гендерної рівності поступово інтегруються у різні напрями державної політики та діяльності органів публічного управління. Гендерний підхід набуває міжгалузевого характеру та охоплює сферу освіти, науки, охорони здоров’я, соціальної політики, ринку праці та інші напрями суспільного розвитку. У міжнародній практиці забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків розглядається як складова демократизації суспільства, підвищення ефективності державного управління

та забезпечення сталого розвитку. Інтеграція гендерного компоненту у систему публічного управління поступово стає одним із пріоритетних напрямів державної політики на міжнародному та національному рівнях [28].

Надання Україні у червні 2022 року статусу кандидата на членство в Європейському Союзі актуалізувало необхідність адаптації державної політики до європейських стандартів, зокрема у сфері забезпечення гендерної рівності. Інтеграція принципів рівних прав і можливостей жінок і чоловіків розглядається як одна з важливих засад функціонування демократичної держави та ефективного публічного управління [124].

Важливим кроком у цьому напрямі стало схвалення Кабінетом Міністрів України Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2022–2024 роки з її реалізації (розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2022 року № 1163-р) [115]. Зазначений документ визначає основні напрями державної політики щодо інтеграції гендерного підходу у систему освіти, формування гендерно чутливого освітнього середовища, розвитку гендерної компетентності учасників освітнього процесу та вдосконалення механізмів забезпечення рівних прав і можливостей у сфері освіти. Подальша реалізація Стратегії передбачає впровадження відповідних операційних планів та механізмів моніторингу до 2030 року [98].

Дослідження механізмів імплементації гендерних підходів у систему публічного управління освітою потребує врахування еволюції наукових ідей щодо забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Формування сучасного гендерного підходу відбувалося поступово - від філософського осмислення проблем рівності та соціальної ролі жінок і чоловіків до закріплення відповідних принципів у міжнародному праві, державній політиці та системі освіти [117].

У межах цього дослідження доцільно виокремити кілька основних етапів становлення гендерних підходів: формування перших уявлень про гендерну рівність у філософській та політичній думці; розвиток міжнародних

і національних державно-правових механізмів забезпечення рівних прав і можливостей; інтеграцію принципів гендерної рівності у систему освіти; а також становлення гендерно орієнтованої та гендерно чутливої моделі освітнього середовища [21,114].

Аналіз зазначених етапів свідчить про послідовний розвиток гендерних підходів та їх поступову інтеграцію у різні сфери державної політики й суспільного життя. Гендерна проблематика зберігає актуальність як на національному, так і на міжнародному рівнях, а питання забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків продовжують залишатися важливою складовою демократичного розвитку держави та модернізації системи публічного управління.

Водночас у сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності та механізмів реалізації гендерної рівності у системі публічного управління освітою. Українські та зарубіжні дослідники по-різному трактують зміст гендерного підходу, роль інституційних механізмів та напрями інтеграції принципів рівних прав і можливостей у систему управління освітою, що зумовлює необхідність подальшого наукового обґрунтування цієї проблематики [93].

Для системи освіти України характерним залишається наявність історично сформованих гендерних дисбалансів у розподілі професійних та управлінських ролей. Попри високий рівень представництва жінок у сфері освіти, керівні та адміністративні посади переважно займають чоловіки. Подібна ситуація простежується і в системі органів державної влади та публічного управління загалом [44].

Так, за результатами аналізу кадрового складу органів законодавчої та виконавчої влади у 2025-2026 роках, частка жінок у Верховній Раді України становила близько 21,1%, у Кабінеті Міністрів України - лише 18,8%, а серед керівників центральних органів виконавчої влади та їх заступників - від 25,8 до 33% [148]. Зазначені показники свідчать про недостатній рівень забезпечення гендерного балансу у системі публічного управління та

обмежене представництво жінок у процесах прийняття стратегічних управлінських рішень.

Недостатня інтеграція принципів гендерної рівності у кадрову політику органів державної влади та місцевого самоврядування ускладнює формування системних змін у сфері освіти, зокрема впровадження гендерно орієнтованого та гендерно чутливого підходу до управління освітнім середовищем. Наразі в українському суспільстві триває довгий системний трансформаційний процес, який охоплює усі сфери суспільного життя, зокрема й освіту. Саме в такі періоди відбуваються зміни у традиційних уявленнях про існуючи та формуються нові, які стосуються та змінюють чоловічі та жіночі ролі у суспільстві [48].

Важливою перешкодою на шляху забезпечення гендерної рівності у сфері публічного управління залишається вплив стереотипних уявлень щодо професійних і управлінських ролей жінок і чоловіків. Гендерні стереотипи суттєво впливають на кадрову політику, процеси професійного просування та доступ до керівних посад, формуючи нерівні можливості для кар'єрного розвитку [51].

У системі публічного управління та освіти досі зберігаються уявлення про недостатній рівень управлінських якостей жінок, зокрема щодо здатності до стратегічного планування, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень. Водночас жінкам частіше відводиться роль виконавців, а не суб'єктів стратегічного управління. Подібні стереотипи негативно впливають на процес формування кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування, обмежують можливості професійного просування та знижують ефективність реалізації принципів рівних прав і можливостей [49].

Подолання гендерних стереотипів у системі освіти та професійної підготовки управлінських кадрів є важливою передумовою формування гендерно чутливого управлінського середовища та впровадження сучасних підходів до кадрової політики у сфері публічного управління [61].

Проблематика гендерних стереотипів посідає важливе місце у сучасних міждисциплінарних дослідженнях та охоплює не лише психологічні й філософські аспекти, а і питання професійної діяльності, кадрової політики та управління. Особлива увага приділяється дослідженню впливу гендерних стереотипів на професійне середовище, процеси прийняття управлінських рішень, формування кадрового потенціалу та забезпечення рівних можливостей у сфері публічного управління й освіти [161].

Сучасні українські науковці активно досліджують різні аспекти гендерної проблематики. Зокрема, Т. Медіна [78] аналізує актуальні проблеми гендерного менеджменту у закладах вищої освіти; В. Назарова [82] досліджує вплив гендерних стереотипів на професійну діяльність у сфері управління; О. М. Чальцева [80] вивчає питання реалізації гендерної політики у системі державного управління; В. Стадник та І. Костюк [61] досліджують особливості забезпечення гендерної рівності в управлінській діяльності. Значна увага також приділяється вивченню ставлення громадськості до гендерних питань, трансформації суспільних уявлень щодо ролі жінок і чоловіків та формуванню культури гендерної рівності в українському суспільстві.

Попри поступовий розвиток державної гендерної політики, сфера публічного управління в Україні все ще недостатньо досліджується як цілісний механізм реалізації принципів гендерної рівності та взаємодії держави й суспільства у процесі формування відповідної політики. Особливої актуальності набуває питання інтеграції гендерних підходів у систему публічного управління освітою, кадрову політику органів державної влади та механізми прийняття управлінських рішень [27].

Важливим етапом інституціоналізації державної гендерної політики стало ухвалення Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 08 вересня 2005 року № 2866-IV, який визначив основні засади державної політики у сфері забезпечення гендерної рівності та напрями реалізації принципів рівних прав і можливостей у різних

сферах суспільного життя [109]. Законодавче забезпечення гендерної політики також ґрунтується на положеннях Конституції України [58], Цивільного кодексу України, Сімейного кодексу України, Кодексу законів про працю України, Законів України «Про освіту», «Про державну службу», «Про охорону праці» та інших нормативно-правових актів [110].

Положення Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» спрямовані не лише на протидію дискримінації за ознакою статі, а й на формування комплексних соціальних та управлінських механізмів забезпечення гендерної рівності, розвитку партнерських відносин у суспільстві, підтримки відповідального батьківства й материнства та створення рівних можливостей для професійної та суспільної реалізації жінок і чоловіків [109].

Важливою складовою реалізації гендерної політики є формування організаційної та управлінської культури, заснованої на принципах рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Це передбачає забезпечення рівної участі представників обох статей у процесах прийняття управлінських та суспільно важливих рішень, створення умов для поєднання професійних і сімейних обов’язків, а також розвиток партнерських моделей взаємодії у професійному середовищі [174].

Суттєве значення у процесі імплементації гендерних підходів мають розвиток гендерної культури, гендерної освіти та просвітницької діяльності, спрямованих на подолання дискримінаційних практик і стереотипних уявлень щодо ролі жінок і чоловіків у суспільстві. Одним із проявів трансформації сучасної мовної та управлінської культури є поширення фемінітивів у професійному та офіційно-діловому мовленні. Використання таких форм, як «ректорка», «професорка», «деканесса», «радниця» та інших, відображає поступову адаптацію мовної практики до принципів гендерної рівності та розширення представництва жінок у професійній і управлінській сферах [77].

Водночас чинний Національний класифікатор професій України переважно зберігає традиційні форми найменування посад у чоловічому роді, що певною мірою ускладнює нормативне закріплення та широке використання фемінітивів в офіційно-діловому мовленні. Попри поступове оновлення мовних практик і розширення використання гендерно чутливих форм професійних назв, питання їх уніфікованого нормативного застосування у сфері публічного управління та освіти залишається предметом наукових і суспільних дискусій [79].

Мовні практики та форми професійного звертання також впливають на формування суспільного сприйняття гендерних ролей, що зумовлює необхідність урахування гендерно чутливого підходу у сфері освіти, публічної комунікації та управлінської діяльності [105].

Євроінтеграційний курс України зумовив необхідність посилення демократичних механізмів державного управління, зокрема у сфері забезпечення гендерного паритету в органах державної влади. Одним із важливих показників рівня демократичного розвитку держави міжнародна спільнота розглядає рівень представництва жінок у процесах прийняття політичних та управлінських рішень.

Проблема недостатнього представництва жінок у вищих органах державної влади тривалий час залишалася актуальною для України. Зростання рівня представництва жінок у Верховній Раді України свідчить про поступові зміни у сфері реалізації державної гендерної політики та розвитку демократичних механізмів політичної участі. Якщо у попередніх скликаннях частка жінок залишалася відносно низькою, то у Верховній Раді IX скликання кількість жінок-депутаток зросла до 87 осіб, що становить понад 20 % депутатського складу. Подібна динаміка значною мірою пов’язана із запровадженням гендерних квот та посиленням уваги до забезпечення рівних можливостей у політичній сфері [89].

Водночас рівень впливу жінок на процес формування державної політики та ухвалення стратегічних рішень усе ще залишається недостатнім.

Запровадження механізмів гендерного квотування розглядається як один із інструментів подолання структурних бар'єрів у політичній діяльності, розширення представництва жінок у системі публічного управління та поступової трансформації суспільних стереотипів щодо ролі жінок у політиці та державному управлінні.

У науковій літературі виокремлюється комплекс причин, що впливають на збереження гендерної нерівності у сфері публічного управління та доступу жінок до керівних посад. Дослідники наголошують, що формування сучасних гендерних дисбалансів значною мірою зумовлене історичними, соціально-економічними та культурними чинниками.

Однією з причин є вплив історично сформованих моделей суспільних відносин, у межах яких управлінська та політична діяльність традиційно асоціювалася переважно з чоловіками. Подібні уявлення тривалий час обмежували участь жінок у процесах прийняття владних та управлінських рішень, що зумовило необхідність поступової трансформації суспільних і професійних ролей [133].

Серед інших чинників дослідники виокремлюють вплив соціально-економічних трансформацій та ринкових реформ, у межах яких чоловіча праця традиційно оцінювалася вище, ніж жіноча, зокрема у сфері оплати праці та доступу до ресурсів професійного розвитку. Важливе значення також має нерівномірний розподіл професійних і сімейних обов'язків між жінками та чоловіками, що впливає на можливості професійного просування та участі у публічному управлінні.

Окрему увагу вчені приділяють існуванню прихованих інституційних бар'єрів, відомих як ефект «скляної стелі» («glass ceiling»), які обмежують можливості жінок щодо кар'єрного зростання та доступу до керівних посад [129].

Гендерний розрив в оплаті праці залишається актуальною проблемою та значною мірою пов'язаний із історично сформованим розподілом професійних і соціальних ролей за ознакою статі. Подібні дисбаланси

проявляються не лише у сфері економічних відносин, а і в системі публічного управління, де жінки тривалий час мали обмежений доступ до керівних посад та процесів ухвалення стратегічних рішень [93].

Розвиток гендерного підходу у сфері публічного управління супроводжувався поступовою трансформацією наукових уявлень щодо понять «стать» і «гендер», а також переосмисленням ролі жінок у державному управлінні та суспільному житті. Водночас забезпечення формального кількісного представництва жінок у системі органів влади саме по собі не гарантує досягнення гендерного балансу. Важливого значення набуває забезпечення реальної участі жінок у процесах формування державної політики, розроблення нормативно-правових актів, ухвалення управлінських рішень та контролю за їх імплементацією [134].

Ефективна реалізація гендерної політики потребує комплексних інституційних змін, що передбачають трансформацію кадрової політики, управлінської культури та суспільних уявлень щодо ролі жінок і чоловіків у системі публічного управління. Важливу роль у цьому процесі відіграють громадські ініціативи, діяльність жіночих організацій та розвиток механізмів громадської участі, які сприяють поширенню принципів гендерної рівності та посиленню суспільного контролю за реалізацією державної гендерної політики [135].

Система освіти відіграє важливу роль у формуванні гендерної культури, розвитку гендерної обізнаності та трансформації суспільних уявлень щодо ролі жінок і чоловіків у державі та суспільстві. Інтеграція гендерно чутливих підходів в освітній процес сприяє формуванню поваги до принципів рівних прав і можливостей, розвитку почуття власної гідності, самоцінності та усвідомлення права на вільний вибір професійних і соціальних ролей.

Досягнення суттєвого прогресу у сфері забезпечення гендерної рівності потребує комплексної взаємодії органів публічного управління, міжнародних організацій, громадянського суспільства та освітніх інституцій. Важливе значення мають підтримка жіночого лідерства, розвиток громадських

ініціатив, а також формування партнерської моделі взаємодії жінок і чоловіків у процесі реалізації державної гендерної політики [127].

Питання гендеру залишається одним із важливих, але недостатньо розроблених аспектів у теорії та практиці державного й публічного управління. Попри активний розвиток гендерних досліджень, проблематика інтеграції гендерних підходів у систему управлінських відносин, кадрову політику та механізми реалізації державної політики потребує подальшого наукового обґрунтування [131].

У сучасній науці гендер розглядається як соціальний конструкт, формування якого залежить від історичних, культурних, соціальних та інституційних чинників. Соціальне середовище, суспільні норми та система цінностей впливають на формування гендерної ідентичності, моделей поведінки та уявлень щодо ролі жінок і чоловіків у суспільстві. Саме тому трансформація суспільних установок і розвиток гендерно чутливих підходів у системі освіти та публічного управління розглядаються як важливі передумови забезпечення рівних прав і можливостей [164].

У межах дослідження здійснюється аналіз розвитку гендерної теорії у сфері публічного управління з урахуванням підходів, сформованих у працях зарубіжних, зокрема американських, дослідників. Особлива увага приділяється трансформації наукових підходів до розуміння гендеру - від традиційного поділу за ознакою статі до ширшого трактування гендеру як соціального, культурного та інституційного конструкта, що впливає на систему управлінських відносин і державної політики [99].

Починаючи з 1980-х років, у зарубіжній науці відбулося суттєве розширення гендерної проблематики у сфері публічного управління та політики. Дослідження почали охоплювати питання представництва жінок у системі державної служби, гендерної дискримінації, доступу до управлінських ресурсів, а також впливу гендерних чинників на процеси формування та реалізації державної політики [154].

Важливу роль у розвитку гендерних досліджень у сфері державного управління відіграли наукові симпозіуми та міждисциплінарні дискусії. Одним із перших став симпозіум «Women in Public Administration», проведений у 1976 році, у межах якого порушувалися питання дискримінації жінок, недостатнього представництва у системі державної служби та обмеженого використання кадрового потенціалу жінок у сфері публічного управління [153].

Подальший розвиток гендерних досліджень у сфері публічного управління засвідчив поступове зміщення наукового фокусу від вивчення виключно проблем представництва жінок до ширшого аналізу гендерних відносин та їх впливу на систему державного управління і політики. Через сорок років після першого симпозіуму питання майбутнього жінок у державному управлінні знову стало предметом наукового обговорення у виданні Administration & Society, де основна увага вже приділялася не лише проблемам жінок, а й комплексному дослідженню гендеру як соціального та управлінського феномену. Це стало важливим етапом формування наукового підґрунтя для розвитку гендерної теорії у сфері державного управління [116].

Важливе значення для розвитку гендерних досліджень мало розмежування понять «стать» і «гендер». Американські дослідники Макгінн та Паттерсон наголошували, що поняття «стать» переважно пов’язується з біологічними відмінностями між чоловіками та жінками, тоді як «гендер» відображає соціально сформовані моделі поведінки, ролей і взаємодії. Науковці підкреслювали, що у суспільній свідомості та культурних практиках ці поняття часто використовуються як взаємозамінні, що ускладнює формування єдиного підходу до розуміння гендерних процесів у сфері публічного управління та державної політики.

Подібні наукові дискусії сприяли розширенню підходів до аналізу управлінських відносин, кадрової політики та механізмів прийняття рішень, у межах яких гендер почав розглядатися як важливий чинник формування адміністративної поведінки, владних відносин та інституційної взаємодії.

Попри те, що у суспільному дискурсі поняття «стать» і «гендер» часто використовуються як взаємопов'язані або взаємозамінні, у наукових дослідженнях вони розглядаються як різні аналітичні категорії. Подібний підхід дає можливість розмежувати біологічні характеристики людини та соціально сформовані моделі поведінки, ролі й уявлення, які формуються під впливом суспільства, культури та інституційного середовища.

Американські дослідники Макгінн К. та Паттерсон П. [174] підкреслювали, що розмежування понять «стать» і «гендер» має важливе значення для аналізу процесів публічного управління, кадрової політики та владних відносин. Науковці звертали увагу на те, що соціальні очікування та стереотипні уявлення щодо ролі жінок і чоловіків значною мірою впливають на формування управлінських практик, адміністративної поведінки та процесів прийняття рішень.

Водночас аналітичне та практичне розмежування понять «стать» і «гендер» залишається складним, оскільки вони формуються під впливом суспільних норм, культурних практик і публічного дискурсу. Саме тому у сучасних дослідженнях гендер дедалі частіше розглядається як важливий інструмент аналізу управлінських процесів, кадрових відносин та механізмів реалізації державної політики.

У межах цього дослідження підходи Макгінна та Паттерсона використовуються як теоретична основа для аналізу розвитку гендерної теорії та її інтеграції у сферу публічного управління. Особлива увага приділяється дослідженню механізмів реалізації гендерної політики у професійному середовищі, діяльності органів публічної влади та системі освіти, а також визначенню перспектив удосконалення гендерно чутливих підходів у сфері управлінської діяльності[174].

Еліас Н. та Д'Агостіно Марія Дж. розглядають гендер як соціально сконструйоване поняття, сформоване під впливом суспільних норм, культурних уявлень та домінуючих моделей поведінки. Науковці підкреслюють, що традиційні уявлення про чоловічі та жіночі ролі тривалий

час ґрунтувалися на гетеронормативному підході, у межах якого маскулінна та фемінна поведінка розглядалися як чітко визначені соціальні моделі [154].

Історично у суспільстві поняття «стать» і «гендер» часто використовувалися як взаємозамінні, що сприяло формуванню бінарної системи уявлень про ролі жінок і чоловіків. У межах таких підходів від чоловіків традиційно очікували проявів сили, лідерства та домінування, тоді як жінкам відводилися переважно соціально схвалені фемінні ролі. Подібні уявлення формуються ще на ранніх етапах соціалізації та впливають на професійні орієнтири, поведінкові моделі та суспільне сприйняття ролі жінок і чоловіків у різних сферах суспільного життя.

Науковці наголошують, що гендерні стереотипи впливають не лише на особистісний розвиток людини, а й на механізми суспільного визнання, професійного просування та інтеграції у систему соціальних і управлінських відносин. Особи, які не відповідають усталеним стереотипним уявленням щодо маскулінності чи фемінності, нерідко стикаються з проявами соціального виключення або дискримінації [37].

Бінарна модель гендерної системи впливає не лише на формування гендерних ідентичностей, а й на механізми розподілу влади, ресурсів і соціальних ролей у суспільстві. У межах традиційних суспільних уявлень управлінські, політичні та економічні переваги тривалий час асоціювалися переважно з маскулінними моделями поведінки, що впливало на характер формування системи публічного управління та кадрової політики.

Однією з перших дослідниць, яка звернула увагу на гендерний характер владних відносин у сфері державного управління, була Стіверс К. Науковиця зазначала, що уявлення про професійну компетентність, адміністративне лідерство та управлінську ефективність історично формувалися переважно через маскулінні характеристики, що сприяло закріпленню політичних та економічних переваг за носіями відповідних моделей поведінки [193].

У результаті жінки, які обіймають керівні посади у сфері державного чи публічного управління, нерідко стикаються з подвійними суспільними очікуваннями. З одного боку, від них очікується відповідність традиційним моделям жіночої поведінки, а з іншого - демонстрація управлінських якостей, що історично асоціювалися з маскулінним стилем керівництва. Подібні суперечності впливають на професійну реалізацію жінок, процеси кар'єрного просування та сприйняття жіночого лідерства у системі публічного управління.

Проблема гендерної нерівності у сфері управління пов'язана не лише з біологічними відмінностями, а насамперед із впливом суспільних норм, стереотипів та інституційних практик, які визначають особливості розподілу ролей і владних повноважень у публічній та приватній сферах діяльності.

У сучасних гендерних дослідженнях значна увага приділяється розмежуванню понять «стать» і «гендер», що дозволяє глибше аналізувати механізми формування соціальної нерівності та особливості функціонування гендерної системи у суспільстві й публічному управлінні. Подібний підхід дає можливість розглядати гендер не лише як біологічно зумовлену характеристику, а як результат тривалого соціального та культурного конструювання моделей маскулінності й фемінності.

Науковці наголошують, що бінарна гендерна система тривалий час визначала домінуючі суспільні уявлення щодо ролей жінок і чоловіків, а також впливала на формування інституційних практик у сфері державного управління, освіти та кадрової політики. Водночас сучасні дослідження демонструють складність гендерної ідентичності та необхідність урахування різних форм її прояву у суспільному та професійному середовищі Еліас Н.М. та Колвін Р.А..

Американські дослідники Еліас Н.М. та Колвін Р.А. виокремлюють такі важливі аспекти, як гендерна ідентичність та гендерне самовираження. Науковці зазначають, що гендерна ідентичність пов'язана з внутрішнім сприйняттям людиною власної статевої належності, тоді як гендерне

самовираження відображає зовнішні прояви цієї ідентичності у суспільстві та професійному середовищі [156].

Попри поступовий розвиток гендерно чутливих підходів, значна частина державних та публічних інституцій і сьогодні функціонує переважно в межах традиційної бінарної системи. Це проявляється, зокрема, у формах офіційної документації, кадрових процедурах та адміністративних практиках, де жіноча та чоловіча ідентичність часто залишаються єдиними нормативно визначеними варіантами. Водночас у міжнародній практиці поступово поширюються більш інклюзивні підходи до формування державної політики та адміністративних процедур, спрямовані на врахування різноманітності гендерної ідентичності.

Еліас Н.М. та Колвін Р.А. звертають увагу на необхідність формування більш інклюзивних підходів у системі публічного управління та недопущення виключення небінарних осіб із адміністративного простору. Для аналізу механізмів соціальної нерівності науковці використовують п’ять категорій теорії пригноблення І. Янг: експлуатацію, маргіналізацію, безсилля, культурний імперіалізм і насильство. У межах такого підходу дослідники розглядають гендерну нерівність як складний соціально-інституційний процес, що впливає на доступ громадян до суспільних ресурсів, механізмів представництва та участі у публічному управлінні [156].

На думку Еліаса Н.М. та Колвіна Р.А., прояви гендерної маргіналізації виникають у ситуаціях, коли окремі групи населення не мають рівного доступу до формального та неформального суспільного визнання, адміністративних процедур або механізмів участі у публічному житті. Особлива увага приділяється питанням рівності доступу до державних послуг, представництва у системі управління та захисту прав людини у межах сучасної публічної політики Еліас Н.М. [156].

Проблематика інклюзивності державної політики також стала предметом досліджень інших зарубіжних науковців. Зокрема, Селерс М. [192] аналізував ефективність локальної гендерної політики у США та досліджував

її функціонування за такими критеріями, як сфера застосування, інституційна спроможність і наявність механізмів правового захисту. Науковець підкреслював, що гендерні підходи безпосередньо впливають як на організацію діяльності державних і громадських інституцій, так і на якість надання публічних послуг громадянам Еліас Н.М. та Колвін Р.А. [156].

Розвиток гендерної політики у сфері освіти доцільно розглядати крізь призму її інституціоналізації, що передбачає формування стійкої системи нормативно-правового регулювання, інституційного забезпечення та управлінських механізмів реалізації принципів рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Інституціоналізація гендерної політики здійснюється на міжнародному, європейському та національному рівнях, які перебувають у постійній взаємодії між собою.

На міжнародному рівні формуються базові стандарти та принципи забезпечення гендерної рівності, закріплені у документах Організації Об'єднаних Націй та інших міжнародних організацій. Саме вони визначають загальні підходи до формування державної гендерної політики, забезпечення недискримінації та інтеграції принципів рівних прав і можливостей у систему публічного управління.

На європейському рівні гендерна політика набуває більш прикладного та інституційно орієнтованого характеру. У межах політики Європейського Союзу значна увага приділяється інтеграції гендерного підходу у систему управління, впровадженню механізмів гендерно орієнтованого бюджетування, забезпеченню рівного доступу до освіти та науки, а також реалізації планів забезпечення рівних прав і можливостей у діяльності наукових та освітніх установ.

На національному рівні відбувається адаптація міжнародних і європейських стандартів до особливостей функціонування державної системи управління освітою. В Україні процес інституціоналізації гендерної політики проявляється через прийняття нормативно-правових актів,

державних стратегій, програм і механізмів реалізації гендерного підходу у сфері освіти та публічного управління.

Для систематизації процесу становлення гендерної політики доцільно виокремити основні рівні її інституціоналізації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Рівні інституціоналізації гендерної політики у сфері освіти

Рівень	**Основні суб'єкти**	**Інструменти реалізації**	**Управлінське значення**
Міжнародний	міжнародні організації	конвенції, декларації	формування стандартів
Європейський	інституції ЄС	стратегії, програми, фінансування	інтеграція у політики
Національний	органи державної влади	закони, державні стратегії	реалізація політики

Джерело: узагальнено автором.

Представлена систематизація дозволяє визначити, що ефективність гендерної політики залежить не лише від наявності нормативної бази, а й від узгодженості дій між різними рівнями управління. Попри наявність розвиненої нормативно-правової бази, реалізація гендерної політики у сфері освіти в Україні характеризується низкою системних проблем. По-перше, спостерігається розрив між формальним закріпленням принципів гендерної рівності та їх практичною реалізацією, що свідчить про недостатню ефективність існуючих управлінських механізмів. По-друге, залишається обмеженою інституційна спроможність органів публічного управління, що проявляється у недостатньому рівні координації між органами державної влади, місцевого самоврядування та закладами освіти. По-третє, недостатньо розвиненою є система моніторингу та оцінювання результативності, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. По-четверте, має місце низький рівень інтеграції гендерного підходу у практику управління, що обмежує його вплив на якість освітньої політики.

Розвиток гендерної теорії та еволюція підходів до розуміння гендерної рівності засвідчують поступовий перехід від переважно соціокультурного трактування гендерної проблематики до її розгляду як важливої складової системи публічного управління та державної політики. Сучасні гендерні дослідження охоплюють питання інституційного забезпечення рівних прав і можливостей, формування гендерно чутливого управлінського середовища, кадрової політики, механізмів представництва та участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень.

Водночас ефективна реалізація принципів гендерної рівності потребує не лише нормативного закріплення відповідних положень, а й формування дієвих інституційних та організаційно-управлінських механізмів їх практичного впровадження у систему публічного управління та освіти. Саме тому особливого значення набуває дослідження процесів інституціоналізації гендерної політики, механізмів її реалізації та особливостей інтеграції гендерного підходу у діяльність органів публічної влади й закладів освіти

1.3. Європейський досвід реалізації гендерних підходів в управлінні освітою (досвід ЄС та Скандинавських країн)

Для визначення ефективних механізмів імплементації гендерних підходів у систему управління освітою важливе значення має аналіз міжнародного досвіду. Особливий науковий та практичний інтерес становлять країни Європейського Союзу та Скандинавського регіону, у яких сформовано різні моделі реалізації гендерної політики у сфері публічного управління та освіти. Європейська модель переважно базується на нормативно-правових механізмах, стратегічному плануванні та інституційному регулюванні, тоді як скандинавські країни демонструють більш глибоку інтеграцію принципів гендерної рівності у повсякденні управлінські практики, систему освіти та суспільні відносини [93].

Порівняльна характеристика зазначених моделей наведена у табл. 1.4.

Порівняльний аналіз свідчить, що у країнах Європейського Союзу гендерна політика переважно реалізується через систему нормативно-правового регулювання, стратегічних документів та програмних механізмів. Водночас скандинавські країни демонструють більш комплексний підхід, за якого принципи гендерної рівності інтегруються у систему повсякденного управління, освітню політику, кадрові процедури та механізми соціальної взаємодії.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика моделей реалізації гендерної політики

Критерій	**Країни ЄС**	**Скандинавські країни**
Тип управління	нормативно-орієнтований	інтегрований
Характер політики	стратегічний	практико-орієнтований
Основні інструменти	директиви, програми	повсякденні управлінські практики
Рівень інтеграції	часткова інтеграція	повна інтеграція
Контроль	формалізований	системний і постійний
Роль держави	координуюча	активна і провідна

Джерело: узагальнено автором на основі: [157], [158].

Особливістю скандинавської моделі є високий рівень інституційної інтеграції гендерного підходу, що забезпечує не лише формальне закріплення принципів рівності, а й їх практичну реалізацію у діяльності органів публічного управління та закладів освіти. Подібний досвід становить практичний інтерес для України у контексті вдосконалення механізмів реалізації державної гендерної політики та адаптації системи управління освітою до європейських стандартів.

Порівняльні особливості моделей гендерної політики проявляються не лише у підходах до організації управління, а й у практичних механізмах реалізації принципів гендерної рівності. У країнах Європейського Союзу та Скандинавського регіону сформовано різні інструменти впровадження гендерного мейнстримінгу, які відрізняються рівнем інтеграції у систему

публічного управління, масштабами застосування та ступенем впливу на управлінські процеси у сфері освіти [55].

Основні інструменти реалізації гендерного мейнстримінгу та їх управлінський ефект наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Інструменти реалізації гендерного мейнстримінгу в різних моделях

Інструмент	**Країни ЄС**	**Скандинавські країни**	**Управлінський ефект**
Гендерно орієнтоване бюджетування	частково застосовується	широко застосовується	підвищення ефективності розподілу ресурсів
Гендерний аудит	обмежене застосування	системний управлінський інструмент	виявлення інституційних дисбалансів
Плани гендерної рівності (GEP)	впроваджуються через програми та грантові механізми	інтегровані у систему управління	стратегічне планування та контроль
Моніторинг гендерної політики	періодичний	постійний та багаторівневий	оцінювання результативності політики
Підготовка та навчання кадрів	епізодичне	системне	розвиток гендерної компетентності

Джерело: узагальнено автором.

Аналіз наведених інструментів свідчить, що скандинавська модель характеризується більш високим рівнем інтеграції гендерного мейнстримінгу у систему публічного управління та управління освітою. Гендерні підходи реалізуються не лише на рівні стратегічних документів, а й через постійні управлінські процедури, кадрову політику, систему моніторингу та професійну підготовку персоналу.

У країнах Європейського Союзу механізми гендерного мейнстримінгу переважно реалізуються через програмно-цільові та нормативно-правові інструменти. Водночас практика скандинавських країн демонструє ефективність комплексної інтеграції гендерного підходу у систему

управління, що може бути враховано у процесі вдосконалення державної гендерної політики України [31].

Питання адаптації європейських стандартів гендерної політики до системи управління освітою активно досліджуються українськими та зарубіжними науковцями. Значний внесок у розроблення теоретичних і практичних аспектів реалізації гендерних підходів у сфері освіти та публічного управління здійснили Протасова Н. Г. [103], Кікінежді О. М. [48], Скорик М. М. [129], Кіціак Т. М. [51], Буник М. З. [12] та інші дослідники.

У наукових працях зазначених авторів розкриваються особливості формування гендерної політики у системі управління освітою, аналізуються механізми забезпечення гендерного паритету та його вплив на ефективність управлінської діяльності. Особлива увага приділяється питанням розвитку гендерної освіти в умовах євроінтеграції, впровадженню гендерно чутливих підходів у діяльність закладів вищої освіти, а також трансформації системи публічного врядування відповідно до європейських демократичних стандартів.

Дослідники наголошують, що забезпечення гендерної рівності у сфері освіти та публічного управління розглядається як один із ключових індикаторів демократичності держави, рівня розвитку громадянського суспільства та ефективності сучасних управлінських механізмів.

Стратегія гендерного мейнстримінгу суттєво вплинула на розвиток сучасних підходів до управління освітою та формування механізмів реалізації гендерної політики. Її основою є інтеграція гендерної перспективи у всі рівні формування та реалізації державної політики, зокрема у процеси ухвалення стратегічних і управлінських рішень [56].

Особливий інтерес у цьому контексті становить досвід скандинавських країн - Швеції, Норвегії та Фінляндії, які традиційно вважаються світовими лідерами у сфері забезпечення гендерної рівності. Ефективність скандинавської моделі значною мірою забезпечується поєднанням нормативно-правового регулювання, системної соціальної політики,

механізмів державної підтримки та високого рівня інтеграції гендерних підходів у систему публічного управління [132].

Досвід зазначених країн демонструє поступовий перехід від формального забезпечення рівного доступу до комплексної інтеграції гендерної перспективи у всі напрями освітньої та управлінської політики. Важливу роль у цьому процесі відіграють законодавчі механізми, гендерні квоти, фінансові інструменти підтримки, а також трансформація організаційної та управлінської культури.

Особлива відповідальність у реалізації гендерної політики покладається на державні інституції, які забезпечують розроблення та впровадження нормативно-правових актів відповідно до міжнародних стандартів рівності та принципів недискримінації [9].

Євроінтеграційний курс України, закріплений Угодою про асоціацію з Європейським Союзом та посилений наданням Україні статусу кандидата на членство в ЄС у 2022 році, актуалізував необхідність адаптації національної системи публічного управління до європейських стандартів, зокрема у сфері забезпечення гендерної рівності та недискримінації. У межах євроінтеграційних процесів питання забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків розглядається як важлива складова демократичного врядування, реформування системи освіти та модернізації механізмів державного управління. Положення Угоди про асоціацію та рекомендації Європейського Союзу передбачають інтеграцію гендерних підходів у сферу освіти, зайнятості, кадрової політики та процеси ухвалення управлінських рішень, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення механізмів реалізації державної гендерної політики в Україні [153].

Співпраця України з державами Європейського Союзу у сфері забезпечення гендерної рівності має важливе значення для вдосконалення національного законодавства та розвитку сучасних механізмів публічного управління. У процесі євроінтеграції Україна орієнтується на провідні європейські практики реалізації гендерної політики, адаптації нормативно-

правових актів та впровадження ефективних механізмів забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Саме тому досвід країн ЄС у сфері імплементації гендерних підходів, організації системи управління освітою та реалізації антидискримінаційної політики становить для України значний практичний і науковий інтерес [157].

У країнах Європейського Союзу забезпечення гендерної рівності ґрунтується на принципах правового закріплення рівних можливостей жінок і чоловіків та інтеграції гендерного підходу у систему державного управління. Правові системи європейських держав враховують гендерні особливості суспільних відносин, водночас забезпечуючи рівний соціальний статус та рівний доступ до професійної, освітньої та управлінської діяльності. Значна увага приділяється також подоланню гендерних стереотипів, розвитку інклюзивної управлінської культури та формуванню гендерно чутливого освітнього середовища [95].

Особливістю європейської моделі є активна роль держави у формуванні та реалізації гендерної політики. Гендерні відносини розглядаються як важливий об’єкт правового регулювання та складова демократичного врядування. У більшості країн ЄС впроваджуються спеціальні державні програми, механізми гендерного моніторингу, гендерно орієнтованого бюджетування та нормативно-правові інструменти, спрямовані на забезпечення рівних прав і можливостей у різних сферах суспільного життя. У цьому контексті європейський досвід становить важливу основу для подальшого вдосконалення державної гендерної політики України та розвитку механізмів управління освітою відповідно до сучасних демократичних стандартів [162].

Розвиток засад гендерної рівності в Україні та вдосконалення механізмів їх реалізації є важливою складовою модернізації системи публічного управління та адаптації національного законодавства до європейських стандартів. Проведений аналіз свідчить, що сучасна нормативно-правова база України формально забезпечує рівність прав і

свобод жінок і чоловіків, однак практична реалізація окремих положень державної гендерної політики все ще залишається недостатньо ефективною [29].

Важливим етапом розвитку державної гендерної політики стало реформування національного законодавства відповідно до міжнародних стандартів забезпечення рівних прав і можливостей. Україна ратифікувала низку міжнародних нормативно-правових актів у сфері гендерної рівності, а також ухвалила Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» № 2866-IV від 08.09.2005, який визначив основні напрями державної політики у цій сфері [109].

Подальший розвиток гендерної політики в Україні супроводжується внесенням змін до національного законодавства, спрямованих на забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у різних сферах суспільного життя. Формування сучасної системи державної гендерної політики значною мірою ґрунтується на міжнародних та європейських стандартах, що сприяє поступовій гармонізації українського законодавства із правовими підходами держав Європейського Союзу та розвитку сучасних механізмів публічного управління.

Відповідно до показників Глобального індексу гендерного розриву Україна [158] все ще поступається більшості держав Європейського Союзу за рівнем забезпечення гендерної рівності та ефективністю механізмів реалізації державної гендерної політики. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правового забезпечення, інституційних механізмів та практик публічного управління відповідно до європейських стандартів.

Забезпечення гендерної рівності в Україні значною мірою залежить від ефективності державного регулювання, рівня інтеграції гендерного підходу у систему публічного управління та здатності державних інституцій реалізовувати принципи рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у практичній діяльності. У цьому контексті особливий інтерес становить досвід

держав Європейського Союзу, насамперед скандинавських країн, які демонструють високий рівень розвитку демократичних інститутів та ефективні механізми реалізації гендерної політики.

У науковій літературі скандинавська модель гендерної політики розглядається як одна з найбільш результативних у сфері забезпечення рівних прав і можливостей. Значна увага у цих країнах приділяється впровадженню гендерних квот, розвитку інституційних механізмів контролю, гендерно орієнтованому управлінню та системній інтеграції принципів гендерної рівності у діяльність органів державної влади й системи освіти [118].

У наукових дослідженнях наголошується, що впровадження гендерних квот у політичній сфері нерідко супроводжується суспільним та інституційним спротивом. Скрильник О. О. та Мирошниченко А. І. зазначають, що у багатьох країнах, зокрема європейських, поширеними залишаються стереотипні уявлення щодо участі жінок у політичній діяльності та процесах державного управління. Частина політичних еліт розглядає гендерні квоти як порушення принципу рівної конкуренції, тоді як інші демонструють недовіру до професійної спроможності жінок у сфері ухвалення державних рішень [132].

Подібні підходи свідчать про збереження гендерних стереотипів у політичному та управлінському середовищі, що ускладнює забезпечення рівного представництва жінок у системі публічного управління та процесах формування державної політики. Саме тому впровадження механізмів гендерного квотування у багатьох країнах розглядається як інструмент подолання структурних бар’єрів та забезпечення більш збалансованої участі жінок і чоловіків у політичному житті та державному управлінні.

Процес упровадження гендерних квот у скандинавських країнах був поступовим і супроводжувався тривалими суспільними дискусіями. Ідея квотування протягом певного часу зустрічала спротив з боку частини політичних еліт та суспільства, однак активна діяльність жіночих організацій

і громадських рухів сприяла поширенню розуміння проблем гендерної дискримінації та необхідності забезпечення рівного представництва жінок і чоловіків у політичному та суспільному житті. У результаті сьогодні механізми гендерного квотування закріплені у законодавстві Швеції, Норвегії, Фінляндії та Данії та розглядаються як складова державної політики забезпечення рівних прав і можливостей [56].

Україна почала впроваджувати подібні механізми значно пізніше шляхом внесення змін до Закону України «Про політичні партії в Україні» № 1135/2005 від 26.07.2005 [107]. Відповідно до чиного законодавства встановлено мінімальний рівень представництва жінок і чоловіків у виборчих списках політичних партій, який має становити не менше 30 % від загальної кількості кандидатів. Запровадження гендерних квот стало важливим кроком у напрямі розвитку державної гендерної політики та розширення участі жінок у політичному й управлінському процесах.

Водночас досвід скандинавських країн свідчить, що ефективність гендерної політики забезпечується не лише механізмами квотування. У цих державах функціонують спеціалізовані державні інституції − комітети, комісії, міністерства та наглядові органи, діяльність яких спрямована на контроль за дотриманням принципів гендерної рівності у різних сферах суспільного життя. Значна увага приділяється розвитку системи освіти, соціального захисту, охорони здоров’я та механізмів участі жінок у процесах ухвалення управлінських рішень.

У науковій літературі наголошується на взаємозв’язку між рівнем участі жінок у системі державного управління та загальними показниками соціального розвитку держави. В. В. Ковтун зазначає, що високий рівень представництва жінок у процесах прийняття рішень позитивно впливає на розвиток демократичних інститутів, соціальної політики та якість державного управління [55].

Досвід скандинавських країн становить значний практичний інтерес для України у контексті подальшого вдосконалення механізмів реалізації

державної гендерної політики, розвитку системи управління освітою та адаптації національного законодавства до європейських стандартів.

Актуальність дослідження досвіду скандинавських країн зумовлена тим, що саме у цих державах протягом тривалого часу формувалася система забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків як важлива складова демократичного врядування. Високий рівень розвитку правової культури, соціальної політики та інституційних механізмів забезпечив поступову інтеграцію гендерного підходу у систему державного управління, освіти та суспільних відносин. Крім того, завдяки активному залученню жінок до політичної діяльності та процесів державного регулювання у скандинавських країнах сформовано високий рівень представництва жінок у органах державної влади, що сприяє послідовній реалізації політики гендерної рівності в різних сферах суспільного життя [55].

Особливий інтерес становить досвід Данії, де забезпечення гендерного балансу у політичному представництві досягається переважно не через жорсткі механізми законодавчого квотування, а завдяки високому рівню суспільної підтримки принципів гендерної рівності та розвитку демократичної політичної культури. Попри наявність дискусій щодо доцільності запровадження гендерних квот, представництво жінок у парламенті та органах державної влади Данії залишається стабільно високим навіть без обов’язкового законодавчого закріплення квотних механізмів.

На відміну від скандинавської моделі, в Україні механізми гендерного квотування стали одним із ключових інструментів забезпечення гендерного балансу у виборчому процесі та системі політичного представництва. Запровадження відповідних законодавчих вимог спрямоване на забезпечення мінімального рівня представництва жінок і чоловіків у виборчих списках політичних партій та подолання дисбалансів у системі публічного управління. Водночас досвід Данії свідчить, що ефективне забезпечення гендерної рівності залежить не лише від нормативно-правових механізмів, а й від рівня суспільної свідомості, політичної культури та готовності державних

інституцій реалізовувати принципи рівних прав і можливостей у практичній діяльності.

Важливим елементом реалізації гендерної політики у Данії є формування розгалуженої системи спеціалізованих державних інституцій, діяльність яких спрямована на забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. До таких інституцій належать Міністерство з питань гендерної рівності, Служба з питань рівності статей, Національний центр досліджень та інформації з питань рівності статей, Комітет з питань рівності статей, Рада з питань гендерної рівності, а також урядові структури, відповідальні за виконання міжнародних зобов'язань у сфері гендерної політики.

Особливе значення у системі державного управління Данії має Міністерство з питань гендерної рівності, створене після ухвалення Закону про рівність статей 2000 року. Міністерство здійснює координацію державної політики у сфері забезпечення гендерної рівності, організовує взаємодію між міністерствами та забезпечує підготовку щорічних звітів для парламенту щодо результатів реалізації державної гендерної політики та подальших напрямів діяльності. У структурі міністерства працює Служба з питань рівності статей, яка забезпечує підготовку законодавчих та адміністративних актів, координацію державних заходів і реалізацію відповідних управлінських рішень.

Важливу роль у системі інституційного забезпечення гендерної політики відіграє Національний центр досліджень та інформації з питань рівності статей, який функціонує як політично незалежна установа. Основними напрямами його діяльності є проведення досліджень, підготовка аналітичних матеріалів, поширення інформації та організація суспільних дискусій з питань гендерної рівності. Окремі функції контролю та захисту прав громадян виконує Комітет з питань рівності статей, до компетенції якого належить розгляд скарг щодо дискримінації за ознакою статі та консультування громадян, організацій і державних органів з питань забезпечення рівних прав і можливостей [49].

Досвід Данії свідчить, що ефективність державної гендерної політики значною мірою залежить від наявності спеціалізованих інституцій, міжвідомчої координації, системного моніторингу та постійного державного контролю за дотриманням принципів гендерної рівності у різних сферах суспільного життя.

Важливою особливістю данської моделі реалізації гендерної політики є активна підтримка державою діяльності громадських організацій та інституцій громадянського суспільства, які беруть участь у формуванні та реалізації політики забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Подібна взаємодія державних органів і громадського сектору сприяє підвищенню ефективності гендерної політики, розвитку суспільного контролю та поширенню принципів гендерної рівності у різних сферах суспільного життя.

В Україні функції спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків покладені на Міністерство соціальної політики України. Відповідно до Положення про Міністерство соціальної політики України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 № 423, міністерство забезпечує формування та реалізацію державної гендерної політики, розробляє заходи щодо забезпечення рівності прав і можливостей жінок і чоловіків, координує виконання державних програм, здійснює контроль за дотриманням принципів гендерної рівності у кадровій політиці органів виконавчої влади, а також бере участь у підготовці пропозицій щодо вдосконалення законодавства у цій сфері [111].

Крім того, в Україні при органах державної влади функціонують консультативно-дорадчі органи, міжвідомчі комісії та робочі групи з питань забезпечення гендерної рівності. Водночас порівняльний аналіз свідчить, що система інституційного забезпечення гендерної політики у Данії характеризується більш високим рівнем спеціалізації, міжвідомчої координації та організаційної інтеграції. Саме тому досвід скандинавських

країн може бути корисним для подальшого вдосконалення механізмів реалізації державної гендерної політики та системи публічного управління в Україні.

Окрім політичної сфери, значний практичний інтерес становить досвід Данії у забезпеченні гендерної рівності в системі трудових правовідносин. Однією з актуальних проблем для України залишається гендерний дисбаланс в оплаті праці, тоді як у Данії питання забезпечення рівної оплати праці вирішувалося шляхом поєднання державного регулювання, соціального партнерства та активної взаємодії держави з приватним сектором.

Важливим елементом данської моделі стало запровадження системи гендерно диференційованого моніторингу оплати праці. Зокрема, починаючи з 2007 року великі підприємства Данії зобов'язані здійснювати облік статистичних даних щодо рівня оплати праці з урахуванням гендерного розподілу. Подібний підхід сприяв підвищенню прозорості трудових відносин, посиленню контролю за дотриманням принципів рівної оплати праці та поступовому скороченню гендерного розриву в доходах. В Україні відповідна статистика також формується, однак проблема гендерної нерівності в оплаті праці все ще залишається актуальною.

У науковій літературі також звертається увага на особливості данського трудового законодавства, яке передбачає можливість гнучкого регулювання робочого часу та часткової зайнятості без втрати трудових гарантій. Такі механізми сприяють поєднанню професійної діяльності та сімейних обов'язків, забезпечують більш високий рівень соціального захисту та створюють умови для рівної участі жінок і чоловіків у ринку праці [116].

Досвід Данії свідчить, що ефективна реалізація гендерної політики є результатом тривалого розвитку демократичних інститутів, соціального партнерства та системної взаємодії держави і суспільства. Високий рівень гендерної культури у данському суспільстві дозволяє забезпечувати гендерний баланс не лише через нормативно-правові механізми, а й через сформовані суспільні цінності та управлінські практики. Для України цей

досвід є важливим з огляду на необхідність подальшого розвитку механізмів державної гендерної політики, формування гендерно чутливого управлінського середовища та адаптації національної системи публічного управління до європейських стандартів.

Аналіз досвіду Данії дозволяє виокремити перспективні напрями вдосконалення механізмів реалізації державної гендерної політики в Україні. Насамперед ідеться про забезпечення більш збалансованого представництва жінок і чоловіків у системі державного управління та розвиток спеціалізованих інституційних механізмів реалізації політики гендерної рівності.

Перший напрям пов'язаний із забезпеченням рівного представництва жінок і чоловіків у процесах управління державними та суспільними процесами. Формування збалансованої системи представництва у державних органах сприятиме поширенню принципів гендерної рівності на інші сфери суспільного життя, зменшенню проявів дискримінації та підвищенню ефективності кадрової політики у системі публічного управління. Крім того, рівне представництво дозволяє забезпечити більш повне врахування інтересів різних соціальних груп під час формування та реалізації державної політики.

Другим важливим напрямом є розвиток системи спеціалізованих державних інституцій, відповідальних за координацію та реалізацію гендерної політики. Досвід Данії демонструє ефективність функціонування окремих органів, які здійснюють координацію міжвідомчої діяльності, підготовку нормативно-правових актів, моніторинг дотримання принципів рівності та розгляд питань, пов'язаних із проявами гендерної дискримінації. В Україні відповідні функції переважно покладені на Міністерство соціальної політики України та консультативно-дорадчі органи.

Перспективним для України може бути подальший розвиток інституційної системи забезпечення гендерної рівності шляхом посилення міжвідомчої координації, створення спеціалізованих структур з питань гендерної політики, удосконалення механізмів підготовки нормативно-

правових актів та розвитку позасудових механізмів розгляду скарг щодо дискримінації за ознакою статі. Подібні підходи сприятимуть підвищенню ефективності державної гендерної політики та розвитку сучасної системи публічного управління відповідно до європейських стандартів [127].

Наступною скандинавською державою, досвід якої доцільно проаналізувати у межах дослідження, є Швеція, яка навіть серед країн Скандинавського регіону вирізняється високим рівнем інституційного забезпечення гендерної рівності. За останні сімдесят років шведські жінки послідовно посилили свою присутність у політичному житті та на ключових управлінських позиціях державного рівня. Зокрема, частка жінок у парламенті Швеції становить 47,3 %, що свідчить про високий рівень політичного представництва та сталість державної політики у сфері забезпечення рівних прав і можливостей [137].

Процес становлення гендерної рівності у Швеції, як і в Данії, мав тривалий історичний характер. У науковій літературі зазначається, що ще у 1920-х роках шведські жінки отримали низку важливих прав і свобод, зокрема виборче право, ширший доступ до освіти, а також додаткові гарантії у сфері шлюбу, материнства та сімейних відносин. Надалі держава поступово створювала умови для поєднання репродуктивної праці з професійною діяльністю та участю жінок у суспільному житті.

Показовою є динаміка представництва жінок у владних структурах Швеції. На початку 1970-х років частка жінок у керівних органах влади становила 14–15 %, тоді як наприкінці 1980-х років цей показник зріс до 40 %. У шведському парламенті протягом останніх п’ятнадцяти років частка жінок стабільно становила 40–45 %, а в уряді — близько 50 %, що належить до найвищих показників у Європі. Такі дані підтверджують, що високий рівень представництва жінок у політичному та управлінському процесах є результатом не одноразових рішень, а тривалої й послідовної державної політики [137].

Водночас трансформація шведської моделі гендерної рівності стосувалася не лише політичного представництва. За оцінками Бурейчак Т. С. [13] та Марценюк Т. О. [77], якщо на початкових етапах розвитку соціальної політики жінки розглядалися переважно через призму репродуктивної функції та резерву робочої сили, то вже у 1990-х роках у Швеції було зроблено акцент на залученні чоловіків до сфери сімейних і репродуктивних обов'язків. Це сприяло формуванню нової суспільної моделі, у межах якої відповідальність за виховання дітей, доглядову працю та сімейне життя розглядається як спільна відповідальність жінок і чоловіків.

Такий підхід мав важливе управлінське значення, оскільки дозволив зменшити вплив традиційного розподілу ролей на професійну реалізацію жінок. Наявність дітей, неповна зайнятість, обмеження часу як ресурсу та подальші пенсійні наслідки тривалий час створювали для жінок додаткові бар'єри на ринку праці та в системі управління. Саме тому шведська модель поступово відійшла від уявлення про чоловіка як єдиного або основного годувальника родини й перейшла до політики рівного розподілу професійної та сімейної відповідальності.

Натомість у шведському суспільстві поступово формувалася громадська думка щодо необхідності активнішого залучення чоловіків до сімейного життя та виховання дітей. У науковій літературі цей підхід пов'язується з концепцією «залученого батьківства», відповідно до якої питання догляду за дитиною та сімейної відповідальності перестало розглядатися виключно як жіноча сфера і почало сприйматися як важлива складова суспільного розвитку загалом. Саме такий підхід став одним із ключових напрямів просування гендерної рівності у Швеції та сприяв поширенню практики декретних відпусток серед чоловіків[19].

Державна політика Швеції у сфері забезпечення гендерної рівності була спрямована не лише на розширення можливостей жінок, а й на трансформацію самої моделі трудових і сімейних відносин. Значна увага приділялася створенню умов для забезпечення рівного доступу жінок і

чоловіків до оплачуваної праці, подоланню гендерної сегрегації на ринку праці та забезпеченню принципу рівної оплати праці за рівноцінну роботу [78]. Одночасно держава стимулювала участь чоловіків у веденні домогосподарства та вихованні дітей, що сприяло поступовому перегляду традиційних уявлень про роль жінки виключно як матері та домогосподарки, а чоловіка — як основного годувальника родини.

У результаті у Швеції було сформовано сприятливі умови для поєднання професійної діяльності з материнством і батьківством, що позитивно вплинуло як на рівень зайнятості жінок, так і на демографічні показники держави. Водночас важливо зазначити, що залучення чоловіків до виконання сімейних обов'язків не означало повної зміни соціальних ролей жінок і чоловіків, а радше сприяло формуванню більш збалансованої моделі розподілу відповідальності у сімейній та професійній сферах.

Подібний підхід до реалізації гендерної політики позначився і на політичній сфері. Зокрема, у Швеції були запроваджені так звані «м'які квоти», які застосовувалися під час конкурсного відбору та формування керівних посад у політичних структурах і сприяли підвищенню рівня представництва жінок у системі державного управління.

Сфера трудових правовідносин у Швеції, незважаючи на високий рівень залучення жінок до оплачуваної праці, все ще характеризується певними проявами гендерної сегрегації. Як зазначають Бурейчак Т. С. [13] та Марценюк Т. О. [77]. , у шведській моделі ринку праці зберігається низка закономірностей, пов'язаних із традиційним розподілом професійних ролей між жінками та чоловіками. Зокрема, чоловіки переважають у технічних та виробничих сферах, які традиційно вважаються «чоловічими» – у промисловості, будівництві, сільському та лісовому господарстві, рибальстві та оптовій торгівлі. Водночас жінки частіше зайняті у сферах освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг та діяльності, пов'язаної з доглядом за дітьми [156]..

Дослідники також звертають увагу на різницю у формах зайнятості жінок і чоловіків. Чоловіки більшою мірою представлені у приватному секторі економіки, тоді як жінки частіше працюють у бюджетній сфері, де існують ширші можливості для часткової зайнятості та поєднання професійної діяльності із сімейними обов'язками. Зокрема, у 2011 році неповну зайнятість мали 32 % жінок, залучених до трудової діяльності, тоді як серед чоловіків відповідний показник становив лише 10 %. Крім того, робочий час жінок значною мірою залежить від кількості та віку дітей, тоді як для чоловіків подібна залежність виражена значно менше. Це свідчить про те, що навіть за умов високого рівня розвитку гендерної політики традиційні уявлення про розподіл сімейних і професійних ролей у суспільстві частково зберігаються.

У певних аспектах така модель є близькою до сучасної української практики, де також простежується гендерна сегрегація ринку праці. Водночас між Швецією та Україною існують суттєві відмінності у рівні реалізації принципів гендерної рівності, насамперед у сфері оплати праці та соціального захисту. Хоча різниця в оплаті праці жінок і чоловіків у більшості випадків пояснюється відмінностями у професіях, рівні зайнятості, стажі роботи, складності праці або сфері діяльності, однією з ключових проблем залишається необґрунтований гендерний розрив в оплаті праці, який не пов'язаний із професійними характеристиками працівників [59].

Підсумовуючи аналіз шведської моделі забезпечення гендерної рівності, слід зазначити, що саме Швеція демонструє один із найбільш результативних підходів до інтеграції гендерної політики у систему державного управління та суспільного розвитку. Водночас шведська модель формувалася протягом багатьох десятиліть і продовжує удосконалюватися навіть сьогодні. Це свідчить про те, що забезпечення гендерної рівності є тривалим і комплексним процесом, який потребує системної взаємодії держави, суспільства та інституцій публічного управління. Для України досвід Швеції становить значний практичний інтерес у контексті розвитку

сучасної державної гендерної політики, реформування системи управління освітою та адаптації національних механізмів публічного управління до європейських стандартів.

Важливо зазначити, що шведська модель гендерної рівності значною мірою ґрунтується на теорії гендерної системи Івонн Хірдман [166], відповідно до якої суспільство історично структуроване навколо чоловічої норми, що впливає на розподіл соціальних ролей, владних повноважень та можливостей жінок і чоловіків. У межах цієї теорії гендерна нерівність розглядається не як сукупність окремих випадків дискримінації, а як системне явище, інтегроване у суспільні та управлінські механізми. Саме тому державна політика Швеції спрямована на комплексне впровадження гендерного підходу у всі сфери суспільного життя, включаючи систему освіти, державного управління та ринок праці.

Щодо імплементації гендерних підходів у сфері освіти, у Швеції сформовано одну з найбільш розвинених моделей нормативно-правового та інституційного забезпечення гендерної рівності. Зокрема, Закон про вищу освіту, ухвалений у 1992 році, зобов’язує заклади вищої освіти постійно враховувати та просувати принципи рівності між жінками і чоловіками у своїй діяльності. Важливу роль також відіграє Закон про дискримінацію 2008 року, який передбачає обов’язок університетів уживати активних заходів щодо запобігання дискримінації у сфері оплати праці, умов праці, працевлаштування, кар’єрного просування, освіти та забезпечення балансу між професійною діяльністю і батьківством.

Подальший розвиток шведської моделі гендерної політики відбувався під впливом концепції гендерного мейнстримінгу (Gender Mainstreaming Approach). Зокрема, починаючи з 2016 року уряд Швеції зобов’язав усі державні заклади вищої освіти інтегрувати гендерну перспективу у свою основну діяльність, включаючи систему управління, кадрову політику, організацію освітнього процесу та механізми розподілу дослідницького фінансування. Таким чином, гендерна рівність у шведській системі освіти

розглядається не як окремий напрям соціальної політики, а як складова стратегічного управління закладами освіти[28].

Особливий інтерес становить практика встановлення урядом Швеції конкретних цільових показників для університетів щодо забезпечення гендерного балансу серед науково-педагогічних працівників. Наприклад, одним із державних орієнтирів визначено досягнення до 2030 року рівня у 50 % жінок серед новопризначених професорів. Подібний підхід демонструє, що у Швеції механізми забезпечення гендерної рівності інтегруються безпосередньо у систему стратегічного управління вищою освітою та кадровою політикою держави.

Питання досвіду Норвегії у сфері забезпечення гендерної рівності в українській науковій літературі досліджене меншою мірою, ніж досвід Швеції чи Данії, однак саме Норвегія вважається однією з держав із найбільш розвиненою моделлю реалізації принципів рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Формування сучасної норвезької моделі гендерної рівності відбувалося протягом тривалого історичного періоду та значною мірою повторювало загальні тенденції розвитку скандинавських держав. Жінки у Норвегії одними з перших у світі отримали виборчі права, доступ до освіти та розширені соціально-правові гарантії у сфері шлюбу, материнства та суспільної діяльності. Уже у 1970–1980-х роках жінки Норвегії брали активну участь у політичних та управлінських процесах, що сприяло формуванню сучасної системи гендерно збалансованого державного управління.

У сфері соціальної політики та трудових відносин Норвегія, подібно до Швеції, реалізує модель рівного розподілу сімейних і професійних обов’язків між жінками та чоловіками. Зокрема, у Норвегії запроваджено спеціальну батьківську квоту для чоловіків у системі відпусток з догляду за дитиною. Така квота передбачає окремий період відпустки для батька, який не може бути переданий матері або компенсований грошовими виплатами [180]. Подібний підхід спрямований на стимулювання участі чоловіків у вихованні

дітей та формування більш збалансованої моделі сімейних відносин. У науковій літературі наголошується, що саме механізми рівномірного розподілу сімейної відповідальності є важливою передумовою забезпечення гендерної рівності у сфері праці та публічного управління.

Особливий інтерес для дослідження становить норвезький досвід імплементації гендерних підходів у систему вищої освіти та наукової діяльності. Зокрема, Програма BALANSE Research Council of Norway базується на структурному підході до забезпечення гендерної рівності та спрямована не лише на розвиток професійних компетентностей жінок, а насамперед на трансформацію організаційної культури університетів та наукових установ. На відміну від традиційних моделей підтримки, програма орієнтована на довгострокові системні зміни у сфері кадрової політики, управління та організації наукової діяльності [176].

Важливою особливістю Програми BALANSE є механізм фінансової децентралізації, відповідно до якого фінансування отримують конкретні факультети та заклади вищої освіти, які пропонують найбільш ефективні плани подолання гендерного дисбалансу. Програма стимулює перегляд процедур найму, кар'єрного просування та оцінювання наукової діяльності з метою мінімізації несвідомих упереджень (unconscious bias) у кадровій політиці. Крім того, університети зобов'язані звітувати про реальні зміни у статистичних показниках представництва жінок на посадах професорів та доцентів, зокрема у технічних і природничих спеціальностях.

Досвід Норвегії демонструє, що ефективна державна гендерна політика у сфері освіти та науки передбачає не лише нормативне закріплення принципів рівності, а й комплексну трансформацію організаційної культури, системи управління та кадрових механізмів. Для України подібний підхід є особливо актуальним у контексті модернізації системи публічного управління освітою та адаптації національних механізмів забезпечення гендерної рівності до сучасних європейських стандартів.

Важливим прикладом практичної реалізації гендерної політики у сфері вищої освіти Норвегії є проєкт IDUN, що функціонує у Норвезькому університеті природничих і технічних наук (NTNU). Назва проєкту символічно відображає його основну мету − підтримку кар'єрного зростання жінок-науковиць «від PhD до професора». Проєкт спрямований на подолання так званої «скляної стелі» у сферах IT, інженерії та STEM-освіти, де традиційно домінують чоловіки, а також на підвищення рівня представництва жінок на керівних і професорських посадах.

Одним із ключових інструментів проєкту є система «track-to-tenure», яка передбачає чітко визначений кар'єрний шлях науковиць до отримання постійного контракту та професорської посади в університеті. Такий підхід дозволяє створити передбачувані умови професійного розвитку та зменшити вплив неформальних бар'єрів у системі академічного просування. Водночас важливою складовою проєкту виступає міжнародне менторство, яке передбачає залучення іноземних професорок-наставниць для підтримки молодих дослідниць. Це забезпечує доступ до міжнародних академічних мереж, професійних контактів та управлінських практик, які традиційно залишалися менш доступними для жінок у чоловічо домінованих наукових колективах [155].

За результатами останніх досліджень, реалізація проєкту IDUN сприяла збільшенню частки жінок на професорських та керівних посадах на пілотних STEM-факультетах на 15–20 % протягом кількох років. Водночас проєкт став каталізатором змін організаційної культури університету, сприяв легітимізації обговорення гендерних питань серед керівництва технічних факультетів та поступовому включенню принципів гендерної рівності до системи професійних та управлінських цінностей академічного середовища.

Для системи публічного управління освітою досвід проєктів BALANSE та IDUN [157] має особливе значення, оскільки демонструє, що забезпечення гендерної рівності потребує не лише нормативно-правового регулювання, а й комплексного застосування механізмів цільового фінансування, міжнародної

мережевої підтримки, менторських програм та інституційної відповідальності керівництва закладів освіти. Норвезький досвід підтверджує, що реальні зміни у сфері управління освітою та науки можливі лише за умови поєднання державної політики, організаційних трансформацій і формування нової управлінської культури, у якій гендерний баланс розглядається як складова професійної ефективності та стратегічного розвитку закладу освіти [156].Слід також звернути увагу на особливості фінської моделі забезпечення гендерної рівності, яка вважається однією з найбільш системних у сфері освіти. На відміну від багатьох інших держав, фінський підхід до гендерного мейнстримінгу ґрунтується не лише на декларативному закріпленні принципів рівності, а й на впровадженні конкретних управлінських інструментів, серед яких ключове місце займають плани рівності, гендерно орієнтоване бюджетування та система підготовки педагогічних кадрів.

Важливим елементом фінської моделі є обов'язкове впровадження Планів рівності та недискримінації (Gender Equality Plans). Відповідно до Закону про рівність між жінками та чоловіками (609/1986), усі провайдери освітніх послуг – від початкових шкіл до закладів вищої освіти — зобов'язані розробляти та регулярно оновлювати відповідні плани. Такий підхід дозволяє інтегрувати гендерну перспективу безпосередньо у систему управління закладами освіти та забезпечувати постійний моніторинг стану реалізації принципів рівності.

Одним із ключових етапів реалізації таких планів є проведення оцінювання поточної ситуації у закладах освіти. Для цього організовуються опитування серед учнів, студентів і працівників, спрямовані на виявлення прихованих проявів дискримінації, гендерних стереотипів або нерівного ставлення. Значна увага приділяється питанням гендерних підходів до оцінювання результатів навчання, протидії сексуальним домаганням та заохоченню дівчат до участі у STEM-дисциплінах. Водночас обов'язковим елементом є аналіз ефективності заходів, реалізованих у попередні роки, що

дозволяє оцінювати результативність державної гендерної політики у сфері освіти.

Особливістю фінської системи є інтеграція гендерного підходу у бюджетний процес. Гендерно орієнтоване бюджетування передбачає оцінювання впливу державних витрат на освіту з урахуванням потреб різних гендерних груп. Під час розподілу фінансування Міністерство освіти та культури Фінляндії аналізує, як відповідні витрати впливатимуть на дівчат і хлопців, жінок і чоловіків, а також визначає напрями додаткової підтримки для подолання освітніх дисбалансів. Прикладом такого підходу є програма «Right to Learn», спрямована на вирівнювання освітніх результатів та підтримку груп ризику. Зокрема, враховується, що хлопці у Фінляндії частіше демонструють нижчі результати з читання та частіше залишають навчання, що обумовлює необхідність спрямування додаткового фінансування на відповідні освітні програми [169].

Важливу роль у фінській моделі відіграє державне фінансування проєктів, спрямованих на розвиток гендерно чутливої педагогіки та підвищення кваліфікації освітян. Міністерство освіти та культури Фінляндії надає грантову підтримку для розроблення методик гендерно чутливого навчання, а також організовує програми професійного розвитку педагогічних працівників. Особлива увага приділяється формуванню гендерної обізнаності вчителів та здатності розпізнавати несвідомі упередження у навчальному процесі. Наприклад, аналізуються ситуації, коли хлопцям частіше пропонуються технічні завдання, а від дівчат очікується вища емоційність або соціальна активність.

На рівні державної освітньої політики здійснюється також перегляд навчальних матеріалів і методичних рекомендацій. Національне агентство освіти Фінляндії (Finnish National Agency for Education − FNAE) розробляє спеціальні посібники для закладів освіти, у яких визначаються механізми запобігання гендерній сегрегації під час освітнього процесу. Значна увага приділяється подоланню професійної сегрегації на ринку праці, яка

залишається актуальною навіть для Фінляндії. Зокрема, у межах освітніх проєктів та програм професійної освіти (VET) реалізуються заходи щодо залучення дівчат до технічних спеціальностей, а хлопців − до сфер охорони здоров'я та соціального догляду.

Фінська модель демонструє, що ефективна реалізація гендерного мейнстримінгу у сфері освіти потребує поєднання нормативно-правового регулювання, системного фінансування, управлінського моніторингу та комплексної роботи з організаційною культурою закладів освіти. Для України досвід Фінляндії є важливим прикладом інтеграції гендерних підходів у систему управління освітою та формування довгострокової державної політики у сфері забезпечення рівних прав і можливостей.

У сучасній європейській практиці дедалі більшого поширення набуває інтерсекційний підхід до забезпечення рівності, відповідно до якого питання дискримінації розглядаються комплексно − не лише через призму статі, а й з урахуванням походження, мови, етнічної належності, соціального статусу, віку, інвалідності та інших факторів. У межах такого підходу гендерна політика інтегрується у ширшу систему забезпечення прав людини, соціальної інклюзії та недискримінації. Саме тому сучасні моделі публічного управління у країнах Європейського Союзу дедалі частіше орієнтуються на комплексне врахування різних форм соціальної нерівності під час формування державної політики, у тому числі у сфері освіти.

Отже, у межах дослідження засад забезпечення рівності прав і можливостей жінок і чоловіків у країнах Європейського Союзу першочергову увагу було приділено досвіду скандинавських держав − Данії, Швеції, Норвегії та Фінляндії. Вибір саме цих держав обумовлений низкою факторів. По-перше, саме у скандинавських країнах одними з перших у світі розпочалися процеси розширення прав жінок, які беруть свій початок ще у першій половині XX століття. По-друге, у цих державах сформовано гендерно чутливе та значною мірою гендерно нейтральне законодавство, яке сьогодні розглядається як один із найбільш ефективних зразків нормативно-

правового забезпечення рівності. По-третє, у скандинавських країнах досягнуто високого рівня фактичного забезпечення рівних прав жінок і чоловіків, що супроводжується трансформацією традиційних соціальних ролей та активною участю жінок у політичному й управлінському житті держави.

Крім того, у кожній із проаналізованих держав сформовано спеціалізовані інституційні механізми забезпечення гендерної політики, включаючи профільні державні органи, дорадчі структури, програми підтримки та механізми моніторингу реалізації принципів рівності. Досвід скандинавських країн демонструє, що ефективна реалізація гендерної політики потребує не лише нормативного закріплення відповідних принципів, а й системної трансформації суспільної свідомості, організаційної культури та механізмів державного управління.

Водночас слід зазначити, що процеси розвитку державної гендерної політики в Україні також мають позитивну динаміку. Значна частина сучасних проблем у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків пов’язана з історичними особливостями розвитку держави та тим, що активне формування політики гендерної рівності у країнах Західної Європи розпочалося значно раніше, ніж в Україні. Саме тому, як свідчить досвід Данії, Швеції, Норвегії та Фінляндії, досягнення високого рівня гендерної рівності є довготривалим процесом, який потребує послідовної державної політики, розвитку демократичних інститутів, модернізації системи освіти та формування відповідної суспільної культури.

Процес інтеграції гендерних підходів в управління освітніми системами Європейського Союзу та країн Скандинавії пройшов тривалу еволюцію від концепції формальної рівності прав до глибокої інституційної трансформації. Сучасна парадигма управління освітою базується на розумінні того, що гендерна рівність не є лише питанням соціальної справедливості, а виступає критичним чинником забезпечення якості освіти, інноваційного розвитку та економічної стійкості.

Для України доцільним є використання комбінованого підходу, що передбачає поєднання нормативного регулювання з практичними механізмами інтеграції гендерного підходу у діяльність органів публічного управління та закладів освіти. Це обумовлює необхідність розробки ефективних управлінських інструментів, які будуть розглянуті у наступному розділі.

Висновки до розділу 1

1. У результаті теоретичного аналізу встановлено, що гендерний підхід має міждисциплінарний характер і розглядається у соціології, психології, педагогіці, праві та публічному управлінні як складна категорія, що поєднує соціальні, культурні, політичні та управлінські аспекти. Доведено, що у сфері публічного управління освітою гендерний підхід трансформується з теоретичної концепції у прикладний механізм державної політики, спрямований на забезпечення рівних прав, можливостей та доступу до управлінських і освітніх ресурсів. Обґрунтовано, що гендерний мейнстримінг доцільно розглядати як цілісний управлінський процес, інтегрований у всі етапи формування та реалізації державної політики у сфері освіти — від стратегічного планування й бюджетування до моніторингу та оцінювання результативності. Визначено, що ефективність його реалізації залежить від рівня інституційної інтеграції гендерної складової у систему публічного управління.

2. Встановлено, що процес формування сучасної гендерної політики відбувається через її поетапну інституціоналізацію на міжнародному, європейському та національному рівнях. Доведено, що міжнародні документи та європейські стандарти стали основою для розвитку національних механізмів забезпечення гендерної рівності, а ефективність їх імплементації визначається рівнем координації між державними інституціями, закладами освіти та громадянським суспільством. Виявлено,

що в Україні сформовано достатню нормативно-правову основу забезпечення гендерної рівності, яка включає міжнародні зобов'язання, державні стратегії та галузеві програми. Водночас практична реалізація гендерної політики характеризується наявністю системних проблем, серед яких — розрив між нормативним регулюванням і практикою впровадження, недостатній рівень інституційної спроможності органів публічного управління, фрагментарність механізмів моніторингу та недостатня інтеграція гендерного підходу у систему управління освітою.

3. На основі порівняльного аналізу світового досвіду встановлено існування різних моделей реалізації гендерної політики. Визначено, що для більшості країн Європейського Союзу характерним є нормативно-орієнтований підхід, тоді як скандинавські держави реалізують інтегровану модель, яка поєднує законодавче регулювання, інституційні механізми, гендерно орієнтоване бюджетування, кадрову політику та системне впровадження гендерного підходу у сфері освіти й державного управління.

Доведено, що досвід Данії, Швеції, Норвегії та Фінляндії демонструє ефективність довгострокової державної політики, спрямованої на трансформацію суспільних уявлень про соціальні ролі жінок і чоловіків, забезпечення збалансованого представництва у системі державного управління та інтеграцію гендерної перспективи у діяльність закладів освіти. Встановлено, що ключовими інструментами реалізації такої політики виступають гендерний аудит, гендерно орієнтоване бюджетування, плани гендерної рівності, програми підтримки академічного лідерства жінок та механізми інституційної відповідальності.

4. Обґрунтовано, що для України доцільним є застосування комбінованої моделі реалізації гендерної політики, яка передбачає поєднання нормативно-правового регулювання з практичними механізмами імплементації гендерного підходу у систему публічного управління освітою. Така модель має базуватися на принципах стратегічного планування, міжвідомчої координації, інституційної відповідальності та системного

моніторингу результативності. Встановлено, що ефективна імплементація гендерного підходу потребує не лише нормативного забезпечення, а й трансформації організаційної культури, розвитку гендерної компетентності управлінських кадрів та формування довгострокової державної політики у сфері рівних прав і можливостей.

Основні положення і результати досліджень першого розділу дисертації опубліковано у наукових працях [92]; [93]; [179]; [180]; [186]; [187].

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ГЕНДЕРНИХ ПІДХОДІВ В ОСВІТІ УКРАЇНИ

2.1. Формування гендерної компетентності посадових осіб органів публічної влади у сфері освіти

Забезпечення ефективної реалізації гендерної політики у сфері освіти значною мірою залежить від рівня сформованості гендерної компетентності посадових осіб органів публічної влади. У сучасних умовах вона розглядається не лише як складова професійної підготовки управлінських кадрів, а і як необхідний елемент інституційної спроможності системи публічного управління забезпечувати реалізацію принципів рівних прав і можливостей. Саме рівень гендерної компетентності суб'єктів управління визначає здатність органів влади інтегрувати гендерний підхід у процес формування, реалізації, моніторингу та оцінювання державної політики у сфері освіти.

У сучасній управлінській практиці гендерна компетентність поступово трансформується із вузькоспеціалізованого напряму професійної підготовки у важливий механізм забезпечення ефективності управлінських рішень. Її значення полягає не лише у дотриманні вимог антидискримінаційного законодавства чи використанні гендерно коректної термінології, а передусім у здатності посадових осіб оцінювати потенційний вплив управлінських рішень на різні соціальні групи. У сфері освіти це стосується розподілу фінансових ресурсів, формування кадрової політики, оновлення освітніх програм, забезпечення рівного доступу до освітніх можливостей та створення безпечного й інклюзивного освітнього середовища.

Особливої актуальності питання формування гендерної компетентності набуває в умовах трансформації системи публічного управління України та її адаптації до європейських стандартів. Практика реалізації гендерної політики

свідчить, що навіть за наявності розвиненої нормативно-правової бази ефективність імплементації гендерних підходів значною мірою залежить від готовності посадових осіб застосовувати відповідні інструменти у повсякденній управлінській діяльності. Саме тому гендерна компетентність у сучасних умовах доцільно розглядати як складову професійної управлінської компетентності, що забезпечує якість управлінських рішень та підвищує результативність державної політики у сфері освіти.

Гендерна компетентність у сучасній науковій літературі визначається як здатність фахівця застосовувати знання, принципи та механізми забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у професійній діяльності та процесі прийняття управлінських рішень. У системі публічного управління освітою вона виступає не лише індивідуальною характеристикою посадової особи, а й важливою складовою інституційної спроможності органів влади реалізовувати державну гендерну політику. Саме тому гендерна компетентність розглядається як комплексна категорія, що поєднує знання, цінності, управлінські навички та практичні механізми імплементації гендерного підходу.

У структурі гендерної компетентності доцільно виокремити кілька взаємопов’язаних компонентів. Першим із них є когнітивний або знаннєвий компонент, який охоплює систему знань щодо нормативно-правового забезпечення гендерної рівності, міжнародних стандартів та механізмів державної гендерної політики. Його основу становить розуміння сутності гендерного підходу, значення гендерного балансу для суспільного розвитку та ролі органів публічного управління у забезпеченні рівних прав і можливостей. До цього компонента належать знання Конституції України [58], Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», міжнародних конвенцій, стратегічних документів та інших нормативно-правових актів, які регулюють питання гендерної рівності [156].

Важливе значення має ціннісний компонент гендерної компетентності, який передбачає усвідомлення важливості забезпечення рівних прав і

можливостей жінок і чоловіків, подолання дискримінації та гендерних стереотипів у професійному середовищі. Йдеться не лише про формальне визнання принципів рівності, а й про формування відповідної управлінської культури та професійної етики. Ціннісний компонент передбачає відсутність упереджень щодо ролі жінок і чоловіків у сфері управління, освіти та професійної діяльності, а також готовність підтримувати інклюзивні та недискримінаційні підходи у процесі прийняття рішень.

Третім складником виступає діяльнісний або процесний компонент, який визначає практичну здатність застосовувати гендерний підхід у професійній діяльності. Він охоплює навички проведення гендерного аналізу та гендерного аудиту, використання гендерно чутливих індикаторів, підготовки гендерно орієнтованих управлінських рішень, розроблення планів рівності та оцінювання впливу державної політики на різні соціальні групи. У сфері публічного управління освітою цей компонент набуває особливого значення, оскільки саме через практичні управлінські механізми забезпечується реальна імплементація принципів гендерної рівності у діяльність закладів освіти та органів управління.

На нашу думку, гендерна компетентність має розглядатися як інтегральна складова професійної компетентності сучасного управлінця, яка забезпечує здатність ефективно реалізовувати державну політику рівних прав і можливостей у системі публічного управління освітою. Як зазначає С. В. Стеблюк, професійна компетентність формується через поєднання знаннєвих, ціннісних і діяльнісних компонентів, що у комплексі визначають готовність фахівця до ефективної професійної діяльності [130].

У дослідженні пропонується розглянути основні напрями практичної імплементації гендерної компетентності у системі публічного управління освітою. Важливо зазначити, що гендерна компетентність посадових осіб проявляється не лише на рівні теоретичних знань, а насамперед у здатності застосовувати гендерний підхід під час прийняття управлінських рішень, формування освітньої політики, розподілу ресурсів та організації освітнього

середовища. Саме тому доцільно проаналізувати конкретні управлінські ситуації, у яких гендерна компетентність виступає інструментом підвищення ефективності публічного управління у сфері освіти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Напрями практичної імплементації гендерної компетентності у системі публічного управління освітою

Напрям	**Приклади використання компетентностей посадовця**	**Управлінська ситуація**	**Управлінське рішення**
Виконання гендерного аналізу освітньої політики	Аналіз гендерно дезагрегованих статистичних даних, оцінювання впливу освітньої політики на різні групи здобувачів освіти	Управлінець виявляє, що дівчата демонструють вищі результати у гуманітарних дисциплінах, а хлопці — у технічних	Розроблення програм популяризації STEM-дисциплін серед дівчат та підтримки читацьких і гуманітарних програм для хлопців з метою забезпечення рівних можливостей професійної реалізації
Гендерно орієнтоване бюджетування	Аналіз розподілу фінансових ресурсів з урахуванням гендерного впливу	Під час фінансування спортивних секцій встановлено, що більшість коштів спрямовується на види спорту, у яких переважають хлопці	Перегляд розподілу фінансування, створення змішаних спортивних програм та забезпечення рівного доступу дівчат і хлопців до спортивної інфраструктури
Антидискримінаційна експертиза освітнього контенту	Аналіз навчальних матеріалів щодо наявності гендерних стереотипів	Під час закупівлі підручників виявлено ілюстрації, де професії подані	Встановлення вимог до видавництв щодо відображення різноманітності

		виключно через традиційний розподіл ролей	професійних і соціальних ролей жінок і чоловіків
Протидія гендерній сегрегації в управлінні освітою	Аналіз кадрової структури та забезпечення рівного доступу до керівних посад	В органах управління освітою більшість працівників становлять жінки, однак керівні посади переважно займають чоловіки	Запровадження прозорих конкурсних процедур, програм менторства та механізмів підтримки жінок-лідерок

Продовження Табл. 2.1

Формування безпечного освітнього середовища	Реалізація механізмів протидії насильству, дискримінації та булінгу	У закладах освіти відсутні чіткі процедури реагування на випадки сексуальних домагань або кібербулінгу	Розроблення протоколів реагування, системи психологічної підтримки та програм профілактики насильства
Формування гендерного паспорта системи освіти	Створення системи збору та аналізу гендерно дезагрегованих даних	Відсутність системної інформації щодо кадрового складу, оплати праці та представництва жінок і чоловіків у системі освіти	Створення цифрового гендерного паспорта освіти для прийняття управлінських рішень на основі статистичних показників та аналітичних даних

Джерело: узагальнено та сформовано автором.

Наведені приклади демонструють, що гендерна компетентність посадових осіб у сфері освіти безпосередньо впливає на якість управлінських рішень та ефективність реалізації державної політики. Її практичне значення проявляється у здатності органів публічної влади своєчасно виявляти прояви дискримінації, оцінювати наслідки управлінських рішень для різних соціальних груп та формувати більш інклюзивне освітнє середовище. Таким

чином, гендерна компетентність поступово трансформується у важливий інструмент модернізації системи публічного управління освітою відповідно до сучасних європейських стандартів.

Гендерна компетентність у сучасному науковому дискурсі визначається як сукупність знань, умінь, ціннісних орієнтацій та практичного досвіду застосування гендерного підходу у професійній діяльності. У загальному вигляді вона розглядається як здатність фахівця усвідомлювати сутність гендерної рівності, враховувати гендерний аспект під час організації професійної взаємодії та реалізовувати принципи рівних прав і можливостей у процесі прийняття управлінських рішень. У сфері публічного управління освітою гендерна компетентність набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на якість управлінської діяльності, формування освітньої політики та створення недискримінаційного освітнього середовища.

На думку Дмитренко К. А. [32], гендерна компетентність як складова культурної компетентності виступає невіддільною характеристикою зрілої особистості, тоді як ігнорування гендерної складової призводить до формування фрагментарного світогляду та обмеженого сприйняття соціальних процесів [156]. Такий підхід дозволяє розглядати гендерну компетентність не лише як елемент професійної підготовки, а і як складову сучасної управлінської культури.

Як зазначає Коновалова М. В., структура гендерної компетентності посадовця включає три взаємопов’язані компоненти: когнітивний, мотиваційний та операційний. Когнітивний компонент передбачає наявність системи гендерних знань, пов’язаних із професійною діяльністю, нормативно-правовим забезпеченням гендерної рівності, сучасними соціальними процесами та особливостями функціонування освітнього середовища. Йдеться про здатність посадовця розуміти сутність гендерного підходу, аналізувати прояви гендерної нерівності та враховувати гендерний аспект у процесі реалізації управлінських функцій [32].

Мотиваційний компонент характеризує рівень усвідомленого ставлення посадовця до реалізації принципів гендерної рівності у професійній діяльності. Він передбачає готовність переосмислювати традиційні стереотипи статеворольової поведінки, формувати толерантне професійне середовище та підтримувати принципи рівних можливостей у системі управління освітою. Саме мотиваційний компонент значною мірою визначає рівень готовності посадовця інтегрувати гендерний підхід у практику управлінської діяльності та сприяє формуванню сучасної управлінської культури.

Операційний компонент гендерної компетентності проявляється у практичній готовності посадовця застосовувати гендерний підхід у професійній діяльності. Йдеться про здатність організовувати роботу із забезпечення гендерної рівності, аналізувати типові та проблемні ситуації у процесі гендерної соціалізації, застосовувати механізми гендерного аналізу та використовувати відповідні управлінські інструменти у системі освіти. У сфері публічного управління освітою операційний компонент безпосередньо пов’язаний із практичною імплементацією гендерної політики та ефективністю прийняття управлінських рішень.

Формування гендерної компетентності на основі когнітивного, мотиваційного та операційного компонентів утворює цілісну систему впровадження гендерного підходу в освітню практику та управлінську діяльність. Водночас особливого значення набуває саме мотиваційний компонент, оскільки він забезпечує трансформацію стереотипних уявлень про соціальні ролі жінок і чоловіків та формує готовність до реалізації принципів рівності у професійному середовищі.

У цьому контексті Кізь О. Б. наголошує, що одним із пріоритетних напрямів формування гендерної компетентності має бути розвиток умінь працівників аналізувати ситуації гендерної нерівності та рефлексувати типові прояви дискримінації у власній професійній поведінці [49]. Таким чином, гендерна компетентність сучасного посадовця поступово трансформується у

важливий елемент професійної управлінської компетентності, необхідний для ефективної реалізації державної політики у сфері освіти.

Слід відзначити, що процес формування гендерної компетентності посадових осіб у системі публічного управління освітою має комплексний характер та реалізується на кількох взаємопов'язаних рівнях: нормативному, освітньому та інституційному. Саме поєднання цих рівнів забезпечує поступову інтеграцію гендерного підходу у практику діяльності органів публічної влади та створює умови для ефективної імплементації державної гендерної політики у сфері освіти.

Першим виступає нормативний рівень, який передбачає інтеграцію принципів гендерної рівності у систему нормативно-правового та організаційного забезпечення діяльності органів управління освітою. На цьому рівні гендерний підхід поступово трансформується із декларативного принципу у конкретний службовий обов'язок посадової особи, закріплений у посадових інструкціях, стратегічних документах та програмах розвитку освіти. Наприклад, до професійних компетенцій керівників органів управління освітою можуть включатися вимоги щодо здійснення гендерного аналізу програм розвитку освіти, забезпечення дотримання принципу рівних прав і можливостей, а також врахування гендерного компоненту під час стратегічного планування діяльності освітніх установ та територіальних громад.

Другим рівнем є освітній, який охоплює систему професійної підготовки, підвищення кваліфікації та розвитку гендерної обізнаності посадових осіб. Його основною метою виступає формування здатності виявляти гендерні аспекти у процесах управління, навіть у тих випадках, коли вони не мають очевидного характеру. Реалізація цього рівня здійснюється через спеціалізовані тренінги, освітні програми, вебінари, онлайн-курси та програми підвищення кваліфікації для державних службовців. Зокрема, поширення набувають навчальні курси з гендерного мейнстримінгу у публічному управлінні, антидискримінаційної експертизи та

забезпечення рівних прав і можливостей. Важливого значення набуває використання цифрових освітніх платформ, зокрема Prometheus, EdEra та інших ресурсів, що дозволяють інтегрувати питання гендерної рівності у систему безперервного професійного розвитку управлінських кадрів [23].

Третім рівнем виступає інституційний рівень, який передбачає створення спеціальних механізмів та організаційних структур, відповідальних за впровадження гендерної політики у системі публічного управління. Йдеться про діяльність гендерних радників, міжвідомчих робочих груп, координаційних рад та інших консультативно-дорадчих органів з питань забезпечення рівності. Гендерні радники можуть функціонувати як на громадських засадах, так і як штатні фахівці, консультуючи керівництво органів влади щодо інтеграції гендерного підходу у процес прийняття управлінських рішень. Водночас міжвідомчі робочі групи забезпечують координацію діяльності різних структурних підрозділів − фінансових, кадрових, освітніх та адміністративних − у процесі реалізації гендерної політики [128].

У цьому контексті забезпечення гендерно чутливого освітнього процесу виступає одним із ключових напрямів сучасної державної політики у сфері освіти. Освіта не лише формує професійні компетентності, а й значною мірою впливає на процес соціалізації особистості, розвиток ціннісних орієнтацій та подолання гендерних стереотипів. Саме тому гендерно чутливе освітнє середовище розглядається як важливий механізм формування суспільства, здатного забезпечувати принципи рівності, недискримінації та партнерської взаємодії жінок і чоловіків у всіх сферах суспільного життя [129].

Гендерна компетентність фахівця – це сукупність знань гендерних характеристик та процесів суспільного відтворення, гендерних цінностей як усвідомлення необхідності та важливості гендерної рівності для суспільного розвитку, навичок та вмінь гендерно орієнтованої професійної діяльності. Гендерна компетентність у сучасних умовах доцільно розглядати як складову

як професійної, так і соціальної компетентності управлінця. Як компонент професійної компетентності вона характеризується сукупністю знань, практичних навичок, управлінського досвіду та ціннісних орієнтацій, які визначають здатність посадової особи реалізовувати принципи гендерної рівності у професійній діяльності та процесі прийняття управлінських рішень. Водночас як елемент соціальної компетентності гендерна компетентність забезпечує ефективну соціальну взаємодію, здатність до партнерської комунікації, формування інклюзивного професійного середовища та адаптацію до сучасних суспільних трансформацій [140].

Слід підкреслити, що гендерна компетентність виступає одним із ключових факторів реалізації державної політики забезпечення рівних прав і можливостей не лише у сфері освіти, а й у системі публічного управління загалом. Це обумовлено тим, що управлінці, здатні до гендерно чутливої професійної діяльності, беруть участь у формуванні та реалізації державної політики, розробленні управлінських рішень, організації кадрової роботи та координації суспільних процесів у різних сферах суспільного життя. У такому контексті формування гендерної компетентності набуває характеру наскрізного механізму інтеграції гендерного підходу у систему публічного управління та суспільного розвитку[17].

Особлива роль у формуванні гендерної компетентності належить закладам вищої освіти, які виступають не лише центрами професійної підготовки, а й важливими інституціями формування сучасної управлінської культури. Основним завданням закладів вищої освіти стає формування гендерної компетентності всіх учасників освітнього процесу — здобувачів освіти, викладачів, науковців, керівників та управлінського персоналу. Реалізація цього завдання передбачає здійснення комплексної аналітичної, організаційно-управлінської, науково-методичної та виховної діяльності, спрямованої на формування фахівців, здатних до гендерно чутливої професійної діяльності та прийняття управлінських рішень із урахуванням принципів рівності та недискримінації.

У зв’язку з цим гендерну компетентність доцільно визначати як інтегровану характеристику сучасного управлінця, що охоплює систему знань, умінь, навичок, цінностей та управлінських установок, необхідних для реалізації принципів гендерної рівності у професійній діяльності. Такий підхід дозволяє розглядати гендерну компетентність не лише як окремий елемент професійної підготовки, а як важливу складову інституційної спроможності системи публічного управління[8].

У структурі гендерної компетентності доцільно виокремити кілька взаємопов’язаних складових. Когнітивна складова охоплює знання законодавства, міжнародних стандартів та принципів державної гендерної політики. Аналітична складова передбачає здатність здійснювати гендерний аналіз управлінських рішень, програм та стратегій розвитку. Управлінська складова визначає вміння інтегрувати гендерний підхід у практику управлінської діяльності, кадрову політику та систему стратегічного планування. Ціннісна складова пов’язана з усвідомленням значення рівних прав і можливостей, подоланням стереотипного мислення та формуванням культури недискримінаційної професійної взаємодії [140].

З метою більш повного розуміння особливостей формування гендерної компетентності посадових осіб доцільно розглянути рівні її сформованості у системі публічного управління освітою. Такий підхід дозволяє оцінити не лише обсяг знань або рівень обізнаності управлінців щодо питань гендерної рівності, а й ступінь практичної інтеграції гендерного підходу у процес прийняття управлінських рішень. Важливо враховувати, що гендерна компетентність формується поступово − від базового рівня ознайомлення з принципами рівності до системного використання гендерного аналізу та механізмів гендерного мейнстримінгу у професійній діяльності.

У контексті сучасних трансформацій системи публічного управління освітою рівень сформованості гендерної компетентності безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, ефективність реалізації державної гендерної політики та спроможність органів влади забезпечувати принципи

рівних прав і можливостей у практичній діяльності. Саме тому доцільно виокремити основні рівні сформованості гендерної компетентності посадових осіб та їх характерні управлінські прояви (табл. 2.2).

Наведена у табл. 2.2. класифікація демонструє, що процес формування гендерної компетентності має поступовий і багаторівневий характер. Перехід від формального знання принципів гендерної рівності до їх системного впровадження у практику управління потребує не лише професійної підготовки посадових осіб, а й формування відповідної управлінської культури, інституційної підтримки та постійного розвитку механізмів гендерного мейнстримінгу. У сфері публічного управління освітою саме високий рівень гендерної компетентності створює передумови для стратегічної інтеграції принципів рівності у процеси управління, кадрової політики, планування та оцінювання ефективності державної політики.

Таблиця 2.2

Рівні сформованості гендерної компетентності посадових осіб

Рівень	**Характеристика**	**Управлінські прояви**
Низький	Відсутність системних знань щодо гендерної рівності та механізмів її забезпечення	Ігнорування гендерної складової під час прийняття управлінських рішень
Середній	Наявність базових знань про принципи гендерної політики та антидискримінаційного законодавства	Епізодичне врахування гендерного аспекту у професійній діяльності
Достатній	Розуміння механізмів реалізації гендерної політики та інструментів гендерного аналізу	Інтеграція гендерного підходу в окремі управлінські рішення та програми
Високий	Системне застосування гендерного підходу у професійній діяльності та стратегічному управлінні	Стратегічне впровадження принципів гендерної рівності у діяльність органів управління освітою

Джерело: сформовано автором.

Запропонована шкала дозволяє здійснювати оцінювання рівня сформованості гендерної компетентності посадових осіб, визначати ступінь

інтеграції гендерного підходу у професійну діяльність та окреслювати напрями подальшого підвищення управлінської спроможності у сфері реалізації державної гендерної політики. Водночас аналіз сучасного стану системи публічного управління освітою свідчить, що рівень гендерної компетентності посадових осіб в Україні все ще залишається недостатнім для забезпечення повноцінної імплементації принципів гендерної рівності у практику управлінської діяльності.

На практиці це проявляється у формальному підході до реалізації гендерної політики, недостатньому рівні системної підготовки управлінських кадрів, обмеженому використанні механізмів гендерного аналізу та відсутності сталої інституційної підтримки гендерного мейнстримінгу в органах управління освітою. Нерідко питання гендерної рівності продовжують сприйматися як допоміжний або факультативний напрям діяльності, а не як складова сучасної системи стратегічного управління та оцінювання ефективності державної політики.

Серед основних бар'єрів формування гендерної компетентності посадових осіб доцільно виокремити недостатній рівень професійної підготовки, відсутність системних програм підвищення кваліфікації, низький рівень інституційної підтримки та формалізацію підходів до реалізації гендерної політики. Вказані фактори суттєво ускладнюють процес інтеграції гендерного підходу у діяльність органів публічної влади та знижують ефективність практичного впровадження механізмів забезпечення рівних прав і можливостей у сфері освіти [178].

У цьому контексті важливого значення набуває розвиток сучасних комунікаційних механізмів у системі професійної діяльності управлінців та педагогічних працівників. Відповідно до положень Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти особливої актуальності набуває формування гендерно чутливої комунікації як складової професійної компетентності посадових осіб. У науковій літературі питання співвідношення понять «спілкування» та «комунікація» залишається дискусійним: частина

дослідників ототожнює ці поняття, тоді як інші − розмежовують їх залежно від рівня та способу інформаційної взаємодії.

У межах цього дослідження доцільно дотримуватися підходу О. Б. Кізь, відповідно до якого найбільш широким поняттям виступає «комунікація» як процес інформаційного обміну, більш конкретизованим − «громадська комунікація» як інформаційна взаємодія у суспільстві, а найбільш вузьким − «спілкування», що здійснюється переважно на вербальному рівні [49]. Такий підхід дозволяє розглядати гендерно чутливу комунікацію не лише як інструмент міжособистісної взаємодії, а і як складову сучасної управлінської культури у системі публічного управління освітою.

Поєднання суспільного та інструментального рівнів професійного розвитку створює підґрунтя для формування нової моделі професійної діяльності управлінця, орієнтованої на принципи партнерської взаємодії, інклюзивності та недискримінації. У цьому контексті доцільно виокремити основні праксеологічні функції професійної діяльності у сфері освіти. Перетворювальна функція пов’язана з необхідністю позитивних змін у системі суспільних відносин та освітньому середовищі. Інформаційна функція забезпечує передачу культурного та соціального досвіду між поколіннями.

Комунікативна функція визначається необхідністю ефективної взаємодії у системі «людина − громада». Організаційна функція спрямована на координацію та впорядкування діяльності освітніх систем і процесів. Демонстраційна функція пов’язана з формуванням еталонних моделей професійної поведінки та трансляцією соціально значущих цінностей у професійному середовищі [178].

Розвиток гендерної компетентності у системі публічного управління освітою має розглядатися не лише як напрям професійної підготовки посадових осіб, а як комплексний механізм трансформації управлінської

культури, комунікаційних практик та інституційної взаємодії у процесі реалізації державної гендерної політики.

Особливого значення набуває розвиток комунікаційних механізмів у системі освіти, оскільки ефективна імплементація гендерного підходу неможлива без формування відповідного комунікаційного середовища та активізації професійної діяльності освітян у напрямі переосмислення власних функцій і ролей у межах сучасних трансформаційних цінностей. Гендерний підхід у системі публічного управління освітою повинен реалізовуватися не лише через нормативне регулювання, а й через систему професійної взаємодії, комунікації та формування нової управлінської культури.

Як відомо, у науковій літературі виокремлюють кілька основних підходів до впровадження інновацій в освітню діяльність: адміністративний, науково-методичний, ідеологічний, традиційно-педагогічний та філософсько-методологічний. Найбільш продуктивним у контексті реалізації гендерного підходу вважається саме філософсько-методологічний підхід, оскільки він передбачає системну рефлексію суб’єктами освітнього процесу власних цінностей, норм і моделей професійної поведінки. Такий підхід створює умови для переосмислення стереотипних уявлень про соціальні ролі жінок і чоловіків та формування нових моделей професійної взаємодії у системі освіти.

У процесі реалізації гендерного підходу ключову роль відіграє викладач та управлінець як суб’єкти освітньої комунікації, від професійної позиції яких значною мірою залежить ефективність упровадження гендерних інновацій. У цьому контексті особливого значення набуває проектування професійної діяльності, яке розглядається як процес цілеспрямованого формування майбутніх управлінських і комунікативних практик. Проектування гендерного підходу передбачає не лише організацію освітнього процесу, а й формування комунікативної стратегії, спрямованої на подолання гендерних стереотипів, розвиток партнерської взаємодії та утвердження принципів рівності у професійному середовищі.

У зв’язку з цим імплементацію гендерного підходу у систему освітньої комунікації доцільно розглядати через кілька ключових аспектів. По-перше, важливим завданням виступає формування відносин співпраці та кооперації між учасниками освітнього процесу на основі усвідомлення рівнозначності соціальних ролей жінок і чоловіків. Колективне вирішення навчальних і професійних завдань сприяє виробленню моделей взаємодії, які поступово формують гендерно збалансовані комунікативні практики та знижують рівень дискримінаційних проявів у професійному середовищі. У цьому контексті важливо стимулювати комунікативну активність та створювати умови для партнерської взаємодії без домінування стереотипних оцінок і суджень [175].

По-друге, гендерний підхід має формуватися як складова соціально компетентної професійної поведінки. Сучасні заклади освіти дедалі активніше інтегрують гендерну проблематику у навчальні програми, освітні курси та просвітницькі заходи. Водночас наявність стійких патріархальних стереотипів та недостатній рівень практичного впровадження гендерно чутливих підходів ускладнюють процес формування гендерно компетентної особистості. Саме тому важливого значення набуває демонстрація прикладів гендерно-культурної поведінки, яка сприйматиметься учасниками освітнього процесу як невід’ємна складова сучасної професійної та соціальної культури.

По-третє, реалізація гендерного підходу передбачає сприяння формуванню гендерної ідентичності на основі принципів толерантності, партнерства та культурної взаємодії. У межах сучасного освітнього простору гендерний підхід орієнтується на формування егалітарних цінностей, розвиток поваги до різних моделей соціальної самореалізації та подолання дискримінаційних практик. У цьому контексті інтеграція гендерного підходу в освітню діяльність вимагає не лише інформування освітян щодо державних стратегій та нормативно-правових актів, а й формування здатності демонструвати гендерно чутливу професійну поведінку та своєчасно реагувати на прояви дискримінації у системі освітньої взаємодії.

Більш того, свідоме врахування гендерного підходу в освіті та вихованні поступово стає невід'ємною складовою професійного образу сучасного освітянина та управлінця. Упровадження гендерного підходу в освітню діяльність актуалізує компетентнісну парадигму розвитку освіти, сприяючи трансформації традиційної моделі освітнього процесу у напрямі демократизації, партнерської взаємодії та дотримання принципів рівних прав і можливостей. У цьому контексті гендерний підхід розглядається не лише як окремий напрям державної політики, а як складова системних змін у сфері публічного управління освітою відповідно до сучасних стратегій і нормативних вимог [91].

Категорію «гендер» доцільно розглядати не як сукупність біологічно обумовлених характеристик, а як складний феномен суспільних і публічних відносин, який безпосередньо впливає на процес соціалізації особистості, формування моделей поведінки та розвиток демократичної культури. Саме тому сенс гендерного підходу полягає у здатності забезпечити перехід від формального декларування рівності до формування якісно нового рівня партнерських суспільних відносин, заснованих на принципах взаємоповаги, толерантності та недискримінації [85].

У сучасних умовах система освіти виступає важливим соціально-комунікаційним інститутом, який не лише забезпечує передачу знань, а й формує нові моделі громадянської поведінки та цінностей демократичного суспільства. У зв'язку з цим інтеграція гендерного підходу в освітню практику набуває особливого значення, оскільки дозволяє впливати на формування гендерно чутливої культури професійної взаємодії та сприяє подоланню стереотипних уявлень про соціальні ролі жінок і чоловіків.

Водночас однією з основних проблем інтеграції гендерного підходу у систему освіти залишається домінування традиційних статеворольових моделей та патріархальних уявлень щодо мужності й жіночності у професійній діяльності освітян. Як зазначає Кормич Л. І. [59], суспільні та освітні процеси інтеграції гендерного підходу значною мірою

ускладнюються збереженням стереотипних інтерпретацій гендерних ролей та недостатньою готовністю освітнього середовища до переосмислення традиційних моделей професійної взаємодії. У зв'язку з цим формування гендерної компетентності освітян та управлінців слід розглядати як один із ключових механізмів модернізації системи освіти та розвитку сучасної демократичної моделі публічного управління.

Морлі Л. [175] стверджує, що гендерно-трансформаційне лідерство позитивно впливає на ефективність управлінської діяльності та сприяє підвищенню результативності організаційного розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває той факт, що жінки-керівниці частіше демонструють саме трансформаційну модель лідерства, яка орієнтується на співпрацю, мотивацію, командну взаємодію та підтримку професійного розвитку працівників. Такий підхід сприяє поступовому подоланню феномену «скляної стелі», оскільки в сучасних умовах саме трансформаційне лідерство дедалі більше розглядається як ефективна модель управління у сфері публічного адміністрування.

У зв'язку з цим можна зробити висновок, що жінкам-керівницям у системі публічного управління доцільно спиратися на механізми трансформаційного лідерства як модель управлінської поведінки, яка найбільшою мірою відповідає сучасним демократичним принципам управління та сприяє формуванню інклюзивного професійного середовища. Водночас поширення таких моделей управління поступово впливає на трансформацію організаційної культури та зміну традиційних уявлень щодо ролі жінок і чоловіків у системі управління [174].

Слід зазначити, що навіть за умов поступового розширення представництва жінок на керівних посадах гендерні стереотипи у професійному середовищі продовжують суттєво впливати на процеси кадрового просування, оцінювання професійної діяльності та доступу до управлінських ресурсів. Попри позитивні зміни, жінок усе ще рідше сприймають як керівниць, здатних демонструвати характеристики

«ефективного менеджера», які традиційно асоціюються з маскулінними моделями поведінки. Це проявляється, зокрема, у нерівному доступі до кар'єрних можливостей, відмінностях у рівні оплати праці та обмеженому доступі до неформальних управлінських мереж [179].

У сучасній системі публічного управління особливого значення набувають навички професійної комунікації та ведення переговорів, оскільки саме через механізми переговорного процесу посадовці отримують доступ до організаційних ресурсів, можливостей кар'єрного просування, підвищення заробітної плати, професійного розвитку та участі у стратегічному управлінні. Ефективність переговорного процесу безпосередньо впливає на професійне становище працівника та визначає рівень його інтеграції у систему управлінських відносин [177].

Водночас жінки-управлінки нерідко стикаються з додатковими викликами у процесі професійних переговорів. Однією з причин залишаються стійкі культурні стереотипи та приховані форми дискримінації, які формують уявлення про «традиційні» моделі лідерства та управлінської поведінки. Крім того, у багатьох організаціях продовжують функціонувати неформальні моделі взаємодії та кадрового просування, що опосередковано надають переваги чоловікам. У результаті жінки частіше стикаються з необхідністю доводити власну професійну компетентність, демонструвати додаткові результати діяльності та адаптуватися до маскулінних моделей професійної комунікації [186].

Дослідження у сфері гендеру та переговорних практик також свідчать про наявність гендерних відмінностей у сприйнятті професійної поведінки чоловіків і жінок. Такі відмінності впливають на оцінювання професійних якостей, рівень заробітної плати та перспективи кар'єрного зростання. Саме тому питання гендерної нерівності у сфері переговорів та професійної взаємодії продовжує залишатися одним із важливих напрямів сучасних гендерних досліджень [180].

Як зазначають К. Еркель, А. Де Олівейра та П. Гроссман, гендерні відмінності у переговорних процесах значною мірою обумовлені не реальними відмінностями у професійних якостях чи поведінці, а впливом глибоко сформованих соціальних стереотипів щодо ролі жінок і чоловіків у професійній діяльності [155].

Дослідники підкреслюють, що жінки нерідко демонструють більшу орієнтацію на досягнення компромісу та уникнення конфлікту, тоді як чоловіки частіше використовують більш конкурентні стратегії ведення переговорів. Водночас саме соціальні очікування та стереотипне сприйняття професійної поведінки значною мірою визначають результати переговорного процесу та впливають на формування гендерної нерівності у сфері професійної діяльності та публічного управління.

Аналогічно Е. Л. Паддок та Л. Дж. Крей [177] дійшли висновку, що гендерні стереотипи сприяють формуванню уявлення про жінок як менш компетентних учасниць переговорного процесу порівняно з чоловіками. У результаті жінки-перемовниці нерідко відчувають додатковий психологічний тиск, пов’язаний із необхідністю відповідати суспільним очікуванням щодо «більш кооперативної», «поступливої» або «менш конфліктної» поведінки. Особливо помітно це проявляється у професійному середовищі, де жінки залишаються недостатньо представленими на керівних посадах або в управлінських структурах. За таких умов професійна поведінка жінок може оцінюватися крізь призму гендерних стереотипів, що впливає як на результати переговорів, так і на загальне сприйняття їхньої професійної компетентності.

На додаток до цього численні дослідження підтверджують наявність непропорційного представництва чоловіків на професійних та управлінських посадах як у приватному, так і у державному секторі. Зокрема, Л. Бебкок та С. Лашевер [149] зазначають, що чоловіки приблизно у чотири рази частіше ініціюють переговори щодо підвищення заробітної плати, ніж жінки з аналогічною кваліфікацією. У свою чергу, Б. Бебкок доводить, що чоловіки

частіше формують вищі зарплатні очікування, активніше висувають вимоги щодо рівня оплати праці та загалом демонструють більш упевнену модель переговорної поведінки. Водночас жінки нерідко мають інші уявлення щодо допустимості вимог про підвищення заробітної плати, що безпосередньо впливає на формування гендерного розриву в оплаті праці.

Слід зазначити, що гендерний розрив в оплаті праці формується під впливом комплексу чинників, серед яких: вибір професійної сфери, переривання кар'єри, різниця у професійному досвіді, доступність догляду за дітьми, галузева сегрегація ринку праці, а також приховані форми дискримінації. Водночас дослідники підкреслюють, що навіть за однакових професійних характеристик стартові умови чоловіків і жінок нерідко залишаються нерівними. Саме початковий рівень заробітної плати значною мірою визначає подальшу траєкторію професійного розвитку, оскільки надалі впливає на розмір премій, бонусів, відсоткових підвищень та пенсійних накопичень.

Як зазначають Бондаренко О., Левчук Н., Лук'яненко І., та Нечипоренко О. [150], гендерний розрив у заробітній платі виступає одним із ключових індикаторів нерівності у сфері професійної діяльності та підприємництва. Дослідники наголошують, що відмінності у стартових умовах професійної реалізації суттєво впливають на довгострокові кар'єрні перспективи жінок і чоловіків.

Окрему увагу в сучасних гендерних дослідженнях приділяють впливу соціального та психологічного тиску на поведінку жінок у професійному середовищі. Йдеться про усталені суспільні очікування, відповідно до яких жінки мають бути більш доброзичливими, поступливими та менш конфліктними порівняно з чоловіками. Унаслідок цього жінки нерідко змушені адаптувати власну професійну поведінку до стереотипних моделей соціального схвалення, навіть якщо така поведінка суперечить їхнім професійним інтересам або обмежує можливості кар'єрного просування.

У результаті навіть відносно незначні гендерні відмінності на початкових етапах професійної діяльності можуть у довгостроковій перспективі призводити до суттєвих відмінностей у рівні доходів та професійного статусу. Так, нижчий стартовий рівень оплати праці створює меншу фінансову базу для подальших підвищень, премій та кар'єрного зростання. За даними американських досліджень, у 2015 році жінки, які працювали повний робочий день у США, у середньому отримували близько 80 % заробітної плати чоловіків [159]. Подібні тенденції підтверджують необхідність формування більш послідовної та системної гендерної політики у сфері управління персоналом, яка має бути спрямована на мінімізацію дискримінаційних практик, забезпечення рівних можливостей професійного розвитку та створення справедливих умов праці незалежно від статі.

Державні установи традиційно розглядаються як середовище, у якому мають реалізовуватися принципи справедливості, рівності та недискримінації. Саме тому гендерна політика у системі публічного управління набуває особливого значення, оскільки вона не лише формує інклюзивну організаційну культуру, а й визначає загальне ставлення до питань гендерної рівності у професійному середовищі. Наявність чітко сформованої гендерної політики дозволяє своєчасно реагувати на нові виклики, пов'язані з питаннями гендерної ідентичності, самовираження та забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від статі чи гендерної належності.

Ефективна гендерна політика повинна мати системний характер та бути закріпленою у внутрішніх нормативних документах організації. Важливе значення має формування письмової політики, яка підтримується та реалізується керівництвом установи, оскільки саме вона визначає стратегічний напрям розвитку організації, її цінності та стандарти професійної взаємодії. Наявність таких документів сприяє формуванню прозорих процедур реагування на випадки дискримінації, забезпеченню конфіденційності та створенню безпечного професійного середовища.

Особливої уваги потребує питання адаптації організаційного середовища до потреб працівників ще до виникнення конкретних запитів щодо зміни умов праці чи організаційних механізмів взаємодії. Одним із ефективних інструментів у цьому контексті є впровадження спеціальних процедур адаптації робочого середовища, які визначають алгоритми підтримки працівників, забезпечення рівних можливостей та недопущення дискримінаційних практик у колективі. Такий підхід дозволяє мінімізувати конфліктні ситуації та сприяє формуванню інклюзивної корпоративної культури.

Для подальшого розвитку гендерної політики у сфері публічного управління важливого значення набуває вдосконалення методів дослідження гендерних процесів у професійному середовищі. Насамперед це стосується необхідності розширення підходів до збору та аналізу кількісних даних. Гендерний аналіз має виходити за межі загальних статистичних показників та враховувати більш деталізовані категорії гендерної ідентичності, професійного досвіду та специфіки організаційної взаємодії. Це дозволить формувати більш об’єктивне уявлення про реальний стан забезпечення гендерної рівності у сфері публічного управління.

Крім того, доцільним є проведення порівняльного аналізу досвіду реалізації гендерної політики в установах різного типу та на різних рівнях управління. Особливий інтерес становить порівняння державного сектору з приватними організаціями, неприбутковими структурами та закладами вищої освіти. Такі дослідження дозволяють визначити найбільш ефективні механізми формування інклюзивного професійного середовища, а також виявити практики, які негативно впливають на працівників та організаційну культуру загалом.

Водночас у сучасній науковій літературі все ще недостатньо представлені якісні дослідження, присвячені безпосередньому гендерному досвіду державних службовців. Аналіз практичного досвіду працівників, їхнього сприйняття професійного середовища, випадків дискримінації або

особливостей професійної взаємодії може стати важливим джерелом для вдосконалення державної гендерної політики та розробки більш ефективних управлінських рішень.

Таким чином, підвищення рівня гендерної компетентності посадових осіб слід розглядати як одну з ключових умов ефективної реалізації гендерного мейнстримінгу у сфері освіти та публічного управління. Це зумовлює необхідність формування системних механізмів розвитку гендерної компетентності, які передбачають упровадження програм професійного навчання, інструментів оцінювання, моніторингу та практичного супроводу процесів імплементації гендерного підходу. Саме аналіз таких механізмів та особливостей їх практичного застосування стане предметом подальшого дослідження у наступних підрозділах роботи.

2.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення гендерної політики в освітній галузі

Нормативно-правове та інституційне забезпечення гендерної політики у сфері освіти формує базову основу для реалізації принципів гендерної рівності в системі публічного управління. У сучасних умовах ефективність функціонування такої системи визначається не лише наявністю нормативно-правових актів, а й рівнем інституційної спроможності органів влади, чіткістю розподілу повноважень між суб’єктами управління, узгодженістю їх діяльності та наявністю механізмів практичної реалізації державної політики.

Управління процесами забезпечення гендерної рівності у сфері освіти має багаторівневий характер та охоплює як органи державної влади, так і органи місцевого самоврядування, центральні органи виконавчої влади, заклади освіти та інші інституції, відповідальні за формування та реалізацію державної політики. У зв’язку з цим доцільним є аналіз розподілу повноважень між основними суб’єктами публічного управління, що дозволяє

оцінити рівень їхньої взаємодії та визначити ключові проблеми функціонування системи гендерної політики в освітній галузі.

Для систематизації функцій та визначення особливостей діяльності основних суб'єктів управління гендерною політикою у сфері освіти доцільно узагальнити їх повноваження, рівні управління та проблемні аспекти реалізації державної політики (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Суб'єкти публічного управління гендерною політикою у сфері освіти та їх повноваження

Суб'єкт	**Основні повноваження**	**Рівень управління**	**Проблемні аспекти**
Верховна Рада України	формування законодавчої бази	державний	декларативність норм
Кабінет Міністрів України	визначення державної політики	державний	недостатня координація
Міністерство освіти і науки України	реалізація політики у сфері освіти	галузевий	обмежені інструменти впливу
Органи місцевого самоврядування	впровадження політики на місцях	регіональний	нерівномірність реалізації
Заклади освіти	практична реалізація	локальний	формальний підхід

Джерело: узагальнено автором.

Представлена таблиця демонструє, що система публічного управління гендерною політикою у сфері освіти характеризується складною багаторівневою структурою, у межах якої кожен суб'єкт виконує окремі функції щодо формування, координації або реалізації державної політики.

Водночас аналіз розподілу повноважень свідчить про наявність низки системних проблем, пов’язаних із недостатнім рівнем координації між суб’єктами управління, дублюванням окремих функцій, нерівномірністю реалізації політики на регіональному рівні та формальним підходом до впровадження гендерного підходу в діяльність окремих закладів освіти.

Особливої уваги потребує проблема практичної реалізації нормативно закріплених принципів гендерної рівності. Незважаючи на наявність достатньо розвиненої законодавчої бази, значна частина нормативних положень має декларативний характер і не супроводжується ефективними механізмами контролю, моніторингу та оцінювання результативності їх виконання. У результаті між стратегічними цілями державної гендерної політики та практикою їх реалізації у сфері освіти продовжує зберігатися суттєвий розрив.

Крім того, сучасна система управління гендерною політикою у сфері освіти значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів публічної влади та професійної підготовки посадових осіб, відповідальних за реалізацію відповідних управлінських рішень. Саме тому подальший аналіз нормативно-правових та інституційних механізмів забезпечення гендерної політики дозволить більш детально визначити основні проблеми функціонування системи та окреслити напрями її вдосконалення.

Проведений аналіз нормативно-правового та інституційного забезпечення гендерної політики у сфері освіти дозволяє виокремити низку системних проблем, які суттєво впливають на ефективність реалізації державної політики у цій сфері. Насамперед спостерігається фрагментарність управлінських механізмів, що проявляється у відсутності цілісної системи координації діяльності між основними суб’єктами публічного управління. У результаті окремі заходи з реалізації гендерної політики нерідко мають несистемний характер та здійснюються без належної взаємодії між державним, регіональним і локальним рівнями управління [118].

Важливою проблемою також залишається розрив між стратегічним та операційним рівнями управління. Попри наявність державних стратегій, програм і нормативно-правових актів, їх практична імплементація на рівні закладів освіти часто ускладнюється недостатнім методичним забезпеченням, обмеженими управлінськими інструментами та низьким рівнем підготовки посадових осіб до реалізації гендерного підходу в освітньому середовищі.

Крім того, недостатньо розвиненою залишається система контролю та відповідальності за виконання вимог гендерної політики. У багатьох випадках реалізація відповідних нормативних положень має формальний характер, а механізми оцінювання ефективності прийнятих управлінських рішень фактично відсутні або використовуються епізодично. Це, своєю чергою, ускладнює своєчасне виявлення проблем та коригування державної політики відповідно до реальних потреб освітньої сфери.

Окремої уваги потребує проблема відсутності цілісної системи моніторингу та оцінювання результативності гендерної політики. Незважаючи на те, що окремі елементи моніторингу передбачені нормативними документами, на практиці механізми збору, аналізу та використання відповідних даних залишаються недостатньо розвиненими. У результаті управлінські рішення нерідко приймаються без належного аналітичного підґрунтя та без оцінювання реального впливу реалізованих заходів.

Для більш наочного відображення співвідношення між нормативним забезпеченням та практикою реалізації гендерної політики у сфері освіти доцільно узагальнити основні аспекти у вигляді таблиці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Взаємозв’язок нормативно-правового забезпечення та практики реалізації гендерної політики

Елемент	**Нормативне забезпечення**	**Реальний стан реалізації**
Гендерна рівність	закріплена законодавчо	частково реалізується
Гендерний підхід в	передбачений	реалізується

освіті	стратегіями	фрагментарно
Моніторинг	передбачений документами	обмежене застосування
Відповідальність	формально визначена	слабка реалізація

Джерело: сформовано автором на основі аналізу нормативно-правових актів у сфері забезпечення гендерної рівності та освітньої політики України [187], [188].

Представлена таблиця 2.4. демонструє наявність суттєвого розриву між нормативним закріпленням принципів гендерної політики та їх практичною реалізацією у сфері освіти. Попри достатньо розвинену нормативно-правову базу, більшість механізмів реалізації гендерної політики залишаються недостатньо ефективними через обмеженість управлінських інструментів, низький рівень міжвідомчої координації та відсутність системного моніторингу результативності.

Сучасний стан нормативно-правового та інституційного забезпечення гендерної політики у сфері освіти свідчить про необхідність переходу від переважно декларативної моделі державного регулювання до формування цілісної системи управлінських механізмів, орієнтованих на практичну імплементацію принципів гендерної рівності. Це обумовлює потребу у вдосконаленні системи координації, розвитку інструментів моніторингу та оцінювання, а також підвищенні інституційної спроможності суб’єктів публічного управління у сфері освіти.

Наразі в Україні сформовано базові засади нормативно-правового забезпечення гендерної політики та закладено основи її інституційного розвитку. У теоретичному аспекті державний механізм гендерних перетворень передбачає реалізацію комплексу правових, соціально-економічних, політичних, організаційних та інформаційно-комунікаційних заходів, спрямованих на забезпечення принципів паритетної демократії та створення рівних умов для самореалізації жінок і чоловіків у всіх сферах суспільного життя. До системи нормативно-правового забезпечення

гендерної політики належать конституційні норми, спеціальне гендерне законодавство, міжнародно-правові акти та інші нормативні документи, ратифіковані Україною, зокрема положення Цілей сталого розвитку ООН [196].

Важливими складовими державного механізму забезпечення гендерної рівності стали вдосконалення національного законодавства відповідно до міжнародних стандартів, проведення гендерно-правової експертизи нормативно-правових актів, упровадження гендерного компонента в систему освіти, підготовка управлінських кадрів з питань гендерної політики, а також розвиток інформаційно-просвітницької діяльності та залучення громадських організацій до процесів подолання гендерної дискримінації. Особливого значення у сучасних умовах набуває популяризація принципів гендерної рівності та формування культури паритетної демократії через засоби масової інформації, освітні програми та механізми громадської участі.

Слід зазначити, що одним із ключових інструментів реалізації державної гендерної політики виступає гендерно-правова експертиза нормативно-правових актів. Її основною метою є виявлення прихованих форм дискримінації, суперечностей у правовому регулюванні та оцінювання відповідності законодавства принципам рівних прав і можливостей жінок і чоловіків відповідно до міжнародних стандартів. Об’єктом гендерної експертизи виступають як окремі нормативно-правові акти, так і практика їх практичного застосування у сфері суспільних відносин.

Проведені гендерно-правові експертизи свідчать, що окремі положення національного законодавства та механізми їх реалізації все ще не повною мірою відповідають сучасним європейським підходам у сфері забезпечення гендерної рівності. У багатьох випадках нормативно закріплені принципи мають переважно декларативний характер, а інституційний механізм забезпечення гендерної рівності залишається недостатньо ефективним. Аналіз сучасного стану реалізації державної гендерної політики дозволяє констатувати, що значна частина визначених стратегічних цілей та

міжнародних зобов'язань України потребує подальшого вдосконалення механізмів практичної реалізації [128].

Окремою проблемою залишається недостатній рівень правового врегулювання гендерних питань на рівні вищих органів державної влади та управління. Це значною мірою сприяє збереженню традиційних моделей розподілу соціальних ролей та нерівномірного розподілу сімейних і професійних обов'язків між жінками та чоловіками. У науковій літературі неодноразово підкреслюється, що чинне законодавство та суспільні практики нерідко продовжують орієнтувати жінок переважно на сімейну сферу, що ускладнює їх професійну самореалізацію, зокрема у сфері науки, управління та державної служби [96].

У результаті значна кількість жінок стикається з явищем так званої «скляної стелі», а в окремих випадках − із більш жорсткими формами прихованих бар'єрів професійного просування, які в наукових дослідженнях визначаються як «залізобетонна стеля». Такі бар'єри формуються під впливом гендерних стереотипів, організаційних обмежень та прихованих дискримінаційних практик, що перешкоджають професійному просуванню жінок та їх доступу до керівних посад навіть за наявності високого рівня професійної підготовки та управлінської компетентності. У зв'язку з цим подальше вдосконалення нормативно-правового та інституційного механізму забезпечення гендерної рівності виступає необхідною умовою формування ефективної системи публічного управління у сфері освіти та інших галузях суспільного розвитку.

Розробка та реалізація гендерної політики у сфері освіти значною мірою покладається на суб'єктів публічного управління та управлінський персонал закладів освіти. У зв'язку з цим ефективність імплементації гендерного підходу безпосередньо залежить від рівня сформованості гендерної компетентності посадових осіб, їх здатності здійснювати гендерний аналіз управлінських рішень, оцінювати наслідки державної

політики та забезпечувати практичне впровадження принципів рівних прав і можливостей у професійному середовищі.

Питання забезпечення гендерної рівності у сфері публічного управління освітою вже тривалий час перебуває у центрі уваги міжнародної спільноти та національної державної політики. З метою досягнення прогресу у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків Україна приєдналася до основних міжнародних документів у сфері гендерної політики та протидії дискримінації. Серед них особливого значення набувають Пекінська декларація та Платформа дій, ухвалені на Четвертій всесвітній конференції зі становища жінок у 1995 році [97], Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW) [56], а також Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами [196].

Важливе значення для розвитку державної гендерної політики в Україні також має участь у міжнародній ініціативі «Партнерство Біарріц» [112] з утвердження гендерної рівності, у межах якої Україна взяла на себе низку зобов'язань щодо впровадження сучасних механізмів забезпечення гендерної рівності у сфері освіти, державного управління та суспільного розвитку. Зокрема, одним із напрямів реалізації цих зобов'язань стало запровадження антидискримінаційної експертизи освітнього контенту та проведення гендерного аудиту закладів освіти [114].

На національному рівні важливу роль у формуванні системи гендерної політики у сфері освіти відіграє Закон України «Про освіту» [58], який закріплює принципи рівних прав і можливостей учасників освітнього процесу та визначає необхідність формування гендерної компетентності здобувачів освіти й педагогічних працівників. Водночас важливим нормативним кроком стало прийняття наказу Міністерства освіти і науки України «Про впровадження принципів гендерної рівності в освіту», який орієнтує систему освіти на формування гендерно чутливого освітнього

середовища та інтеграцію гендерного підходу у професійну діяльність педагогів та управлінців [108].

Слід зазначити, що сучасна система забезпечення гендерної рівності у сфері освіти поступово переходить від декларативного закріплення принципів рівності до практичного впровадження інструментів гендерного мейнстримінгу. У цьому контексті особливого значення набувають механізми гендерного аудиту, антидискримінаційної експертизи освітніх матеріалів, оцінювання управлінських рішень з позицій гендерного впливу та підвищення рівня гендерної компетентності посадових осіб [126].

Міжнародні зобов'язання України та розвиток національного законодавства створюють нормативну основу для формування системи гендерної політики у сфері освіти. Водночас ефективність її реалізації значною мірою залежить від інституційної спроможності органів публічного управління, рівня професійної підготовки управлінців та здатності освітніх установ інтегрувати принципи гендерної рівності у повсякденну управлінську та освітню практику [114].

27 січня 2023 року Кабінет Міністрів України затвердив План заходів з реалізації Концепції комунікації у сфері гендерної рівності, що стало важливим етапом подальшої інституціоналізації гендерної політики в державі. Особливу увагу доцільно звернути на Стратегію впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року, затверджену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2022 р. № 1163-р [115], у якій окремо визначено стратегічну ціль 7 – розвиток освіти з урахуванням гендерної тематики. У межах зазначеної стратегії передбачено трансформацію підходів до організації освітнього процесу, інтеграцію гендерного компоненту у професійну підготовку та формування системи гендерних компетентностей працівників освіти. Таким чином, сучасна державна політика у сфері освіти поступово переходить від декларативного закріплення принципів рівності до практичної імплементації гендерно чутливих управлінських підходів.

Сучасні суспільні трансформації та швидкі зміни в освітньому середовищі актуалізують питання формування професійних гендерних компетентностей працівників освіти. Водночас у повсякденній практиці освітніх установ працівники не завжди мають можливість системно ознайомлюватися з новими підходами та впроваджувати інноваційні механізми забезпечення гендерної рівності. Особливість освітньої сфери полягає у тому, що значна частина педагогічної діяльності традиційно виконується жінками, що зумовлює специфіку реалізації гендерної політики в управлінні освітою. На цьому тлі зміна традиційних підходів вимагає не лише оновлення нормативних механізмів, а й трансформації суспільних уявлень щодо ролі жінок і чоловіків у професійній сфері. Як зазначає І. М. Грабовська [25], тривала політика «низької залученості жінок у публічну сферу» призвела до того, що жінки нерідко поступаються чоловікам у професійній конкурентоспроможності, а загальна фемінізація освіти супроводжується зниженням суспільного авторитету педагогічної професії.

У сучасних гендерних дослідженнях особлива увага приділяється проблемі розподілу праці за ознакою статі та впливу гендерних стереотипів на професійну реалізацію особистості. Марценюк Т.О. [76] підкреслює, що сенс гендерного підходу полягає не лише у виявленні культурно детермінованих відмінностей між жінками і чоловіками, а й у дослідженні соціальних механізмів формування нерівності у сфері праці, політики та освіти. Н. М. Камінська [46] наголошує, що мужність і жіночність у сучасному суспільстві значною мірою проявляються через моделі трудової поведінки, а тому питання професійної самореалізації жінок безпосередньо пов’язане із трансформацією суспільних уявлень про гендерні ролі. У результаті відбувається поступовий перехід від традиційної концепції «природного призначення жінки» до еґалітарної моделі, яка передбачає рівні можливості професійної та соціальної реалізації незалежно від статі. Однак, незважаючи на поширення ідей гендерної рівності, у суспільстві все ще зберігаються стереотипні уявлення про жінку як основну відповідальну за

сімейну сферу та чоловіка як головного годувальника родини. Саме ці стереотипи, як зазначають Т. В. Говорун [19] та О. М. Кікінежді [19], продовжують виступати підґрунтям для дискримінації жінок у сфері суспільної праці та професійної діяльності.

Водночас Р. Інглхарт [167] підкреслює, що у демократичних суспільствах бінарні моделі гендерного розподілу влади та соціальних ролей настільки глибоко інтегровані у суспільну свідомість, що часто сприймаються як природні як чоловіками, так і жінками. Це свідчить про те, що забезпечення гендерної рівності в освіті та публічному управлінні потребує не лише нормативно-правових змін, а й довготривалих соціокультурних трансформацій, спрямованих на переосмислення традиційних моделей професійної та суспільної поведінки.

Необхідно визнати, що жінки традиційно значно більше, ніж чоловіки, залучені до виконання сімейних та побутових обов'язків, пов'язаних із доглядом за дітьми, веденням господарства та підтриманням сімейного побуту. Саме домашня праця залишається одним із ключових чинників, що скорочує обсяг вільного часу жінок та обмежує їх можливості для професійного розвитку, самоосвіти й активної участі у суспільному житті. Унаслідок цього жінки-освітянки нерідко мають менше можливостей для професійного та культурного саморозвитку порівняно з чоловіками. Водночас процес фемінізації системи освіти в Україні продовжує посилюватися, а отже, саме жінки залишаються основними суб'єктами виховання та освітнього впливу на підростаюче покоління. За таких умов особливого значення набуває формування світоглядної позиції жінки-освітянки, здатної реалізовувати гендерно чутливий підхід у професійній діяльності та сприяти подоланню стереотипних моделей соціалізації.

У цьому контексті слід враховувати, що гендерна система суспільства ґрунтується на певних цінностях, нормах і соціальних уявленнях, які формуються в процесі суспільної взаємодії та закріплюються у вигляді стереотипів, переконань і моделей поведінки. Саме тому ефективність

реалізації гендерного підходу в освіті значною мірою залежить від рівня гендерної культури освітян та їх здатності критично переосмислювати традиційні уявлення про соціальні ролі жінок і чоловіків. Гендерно чутливий освітній процес передбачає не лише формальне дотримання принципів рівності, а й формування нових моделей комунікації, професійної взаємодії та виховання, орієнтованих на повагу до рівних прав і можливостей кожної особистості незалежно від статі [171].

За останні десятиліття гендерна проблематика стала невід'ємною складовою сучасних досліджень у сфері публічного управління. Науковці дедалі більше акцентують увагу на механізмах публічної взаємодії, ціннісних орієнтаціях і нормативних моделях поведінки, що формують сучасні демократичні інститути. У межах програм публічного управління гендерний підхід інтегрується у такі ключові сфери, як управління державною політикою, законодавче регулювання, державне бюджетування, фінансове управління, трудові відносини та етичні аспекти управлінської діяльності. У сучасних умовах гендер розглядається не лише як соціальна характеристика, а як один із базових принципів організації демократичного суспільства, що впливає на функціонування економіки, ринку праці, сім'ї, освіти та державних інституцій. Як зазначає Т. О. Марценюк Т.О. [77], гендерний порядок не лише враховується в системі суспільних відносин, а й інтегрується у функціонування організацій та інституцій публічного управління, які, своєю чергою, забезпечують його подальший розвиток та імплементацію.

У сучасних демократичних державах більшість сфер суспільного життя функціонує на засадах договірної та ліберальної взаємодії, що передбачає визнання рівних прав і свобод усіх громадян незалежно від статі. У зв'язку з цим гендерна складова поступово перетворюється на невід'ємний елемент демократичного врядування, а у науковому дискурсі з'являються нові поняття, зокрема «гендерний контракт». Гендерна система при цьому розглядається як соціально сконструйована система відносин, у межах якої

закріплюються нерівності за ознакою статі, культурні оцінки та суспільні очікування щодо ролей жінок і чоловіків. Відповідно гендерний контракт визначається як домінантний тип гендерних відносин, що проявляється як у практичній діяльності, так і в символічних формах репрезентації на певному етапі розвитку суспільства. Саме тому розроблення гендерного контракту розглядається як один із механізмів досягнення соціальної та публічної рівності, спрямований на формування партнерських моделей взаємодії між жінками та чоловіками.

Слід звернути увагу, що концепція гендерного контракту дозволяє аналізувати гендерні відносини не як статичне явище, а як динамічний процес взаємодії суспільних інститутів, норм і соціальних практик. У межах такого підходу гендерні ролі формуються, відтворюються та трансформуються під впливом соціальних, політичних і культурних чинників. Науковці підкреслюють, що структурні умови суспільства визначають рамки гендерних відносин, а сама гендерна система постійно перебуває під впливом суспільної рефлексії та змін. Це створює можливість для формування нового гендерного контракту, здатного відповідати сучасним демократичним вимогам і принципам рівності. Як зазначає Н. В. Кушнир [64], така парадигма дозволяє розглядати гендерні відносини як процес взаємодії соціальних агентів та інституцій публічного управління, унаслідок чого вони можуть змінюватися під впливом суспільних трансформацій та нових управлінських підходів.

Подібні підходи підтримуються й західними дослідниками, які вважають, що досягнення реальної гендерної рівності можливе лише через трансформацію соціальних інститутів і систем, у межах яких відтворюються нерівності. Це передбачає зміну як формальних правил − законодавства, державних стратегій, освітніх програм і політик, так і неформальних механізмів − культурних норм, соціальних установок і стереотипних уявлень. Саме тому інституціональні зміни мають здійснюватися одночасно на формальному та неформальному рівнях, оскільки лише комплексна

трансформація суспільних відносин здатна забезпечити стійкі результати у сфері гендерної політики. Як зазначає Майкл Кіммел [168], гендерна рівність у сучасному суспільстві безпосередньо пов'язана зі зміною механізмів розподілу влади, ресурсів і можливостей у ключових сферах суспільного життя − освіті, економіці, охороні здоров'я, соціальній політиці та системі публічного управління.

Найбільш комплексний підхід до аналізу проблем розроблення та реалізації гендерної політики у сфері освіти представлено в європейському огляді гендерних досліджень, проведеному у 2023 році Європейською Комісією [161] та Європейським виконавчим агентством з питань освіти та культури [162]. Результати цього дослідження засвідчили, що однією з ключових проблем імплементації гендерного підходу залишається відсутність цілісної та узгодженої державної політичної стратегії у сфері освіти. Водночас необхідність формування такої стратегії стає дедалі очевиднішою у зв'язку з поширенням гендерної стереотипізації, фемінізацією освітньої сфери, вертикальною сегрегацією викладацького складу, проявами гендерної дискримінації, а також потребою у впровадженні гендерно чутливих методик навчання. Окрему увагу дослідники звертають на недостатній рівень наукових досліджень, присвячених проблематиці чоловіків у системі освіти, що також свідчить про асиметричність сучасного гендерного дискурсу. Проведені дослідження демонструють, що гендерні виклики проявляються на всіх рівнях освітньої системи, а тому їх подолання можливе лише за умови системної імплементації державної гендерної політики.

У сучасних умовах гендерна політика розглядається як фундаментальна стратегія забезпечення збалансованого розвитку суспільства та гармонізації гендерних відносин. Як зазначає К. Левченко [67], стратегія гендерної рівності в освіті спрямована не лише на подолання дискримінаційних практик, а й на створення умов для реалізації потенціалу кожної особистості незалежно від статі. На сьогодні основними

нормативними документами, що визначають розвиток гендерного підходу у сфері освіти в Україні, є Стратегія впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20.12.2022 № 1163-р [115]., а також наказ Міністерства освіти і науки України «Про впровадження принципів гендерної рівності в освіту» від 10.09.2009 № 839 [108]. Вказані документи закладають стратегічні орієнтири розвитку гендерної політики в освіті та визначають основні напрями інтеграції гендерного компоненту в управлінську й освітню практику.

Відповідно до положень Гендерної стратегії основними цілями державної політики визначено: забезпечення розвитку людського потенціалу, зміцнення демократичних засад суспільства та сприяння сталому соціально-економічному розвитку. При цьому важливо підкреслити, що стратегія гендерної рівності не спрямована на нівелювання природних відмінностей між жінками і чоловіками, а має на меті створення рівних можливостей для реалізації їх здібностей у всіх сферах суспільного та професійного життя. Важливу роль у нормативному забезпеченні гендерної політики відіграє Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [109], який визначає основні напрями державної гендерної політики, механізми запобігання гендерній дискримінації та необхідність ведення гендерної статистики для виявлення проявів нерівності. Особливого значення для освітньої сфери набувають положення закону щодо гарантій забезпечення гендерної рівності в освіті та науці, які передбачають інтеграцію принципів гендерної рівності у зміст освітніх програм, навчальних планів, дисциплін та навчально-методичних матеріалів, а також проведення антидискримінаційної експертизи підручників і навчального контенту з метою усунення проявів гендерної дискримінації.

Оскільки в усьому світі ступінь розвитку суспільства дедалі більше визначається рівнем гендерної рівності, відсутністю дискримінації (явної та прихованої) за статевою ознакою, то своєчасність розроблення та дієвість

гендерної політики виступає як одна з принципових умов успішної інтеграції України у світове спів товариство, світовий освітній простір. У зв'язку з чим, вчені пропонують свої варіанти проведення гендерної політики у сфері освіти Т. Дороніна [36], Н. Кутова [63], О. Луценко [71], Н. Приходькіна [100] та інші вважають, що освітнім установам необхідно прагнути: 1) до підвищення престижності роботи у сфері освіти; 2) запровадження навчальних дисциплін із ґендерної проблематики; 3) проведення ґендерної експертизи та корекції шкільних підручників; 4) тренінгу та освоєння нових стилів викладання і спілкування в системі освіти, що передбачають подолання хибних і несправедливих гендерних стереотипів [189].

Такі напрями мають під собою вагомі підстави. Обґрунтовано, що освітні заклади підносять дуже впливові уроки гендерних відносин, адже організація навчальних закладів це не тільки колектив і приміщення, це ще й система правил, за якими люди взаємодіють між собою, той розпорядок, який дає змогу їм працювати [113]. Слід звернути увагу на поняття «прихованого навчального плану», значення та зміст якого розкривається у тих знаннях і цінностях, що транслюються ніби ненароком і мимоволі. Вони втілені у сам зміст освітніх інституцій і часто не усвідомлюються ні здобувачами ні освітянами. Сам план складний і багатовимірний, він як непомітна частина загального навчального плану − масивна, потужна, але прихована від інших очей. У останній третині ХХ століття, коли у США виник рух критичної педагогіки, тоді прихований навчальний план став привнесений і отримав назву. Якщо віднести прихований навчальний план, як один з варіантів гендерних підходів, і врахувати можливість повної гендерної стратифікації професії освітян, змісту предметів і стилю викладання. Такі три виміри прихованого навчального плану не просто висвітлюють гендерні стереотипи, а й підтримують гендерну нерівність, віддаючи перевагу чоловічому і домінантному та недооцінюючи жіноче і нетипове. Пасічник Н.О. та Лупан І. В. [95] вважають, що наявність прихованого навчального плану означає, що освіта не сформована ціннісно вільна, вона виступає, радше, як расово,

класово та ґендерно стереотипізована. Німецька дослідниця Лора Грунберг [159] наголошує на важливості особливостей включення гендеру до освітніх програм. Вона вважає, що це не просто необхідність, а законний обов'язок системи освіти, і вищої освіти зокрема. Більшість законів спрямованих на забезпечення рівності у можливостях для чоловіків і жінок у освіті, розглядають питання у навчанні педагогічного складу у полі контексту теорії гендерної рівності, намагаючись не змінювати засад гендерної рівності. Таким чином, недискримінаційний і нестереотипізований підхід до гендерних ролей у суспільному та особистісному житті, розроблення освітніх програм, навчальних зошитів і книжок, а також критичний гендерний аналіз самого змісту - розпочне новий розвиток для обґрунтованого становлення демократичних вимог. Загалом, звернення до питання гендеру та гендерного підходу займає таку ж актуальну законну вимогу, як дотримання етичних, епістемологічних, суспільних та інших нормативних принципів.

Слід зауважити, що реалізація ґендерного підходу потребує не лише зміни традиційних, а й розроблення нових способів навчання, що відрізняються у якості та організації навчального процесу. З метою вирішення таких потреб, у свою чергу, виявляється існування підходів теоретичного та методологічного характеру, серед яких: а) питання що до організації та «вписання» гендерних курсів до освітнього стандарту з підготовки фахівців різних профілів; б) питання організацій та фахівців різного профілю; б) питання змісту ґендерних курсів і якості їх викладання; в) питання у відсутності наукової рефлексії щодо приводу пізнавального статусу ґендерних досліджень як нового напряму в науці та ґендерного підходу як методу наукового пізнання [81].

Л. Кобилянська [54] виокремлює такі питання для ґендерної освіти: стратегічне (відсутність гендерної державної політики в Україні); методологічне (відсутність систематизованого та загального гендерного наукового знання для педагогічної складової); концептуальне (складність визначення чітких меж власного предмета ґендерних досліджень у кожній

науці, труднощі, що виникають під час використання термінології у зв'язку з пошуком точних аналогів тих чи інших іншомовних термінів у мові); змістовне (термінологічна плутанина, паралельне вживання термінів «гендерні», «статеві», «статеворольові» характеристики, що визначаються як синонімічні); методична (пов’язана з вибором ефективних педагогічних засобів освоєння гендерного знання, що сприяє подоланню гендерних стереотипів у суспільстві та системі освіти). І. Мунтян [81] відзначає загальну проблему інституціоналізації ґендерного підходу в освіті. Наразі не розв'язана та її невирішеність гальмує процес поширення гендерних інновацій. Авторка зазначає, що до 2000 року визначилося два стратегічні напрями інтеграції ґендерного підходу в освіту: один із них - вища школа інший - «все інше», тобто загальноосвітня школа з варіантами типів установ. Проміжне положення посіла професійно-педагогічна освіта, вона виступає у якості «провідника» для гендерного підходу на рівень загальноосвітньої школи, що особливо виокремлює її в межах підходів.

Т. Ремех [121] у «Дорожній карті для освітян» приходить до висновку, що прискорити процес інституціоналізації ґендерних підходів до системи освіти допоможе у розв’язуванні таких завдань: включення гендерного підходу в психолого-педагогічну підготовку освітян; розробка нормативної моделі виховання дітей шкільного віку; створення програм, підручників і посібників із гендерних проблем для педагогічних університетів; підготовка вчених-експертів у галузі гендерного підходу в освіті.

Поставлені завдання можуть бути реалізовані на основі розроблення нових підходів не тільки зі сторони гендерної політики у сфері освіти, яка повинна надати державне замовлення на теоретичне обґрунтування та концептуалізацію ґендерного підходу взагалі, забезпечити фінансування науково-дослідних програм із впровадження гендерного підходу для освіти [85].

Виявлені проблеми обумовлюють необхідність розробки та впровадження ефективних механізмів реалізації гендерного мейнстримінгу у

сфері освіти, що передбачає удосконалення організаційно-управлінських підходів, які будуть розглянуті у розділі 3.

2.3. Моніторинг рівних можливостей в системі управління освітою: регіональний та галузевий аспекти

Моніторинг реалізації гендерної політики у сфері освіти виступає одним із ключових елементів системи публічного управління, оскільки забезпечує зворотний зв’язок між прийнятими управлінськими рішеннями та результатами їх практичної реалізації. Його основне значення полягає у можливості своєчасного виявлення проблем і відхилень, оцінювання ефективності впровадження гендерного підходу, а також формування обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку системи забезпечення рівних можливостей.

У сучасних умовах моніторинг гендерної політики в освіті набуває особливого значення у зв’язку з необхідністю забезпечення прозорості управлінських процесів, підвищення рівня відповідальності суб’єктів публічного управління та впровадження механізмів оцінювання результативності державної політики. Саме система моніторингу дозволяє визначити реальний рівень інтеграції гендерного підходу у діяльність органів управління освітою, закладів освіти та інших учасників освітнього процесу.

Як зазначає О. З. Босак [10], сучасна система управління освітою спрямована на інституціональне забезпечення стабільного функціонування та розвитку освітньої сфери, а також на підтримку її здатності до адаптації, саморозвитку та саморегуляції на загальнодержавному, регіональному й локальному рівнях. У цьому контексті моніторинг виступає не лише інструментом контролю, а й механізмом стратегічного управління, що забезпечує накопичення аналітичної інформації для вдосконалення освітньої політики та підвищення ефективності реалізації принципів гендерної рівності.

У системі публічного управління моніторинг гендерної політики доцільно розглядати як безперервний управлінський процес, спрямований на отримання, аналіз та використання інформації щодо стану забезпечення рівних прав і можливостей у сфері освіти. Його функціонування забезпечує можливість своєчасного виявлення проблем, оцінювання ефективності реалізації гендерного підходу та коригування управлінських рішень відповідно до отриманих результатів. У структурі такого моніторингу доцільно виокремити кілька взаємопов'язаних етапів:

збір інформації щодо стану забезпечення гендерної рівності;

аналіз отриманих даних;

оцінювання результативності реалізованих заходів;

формування управлінських рішень щодо коригування політики.

Для систематизації зазначених етапів та визначення їх функціонального змісту доцільно представити систему моніторингу реалізації гендерної політики у сфері освіти у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Система моніторингу реалізації гендерної політики у сфері освіти

Етап	**Зміст**	**Інструменти**	**Результат**
Збір даних	отримання статистичної інформації	звітність, опитування	база даних
Аналіз	обробка та інтерпретація	статистичні методи	виявлення проблем
Оцінювання	визначення ефективності	показники (KPI)	оцінка результатів
Коригування	прийняття рішень	управлінські механізми	удосконалення політики

Джерело: розроблено автором.

Представлена система моніторингу дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінювання ефективності реалізації гендерної політики у сфері освіти. Її застосування створює підґрунтя для формування доказової управлінської практики, заснованої на використанні статистичних даних, результатів аналізу та оцінювання результативності впроваджених заходів.

Водночас системний моніторинг сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, посиленню відповідальності суб'єктів публічного управління та вдосконаленню механізмів реалізації гендерного підходу на державному, регіональному та локальному рівнях.

Аналіз сучасного стану моніторингу гендерної політики у сфері освіти в Україні свідчить про наявність низки системних проблем, що знижують ефективність реалізації гендерного підходу в системі публічного управління. Насамперед слід відзначити відсутність цілісної системи збору, обробки та узагальнення інформації щодо забезпечення гендерної рівності, що ускладнює отримання об'єктивних і порівнюваних даних на різних рівнях управління. Внаслідок цього моніторинг нерідко має фрагментарний характер і не забезпечує повноцінного аналітичного супроводу процесу реалізації державної політики.

Важливою проблемою також залишається недостатній рівень використання дезагрегованих за статтю показників, що обмежує можливості для проведення комплексного гендерного аналізу та знижує точність оцінювання результативності управлінських рішень. Окрім цього, в Україні недостатньо розвиненою є система індикаторів ефективності реалізації гендерної політики, що ускладнює оцінювання її практичних результатів та визначення рівня досягнення поставлених стратегічних цілей. Суттєвою проблемою виступає і те, що результати моніторингу не завжди використовуються як основа для прийняття подальших управлінських рішень, що свідчить про слабкість механізмів зворотного зв'язку в системі публічного управління освітою.

Для узагальнення основних проблем та визначення можливих напрямів удосконалення системи моніторингу доцільно представити їх у вигляді табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Проблеми та напрями удосконалення системи моніторингу

Проблема	**Прояв**	**Напрям**

		удосконалення
Відсутність системності	фрагментарний збір даних	створення єдиної системи
Недостатність показників	обмежена оцінка	впровадження KPI
Формальний підхід	відсутність впливу на рішення	інтеграція в управління
Слабка координація	різні підходи на рівнях	узгодження дій

Джерело: розроблено автором.

Представлені проблеми свідчать про необхідність переходу від формального моніторингу до системного використання аналітичних інструментів у процесі управління гендерною політикою у сфері освіти. Удосконалення системи моніторингу має передбачати створення єдиної інформаційно-аналітичної бази, запровадження системи показників ефективності, посилення координації між суб’єктами публічного управління та інтеграцію результатів моніторингу у процес стратегічного планування й прийняття управлінських рішень.

Перехід до комплексного моніторингу рівних можливостей у системі освіти обумовлений трансформацією сучасних освітніх систем, що дедалі більше ґрунтуються на принципах справедливості, інклюзивності та демократичного врядування. У сучасних умовах моніторинг рівних можливостей і якості освіти розглядається не лише як технічний механізм збору статистичних даних, а як комплексне науково-аналітичне дослідження, спрямоване на отримання об’єктивної інформації щодо реального стану освітньої сфери. Як зазначають І. І. Проценко [105] та К. М. Гудименко [106], моніторинг виступає важливим інструментом визначення якості освіти та забезпечення ефективності управлінських рішень. Водночас у контексті української освітньої політики особливого значення набувають процеси гуманізації та демократизації освіти, які передбачають посилення уваги до забезпечення рівних можливостей усіх учасників освітнього процесу.

У межах сучасних наукових підходів гендерна рівність дедалі частіше розглядається як складова демократичної трансформації освітнього

середовища. Так, А. М. Растригіна [119] пропонує аналізувати реалізацію гендерної рівності через концепцію «педагогіки свободи», яка передбачає формування освітнього простору на засадах партнерства, поваги до особистості та подолання дискримінаційних практик. У такому підході гендерна політика в освіті розглядається не лише як нормативна вимога, а як інструмент формування демократичної культури та соціальної відповідальності. Саме тому моніторинг рівних можливостей повинен охоплювати не лише кількісні показники, а й аналіз змісту освітнього процесу, характеру соціальної взаємодії та рівня інтеграції принципів гендерної рівності в управлінську практику [119].

Теоретико-методологічні засади моніторингу ґрунтуються на розмежуванні процесів збору інформації та її оцінювання. Систематичний збір даних забезпечує накопичення інформації про стан і результати реалізації гендерної політики, тоді як оцінювання передбачає формування аналітичних та ціннісних висновків щодо ефективності управлінських рішень. У цьому контексті важливими є підходи українських дослідників до трактування гендерної рівності та механізмів її забезпечення. Зокрема, І. О. Грицай [29] розглядає гендерну рівність як правовий принцип, що передбачає рівність правового статусу жінок і чоловіків. О. В. Білоскурська та М. Д. Федорчук [6] акцентують увагу на тому, що гендерна рівність пов’язана із забезпеченням справедливого розподілу ресурсів, участі у прийнятті рішень та доступу до програм і можливостей. Водночас М. Савченко [124] та О. Боєнко [124] підкреслюють значення бенчмаркінгу та компетентнісного підходу як інструментів забезпечення якості освіти та розвитку сучасних управлінських моделей у системі вищої освіти з введенням для державних службовців інструментів впровадження гендерного підходу [2]. У сукупності ці підходи формують методологічну основу для побудови сучасної системи моніторингу гендерної політики в освіті, орієнтованої на оцінювання не лише формального дотримання принципів рівності, а й реального рівня їх імплементації в освітню практику.

Праці В. Лєснікової [68] підкреслюють, що моніторинг виступає не просто збором статистики, а механізмом розвитку, який дозволяє виявляти бар'єри (стереотипи, інфраструктурну недоступність) та розробляти адресні заходи для забезпечення рівних можливостей. Наукове обґрунтування критеріїв моніторингу можна визначити:

- об’єктивність - ґрунтується на володінні достовірною інформацією відповідно до освітніх стандартів. Використання стандартизованих інструментів вимірювання (тести, шкала Лікерта) для отримання достовірної інформації про стан об’єкта.

- гуманізм - чітке проведення досліджень в умовах довіри та поваги до особистості. Проведення досліджень для моніторингу у формі діалогу з дотриманням принципів етики, довіри та поваги до особистості учасника.

- прогностичність - можливість передбачення майбутніх шляхів розвитку системи. Здатність системи передбачати майбутні ризики та тренди розвитку освітнього середовища на основі аналізу даних.

- системність - моніторинг як частина цілісного керування якістю. Моніторинг як безперервна інформаційна система, інтегрована в цикл управлінських рішень. Можна зробити висновок, що вкрай важливо проводити систематичний моніторинг та оцінку впровадженої політики та програм, щоб оцінити їх ефективність та внести можливі зміни [116]. Слід також відмітити міжнародну методологію моніторингу, яка базується на Цілях сталого розвитку (ЦСР 4). Провідною дослідницею у цій сфері виступає Елейн Унтерхальтер [141]. Вона критикує обмеженість «гендерного паритету» (простого підрахунку кількості дівчат і хлопців) і пропонує перехід до вимірювання справжньої гендерної справедливості в освіті через розроблену нею систему Рамкової основи підзвітності за гендерну рівність в освіті [199]. Унтерхальтер наголошує на важливості врахування перехресних нерівностей (інтерсекційності) та впливу соціальних норм на освітні результати зокрема через платформу офіційного аналітичного інструменту ЮНЕСКО [196] та команди Global Education Monitoring (GEM) у системі

моніторінгу освіти (PEER) [197], перехід від описового аналізу до індикаторного моніторингу національних політик інклюзії. Моніторинг виявляє стійку нерівність, яку зарубіжні вчені, такі як Джоан Акер [148], описують через концепцію «гендерованих організацій», де структури влади за замовчуванням орієнтовані на чоловічу модель кар'єри. Одним із підходів, які розглядаються як такі, що нівелюють слабкі сторони гендерного «номіналізму», є вивчення гендерних норм, практик та процесів у державних організаціях. Цей підхід ґрунтується на теорії гендерних організацій (theory of gendered organizations), вперше систематизованій американською дослідницею Дж. Акер. Спираючись на теорію Дж. Акер [147] при дослідженні гендерних процесів у чоловічих та жіночих організаціях США, Д. М. Бріттон [151] виявляє, що, хоча такі практики, як вступні семінари для нових співробітників, формально визначалися як гендерно-нейтральні, викладачі, які проводили семінари, несвідомо уявляли ідеального співробітника як чоловіка. Так, особливі проблеми, з якими стикалися жінки, замовчувалися; при цьому наголошувалося на необхідності бути фізично сильними та готовими до постійної взаємодії з агресивними ув’язненими, незважаючи на те, що службовці здійснюють переважно бюрократичну та наглядову діяльність. Дослідниця доходить висновку, що такі гендерно-нейтральні правила та практики відтворюють гендерну сегрегацію та нерівність.

Схожі результати демонструє інше дослідження, що ґрунтується на теорії Дж. Акер. Аналізуючи можливості та перешкоди на шляху кар’єрного зростання жінок-науковців у технічних галузях в американському університеті, Дж. Харт показує, наприклад, що жінки часто не могли задовольнити гендерно-нейтральну вимогу проводити дослідження спільно з колегами для просування по службі, оскільки їх не приймали до неформальних груп колег-чоловіків [165;605-634].

У багатьох дослідженнях розглядається зв'язок між гендером і показниками організаційної діяльності, що свідчить про те, що в більшості з

них виявлено позитивний вплив більш гендерно збалансованого складу співробітників на роботу в державних установах. У літературі вплив гендеру зазвичай вивчається на індивідуальному та організаційному рівнях. На індивідуальному рівні порівнюється світогляд або поведінка чоловіків і жінок-державних службовців, наприклад їхні стилі лідерства. На організаційному рівні гендер вимірюється як співвідношення чоловіків і жінок або частка жінок-співробітниць. Така операціоналізація має явні переваги. Наприклад, дослідники, які її використовують, змогли довести на основі масивних емпіричних даних, що збільшення частки жінок серед співробітників до так званої критичної маси призводить до зміни гендерних норм в організації.

Водночас такий спосіб вимірювання гендеру піддається критиці. Зокрема, його називають підходом, за якого жінок розглядають як незалежну змінну, або номінальним підходом до вивчення гендеру на державній службі. Іншими словами, з точки зору критиків, даний спосіб гендерного вимірювання не здатний охопити а) всю багатогранність ідентичностей та досвіду індивідів, б) різноманіття механізмів, через які гендерні норми створюють і підтримують нерівність чоловіків і жінок на державній службі. Наприклад, в одному дослідженні, в якому застосовується цей підхід, пропонується використовувати частку жінок-співробітниць як показник обсягу емоційної праці. Автори визнають [173], що дослідження в галузі державного управління встановили: від жінок з більшою ймовірністю вимагається виконання емоційної праці, і знецінення такого виду праці в організаціях призводить до нижчої заробітної плати співробітниць. При цьому вони перевіряють таку гіпотезу: організації з великим обсягом емоційної праці (тобто з більшою часткою співробітниць) матимуть вищі показники задоволеності співробітників та продуктивності, а також нижчі показники плинності кадрів.

Низький індекс гендерної рівності (ІҐР), адаптований за європейською методологією Європейського інституту з гендерної рівності (European

Institute for Gender Equality (EIGE)[163] став ключовим інструментом у моніторингу для розвитку і реалізації через Стратегію до 2030 року в Україні. Насамперед науковці наголошують на існуючих та багатовимірних стереотипах у змісті освіти. Прикладом виступають прихований навчальний план та галузева та вертикальна сегрегації. Можна вважати, що Україна виступає найкращим прикладом для горизонтальної сегрегації у сфері освіти взагалі. Жінки становлять 85% педагогів шкіл, але лише 14% випускників технічних (STEM-спеціальностей). Бо навчання в університетах відбувалося за гендерно сегрегованими спеціальностями, що формує упереджене ставлення до здобувачів, чия стать не спеціальності не є достатньо представленою [173].

Якщо розглянути вертикальну сегрегацію, щодо місця та ролі жінок і чоловіків в управлінській ієрархії, то за даними досліджень, жінки займають 60% адміністративних позицій у ЗВО, проте лише 9% ректорських посад. Таким чином, можна вважати, що у вищий освіті притаманна вертикальна гендерна сегрегація на користь чоловіків, вона наскрізна, охоплює рівні міністерства, ректорату, керівників факультетів університетів. Луїза Морлі [175] (Louise Morley) називає таку ситуацію «лідеристським поворотом» (leaderist turn), коли неоліберальні вимоги до керівництва університетами створюють додаткові бар'єри для жінок через конфлікт між роботою та приватним життям.

Згідно з дослідженнями Луїзи Морлі [175], неоліберальні вимоги та сама суть концепції «лідеристського повороту» в університетах створює такі умови:

- склалася заміна менеджменту на термін «лідерство», який став панацеєю для використання та підтримки переорієнтацій державних послуг на «громадянина-споживача»;

- виникає атмосфера токсичної культури, нездорова атмосфера та посилення патріархальні структури таким чином на неоліберальних

реформах впроваджують «нестерпні обсяги нагляду та управління результативністю»;

- здобувачі виступають як клієнти в умовах ринкових відносин, в цілому академічна свобода підпорядковується пріоритетам ринку;

- жінки-академіки опиняються у пастці між двома «жадібними інституціями» - розширеною сім'єю та університетом, що вимагає гіперпродуктивності.

Морлі Л. [175] наголошує, що на раціональності неоліберальний університет продовжує відтворювати гендерну нерівність, роблячи певні групи науковців (зокрема жінок) «фінансово невигідними» або соціально нелегітимними в новій економіці знань. Завдяки регіональному моніторингу можна оцінити доступність ресурсів у громадах для дошкільної освіти та інклюзії у вищій школі. Науковиця Валентина Луценко досліджує питання гендерного виховання старших дошкільників, наголошуючи, що саме цей період виступає вирішальним для формування гендерної ідентичності та подолання обмежень статево-рольової поведінки в умовах ЗДО. Згідно з концепцією В. Луценко [69], система моніторингу та управління в дошкільній ланці повинна враховувати аспекти для формування гендерної ідентичності ще у дошкільному віці, що пов'язує свідомість із поведінкою дитини та визначає її подальше доросле життя. Важливим завданням виступає деконструкція традиційних культурних обмежень розвитку особистості залежно від статі та впровадження особистісно орієнтованого підходу. Якість гендерного виховання в правильному управлінні може бути забезпечена лише спільними зусиллями управлінських структур, методичних служб, наукових установ, практиків та батьків. Авторка наголошує на необхідності подолання низького рівня у підготовці кадрів, обізнаності вихователів щодо гендерних питань та впровадження відповідних модулів програми підготовки педагогів. Дослідження науковиці підтверджують вагомість, що моніторинг рівних можливостей у ЗДО має бути спрямований на створення умов для повноцінної самореалізації дитини без тиску статево-

рольових стереотипів[69; 67–74]. Н. Цибуляк аналізує сучасну ситуацію інклюзивнних практик в українських університетах з погляду внутрішніх стейкхолдерів, висвітлюючи виклики, які підтверджуються звітами [197]. Можна зробити висновок, що ефективний моніторинг потребує поєднання кількісних і якісних показників. Лєснікова М.В. [68] розробила спеціалізований інструментарій (анкети на основі шкали Лікерта) для моніторингу інклюзивного та гендерно чутливого середовища у закладах професійної освіти, що дозволяє оцінити розвиток організаційної культури. Марущенко О. [75] працює над гендерним аналізом навчальних програм та підручників. Сучасний моніторинг в Україні стикається з викликами війни, які, за висновками Протосавицької Л. [47], загострюють гендерні вразливості та потребують нових підходів до збору дезагрегованих даних. Стратегічним завданням залишається впровадження Гендерних планів (GEP), які вже тестуються у Хмельницькому національному університеті та ХНАДУ для моніторингу гендерного балансу в прийнятті рішень та дозволяє не лише фіксувати нерівність, а й розробляти обґрунтовані стратегії для створення справедливої освітньої системи [75]. Гендерний підхід, спрямований на досягненні виконання укладених ґендерних стратегій та балансу, передбачає, що ціннісні орієнтації становлять основу громадськості та рівності. Одна з основних цілей освіти транслювати культуру наступним поколінням у вигляді знань, умінь, навичок та систем, що забезпечують стандарти поведінки необхідні під час розвитку демократичної держави. Час змінюється і перед сучасною системою освіти постають нові завдання особистісного і громадського характеру. Ми підтримуємо думку, що постановка цілей має бути проведена як з аналізу сучасної освіти у рамках освітнього процесу, так і розгляду системи освіти як складної системи громадських відносин та їх організації. При цьому необхідність комплексного підходу для перегляду цілей освіти дедалі більше зміцнює думку про те, що новим слід орієнтуватися на соціальну освіту на усіх сферах державного устрою.

Відповідно, питання адаптації освіти до трансформацій у державі постає основним завданням у процесі реформування. Отже, система управління освітою здійснює і контролює процес соціалізації, під час якого відбуваються процеси важливі для демократичного розвитку держави. І без вирішення питання, що до ціннісного та професійного самовизначення особистості не обійтись.

У ракурсі ґендерної проблематики система освіти постає тим простором, який може виступати посередником для зміни у поглядах призначення жінки та чоловіка в суспільстві і державі, розподілі рівних ресурсів і можливостей участі обох статей на рівних засадах. Іншими словами, становлення гендерно-орієнтованої особистості у ставленні до вибору професій відбувається без урахування сформованих законодавчих норм, традицій та уявлень для створення нових партнерських відносин.

Тому пильну увагу у сфері освіти необхідно приділити впливу ґендерних стереотипів на процес здійснення заходів, які поступово намагаються знизити наразі існуючу нерівність між чоловіками та жінками. Таким чином, гендер виступає невід'ємною характеристикою громадсько-економічної структури, під якою розуміють набір і співвідношення громадських, професійних прошарків і груп з особливими інтересами. Наприклад, згідно з концепцією подвійного ринку праці (dual labor market), існують два сектори зайнятості: первинний і вторинний. У первинному секторі сконцентровані робочі місця з високою зарплатою, стабільною зайнятістю, хорошими умовами праці та наявністю перспектив просування. Вторинний сектор, навпаки, об'єднує робочі місця з низьким рівнем оплати праці, нестабільною зайнятістю, відсутністю перспектив службового зростання тощо. У первинному секторі зосереджені переважно чоловіки, а у вторинному зайняті переважно жінки [4].

Слід зауважити, що така концепція ілюструє сучасний ринок праці, який характеризується вираженою гендерною спрямованістю змін, що відбуваються не на користь жіночої частини населення або виконання

розпоряджень. Наприклад, скорочення жінок у всіх галузях економіки, їх частки на робочих місцях, які потребують високу професійну майстерність, зосередження жінок у галузях із нестабільною та законодавчо незахищеною зайнятістю, «жіноче обличчя» безробіття, нижча оплата жіночої робочої сили, порушення трудових прав і переваг, що їх мають надавати жінкам [59]. Така громадсько-економічна ситуація впливає на сегрегацію сфер трудової зайнятості та на професійні очікування та зростання.

Дослідження доводять, що за деякими професіями та спеціальностями закріпилися стереотипні жіночі та чоловічі гендерні ролі. Серед випускників, які отримують освіту, і юнаки, і дівчата намагаються знайти та отримати роботу за отриманою кваліфікацією. Проте від самого початку розрізняються їх професійні інтереси, а отже, й можливості професійної самореалізації. Наприклад, соціальними та громадськими науками цікавляться більше жінки, технічними або військовими - чоловіки. Гендерні відмінності у виборі предмета вивчення та сфери навчання, зрештою, визначають рід діяльності та майбутню професійну зайнятість [89].

Наприклад, жінки становлять більшість серед тих, хто здобуває освіту з права та економіки. Тим часом за прогнозами експертів, це саме ті професійні галузі, де вже спостерігається перевиробництво кадрів, яке найближчим часом стане ще помітнішим. При цьому очевидним виступає переважання чоловіків у здобутті освіти у галузях техніки та технологій, а також архітектурі та будівництві. Це стереотипно укладені «чоловічі» спеціальності які вважаються найперспективнішими з погляду майбутнього працевлаштування та рівня заробітку. Таким чином, можна констатувати факт, що незважаючи на досить високий освітній рівні і чоловіків, і жінок виникає ще й потреба у створенні справді рівного доступу до здобуття освіти за усіма спеціальностями та на усіх щаблях системи освіти [147].

Отже, у традиційно зарахованих до «чоловічих» посад визначається вища оплата праці, і так вже чітко проявляється ознака соціальної та економічної дискримінації жінок за статтю, що призводить до глибоких

економічних наслідків у країнах, що розвиваються, так і для розвинених країн. Як відомо, наразі держава у питаннях статі дотримується нейтралітету. Близько половини випускниць шкіл заздалегідь орієнтовані на професії гуманітарного та педагогічного профілю, і заздалегідь відома низька оплата праці у майбутньому не впливає на це. Схожа ситуація склалася і щодо інших «жіночих» спеціальностей, зокрема в галузі охорони здоров'я. У зв'язку з цим, без корекції ґендерного змісту освіти та психолого-педагогічного аналізу ґендерних аспектів професійних орієнтацій здобувачів навряд чи вдасться подолати ґендерний дисбаланс [42].

Слід також урахувати, громадські дослідження ґендерних відмінностей, важливих для професійного самовизначення. Так виявляється, що чоловіків характеризують ширшою сферою діяльності, гнучкішою мисленою діяльністю, прагненням до праці, високою швидкістю виконання операцій під час здійснення предметної діяльності, а жінки легкістю вступу у соціальні комунікації, підвищеною чутливістю до невдач у спілкуванні, занепокоєнням, емпатичністю та турботливістю [90].

Описані відмінності підкріплюють стереотипні уявлення про ґендерну зумовленість первинно. Згідно з результатами опитувань, чоловіків вважають активнішими, більш глобально мислячими, організованими, а жінок більш дбайливими, такими, що заглиблюються до деталей, старанними, схильними займати підлегле становище. Однак в окремих відповідях респондентів трапляється й інша точка зору, згідно з якою професійні якості зовсім не пов’язані з гендерним аспектом, вони набуваються у процесі професійного розвитку. Цю позицію підтримує дослідження, згідно з яким керівники закладів однаково уважно прислухаються до думки своїх працівників незалежно від статі головне, за словами респондентів, щоб судження чи пропоноване рішення були розумними [40].

На підтримку альтернативної думки у зарубіжних авторів підкреслюється взаємозв’язок гендеру і громадських здібностей які дійсно впливають на вибір майбутньої професії. Так науковці наголошують на

важливості практичного досвіду для формування ставлення до громадських здібностей та обов'язків, бо реальні знання про вибір професії здатні змінити стереотипні уявлення, які продовжують своє існування. Важливо направляти зацікавленість здобувачів у нетипові для гендерного плану сфери діяльності, адже, не отримавши можливості спробувати себе у різних галузях знань, вірніше, професійно визначитись здобувачі заздалегідь обмежені жорсткою ґендерною стереотипізацією [166].

Якщо гендерний підхід буде одним з ґрунтовних у імплементації принципів державного та суспільного регулювання, що сприяють вибору майбутньої професії, то виникне і можливість для урахуванням інформації щодо ґендерних стосунків взагалі. Як висновок такі знання забезпечать вірнішу свідомість і відповідальність громадян перед суспільством, тобто вищий рівень соціальної культури.

Слід також розглядати гендерний підхід як важливий чинник підвищення якості освіти, оскільки він спрямований не лише на формування знань про феномен гендеру, а й на подолання функціональної безграмотності як одного з бар'єрів розвитку громадянської, інформаційної та комунікативної компетентностей. В умовах динамічних соціальних змін функціональна безграмотність проявляється у неспроможності особи ефективно виконувати професійні та соціальні функції, незважаючи на наявність формальної освіти. У цьому контексті гендерна нерівність може розглядатися як один із проявів когнітивного та соціального розриву, що обмежує доступ різних груп до ресурсів, професійного розвитку та участі у суспільному житті.

Наявність гендерних стереотипів у професійному самовизначенні молоді призводить до закріплення уявлень про «чоловічі» та «жіночі» сфери діяльності. Зокрема, галузі комп'ютерних, інженерних і технічних технологій часто сприймаються як простір чоловічого домінування, тоді як соціальна, педагогічна та громадська діяльність традиційно асоціюються з жіночою сферою. Такий умовний поділ обмежує індивідуальні освітні траєкторії,

звужує можливості професійного вибору та посилює ризики інформаційної й соціальної нерівності.

У цьому контексті моніторинг рівних можливостей має охоплювати не лише статистичні показники доступу до освіти, кадрового складу чи результатів навчання, а й якісні характеристики освітнього середовища: рівень поширення гендерних стереотипів, доступність різних освітніх траєкторій, сформованість громадянських, інформаційних і комунікативних компетентностей, а також здатність закладів освіти створювати недискримінаційні умови для професійного та особистісного розвитку.

Як зазначається у науковій літературі, ефективність формування комунікативних умінь і загальна успішність особистості як суб'єкта спілкування пов'язані з рівнем її інформованості та загального розвитку. Саме тому гендерний підхід у системі освіти має бути спрямований на подолання стереотипів, розвиток соціальної взаємодії, громадянської відповідальності, інформаційної культури та комунікативної компетентності. Це дозволяє розглядати моніторинг рівних можливостей не лише як інструмент контролю, а як механізм оцінювання якості освітнього середовища та ефективності управлінських рішень.

Ефективність реалізації гендерної політики у сфері освіти значною мірою залежить від наявності дієвої системи моніторингу, яка забезпечує зворотний зв'язок у системі публічного управління та дозволяє оцінювати реальний стан забезпечення рівних можливостей на державному, регіональному, галузевому й локальному рівнях. Недосконаліть наявних підходів до збору, аналізу та використання даних обумовлює необхідність упровадження сучасних інструментів оцінювання результативності гендерної політики.

Виявлені недоліки системи моніторингу свідчать про потребу в розробці комплексних механізмів інтеграції гендерного підходу у систему управління освітою. Йдеться насамперед про впровадження чітких алгоритмів дій, системи індикаторів ефективності, гендерного аудиту, планів

забезпечення рівних прав і можливостей та інших стратегічних інструментів управління, що становитиме предмет подальшого аналізу у розділі 3 дисертаційного дослідження.

Висновки до розділу 2

1. У результаті аналізу встановлено, що рівень сформованості гендерної компетентності посадових осіб у сфері освіти в Україні залишається недостатнім, що істотно обмежує ефективність реалізації гендерної політики та інтеграції гендерного підходу у систему публічного управління. Виявлено переважання формального підходу до врахування гендерної складової у процесі прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що гендерна компетентність управлінських кадрів має комплексний характер і включає когнітивну, аналітичну, управлінську та ціннісну складові, рівень розвитку яких визначає здатність посадових осіб здійснювати гендерний аналіз, впроваджувати принципи рівних можливостей та забезпечувати гендерно чутливе управління у сфері освіти.

2. Доведено, що нормативно-правове забезпечення гендерної політики у сфері освіти в Україні загалом відповідає міжнародним та європейським стандартам, однак його практична реалізація характеризується недостатньою ефективністю через відсутність дієвих механізмів координації, контролю та відповідальності. Виявлено, що система інституційного забезпечення гендерної політики є ієрархічно структурованою, проте недостатньо узгодженою між різними рівнями публічного управління, що призводить до фрагментарності управлінських рішень, дублювання функцій та нерівномірності реалізації політики на державному, регіональному й локальному рівнях.

3. Встановлено наявність розриву між стратегічним рівнем формування державної гендерної політики та її практичною реалізацією у закладах освіти, що проявляється у формалізації гендерних заходів,

недостатньому рівні підготовки управлінських кадрів та обмеженому використанні інструментів гендерного аналізу й гендерного аудиту. З'ясовано, що система моніторингу реалізації гендерної політики у сфері освіти в Україні є недостатньо розвиненою, що проявляється у відсутності єдиної системи збору та обробки даних, недостатньому використанні дезагрегованих за статтю показників, обмеженості індикаторів результативності та слабкому зв'язку між результатами моніторингу і процесом прийняття управлінських рішень.

4. Обґрунтовано, що ефективний моніторинг гендерної політики має здійснюватися як комплексний управлінський механізм, який поєднує збір статистичних даних, оцінювання якісних характеристик освітнього середовища, аналіз гендерних дисбалансів, використання KPI та формування рекомендацій щодо коригування управлінської політики. Встановлено, що важливою умовою ефективної реалізації гендерного підходу у сфері освіти є розвиток комунікативної, громадянської та інформаційної компетентності учасників освітнього процесу, подолання гендерних стереотипів і забезпечення недискримінаційного освітнього середовища.

Основні положення і результати досліджень другого розділу дисертації опубліковано у наукових працях [91]; [92]; [178]; [179];[184]; [186];[187]; [189].

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ГЕНДЕРНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ

3.1. Механізми інтеграції гендерного компоненту до державних освітніх стандартів

Удосконалення механізмів імплементації гендерних підходів у сфері освіти потребує їх системної інтеграції до державних освітніх стандартів як одного з ключових інструментів публічного управління. Саме через систему державних стандартів визначаються вимоги до змісту освіти, результатів навчання, організації освітнього процесу та професійної підготовки педагогічних кадрів, що забезпечує можливість комплексного впливу на формування гендерно чутливого освітнього середовища.

У сучасних умовах гендерна рівність у сфері освіти повинна розглядатися не лише як нормативно закріплений принцип, а як складова управлінської ефективності та індикатор якості функціонування освітньої системи. Це обумовлює необхідність переходу від формального врахування гендерної складової до створення цілісної системи організаційно-управлінських механізмів її реалізації у державній освітній політиці.

Дослідження питання інтеграції гендерного компоненту до державних освітніх стандартів дозволяє розглядати освіту як динамічну трансформаційну систему, у межах якої гендерний підхід виступає інструментом забезпечення рівних можливостей, подолання дискримінаційних практик та формування демократичної управлінської культури. У зв’язку з цим інтеграція гендерного підходу до освітніх стандартів повинна здійснюватися через систему взаємопов’язаних механізмів публічного управління, до яких належать нормативно-правовий, організаційно-управлінський, кадрово-компетентнісний, моніторингово-оцінювальний та інформаційно-комунікаційний механізми.

Нормативно-правовий механізм передбачає інтеграцію принципів гендерної рівності до державних стандартів освіти, освітніх програм, професійних стандартів та інших нормативних документів. Його реалізація включає проведення гендерної експертизи освітніх стандартів, аналіз навчального контенту щодо наявності дискримінаційних положень або гендерних стереотипів, а також оновлення нормативної бази відповідно до міжнародних стандартів забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків.

Організаційно-управлінський механізм спрямований на координацію діяльності суб'єктів публічного управління у сфері реалізації гендерної політики в освіті. Його функціонування передбачає розробку внутрішніх регламентів, стратегій, планів дій та процедур впровадження гендерного підходу у діяльність закладів освіти. Особливого значення набуває міжінституційна взаємодія між Міністерством освіти і науки України, органами місцевого самоврядування, закладами освіти, центрами професійного розвитку педагогічних працівників та іншими суб'єктами управління.

Кадрово-компетентнісний механізм пов'язаний із формуванням гендерної компетентності управлінських та педагогічних кадрів. Його реалізація охоплює систему підвищення кваліфікації, проведення спеціалізованих тренінгів, програм професійного розвитку та інтеграцію гендерної тематики у підготовку майбутніх фахівців. У сучасних умовах саме рівень гендерної компетентності управлінців визначає здатність ефективно інтегрувати гендерний підхід у процес прийняття управлінських рішень.

Моніторингово-оцінювальний механізм забезпечує оцінювання результативності впровадження гендерного компоненту до системи освіти. Його функціонування передбачає використання гендерно дезагрегованих показників, системи індикаторів ефективності (KPI), проведення гендерного аудиту та аналіз результативності реалізованих управлінських заходів. Саме

цей механізм формує основу для коригування державної політики та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Інформаційно-комунікаційний механізм спрямований на формування гендерно чутливого освітнього середовища та подолання стереотипних уявлень щодо ролі жінок і чоловіків у суспільстві. Його реалізація передбачає проведення інформаційних кампаній, розробку комунікаційних стратегій, оновлення навчальних матеріалів та популяризацію принципів рівних можливостей у професійному та освітньому середовищі.

З метою узагальнення основних механізмів інтеграції гендерного компоненту до державних освітніх стандартів доцільно систематизувати їх у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Механізми інтеграції гендерного компоненту до державних освітніх стандартів

Механізм	**Зміст реалізації**	**Основні інструменти**	**Очікуваний результат**
Нормативно-правовий	інтеграція принципів гендерної рівності у державні стандарти та освітні програми	гендерна експертиза стандартів, нормативно-правові акти	нормативне закріплення гендерного підходу
Організаційно-управлінський	координація реалізації гендерної політики у системі освіти	стратегії, плани дій, внутрішні регламенти	системність управління
Кадрово-компетентнісний	формування гендерної компетентності працівників освіти	підвищення кваліфікації, тренінги, освітні програми	професійна готовність
Моніторингово-оцінювальний	оцінювання результативності впровадження гендерного підходу	KPI, гендерний аудит, моніторинг	підвищення ефективності політики
Інформаційно-комунікаційний	формування гендерно чутливого освітнього середовища	інформаційні кампанії, комунікаційні стратегії	подолання стереотипів

Джерело: розроблено автором.

Представлена система механізмів дозволяє забезпечити комплексний підхід до інтеграції гендерного компоненту у державні освітні стандарти та створює передумови для переходу від формального закріплення принципів гендерної рівності до їх практичної реалізації у системі публічного управління освітою.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що інтеграція гендерного компоненту до державних освітніх стандартів потребує не лише нормативного закріплення відповідних принципів, а й створення практичних управлінських інструментів їх реалізації. У сучасних умовах ефективність імплементації гендерного підходу визначається рівнем узгодженості між стратегічними цілями державної політики та механізмами їх впровадження на рівні закладів освіти.

У зв’язку з цим доцільно виокремити основні інструменти реалізації механізмів інтеграції гендерного компоненту до системи державних освітніх стандартів:

- проведення гендерної експертизи освітніх стандартів та навчального контенту;

- впровадження гендерно орієнтованого планування у діяльність закладів освіти;

- інтеграцію гендерної компетентності до переліку ключових результатів навчання;

- створення системи підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних і управлінських кадрів;

- запровадження гендерного аудиту освітнього середовища;

- використання цифрових інструментів моніторингу та оцінювання ефективності реалізації гендерної політики.

Особливого значення набуває механізм гендерної експертизи державних освітніх стандартів, оскільки саме через нього забезпечується виявлення дискримінаційних положень, прихованих гендерних стереотипів та невідповідностей принципам рівних можливостей. Проведення такої

експертизи повинно охоплювати не лише зміст навчальних програм і підручників, а й систему оцінювання результатів навчання, організацію освітнього процесу та кадрову політику закладів освіти.

Водночас інтеграція гендерної компетентності до системи освітніх результатів дозволяє розглядати гендерний підхід не як окремий тематичний напрям, а як наскрізну складову сучасної професійної підготовки. Це забезпечує формування у здобувачів освіти здатності аналізувати соціальні процеси з позицій рівності прав і можливостей, критично оцінювати дискримінаційні практики та застосовувати принципи гендерної чутливості у професійній діяльності.

Разом з тим, аналіз сучасного стану свідчить, що інтеграція гендерного підходу до державних освітніх стандартів в Україні наразі має обмежений та переважно фрагментарний характер. Незважаючи на наявність нормативно-правової бази та стратегічних документів, практична реалізація гендерного компоненту в системі освіти залишається недостатньо ефективною.

До основних проблем слід віднести:

- формальний характер включення гендерної тематики до освітніх програм;

- відсутність чітко визначених результатів навчання, пов’язаних із формуванням гендерної компетентності;

- недостатній рівень підготовки педагогічних та управлінських кадрів;

- обмежене використання інструментів моніторингу та оцінювання ефективності реалізації гендерної політики.

Концептуальною основою інтеграції гендерного компоненту до системи публічного управління освітою виступає гендерний мейнстримінг, який розглядається як комплексний механізм урахування принципів гендерної рівності на всіх етапах формування та реалізації державної політики. Науковиця О. Цокур [142] визначає гендерну інтеграцію як системний процес включення гендерної перспективи до процедур розробки, реалізації та моніторингу освітньої політики на всіх рівнях управління.

У межах такого підходу особливого значення набуває трансформація традиційних ієрархічних моделей управління у напрямі розвитку партисипативних механізмів, що передбачають врахування балансу професійної діяльності та особистого життя, рівних можливостей професійної самореалізації та недискримінаційного доступу до управлінських ресурсів. Саме такий підхід характерний для скандинавських країн, де гендерний мейнстримінг інтегрований у систему стратегічного управління освітою.

На думку О. Цокур [142], гендерний мейнстримінг виступає інструментом модернізації публічного управління, який дозволяє подолати явище «гендерної сліпоти» управлінців та забезпечити перехід від формального проголошення рівних прав до створення реальних механізмів забезпечення рівних можливостей.

У сучасних умовах важливого значення набуває інтеграція гендерного підходу до процесів стратегічного планування та бюджетування. Одним із прикладів реалізації такого підходу є проєкт «Гендерне бюджетування в Україні» [16], ініційований Міністерством фінансів України, який засвідчив зростання уваги держави до впровадження гендерно орієнтованого бюджетування в систему управління державними фінансами.

Реалізація принципів гендерно орієнтованого бюджетування передбачає:

- урахування гендерної складової під час розподілу бюджетних ресурсів;

- удосконалення системи збору гендерно дезагрегованих статистичних даних;

- забезпечення прозорості та міжсекторальної взаємодії;

- залучення громадянського суспільства та експертного середовища до процесів формування політики;

- посилення інституційної відповідальності за результати реалізації гендерної політики.

Як зазначає Квінн С. [195], гендерно орієнтоване бюджетування виступає не окремим фінансовим інструментом, а складовою системи демократичного врядування, спрямованої на забезпечення справедливого розподілу ресурсів та підвищення ефективності державної політики.

Як вважає Т. Іваніна [44] гендерно-орієнтоване бюджетування (ГОБ) виступає ключовим механізмом і дозволяє проаналізувати, як бюджетні кошти або їх дисбаланс впливає на розподіл ресурсів та отримання освітніх послуг. Аналіз того, як фінансування спортивних секцій, лабораторій чи безпекових заходів (наприклад, освітлення території закладу) впливає на дівчат та хлопців окремо. Він передбачає, що кожна гривня з бюджету закладу має працювати на забезпечення рівних можливостей. Дослідження Т. Іваніної [44] вказують на те, що ГОБ, як фінансовий механізм, дозволяє виявити «невидимі» витрати, які можуть бути дискримінаційними, та переспрямувати кошти на підтримку вразливих груп.

Використання механізму збору гендерно дезагрегованих даних виступає наступною складовою. Науковці М. Скорик [130] та О. Марущенко [78] підкреслюють, що дані мають відображати не лише кількість осіб, а також розподіл керівних посад у закладах освіти (питання «скляної стелі»). Без статистики, розподіленої за статтю, управління не зможе виковувати свої функції ефективно. У висновках М. Скорик підкреслюється, що дезагрегація даних дозволяє побачити «горизонтальну сегрегацію» (наприклад, концентрацію чоловіків на посадах у технічних закладах, а жінок — у гуманітарних) та вчасно реагувати через зміну умов праці або маркетинг додаткових пільг, виплат або відпусток. З використанням діжіталізації та цифровізації механізм збору гендерно дезагрегованих даних удосконалюється і його імплементація стає більш актуальною через створення електронних систем управління освітою (EMIS), які автоматично розподіляють інформацію про успішність, відвідуваність та кар'єрний ріст персоналу за ознакою статі.

Механізм антидискримінаційної експертизи з питань політики гендерної рівності та протидії дискримінації, науково обґрунтований у працях О. Марущенка та Т. Семигіної [126], він допомагає виявити «прихований навчальний план» − систему стереотипів та неусвідомлених настанов педагогів, які несвідомо передаються здобувачам освіти, і транслюються через поведінку та приклади Марущенко О. В. [75]. Управління змістом або контентом освіти через перевірку підручників та програм, виконання контролю цінностей, які розповсюджує заклад. Впровадження обов'язкової науково-методичної експертизи навчальних планів і підручників. О. Коновалова [32] у своїх дослідженнях вказує, що управлінець у своїх компетенціях повинен володіти навичками гендерного аналізу та використовувати гендерно чутливу комунікацію (зокрема фемінітиви та уникнення сексистських мовних конструкцій).

За результатами експертиз з питань гендерної нерівності у навчальних матеріалах та програмах підтверджується наявність «прихованого навчального плану», де діє пропаганда для стереотипних уявлень про місце і ролі жінки/чоловіка у суспільстві та державі. У перших підручниках діти чітко помічають, що жінок репрезентують, у першу чергу, як матерів та господинь, а чоловіки як люди, що працюють поза домом і мають можливості для реалізації у професійній та громадській сфері та діяльності. Більшість запропонованих текстів та ілюстрацій відтворюють патріархатні уявлення сім'ї і приклади для формування соціальних ролей, як моделей, які традиційно закріплюються за чоловіками та жінками. Наукові спостереження свідчать, що освітяни (у більшості своїй жінки) багато в чому сприяють продукуванню стереотипів, які відтворюють уявлення про чоловіка як про захисника, воїна, а про жінку як слабку і таку, що потребує захисту. Суспільство від хлопчиків очікує упевненість у собі, оригінальність рішень, творчий підхід до справи, а від дівчаток старанність, готовність виконувати волю інших і робити рутинні справи [73].

Гендерний аудит виступає наступним механізмом в управлінні освітою. Системний аналіз внутрішніх процедур закладу на предмет прихованої дискримінації. Гендерний аудит – це інструмент і процес, який визначає проблемні місця і труднощі у становленні рівності статей, рекомендує методи вирішення цих питань, фіксує позитивний досвід у досягненні гендерного рівня [125]. За своїм змістом гендерний аудит виступає «громадським аудитом» і відноситься до категорії «перевірка якості». Він створює предпосилання за для виявлення ключових питань, рекомендує шляхи їх вирішення, пропонує можливі покращення та нововведення, підвищує колективний потенціал. Гендерний аудит оцінює прогрес, досягнутий у гендерній проблематиці, допомагає організовувати ініціативи, спрямовані на досягнення рівності статей, здійснює навчання колективу з гендерних питань через роботу у команді та обміні інформацією. Важливою складовою гендерного аудиту виступає розробка рекомендацій за його результатами, які відповідають згідно до специфіки застосування гендерних підходів у тій чи іншій громаді. Включення гендерного аудиту до діяльності університетів виступає в якості інструменту і процесу, заснованого на принципах активної участі. Він буде спів-діяти у процесі самонавчання організації методів ефективного застосування на практиці комплексного гендерного підходу. Також гендерний аудит допоможе:

- визначати, наскільки ефективні чинні в організації впровадження комплексного гендерного підходу;

- досліджувати та оцінювати відносний прогрес у просуванні гендерного рівня;

- встановлювати вихідні принципи та критерії оцінки гендерної ситуації та реалізації гендерного плану;

- виявляти основні проблеми, пов'язані з включенням аспектів гендерної освіти та використанням гендерно-орієнтованого підходу у системі вищого освіти в Україні;

- розробляти практичні рекомендації для вирішення можливих проблем і запропонувати нові, більш ефективні стратегії забезпечення гендерної рівності в академічній сфері;

- закріплювати позитивний досвід в частині досягнення гендерного рівня.

Удосконалення управління передбачає створення прозорих механізмів кар'єрного росту та подолання «скляної стелі» в академічному середовищі, щоб подолати високу частку жінок серед вчителів/викладачів та зменшення на рівні ректорів чи керівників департаментів.

Дослідження питання «скляної стелі» в академічному середовищі та розробка механізмів подолання постають одним із найцікавіших завдань сучасного освітнього менеджменту. Як відомо, академічна сфера парадоксальна попри високу частку жінок серед викладачів на посадах, на рівні прийняття стратегічних рішень (ректори, президії академій) домінують чоловіки.

Науковиці О. Марущенко [75] та С. Оксамитна [90] визначають «скляну стелю» як невидимий і формально не позначений бар'єр, що обмежує просування жінок до керівних вершин. Вертикальна сегрегація, як вважають науковці, коли жінки концентруються на нижчих щаблях (асистенти, старші викладачі), виконуючи великий обсяг «невидимої» методичної роботи, тоді як чоловіки швидше переходять до адміністративного управління. У працях О. Цокур [142] підкреслюється важливість формування «гендерної солідарності» та розвитку лідерських якостей у жінок-науковиць. Створення офіційних програм менторства для жінок, де досвідчені керівники (незалежно від статі) зможуть супроводжувати початківців, ділитися досвідом для подальшого професійного зростання.

Також існують труднощі на початкових етапах кар'єри, ефект «липкої підлоги» насамперед, які пов'язані з подвійним навантаженням серед яких і сімейні обов'язки і ведення дисертаційного дослідження, що частіше сповільнює науковий старт.

Обов'язковою складовою серед механізмів удосконалення управління виступає впровадження Планів гендерної рівності (GEP) [161]. Згідно до вимог програми Horizon Europe [162], наукові установи повинні мати офіційний План гендерної рівності (Gender Equality Plan) [161] (Gender Equality in Academia and Research (GEAR tool) [171] виступає як практичний інструментарій для управлінців від Європейського інституту гендерної рівності (EIGE).

Управління повинно базуватися на чітких KPI щодо гендерного балансу в комісіях з обрання на посади та вчених радах. Як наголошує Т. Марценюк [76] гендерна рівність залишається на рівні декларацій, якщо вона не закріплена у наказах та статутах освітнього закладу. Європейська Комісія (2021): Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans [162]. Офіційне керівництво з впровадження (GEP). Gender Equality in Academia and Research (GEAR tool) Практичний інструментарій для управлінців від Європейського інституту гендерної рівності (EIGE).

Гендерний план – це документ, що містить основні цілі організації в області забезпечення гендерних вимог та визначає порядок виконання призначеної в цьому напрямку роботи із визначенням цілей, змісту, обсягу, методів, послідовності та термінів виконання. Це не «бажання» університету, а умова для подальшого існування університету взагалі, оскільки з 2022 року Єврокомісія не підписує грантові угоди (Horizon Europe) [162] із закладами, які не мають такого офіційного документа на своєму сайті.

Гендерний план складається на визначений часовий період і спрямований на забезпечення гендерного рівня у конкретному структурному підрозділі та/або вузі в цілому. Метою гендерного плану є координація дій, спрямованих на недопущення проявів гендерної дискримінації, створення умов, що забезпечують повну реалізацію особистісного потенціалу жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності, забезпечення гендерної рівності на робочому місці. Внутрішня політика гендерного планування в академічній сфері України вважається важливим і відповідальним кроком для

становлення гендерних підходів. Успіх у досягненні гендерної рівності та мінімізації негативних наслідків гендерних диспропорцій у складі колективів багато в чому залежить від розуміння необхідності підтримки соціально-психологічного клімату та взаємоповаги. У благодатній атмосфері представники обох статей зможуть розвинути свої індивідуальні якості поза залежністю від соціальних очікувань і представлення ролі чоловіків і жінок у суспільстві. Тому цілеспрямовано в особистому і професійному спілкуванні і на робочому місці з керівництвом, колегами і здобувачами:

- здержуватися від використання антисексистської мови, які частіше всього принижують чоловіків за їх мужність, а жінок за їх жіночість;

- не звеличувати здатність своєї статі, так як іншій статі це може бути сприйнято з точністю навпаки;

- об'єктивно оцінювати дії та справи, а не їх відповідність стереотипним уявленням про мужність або жіночість;

- бачити і цінувати в людях індивідуальність і людяність, а не заповзято оцінювати їх відповідність до ідеалів за статтю;

- не висувати у голос особисту думку про те, які професії чи наукові сфери можуть бути виключно «чоловічими» або «жіночими»;

- не приписувати певні якості представникам визначеної статі у відповідності до розповсюджених стереотипів масового пізнання;

- пам’ятати, що професіоналізм – це особистісна якість, а не характеристика за статтю біологічно;

- позбутися невиправданих проявів солідарності за визнанням за статтю або заповзятливостями, заснованих на гендерних стереотипах, наприклад, при виборі кандидатів на заміщення вакансій, при звільненні з посади.

Використання прозорості у критеріях обрання та «сліпе» оцінювання передбачає перегляд процедур конкурсного відбору через використання чітких метрик (публікаційна наукова активність, індекс Гірша, обсяг залучених грантів) замість суб'єктивних характеристик. Впровадження

гендерних квот у виборні органи (наприклад, не менше 30-40% представників однієї статі у складі Вченої ради).

Удосконалення механізмів інтеграції гендерного компоненту до системи державних освітніх стандартів повинно здійснюватися на основі цифровізації управлінських процесів, посилення інституційної відповідальності та впровадження системи оцінювання результативності реалізації гендерної політики. Особливого значення набуває закріплення гендерних індикаторів ефективності у посадових обов'язках керівників закладів освіти та органів управління освітою, оскільки за відсутності чітких критеріїв оцінювання реалізація гендерного підходу ризикує зберігати формальний характер.

Таким чином, ефективна інтеграція гендерного підходу до державних освітніх стандартів потребує переходу від декларативного включення окремих положень до їх системного впровадження у всі складові освітнього процесу. Це передбачає використання комплексних організаційно-управлінських механізмів, що охоплюють нормативний, кадровий, моніторинговий, інформаційно-комунікаційний та інституційний рівні реалізації державної політики.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок про необхідність розробки поетапного алгоритму впровадження гендерного мейнстримінгу у діяльність закладів освіти, який забезпечить системність, послідовність та результативність інтеграції гендерного підходу у практику публічного управління освітою. Зазначений алгоритм буде розглянуто у підрозділі 3.2.

3.2. Організаційно-управлінський алгоритм впровадження гендерного мейнстримінгу у діяльність закладів освіти

З урахуванням запропонованого управлінського циклу впровадження гендерного мейнстримінгу (рис. 1.1) доцільно перейти до конкретизації

механізмів його практичної реалізації у діяльності закладів освіти. У сучасних умовах ефективність гендерної політики значною мірою залежить не лише від наявності нормативно-правового забезпечення, а й від здатності системи публічного управління забезпечити послідовність, координацію та контроль процесів її впровадження.

Результати проведеного теоретичного та аналітичного дослідження дозволили встановити, що однією з ключових проблем сучасної системи управління освітою залишається фрагментарність реалізації гендерного підходу, відсутність узгодженості між стратегічними цілями та практичними механізмами їх виконання, а також недостатній рівень інституційної відповідальності суб'єктів управління.

У зв'язку з цим у дослідженні запропоновано організаційно-управлінський алгоритм впровадження гендерного мейнстримінгу у діяльність закладів освіти, який базується на принципах циклічності, послідовності та зворотного зв'язку. Його практичне значення полягає у забезпеченні системної інтеграції гендерного підходу до процесів стратегічного управління, організації освітньої діяльності, моніторингу та оцінювання результативності реалізації гендерної політики.

Запропонований алгоритм передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має власне організаційно-управлінське забезпечення, систему відповідальних суб'єктів та набір управлінських інструментів. Це дозволяє конкретизувати функціональний розподіл повноважень між суб'єктами публічного управління та забезпечити координацію їх діяльності в межах реалізації гендерного мейнстримінгу.

З метою систематизації етапів реалізації запропонованого алгоритму доцільно узагальнити його організаційно-управлінське забезпечення у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Організаційно-управлінське забезпечення впровадження гендерного мейнстримінгу

Етап	Суб'єкти реалізації	Інструменти	Управлінські дії	Очікуваний результат
Діагностика	адміністрація ЗВО, органи управління освітою	гендерний аудит, аналіз даних	оцінка стану	виявлення дисбалансів
Планування	керівництво ЗВО	стратегічні документи, GEP	визначення цілей	формування політики
Впровадження	структурні підрозділи	навчання, внутрішні регламенти	реалізація заходів	інтеграція підходу
Моніторинг	відповідальні підрозділи	звітність, показники	контроль процесу	відстеження результатів
Оцінювання	керівництво, аналітичні служби	KPI, аналіз	оцінка ефективності	коригування політики

Джерело: розроблено автором.

Представлений алгоритм дозволяє забезпечити комплексний та послідовний характер реалізації гендерного мейнстримінгу у діяльності закладів освіти, а також формує основу для переходу від фрагментарного впровадження окремих заходів до системної інтеграції гендерного підходу у процеси публічного управління освітою.

З метою забезпечення практичної реалізації запропонованого алгоритму доцільно детальніше розглянути зміст кожного з його етапів з урахуванням функціонального розподілу управлінських повноважень, специфіки діяльності закладів освіти та особливостей організації системи публічного управління у сфері забезпечення гендерної рівності.

Етап 1. Діагностика. На етапі діагностики здійснюється комплексна оцінка поточного стану забезпечення гендерної рівності у діяльності закладу освіти. Основним завданням виступає виявлення існуючих дисбалансів у кадровій політиці, доступі до ресурсів, участі у прийнятті управлінських рішень, представленості жінок і чоловіків на керівних посадах, а також у змісті освітніх програм і навчальних матеріалів.

Особливого значення на цьому етапі набуває збір та аналіз гендерно дезагрегованих статистичних даних, що дозволяє забезпечити об’єктивність оцінювання та виявити приховані форми нерівності. Доцільним є використання цифрових інструментів моніторингу, електронних аналітичних систем, результатів соціологічних опитувань, внутрішньої звітності закладів освіти та інструментів гендерного аудиту.

Управлінське значення діагностичного етапу полягає у формуванні інформаційно-аналітичної бази для подальшого стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Саме результати діагностики дозволяють визначити проблемні зони, оцінити рівень гендерної чутливості освітнього середовища та сформувати систему пріоритетних напрямів подальших змін.

Етап 2. Планування. Етап планування передбачає визначення стратегічних і операційних цілей впровадження гендерного підходу, а також розробку комплексу управлінських заходів щодо їх досягнення.

На цьому етапі формуються плани забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, визначаються пріоритетні напрями діяльності, розподіляються фінансові, кадрові та організаційні ресурси, закріплюється відповідальність за реалізацію окремих заходів. Важливою складовою виступає інтеграція гендерного компоненту до стратегічних документів розвитку закладу освіти, програм забезпечення якості освіти, кадрової політики та внутрішніх регламентів.

Доцільним є використання інструментів гендерно орієнтованого планування та бюджетування, що дозволяє враховувати вплив управлінських рішень на різні соціальні групи та забезпечити більш справедливий розподіл ресурсів.

Водночас ефективність цього етапу значною мірою залежить від рівня міжінституційної координації між органами управління освітою, адміністрацією закладів освіти, структурними підрозділами та громадськими організаціями, які беруть участь у реалізації гендерної політики.

Етап 3. Впровадження. Етап впровадження полягає у практичній реалізації запланованих заходів та інтеграції гендерного підходу у всі складові діяльності закладу освіти.

На цьому етапі здійснюється оновлення внутрішніх нормативних документів, адаптація освітніх програм, проведення навчальних заходів для педагогічних і управлінських кадрів, упровадження гендерно чутливих методик навчання та створення безпечного і недискримінаційного освітнього середовища.

Особливого значення набуває формування гендерної компетентності працівників освіти, оскільки саме рівень професійної підготовки управлінців та педагогів визначає ефективність реалізації гендерного мейнстримінгу на практиці. У цьому контексті важливими інструментами виступають програми підвищення кваліфікації, тренінги, інформаційно-комунікаційні кампанії, методичний супровід та система внутрішнього консультування.

Водночас реалізація гендерного підходу повинна супроводжуватися змінами організаційної культури закладу освіти, спрямованими на подолання дискримінаційних практик, гендерних стереотипів та формування культури рівних можливостей.

Етап 4. Моніторинг. Етап моніторингу забезпечує постійний контроль за ходом реалізації гендерної політики та дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів.

На цьому етапі здійснюється збір, обробка та аналіз інформації щодо ключових показників ефективності, які характеризують рівень забезпечення гендерної рівності у діяльності закладу освіти. Особливого значення набуває використання системи індикаторів ефективності (KPI), що дозволяє оцінити динаміку змін та рівень досягнення поставлених цілей.

До системи моніторингу доцільно включати:

- показники представництва жінок і чоловіків на керівних посадах;
- рівень участі у програмах професійного розвитку;
- результати гендерного аудиту;

- показники гендерної чутливості освітнього середовища;

- рівень інтеграції гендерного компоненту до освітніх програм;

- результати опитувань учасників освітнього процесу.

У сучасних умовах ефективність моніторингу значною мірою залежить від цифровізації управлінських процесів та використання електронних систем збору й аналізу даних.

Етап 5. Оцінювання. Етап оцінювання спрямований на визначення результативності впроваджених заходів та їх відповідності поставленим стратегічним і операційним цілям.

На основі результатів оцінювання формуються управлінські рішення щодо коригування політики, оновлення стратегічних документів, удосконалення механізмів реалізації гендерного підходу та перерозподілу ресурсів. Саме на цьому етапі забезпечується реалізація принципу зворотного зв’язку, що є необхідною умовою ефективного функціонування управлінського циклу.

Оцінювання повинно охоплювати не лише формальні показники виконання заходів, а й аналіз якісних змін у діяльності закладу освіти, рівня організаційної культури, управлінських практик та ступеня інтеграції принципів гендерної рівності у систему публічного управління освітою.

Таким чином, запропонований організаційно-управлінський алгоритм впровадження гендерного мейнстримінгу забезпечує комплексний, послідовний та циклічний характер реалізації гендерної політики у діяльності закладів освіти. Його використання дозволяє перейти від фрагментарного впровадження окремих заходів до системного управління процесами забезпечення гендерної рівності в освітньому середовищі.

З метою демонстрації практичної реалізації запропонованого організаційно-управлінського алгоритму доцільно розглянути умовний приклад його впровадження у діяльність закладу вищої освіти комунальної форми власності.

Умовний заклад вищої освіти характеризується такими особливостями:

- значна фемінізація педагогічного складу;

- недостатній рівень представництва жінок на керівних посадах;

- відсутність системного гендерного моніторингу;

- формальний характер реалізації гендерної політики;

- відсутність гендерно орієнтованих індикаторів у стратегічних документах.

У межах реалізації запропонованого алгоритму було умовно змодельовано впровадження системи гендерного мейнстримінгу протягом одного управлінського циклу.

На етапі діагностики проведено гендерний аудит кадрового складу, аналіз участі працівників у процесах управління, оцінювання доступу до професійного розвитку та аналіз внутрішніх нормативних документів.

Результати первинного аналізу засвідчили, що:

- жінки становлять близько 72 % педагогічного персоналу;

- серед керівників структурних підрозділів частка жінок становить лише 38 %;

- гендерні індикатори відсутні у системі внутрішнього моніторингу;

- програми підвищення кваліфікації не містять компоненту гендерної компетентності.

На етапі планування до стратегічного плану розвитку закладу було інтегровано окремий напрям забезпечення гендерної рівності, визначено систему індикаторів ефективності та розроблено план заходів щодо:

- підвищення гендерної компетентності персоналу;

- забезпечення рівного доступу до управлінських посад;

- впровадження гендерно чутливого освітнього середовища;

- удосконалення внутрішніх процедур моніторингу.

На етапі впровадження реалізовано:

- проведення серії тренінгів для адміністративного персоналу;

- оновлення внутрішніх нормативних документів;

- інтеграцію гендерної складової у програми підвищення кваліфікації;

- створення робочої групи з питань гендерної рівності;

- запровадження гендерно дезагрегованої статистики.

Важливим елементом практичної реалізації алгоритму стало впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє оцінювати результативність управлінських рішень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Приклад системи KPI для оцінювання результативності впровадження гендерного мейнстримінгу у закладі вищої освіти

Показник	**Початкове значення**	**Цільове значення**	**Очікуваний результат**
Частка жінок на керівних посадах	38 %	50 %	збалансоване представництво
Частка працівників, які пройшли гендерне навчання	12 %	80 %	підвищення компетентності
Наявність гендерного аналізу освітніх програм	відсутній	повне впровадження	інтеграція гендерного підходу
Використання дезагрегованої статистики	часткове	системне	підвищення якості моніторингу
Рівень врахування гендерних індикаторів у стратегії розвитку	низький	високий	системність управління

Джерело: розроблено автором.

Запровадження системи KPI дозволяє перейти від формального декларування принципів гендерної рівності до оцінювання конкретних результатів управлінської діяльності.

На етапі моніторингу здійснюється постійний збір та аналіз інформації щодо динаміки визначених показників, що забезпечує можливість оперативного коригування управлінських рішень.

Етап оцінювання передбачає комплексний аналіз результативності реалізованих заходів та визначення рівня досягнення стратегічних цілей. За результатами оцінювання формується оновлений цикл управлінських рішень,

що забезпечує безперервність процесу впровадження гендерного мейнстримінгу.

Таким чином, запропонований організаційно-управлінський алгоритм дозволяє забезпечити системну інтеграцію гендерного підходу у діяльність закладів освіти та створює основу для підвищення ефективності публічного управління у сфері освіти.

3.3. План забезпечення рівних прав і можливостей як інструмент стратегічного управління закладом освіти

Реалізація гендерного мейнстримінгу у діяльності закладів освіти потребує не лише визначення загальних механізмів та алгоритмів упровадження, а й створення конкретного управлінського інструменту, здатного забезпечити системність, послідовність і вимірюваність відповідних змін. Таким інструментом у сучасній європейській практиці виступає План забезпечення рівних прав і можливостей, який може розглядатися як складова стратегічного управління закладом освіти.

План забезпечення рівних прав і можливостей доцільно визначати як внутрішній стратегічний документ закладу освіти, спрямований на інтеграцію принципів гендерної рівності у кадрову політику, освітній процес, організаційну культуру, систему управління, моніторинг та оцінювання результативності діяльності. Його значення полягає у тому, що він дозволяє перейти від декларативного проголошення принципів рівності до формування конкретних цілей, заходів, відповідальних суб’єктів, строків виконання та показників результативності.

У системі публічного управління освітою такий план виконує кілька важливих функцій. По-перше, він забезпечує інституціоналізацію гендерного підходу на рівні закладу освіти. По-друге, створює основу для внутрішнього моніторингу та оцінювання результативності гендерної політики. По-третє, дозволяє закріпити відповідальність посадових осіб за реалізацію принципів

рівних прав і можливостей. По-четверте, сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень та формуванню недискримінаційного освітнього середовища.

З огляду на це, План забезпечення рівних прав і можливостей слід розглядати не як формальний додаток до стратегічних документів закладу освіти, а як практичний механізм управління змінами. Його ефективність залежить від наявності чіткої системи показників, за допомогою яких можна оцінити стан, динаміку та результативність упровадження гендерного підходу.

Саме тому важливою складовою розробки та впровадження такого плану є формування системи індикаторів оцінювання ефективності гендерного мейнстримінгу у закладі освіти (табл. 3.4).

Запропонована система показників дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності впровадження гендерного мейнстримінгу у діяльність закладу освіти. Її використання забезпечує можливість не лише фіксувати наявність окремих заходів, а й оцінювати їх реальний вплив на кадрову політику, освітній процес, управлінську практику та організаційну культуру.

Одним із найбільш дієвих інструментів практичної імплементації гендерного підходу у сфері освіти є План забезпечення рівних прав і можливостей. Його впровадження дозволяє перейти від декларативного проголошення принципів гендерної рівності до системного управління відповідними процесами на рівні закладу освіти.

У сучасних умовах такий План доцільно розглядати не лише як внутрішній організаційний документ, а як інструмент стратегічного управління, що забезпечує інтеграцію гендерної складової у кадрову політику, освітній процес, наукову діяльність, управлінські процедури, комунікаційну політику та систему моніторингу результативності.

Таблиця 3.4.

Система показників оцінювання ефективності впровадження гендерного мейнстримінгу в закладі освіти

Напрям	Показник	Спосіб вимірювання	Очікуваний результат
Кадрова політика	Частка жінок у керівництві	% від загальної кількості керівних посад	збалансоване представництво
Оплата праці	Гендерний розрив в оплаті праці	співвідношення середньої заробітної плати жінок і чоловіків	зменшення диспропорції
Освітній процес	Наявність гендерного компоненту в освітніх програмах	кількість / частка програм, що містять відповідний компонент	інтеграція гендерного підходу
Управління	Наявність Плану забезпечення рівних прав і можливостей	наявність затвердженого документа	інституціоналізація гендерної політики
Моніторинг	Наявність системи збору гендерно дезагрегованих даних	функціонування відповідної системи звітності	прозорість управління
Організаційна культура	Кількість зафіксованих випадків дискримінації	звернення, скарги, результати внутрішнього моніторингу	зниження дискримінаційних проявів

Джерело: розроблено автором.

З позицій публічного управління План забезпечення рівних прав і можливостей виконує низку взаємопов’язаних функцій: стратегічну, організаційну, координаційну, аналітичну та контрольну. Стратегічна функція полягає у визначенні цілей, пріоритетів і довгострокових напрямів реалізації гендерної політики закладу освіти. Організаційна функція забезпечує розподіл відповідальності між структурними підрозділами та визначення механізмів реалізації відповідних заходів. Координаційна функція спрямована на узгодження діяльності адміністрації, кафедр, факультетів, органів студентського самоврядування та інших учасників освітнього процесу. Аналітична функція передбачає систематичний збір,

обробку та аналіз інформації щодо стану забезпечення рівних прав і можливостей. Контрольна функція забезпечує оцінювання результативності впроваджених заходів та формує основу для подальшого коригування управлінських рішень.

Практична значущість Плану полягає у тому, що він дозволяє поєднати стратегічні цілі розвитку закладу освіти з конкретними управлінськими діями, визначенням відповідальних осіб, строків виконання та індикаторів результативності. Саме це відрізняє його від загальних декларацій щодо підтримки принципів гендерної рівності.

У сучасній європейській практиці аналогом такого інструменту виступають Gender Equality Plans (GEP), упровадження яких є однією з умов реалізації політики гендерного мейнстримінгу у сфері освіти та науки. Їх використання передбачає не лише формування окремих заходів, а й створення цілісної системи управління змінами, заснованої на принципах стратегічного планування, моніторингу та оцінювання результативності.

З огляду на це, важливою складовою впровадження Плану забезпечення рівних прав і можливостей є формування системи показників оцінювання ефективності реалізації гендерного мейнстримінгу в діяльності закладу освіти.

З урахуванням запропонованого у підрозділі 3.2 організаційно-управлінського алгоритму впровадження гендерного мейнстримінгу, План забезпечення рівних прав і можливостей доцільно формувати як комплексний стратегічний документ закладу освіти, що охоплює етапи діагностики, планування, реалізації заходів, моніторингу та оцінювання результативності.

Такий підхід дозволяє забезпечити послідовність управлінських дій, інтеграцію гендерної складової у систему внутрішнього управління закладом освіти та створити механізм постійного коригування політики відповідно до отриманих результатів.

Таблиця 3.5

Структура Плану забезпечення рівних прав і можливостей у закладі освіти.

Компонент Плану	**Зміст компонента**	**Управлінський інструмент**	**Очікуваний результат**
Діагностика стану	Аналіз кадрового складу, управлінських посад, освітніх програм, процедур прийняття рішень	Гендерний аудит, аналіз даних, опитування	Виявлення наявних дисбалансів
Визначення цілей	Формування стратегічних і поточних цілей щодо забезпечення рівних можливостей	Стратегічне планування	Узгодження гендерної політики зі стратегією розвитку закладу
План заходів	Розробка конкретних дій щодо впровадження гендерного підходу	Внутрішні програми, накази, положення	Практична реалізація політики
Відповідальні суб’єкти	Закріплення відповідальності за виконання заходів	Розподіл повноважень, управлінські рішення	Підвищення виконавської дисципліни
Індикатори результативності	Визначення показників оцінювання ефективності	Система KPI, звітність	Можливість контролю та оцінювання
Моніторинг	Регулярне відстеження стану виконання Плану	Звіти, аналітичні довідки, внутрішній контроль	Виявлення проблем реалізації
Коригування	Оновлення заходів з урахуванням результатів оцінювання	Управлінські рішення, перегляд Плану	Підвищення ефективності політики

Джерело: розроблено автором.

Як видно з таблиці 3.5, План забезпечення рівних прав і можливостей має комплексний управлінський характер та поєднує стратегічні, організаційні, аналітичні й контрольні складові. Його структура дозволяє

забезпечити не лише нормативне закріплення принципів рівності, а й реальне управління процесом їх практичної імплементації у діяльність закладу освіти.

Важливою перевагою запропонованого підходу є можливість інтеграції Плану у систему стратегічного розвитку закладу освіти. Це дозволяє розглядати гендерний мейнстримінг не як окремий напрям діяльності, а як наскрізний принцип управління, що впливає на кадрову політику, організаційну культуру, освітній процес, систему прийняття рішень та механізми внутрішнього забезпечення якості освіти.

Особливе значення має діагностичний етап, оскільки саме він формує інформаційну основу для прийняття подальших управлінських рішень. Без об’єктивної оцінки поточного стану неможливо визначити реальні проблеми, встановити пріоритети та сформувати ефективні заходи. Доцільним є використання дезагрегованих за статтю даних щодо кадрового складу, участі у керівних органах, представництва у вчених радах, доступу до ресурсів, участі у наукових проєктах та професійному розвитку.

Наступним важливим елементом є визначення цілей Плану. Вони мають бути конкретними, вимірюваними та пов’язаними зі стратегічними документами розвитку закладу освіти. Наприклад, такими цілями можуть бути підвищення рівня представництва жінок і чоловіків у керівних органах, інтеграція гендерної складової в освітні програми, розвиток гендерної компетентності працівників, створення механізмів запобігання дискримінації та реагування на її прояви.

План заходів повинен містити не загальні декларації, а конкретні управлінські дії. До таких дій можуть належати: проведення гендерного аудиту, розробка внутрішніх положень, організація навчання для керівників структурних підрозділів, перегляд комунікаційної політики, запровадження процедур реагування на випадки дискримінації, а також включення гендерної тематики до програм підвищення кваліфікації.

Важливою умовою ефективності Плану є чітке визначення відповідальних суб’єктів. Відповідальність за його реалізацію не може бути

покладена лише на одну посадову особу або окремий підрозділ. До цього процесу мають бути залучені адміністрація закладу освіти, факультети, кафедри, кадрові служби, юридичні підрозділи, органи студентського самоврядування та інші учасники освітнього процесу.

Окреме місце у структурі Плану забезпечення рівних прав і можливостей повинна займати система індикаторів результативності. Її використання забезпечує можливість переходу від формального виконання окремих заходів до комплексного оцінювання їх реального впливу на систему управління закладом освіти.

Запровадження системи показників дозволяє здійснювати постійний моніторинг стану реалізації гендерної політики, виявляти проблемні аспекти, оцінювати ефективність управлінських рішень та формувати основу для подальшого коригування Плану.

До ключових індикаторів результативності можуть належати: частка жінок і чоловіків у керівних органах, рівень інтеграції гендерної складової в освітні програми, кількість працівників, які пройшли відповідне навчання, кількість звернень щодо проявів дискримінації, а також рівень обізнаності учасників освітнього процесу з питань забезпечення рівних прав і можливостей (табл. 3.6).

Запропонована система показників дозволяє забезпечити комплексне оцінювання ефективності реалізації Плану забезпечення рівних прав і можливостей та формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Водночас її використання сприяє підвищенню прозорості управління, посиленню відповідальності суб’єктів реалізації гендерної політики та інтеграції принципів гендерного мейнстримінгу у систему внутрішнього забезпечення якості освіти.

Важливою умовою ефективної реалізації Плану забезпечення рівних прав і можливостей є впровадження цифрових механізмів моніторингу та аналітичного супроводу управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізація системи управління освітою створює можливість для переходу

від епізодичного збору інформації до постійного відстеження динаміки показників гендерної рівності.

Таблиця 3.6

Показники оцінювання результативності Плану забезпечення рівних прав і можливостей

Напрям оцінювання	**Показник**	**Спосіб вимірювання**	**Управлінське значення**
Кадрова політика	Частка жінок і чоловіків на керівних посадах	Відсоткове співвідношення	Оцінка збалансованості представництва
Органи управління	Представництво у вченій раді, комісіях, робочих групах	Аналіз складу органів управління	Виявлення управлінських дисбалансів
Освітній процес	Наявність гендерної складової в освітніх програмах	Аналіз освітніх програм і силабусів	Оцінка інтеграції гендерного підходу в освіту
Професійний розвиток	Кількість працівників, які пройшли відповідне навчання	Звітність про підвищення кваліфікації	Оцінка розвитку гендерної компетентності
Організаційна культура	Наявність процедур реагування на дискримінацію	Аналіз внутрішніх нормативних документів	Оцінка рівня захищеності учасників освітнього процесу
Моніторинг	Регулярність звітності щодо виконання Плану	Щорічні звіти, аналітичні довідки	Забезпечення зворотного зв’язку
Управлінські рішення	Кількість рішень, прийнятих за результатами моніторингу	Аналіз наказів, протоколів, планів	Оцінка практичного впливу Плану

Джерело: розроблено автором.

Цифровий моніторинг дозволяє забезпечити оперативний збір, обробку та аналіз гендерно дезагрегованих даних щодо кадрової політики, представництва жінок і чоловіків у системі управління, участі у професійному розвитку, змісту освітніх програм, результатів внутрішніх

опитувань та звернень щодо дискримінації. Використання електронних систем управління створює можливість для формування єдиного інформаційного середовища оцінювання результативності реалізації гендерної політики у закладі освіти.

Особливого значення набуває інтеграція системи цифрового моніторингу у внутрішню систему забезпечення якості освіти. Це дозволяє розглядати гендерний мейнстримінг не як окремий напрям діяльності, а як складову загальної системи стратегічного управління та інституційного розвитку закладу освіти.

Управлінська ефективність цифрового моніторингу полягає у можливості:

- оперативного виявлення проблемних аспектів реалізації гендерної політики;
- оцінювання динаміки ключових показників результативності;
- формування аналітичних звітів для керівництва закладу освіти;
- підвищення прозорості управлінських процесів;
- обґрунтування подальших управлінських рішень на основі даних.

Водночас цифровізація моніторингових процедур сприяє підвищенню рівня відповідальності суб’єктів реалізації Плану, оскільки дозволяє здійснювати регулярний контроль виконання визначених заходів та оцінювати ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей.

План забезпечення рівних прав і можливостей доцільно розглядати як комплексний інструмент стратегічного управління закладом освіти, який поєднує механізми планування, координації, моніторингу та оцінювання результативності реалізації гендерної політики. Його впровадження створює передумови для системної інтеграції гендерного мейнстримінгу у діяльність закладів освіти та підвищення ефективності публічного управління у сфері освіти загалом.

Водночас важливою умовою ефективності Плану забезпечення рівних прав і можливостей є його інтеграція у систему внутрішнього забезпечення

якості освіти закладу освіти. Такий підхід дозволяє забезпечити системний характер реалізації гендерної політики та включити її до постійних процедур стратегічного управління, оцінювання й удосконалення освітньої діяльності.

У сучасних умовах система внутрішнього забезпечення якості освіти охоплює не лише контроль якості освітніх програм, а й оцінювання організаційної культури, кадрової політики, процедур прийняття управлінських рішень, академічного середовища та дотримання принципів недискримінації. Саме тому інтеграція гендерного компоненту у внутрішню систему забезпечення якості освіти створює можливість для комплексного оцінювання рівня реалізації принципів рівних прав і можливостей у діяльності закладу освіти.

Практична інтеграція Плану до системи внутрішнього забезпечення якості освіти може передбачати:

- включення гендерних індикаторів до внутрішніх критеріїв оцінювання якості;

- проведення регулярного гендерного аудиту освітнього середовища;

- урахування показників гендерної рівності під час акредитації освітніх програм;

- включення гендерної складової до процедур внутрішнього моніторингу;

- оцінювання рівня гендерної компетентності педагогічних і управлінських кадрів;

- аналіз доступності освітніх, наукових та управлінських можливостей для жінок і чоловіків.

Інтеграція Плану забезпечення рівних прав і можливостей у систему внутрішнього забезпечення якості освіти дозволяє забезпечити постійний цикл удосконалення управлінських процесів, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та сформувати цілісний механізм реалізації гендерного мейнстримінгу в діяльності закладу освіти.

В цілому, План забезпечення рівних прав і можливостей доцільно розглядати як комплексний інструмент стратегічного управління закладом освіти, який поєднує механізми планування, координації, моніторингу, цифрового аналізу та оцінювання результативності реалізації гендерної політики. Його впровадження створює передумови для системної інтеграції гендерного підходу у діяльність закладів освіти та підвищення ефективності публічного управління у сфері освіти загалом.

Важливим елементом інтеграції Плану забезпечення рівних прав і можливостей у систему внутрішнього забезпечення якості освіти має стати підготовка щорічного гендерного звіту закладу освіти.

Такий звіт доцільно розглядати як аналітичний управлінський документ, що містить результати оцінювання стану забезпечення рівних прав і можливостей, динаміку ключових показників, результати реалізації запланованих заходів, виявлені проблеми та напрями подальшого вдосконалення гендерної політики закладу освіти.

Щорічний гендерний звіт може включати:

- аналіз кадрового складу за гендерною ознакою;
- показники представництва жінок і чоловіків у керівних органах;
- результати моніторингу гендерної складової освітніх програм;
- інформацію щодо підвищення гендерної компетентності працівників;
- дані про випадки дискримінації та механізми реагування;
- результати виконання Плану забезпечення рівних прав і можливостей;
- оцінювання динаміки визначених KPI.

Практичне значення такого звіту полягає у формуванні системи постійного зворотного зв’язку між результатами реалізації гендерної політики та подальшими управлінськими рішеннями. Крім того, щорічний гендерний звіт сприяє підвищенню прозорості діяльності закладу освіти, посиленню інституційної відповідальності та формуванню культури недискримінаційного управління.

Доцільно також передбачити оприлюднення основних результатів гендерного звіту на офіційному вебсайті закладу освіти, що відповідатиме принципам відкритості, публічності та демократичного врядування у сфері освіти.

Інтеграція Плану забезпечення рівних прав і можливостей у систему внутрішнього забезпечення якості освіти, доповнена механізмами цифрового моніторингу та щорічної гендерної звітності, формує комплексну модель стратегічного управління гендерною політикою у закладі освіти.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано необхідність переходу від формального впровадження гендерної політики у сфері освіти до системної інтеграції гендерного підходу у процеси публічного управління, що передбачає використання комплексних організаційно-управлінських механізмів, стратегічного планування та інструментів моніторингу результативності. Визначено, що інтеграція гендерного підходу у державні освітні стандарти виступає одним із ключових механізмів формування гендерно чутливого освітнього середовища, оскільки забезпечує закріплення принципів рівних прав і можливостей у змісті освіти, результатах навчання та організації освітнього процесу.

2. Доведено, що ефективність імплементації гендерного мейнстримінгу у сфері освіти залежить від узгодженості стратегічного, нормативного та організаційного рівнів управління, а також від інтеграції гендерної складової у систему управлінських рішень закладів освіти. Розроблено організаційно-управлінський алгоритм впровадження гендерного мейнстримінгу у діяльність закладів освіти, який охоплює етапи діагностики, планування, реалізації, моніторингу та оцінювання результативності, забезпечуючи циклічність і безперервність управлінського процесу. Запропоновано організаційно-управлінське забезпечення реалізації

алгоритму, що передбачає розподіл функцій між суб’єктами публічного управління, визначення інструментів реалізації, закріплення відповідальності та формування системи координації управлінських дій.

3. Обґрунтовано використання Плану забезпечення рівних прав і можливостей як інструменту стратегічного управління закладом освіти, який забезпечує інтеграцію гендерного підходу у кадрову політику, освітню діяльність, систему внутрішнього забезпечення якості освіти та організаційну культуру закладу. Визначено структуру Плану забезпечення рівних прав і можливостей, що включає діагностику стану забезпечення рівних можливостей, формування стратегічних цілей, план заходів, систему відповідальності, індикатори результативності, моніторинг та механізми коригування управлінських рішень. Розроблено систему показників оцінювання результативності впровадження гендерного підходу, яка базується на використанні KPI, моніторингових індикаторів та механізмів цифрового збору й обробки даних, що дозволяє забезпечити об’єктивний контроль за реалізацією гендерної політики у сфері освіти. Встановлено, що інтеграція цифрового моніторингу, щорічної гендерної звітності та системи внутрішнього забезпечення якості освіти формує передумови для сталого розвитку гендерно чутливого управління у закладах освіти та підвищення інституційної спроможності органів публічного управління.

Основні положення і результати досліджень першого розділу дисертації опубліковано у наукових працях [92]; [178]; [179]; [180], [181], [182], [183].

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження теоретичних підходів, аналізу нормативно-правового та інституційного забезпечення, оцінювання сучасного стану реалізації гендерної політики у сфері освіти, а також розробки практичних механізмів її впровадження сформульовано такі висновки:

1. У результаті дослідження теоретичних засад гендерного мейнстримінгу встановлено, що у сучасній системі публічного управління освітою він поступово трансформується із соціально-правової категорії у комплексний управлінський інструмент, інтегрований у процеси формування та реалізації державної політики. Аналіз наукових підходів до розуміння гендерного мейнстримінгу дозволив систематизувати його основні функції та визначити місце у системі публічного управління освітою. Це дало можливість розвинути теоретичні положення щодо імплементації гендерних підходів у систему публічного управління освітою в частині розширення інституційних механізмів забезпечення рівних прав і можливостей.

2. Досліджено сучасний стан нормативно-правового та інституційного забезпечення реалізації гендерної політики у сфері освіти України, який дозволив встановити, що в Україні сформовано базову систему правового регулювання відповідно до міжнародних та європейських стандартів, однак її реалізація характеризується недостатнім рівнем координації, несистемністю управлінських механізмів та слабким розвитком системи моніторингу й контролю. Виявлено розрив між стратегічним рівнем формування державної політики та практикою її реалізації на рівні закладів освіти. Це дозволило удосконалити підходи до механізмів реалізації гендерної політики у сфері освіти шляхом поєднання стратегічного планування, гендерно орієнтованого управління, системи моніторингу та оцінювання результативності управлінських рішень.

3. Надано оцінку рівня гендерної компетентності суб’єктів публічного управління у сфері освіти та визначено основні бар’єри реалізації принципу

рівних можливостей. Дослідження процесу формування гендерної компетентності суб'єктів публічного управління у сфері освіти дозволило визначити її структурні складові, рівні сформованості та основні бар'єри розвитку. Встановлено, що недостатній рівень гендерної компетентності управлінських кадрів обмежує ефективність реалізації гендерної політики та сприяє формалізації управлінських рішень. Узагальнення наукових підходів і практичних аспектів професійної підготовки управлінців дало можливість запропонувати підходи до формування гендерної компетентності суб'єктів публічного управління через інтеграцію практикоорієнтованих інструментів гендерного аналізу, моніторингу та забезпечення гендерно чутливого управління.

4. Обґрунтовано механізми інтеграції гендерного підходу у систему управління освітою. Встановлено, що існуючі підходи здебільшого мають несистемний характер та не забезпечують цілісності управлінського процесу. Узагальнення результатів теоретичного та аналітичного дослідження дозволило обґрунтувати гендерний мейнстримінг як цілісний управлінський цикл у системі публічного управління освітою, який охоплює етапи формування, реалізації, моніторингу та оцінювання державної політики й забезпечує системну інтеграцію принципів рівних прав і можливостей у процес прийняття управлінських рішень.

5. Розроблено організаційно-управлінський алгоритм впровадження гендерного підходу. Аналіз практичних аспектів реалізації гендерної політики у діяльності закладів освіти дозволив встановити відсутність цілісного механізму впровадження гендерного підходу на організаційному рівні. Це обумовило необхідність розробки поетапного алгоритму реалізації гендерного мейнстримінгу, адаптованого до сучасних європейських підходів у сфері освітньої політики. У результаті розроблено організаційно-управлінський алгоритм упровадження Плану забезпечення рівних прав і можливостей у діяльність закладів освіти, який передбачає послідовне

проходження етапів діагностики, планування, впровадження, моніторингу та оцінювання результативності.

6. Дослідження проблем оцінювання результативності гендерної політики у сфері освіти засвідчило недостатній розвиток системи індикаторів та моніторингових механізмів, що ускладнює об’єктивне оцінювання ефективності управлінських рішень. Аналіз сучасних підходів до моніторингу та оцінювання дозволив запропонувати систему показників ефективності впровадження гендерного мейнстримінгу, інтегровану у систему внутрішнього забезпечення якості освіти. Це дало можливість розробити науково-практичні підходи до оцінювання результативності гендерної політики у сфері освіти шляхом застосування системи індикаторів та моніторингових показників ефективності управління.

Список використаних джерел

1. Ахмедова О. О. Гендерні імперативи державної політики повоєнного відновлення України. *Успіхи і досягнення у науці*.. 2024. № 7(7). https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-156-165

2. Бабак М. М. Посібник для державних службовців щодо інструментів впровадження гендерного підходу : посібник / М. М. Бабак, С. В. Гаращенко, О. В. Зайцева. Київ, 2021. 80 с.

3. Бабаєва І. О. Публічна політика забезпечення зайнятості населення в сільській місцевості України : дис. ... д-ра філософії : 281 Публічне управління та адміністрування. Харків, 2024. 284 с.

4. Безена І. М., Сиченко В. В., Рибкіна С. О. Механізми демократизації публічного управління і кар'єрний розвиток посадовців органів влади: регіональний аспект. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2020. № 2 (25). С. 50–57.

5. Білик О., Жарая С., Жаровська О. Управлінський моніторинг у системі оцінювання якості освіти. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти.* 2023. № 3. С.27–33. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.046

6. Білоскурська О. В., Федорчук М. Д. Гендерна політика як складник стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка та управління підприємствами.* 2021. Вип. 52. С.44–49.

7.Білоскурська О. В., Федорчук М. Д. Нормативно-правове регулювання обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина в умовах воєнного стану в Україні. *Правова держава.* 2022. № 46. С. 7–18. DOI: 10.18524/2411-2054.2022.46.257802

8. Бокало Н. М. Роль гендерної освіти у формуванні політичної культури майбутніх фахівців з державного управління. *Вісник НАДУ.* 2018. № 3. С. 45–51.

9. Бондарчук Н. В. Забезпечення гендерної рівності – шлях до сталого розвитку. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2024. № 6. С. 135–139. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.4.4

10. Босак О. З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. *Державне управління: теорія та практика.* 2010. № 2. С. 15–23.

11. Босак О. З. Інституційне забезпечення стабільного розвитку системи управління освітою в Україні. *Наукові записки НаУКМА.* 2020. Т. 5. С. 12–18.

16. Буник М. З. Гендерні аспекти державного управління. *Ефективність державного управління.* 2013. Вип. 34. С. 45–52.

17. Бурейчак Т. С., Марценюк Т. О. Скандинавська утопія? : ґендерна рівність і трудові vs. репродуктивні ресурси у Швеції. Спільне. 2013. № 6. С. 189–194.

18. Вороніна О., Говорун Т., Кікінежді О. Гендерні аспекти соціалізації особистості. *Психологія і суспільство.* 2018. № 1. С. 54–68.

19. Гендерна компетентність вчительства : брошура. URL: https://spilnoteka.org/broshura-genderna-kompetentnist-vchytelstva/

20. .Ґендерне бюджетування в Україні (2013–2020 роки) : Звіт з оцінки проєкту / Міністерство фінансів України ; NIRAS. Київ, 2021. 78 с. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D2%90%D0%91_2013_2020_

21. Гендерний мейнстримінг : вебсайт. URL: https://nssu.gov.ua/news/hendernyi-meinstryminh

22. Говорун Т., Кікінеджі О. Гендерна ідеологія у навчально-виховному процесі. *Освіта і управління.* 2006. № 4. С. 56–68.

23. Говорун Т. В., Кікінежді О. М. Ґендерні упередження: рівність у дискримінації чи заклик до паритету статей. // Людина і світова глобалізація: перспективи та межі розвитку : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во Маковецький, 2011. С. 115–126.

24. Головашенко І. О. Ґендерна освіта: послідовний поступ до суспільства рівних можливостей. *Філософські обрії.* 2015. № 34. С. 112–121.

25. Головашенко І. О. Ґендерний підхід в системі освіти: узгодження національного досвіду з міжнародними стандартами. *Гуманізм та освіта* : матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 2008. С. 25−30

26. Головашенко І. О. Феміністична філософія: засади та етапи розвитку. Вінниця : ВНТУ, 2014. 164 с.

27. Гололобов С. М., Антонова Л. В. Пріоритети публічного управління розвитком системи освіти у контексті трансформації державної політики у сфері культури. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2022. № 3 (34). С. 24-32

28. Гололобов С.М., Антонова Л.В. Освітня складова державної політики у сфері культури в умовах інноваційного розвитку суспільства. *Державне управління та регіональний розвиток.* 2022. (17). С. 670-697. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2022.17.02

29. Грабовська І. М. Євростандарти та українська гендерна політика. *Молодий вчений.* 2018. № 7 (2). С. 474–478.

30. Грабовська І. М. Суспільство ґендерної рівності як принцип сучасної європейської демократії та українські реалії. *Проблеми освіти.* Київ, 2004. С. 54–163.

31. Гриневич Л. та ін. Нова українська школа. Дорожня карта реформи базової та профільної школи. Київ : Акме груп, 2021. 46 с.

32. Грицай І. О. Механізми забезпечення принципу гендерної рівності: теорія та практика : монографія. Київ : Хай-Тек Прес, 2018. 560 с. URL: https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/3750

33. Грицай І. О. Механізми реалізації гендерної політики в системі публічного управління України. *Право та державне управління.* 2020. № 1. С. 138–144.

34. Грицяк Н. В. Формування та розвиток гендерної політики в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. 281. Київ, 2005. 36 с.

35. Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів

України від 07.06.2022 № 527-р. URL: kmu.gov.ua (дата звернення: 13.05.2026).

36. Дмитренко К. А., Коновалова М. В., Семиволос О. П., Бекетова С. В. Звичайні форми роботи − новий підхід: розвиваємо ключові компетентності : метод. посіб. Харків : ВГ «Основа», 2018. 119 с.

37. Домбровська С. М., Титаренко А. В., Карпеко Н. М., Перевізник В. М. Формування гендерної політики держави: теорія, методологія та практика : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2021. 192 с.

38. Домбровська С. М. Гендерна політика в системі державного управління. Збірник наукових праць ХУПС. 2014. Вип. 2. С. 182–185.

39. Дороніна Т. Ґендерна чутливість і ґендерна культура державного управлінця. Директор школи. Україна. 2007. № 4. С. 68–70.

40. Дороніна Т. О. Теоретико-методологічні засади ґендерної освіти та виховання учнівської молоді : монографія. Кривий Ріг : Видавничий дім, 2011. 330 с.

41. Дороніна Т. О. Гендерна освіта в Україні: теорія і практика. Кривий Ріг : Видавничий дім, 2011. 384 с.

42. Жеребкіна І. А. Гендерні теорії: вступ. Харків : ХЦГД, 2001. 312 с.

43. Жеребкіна І. А. Вступ до гендерних студій : навч. посіб. Харків : ХЦГД ; Київ : Рада, 2001. 224 с.

44. Желіба О. В. Освіта і ґендер : навч.-метод. посіб. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 256 с.

45. Заєць І. В., Ігнатович О. М., Татаурова-Осика Г. П., Шевченко А. М. Кар’єрне консультування : практичний посібник / за ред. О. М. Ігнатович. Київ, 2019. 292 с.

46. Заробітна плата за професійними групами у 2016 році (за матеріалами вибіркового обстеження) : стат. зб. Київ : ТОВ «Видавництво «Трейд», 2017. 165 с. URL: ukrstat.gov.ua (дата звернення: 14.05.2026).

47. Звичайні форми роботи – новий підхід: розвиваємо ключові компетентності : метод. посіб. / К. А. Дмитренко та ін. Харків : ВГ Основа, 2018. 144 с.

48. Іваніна Т., Кисельова О., Колодій М. Гендерно орієнтоване врядування : практ. посіб. Київ : Видавничо-поліграфічна компанія «Юстон», 2021. 116 с. С. 12.

49. Інтеграція гендеру в національні державні програми : посібник / Л. С. Кобелянська [та ін.]. Київ : Фоліант, 2006. 90 с.

50. Камінська Н.М. Забезпечення гендерної рівності. Київ : КНТ, 2019. 180 с.

51. Кисельова О. Інституційні механізми забезпечення ґендерної рівності в Україні. Жінки в політиці в Україні. 2006. С. 149–150. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/9933

52. Кікінежді О. М. Гендерна ідентичність особистості: аспект. Тернопіль : Богдан, 2011. 528 с.

53. Кізь О. Б. Ґендерна культура керівника як чинник попередження ґендерної депривації учасників освітнього процесу. Парадигмальна модель керівника сфери освіти у контексті євроінтеграційних процесів : матеріали Міжнародного форуму управлінської діяльності. Тернопіль : КРОК, 2019. С. 210–217.

54. Кізь О. Психолого-педагогічні та соціальні виміри ґендерної депривації в освіті. *Humanitarium.* 2019. Т. 43, вип. 1. С. 51–66. DOI 10.31470/2308-5126-2019-43-1-51-66

55. Кіціак Т. М. Державна гендерна політика України: організаційно-правові аспекти та європейські орієнтири. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2021. № 3 (30). С. 44–50. DOI: https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-3

56. Кіціак Т. М. Гендерно орієнтоване бюджетування як інструмент забезпечення рівності на рівні територіальних громад. *Публічне управління та адміністрування.* 2022. Т. 33 (72), № 4. С. 18–24. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)

57. Кіммел М. Гендерне суспільство / пер. з англ. С. Альошкіна. Київ : Сфера, 2003. 165 с.

58. Кобелянська Л. С. та ін. Інтеграція гендеру в національні державні програми. Київ : Фоліант, 2006. 90 с.

59. Ковтун В. В. Ґендерна рівність: міжнародний досвід та українські реалії. Духовні цінності в умовах глобальних цивілізаційних трансформацій : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во Маковецький, 2009. С. 295–304. С. 302.

60. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок : Конвенція від 18.12.1979 / ООН. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 05.12.2025).

61. Конвенція про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності № 100 : Міжнародний документ від 29.06.1951 / Міжнародна організація праці // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 01.12.2025).

62. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 13.05.2026).

63. Кормич Л. І. Гендерні чинники політичного процесу. *Актуальні проблеми політики.* Одеса : Фенікс, 2008. № 34. С. 19–27.

64. Кравченко О., Войтовська А. До питання про гендерний аудит закладу вищої освіти. *Соціальна робота та соціальна освіта.* 2022. № 2 (9). С. 209–217. DOI: https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(9).2022.267349

65. Костюк І. В., Стадник В. В. Гендерні аспекти лідерства у сфері управління. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки.* 2019. № 2. С. 57–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_2_13

66. Кулачек О. Роль жінки в державному управлінні: старі образи, нові обрії : монографія. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2005. 304 с.

67. Кутова Н. А. Ґендерна освіта як чинник модернізації сучасного державного управління. *Педагогіка і психологія професійної освіти.* 2008. № 3. С. 45–52.

68. Кушнир Н. В. Теоретично-правовий аналіз понятійних аспектів ґендерної рівності. Форум права. 2016. № 4. С. 195–200.

69. Лебединська І. В. Гендер як стратегія культурологічного аналізу. Гендерні студії: освітні перспективи : навч.-метод. матеріали / кер. проекту І. В. Лебединська. Київ : ПЦ «Фоліант», 2003. С. 45–58.

70. Лебединська І., Бондаревська І., Горностай П. Гендерні студії: освітні перспективи : навч.-метод. матеріали / кер. проекту І. В. Лебединська. Київ : ПЦ «Фоліант», 2003.

71. Левченко К. Стратегія гендерної рівності в освіті: на кого орієнтована і хто впроваджуватиме. Нова українська школа. 2023. URL: https://nus.org.ua/2023/03/16/strategiya-gendernoyi-rivnosti-v-osviti-na-kogo-oriyentovana-i-hto-vprovadzhuvatyme/ (дата звернення: 05.01.2026).

72. Лєснікова М. В. Основні методологічні підходи до побудови інклюзивного й гендерно чутливого освітнього середовища. Статистика України. 2021. № 3. С. 67–80. URL: https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/1368

73. Луценко В. Гендерне виховання дітей старшого дошкільного віку як педагогічна проблема. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика.* 2024. № 3 (80). С. 67–74. DOI: https://doi.org/10.28925/2412-0774.2024.3.6.

74. Луценко О. А. Гендерні студії в українському соціогуманітарному дискурсі. Вісник ХНУ. 2015. Вип. 35. С. 12–19.

75. Луценко О. Призначення державного службовця на вакантну посаду без проведення конкурсу: проблеми правового регулювання. *Право та державне управління.* 2018. № 5. С. 86–90.

76. Малахова О. А., Марущенко О. А., Дрожжина Т. В., Коробкіна Т. В. Теоретико-методологічні засади гендерної експертизи підручників. Експертиза шкільних підручників : інструктивно-методичні матеріали... :

посібник / за заг. ред. О. М. Топузова, Н. Б. Вяткіної. Київ : Педагогічна думка, 2016. С. 48–56.

77. Малес Л. В. Біологічні, психологічні та соціокультурні чинники. Основи теорії ґендеру : навч. посіб. / відп. ред. М. М. Скорик. Київ : К.І.С., 2004. С. 109–131.

78. Марущенко О. А. Освіта як фабрика смислів: від статево-рольового підходу до гендерно-чутливих змін. Гендер в деталях. 2018. URL: https://genderindetail.org.ua.

79. Марущенко О. В. Гендерні аспекти вищої освіти в Україні. Гендерна парадигма новітньої освіти : зб. наук. пр. Харків : ХНПУ, 2015. С. 74–81.

80. Марценюк Т. О. Гендерна рівність в академічному середовищі: виклики та можливості. *Наукові записки НаУКМА.* 2022. Т. 5. С. 24–33. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua

81. Матвеєва О. Ю. Гендерна перспектива щодо ролі технологій у демократичному розвитку через громадянську активність у воєнний час. *Журнал гендерних досліджень*. 2025. № 34 (7). С. 955–969. https://doi.org/10.1080/09589236.2024.2387197

82. Медіна Т. Актуальні проблеми гендерного менеджменту в закладі вищої освіти. *Економічні горизонти.* 2023. № 4 (26). С. 135–144. URL: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.293236).

83. Мельник Т. М. Ґендер як наука та навчальна дисципліна. Основи теорії ґендеру : навч. посіб. / відп. ред. М. М. Скорик. Київ : К.І.С., 2004. С. 11–35.

84. Мельник К. О., Чальцева О. М. Ґендерна політика в системі державного управління України. Журнал публічного управління та соціально-економічного розвитку. URL: https://jpasmd.donnu.edu.ua/article/view/14780/14683

85. Мороз В., Ахмедова О. Гендерні особливості розвитку людського капіталу України: імплементація державної політики. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. (9), С. 99–106. URL:https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-99-106

86. Назарова В. О. Гендерний аудит та кадровий менеджмент в інституціях: європейський досвід : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 240 с.

87. Наказ Міністерства соціальної політики України від 27.12.2022 № 359 «Про затвердження Методичних рекомендацій з реалізації гендерного підходу та підходу, що базується на дотриманні прав людини, на рівні територіальних громад». URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 14.05.2026).

88. Наказ Міністерства фінансів України від 02.01.2019 № 1 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі». URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 14.05.2026).

89. Науменко П. В., Пархоменко-Куцевіл О. І. Управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби. Інвестиції : практика та досвід. 2022. № 9–10. С. 103–109. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.9-10.103

90. Нова українська школа. Дорожня карта реформи базової та профільної школи : проєкт для обговорення / Т. Вакуленко, Л. Гриневич, О. Лінник, Т. Ремех [та ін.] ; за заг. ред. Л. Гриневич. Київ : Акме груп, 2021. 46 с.

91. Оксамитна С. М. Гендерні відносини: теорія та методи дослідження. Київ : Академія, 2010. 214 с.

92. Оксамитна С. М. Ґендерні ролі та стереотипи. Основи теорії гендеру : навч. посіб. / відп. ред. М. М. Скорик. Київ : К.І.С., 2004. С. 157–181.

93. Оксамитна С. М. Жінки і кар'єра: власна чи чоловікова? Інша оптика: гендерні виклики сучасності. Київ : Смолоскип, 2019. С. 101–116.

94. Оксамитна С. М. Самовизначення громадян в соціальній структурі українського суспільства. Грані. 2015. № 1 (117). С. 67–72.

95. Пантілеєнко К. С. Еволюція генеру у механізмах імплементації прав рівності. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління.* 2025. №3. С. 100-106. DOI: https://doi.org/10.32782/cuj-2025-3-11

96. Пантілеєнко К.С. Сучасні інноваційні засоби розвитку закладу вищої освіти. *Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору: перспективи та реалії.* Матеріали наук.-практ. конф. (28-31 березня 2023 р.) Дніпро : ДДАЕУ, 2023. С. 70-71(0,12 д.а.) URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8376

97. Пантілеєнко К. С. Формування гендерної рівності у публічному управлінні. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти.* 2024. № 2 (7). С. 44–51. DOI: https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-7

98. Пархоменко-Куцевіл О. Впровадження інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2025. № 13. С. 85–92. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-85-92

99. Пасічник Н. О., Лупан І. В. Гендерні аспекти «прихованого навчального плану». *Наукові записки.* 2022. Вип. 1 (204). С. 51–57. DOI: https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-204-51-57

100. Пашко І. С. Гендерна політика в системі державної служби України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2018. № 3. С. 165–170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_3_23

101. Пекінська декларація : Міжнародний документ від 15.09.1995. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 05.12.2025).

102. План заходів із реалізації... Концепції комунікації у сфері гендерної рівності : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.02.2023 № 79-р. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 13.05.2026).

103. Приходькіна Н. О. Гендерний підхід у медіаосвіті. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова.* 2018. Вип. 63. С. 156–161. URL: npu.edu.ua

104. Приходькіна Н. О. Поняття «ґендер» як категорія сучасного державно-управлінського та соціогуманітарного дискурсу. Збірник наукових праць. 2013. Вип. 4. С. 112–118.

105. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо запровадження гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі» від 16.01.2025 № 4153-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 14.05.2026).

106. Проблематика забезпечення гендерної справедливості в політичному житті України / Ю. Мальована, А. Руднєва. *Вісник Львівського університету.* 2025. Вип. 60. С. 312–319. DOI: https://doi.org/10.30970/PPS.2025.60.42

107. Протасова Н. Г. Соціальне партнерство у сфері освіти: гендерний вимір. *Освіта дорослих.* 2012. Вип. 4. С. 15–23. URL: https://www.adult-education-journal.com.ua

108. Професійне навчання кваліфікованих робітників в умовах високотехнологічного виробництва: теорія і практика : монографія / В. О. Радкевич, В. М. Аніщенко, Н. В. Кулалаєва [та ін.] ; за наук. ред. В. О. Радкевич. Київ : ТОВ НВП «Поліграфсервіс», 2014. 251 с.

109. Проценко І. І., Гудименко К. М. Моніторинг гендерної рівності в системі вищої освіти України. *Публічне управління та адміністрування.* 2021. Вип. 2. С. 45–53.URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua

110. Проценко І. І., Гудименко К. М. Моніторинг як інструмент визначення якості освіти. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2015. № 4 (48). С. 247–255. URL: sspu.edu.ua

111. Про вдосконалення діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : від 26.07.2005 № 1135/2005. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 13.05.2026).

112. Про впровадження принципів ґендерної рівності в освіту : Наказ МОН України від 10.09.2009 № 839. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 05.01.2026).

113. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 52. С. 561. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 13.05.2026).

114. Про затвердження Методичних рекомендацій з реалізації гендерного підходу та підходу, що базується на дотриманні прав людини, на рівні територіальних громад : Наказ Міністерства соціальної політики України від 27.12.2022 № 359. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 14.05.2026).

115. Про затвердження Плану заходів з реалізації Концепції комунікації у сфері гендерної рівності : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.01.2023 № 79-р. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 14.05.2026).

116. Про затвердження плану заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 груд. 2020 р. № 1578-р. Урядовий кур'єр. 2020. № 250. URL: rada.gov.ua

117. Про затвердження Положення про Міністерство соціальної політики України : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 № 423. Офіційний вісник України. 2015. № 51. С. 52. Ст. 1655. Код акта 77475/2015.

118. Про створення безпечного освітнього середовища в закладі освіти та попередження і протидії булінгу (цькуванню) : Лист Міністерства освіти і науки України від 14.08.2020 № 1/9-436. URL: mon.gov.ua (дата звернення: 14.05.2026).

119. Про схвалення Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2022-2024 роки з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.12.2022 № 1163-р. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 13.05.2026).

120. Пугач А.М. Гендерне державне регулювання в освіті. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2025. № 12. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.12.5

121. Пугач А. М. Концептуальні основи гендерного мейнстримінгу. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2025. № 11.DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-11-11669

122. Пугач А. М. Законодавче та інституційне нормування гендерної політики в освітній галузі України. *Наукові перспективи.* 2026. №5 (71). С. 875–885. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-5(71)-875-885

123. Растригіна А. М. Гендерна рівність в освіті: аналіз реалізації та стратегії розвитку. *Інноваційна педагогіка.* 2022. Вип. 45. С. 112–117.

124. Растригіна А. М. Реалізація гендерної рівності в системі освіти і виховання на засадах концепції педагогіки свободи. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців.* 2022. Вип. 65. С. 184–195. DOI: https://doi.org/10.31652/2412-1142-2022-65-184-195 .

125. Ремех Т. О. Дорожня карта для освітян. Київ : Акме груп, 2021. 32 с.

126. Рибкіна С.О. Визначення ролі освіти в управлінні розвитком соціокультурного середовища. *Державне управління та адміністрування.* 2024. № 1 (6). С. 79–86. DOI: https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-11

127. Руднєва О. М. Гендерна рівність у праві України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Харків, 2002. 185 с.

128. Савченко М., Боєнко О. Стратегія розвитку потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу. *Економіка і організація управління.* 2021. № 4 (40). С. 239–248. DOI:10.31558/2307-2318.2020.4.22

129. Світайло Н., Савельєва Ю., Давліканова О. Гендерний аудит діяльності вищих навчальних закладів : практичний посібник. Київ : Фонд імені Фрідріха Еберта, 2016. 172 с.

130. Семигіна Т. В. Трансформація вищої освіти в Україні: виклики євроінтеграції. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 2 (66). С. 45–53.

131. Сиченко В. В. Механізми упровадження засад гендерного інтегрування у публічному управлінні. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2022. Вип. 32. С. 39–45. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/32-2022/7.pdf

132. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти : монографія. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 196 с.

133. Скорик М. М. Гендерний мейнстрімінг у діяльності органів влади. Київ : ІТЕМ ЛТД, 2015. 112 с.

134. Скорик М. М. Гендерна дискримінація у доступі до праці й послуг: оцінка стану впровадження Україною антидискримінаційних Директив Ради ЄС : аналітичне дослідження. Київ : Бюро соціальних та політичних розробок, 2017. 78 с. URL: civic-synergy.org.ua (дата звернення: 14.05.2026).

135. Скорик М. М. Жінки в політиці України на місцевому рівні: шляхи, проблеми, участь : аналітичний звіт. Київ : ІТЕМ ЛТД, 2014. 64 с.

136. Скрильник О. О., Мирошниченко А. І. Міжнародні стандарти гендерної рівності та їх впровадження в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій.* 2025. № 17. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-16

137. Талько Т. М. Виховання жінки-лідера як соціо-гуманітарна проблема сучасної вищої школи та умова реалізації проєкту «Успішна повоєнна Україна». *Проблеми та перспективи забезпечення цивільного захисту.* Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених (Харків, 2023 р.). Харків: НУЦЗУ, 2023. С. 245–248. URL: http://nuczu.edu.ua

138. Таран Н., Троян В. Ґендерна політика Європейського Союзу в сфері освіти та науки: досвід для України. *Українознавчий альманах.* 2013. Вип. 11. С. 168–171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ukralm_2013_11_51

139. Теоретичні та методичні основи розвитку комунікативної компетентності майбутніх фахівців сфери обслуговування : навч.-метод. посіб. / Г. С. Дегтярьова, Л. А. Руденко. Київ : Педагогічна думка, 2010. 192 с.

140. Терлецька І. Ґендерні аспекти політики: спроба синтезного аналізу. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2010. № 3. С. 77–85. URL: http://visnik.knute.edu.ua

141. Трещов М. Європейські практики гендерного мейнстримінгу в публічному управлінні освітою та перспективи їх адаптації в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2026. № 20.DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2026-20-02-03

142. Трещов М. М. Національно-патріотичне виховання молоді як інструмент державної реакції на демократичні трансформації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, державне управління та адміністрування. 2025. № 16. URL: **https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-14.**

143. Троян В., Таран Н. Проблема гендерної рівності в науці: досягнення та виклики. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія».* 2016. Вип. 2. С. 98–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nznuoagend_2016_2_12

144. Тюріна Д. Гендерна компетентність як фактор інтеграції гендерного підходу у вищій освіті. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти.* 2024. № 2 (6). С. 149 – 158. DOI: https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/184

145. Унтерхальтер Е. Кумулятивне, колективне чи консервативне? Огляд праць про жінок та гендер у міжнародній освіті. *International Review of Education*. 2025. Vol. 71, iss. 5-6. P. 835–858. DOI:10.1007/s11159-025-10193-y

146. Цокур О. С. Теоретико-методологічні засади гендерної підготовки майбутніх учителів. *Педагогіка і психологія.* 2010. № 3. С. 64–71.

147. Чухим Н. Візія жінки у західній філософській традиції (від античності до модерну). Київ: Київський інститут ґендерних досліджень, 2006. 192 с. URL: https://www.opac.ucu.edu.ua/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=234346

148. Чухим Н. Ґендер та ґендерні дослідження в XX ст. *Незалежний культурологічний часопис «Ї»*. 2000. № 17. С. 23–29. URL: https://www.ji.lviv.ua/n17texts/chuhym.htm

149. Шевченко Н. О. Еволюція основних концепцій публічного управління. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти.* 2024. № 2 (7). С. 15–21. DOI: https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-3

150. Шевченко С., Трещов М. Розвиток управлінських навичок керівників органів державної влади. *Наукові перспективи.* 2021. № 5 (11). С. 204–216. DOI: 10.52058/2708-7530-2021-5(11)-204-216

151. Acker J. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society.* 1990. Vol. 4, No. 2. P. 139–158. DOI:https://doi.org/10.1177/089124390004002002

152. Acker J. Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society.* 2006. Vol. 20, No. 1. P. 441–464. DOI: https://doi.org/10.1177/0891243206289499

153. Babcock L., Laschever C. Women don't ask: The high cost of avoiding negotiation – and positive strategies for change. Princeton : Bantam Books, 2007. 240 p.URL: https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691210537/

154. Bondarenko O., Levchuk N., Lukianenko I., Nechiporenko O. Gender Differences in Entrepreneurship: Evidence from Ukraine. European Journal of Management and Business Economics. 2021. T. 30, № 1. p. 37–56.

155. Britton D. M., Logan L. Gendered Organizations: Progress and Prospects. *Sociology Compass.* 2008. Vol. 2, No. 1. pp. 107–121. DOI: 10.1111/j.1751-9020.2007.00071.x

156. Butler J. Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity. New York : Routledge, 1990. 272 p.

157. Council of Europe. Equality Division. Directorate General of Human Rights. Gender mainstreaming: Conceptual framework, methodology and presentation of good practices. Strasbourg : Council of Europe, 2004. URL: https://rm.coe.int/1680596135

158. D'Agostino M. J., Elias N. M. The Future of Women in Public Administration. *Administration & Society*. 2017. Vol. 49, no. 1. P. 4–8. DOI: https://doi.org/10.1177/0095399716685794

159. Eckel C., De Oliveira A., Grossman P. Gender and Negotiation in the Small: Are Women (Perceived to Be) More Cooperative than Men? *Negotiation Journal.* 2008. Vol. 24, no. 4. P. 429–445.DOI : https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2008.00196.x

160. Elias N. M., Colvin R. A Third Option: Understanding and Assessing Non-Binary Gender Policies in the United States. Administrative Theory & Praxis. 2020.

Vol. 42, no. 2. P. 191–211. URL: https://academicworks.cuny.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1505&context=jj_pubs

161. European University Association. Tenure Track Career Paths in European Universities : Report / EUA. Brussels, 2022. 34 p. URL: https://www.eua.eu/publications/reports/eua-annual-report-2022.html

162. Global Gender Gap Report 2025 / World Economic Forum. Geneva, 2025. 382 p. URL: https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/

163. Grünberg L. From gender studies to gender IN studies. Case studies on gender-inclusive curriculum in higher education. Bucharest : European Center for Higher Education, 2011. 250 p.

164. European Commission, 2020. Gender equality strategy 2020-2025. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en

165. European Commission/EACEA/Eurydice. (2025). Academic staff in Europe – 2025 (Eurydice Report). Publications Office of the European Union. https://eurydice.eacea.ec.europa.eu

166. European Commission. Horizon Europe – the next research and innovation investment programme (2021–2027) : Regulation. Brussels, 2021. 42 p. URL: europa.eu

167. European Institute for Gender Equality. Gender Equality Index 2025: Sharper data for a changing world : Report. Vilnius : EIGE, 2025. 85 p. URL: https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-index-2025-sharper-data-changing-world?language_content_entity=en

168. Hankivsky O. Using intersectionality to understand who is most at risk of COVID-19. Pursuit. 2020. URL: https://pursuit.unimelb.edu.au/articles/using-intersectionality-to-understand-who-is-most-at-risk-of-covid-19

169. Hart J. Dissecting a Gendered Organization: Implications for Faculty Women in STEM. The Journal of Higher Education. 2016. Vol. 87, No. 5. P. 605–634.

170. Hirdman Y. The Gender System: Theoretical Reflections on the Social Relations Between the Sexes. The State and Social Change. London : Palgrave Macmillan, 1990. P. 40–56.

171. Inglehart R., Welzel C. Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence. New York : Cambridge University Press, 2005. 344 p.

172. Kimmel M. The Gendered Society. Oxford : Oxford University Press, 2000. 400 p.

173. Kryshtanovych S., Treshchov M., Durman M., Lopatchenko I., Kernova M. Ensuring gender parity in public administration in the context of the development of European values. Public Policy and Administration. 2022. Vol. 21. No. 2. pp. 118-127. URL:https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/adf49553-2169-44fa-b06f-e12f0cf992c0/content

174. Kryshtanovych, S., Treshchov, M., Durman, M., Lopatchenko, I., & Kernova, M. Gender parity in public administration in the context of the development of European values in the management system. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2021. 4(39). C. 475–481 URL : https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3463

175. Lombardo E., Meier P., Verloo M. The discursive politics of gender equality: Stretching, bending and policymaking. London : Routledge, 2009. DOI: https://doi.org/10.4324/9780203881330

176. Lauretis de T. Technologies of Gender. Bloomington : Indiana University Press, 1987. 168 p.

177. Master A., Meltzoff A. N. Cultural stereotypes and sense of belonging contribute to gender gaps in STEM. International Journal of Gender, Science and Technology. 2020. Vol. 12, No. 1. P. 152–198.

178. McGinn K., Patterson P. A Long Way Toward What? Sex, Gender, Feminism, and the Study of Public Administration. International Journal of Public Administration. 2005. Vol. 28, no. 11–12. P. 929–942. DOI: 10.1080/01900690500240954

179. Morley L. Women and Higher Education Leadership: Absences and Aspirations. London : LFHE, 2013. 32 p.

180. Norwegian Ministry of Education and Research. Rett til læring : Official Report No. 18 / Norges forskningsråd. Oslo : Ministry of Education and Research, 2009. URL: https://www.regjeringen.no

181. Paddock E. L., Kray L. J. The Role of Gender in Negotiation. Negotiation excellence: Successful deal making. Lee Kong Chian School of Business, 2011. P. 229–245. URL: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/3176

182. Pantileienko K. Background trends in the getting the education for women. *Сучасна педагогіка та лінгводидактика.* Збірн. наук. праць за загал. ред. О. В. Назаренко. Дніпро: ДДАЕУ, 2024. С. 64-72. URL : https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10224

183. Pantileienko K. Current international initiatives to promote equal opportunities. Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору: перспективи й реалії: збірник тез науково-практичної конференції 18-20 березня 2026 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2026. С. 82-83.

184. Pantileienko K. Gender competence of teachers: essence and components. *Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору: перспективи та реалії.* Матеріали наук.-практ. конф.(18-20 березня 2025 р.) Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 95-96. URL : https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12463

185. Pantileienko K. Gender role stereotyping on the jobs. *Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи.* Матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтерн.-конф. (30-31 жовтня 2024 р.) Дніпро: ДДАЕУ, 2024. С.391-392. (0,12 URL : https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12462

186. Pantileienko K. Implementing of gender approaches in education. Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого

розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 22-23 жовтня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 430-431. URL : https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8372

187. Pantileienko K. Gender inequality in modern world and gender equality in practical activities of global organizations. Professional communication and modern methods of language training: a collective monograph. Dnipro: Printing House “Vakhmistrov”, 2026. P.234-263.

188. Pantileienko K. Gender transformative education in the modern world. *Лінгводидактика та лінгвопрагматика.* Збірн. наук. праць за загал. ред. О. В. Назаренко. Дніпро: ДДАЕУ, 2023. С. 119-125 (0,12 д.а.) URL : https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8374

189. Pantileienko K. Implementation of the innovative gender approach in the formal education system in some foreign countries. Linguistic and methodological training of students for future professional activities: problems and solutions : collective monograph. Dnipro : Printing House Vakhmistrov, 2023. P. 204–230. (1,5 д. а.). URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8372

190. Pantileienko K. Peculiarities and studying of gender norms, practices and processes in public administration. Training of specialists in language activity and professional communication : collective monograph / ed. by T. Stasiuk. Dnipro : Printing House Vakhmistrov, 2025. P. 243–268. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/2a0edd78-b842-4aac-878ef91b928fae8b/content

191. Pantileienko K. Public administration and gender issues in Ukraine. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі.* Матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтерн.-конф. (05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро: ДДАЕУ, 2023. С. 320-321. URL : https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/21f30831-192c-4f6d-b33f-03abfa5c1548/content

192. Pantileienko K. Some modern methods of implementing gender approaches in public management of education. *Вчені записки Таврійського національного університету.* 2023. Том 34 (73) №5. С.55-59 DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/10

193. Pantileienko K. The career histories of the women in administrators sphere. Specialists' identity in language activity and professional communication : collective monograph. Dnipro : Printing house Vakhmistrov, 2024. P. 304–332. URL : https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10590

194. Protosavytska L. et al. Gender (in)equality in Ukraine: legal regulation as a guarantee of implementation. International Journal for the Semiotics of Law. 2023. Vol. 13. P. 25–43. URL :https://doi.org/10.3167/IJSQ.2023.130203

195. Research Council of Norway. Gender Balance, Diversity and Inclusion in Norwegian Research : BALANSE Programme Report / Norges forskningsråd. Oslo, 2025. URL: https://www.forskningsradet.no/en/call-for-proposals/2025/gender-balance-diversity-inclusion-norwegian-research/

196. Sellers M. Discrimination and the Transgender Population: Analysis of the Functionality of Local Government Policies That Protect Gender Identity. Administration & Society. 2014. Vol. 46, no. 1. P. 70–86. URL: doi.org (дата звернення: 13.05.2026).

197. Stivers C. Gender Images in Public Administration. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage, 2002. 248 p.

198. Tsybuliak N. et al. Inclusion in Ukrainian universities from an inside perspective. Scientific Reports. 2024. Vol. 14, No. 1. Art. 18041. DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-024-69084-1 .

199. Quinn S. Gender Budgeting: practical implementation : handbook / Directorate General of Human Rights and Legal Affairs. Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2009. 80 p

200. United Nations. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable

Development. New York, 2015. 35 p. URL: https://education.cfr.org/learn/reading/sustainable-developmentgoals?gad_source=

201. UNESCO. Profiles Enhancing Education Reviews (PEER) : Global Education Monitoring Report Portal. Paris : UNESCO, 2024. URL: https://www.unesco.org/sdg4education2030/en/knowledge-hub/unesco-profiles-enhancing-education-reviews-peer

202. Walby S. The future of feminism. Cambridge : Polity Press, 2011. 210 p.

Verloo M., Bustelo M., Lombardo E. Multiple meanings of gender equality. A critical frame analysis of gender policies in Europe. P. 281–303. URL: https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/55271/55271.pdf

Міністерство освіти і науки України
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
49009, м. Дніпро, вул. Сергія Єфремова 25,
тел. (056) 744-81-32, факс (056) 744-08-67, 744-53-03
E-mail: info@dsau.dp.ua Web: www.dsau.dp.ua Код ЄДРПОУ 00493675

06.02.26 № 42-11-12 На № _____ від _____

019674

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Пантілеєнко Катерини Сергіївни

на тему «Механізми імплементації гендерних підходів в системі публічного управління освітою», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Дніпровський державний аграрно-економічний університет засвідчує, що окремі наукові положення, висновки та практичні рекомендації, розроблені Пантілеєнко Катериною Сергіївною у межах дисертаційного дослідження «Механізми імплементації гендерних підходів в системі публічного управління освітою», впроваджено в освітню, наукову та організаційно-управлінську діяльність університету.

Зокрема, у практичній діяльності університету використано запропонований автором організаційно-управлінський алгоритм упровадження гендерного мейнстримінгу, який застосовано під час підготовки пропозицій щодо вдосконалення внутрішньої політики забезпечення рівних прав і можливостей учасників освітнього процесу та розвитку безпечного й недискримінаційного освітнього середовища.

Результати дослідження сприяють удосконаленню механізмів публічного управління у сфері освіти, розвитку інституційної культури рівних можливостей та підвищенню ефективності управлінських рішень у діяльності університету.

Рекомендації дисертаційного дослідження використано при підготовці навчально-методичних матеріалів та рекомендовано до подальшого використання в освітній, науковій та організаційній діяльності Дніпровського державного аграрно-економічного університету.

Перший проректор -

Проректор з навчальної роботи / Дмитро ОНОПРІЄНКО

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ДНІПРОВСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»
ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»
КОД ЄДРПОУ 41682253
вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, тел/факс 056) 732-48-48
e-mail: kzvo@dano.dp.ua www.dano.dp.ua

«07» 02. 2025 № 21/1

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Пантілеєнко Катерини Сергіївни на тему «Механізми імплементації гендерних підходів в системі публічного управління освітою», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради засвідчує, що наукові положення, висновки та практичні рекомендації, розроблені Пантілеєнко Катериною Сергіївною у межах дисертаційного дослідження «Механізми імплементації гендерних підходів в системі публічного управління освітою», впроваджено у науково-методичну, освітню та організаційну діяльність Академії.

У процесі реалізації програм підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, педагогічних працівників та фахівців органів управління освітою використано розроблені автором підходи щодо інтеграції принципів гендерної рівності у практику управлінської діяльності та формування сучасної управлінської культури в освітній сфері.

Практичне застосування отримали рекомендації щодо розвитку гендерної компетентності керівників закладів освіти, використання інструментів гендерного аналізу під час підготовки та прийняття управлінських рішень, а

також підходи до врахування принципів рівних прав і можливостей у діяльності суб'єктів управління освітою.

Окремі результати дослідження використано під час підготовки методичних рекомендацій, проведення семінарів, тренінгів, круглих столів та інших науково-методичних заходів для працівників освітньої галузі з питань розвитку інклюзивного та безпечного освітнього середовища, запобігання дискримінаційним практикам і забезпечення рівного доступу до освітніх можливостей.

Практичний інтерес для Академії становлять запропоновані автором підходи до моніторингу реалізації гендерної політики в системі освіти, оцінювання результативності управлінських рішень та використання відповідних показників у процесі методичного супроводу закладів освіти Дніпропетровської області.

Результати дослідження сприяють удосконаленню змісту програм підвищення кваліфікації, розвитку професійних компетентностей управлінських кадрів у сфері освіти та впровадженню сучасних європейських підходів до забезпечення рівних прав і можливостей в освітньому середовищі.

Результати дисертаційного дослідження рекомендовано до подальшого використання в освітній, науково-методичній та організаційній діяльності Академії.

Перший проректор Людмила ШАПРАН

ПАВЛОГРАДСЬКА РАЙОННА РАДА
ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

вул. Центральна, 98, м. Павлоград, Дніпропетровська обл, 51400 тел.: 0563-20-02-36,
e-mail: pavlrrada@dp.gov.ua, rada-pavlograd@ukr.net Код ЄДРПОУ 21924725

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Пантілеєнко Катерини Сергіївни на тему «Механізми імплементації гендерних підходів в системі публічного управління освітою», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Павлоградська районна рада засвідчує, що окремі наукові положення, висновки та практичні рекомендації, обґрунтовані Пантілеєнко Катериною Сергіївною у дисертаційному дослідженні «Механізми імплементації гендерних підходів в системі публічного управління освітою», використано в діяльності органу місцевого самоврядування.

У практичній діяльності районної ради враховано запропоновані автором підходи щодо інтеграції принципів рівних прав і можливостей у процес підготовки та реалізації управлінських рішень з питань соціально-гуманітарного розвитку територіальних громад, підтримки освітньої сфери, молодіжної політики та забезпечення соціальної згуртованості населення.

Практичне значення для діяльності районної ради мають рекомендації щодо застосування гендерно чутливих підходів під час розроблення місцевих програм і заходів, спрямованих на забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до участі в громадському житті, освітніх, соціальних та культурних ініціативах територіальних громад району.

Окремі результати дослідження використано під час опрацювання пропозицій щодо вдосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування із закладами освіти, громадськими організаціями та іншими суб'єктами публічної політики, а також при розгляді питань, пов'язаних із забезпеченням принципів недискримінації, рівних можливостей та відкритості управлінських процесів.

Практичну цінність становлять запропоновані автором підходи до оцінювання результативності реалізації гендерної політики на основі системи індикаторів і моніторингових показників, які можуть бути використані під час аналізу ефективності виконання місцевих програм соціального розвитку та прийняття управлінських рішень.

Павлоградська районна рада
Вих.№ 02-24 -89/0/2-26 від 31.03.2026

Рекомендації щодо розвитку гендерної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування враховано під час організації інформаційно-консультативної роботи та підготовки пропозицій щодо підвищення професійної компетентності працівників органів місцевого самоврядування.

Результати дисертаційного дослідження рекомендовано до подальшого використання в діяльності Павлоградської районної ради та органів місцевого самоврядування територіальних громад Павлоградського району.

Голова Павлоградської районної ради **Дмитро ПАВЛОВ**