

Anna Pokorska

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Gender gap we władzach uniwersytetów. Kulturowa maskulinizacja instytucji jako bariera dostępu kobiet do stanowisk zarządczych

Wprowadzenie

Od trzydziestu lat szkolnictwo wyższe w Polsce przechodzi nieustanne, choć mało skoordynowane zmiany, powodowane krajowymi uwarunkowaniami demograficznymi, społecznymi i gospodarczymi, jak również wpływem czynników zewnętrznych [Antonowicz 2015; Wnuk-Lipińska 1996]. Polityka publiczna wobec szkolnictwa wyższego, zwłaszcza klasycznych uniwersytetów¹, ogniskuje się wokół problemu efektywności instytucjonalnej i związanych z tym zasad finansowania nauki, udziału polskich uczelni w globalnej konkurencji oraz adekwatnych do nowych wyzwań infrastruktury instytucjonalno-prawnej i kultury organizacyjnej [Jabłocka 1998; Kwiek 2010]. Kierunek reform polskiej nauki doprowadził do wielu zasadniczych zmian w mechanizmach rekrutacyjnych kadr (otwarte konkursy), mechanizmach finansowania badań (system grantowy i ewaluacja instytucjonalna), w obszarze kształcenia studentów (wprowadzenie akredytacji kierunków studiów), a także w zakresie budowania kariery akademickiej (stopniowe odchodzenie od hierarchiczności na rzecz efektów działalności naukowej). Zmiany widoczne są niemal w każdej sferze funkcjonowania uniwersytetów, jednak w jednej zachodzą niezwykle powoli – w strukturze zarządzania analizowanej z perspektywy udziału kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych.

Celem opracowania jest identyfikacja barier utrudniających kobietom dostęp do najwyższych

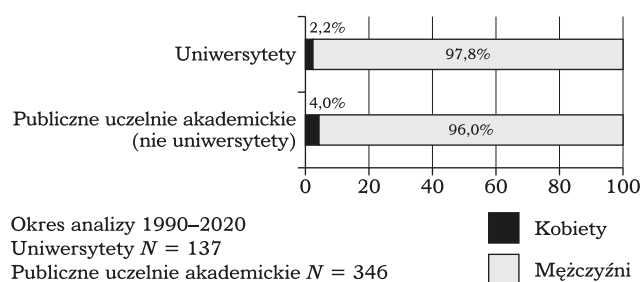
funkcji zarządczych na uniwersytetach. W szczególności zostały omówione bariery instytucjonalne, zarówno na podstawie literatury przedmiotu, jak i wyników badania jakościowego, przeprowadzonego wśród 17 kobiet: rektorek i prorektorek kadencji 2016–2020.

Gender gap w strukturze kierowniczej uniwersytetów

Zjawisko *gender gap*, rozumiane jako „luka ze względu na płeć kulturową (...) odnosząca się do dających się systematycznie obserwować różnic w statystykach, dotyczących osiągnięć osób różnej płci” [Siemieńska 2009:313], jest na uniwersytetach szczególnie widoczne (i to zarówno w odniesieniu do kariery naukowej², jak i zarządczej). Dostęp kobiet do stanowisk kierowniczych w szkolnictwie wyższym jest utrudniony na całym świecie. Zgodnie z danymi rankingu prowadzonego przez Times Higher Education (THE) obecnie tylko 39 instytucji szkolnictwa wyższego spośród pierwszych dwustu w zestawieniu jest kierowanych przez kobiety [THE Times 2020]. Jeśli chodzi o dane dla Polski, to w latach 1990–2020 na publicznych uniwersytetach tylko trzy kadencje rektorskie były pełnione przez kobiety. W publicznych uczelniach akademickich nieuniwersyteckich³ reprezentacja kobiet również nie była liczna, jednak było to o 11 kadencji

więcej niż na uniwersytetach (rysunek 1), które na tle tych danych wydają się instytucjami szczególnie dotkniętymi „szklanym sufitem”.

Rysunek 1. Procent kadencji rektorskich w podziale na płeć sprawującego funkcję (1990–2020)



Źródło: badania własne.

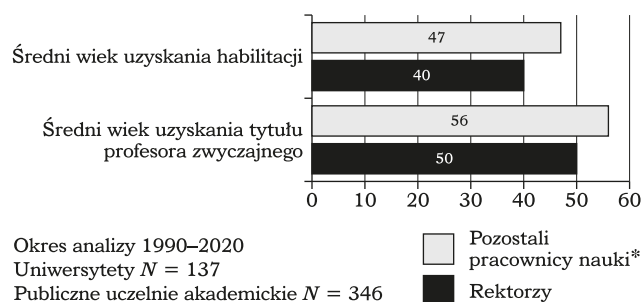
Wybory na kadencję 2020–2024 zmieniły nieznacznie proporcje kobiet i mężczyzn na stanowisku rektorskim na uniwersytetach. Po ośmiu latach od kadencji rektorskiej sprawowanej przez kobietę⁴ najwyższe stanowisko zarządcze kobiety uzyskały w kolejnych dwóch uniwersytetach publicznych oraz w pięciu spośród pozostałych uczelni akademickich. W porównaniu do okresu 1990–2020 jest to znacząca zmiana liczebności kobiet w zarządach uczelni. Odpowiedź na pytanie, dlaczego akurat wybory na kadencję 2020–2024 okazały się przełomowe, wymaga dodatkowych analiz i nie jest przedmiotem tego artykułu. Należy jednak zauważyć, że chociaż po wyborach w 2020 r. nieznacznie wzrosła liczba kobiet na stanowisku rektorskim, to ogólny obraz udziału kobiet we władzach uczelni w okresie 1990–2024 nie ulega znaczącej zmianie. Na poziomie statystycznym luka ze względu na płeć jest wciąż bardzo wyraźna.

Skala *gender gap* w strukturze zarządczej uniwersytetów jest jeszcze wyraźniejsza, jeśli porównamy odsetek kobiet na najwyższych stanowiskach na uniwersytetach do odsetka kobiet na najwyższych stanowiskach w biznesie. Jest to obszar, w którym wciąż relatywnie mało kobiet osiąga najwyższą możliwą pozycję (prezes/ka zarządu, dyrektor/ka zarządzający/a). W Polsce pełniło ją 16% kobiet w 2019 r., a w 2020 r. odsetek kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania w biznesie zwiększył się do 19% [Grant Thornton 2020]. Mimo że nie jest to wysoki ani zadowalający wskaźnik równości płci, to na tle uniwersytetów wydaje się dużym osiągnięciem.

Profil osób zajmujących stanowisko rektorskie na uniwersytetach

Wybór dwóch rektorek na kadencję 2020–2024 może być interpretowany zarówno jako przypadkowe odchylenie od dotychczasowej normy, jak i symptom zmian, ale z pewnością nie jest to zaprzeczenie dotychczasowego *status quo*. Jak wynika z badań statystycznych⁵, profil osoby pełniącej funkcję rektorską od ponad trzydziestu lat pozostaje niezmienny. Jest nim mężczyzna po 55. roku życia z ponadprzeciętnymi dokonaniem naukowymi, czyli osoba osiągająca wcześniej niż inni pracownicy nauki zarówno habilitację, jak i tytuł profesora zwyczajnego (rysunek 2). Funkcję rektorską obejmują zatem *primus inter pares*, czyli osoby posiadające odpowiedni autorytet, zwłaszcza naukowy. Autorytet naukowy potwierdzany jest formalnymi stopniami i tytułami. Stąd rektorzy zwyczajowo i najczęściej rekrutują się spośród profesury.

Rysunek 2. Średni wiek uzyskania stopni naukowych przez rektorów/rektorki polskich uniwersytetów szerokoprofilowych



Źródło: badania własne oraz [*Achmatowicz 2011:5–26].

Bariery rozwoju kariery zarządczej kobiet – przegląd literatury

Powody, dla których to mężczyźni częściej niż kobiety uzyskują profesurę i stają się najpierw nieformalnymi liderami, a później kandydatami na stanowisko rektorskie, by na koniec tej ścieżki objąć omawianą funkcję, można tłumaczyć kategoriami uniwersalnymi dla zjawiska nierówności – uwarunkowaniami społecznymi i psychologicznymi. Badania nierówności ze względu na płeć pokazują, że

przewaga mężczyzn na wysokich stanowiskach może być pochodną stereotypów płciowych [Środa 2012; Collinson, Hearn 1996], różnych doświadczeń socjalizacyjnych kobiet i mężczyzn, które ukierunkowują na role przywódcze lub role pomocnicze [Scott 2018; Środa 2012], a także kolektywnych wyobrażeń o tym, że lider to na ogół mężczyzna [Eagly, Karau 2002; Kanter 1975]. Badacze piszą o syndromie *think leader, think male* („myślisz lider, myślisz mężczyzna”), który ma charakter globalny i jest szczególnie silny u samych mężczyzn [Schein et al. 1996]. Syndrom ten przejawia się łączeniem cech liderskich z tymi, które stereotypowo są związane z mężczyznami: orientacja na cele, autonomia, dominacja, analityczne i abstrakcyjne myślenie, zdolność do oddzielania tego, co osobiste – wynikające z emocji, od tego, co jest konieczne dla osiągnięcia celu [Collinson, Hearn 1996; Hoobler, Lemmon, Wayne 2011]. W konsekwencji ocena adekwatności kobiet do pełnienia ról przywódczych jest tendencyjna i oparta na stereotypowym przekonaniu, że nie nadają się do ich pełnienia [Billing, Alvesson 2007]. Jak pisze Evans, „mężczyźni wciąż są postrzegani jako domyślni liderzy (*default leaders*), a kobiety jako atypowi liderzy, czemu towarzyszy przekonanie, że naruszają przyjęte normy przywództwa bez względu na to, jak się zachowują, pełniąc rolę przywódczą” [Evans 2011:62]. Postrzeganie kobiet jako atypowych liderów lub odmawianie im cech przywódczych nie pozostaje bez wpływu na to, jak kobiety postrzegają same siebie. S.M. Toh i G. Leonardelli [2013] pokazują w swoich badaniach, że faworyzowanie mężczyzn w roli przywódców blokuje kobiety przed staraniem się o funkcje menedżerskie, ponieważ obawiają się, że nie zostaną w tej roli zaakceptowane. Kobiety, które nie czują się akceptowane w roli liderki, nie używają tej kategorii w odniesieniu do siebie. Bez adekwatnej samokategoryzacji jednostki mogą świadomie rezygnować z przywództwa lub zachowywać się w sposób, który nie sprzyja uznaniu ich kompetencji do przywództwa przez innych [Toh, Leonardelli 2013:191–192]. Ten proces, w połączeniu z brakiem modeli przywódczych opartych na kobiecości, tworzy niewidzialne bariery dla kobiet aspirujących do ról liderskich [Hannum et al. 2015].

Wiedzy na temat przyczyn różnej pozycji kobiet i mężczyzn w organizacjach oraz nierównego dostępu do najwyższych stanowisk dostarczają również feministycznie zorientowane badania. J. Acker postrzegała ten problem jako pochodną „upłciowienia instytucji” (ang. *gendered institutions*). Termin ten oznacza, że płeć kulturowa (ang. *gender*) jest obec-

na w procesach, praktykach, wyobrażeniach, ideologiach i dystrybucji władzy w różnych sektorach społecznego życia [Acker 1992:567]. *Gender* w tym kontekście nie jest rozumiane wyłącznie jako cecha danej osoby, ale przede wszystkim jako proces, który jest integralną częścią innych procesów, np. konstytuujących daną instytucję społeczną. Stąd instytucjonalizacja często przebiega zgodnie z podziałami genderowymi. Dotyczy to również uniwersytetów, które są instytucjami historycznie zakorzenionymi w męskości, ponieważ były tworzone przez mężczyzn i przez nich zdominowane przez stulecia⁶ [Acker 1992:567]. Jeśli weźmiemy pod uwagę liczbę profesorów i profesorek, to nadal jest tak, pomimo feminizacji uniwersytetów na poziomie studenckim i doktoranckim⁷.

Co więcej, Acker zauważa, że kluczowe instytucje społeczne, w tym uniwersytety, są symbolicznie interpretowane przez pryzmat męskiego punktu widzenia, ponieważ to mężczyźni zajmują w nich główne pozycje przywódcze. Tym sposobem są definiowane przez nieobecność kobiet, która wynika z procesów utrwalających praktyki związane z dominującą płcią [Acker 1992:567]. Wśród tych procesów wymienia się wykorzystywanie (dla podtrzymania zasadności i użyteczności instytucji) takich symboli, obrazów i ideologii, które legitymizują hegemonię męskości [Acker 1992; Connell 1987], a także tworzenie iluzji neutralności genderowej, podczas gdy w rzeczywistości dana instytucja jest określana i strukturyzowana przez pryzmat konkretnej płci [Acker 1992:568]. Mechanizm ten jest dobrze widoczny w istnieniu w każdej organizacji hipotetycznego „nieucieleśnionego pracownika” (ang. *disembodied worker*), który jest definiowany przez wymagania przypisanego mu stanowiska pracy, oderwane od innych pozazawodowych zobowiązań. Zbyt wiele obowiązków, niezwiązanych z wykonywaną pracą, może zatem sprawiać, że pracownik nie będzie odpowiednią osobą na dane stanowisko [Acker 1990:149]. Najbliższy ideałowi tak dookreślonego pracownika jest mężczyzna, któremu kulturowo przypisana jest rola osoby skupionej przede wszystkim na pracy zawodowej, podczas gdy kobiety zajmują się zarówno osobistymi potrzebami mężczyzn, jak i opieką nad dziećmi. Acker argumentuje zatem, że za każdą „pracą” czy „stanowiskiem” kryje się oparty na płci podział obowiązków, nawet jeśli w instytucjonalnej narracji pozostają one konceptami neutralnymi płciowo. W praktyce ci, którzy mają mniej obowiązków pozazawodowych, są w naturalny sposób bardziej dopasowani do stanowisk związanych z odpowiedzialnością i władzą, a ci, któ-

rzy muszą poszukiwać równowagi pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym, zajmują niższe szczeble w organizacyjnej hierarchii [Acker 1990:149–150].

Teoria *gendered institutions* dostarcza użytecznych ram interpretacyjnych do zrozumienia barier instytucjonalnych doświadczanych przez kobiety rozwijające swoją karierę w strukturach zarządczych uniwersytetów. Mimo że część barier ma charakter uniwersalny (społeczno-psychologiczny), to pozostałe wzmocnione są przez tradycję akademicką i kolegialną – na wskroś męską kulturę uniwersytetu. W. Bergquist i K. Pawlak [2008] w pracy poświęconej złożoności instytucji szkolnictwa wyższego udowadniają, że kolegialność jest zgodna z „wartościami i perspektywami, które są zdecydowanie ukierunkowane na mężczyzn”, wymieniając nacisk na współzawodnictwo, dążenie do prestiżu i dominacji [Bergquist, Pawlak 2008:33]. Przejawem tego jest mocno ugruntowany zwyczaj wyłaniania akademickich liderów spośród profesury, co jest potwierdzeniem prestiżu pochodzącego z badań i publikacji [Deem 2003; Sahlin, Eriksson-Zetterquist 2016]. Mimo że od 18 marca 2011 r. nowelizacja prawa o szkolnictwie wyższym i nauce (ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. z 2005 r. nr 164, poz. 1365) dopuściła obejmowanie funkcji rektorskiej przez osoby ze stopniem doktora, to jednak prawdziwą przepustką do stanowisk zarządczych była i jest habilitacja. Wielu badaczy stosunkowo restrykcyjne przywiązanie do tego zwyczaju opisuje jako istotną barierę rozwoju zawodowych karier kobiet. Istniejące badania nie pozostawiają wątpliwości, że kobiety rzadziej niż mężczyźni uzyskują tytuł/stanowisko profesora, a co za tym idzie, mają relatywnie mniejsze szanse na znalezienie się w grupie, z której wyłaniane są władze uniwersytetu, czyli rektorzy i prorektorzy [Carvalho, Santiago 2008; Carvahlo, Diogo 2018; Hoobler, Lemmon, Wayne 2011; Uhly, Visser, Zippel 2017; Wolfinger, Mason, Goulden 2008; Rodzik 2016]. Z danych GUS wynika, że w Polsce w 2018 r. stopień doktora habilitowanego nadano 940 kobietom i 954 mężczyznom. W tym samym roku tytuł naukowy profesora uzyskało 182 kobiety i 299 mężczyzn [GUS 2019]. Statystyki uzyskiwania stopni naukowych pokazują, że im wyższy szczebel kariery naukowej, tym mniej kobiet, zgodnie z zasadą dziurawego rurociągu (ang. *leaky pipeline*) [Berryman 1983]. Nieformalne powiązanie kariery naukowej z zarządczą oznacza również prawie dwukrotnie mniej kobiet w puli osób branych pod uwagę na stanowisko rektorskie. Tradycje akademickie sprawa-

wiają, że chociaż jest to pozornie otwarta pula, to w rzeczywistości ogranicza się do osób z odpowiednim profilem, zapisanym w zwyczajach, normach i wartościach uniwersytetu.

Tradycja akademicka nie tylko w subtelny i nieformalny sposób wyklucza osoby nieposiadające profesury z walki o fotel rektorski, lecz także nie pozwala na wyłonienie rektora/rektorki w sposób inny niż demokratyczne wybory. W jej centrum znajduje się idea kolegialności, która zakłada, że zarządzanie i podejmowanie decyzji powinno być oparte na podobnych mechanizmach, co prowadzenie akademickiej dyskusji: na ścieraniu się poglądów i stanowisk, krytycyzmie, weryfikowaniu przedstawianych argumentów i prezentowaniu własnych. Kluczowe jest zdobywanie poparcia wśród społeczności akademickiej, które w przypadku liderów (rektorów i prorektorów⁸) prowadzi do formalnej wygranej w demokratycznych wyborach i możliwości podejmowania decyzji w imieniu pozostałych [Sahlin, Eriksson-Zetterquist 2016]. Uzyskanie zaufania i rozpoznawalności [Pokorska 2019] w środowisku akademickim⁹, również w tym znaczeniu, że osoba ubiegająca się o przywództwo będzie reprezentowała społeczność zgodnie z wizją uniwersytetu, która poprzez wybory otrzymała akceptację, jest bardziej istotne niż uniwersalne kompetencje leaderskie. Cechy typowego lidera, w świetle zebranego materiału empirycznego [Pokorska 2019], są bowiem na uniwersytecie drugorzędne. W archetypie uniwersyteckiego lidera kluczową rolę odgrywa jego zgodność z kolegialną kulturą uniwersytetu [Pokorska 2019], ponieważ objęcie stanowiska rektorskiego oznacza, że jest się jej symbolem i gwarantem wyrosłych z historii wartości, norm i zasad uniwersytetu.

Jest to o tyle ważne, że tradycja i kolegialność stanowią podstawę tożsamości uniwersytetu. Zwyczaje są nieodłącznym elementem wizerunkowym i komunikacyjnym, stanowią oś wspólnoty akademickiej. Jest to podkreślane nawet w statutach uniwersytetów. Na przykład w statucie Uniwersytetu Jagiellońskiego w pierwszym punkcie stwierdza się: „Uniwersytet Jagielloński (...) jako samorządna uczelnia działa na podstawie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, statutu oraz ukształtowanych w swojej tradycji zwyczajów” [Statut]. Biorąc pod uwagę, że kultura akademicka i przynależne jej zwyczaje mają męską płęć, syndrom *think leader think male* ma w kontekście uniwersytetu jeszcze bardziej dosłowne znaczenie. Bariery społeczne przecinają się bowiem z barierami tworzonymi przez samą instytucję i jej (ukryte) upiściwienie.

Bariery rozwoju kariery zarządczej kobiet na uniwersytetach

Na ile silne są bariery instytucjonalne awansu kobiet na polskich uniwersytetach analizuję na podstawie badań jakościowych przeprowadzonych w 2018 r.¹⁰. Badaniem objęto 15 kobiet sprawujących funkcję prorektorską na uniwersytetach szerokoprofilowych w kadencji 2016–2020 oraz dwie były rektorki. Badanie przeprowadzono techniką indywidualnych wywiadów pogłębionych (ang. *face-to-face*), które trwały od godziny do dwóch. Celem badania było odtworzenie trajektorii kariery każdej z kobiet i próba zrozumienia, na czym polega pełnienie funkcji prorektorskich przez kobiety, w tym dlaczego jest to dla nich najczęściej ostatni etap kariery w strukturach kierowniczych uniwersytetu. Korzystając z tego, że wywiady miały formułę tylko częściowo ustrukturyzowanych rozmów, które pozwalały respondentkom swobodnie przedstawiać informacje dla nich ważne, w niniejszym opracowaniu analizuję kwestię percypowania barier genderowych, które w narracjach kobiet pojawiały się spontanicznie i wielokrotnie albo *explicite*, czyli jako część doświadczenia własnego, albo *implicite* jako charakterystyka środowiska zawodowego. W prowadzonej analizie wykorzystuję również oficjalne dokumenty publikowane przez uniwersytety. Na tej podstawie próbuję dookreślić poziomy i sposoby upłciowienia uniwersytetu jako instytucji.

Wyniki

Analiza wyników badania pokazuje, że doświadczanie barier utrudniających rozwój kariery kierowniczej ma dwa wymiary. Jeden dobrze skonceptualizowany i z łatwością rekonstruowany w osobistych narracjach, a odnoszący się do sfery społeczno-psychologicznej. Drugi trudny do uchwycenia, niejednoznaczny, związany z tym, co kobiety nazywają „specyfiką środowiska akademickiego”.

W swobodnych wypowiedziach dotyczących kariery zawodowej kwestia ewentualnych barier jej rozwoju jest zdominowana przez odniesienia do okresu macierzyństwa i braku rozwiązań systemowych, które pomogłyby łączyć życie rodzinne z zawodowym. Jest to postrzegane jako bariera uniwersalna, dotycząca kobiet we wszystkich sektorach gospodarki i na różnych szczeblach kariery zawodowej, niemniej dotkliwa również dla pracowniczek nauki.

Mi nikt nigdy nie powiedział, że ty się nie nadajesz, bo ty jesteś kobietą. Nie, nigdy się z takim czymś nie spotkałam. Natomiast (...) są ograniczenia, doba ma 24 godziny, mężczyzna nie urodzi, nie wykarmi, nie wychowa, w sensie pełnym, dziecka. Więc (...) nawet dzisiaj, przy partnerskim podejściu w domu, to wiele obowiązków spoczywa na kobiecie.

Do barier dobrze skonceptualizowanych i uświadomionych należą również kwestie związane z socjalizacją do ról płciowych, które rozumiane są jako kształtowanie osobowości w kierunku podporządkowania ambicji sprawom rodzinnym czy poszukiwania takiej ścieżki zawodowej, która nie zaburzy funkcjonowania życia domowego. W dorosłym życiu skutkuje to brakiem sprawczości lub pewności siebie, mniejszą odwagą w przyjmowaniu nowych wyzwań lub – pod presją przyswojonych przekonań oraz oczekiwań ze strony członków rodziny – ukierunkowaniem na wspieranie kariery męża czy godzeniem się na pełną odpowiedzialność za obowiązki domowe.

Uważam, porównując się z kolegami, że mężczyźni kiedy awansują, to najczęściej jest tak, że kobieta przejmuje na siebie wszelkie obowiązki i kobieta jest dla mężczyzny, a on jest tym, który awansuje. A moje awanse, (...) absolutnie to nie mogło się odbyć żadną szkodą dla rodziny. To trzeba było wszystko tak poukładać, żeby wypełniać to i to. (...) Tak że to jest na pewno podstawowa trudność.

Do barier pierwszego rodzaju należy również świadomość różnego rodzaju stereotypów związanych z płcią społeczno-kulturową czy odmiennych standardów funkcjonowania kobiet i mężczyzn. Respondentki często wspominały o tym, że utrwalony kulturowo wizerunek kobiet jako osób emocjonalnych, skupionych na relacjach, stroniących od planowania strategii i polityki, a w zamian skupionych na szczegółach i żmudnej pracy, często negatywnie wpływa na szanse włączenia kobiet w struktury zarządcze (w związku z niemerytoryczną oceną ich kompetencji) lub decyduje o tym, do jakich ról zostaną przypisane. W ten sposób kobiety częściej są prorektorkami ds. studenckich i finansów niż kontaktów zagranicznych i nauki, co w praktyce uniwersytetu oznacza, że częściej pełnią funkcje wykonawcze niż reprezentacyjne.

Kobieta musi być trzy razy lepiej przygotowana niż mężczyzna, bo jest inaczej oceniana; i ja zawsze też musiałam być dobrze przygotowana, ja nie mogłam nigdzie improwizować.

Jeżeli kobieta wyraźnie broni racji, wchodzi w spór, nawet gdyby był najbardziej rzeczowy, to usłyszy, że albo jest agresywna, albo jest emocjonalna, albo jest niedorzeczna.

Dostrzeganie opisanych wyżej barier społeczno-kulturowych jest najpewniej wynikiem ich obecności w debacie publicznej, a także przedmiotem dyskusji pomiędzy samymi kobietami, w różnych kontekstach życia zawodowego i towarzyskiego.

Wróciłam z konferencji, zresztą po raz drugi, europejskich rektorek (...) my rozmawiamy o problemach, które wiążą się właśnie z funkcjonowaniem kobiet liderów w nauce (...) nie ukrywam, te wszystkie problemy, które mają prorektorki w uniwersytetach UE i nie tylko są bardzo podobne: asymetria życia zawodowego i rodzinnego, nierówne rozdzielanie funduszy na badania, nieświadome uprzedzenia do kobiet kierowniczek.

Bariery społeczno-psychologiczne są zdefiniowane, dobrze uświadomione i stają się polem wdrażania różnych osobistych strategii ich pokonania. Historie trajektorii karier badanych prorektorek i rektorek pokazują, że chociaż każda z nich doświadczyła lub doświadcza przynajmniej jednej z opisanych barier, to ma również wypracowaną strategię jej neutralizacji. Opisywane są zatem z perspektywy dotkliwego, ale już rozwiązanego problemu, często w sposób anegdotyczny lub jako trudność, z którą muszą się zmierzyć kobiety aspirujące do stanowisk kierowniczych. Często jednak ten typ barier postrzegany jest jako nieodłączna część codzienności, z którą poradzenie sobie zależy bardziej od cech osobowych, umiejętności pracy nad swoją postawą, reakcjami i wzorami interakcji interpersonalnych niż od konkretnych rozwiązań systemowych.

Zazwyczaj jest tak, że jak chcemy być dyskryminowane, to jesteśmy. Żeby nauczyć się nie być, to wymaga pracy nad sobą. I nie zawsze się udaje.

Zatem to, kto zdoła wypracować efektywne strategie i tym samym szerzej uchyli drzwi do kariery zawodowej, jest naznaczone przypadkowością i nieprzewidywalnością, której trudno zaradzić. W tym sensie pełnienie funkcji prorektorskiej często ma charakter prekursorski¹¹, nie jest postrzegane jako „przetarcie szlaków dla innych kobiet”. Jest traktowane raczej jako pokazanie, że „da się”, niż jako próba zainicjowania jakiejś zmiany. Dominuje prze-

konanie, że uniwersytet jako instytucja regulowana historią, tradycją i zwyczajami nie może być zmieniana w sposób, który się w to nie wpisuje, np. przez wprowadzenie parytetów (choćby w formie miękkiej rekomendacji). Nawet jeśli było to przedstawiane jako rozwiązanie pożądane, w sytuacji gdy tak niewiele kobiet jest w stanie wypracować indywidualnie strategie antydyskryminacyjne, to jednak niemożliwe do zaakceptowania przez społeczność akademicką.

Pokonanie barier społeczno-psychologicznych nie jest jedynym warunkiem dostępu do funkcji zarządczych. Niewielki odsetek kobiet na tych stanowiskach jest postrzegany jako specyfika uniwersytetu jako instytucji, jednak w narracjach ta specyfika pozostaje niedookreślona i nieskonceptualizowana.

To są jeszcze jakieś takie bariery podskórne (...), nie wiem, związane może z odpornością na to, jak to wybieranie władz na uniwersytetach wygląda; trudno to opisać, ale oprócz cech charakterologicznych i obciążenia rodziną jest coś jeszcze (...) ale to takie podskórne, taka specyfika uniwersytetu.

Wyniki badania pokazują jednak, że umiejętność wycucia tej specyfiki i wpisania się w nią jest kluczowa w dostępie do funkcji kierowniczych. Filtrując relacje kobiet przez teorię Acker, można stwierdzić, że ta specyfika to wynik praktyk instytucjonalnych petryfikujących upłciowioną kulturę organizacyjną opartą na tradycji akademickiej i kolegialności.

Aby objąć funkcję kierowniczą, zwłaszcza rektorską, należy, co jest bezpośrednią pochodną barier społeczno-kulturowych, zrealizować ideał „nieucieleśnionego pracownika” – dyspozycyjnego, umiającego oderwać się od obowiązków domowych i mogącego w dowolnym momencie skupić się na pracy zawodowej.

Stanowisko rektora wymaga bardzo dużo czasu, dużego poświęcenia się na prowadzenie działalności (...) spotkanie się (...). Trzeba jeździć i spotykać się z tymi wszystkimi osobami, które kierują tymi instytucjami w sensie wydziały plus dyrektorzy, plus obowiązki reprezentacyjne, czyli podejmowanie gości, ambasadorów, profesorów z zagranicy (...). Dodatkowo ma Pani jeszcze kwestię otoczenia zewnętrznego, a więc spotkania z biznesmenami, miastem, regionem. (...) I dodatkowo nasze ministerstwo i inne uniwersytety. Czyli, żeby zostać rektorem, musi Pani mieć czas, czyli poświęcić czas z rodziny. W związku z tym, rzeczywiście, jeśli ma

Pani wychowane dzieci, które już nie wymagają czasu, to może się Pani temu poświęcić. Bo to jest praca na kilka etatów. I to są te obowiązki reprezentacyjne, również w sobotę, również w niedzielę. Święto flagi, święto wojska, Święto Zmarłych, wszystko to wymaga obecności rektora w różnego rodzaju gremiach. I to często nie jest taka obecność typu na 15 minut, tylko to zajmuje parę godzin. W związku z tym kalendarz rektora jest bardzo napięty.

Dyspozycyjność jest ważna również na stanowisku prorektorskim, mimo że sprawowanie tej funkcji pozwala na większą swobodę. Jednak kolegialna kultura uniwersytetu, której osią jest uzyskiwanie autorytetu i poparcia przez aktywny udział w dyskusji, nie pozwala na rezygnację ze spotkań. Uczestnictwo, „pokazywanie się” jest kluczowe dla tego, by uzyskać zaufanie społeczności akademickiej i odpowiednią rozpoznawalność [Pokorska 2019]. Udział w spotkaniach, nawet jeśli podlega pewnej dowolności, jest niezbędny do rozwijania kariery. Reprezentacyjny aspekt prorektorskiej roli jest ważnym i nieodłącznym elementem przypisanego do niego skryptu.

Brałam na siebie pracę, której inni nie brali, ale to by nie wystarczyło. Ja po prostu zabieram głos. Zawsze musi się znaleźć ktoś, kto ci zaproponuje. Jak cię nie będą znali, to ci nikt nie zaproponuje (...) gdybym ja się nie obracała w towarzystwie i gdyby się nie znalazł ktoś, kto powiedział, że ja mam wejść tu czy tam, to ja bym nigdy nie weszła. To nie jest tak, że można samemu się zaproponować. Bardzo często jest to niemożliwe. Trzeba się dać poznać. A żeby się dać poznać, to trzeba być w odpowiednim miejscu, w odpowiednim czasie.

Regularny udział w spotkaniach, formalnych i nieformalnych, a zatem o różnej porze dnia i w różnym charakterze jest trudniejszy dla kobiet z kilku powodów. Najbardziej podstawowym jest obciążenie obowiązkami domowymi.

Jesteśmy na spotkaniu rektorów i kończy się to spotkanie, rozjeżdżamy się. I koledzy mówią, a co zrobisz, jak przyjedziesz do domu? Ja mówię, no najpierw zobaczę, czy pranie nastawione, czy zakupy zrobione, co jest w lodówce, co trzeba ugotować, co syn zrobił itd. Eee, co Ty. Ja to przyjadę, to się zaraz położę. Żona mi robi kawę. A jak rano wstajesz? No to tu kawę, śniadanie dzieciom. Aaa, nie, to ja mam koszulki położone, uprasowane, wszystko przygotowane.

Spotkania jako dominujący wzór kontaktów zawodowych mają jednak również tę cechę, że są podstawowym sposobem uzyskiwania rozpoznawalności (kapitał społeczny) i podejmowania kluczowych decyzji. Obecność na spotkaniu może skutkować otrzymaniem określonej propozycji lub możliwością wypromowania własnego kandydata. Zaprezentowanie się w konkretnym gremium jest często ważniejsze niż posiadane kompetencje. Kulturowe znaczenie spotkań podtrzymuje męską hegemonię, która przybiera formę ekskluzywnej sieci społecznej, stojącej na straży dostępu do cennych formalnych i nieformalnych kontaktów i informacji [Husu 2004]. Bariery staje się zatem nie tylko dyspozycyjność do uczestnictwa w spotkaniu (zwłaszcza nieformalnym), lecz także uzyskanie samego zaproszenia. Co więcej, obecność jest warunkiem koniecznym, ale dalece niewystarczającym do zbudowania kapitału społecznego. Trzeba wpisać się w akceptowany kulturowo model zachowań, emocji i sposobu wypowiedzi, który, jak jednoznacznie wynika z relacji kobiet, jest skonstruowany w odniesieniu do męskości. Im bliższy temu schematowi jest naturalny lub wyuczony sposób zachowania, tym większe poczucie akceptacji, wpływu i pełnego uczestnictwa.

W momencie kiedy są duże gremia, mówię inaczej niż w takich rozmowach bezpośrednich. Mówię bardzo krótko i bardzo rzeczowo. W ten sposób staję się niezbędna.

Niektórzy mężczyźni mi nawet mówią, że ja jestem prawie jak mężczyzna, więc ja zawsze miałam łatwość odnalezienia się w tym uniwersyteckim świecie.

Wydaje mi się, że mam te niektóre cechy charakteru męskie. No, nie lubię narzekać, nie lubię takiego tego tururururu, które jest taką cechą kobiet, że albo za słodko, albo o dzieciach albo o chorobach (...) Lepiej się sprawdzają, niezależnie od płci, osoby z umysłem ścisłym. To kwestia abstrakcyjnego, racjonalnego, konkretnego myślenia. Tam, gdzie ten typ kieruje uczelnią, tam ona lepiej prosperuje. Najgorzej jak się takie ciuciuciu robi. Bo ja się boję, bo ja jestem taka, a nie jestem taka. Po prostu trzeba być partnerem. I wtedy jest w porządku.

Bez względu na to, w jaki sposób kobiety zachowują się w kontekście prywatnym, w murach uniwersytetu bardziej adekwatne dla uzyskiwania autorytetu, prestiżu i sukcesu jest odwoływanie się do typowo męskiej symboliki, podczas gdy kobiecy sposób bycia bywa infantylizowany, opisywany w kate-

goriach braku decyzyjności, nieśmiałości, uległości. Brak alternatyw dla męskiego wzoru zachowania powoduje, że staje się ono również jedynym dopuszczalnym zwłaszcza tam, gdzie w grę wchodzi walka o władzę. W tych kategoriach najczęściej są konceptualizowane wybory rektorskie. O ile uzyskanie stanowiska prorektorskiego to skomplikowany proces zdobywania zaufania i rozpoznawalności poprzez określone kompetencje [Pokorska 2019], a następnie namaszczenia przez uniwersytecką oligarchię [Clark 1977], to uzyskanie statusu osoby kandydującej na stanowisko rektorskie, a następnie udział w wyborach, wymaga przede wszystkim wykazania kulturowej zgodności swojego profilu zawodowego i prezentowanej wizji uniwersytetu z wartościami premiowanymi przez akademię. Kompetencje leaderskie nie są w tym kontekście tak eksponowane jak poziom osiągniętego prestiżu, udowadniający zdolność do współzawodnictwa oraz skala środowiskowego uznania wyrażanego przez zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy uczelni.

Moderatorka: co trzeba zrobić, żeby zostać rektorem?

Respondentka: Musi mieć Pani dorobek naukowy. Wybory rektora to jest pewnego rodzaju konkurs jego dotychczasowego dorobku naukowego, jego postrzegania w Polsce, w tym w środowisku naukowym. Jego osobowość też jest brana pod uwagę.

Bycie profesorem belwederskim na pewno to umacnia autorytet, potwierdza kompetencje, na zasadzie pewnego w cudzysłowie certyfikatu. Tak samo jak są certyfikaty potwierdzające znajomość języka, tak samo tutaj. Profesor ma więcej argumentów niż doktor.

Kompetencje leaderskie są legitymizowane pełnieniem funkcji prorektorskiej i często do ich uznania nie jest potrzebna długa lista konkretnych sukcesów, ale kategoryzowanie danej osoby jako gwaranta uniwersyteckich zwyczajów i tradycji. Stają się one jedynie tłem cech kluczowych dla podtrzymania kolegalnej kultury uniwersytetu, prestiżu naukowego, rozpoznawalności w szeroko rozumianym środowisku akademickim, dyspozycyjności i aktywnego uczestnictwa w spotkaniach i debatach, które są okazją do przedstawienia swoich koncepcji i argumentów oraz przekonywania do ich zasadności. Spotkania są także okazją do kularowego budowania sieci poparcia i aktywizowania zwolenników, również poprzez prowadzenie gry o charakterze czysto politycznym (umiejętność dobrania przyszłej ekipy

prorektorskiej, tak by na etapie głosowania przełożyło się to na akumulację poparcia, umiejętność obnażenia słabości przeciwnika). Jest to proces głęboko zakorzeniony w kolegalności i ukierunkowany na kulturowo rozumianą męskość (agresja, rywalizacja), którego celem jest zdobycie najwyższej rangi i maksymalizacja indywidualnego prestiżu.

Trzeba umieć chodzić, namawiać, obiecywać, proponować stanowiska. Ja jestem bardziej za kompetencjami. Trzeba mieć motywację w tym zakresie też, to parcie, parcie na szkło, na bycie ważnym, na uzyskanie odpowiedniej rangi.

Czasem to jest bardzo ostra walka, wyszukuje się jakieś bzdury, czy jakieś rzeczy sprzed lat, czy próbuje się przypisać do jakieś partii politycznej tylko po to, żeby powiedzieć: ten człowiek się nie nadaje. To bardziej polityka niż kompetencje zdecydują.

Ten model współzawodnictwa jest często obcy kobietom. W ich wizji rywalizacji o stanowisko kluczowe są posiadane kompetencje i udowodnienie ich przydatności w służbie organizacji. Upłciowiony uniwersytet odrzuca jednak ten typ narracji, ponieważ implikuje on inwersję znaczenia funkcji rektorskiej. Proces wyboru skupiony wokół kompetencji merytorycznych, odziera stanowisko rektorskie z jego symboliki. W mniejszym stopniu jest to wówczas funkcja reprezentacyjna, w większym czysto użyteczna – zarządcza i silnie powiązana z rozliczalnością za przedstawiane plany, podjęte działania i osiągnięte rezultaty.

Nie jest uczelnia dla rektora, żeby jemu nadać rangę, pozycję i dowartościować go, tylko rektor jest dla uczelni. Czyli rektor służy, musi być dla pracowników. I tu raczej musi być partnerskie zachowanie, a nie ja – bóg. A na uniwersytecie chodzi o to, żeby powiedzieć: ja tu jestem ważny.

Odrzucana jest w ten sposób również możliwość wyboru rektora w konkursie¹², kojarzonym z modelem korporacyjnym, opartym na bezosobowej ocenie kompetencji, chociaż sam proces wyboru jest porównywany do konkursu, tyle że opartego na ocenie dorobku naukowego i recepcji środowiska akademickiego. Jest to na tyle ważne, że niektóre uniwersytety, pomimo ustawy wprowadzającej możliwość objęcia stanowiska rektorskiego przez osoby ze stopniem doktora, zastrzegają w swoich statutach, że rektorem „może być tylko osoba, która posiada tytuł profesora”.

Droga do kariery na stanowisku jakimś decyzyjnym na uniwersytecie jest ograniczona przepisami statutu. Teoretycznie doktor może zostać kierownikiem katedry czy dziekanem, ale to teoretycznie, tylko teoretycznie, bo nasz statut wprowadzał i zawsze trwał przy wyższych tutaj kryteriach. Więc tak naprawdę szansa na kierowanie czymkolwiek to się pojawiała do tej pory dopiero po habilitacji. To ważne, aby były przestrzegane takie tradycyjne zasady awansu.

Zapisy tego rodzaju tworzą dla kobiet nieformalne bariery różnego typu: zarówno wynikające ze statystyki znacząco nierównych populacji kobiet i mężczyzn z tytułem naukowym lub zatrudnionych na stanowiskach profesorskich, jak i z językowego ujęcia problemu (zapisy odnoszą się w sferze symbolicznej do mężczyzn), które podkreśla męską płęć uniwersytetu. Chociaż kobiety dostrzegają, że tego rodzaju sformalizowane reguły ograniczają ich szanse, to jednak wydają się one tak silnie zinternalizowane i głęboko związane z godnością uniwersytetu, że pomimo transformacji instytucji akademickich i pojawiających się nowych wyzwań jakiegokolwiek odstępstwo od tej reguły interpretowane jest jako wystąpienie przeciwko tradycji akademickiej, a tym samym idei uniwersytetu. Tradycyjne zasady awansu zdają się konstytuować jego tożsamość i wydają się tak oczywiste, że niedostrzegalna staje się ich płęć i wykluczenie dużej części społeczności akademickiej z realnego wpływu na funkcjonowanie struktury instytucjonalnej i strategii systemu nauki.

Podsumowanie

Z przeprowadzonego badania wyłania się obraz uniwersytetu jak instytucji, w której dominacja społeczno-kulturowej męskości jest podstawowym źródłem barier instytucjonalnych. Wpisują się one niemal modelowo we wcześniejsze ustalenia J. Acker. Bariery mają charakter niewidoczny i często nieuświadomiony, gdyż postrzegane są jako immanentna część tradycji uniwersytetu, która z jednej strony jest osią jego tożsamości, a z drugiej utrwała „specyfikę instytucji”, czyli jej kulturową maskulinizację.

Kulturowa maskulinizacja jest widoczna zarówno w nieucieleśnionym ideale pracownika uniwersyteckiego, preferowanych wzorach zachowań i interakcji zawodowych, jak i w sposobie wyłaniania akademickich liderów, zwłaszcza na stanowisko rektorskie. Jego osią jest uzyskanie autorytetu wynikającego

z rozpoznawalności w środowisku i uznania dokonań naukowych, a nie tylko autorytetu wynikającego z doświadczenia w pełnieniu ról administracyjnych i zarządczych. W ten sposób proces stawania się akademickim liderem jest bardziej wpisywaniem się w istniejące już wartości i normy kolegalnej kultury uniwersytetu niż udowadnianiem sprawności w planowaniu i realizacji konkretnych celów związanych z rozwojem organizacji, co z kolei jest podstawą samokategoryzacji badanych kobiet w roli liderki. Kulturowa niezgodność tej samokategoryzacji z tym, w jaki sposób kształtowany jest przez innych obraz akademickiego lidera, przyczynia się do utrzymywania *status quo* w podziale funkcji zarządczych według płci.

- ¹ Uniwersytet jest tu rozumiany zgodnie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 20 lipca 2018 r., czyli jako akademicka uczelnia szerokoprofilowa. W opracowaniu jest odniesienie wyłącznie do uniwersytetów publicznych.
- ² Udział kobiet na różnych poziomach kariery naukowej jest także obszarem dużych dysproporcji płci w szkolnictwie wyższym, jednak ze względu na problematykę artykułu do tego zagadnienia odnoszę się tylko w tym zakresie, który bezpośrednio wiąże się z karierami zarządczymi kobiet.
- ³ Uczelnia akademicka (nieuniwersytecka) rozumiana jest w opracowaniu zgodnie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 20 lipca 2018 r., a więc jest to uczelnia ujęta w wykazie publicznych uczelni akademickich nadzorowanych przez ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego.
- ⁴ W latach 2008–2012 kobiety sprawowały kadencję rektorską na dwóch uniwersytetach: na Uniwersytecie Warszawskim i na Uniwersytecie Opolskim.
- ⁵ Badania prowadzone przez autorkę w Katedrze Badań nad Nauką i Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.
- ⁶ Uniwersytety stopniowo otwierały się na kobiety od lat 70. XIX w., jednak pełne uznanie i włączenie kobiet jako studentek i badaczek miało miejsce dopiero po I wojnie światowej [Suchmiel 2004; Dadej 2018; Jasińska 2014; 2015].
- ⁷ W roku akademickim 2017/18 kobiety stanowiły 58% wszystkich studiujących. Udział kobiet wśród doktorantów wynosił 55% [GUS 2019:17, 25].
- ⁸ Prorektorzy nie są w Polsce wybierani przez kolegium elektorów dopiero od 2018 r. Prorektorów mianuje i odwołuje rektor, ale mimo to w niektórych uczelniach wymagana jest rekomendacja ciał kolegalnych.
- ⁹ Z przeprowadzonych badań wynika, że zaufanie i rozpoznawalność to ważne elementy budowania pozycji zawodowej, które prowadzą do objęcia stanowiska prorektorskiego i rektorskiego. Szczegółowa analiza karier kobiet w strukturach zarządczych uniwersytetów została zawarta w artykule pt. *Mechanizmy blokujące kariery kobiet w strukturach kierowniczych uniwersytetów* [Pokorska 2019].

- ¹⁰ Badanie zostało sfinansowane ze środków Wydziału Humanistycznego Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w ramach konkursu na granty badawcze dla młodych naukowców, ogłoszonego 24 kwietnia 2018 r. (nr grantu 1065-H, grant realizowany pod tytułem: *Nierównowaga płci na stanowiskach kierowniczych w sektorze szkolnictwa wyższego*); szczegółowe wyniki badań zawiera artykuł pt. *Mechanizmy blokujące kariery kobiet w strukturach kierowniczych uniwersytetów* [Pokorska 2019].
- ¹¹ Np. na Uniwersytecie Adama Mickiewicza przez prawie 100 lat, do 2016 r., w gronie prorektorskim były tylko dwie kobiety; w 2016 r. prorektorkami zostały kolejne dwie.
- ¹² W 2011 r. wprowadzono do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym możliwość wyboru rektora w trybie konkursowym (art. 72, p. 1); żadna uczelnia nie skorzystała z tej opcji, a niektóre wykluczyły w statucie możliwość wyboru konkursowego.
- Deem R. [2003], *Gender, organizational cultures and the practices of manager academics in UK universities*, „Gender, Work, Organization”, 10, s. 239-259.
- Eagly A., Karau S. [2002], *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*, „Psychological Review”, 109, s. 573-598.
- Evans D. [2011], *Room at the top: Advancement and equity for women in the business world*, „National Civic Review”, 100(2), s. 62-64.
- Grant Thornton [2020], *Polski biznes otwarty na kobiety. Wyniki badania „Women in Business 2020”*, <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2020/03/Kobiety-w-biznesie-2020-REPORT-Grant-Thornton-08-03-2020.pdf>
- GUS [2019], *Szkoły wyższe i ich finanse w 2018 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Gdańsku, Warszawa, Gdańsk.
- Hannum K.M., Shannon M.M., Shockley-Zalabak P.S., White J.S. [2015], *Women leaders within higher education in the United States: Supports, barriers, and experiences of being a senior leader*, „Advancing Women in Leadership”, 35, s. 65-75.
- Hoobler J.M., Lemmon G., Wayne S.J. [2011], *Women's underrepresentation in upper management: New insights on persistent problem*, „Organizational Dynamics”, 40, s. 151-156.
- Husu L. [2004], *Gate-keeping, gender equality and scientific excellence. Gender and excellence in the making*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Jablecka J. [1998], *Zmiany w systemach zarządzania uniwersytetami w wybranych krajach Europy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, 12, s. 30-50.
- Jasińska K. [2014], *Kobiece twarz uczelni*, „Przegląd Uniwersytecki”, 1, s. 39-45.
- Jasińska K. [2015], *Kobiece twarz uczelni – pionierki*, „Przegląd Uniwersytecki”, 1, s. 39-45 i 2, s. 32-35.
- Kanter R.M., [1975], *Women and the structure of organizations: Explorations in theory and behavior*, w: *Another voice: Feminist perspectives on social life and social science*, red. M. Millman, R.M. Kanter, Anchor Books/Doubleday, New York.
- Kwiek M. [2010], *Transformacje uniwersytetu*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Pokorska A. [2019], *Mechanizmy blokujące kariery kobiet w strukturach kierowniczych uniwersytetów*, „Nauka”, 4, s. 91-108.
- Rodziak P. [2016], *Nadane stopnie i tytuły naukowe – czy coś się zmieniło?*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, 2, s. 139-174.
- Sahlin K., Eriksson-Zetterquist U. [2016], *Collegiality in modern universities – the composition of governance ideals and practices*, „Nordic Journal of Studies in Educational Policy”, 2-3, s. 1-10.
- Schein V.E., Mueller R., Lituchy T., Liu J. [1996], *Think manager – think male*, „Journal of Organizational Behaviour”, 17, s. 33-41.
- Scott H.I.R. [2018], *Ascending: An exploration of women's leadership advancement in the role of board of trustee chair*, „Administrative Science”, 8 (7), s. 1-12.
- Siemieńska R. [2009], *Kobiety w (męskim) zawodzie naukowca*, w: *Kobiety dla Polski. Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989-2009*, Fundacja Feminoteka, Warszawa.
- Statut Uniwersytetu Jagiellońskiego z dn. 29 maja 2019 r.

Bibliografia

Achmatowicz O. [2011], *Blaski i cienie awansu naukowego w Polsce*, „Rocznik Towarzystwa Naukowego Warszawskiego”, 74, s. 5-26.

Acker J. [1990], *Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations*, „Gender & Society”, 4, s. 139-158.

Acker J. [1992], *From sex roles to gendered institutions*, „Contemporary Sociology”, 21(5), s. 565-569.

Antonowicz D. [2015], *Między siłą globalnych procesów a lokalną tradycją. Polskie szkolnictwo wyższe w dobie przemian*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Bergquist W.H., Pawlak K. [2008], *Engaging the six cultures of the academy*, revised and expanded edition of the four cultures of the academy, Jossey-Bass, San Francisco.

Berryman S. [1983], *Who will do science? Minority and female attainment of science and mathematics degrees: Trends and causes*, New York, Rockefeller Foundation.

Billing Y.D., Alvesson M. [2007], *Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership*, „Gender, Work and Organization”, 3, s. 144-157.

Carvalho T., Diogo S. [2018], *Women rectors and leadership narratives: The same male norm?*, „Education Science”, 8 (75), s. 1-14.

Carvalho T., Santiago R. [2008], *Gender differences on research: Perception and use of academic time*, „Tertiary Education and Management”, 4, s. 317-330.

Clark B. [1997], *Academic Power in Italy. Bureaucracy and oligarchy in a National University System*, University of Chicago Press, Chicago.

Collinson D.L., Hearn J. [1996], *Men as managers, managers as men. Critical perspectives on men, masculinities and managements*, Sage, London.

Connell R. W. [1987], *Gender and power*, Stanford University Press, Stanford.

Dadej I. [2018], *The gender order and the disassembling she-protagonists: Polish academic culture in the first half of the twentieth century as an illustrative example*, „Acta Poloniae Historica”, 117, s. 27-50.

Suchmiel J. [2004], *Emancypacja naukowa kobiet w uniwersytetach w Krakowie i we Lwowie do roku 1939*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pedagogika”, 13, s. 115–123.

Środa M. [2012], *Kobiety i władza*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa.

Toh S.M., Leonardelli G.J. [2013], *Cultural constraints on the emergence of women leaders: How global leaders can promote women in different cultures*, „Organizational Dynamics”, 42, s. 191–197.

THE Times Higher Education [2020], *International Women's Day: Top universities led by women*, <https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/top-10-universities-led-women> (dostęp: 15.05.2020).

Uhly K.M., Visser L.M., Zippel K.S. [2017], *Gendered patterns in international research collaborations in academia*, „Studies in Higher Education”, 4, s. 760–782.

Wnuk-Lipińska E. [1996], *Innowacyjność a konserwyzm. Uczelnie polskie w procesie przemian społecznych*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa.

Wolfinger N.H., Mason M.A., Goulden M. [2008], *Problems in the pipeline: Gender, marriage, and fertility in the Ivory Tower*, „The Journal of Higher Education” 4, s. 388–405.