



Original Research Paper

## Women in Iran's higher education management: A double-glazed glass ceiling over the shuttered gates of faculties

Leila Falahati \*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Women Studies, Institute for Social and Cultural Studies, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

Received: Oct. 17, 2022

Revised: Feb. 4, 2023

Accepted: Feb. 18, 2023

### KEYWORDS

women's management  
women in higher education  
glass ceiling  
gender inequality  
gender in higher education

\* Corresponding Author

✉ [falahati@iscs.ac.ir](mailto:falahati@iscs.ac.ir)

☎ +98 21 22570777

### How to Cite this article:

Falahati, L. (2023). Women in Iran's higher education management: A double-glazed glass ceiling over the shuttered gates of faculties, *Journal of University Studies*, 1(3), 33-61. doi: 10.22035/jous.2023.5003.1027

### URL:

[http://www.jous.ir/article\\_453.html](http://www.jous.ir/article_453.html)

### Copyright:

© The Authors. This is an open access article under the [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license

### ABSTRACT

A glance at the participation of women in higher education across the world shows that the presence of women in higher education has been increasing steadily since the 1970s, and in Iran, this process has witnessed a dramatic growth in line with the policy of educational justice. This growing trend of women's participation raised the idea of feminization of higher education in Iran although the evaluation of achievements indicates the existence of stable gender inequalities at different aspects of higher education. The purpose of this study is to investigate the share of women in the management positions of the Ministry of Science, Research and Technology. The data were collected through a questionnaire distributed among female managers of the Ministry in 2020-2021. Findings revealed that the share of women in management positions is less than 10% and at the same time they are facing a double-glazed glass ceiling. In the first layer of this ceiling, a small share of women in the scientific ranks, including assistant professor (15%) and full professor (5%) prevent them to achieve higher level of managerial positions in higher education. This process is a reflection of the concept of leaky pipelines in the structure of higher education in Iran, which reflects the fact that women fall in the promotion process. In the second layer, the large share of women in the positions of department management and deputy of faculties (97 percent) and the small share in to university administrable positions (3 percent) indicate gender inequality. The findings showed that a total of 97% of women's managerial positions are limited to the faculties, and the positions outside of the faculties are negligible. In other words, the faculties have shuttered gates to allow women to enter, meanwhile, the double-glazed glass ceiling rests over the administrative staircase of higher education.



## INTRODUCTION

Sociological understandi Undoubtedly, women's participation in higher education worldwide has seen an increasing pattern since the 1970s. In Iran too, there number have increased dramatically over the past couple of decades thanks to educational justice policies. However, the growing trend of women participation in Iran's higher education has flayed the idea of feminization of higher education but the assessment on the ground reveals that several persistent gender inequalities remain at different levels of higher education, especially when it comes to faculty and administrative positions. The purpose of present study is to investigate the contribution of women in the managerial positions of the Ministry of Science, Research and Technology. This study was conducted through a semi-structured questionnaire that was distributed among the female managers in the Ministry in 2019.

## METHODOLOGY

The data were collected, as said before, through a questionnaire distributed among the female managers of Iran's Ministry of Science, Research and Technology. The texts of the interviews were assessed to conclude women's participation in higher education as position holders.

## FINDINGS

Results show that the share of women in managerial positions is less than 10 percent whereas; they face a double-glazed glass ceiling when comes to faculty positions. In the first layer, the small share of women in the academic ranks including associate professors and professors indicates they are limited to obtain high-level managerial positions. The high share of women in the positions of department management and deputy dean of faculties (97%) and the small share in the positions of vice-chancellors and presidents of universities (3%) was a representation of the second layer of the glass ceiling in Iran's higher education.

## CONCLUSION

The fewer women participation reflects leaking pipelines in the managerial ladder of Iran's higher education domain. Finding shows a total of 97% of women's management positions in faculties but they have to encounter with shuttered gates to pass through if want to get higher academic positions in universities. This is despite the fact that there is a double-glazed glass ceiling over the organization structure. It can be said that women experience multi-faced challenges on their path to climbing a managerial ladder.

## NOVELTY

Numerous researchers believe that "playing with numbers" in higher education has been used as a cover to hide the existing inequalities. Emphasizing on the feminization of higher education and providing statistics on the presence of women is part of this game, which in practice prevents a more accurate analysis of inequalities in higher education. It can be said that women participation is far less than their average entry into Iran's higher education during the past two decades. In

other words, the findings of present study indicate the existence of a wide gender gap in higher education and the establishment of a double-glazed glass ceiling in the path of women's career, which is an innovative step the authors have taken to highlight the issue.

### **CONFLICT OF INTEREST**

The authors declare no conflict of interest.



University Studies

Vol. 1  
Issue 3  
Spring 2023

## BIBLIOGRAPHY

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158. Doi: 10.4324/9781003071709-29
- Ahmadipour, Z. (2016). A comparative study of women's management opportunities in the studied higher education system: Iran and Arab countries. *1st National Conference on Women and Management in the Higher Education* (pp.171-187). Islamic Azad University, Tehran, Iran.
- Aiston, S. J. (2014). Leading the academy or being led? Hong Kong women academics. *Higher Education Research & Development*, 33(1), 59-72.
- Allen, A. (2005). Feminist perspectives on power.
- Alper, J. (1993). The pipeline is leaking women all the way along. *Science* 260(5106), 409-411. doi: 10.1126/science.260.5106.409
- Aris, S., Aeini, B., & Nosrati, S. (2023). A Digital Aesthetics? Artificial Intelligence and the Future of the Art. *Journal of Cyberspace Studies*, 7(2), 219-236. doi: 10.22059/jcss.2023.366256.1097
- Atkin, A. M., Green, R., & McLaughlin, L. (2002). Patching the leaky pipeline. *Journal of College Science Teaching*, 32(2), 102.
- Babic, A., & Hansez, I. (2021). The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Frontiers in psychology* 12, 618250.
- Bain, O., & Cummings, W. (2000). Academe's glass ceiling: Societal, professional-organizational, and institutional barriers to the career advancement of academic women. *Comparative education review*, 44(4), 493-514.
- Bawa, S., & Sanyare, F. (2013). Women's participation and representation in politics: Perspectives from Ghana. *International Journal of Public Administration*, 36(4), 282-291.
- Bordbar, G., Hadi Nedoushan, H., & Jafari, Z. (2012). A survey of the attitudes of female faculty on the obstacles to their promotion for managerial positions in Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, *Journal of Health Administration*, 15(48), 36-46.
- Bower, B. L., & Wolverton, M. (2009). *Answering the call: African American women in higher education leadership*. Stylus Publishing, LLC.
- Burkinshaw, P. (2015). *Higher education, leadership and women vice chancellors: fitting in to communities of practice of masculinities*. Springer.
- Burkinshaw, P., & White, K. (2017). Fixing the women or fixing universities: Women in H.E. leadership. *Administrative Sciences*, 7(3), 30.
- Butler-Henderson, K., Carbone, A., Devlin, M., Bull, R., Coldwell-Neilson, J., Fenton, S. H., Fitzgerald, T., & Lang, C. (2022). Editorial: Women and leadership in higher education learning and teaching. *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 19(1), 1-5.



- Choi, S., & Park, C. O. (2014). Glass ceiling in Korean civil service: Analyzing barriers to women's career advancement in the Korean government. *Public Personnel Management*, 43(1), 118-139.
- David, M. E. (2016). *Feminism, gender and universities: Politics, passion and pedagogies*. Routledge.
- Davidson, M. J. (2012). Women in management worldwide: Progress and prospects. *Human Resource Management International Digest*, 20(6).
- Dunn, D., Gerlach, J. M., & Hyle, A. E. (2014). Gender and leadership: Reflections of women in higher education administration. *International Journal of Leadership and Change*, 2(1), 2.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2018). Women and the labyrinth of leadership. In *Contemporary issues in leadership* (pp. 147-162). Routledge.
- European University Association (EUA) (2020). Male vs female university leaders: the hard facts on International Women's Day.
- Falahati, L. (2018). *Gender justice in Iran's higher education*. Tehran, Iran: Institute for Social and Cultural Studies.
- Ford, J., & Collinson, D. (2011). In search of the perfect manager? Work-life balance and managerial work. *Work, employment and society*, 25(2), 257-273.
- Gasser, C. E., & Shaffer, K. S. (2014). Career development of women in academia: Traversing the leaky pipeline.
- Gillard, J., & Okonjo-Iweala, N. (2022). *Women and leadership: Real lives, real lessons*. MIT Press.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32-65.
- Global Gender Gap Report (2022), World Economic Forum. Reterived from [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)
- Gonzalez Sullivan, L. (2009). Informal learning among women community college presidents. In D. R. Dean, S. J. Bracken, & J. K. Allen (Eds.), *Women in academic leadership: Professional strategies, personal choices* (pp. 95-127). Sterling, VA: Stylus Pub
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674. doi: 10.1111/0022-4537.00234



University Studies

Vol. 1  
Issue 3  
Spring 2023



- Institute for Research and Planning in Higher Education (2022). *Statistics of Higher Education in Iran, Academic Year 2019-2020*. Tehran: Institute for Research and Planning in Higher Education Publications.
- Jacobs, J. A. (1996). Gender inequality and higher education. *Annual review of sociology*, 22(1), 153-185.
- Johnson, H. L. (2017). Pipelines, pathways, and institutional leadership: An update on the status of women in higher education.
- Josselson, R. (1996). *Revising herself: The story of women's identity from college to midlife*. New York: Oxford University Press.
- Kamassah, S. (2010). Factors that enable women of South Asian and African descent to succeed in leadership positions in higher education. *College Quarterly*, 13(3), 1-24.
- Klasen, S. (2018). The impact of gender inequality on economic performance in developing countries. *Annual Review of Resource Economics* 10, 279-298.
- Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., ... & Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. *Sustainability*, 12(9), 3761.
- LI, L. C., & Kam, I. C. P. (2021). Women in higher education leadership: Challenges in Hong Kong. *International Briefs for Higher Education Leaders* 9, 11-12.
- Liu, S. N. C., Brown, S. E., & Sabat, I. E. (2019). Patching the "leaky pipeline": Interventions for women of color faculty in STEM academia. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 32.
- Longman, K. A. (2018). Perspectives on women's higher education leadership from around the world.
- Luke, C. (2001). Academic career paths: Women in senior management in Malaysian higher education. *Asia Pacific Journal of Education*, 21(2), 52-75.
- Madsen, S. R. (2012). Women and Leadership in Higher Education: Learning and Advancement in Leadership Programs. *Advances in Developing Human Resources*, 14(1), 3-10.
- Main, J. B., Wang, Y., & Tan, L. (2022). Preparing industry leaders: The role of doctoral education and early career management training in the leadership trajectories of women STEM PhDs. *Research in Higher Education*, 63(3), 400-424.
- Maranto, C. L., & Griffin, A. E. C. (2011). The antecedents of a "chilly climate" for women faculty in higher education. *Human Relations*, 64(2), 139-159.
- Montas-Hunter, S. S. (2012). Self-efficacy and Latina leaders in higher education. *Journal of Hispanic Higher Education*, 11(4), 315-335.
- Morley, L., Berma, M., & Abdul Hamid, B. D. H. (2017). Managing modern Malaysia: women in higher education leadership. In *The changing role of women in higher education* (pp. 137-154). Springer, Cham.

- Odhiambo, G. (2011). Women and higher education leadership in Kenya: A critical analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(6), 667-678.
- Pell, A. N. (1996). Fixing the leaky pipeline: women scientists in academia. *Journal of animal science*, 74(11), 2843-2848.
- Peterson, H. (2011). The gender mix policy—addressing gender inequality in higher education management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(6), 619-628.
- Phillips, K. (2012). Companies with female directors perform better. *HR Review*, 50-72.
- Prosser, M. (2006). *Shaping a fairer future*. London: Department of Trade and Industry.
- Rahmani, Z. (2016). Women's management in higher education from A Juridical aspect. In *1st National Conference on Women and Management in the Higher Education* (pp.91-107). Islamic Azad University, Tehran, Iran. (In Persian)
- Resmini, M. (2016). The 'leaky pipeline'. *Chemistry—A European Journal*, 22(11), 3533-3534.
- Rhode, D. L. (2017). *Women and leadership*. Oxford University Press
- Rice, C. (2014). 6 steps to gender equality: How every university can get more women to the top and why they should, Tromso, Science in Balance Group.
- Rossiter, M. W. (1993). The Matthew Matilda effect in science. *Social studies of science*, 23(2), 325-341
- Salehi, N., Azarnoush, M., Salehi, N., Natiq, T., & Mehrane, M. (2016). Identifying obstacles to women's career advancement in higher education and providing effective solutions to improve the presence of women in management positions. *1st National Conference on Women and Management in the Higher Education* (pp.143-157). Islamic Azad University, Tehran, Iran.
- Sarfi, M., Sarfi, T., Aris, S., Zohouri, M., Aeini, B. (2023). Religion and Migration: An Iranian Survey. *Migration Letters*, 20(S4), 470-480.
- Shapiro, M., Ingols, C., & Blake-Beard, S. (2008). Confronting career double binds: Implications for women, organizations, and career practitioners. *Journal of Career Development*, 34(3), 309-333.
- Shava, G. N., & Chasokela, D. (2020). Women in Higher Education Leadership and Parenthood, Experiences from a University in Zimbabwe: So, Few Women in Leadership Positions. *The Education Systems of Africa*, 1-15.
- UNESCO (2021). Women in higher education: has the female, advantage put an end to gender inequalities? Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377182>
- Vice presidency for Women and Family Affairs (2022), National report on the managerial contribution of women in the 12th government. Tehran, Iran: Vice Presidency for Women and Family Affairs.



University Studies

Vol. 1  
Issue 3  
Spring 2023

Walby, S. (2011). *The future of feminism*. Polity.

Williams, J. C. (2005). The glass ceiling and the maternal wall in academia. *New Directions for Higher Education*, 2005(130), 91-105.

Zahedi, Sh. (2002). Occupational Positions of Female Faculty Members: Changes during last 10 years. *Woman in Development & Politics*, 1(4), 2-10.



University Studies

Extended Abstract





مقاله پژوهشی

## زنان در مدیریت آموزش عالی ایران: سقف شیشه‌ای دوجداره بر فراز گذرگاه مسدود دانشکده‌ها

لیلا فلاحتی\*

<sup>۱</sup> دانشیار جنسیت و توسعه، گروه مطالعات زنان، پژوهشگاه مطالعات فرهنگی، اجتماعی و تمدنی، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۲۵ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۱/۱۱/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۹	نگاهی اجمالی به مشارکت زنان در آموزش عالی در سراسر جهان نشان می‌دهد که از دهه ۷۰ میلادی، حضور زنان در آموزش عالی روند افزایشی به خود گرفته و در ایران نیز، با اتخاذ سیاست‌های توسعه عدالت آموزشی، با رشد معناداری مواجه بوده است. روند روبه‌رشد مشارکت زنان در آموزش عالی ایران در دهه ۸۰ شمسی، ایده زنانه شدن آموزش عالی را مطرح کرده بود، در حالی که ارزیابی دستاوردها پس از دو دهه، بیانگر وجود نابرابری‌های جنسیتی پایدار در سطوح مختلف آموزش عالی است. هدف پژوهش حاضر بررسی سهم زنان در پست‌های مدیریتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است و داده‌ها از طریق پرسش‌نامه توزیع شده بین مدیران زن وزارت علوم در سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹ جمع‌آوری شده است. تحلیل یافته‌ها نتایج نشان می‌دهد که سهم زنان در موقعیت‌های مدیریتی کمتر از ۱۰ درصد است و در عین حال، با سقف شیشه‌ای دوجداره روبه‌رو هستند. در لایه اول این سقف، سهم اندک زنان در رده‌های علمی، اعم از دانشیاری (۱۵ درصد) و استادی (۵ درصد)، باعث شده است که آن‌ها فرصت دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی بالاتر را، که نیازمند برخورداری از مرتبه استادی و دست‌کم دانشیاری است، نداشته باشند. این فرایند بازتابی از مفهوم خطوط لوله دارای نشی در ساختار آموزش عالی ایران است که براساس آن، زنان در فرایند ارتقا دچار ریزش می‌شوند و سهم کمتری در مراتب بالاتر علمی دارند. در لایه دوم سقف شیشه‌ای، سهم پرتعداد زنان در سمت‌های مدیریت گروه و معاونت دانشکده‌ها (۹۷ درصد) و سهم اندک در سمت‌های معاونت و ریاست دانشگاه (۳ درصد) بیانگر نابرابری جنسیتی در موقعیت‌های مدیریتی است. یافته‌ها نشان دادند که در مجموع، ۹۷ درصد از پست‌های مدیریتی زنان به درون دانشکده‌ها محدود می‌شود و موقعیت‌های خارج از آن برای زنان محدود و ناچیز است. به عبارت دیگر، گذرگاه دانشکده‌ها برای عبور زنان مسدود است و در عین حال سقف شیشه‌ای دوجداره‌ای بر فراز پلکان مدیریتی آموزش عالی استوار است.
واژگان کلیدی: مدیریت زنان زنان در آموزش عالی سقف شیشه‌ای نابرابری جنسیتی رهبری زنان در آموزش عالی	
* نویسنده مسئول ✉ <a href="mailto:Falahati@icsc.ac.ir">Falahati@icsc.ac.ir</a> ① ۰۲۱-۲۲۵۷۰۷۷۷	
چگونه به این مقاله ارجاع دهیم: فلاحتی، لیلا (۱۴۰۲). زنان در مدیریت آموزش عالی ایران: سقف شیشه‌ای دوجداره بر فراز گذرگاه مسدود دانشکده‌ها. فصلنامه مطالعات دانشگاه، ۳۱(۳)، ۶۱-۳۳. doi: 10.22035/jous.2023.5003.1027	
URL: <a href="http://www.jous.ir/article_453.html">http://www.jous.ir/article_453.html</a>	
کلیدرابط: © نویسندگان / دسترسی به متن کامل مقاله براساس قوانین کپی‌رایت کامانز CC BY 4.0 آزاد است.	

## ۱. مقدمه و بیان مسئله

دسترسی همگانی یکی از مهم‌ترین مفاهیم بنیادی در نظام آموزش عالی محسوب می‌شود و توسعه فرصت‌ها برای حضور و مشارکت گروه‌های مختلف اجتماعی در این عرصه، از راهبردهای اصلی در نظام سیاست‌گذاری آموزشی است. نگاهی به روند حضور زنان در آموزش عالی جهان نشان می‌دهد که از دهه ۷۰ میلادی، حضور زنان به صورت معناداری افزایش یافته و در ایران نیز، تحت تاثیر سیاست‌های توسعه عدالت آموزشی، حضور زنان در آموزش عالی ایران رشد تصاعدی داشته است. روند روبه‌رشد حضور زنان در آموزش عالی ایران به گونه‌ای بود که بسیاری تصور می‌کردند ساختار آموزش عالی ایران در حال زنانه شدن است؛ اما مروری بر دستاوردها، از جمله سهم نابرابر زنان در مناصب آکادمیک (سهم ۵ درصدی زنان در مرتبه استادی)، نابرابری در گروه‌های تحصیلی (سهم ۱۶ درصدی زنان در رشته‌های فنی و مهندسی)، سهم بالای زنان دانش‌آموخته بیکار (مردان ۱۲ درصد و زنان ۲۶ درصد) بیانگر این است که نابرابری‌های پایداری در سطوح مختلف آموزش عالی ایران باقی مانده است (فلاحتی، ۱۳۹۷). این نابرابری در آموزش عالی جهانی نیز مستند شده است، به طوری که در سطح جهان، علی‌رغم دسترسی گسترده‌ای که در چهار دهه گذشته به آموزش عالی فراهم شده، همچنان نابرابری‌های نژادی و قومیتی، جغرافیایی و جنسیتی به صورت گسترده‌ای قابل مشاهده است (جیکوب<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶؛ پترسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ کلاسن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). گزارش یونسکو<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که از هر سه کشور، در دو کشور زنان دانشجو بیش از مردان هستند و این در حالی است که به صورت میانگین، در بهترین حالت، زنان ۱۷ درصد از مناصب ریاست دانشگاه‌ها را بر عهده دارند و در برخی از کشورها، تا کنون هیچ زنی در منصب ریاست دانشگاه قرار نگرفته است.

نگاهی به وضعیت سهم زنان در نظام مدیریتی ایران نشان می‌دهد که این شکاف جنسیتی به طرز گسترده‌ای در ساختار مدیریتی ایران، به ویژه در بخش‌های دولتی و غیردولتی، قابل مشاهده است. به عنوان مثال، در سال ۱۳۹۶، سهم زنان در نظام مدیریتی ایران توسط



1. Jacobs
2. Peterson
3. Klasen
4. UNESCO

سازمان امور استخدامی کشور در حدود ۱۸ درصد گزارش شده بود، و این در حالی است که بخش مهمی از زنانی که به عنوان مدیر محاسبه شده بودند، مدیران مدارس دخترانه بودند. محاسبه دقیق زنان براساس مناصب مدیریتی در سال ۱۳۹۶ نشان می داد که سهم زنان در مجموع مدیران پایه، میانی و عالی در حدود ۹ درصد است (معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری، ۱۴۰۰). این شکاف جنسیتی در حالی در ساختار مدیریتی ایران وجود دارد که از دهه ۷۰ شمسی، حضور زنان در آموزش عالی با رشد معناداری روبه رو بوده است و بر اساس همین افزایش سهم زنان دانش آموخته، این انتظار وجود داشت که زنان به صورت معناداری در موقعیت های مدیریتی نقش ایفا کنند. نکته مهم تر این است که این نابرابری در موقعیت های مدیریتی در درون آموزش عالی نیز مشهود است. براساس آخرین داده های مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی (۱۴۰۰)، در ایران نیز به طور میانگین ۲۵۶۹ دانشگاه وجود دارد که از این تعداد، ۵۳۰ واحد سهم دانشگاه آزاد، ۳۰۹ مؤسسه غیرانتفاعی، ۱۷۰ مرکز فنی و حرفه ای، ۴۶۶ مرکز پیام نور، ۹۵۳ واحد علمی و کاربردی، و ۱۴۱ دانشگاه دولتی (وزارت علوم) ثبت شده اند. از مجموع این ۲۵۶۹ مؤسسه، سهم زنان در ریاست دانشگاه ها برابر با دو رئیس دانشگاه دولتی اردکان و دانشگاه الزهرا و دو رئیس واحد در دانشگاه آزاد واحد تهران شمال و تهران غرب است. بنابراین، در ساختار مدیریتی آموزش عالی نیز، فاصله جنسیتی به صورت معناداری وجود دارد، اما مطالعات بسیار محدودی به بررسی این نابرابری در سطح ملی پرداخته اند. اهداف مهم در این پژوهش متمرکز بر شناسایی موقعیت های مدیریتی زنان در آموزش عالی به تفکیک ستادی و اجرایی و همچنین رتبه های مدیریتی (پایه، میانی و عالی) به منظور ارائه تصویری دقیق تر از موقعیت زنان در ساختار رهبری آموزش عالی ایران است.

## ۲. ملاحظات نظری

در اواخر دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، رویکردهای نوآورانه جدیدی توسط محققان حوزه جنسیت و فمینیست ها ظهور کرد که مسیر مطالعات رهبری سازمانی را دگرگون نمود. از این زمان، مطالعات در حوزه زنان و سازمان نگاه به زنان را از فردای غریبه و یا به اصطلاح «دیگری»، که نیاز به یادگیری «بندبازی» دارند، به افرادی که توسط «نظم جنسیتی» حاکم در ساختار سازمانی مردسالارانه از پیشرفت در نردبان ارتقای سازمانی حذف می شوند

تغییر داد. رویکردهای فمینیستی در عرصه مطالعات قدرت، درگیر سه پیش فرض قدرت، سلطه و مردسالاری با تمرکز بر سهم زنان در عرصه‌های عمومی، که تحت سلطه مردان بوده‌اند، قرار داشت. با این حال، رویکردهای فمینیستی هرگز از شکل‌های مختلف قدرت، دموکراسی، لیبرالیسم و/یا سوسیالیسم جدا نشدند، بلکه برای پیشبرد اهداف زنان و کیفیت کلی زندگی، به شدت بر آن تکیه کرده‌اند. در مجموع، می‌توان گفت که نظریه‌پردازی فمینیستی در زمینه رهبری زنان بیشتر با رویکردهای لیبرال شکل گرفته است و مروجان این نظریه معتقدند که زنان با آموزش و کسب مهارت و دانش، قابلیت و فرصت‌های برابر برای رهبری کسب خواهند کرد؛ در حالی که رویکردهای مارکسیستی و سوسیالیستی و رادیکال معتقدند که اساساً ساختارهای مردسالارانه موجود، که در نهادها و رویه‌ها ریشه دوانده‌اند، امکان این دسترسی را فراهم نمی‌کنند (آلن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

توجه به موقعیت زنان در رهبری آکادمیک و آموزش عالی، در رویکردهای نظری نیز، تا دهه ۱۹۸۰ میلادی مورد توجه نبود و بنابراین، رویکردهای کلاسیک کمتر به تفاوت‌های جنسیتی در مدیریت آموزش عالی پرداخته‌اند. در رویکردهای جدید رهبری نیز، شاهد تلفیقی از رویکردهای فرهنگی و مشارکتی و تیمی هستیم که این رویکردها، هم‌زمان با حضور بیشتر زنان و گروه‌های نژادی و قومی و اقلیت‌ها در ساختارهای مدیریتی و تفاوت‌ها و تمایزات و تأثیر محیط در این رویکردها پررنگ‌تر است. از بین رویکردهای مؤثر در تحلیل نابرابری جنسیتی در سازمان، به‌ویژه آموزش عالی، می‌توان به رویکرد سرمایه انسانی توجه کرد که معتقد بود عدم موفقیت زنان در پیشرفت به سمت‌های رهبری، ناشی از عدم برخورداری آن‌ها از تحصیلات و دانش و تخصص است. این نظریه در میانه دهه ۸۰ بسیار مورد توجه بود، اما با توسعه دسترسی زنان به آموزش و پرورش و آموزش عالی و استمرار نابرابری‌های جنسیتی در موقعیت‌های رهبری و مدیریتی، اقبال به این نظریه کاهش یافت (چوی و پارک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). هر چند این رویکرد همچنان برای کشورهای در حال توسعه و توسعه نیافته که زنان نابرابری شدیدی در دسترسی به آموزش را تجربه می‌کنند همچنان دارای کاربردی است (باوا و سانیاره<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

1. Allen
2. Choi & Park
3. Bawa & Sanyare

رویکرد سازمان جنسیتی آکر<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) از جمله نظریاتی است که تحلیل دقیق و مرتبطی با ساختار سازمانی و نابرابری در موقعیت‌های مدیریتی ارائه می‌دهد. آکر در رویکرد سازمان جنسیتی معتقد بود که نابرابری جنسیتی کاملاً «سرسخت» است، زیرا در ساختار سازمان‌های کاری تنیده شده است. این امر حتی باعث شده است که تعریف «شغل» شامل ترجیح ضمنی «کارگران مرد» باشد (آکر، ۱۹۹۰). بر همین اساس و با این پیش‌فرض که چون زنان درگیر نقش‌های چندگانه هستند (ویلیامز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵)، کارفرمایان ترجیح می‌دهند افرادی را که دارای حواس‌پرتی کمی در خارج از محل کار هستند و می‌توانند وفادارانه خود را وقف سازمان کنند استخدام نمایند. نظریه سازمان جنسیتی (آکر، ۱۹۹۰) تأکید می‌کند که یک مدیر وقتی در جایگاه مدیریتی قرار می‌گیرد، با ابعاد مختلف، از جمله ساختار (مانند سلسله‌مراتب، مناصب و تقسیم کار جنسیتی) و نیز فرهنگ (هنجارها و ارزش‌های حاکم بر سازمان)، که از نظر تاریخی مردانه هستند، مواجه می‌شود.

در اکثر جوامع، پست‌های بالای سلسله‌مراتب سازمانی توسط مردانی اشغال می‌شوند که اغلب به‌عنوان «دروازه‌بانان» پیشرفت شغلی عمل می‌کنند (آیستون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). بین و کامینگز<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) تأکید دارند که «باشگاه پسران پیش‌کسوت» قوانین مردانه را ترویج می‌کنند و سرانجام این رویه‌ها به مکانیسم اصلی فرایندهای تصمیم‌گیری در دانشگاه تبدیل می‌شوند. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی مردانه زنان را از شبکه‌های غیررسمی متحد مردانه و فرصت اشتراک اطلاعات و فرصت‌ها دور نگه می‌دارد (لوک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). آکر (۱۹۹۰) دلایل نابرابری در سازمان را به پنج فرایند تقسیم کار جنسیتی، نمادهای فرهنگی، تعاملات محل کار، هویت‌های فردی و منطق سازمانی مرتبط می‌دانست. آکر تأکید داشت که منطق سازمانی نقش مهمی در تولید سیاست‌ها و استراتژی‌ها دارد و در تغییر وضعیت مؤثر خواهد بود. این منطق، که با فرهنگ سازمانی پیوند نزدیکی دارد، نقش مهمی در انزوای زنان در موقعیت‌های رهبری و مدیریتی در آموزش عالی دارد. طبق رویکرد نظری اثر ماتیلدا (روزیترا<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳)، رهبران زن و زنان دانشمند با برداشت‌های منفی

1. Acker
2. Williams
3. Aiston
4. Bain & Cummings
5. Luke
6. Rossiter



و ارزش گذاری ناچیز همکاران زن و مرد و همچنین مافوق از دستاوردهای آنان روبه‌رو می‌شوند و همین امر تمایل زنان به کسب مناصب مدیریتی را کاهش می‌دهد.

رویکرد سقف شیشه‌ای نیز از دیگر رویکردهایی است که در تحلیل سهم نابرابر زنان در ساختار مدیریتی مورد استناد قرار می‌گیرد. سقف شیشه‌ای به نوعی تبعیض عمودی اشاره دارد که یک فرد واجد شرایط که مایل به پیشرفت در سلسله‌مراتب سازمان خود است، به دلیل تبعیض غالباً مبتنی بر جنسیت، در سطح پایین‌تر متوقف می‌شود. در حالی که در مطالعات کلاسیک موضوع سقف شیشه‌ای به عنوان یک مانع تعریف می‌شد، در رویکردهای متأخر، ابعاد متنوع و چندگانه آن در ساختارهای مختلف مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته است. بابیک و هانسهز<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) تأکید دارند که هیچ معیار عینی و قابل مشاهده‌ای برای نشان دادن سقف شیشه‌ای در یک سازمان وجود ندارد و بر این اساس، سقف شیشه‌ای را می‌توان به عنوان مانع و یا موانع ظریف، اما پایدار، تعریف نمود که دربرگیرنده قوانین و اقدامات آگاهانه و ناخودآگاه تبعیض آمیز و حتی فرهنگ و نگرش‌هایی است که مانع دسترسی زنان واجد شرایط به پست‌های مدیریتی بالا و ارشد می‌شوند. سقف شیشه‌ای در ساختار سازمانی می‌تواند در چند لایه عمل کند و مانع از ارتقای زنان در ساختار شود. آموزش عالی به دلیل ماهیت و ساختار خود این ویژگی را دارد که سقف شیشه‌ای چندلایه‌ای را برای ارتقای زنان هم در روند مرجعیت علمی و هم در موقعیت‌های مدیریتی فراهم سازد و عملاً ساختاری جنسیتی را شکل دهد.

### ۳. پیشنهاد پژوهش

در چند دهه اخیر، توجه به جایگاه زنان در ساختار رهبری و مدیریت سازمان‌ها از سوی محققان مختلف (رود<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ گیپسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ ایگلی و کارلی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ برکینشاو و وایت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷؛ گیلارد و اوکونجو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲)، به ویژه در آموزش عالی، مورد

1. Babic & Hansez
2. Rhode
3. Gipson
4. Eagly & Carli
5. Burkinshaw & White
6. Gillard & Okonjo-Iweala

توجه جدی قرار گرفته است. مشارکت زنان در مدیریت و رهبری سازمان‌ها، به‌ویژه در آموزش عالی، اهمیت زیادی دارد چرا که حضور بیشتر زنان در موقعیت‌های مدیریتی می‌تواند در مسیر رفع چالش‌هایی مثل نابرابری در حقوق و مزایا (داویدسن و بورک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ پروسر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ فورد و کالینسن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱) و توجه به زنان به‌عنوان بخش مهمی از مخاطبان سیستم آموزش عالی (رایس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴)، ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری (بولتر هندرسون<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۲)، و افزایش شمول اجتماعی، تنوع و عدالت (والبی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱؛ دیم و اوزگا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰) و پایداری و توسعه در آموزش عالی (لیل فیلو<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۰) تأثیر بگذارد. بدون شک، فراهم آوردن فرصت‌های بیشتر در عرصه مدیریتی به افزایش کارآمدی و بهره‌وری و نیز تنوع و تکثر در مدیریت سازمان و تقویت اثربخشی آن منجر خواهد شد (برکینشاو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵).

از منظر عدالت اجتماعی، نابرابری در دسترسی زنان به موقعیت‌های مدیریتی به بازتولید احساس محرومیت در بخش مهمی از افراد دارای صلاحیت و شایستگی منجر می‌شود و این عملاً در فرایند فرهنگ و ارزش‌های سازمانی و، در بُعد وسیع‌تر، جامعه تأثیر نامطلوبی خواهد داشت. مطالعات پیشین در بررسی دلایل عدم حضور زنان در ساختار رهبری و مدیریت آموزش عالی در دو دهه اخیر، از مقایسه سبک‌های رهبری به بررسی عوامل و موانع و فرایندها حرکت کرده‌اند و عملاً سطوح مختلف رهبری مورد توجه قرار گرفته است. شناسایی ساختارهای مؤثر در فرایند رهبری و حضور زنان در سازمان‌ها، مثل تأثیر هنجارهای اجتماعی و ساختار بازار کار و تجارب زنان، از جمله حوزه‌های مورد توجه در این دو دهه هستند.

تنوع مطالعات این حوزه بسیار زیاد است و محققان تلاش کرده‌اند ابعاد مختلف همچون تجارب زنان در موقعیت‌های مدیریتی پایه و میانی (گونزالس سولیوان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹؛

1. Davids & Burke
2. Prosser
3. Ford & Collinson
4. Rice
5. Butler-Henderson
6. Walby
7. Deem & Ozga
8. Leal Filho
9. Burkinshaw
10. Gonzalez Sullivan

کاماسا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ مونتاس هانترا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲) و یا تأثیر موقعیت‌های مدیریتی در توسعه هویت زنان (گیلیگان<sup>۳</sup>، ۱۹۸۲؛ جاسلسن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶)، پیش‌داوری و کلیشه‌های جنسیتی و تأثیر آن بر پیشرفت شغلی زنان (هیلمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱؛ شیپرو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۸؛ باور و والورتن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹)، و تأثیر عوامل و حمایت‌های سازمانی در پیشرفت زنان (توماس<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱؛ دان<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۴) را مورد بررسی قرار دهند. از دیگر مطالعات مرجع در این حوزه، می‌توان به مطالعه مدسن<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۲)، مین<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) و جانسن<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۷) اشاره کرد که تأثیر شکاف جنسیتی در مدیریت آموزش عالی را بر توسعه منابع انسانی و ارتقای زنان مستند کرده‌اند. گروه دیگری از مطالعات نیز با تأکید بر تجارب کشورهای مختلف، به بررسی موانع حضور زنان در مدیریت آموزش عالی متمرکز بوده‌اند که از جمله می‌توان به پژوهش‌های مورلی<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در مالزی، اودیامبو<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۱) در کنیا، شاول و چاکلا<sup>۱۵</sup> (۲۰۲۰) در زیمبابوه، لی و کام<sup>۱۶</sup> (۲۰۲۱) در هنگ‌کنگ، و لانگمن<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۸) اشاره کرد. یافته‌ها در اکثر این مطالعات نشان می‌دهند که ساختار پیچیده بازار کار و اقتصاد مانع از رشد زنان در مناصب مدیریتی می‌شود و به گفته ایگلی و کارلی (۲۰۰۷)، امروز نه تنها سقف شیشه‌ای، بلکه یک هزارتوی پیچیده در مقابل زنان وجود دارد. مروری بر پیشینه پژوهش در ایران نشان می‌دهد که این نابرابری، به‌ویژه در مناصب مدیریتی، دغدغه بسیاری از محققان در مطالعات آموزش عالی بوده است، اما بیشتر

1. Kamassah
2. Montas-Hunter
3. Gilligan
4. Josselson
5. Heilman
6. Shapiro
7. Bower & Wolverton
8. Thomas
9. Dunn
10. Madsen
11. Main
12. Johnson
13. Morley
14. Odhiambo
15. Shava & Chasokela
16. LI & Kam
17. Longman



مطالعات بر شناسایی موانع حضور زنان متمرکز بوده‌اند و مطالعات داده‌محور و تطبیقی عملاً سهم بسیار کمی دارند. از معدود مطالعات داده‌محور در ایران، می‌توان به مطالعه زاهدی (۱۳۸۱) در مورد «تغییرات جایگاه شغلی زنان دانشگاهی در یک دهه» اشاره کرد. او با بررسی موقعیت زنان دانشگاهی کشور در سه دانشگاه تهران، شهید بهشتی و علامه طباطبایی در سال ۱۳۷۰، نشان داد که جنسیت عاملی تعیین‌کننده در گزینش‌ها است و زنان در سطوح مدیریتی دانشگاه حضور ندارند. مطالعه زاهدی در سال ۱۳۸۱ به تکرار آن پژوهش و پرسش‌ها در فاصله یک دهه پرداخته تا تغییرات پیش‌آمده را شناسایی کند. نتایج حاکی از آن هستند که گرچه زنان دانش و تجربه بیشتری کسب کرده‌اند و مشارکت آن‌ها در رده‌های مدیریتی پایین و میانی افزایش یافته، ولی در رده‌های عالی مدیریتی تغییر محسوسی رخ نداده است و همچنان کمیته‌ها و شوراهای تصمیم‌گیری دانشگاه به‌طور کامل در اختیار مردان قرار دارند. احمدی‌پور (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «مطالعه تطبیقی فرصت‌های مدیریتی زنان در سیستم آموزش عالی، مورد مطالعه: ایران و کشورهای عربی»، با مقایسه ایران و کشورهای عربی به این نتیجه می‌رسد که در ساختار اداری آموزش عالی ایران، تراکم زنان صرفاً در بخش کارشناسی است و نسبت مستقیمی بین افزایش سطح اداری و کاهش حضور و مشارکت زنان برقرار است. بردبار و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با «بررسی نگرش اعضای هیئت‌علمی زن دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد در مورد موانع ارتقای آنان به پست‌های مدیریتی» دریافتند که علی‌رغم یکسان بودن سطح دانش و تخصص اعضای هیئت‌علمی زن و مرد، گویا فرصت‌های دستیابی به پست‌های مدیریتی برای ایشان یکسان و برابر نیست.

گروه دیگری از مطالعات، با رویکرد تحلیلی و تبیینی، به بررسی دلایل سهم کمتر زنان در مناصب مدیریتی در آموزش عالی و مدل‌سازی برای توانمندسازی و ارائه راهکار از زمینه‌های فقهی و قانونی پرداخته‌اند. این مطالعات مجموعه‌ای از مرور بر یافته‌ها و جمع‌بندی از دلایل و عوامل را در قالب راهکارهایی برای پیشبرد وضعیت زنان در آموزش عالی ارائه کرده‌اند. به‌عنوان مثال، صالحی و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای با عنوان «شناسایی موانع ارتقای شغلی زنان در آموزش عالی و ارائه راهکارهای مؤثر جهت بهبود وضعیت حضور بانوان در جایگاه‌های مدیریتی»، مهم‌ترین راهکارها برای ارتقای وضعیت زنان در مناصب مدیریتی را در سه دسته: (۱)



توانمندسازی زنان و فراهم کردن زمینه‌های خودباوری ایشان و اصلاح طرز فکر کلیشه‌ای، (۲) حساس سازی زنان برای پیگیری مطالبات خود، و (۳) کارآفرینی به‌عنوان راهی برای اثبات توانایی رهبری زنان و برگزاری سمینار و کارگاه آموزشی برای آشنا کردن مدیران با مقوله جنسیت و ترغیب آن‌ها برای به‌کارگیری زنان در سطوح بالای سازمانی اشاره کرده‌اند. رحمانی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «ابعاد حقوقی مدیریت زنان در آموزش عالی»، ابعاد حقوقی مدیریت زنان در آموزش عالی را مورد بررسی قرار می‌دهد و نتیجه می‌گیرد که موانع پیش‌روی زنان برای دستیابی به مشاغل مدیریتی را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: (۱) موانع مربوط به تفکیک جنسیتی و وظایف، و (۲) موانع مربوط به مسائل فرهنگی، مذهبی و تاریخی که امروز جزئی از فرهنگ عمومی جامعه شده‌اند و حتی خود زنان نیز آن‌ها را به‌عنوان یک اصل طبیعی پذیرفته‌اند. در مجموع، مطالعات انجام‌شده در ایران بیشتر بر آسیب‌شناسی عمومی و کمتر بر زمینه مستندسازی آماری در سطح ملی متمرکز بوده‌اند.

#### ۴. روش پژوهش

این مطالعه با هدف بررسی سهم زنان در مناصب مدیریتی در آموزش عالی ایران با تأکید بر زنان دانشگاهی شاغل در ساختار وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام گرفته است. یکی از مهم‌ترین چالش‌های این مطالعه، در ابتدا، کسب اطلاعات درباره سهم زنان در موقعیت‌های مدیریتی در آموزش عالی همراه با ویژگی‌هایی شامل مرتبه علمی، سابقه مدیریتی، سن، نوع پست بود که این اطلاعات در وزارت علوم و مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی در دسترس نبودند. بنابراین، محقق برای کسب اطلاعات درباره زنان مدیر، اقدام به مکاتبه با وزارت علوم کرد و به‌منظور یکسان‌سازی داده‌ها، پرسش‌نامه خوداظهاری مشتمل بر سوابق و اطلاعات مربوط به مدیران زن ارسال شد. در پرسش‌نامه، از پاسخ‌گویان درخواست شده بود که به این مشخصات پاسخ دهند: سن، سازمان محل خدمت، نوع سازمان/دانشگاه (دولتی، غیردولتی)، مرتبه علمی (مربی، استادیار، دانشیار، استاد، غیرهیئت‌علمی)، مدرک تحصیلی (کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکترا)، رشته تحصیلی، پست سازمانی (عنوانی که در حکم ذکر شده است)، مسئولیت اجرایی (مدیر گروه، مدیر دانشکده، مدیرکل، معاون دانشگاه، رئیس دانشگاه)، سابقه کار (سال/ماه)، سابقه مدیریت (سال/ماه)، و سابقه مدیریت در پست کنونی (سال/ماه). به‌دلیل

اهمیت شناخت جایگاه مدیران زن در این مطالعه، هر دو گروه از زنان هیئت علمی و غیر هیئت علمی مورد مطالعه بودند. به دلیل اهمیت کیفیت داده‌ها، اطلاعات از طریق مشاوران امور زنان دانشگاه‌ها جمع‌آوری شد، به این نحو که مشاور ریاست دانشگاه، از طریق سیستم اداری، ضمن شناسایی مدیران زن در هر دانشگاه، پرسش‌نامه را برای فرد و پس از بررسی کیفیت داده‌ها، برای مشاور وزیر ارسال کرد.

بر پایه اطلاعات دریافت شده، ۳۵۵ کد اطلاعاتی از مدیران زن در وزارت علوم جمع‌آوری شد که شامل اعضای هیئت علمی (در سطوح رئیس دانشگاه، معاون دانشگاه، مدیران اجرایی و یا مدیران کل، رئیس دانشکده و معاون دانشکده) و اعضای غیر هیئت علمی (در سطح مدیرکل) است. مدیران پایه در این مطالعه شامل مدیران گروه و مدیران در سِمَت‌های ریاست ادارات هستند. مدیران میانی شامل معاونت دانشکده و ریاست دانشکده، ریاست کتابخانه، ریاست دفاتر (نظارت و ارزیابی)، مشاور ریاست دانشگاه، ریاست آزمایشگاه‌ها و دفاتر مشاوره‌های تخصصی در نظر گرفته شده است. مدیران عالی شامل معاون دانشگاه و ریاست دانشگاه‌ها و، در سطح ستاد نیز، معاون وزیر و مشاور ستاره‌دار وزیر در نظر گرفته شده است. سِمَت‌های ستادی، که اعضای غیر هیئت علمی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بر عهده دارند، نیز شامل مدیریت مالی، برنامه و بودجه، رئیس اداره و ... در نظر گرفته شده است. اطلاعات جمع‌آوری شده در نرم‌افزار SPSS وارد شد و مورد تحلیل قرار گرفت.

بازه زمانی این مطالعه در محدوده پایانی سال ۱۳۹۹ و آغاز ۱۴۰۰ صورت گرفته است. براساس داده‌های گردآوری شده، ۳۵۵ زن مدیر مشارکت‌کننده در این مطالعه از ۵۱ نهاد آموزش عالی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری هستند. به سبب شمار بالای نهادهای مشارکت‌کننده، سهم بالای ۳ درصد برای تحلیل انتخاب شد و بر این اساس، بیشترین فراوانی مربوط به دانشگاه تهران با ۵۳ مدیر زن است که سهم آن نزدیک به ۱۵ درصد از کل مدیران زنی است که اطلاعات آن‌ها ثبت شده است. دانشگاه فردوسی مشهد با ۱۹ مدیر زن (۵.۴ درصد) در جایگاه دوم و دانشگاه کوثر متعلق به نیروی انتظامی با ۱۷ مدیر زن (۴/۸ درصد) در رتبه سوم قرار دارند. دانشگاه سمنان با ۱۵ مدیر (۴/۲ درصد)، دانشگاه زنجان با ۱۱ مدیر (۳/۱ درصد) و دانشگاه گنبد کاووس با ۱۲ مدیر (۳/۴ درصد) در مراتب بعدی قرار دارند. سهم دیگر مراکز مشارکت‌کننده در ارائه اطلاعات زیر ۳ درصد بوده است.



#### ۴. یافته‌ها

یافته‌های این مطالعه بیانگر وجود دو لایه از سقف شیشه‌ای در مسیر ارتقای زنان به موقیعت‌های مدیریتی در جامعه مورد مطالعه از آموزش عالی ایران است و نشان می‌دهد که نظم جنسیتی به صورت ساختاریافته در مسیر پلکان شغلی زنان شکل گرفته است.

#### ۴-۱. لایه اول سقف شیشه‌ای: سهم زنان در مراتب علمی

وضعیت آموزش عالی ایران در یک نگاه کلی نشان می‌دهد که تا سال ۱۴۰۰، مجموعاً تعداد ۲۳۰ هزار و ۳۸۸ نفر در مؤسسات آموزش عالی کشور به تدریس اشتغال داشته‌اند. از این مجموع، ۱۵۲ هزار و ۵۲ نفر (معادل ۶۶ درصد) مرد و ۷۸ هزار و ۳۳۶ نفر (معادل ۳۴ درصد) زن هستند. تفکیک نسبت ساختار دولتی و غیردولتی (غیرانتفاعی و دانشگاه آزاد) نشان می‌دهد که مجموعاً زنان ۳۳ درصد از اعضای هیئت علمی در ساختار دولتی و ۳۴/۸ درصد در ساختار غیردولتی را تشکیل می‌دهند. سهم نابرابر زنان در ساختار بخش دولتی، که عموماً دانشگاه‌های با رتبه بالاتر در کشور را تشکیل می‌دهند، بیانگر وجود نابرابری در سهم زنان در ساختار تخصصی وزارت علوم است. نگاهی به سهم زنان در مراتب علمی این نابرابری را نمایان‌تر می‌کند.

همان‌گونه که در جدول شماره (۱) مشهود است، با افزایش مراتب علمی، سهم زنان کاهش معناداری را تجربه می‌کند. بیشترین سهم زنان در بین مراتب علمی متعلق به مرتبه استادیار (۶۰ درصد) و، پس از آن، متعلق به مرتبه مربی (۲۰ درصد) است که عملاً در فرایند ارتقا و کسب مراتب بالاتر، با چالش‌های جدی مواجه هستند. آموزشگران با رتبه مربی چالش‌های جدی برای تبدیل وضعیت به استادیاری دارند و در اکثر موارد، با همین رتبه بازنشسته خواهند شد.

جدول ۱. سهم زنان در بین مراتب علمی

مرتبۀ علمی	تعداد	درصد
مربی	۳۱۶۷	۲۰
استادیار	۹۲۷۴	۶۰
دانشیار	۲۳۶۹	۱۵
استاد	۷۹۲	۵
جمع	۱۵۶۰۲	۱۰۰

منبع: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی (۱۴۰۰)



بر این اساس، نزدیک به ۲۰ درصد از این زنان، در چرخه تخصصی شدن حرفه، با چالش مواجه هستند. بررسی سهم زنان در مراتب دانشجویی و استاد تمام، که عملاً فرصت کسب مراتب مدیریتی را فراهم می‌آورد، نشان می‌دهد که سهم زنان در مرتبه دانشجویی ۱۵ درصد و در مرتبه استادی ۵ درصد است (مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۴۰۰). این کاهش معنادار سهم زنان بیانگر این است که مجموعاً ۸۰ درصد از موقعیت‌های تخصصی و حرفه‌ای در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در اختیار مردان است و شکاف جنسیتی ۸۰ درصدی در این حوزه وجود دارد.

کاهش سهم زنان در مراتب تخصصی آکادمیک اولین بار توسط آلپر<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) با عنوان «لوله‌های دارای نشتی»<sup>۲</sup> مطرح شد و تا کنون مطالعات زیادی (پل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶؛ آتکین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲؛ گاسر و شافر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ رسمینی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶؛ لیو و همکاران، ۲۰۱۹) به مستندسازی این ریزش پرداخته‌اند. در این پدیده، با افزایش مراتب علمی در ساختار آکادمیک، تعداد زنان دچار ریزش می‌شود و سهم آن‌ها با کاهش معناداری مواجه می‌شود؛ به طوری که در مراتب مرجعیت علمی، همچون رتبه استادی، دارای سهم بسیار ناچیزی هستند. این سهم برای زنان شاغل در وزارت علوم ۵ درصد است که خود نشان می‌دهد تا چه اندازه شکاف جنسیتی در زمینه مرجعیت علمی وجود دارد. گزارش یونسکو (۲۰۲۱) از این پدیده با عنوان لایه اول سقف شیشه‌ای یاد می‌کند که مانع از حضور زنان در پست‌های مدیریتی بالاتر، که مستلزم داشتن مرتبه بالاتر از استادیاری است، می‌شود. لایه دوم سقف شیشه‌ای، که دسترسی به آن بسیار سخت‌تر است، متعلق به مناصب و موقعیت‌های مدیریتی است که در این بخش، به بررسی ویژگی‌های این لایه در وزارت علوم می‌پردازیم.

#### ۴-۲. لایه دوم سقف شیشه‌ای: زنان در موقعیت‌های مدیریتی

در این بخش، مروری بر یافته‌های بخش آماری مرتبط با بررسی مدیران زن شاغل در وزارت علوم، که موفق شده‌اند در موقعیت‌های مدیریتی قرار گیرند، خواهیم داشت. در

1. Alper
2. Leaky pipeline
3. Pell
4. Atkin
5. Gasser & Shaffer
6. Resmini

واقع، ویژگی مهم این گروه این است که وارد نردبان ارتقای شغلی و کسب مراتب مدیریتی شده‌اند و بازنمایی از زنان در لایه دوم سقف شیشه‌ای خواهند بود.

الف) ورود دیر هنگام، پرش به موقعیت‌های پایه مدیریتی و پایان زود هنگام. بررسی وضعیت سنی مدیران زن در تقاطع با سابقه کار و سابقه مدیریتی چند ویژگی مهم از موقعیت آن‌ها را نشان می‌دهد. بررسی وضعیت سنی مدیران زن در وزارت علوم (جدول ۲) نشان می‌دهد که بیشترین درصد فراوانی زنان مدیر در گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال قرار دارد و سپس ۳۲/۷ درصد در گروه سنی ۲۹ تا ۳۹ سال قرار دارند و ۱۷/۲ درصد در گروه سنی بالاتر از ۵۱ سال قرار دارند. میانگین سنی زنان مدیر در وزارت علوم ۴۳/۶ سال است.

جدول ۲. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان برحسب سن مدیران

سن	فراوانی	درصد معتبر
۲۹ تا ۳۹ سال	۱۱۶	۲۳/۷
۴۰ تا ۵۰ سال	۱۷۸	۵۰/۱
۵۱ تا ۶۱ سال	۵۱	۱۴/۴
بالای ۶۲ سال	۱۰	۲/۸
کل	۳۵۵	۱۰۰
میانگین	۴۳/۶	

این در حالی است که مقایسه سابقه کار مدیران زن (جدول شماره ۳) نشان می‌دهد نزدیک به ۳۹ درصد از آن‌ها بین ۱۱-۶ سال سابقه کاری دارند که بیشترین فراوانی گزارش شده است. نزدیک به ۳۰ درصد از این مدیران سابقه‌ای بین ۶-۱ سال دارند که از نظر فراوانی، در جایگاه دوم قرار گرفته‌اند. در این بین، مدیرانی که بین ۲۶-۲۱ سال و ۳۱-۲۶ سال سابقه دارند، به ترتیب با ۴.۳ و ۴.۶، کمترین سهم را دارند.

جدول ۳. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان برحسب سابقه کار مدیران

سابقه کار مدیران	فراوانی	درصد معتبر
بین ۱۲ تا ۷۲ ماه (۱-۶ سال)	۹۵	۲۸/۹
بین ۷۳ تا ۱۳۳ ماه (۱۱-۶.۱ سال)	۱۲۷	۳۸/۶



سابقه کار مدیران	فراوانی	درصد معتبر
بین ۱۳۴ تا ۱۹۴ ماه (۱۶-۱۱.۱ سال)	۵۱	۱۵/۵
بین ۱۹۵ تا ۲۵۵ ماه (۲۱-۱۶.۱ سال)	۲۷	۸/۲
بین ۲۵۶ تا ۳۱۶ ماه (۲۶-۲۱.۱ سال)	۱۴	۴/۳
بین ۳۱۷ تا ۳۷۷ ماه (۳۱-۲۶.۱ سال)	۱۵	۴/۶
کل	۱۰۰	۳۲۹
میانگین سابقه کار	۱۳۴ ماه (۱۱ سال)	

دو نکته در چنین توزیعی می‌تواند جالب توجه باشد. نخست آن‌که مدیران زن در نهادهای وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، در سال‌های نخستین خدمت خود هستند که در نگاه اولیه، نوعی جوان‌گرایی در انتخاب‌ها و انتصاب‌ها را نشان می‌دهد. اما بررسی میانگین سنی آن‌ها نشان می‌دهد که شکاف جدی بین میانگین سنی و سابقه کار وجود دارد. به عبارت دیگر، از نظر سنی، زنان ورودی دیر هنگام به آموزش عالی دارند، اما در کسب موقعیت‌های مدیریتی در رده‌های ابتدایی، همچون مدیرگروهی، سریع‌تر وارد عمل می‌شوند.

در تأیید این موضوع، بررسی سهم زنان مدیر در مراتب علمی است. همان‌گونه که داده‌های به‌دست‌آمده در جدول ۴ نشان می‌دهند، از میان ۳۵۵ نفر مشارکت‌کننده در این مطالعه، ۳۱۹ نفر به این پرسش پاسخ داده‌اند که از این میان، ۲۰۴ نفر (۵۷.۶ درصد) از مدیران مرتبه علمی خود را استادیار اعلام کرده‌اند که این فراوانی به‌طور چشمگیری بیشتر از دیگر مراتب علمی است. این تجمع را شاید بتوان به این سبب پنداشت که یا شاید شمار زنان در مراتب علمی بالاتر کمتر است که شمار اندک مدیران زن در مراتب پایین‌تر چون دانشیاری یا استادی را به دنبال داشته است، و یا شاید استادیاران مسئولیت‌های اجرایی را راحت‌تر می‌پذیرند. سهم زنان با مرتبه استادی در موقعیت‌های مدیریتی (۵/۶ درصد) نیز نکته مهمی است، چرا که انتظار می‌رود با افزایش سطح مرتبه علمی، سهم زنان در موقعیت‌های مدیریتی افزایش یابد. یافته‌ها نشان می‌دهند که از میان ۳۱۹ نفر مدیر زن، تنها ۲۹ نفر غیرهیئت علمی در پست‌های مدیریتی مصوب فعالیت دارند.



جدول ۴. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان برحسب مرتبه علمی

مرتبه علمی	فراوانی	درصد معتبر
غیرهینت علمی	۲۹	۸/۲
مربی	۱۷	۴/۸
استادیار	۲۰۴	۵۷/۶
دانشیار	۸۴	۲۳/۷
استاد	۲۰	۵/۶
کل	۳۱۹	۱۰۰

نکته جالب‌تر این‌که تقاطع سابقه کار و سابقه مدیریتی (جدول ۵) نشان می‌دهد که بیش از ۸۶ درصد زنان سابقه مدیریتی زیر ۶ سال دارند و ۹/۵ درصد سابقه مدیریتی تا ۱۱ سال دارند. هرچند انتظار می‌رود با افزایش سابقه کار، شاهد افزایش سال‌های مدیریتی در میان زنان باشیم و توزیع متناسب‌تری اتفاق بیفتد، اما نتایج نشان می‌دهند که زنان در پست‌های مدیریتی اقامتی کوتاه‌مدت و موقتی دارند و به نظر می‌رسد که موقعیت مدیریتی برای آن‌ها به‌عنوان افق‌های طولانی مدت محسوب نمی‌شود و به‌سرعت از این مسیر خارج می‌شوند.

جدول ۵. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان برحسب سابقه کار و سابقه مدیریتی

سابقه کار	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	جمع
۱ تا ۶	۱۰	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۹۴
۶ تا ۱۱	۶	۱/۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱/۸	۶	۱۲۷
۱۱ تا ۱۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵۱
۱۶ تا ۲۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۷
۲۱ تا ۲۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۴
۲۶ تا ۳۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۵
جمع	۱۶	۳/۹	۲۷۱	۸۲/۶	۳۱	۹/۵	۷	۲/۱	۱	۲/۱	۳۲۸

علاوه بر این، تقاطع مرتبه علمی و سابقه مدیریتی مدیران زن وزارت علوم (جدول ۶) بیانگر آن است که با افزایش سطح مرتبه علمی زنان، همچنان بیشترین درصد فراوانی آن‌ها در سقف دوره مدیریتی ۱ تا ۶ سال قرار دارد و بنابراین، زنان، علی‌رغم افزایش مرتبه علمی و سابقه کار، تمایلی به حضور مداوم و طولانی مدت در موقعیت‌های مدیریتی ندارند. این یافته تأییدی بر ایده پایان زود هنگام زنان در عرصه مدیریتی علی‌رغم کسب مراتب بالاتر علمی و افزایش سابقه کار است.





جدول ۶. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان برحسب مرتبه علمی و سابقه مدیریتی (برحسب سال)

جمع	۲۶ تا ۲۱/۱	۲۱ تا ۱۶/۱	۱۶ تا ۱۱/۱	۱۱ تا ۶/۱	۶ تا ۱	کمتر از ۱	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد	فراوانی درصد
غیرهیئت علمی	۷/۸	۲۶	۰	۰	۰	۰/۶	۲	۲/۷	۹	۴/۵	۱۵	۰
مریی	۵	۱۷	۰	۰	۰	۰/۳	۱	۰	۰	۴/۸	۱۶	۰
استادیار	۵۸/۴	۱۹۵	۰	۰	۰	۰/۶	۲	۲/۷	۹	۵۱/۲	۱۷۱	۳/۹
دانشیار	۲۳/۴	۷۸	۰/۳	۱	۰/۳	۱	۰/۶	۲	۲/۴	۸	۱۸/۹	۶۳
استاد	۵/۴	۱۸	۰/۳	۱	۰	۰/۳	۱	۱/۵	۵	۳/۳	۱۱	۰
جمع	۱۰۰	۳۳۴	۰/۶	۲	۰/۳	۱	۲/۴	۸	۹/۳	۳۱	۸۲/۶	۲۷۶

ب) پنجره باز مشارکتی در علوم انسانی و علوم پایه؛ انسداد در هنر و علوم پزشکی. رشته تحصیلی از دیگر ابعاد مورد بررسی در موقعیت زنان مدیر در این مطالعه بود. همان‌گونه که اطلاعات به‌روشنی نشان می‌دهند (جدول ۷)، بیشترین سهم در موقعیت‌های مدیریتی را دانش‌آموختگان گروه علوم انسانی با ۳۶ درصد دارند و پس از آن، گروه علوم پایه با ۲۷ درصد و سپس رشته‌های فنی و مهندسی با ۱۹ درصد قرار دارند. در این میان، کمترین فراوانی مربوط به گروه علوم پزشکی و هنر به ترتیب با ۲/۳ و ۲/۸ درصد است. مقایسه این داده‌ها با سهم زنان در رشته‌های دانشگاهی بیانگر نوعی همسویی در نحوه حضور زنان در ساختار آموزش عالی ایران است. براساس روند سه دهه گذشته، زنان همواره بیشترین سهم دانش‌آموختگان را در رشته‌های علوم انسانی با متوسط ۵۳ درصد برخوردار بوده‌اند و بنابراین، در فرایند جذب به آموزش عالی نیز، وارد رقابت گسترده‌تری شده‌اند و عملاً به نظر می‌رسد که پنجره مشارکتی در حوزه علوم انسانی و علوم پایه برای حضور در مناصب مدیریتی باز بوده، اما در دوره هنر و علوم پزشکی دچار انسداد است.

جدول ۷. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان برحسب گروه تحصیلی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

گروه تحصیلی	فراوانی	درصد معتبر
علوم انسانی	۱۲۸	۳۶/۵
علوم پایه	۹۷	۲۷/۵
فنی و مهندسی	۶۷	۱۹
کشاورزی و دامپزشکی	۴۳	۱۲
هنر	۱۰	۳
علوم پزشکی	۸	۲
کل	۳۵۳	۱۰۰



### ۳-۴. سقف شیشه‌ای بر فراز گذرگاه مسدود دانشکده‌ها

نوع سِمَت اجرایی که زنان در آن فعالیت دارند، از دیگر ابعاد مهم در تحلیل موقعیت زنان در آموزش عالی محسوب می‌شود. یافته‌ها (جدول ۸) نشان می‌دهند که مدیریت گروه‌های آموزشی با نزدیک به ۴۶ درصد (۱۶۲ نفر) بیشترین فراوانی در میان مدیر زن دارد. این در حالی است که از میان پاسخ‌دهندگان، تنها یک زن سابقه ریاست دانشگاه را در کارنامه کاری خود ثبت کرده است. در این بین، مدیران میانی<sup>۱</sup> با شکافی قابل ملاحظه با نزدیک به ۱۹ درصد در جایگاه دوم قرار دارد. همچنین، مدیران ستادی<sup>۲</sup> با ۸ درصد سهم اندکی از سِمَت‌های مدیریتی دانشگاه را دارند. بنابراین، با مقایسه مرتبه علمی مدیران زن و مسئولیت‌هایی که در طول خدمت به آن‌ها واگذار شده است، شاید بتوان گفت که مانعی نامریی برای ورود زنان به جایگاه‌های کلان تصمیم‌گیری در نهادهای آموزش عالی وابسته به وزارت علوم دیده می‌شود. جای بسی شگفتی است که از میان ۳۵۵ مدیر زنی که در این مطالعه شرکت داشته‌اند، فقط ۱ نفر موفق شده است در جایگاه رئیس دانشگاه قرار گیرد و یا تنها ۶ نفر از پاسخ‌دهندگان سِمَت معاون دانشگاه را داشته‌اند که از این میان، ۴ نفر در مؤسسات پژوهشی وابسته به وزارت علوم و ۲ نفر دیگر در مؤسسات آموزش عالی، و نه دانشگاه، معاون بوده‌اند. بنابراین، سقف شیشه‌ای به‌صورت نمایان در ساختار مدیریتی وزارت علوم هویدا است.



جدول ۸. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان برحسب سِمَت اجرایی مدیران زن در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

سِمَت اجرایی	فراوانی	درصد معتبر
مدیرکل	۳۱	۸/۷
مدیر ستادی	۲۹	۸/۲
مدیر میانی	۶۷	۱۸/۹
رئیس دانشگاه	۱	۰/۳
معاون دانشگاه	۶	۱/۷
رئیس دانشکده	۲۳	۶/۵
معاون دانشکده	۳۶	۱۰/۱
مدیر گروه	۱۶۲	۴۵/۶
کل	۳۵۵	۱۰۰

۱. مدیران میانی در این مطالعه شامل افراد حاضر در سِمَت‌های اجرایی همچون ریاست کتابخانه، ریاست دفاتر (نظارت و ارزیابی)، مشاور ریاست دانشگاه، ریاست آزمایشگاه‌ها و دفاتر مشاوره‌های تخصصی و ... در نظر گرفته شده است.  
۲. از سِمَت‌های ستادی، که اغلب اعضای غیرهینت‌علمی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بر عهده دارند، می‌توان به مدیریت مالی، برنامه و بودجه، رئیس اداره و ... اشاره کرد.

از سوی دیگر، برای نمایان ساختن موانع دیگر، می‌توان سِمَت‌ها را به دو دسته ستادی و دانشگاهی تقسیم کرد و سهم این دو گروه را مورد بررسی قرار داد. در گروه اول، از میان ۳۵۵ مدیر زن در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۲۷ مدیر در سِمَت‌هایی فعالیت دارند که بیشتر از جنس ستادی و اجرایی هستند و ۲۲۸ در سِمَت‌های مدیریتی دانشگاهی فعالیت دارند. بنابراین، می‌توان گفت که از مجموع پست‌هایی که زنان تصدی کرده‌اند، نزدیک به ۳۶ درصد از نوع پست‌های ستادی و ۶۴ درصد پست دانشگاهی هستند. در گروه پست‌های ستادی، ۲۳ درصد مدیران غیرهیئت‌علمی هستند که سِمَت‌هایی که بر عهده دارند بیشتر شامل مدیریت واحدهای امور مالی و اداری و منابع انسانی است که جز پست‌های ستاره‌دار سازمان یا دانشگاه به شمار نمی‌آیند و همان‌گونه که جدول ۹ نشان می‌دهد، کمترین سهم را دارند. در مقابل، مدیران میانی با ۵۳ درصد بیشترین سهم را دارند که پست‌های ستاره‌دار نهادهای آموزش عالی را شامل می‌شود و اعضای هیئت‌علمی در این سِمَت‌ها فعالیت دارند.

جدول ۹. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان برحسب مدیران ستادی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

مدیران ستادی	فراوانی	درصد معتبر
مدیر ستادی	۲۹	۲۲/۸
مدیرکل	۳۱	۲۴/۴
مدیر میانی	۶۷	۵۲/۷
کل	۱۲۷	۱۰۰

در گروه دوم مدیران دانشگاهی قرار گرفته‌اند که از ۳۵۵ مدیر زن در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، سهم این گروه ۲۲۸ نفر است (جدول ۱۰). پست‌های دانشگاهی که در این مطالعه مورد توجه قرار گرفته‌اند، از جمله پست‌های ستاره‌دار در ساختار سازمانی دانشگاه‌ها هستند که تنها اعضای هیئت‌علمی شرایط تصدی این پست‌ها را دارند. همان‌گونه که آمارها نشان می‌دهند، ۶۴ درصد از پاسخ‌دهندگان مدیران دانشگاهی هستند که مدیران گروه‌های آموزشی و پژوهشی با ۷۱ درصد بیشترین سهم و رئیس دانشگاه با ۰/۴ درصد (فراوانی ۱ نفر) کمترین سهم را دارد. در این میان، معاونت دانشگاه نیز با ۲/۶ درصد سهم اندکی دارد.



بنابراین، به‌روشنی می‌توان دید که بیشترین پیشرفت زنان در نردبان مدیریتی، محدود به دانشکده‌ها است و خارج از این ساختار، سهم زنان به‌طرز معناداری اُفت می‌کند؛ به‌طوری که سهم زنان در پست‌های داخل دانشکده‌ها ۹۷ درصد و در خارج از آن ۳ درصد است. از این تفاوت معنادار، می‌توان به این نتیجه رسید که دانشکده‌ها به‌عنوان گذرگاهی مسدود در مقابل زنان قرار دارند و عملاً شانس زنان برای کسب موقعیت‌های مدیریتی در داخل دانشکده‌ها خلاصه می‌شود.

جدول ۱۰. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان برحسب مدیران دانشگاهی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

مدیران دانشگاهی	فراوانی	درصد معتبر
مدیر گروه	۱۶۲	۷۱
معاون دانشکده	۳۶	۱۶
رئیس دانشکده	۲۳	۱۰
معاون دانشگاه	۶	۲/۶
رئیس دانشگاه	۱	۰/۴
کل	۲۲۸	۱۰۰



### ۵. نتیجه‌گیری

هدف این مطالعه بررسی سهم زنان در مناصب مدیریتی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به‌عنوان یکی از معتبرترین و مهم‌ترین زیرنظام‌های آموزش عالی ایران بود. نتایج این مطالعه دوجداره بودن سقف شیشه‌ای را در آموزش عالی ایران نشان می‌دهد. لایه اول این سقف شیشه‌ای مرتبط با سهم زنان در مراتب علمی است که یافته‌ها بیانگر نرخ بالای ریزش زنان در مراتب آکادمیک هستند. یافته‌ها نشان می‌دهند که عملاً در دامنه بین موقعیت مربی (۲۰ درصد) و استادیاری (۶۰ درصد)، که به‌عنوان سطح پایین هرم علمی شناخته می‌شود، و زنان در مرتبه دانشیاری (۱۵ درصد) و استاد (۵ درصد)، که سطح تخصصی و مرجعیت علمی است، با شکاف جنسیتی گسترده‌ای در حدود ۸۰ درصد مواجه هستیم. این ریزش معنادار زنان در این سطح مؤید پدیده «لوله‌های دارای نشستی» است که با افزایش مراتب علمی، سهم زنان با کاهش معناداری مواجه است. لایه دوم سقف شیشه‌ای در وزارت علوم از مقایسه سهم زنان مدیر به کل زنان هیئت‌علمی

قابل دریافت است. مقایسه تعداد زنان هیئت علمی (۱۵۶۰۲ نفر) و زنان مدیر عضو هیئت علمی (۳۲۶ نفر) بیانگر سهم ۲ درصدی زنان هیئت علمی در موقعیت‌های مدیریتی است. بنابراین، این لایه با قدرت و به صورت نمایانی در مسیر نردبان شغلی زنان در وزارت علوم قابل مشاهده است.

بررسی وضعیت زنان مدیر مؤید ویژگی‌های متعددی است، از جمله آن‌که بررسی میانگین سنی مدیران زن در وزارت علوم نشان می‌دهد که کمی بیشتر از ۵۰ درصد آن‌ها در گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال قرار دارند و میانگین سنی مدیران زن در حدود ۴۳/۶ سال است. این میانگین سنی شاید در مقایسه با میانگین سنی مدیران کشور (۶۸ سال) به نظر بهتر باشد، اما در واقع، بررسی سهم بالای زنان استادیار (۵۷/۶ درصد) در موقعیت‌های مدیریتی نشان می‌دهد که آن‌ها در سال‌های ابتدایی استخدام، حضور در مناصب مدیریتی را راحت‌تر می‌پذیرند. بررسی میانگین سال‌های مدیریتی زنان بیانگر این است که ۸۵ درصد از مدیران زن سابقه مدیریتی کمتر از ۶ سال دارند و علی‌رغم افزایش سطح مرتبه علمی و حتی سابقه کار نیز، علاقه‌ای به حضور بیشتر در موقعیت‌های مدیریتی ندارند. این امر بیانگر این است که عملاً زنان در بسیاری از مواقع، پس از گذر از مسیر پرپیچ و خم استخدام، ابتدا به صورت علاقه‌مندانه وارد پست‌های مدیریتی می‌شوند، اما پس از آن، بر تقویت و تثبیت جایگاه علمی خود متمرکز می‌شوند و کمتر تمایل دارند به چالش‌ها ساختارها پردازند و به دنبال مناصب مدیریتی بروند. عملاً می‌توان فرض کرد که شاید به همین سبب باشد که شمار مدیران زن در جایگاه مدیران گروه‌های آموزشی و پژوهشی به طور چشمگیری بیشتر از دیگر سمت‌های مدیریتی است؛ به طوری که از میان بیش از ۳۵۰ مشارکت‌کننده در این پیمایش، تنها یک رئیس دانشگاه وجود دارد و بیش از نیمی از پاسخ‌گویان تنها مدیریت گروه را در کارنامه خود دارند.

مورلی و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه خود دریافتند که زنان اغلب بازه زمانی کوتاهی را در پست‌های مدیریتی می‌گذرانند و از عمده‌ترین دلایل آن، به فرهنگ مسلط ساعات کاری طولانی، پیامدهای روحی و روانی احساس در اقلیت بودن، روابط اجتماعی سمی (رقابت‌های غیرسازنده عیله زنان) و ناسازگاری با مسئولیت‌های خانوادگی زنان اشاره کردند. آن‌ها دریافتند که زنان به دلیل ضرورت ایجاد توازن بین مسئولیت‌های علمی و



شغلی با درگیر شدن در پست‌های مدیریتی دچار کمبود زمان می‌شوند و عملاً در چرخه تولید علم و در مسیر کسب مراتب بالاتر علمی دچار رکود می‌شوند و به همین دلیل، به راحتی از سمت‌های مدیریتی کنار می‌روند.

یکی دیگر از نکات مورد توجه در یافته‌های این مطالعه سهم بالای زنان مدیر در رشته‌های علوم انسانی (۳۶/۵ درصد) و علوم پایه (۲۷/۵ درصد) و سهم ناچیز زنان در دو رشته هنر (۲/۸ درصد) و علوم پزشکی (۲/۳ درصد شامل رشته‌های پزشکی زیرمجموعه وزارت علوم) بود. البته، مقایسه سهم زنان دانش‌آموخته در آموزش عالی کشور تا اندازه‌ای با این روند همخوانی دارد، اما انتظار می‌رفت در رشته‌هایی همچون علوم پزشکی (زیرمجموعه وزارت علوم) و هنر، که بیش از ۵۰ درصد دانش‌آموختگان مقطع دکتری آن را زنان تشکیل می‌دهند، سهم بیشتری برای زنان مدیر وجود داشته باشد. یافته دیگر این مطالعه محدود بودن موقعیت‌های مدیریتی زنان به محیط دانشکده‌ها است که از تقسیم مناصب مدیریتی زنان به دو دسته ستادی و دانشگاهی حاصل آمد. این لایه پنهان نشان داد که از مجموع مناصب مدیریتی، ۳۶ درصد ستادی و ۶۴ درصد موقعیت‌های دانشگاهی هستند و در نگاه اول، این سهم بالاتر جذاب به نظر می‌رسد. اما نگاهی به موقعیت‌ها نشان می‌دهد که عملاً ۷۱ درصد زنان در موقعیت مدیرگروهی و ۱۶ درصد معاونت دانشکده هستند و ریاست دانشکده ۱۰ درصد و معاون دانشگاه ۲/۶ و ریاست دانشگاه زیر نیم درصد است. این روند مجدداً بازنمایی از لوله‌های دارای نشی در پلکان مراتب مدیریتی است.

نکته مهم‌تر این است که مجموعاً ۹۷ درصد از موقعیت‌های مدیریتی زنان به دانشکده‌ها محدود است و می‌توان گفت دانشکده‌ها به عنوان گذرگاه‌هایی مسدود هستند که زنان قادر به عبور از آن نیستند و این در حالی است که سقف شیشه‌ای دوجداره بر فراز این ساختار موجود است. یافته‌های این مطالعه دو رویکرد ساختار جنسیتی سازمان و سقف شیشه‌ای را در تحلیل موقعیت مدیریتی زنان به خوبی بازتاب می‌دهند؛ هرچند مسئله نابرابری جنسیتی در مناصب مدیریتی در آموزش عالی منحصر به ایران نیست و نگاهی به داده‌های یونسکو (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که زنان در چهار دهه گذشته، علی‌رغم حضور پرتعداد در آموزش عالی، در کسب موقعیت‌های مدیریتی ناکام بوده‌اند. آمارهای جهانی نشان می‌دهند که زنان در بین کارکنان آموزشی در سطح پایین و به صورت پاره‌وقت پرتعداد

هستند، اما حضور آن‌ها به‌عنوان آموزشگر در مقاطع بالای تحصیلی بسیار کم است (یونسکو، ۲۰۲۱). علاوه‌بر این، در یک مقایسه منطقه‌ای، می‌توان گفت که در آمریکای لاتین و آسیا و اقیانوسیه، فقط ۱۸ درصد از رؤسای دانشگاه‌های دولتی زن هستند. در اروپا، در سال ۲۰۲۰، در مجموع ۴۸ کشور مورد بررسی، فقط ۱۵ درصد از رؤسای دانشگاه‌ها زن بودند و در مقابل، ۸۵ درصد از رؤسای دانشگاه‌ها مرد هستند. علاوه‌بر این، در ۲۰ کشور، در هیچ دانشگاهی زنان در منصب ریاست دانشگاه حضور ندارند. در برخی از کشورها مثل دانمارک، فنلاند، ایسلند، لاتویا و نوروژ، زنان بیشترین سهم را در موقعیت رؤسای دانشگاه‌ها دارند. در کشورهایی مثل کرواسی، قبرس و مولدوا، زنان سهم تقریباً برابری دارند (گزارش اتحادیه‌ی دانشگاه‌های اروپا، ۲۰۲۰). این در حالی است که اکثر این کشورها سهم زنان را در مدیریت‌های عالی (ریاست دانشگاه) در نظر گرفته‌اند، که ایران در مقایسه با آن‌ها فاصله زیادی دارد. آخرین گزارش شکاف جنسیتی<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که سهم زنان ایرانی در موقعیت‌های مدیریتی ۱۸ درصد در مقابل سهم ۸۲ درصدی مردان است که به معنای نابرابری شدید در موقعیت‌های مدیریتی در کل ساختار است، اما انتظار می‌رفت که حضور زنان در موقعیت‌های مدیریتی آموزش عالی پررنگ‌تر باشد؛ مخصوصاً به این دلیل که در بسیاری از مجامع سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کشور، دائماً از زنانه بودن آموزش عالی و تصرف آن توسط زنان به سخن می‌آید. دیوید<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) و مورلی<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) معتقدند که از «بازی با اعداد» در آموزش عالی، به‌عنوان یک پوشش برای پنهان کردن نابرابری‌های موجود در آن استفاده شده است. تأکید بر زنانه شدن آموزش عالی و ارائه آمارهایی از حضور زنان بخشی از این بازی با اعداد است که در عمل مانع از تحلیل دقیق‌تر نابرابری‌ها در آموزش عالی می‌شود. شاید بتوان گفت که در نگاه عمومی، این رخداد در مورد آموزش عالی ایران نیز حادث شده و عملاً ارائه آمارهای گسترده از حضور بالای ۵۰ درصدی زنان در میان پذیرفته‌شدگان دانشگاه‌ها در کشور در طول دو دهه گذشته همین تصور را ایجاد کرده که آموزش عالی ایران زنانه شده است. اما یافته‌های این

1. European University Association
2. Global Gender Gap Report
3. David
4. Morley

مطالعه بیانگر وجود شکاف جنسیتی در درون آموزش عالی و استقرار دو لایه قدرتمند از سقف شیشه‌ای در مسیر نردبان شغلی زنان است که عملاً ساختاری جنسیتی را شکل داده است. افزایش تقاضای زنان برای آموزش عالی و در عین حال پایداری نابرابری‌های متعدد در آن، از جمله در نظام مدیریتی، به معنای نادیده گرفتن ظرفیت بخش مهمی از مخاطبان و عدم انعکاس خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها در سطوح مختلف است. این در حالی است که نهاد آموزش عالی به‌عنوان یکی از الگوهای تحقق عدالت اجتماعی شناخته می‌شود و عملاً پایداری این نابرابری‌ها، در طولانی مدت، به‌عنوان ضدالگویی در دیگر ساختارها تأثیرگذار خواهد بود. در کشوری مانند ایران که گرایش جدی به مهاجرت وجود دارد (صرفی و همکاران، ۲۰۲۳)، نادیده گرفتن ظرفیت‌ها می‌تواند منجر به ناامیدی افراد و از دست رفتن منابع انسانی کشور شود. در عصر هوش مصنوعی و فضای مجازی، که عملکرد افراد هر چه بیشتر از قید فضاهای فیزیکی رها می‌شود (آریس و همکاران، ۲۰۲۳) توجه به ظرفیت‌ها و قابلیت‌های همه اعضای جامعه اهمیت روزافزون پیدا کرده است.

#### ۷. تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی توسط نویسنده بیان نشده است.



فصلنامه مطالعات دانشگاه

۵۶

دوره ۱، شماره ۳  
بهار ۱۴۰۲  
پیاپی ۳



احمدی پور، زهرا (۱۳۹۴). مطالعه تطبیقی فرصت‌های مدیریتی زنان در سیستم آموزش عالی، مورد مطالعه: ایران و کشورهای عربی. همایش زن و مدیریت در نظام آموزش عالی، دوره اول.

بردبار، غلامرضا؛ هادی ندوشن، حسین؛ و جعفری، زهرا (۱۳۹۱). بررسی نگرش اعضای هیئت‌علمی زن دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد در مورد موانع ارتقای آنان به پست‌های مدیریتی. فصلنامه مدیریت سلامت، ۱۵(۴۸)، ۳۶-۴۶.

رحمانی، زهره (۱۳۹۴). ابعاد حقوقی مدیریت زنان در آموزش عالی. همایش زن و مدیریت در آموزش عالی، اسفند ۱۳۹۴، دوره اول.

زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۸۱). تغییرات جایگاه شغلی زنان دانشگاهی در یک دهه. فصلنامه زن در توسعه و سیاست، ۱(۴)، ۱-۲.

صالحی، نسرين؛ آذرنوش، مریم؛ صالحی، نفیسه؛ ناطق، تهمنیه؛ و مرجان، مهراوه (۱۳۹۴). شناسایی موانع ارتقای شغلی زنان در آموزش عالی و ارائه راهکارهای مؤثر جهت بهبود وضعیت حضور بانوان در جایگاه‌های مدیریتی. همایش زن و مدیریت در نظام آموزش عالی، اسفند ۱۳۹۴، دوره اول.

فلاحتی، لیلا (۱۳۹۷). عدالت جنسیتی در آموزش عالی ایران. تهران: مؤسسه مطالعات فرهنگی و اجتماعی.

معاونت امور زنان و خانواده ریاست‌جمهوری (۱۴۰۰). گزارش سهم مدیریتی زنان در دولت دوازدهم. تهران: معاونت امور زنان و خانواده ریاست‌جمهوری.

مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی (۱۴۰۰). آمار آموزش عالی ایران (سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۳۹۸). تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، گروه پژوهش‌های آماری و فناوری اطلاعات.

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158. Doi: 10.4324/9781003071709-29

Aiston, S. J. (2014). Leading the academy or being led? Hong Kong women academics. *Higher Education Research & Development*, 33(1), 59-72.

Allen, A. (2005). Feminist perspectives on power.

Alper, J. (1993). The pipeline is leaking women all the way along. *Science* 260(5106), 409-411. doi: 10.1126/science.260.5106.409

Aris, S., Aeni, B., & Nosrati, S. (2023). A Digital Aesthetics? Artificial Intelligence and the Future of the Art. *Journal of Cyberspace Studies*, 7(2), 219-236. doi: 10.22059/jcss.2023.366256.1097

Atkin, A. M., Green, R., & McLaughlin, L. (2002). Patching the leaky pipeline. *Journal of College Science Teaching*, 32(2), 102.



- Babic, A., & Hansez, I. (2021). The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Frontiers in psychology* 12, 618250.
- Bain, O., & Cummings, W. (2000). Academe's glass ceiling: Societal, professional-organizational, and institutional barriers to the career advancement of academic women. *Comparative education review*, 44(4), 493-514.
- Bawa, S., & Sanyare, F. (2013). Women's participation and representation in politics: Perspectives from Ghana. *International Journal of Public Administration*, 36(4), 282-291.
- Bower, B. L., & Wolverton, M. (2009). *Answering the call: African American women in higher education leadership*. Stylus Publishing, LLC.
- Burkinshaw, P. (2015). *Higher education, leadership and women vice chancellors: fitting in to communities of practice of masculinities*. Springer.
- Burkinshaw, P., & White, K. (2017). Fixing the women or fixing universities: Women in H.E. leadership. *Administrative Sciences*, 7(3), 30.
- Butler-Henderson, K., Carbone, A., Devlin, M., Bull, R., Coldwell-Neilson, J., Fenton, S. H., Fitzgerald, T., & Lang, C. (2022). Editorial: Women and leadership in higher education learning and teaching. *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 19(1), 1-5.
- Choi, S., & Park, C. O. (2014). Glass ceiling in Korean civil service: Analyzing barriers to women's career advancement in the Korean government. *Public Personnel Management*, 43(1), 118-139.
- David, M. E. (2016). *Feminism, gender and universities: Politics, passion and pedagogies*. Routledge.
- Davidson, M. J. (2012). Women in management worldwide: Progress and prospects. *Human Resource Management International Digest*, 20(6).
- Dunn, D., Gerlach, J. M., & Hyle, A. E. (2014). Gender and leadership: Reflections of women in higher education administration. *International Journal of Leadership and Change*, 2(1), 2.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2018). Women and the labyrinth of leadership. In *Contemporary issues in leadership* (pp. 147-162). Routledge.
- European University Association (EUA) (2020). Male vs female university leaders: the hard facts on International Women's Day.
- Ford, J., & Collinson, D. (2011). In search of the perfect manager? Work-life balance and managerial work. *Work, employment and society*, 25(2), 257-273.
- Gasser, C. E., & Shaffer, K. S. (2014). Career development of women in academia: Traversing the leaky pipeline.





- Gillard, J., & Okonjo-Iweala, N. (2022). *Women and leadership: Real lives, real lessons*. MIT Press.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32-65.
- Global Gender Gap Report (2022), World Economic Forum. Reterived from [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)
- Gonzalez Sullivan, L. (2009). Informal learning among women community college presidents. In D. R. Dean, S. J. Bracken, & J. K. Allen (Eds.), *Women in academic leadership: Professional strategies, personal choices* (pp. 95-127). Sterling, VA: Stylus Pub
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674. doi: 10.1111/0022-4537.00234
- Jacobs, J. A. (1996). Gender inequality and higher education. *Annual review of sociology*, 22(1), 153-185.
- Johnson, H. L. (2017). Pipelines, pathways, and institutional leadership: An update on the status of women in higher education.
- Josselson, R. (1996). *Revising herself: The story of women's identity from college to midlife*. New York: Oxford University Press.
- Kamassah, S. (2010). Factors that enable women of South Asian and African descent to succeed in leadership positions in higher education. *College Quarterly*, 13(3), 1-24.
- Klasen, S. (2018). The impact of gender inequality on economic performance in developing countries. *Annual Review of Resource Economics* 10, 279-298.
- Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., ... & Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. *Sustainability*, 12(9), 3761.
- LI, L. C., & Kam, I. C. P. (2021). Women in higher education leadership: Challenges in Hong Kong. *International Briefs for Higher Education Leaders* 9, 11-12.
- Liu, S. N. C., Brown, S. E., & Sabat, I. E. (2019). Patching the "leaky pipeline": Interventions for women of color faculty in STEM academia. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 32.
- Longman, K. A. (2018). Perspectives on women's higher education leadership from around the world.
- Luke, C. (2001). Academic career paths: Women in senior management in Malaysian higher education. *Asia Pacific Journal of Education*, 21(2), 52-75.

- Madsen, S. R. (2012). Women and Leadership in Higher Education: Learning and Advancement in Leadership Programs. *Advances in Developing Human Resources*, 14(1), 3-10.
- Main, J. B., Wang, Y., & Tan, L. (2022). Preparing industry leaders: The role of doctoral education and early career management training in the leadership trajectories of women STEM PhDs. *Research in Higher Education*, 63(3), 400-424.
- Maranto, C. L., & Griffin, A. E. C. (2011). The antecedents of a "chilly climate" for women faculty in higher education. *Human Relations*, 64(2), 139-159.
- Montas-Hunter, S. S. (2012). Self-efficacy and Latina leaders in higher education. *Journal of Hispanic Higher Education*, 11(4), 315-335.
- Morley, L., Berma, M., & Abdul Hamid, B. D. H. (2017). Managing modern Malaysia: women in higher education leadership. In *The changing role of women in higher education* (pp. 137-154). Springer, Cham.
- Odhiambo, G. (2011). Women and higher education leadership in Kenya: A critical analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(6), 667-678.
- Pell, A. N. (1996). Fixing the leaky pipeline: women scientists in academia. *Journal of animal science*, 74(11), 2843-2848.
- Peterson, H. (2011). The gender mix policy—addressing gender inequality in higher education management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(6), 619-628.
- Phillips, K. (2012). Companies with female directors perform better. *HR Review*, 50-72.
- Prosser, M. (2006). *Shaping a fairer future*. London: Department of Trade and Industry.
- Resmini, M. (2016). The 'leaky pipeline'. *Chemistry—A European Journal*, 22(11), 3533-3534.
- Rhode, D. L. (2017). *Women and leadership*. Oxford University Press
- Rice, C. (2014). 6 steps to gender equality: How every university can get more women to the top and why they should, Tromso, Science in Balance Group.
- Rossiter, M. W. (1993). The Matthew Matilda effect in science. *Social studies of science*, 23(2), 325-341
- Sarfi, M., Sarfi, T., Aris, S., Zohouri, M., Aeini, B. (2023). Religion and Migration: An Iranian Survey. *Migration Letters*, 20(S4), 470-480.
- Shapiro, M., Ingols, C., & Blake-Beard, S. (2008). Confronting career double binds: Implications for women, organizations, and career practitioners. *Journal of Career Development*, 34(3), 309-333.
- Shava, G. N., & Chasokela, D. (2020). Women in Higher Education Leadership and Parenthood, Experiences from a University in Zimbabwe: So, Few Women in Leadership Positions. *The Education Systems of Africa*, 1-15.



UNESCO (2021). Women in higher education: has the female, advantage put an end to gender inequalities? Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377182>

Walby, S. (2011). *The future of feminism*. Polity.

Williams, J. C. (2005). The glass ceiling and the maternal wall in academia. *New Directions for Higher Education*, 2005(130), 91-105.



فصلنامه مطالعات دانشگاه

۶۱

زنان در مدیریت آموزش  
عالی ایران...