



---

# ΠΕΡΑΝ ΤΗΣ ΕΠΙΣΗΜΗΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΣΧΕΔΙΟΥ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΦΥΛΟΥ

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ

ΚΥΠΡΟΣ

---

TARGET } Taking a Reflexive approach  
to Gender Equality for  
institutional Transformation

ΚΥΠΡΟΣ

# ΠΕΡΑΝ ΤΗΣ ΕΠΙΣΗΜΗΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΣΧΕΔΙΟΥ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΦΥΛΟΥ

## Οδηγός για Πανεπιστήμια

Συγγραφέας: Maria Caprile (Notus), σε συνεργασία με την Καλυψώ Σέπου (ΙΔΕΚ) και την Angela Wroblewski (IHS)

Συνεισφέροντες: Angela Wroblewski, Andrea Leitner και Victoria Englmaier (IHS); Paola Bello (FRRB); Alina Tariceanu και Daniela Spas (ARACIS); Ντία Αναγνώστου (ΕΛΙΑΜΕΠ); Καλυψώ Σέπου (ΙΔΕΚ); Ivanka Popović, Dasha Duhaček και Milica Mirazić (UB); Amina Bettachy (UH2C); Αναστασία Ζαμπανιώτου και Oliver Boiron (RMEI); Barbara de Micheli και Giovanna Vingelli (FGB)

DOI: 10.5281/zenodo.6514715

**TARGET** } Taking a Reflexive approach  
to Gender Equality for  
institutional Transformation



Το έργο έλαβε χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα Ορίζοντας 2020 για Έρευνα και Καινοτομία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αρ. συμβολαίου 741672.

Οι απόψεις που εκφράζονται σε αυτό το έγγραφο αντικατοπτρίζουν μόνο εκείνες του συγγραφέα και σε καμία περίπτωση δεν αντικατοπτρίζουν αυτές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν είναι υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

# Επιτελική Σύνοψη

Στόχος του παρόντος οδηγού είναι η παροχή στήριξης στα πανεπιστήμια που επιθυμούν να αναπτύξουν και να υλοποιήσουν ένα Σχέδιο Ισότητας Φύλου (ΣΙΦ) στην Κύπρο. Βασίζεται στην προσέγγιση και τις εμπειρίες που αποκτήθηκαν στο πλαίσιο εκπόνησης του έργου TARGET με τίτλο «Taking a Reflexive Approach to Gender Equality for Institutional Transformation» του Ορίζοντα 2020.

Οι εμπειρίες από το TARGET, καταδεικνύουν ότι οι ερευνητικοί οργανισμοί μπορεί να είναι πρωτοπόροι – παρ' όλη την απουσία εθνικών πολιτικών και συγκεκριμένων μέτρων υποστήριξης της ισότητας φύλου – εάν είναι ενθουσιώδεις, εμπλέκουν όλους του αρμόδιους φορείς, διαθέτουν πόρους και βασίζονται σε ικανότητες σε θέματα φύλου. Αυτές οι εμπειρίες, έχουν δείξει σημαντική προοπτική επηρεασμού του διαλόγου σε εθνικό επίπεδο σε θέματα ισότητας φύλου. Δεν είναι μόνο οι οργανισμοί χρηματοδότησης ή διαπίστευσης που μπορούν να προκαλέσουν την αλλαγή: ένα πρωτοπόρο πανεπιστήμιο θα μπορούσε κάλλιστα να ενισχύσει την αλλαγή σε άλλα πανεπιστήμια και ερευνητικούς οργανισμούς.

Το νέο κριτήριο επιλεξιμότητας στο Πρόγραμμα Ορίζοντα Ευρώπη που αφορά στα ΣΙΦ, μπορεί να αποτελέσει βασικό μοχλό για παροχή κινήτρων στα πανεπιστήμια για υιοθέτηση πολιτικής ισότητας φύλου – ταυτόχρονα όμως, εμπεριέχει τον κίνδυνο τα ΣΙΦ να αντιμετωπιστούν ως ακόμη μία απαίτηση διοικητικής φύσεως. Ο Οδηγός αυτός στοχεύει να στηρίξει τα πανεπιστήμια να προχωρήσουν πέραν από την απλή επίσημη υιοθέτηση ενός ΣΙΦ και απευθύνεται κυρίως στους «παράγοντες αλλαγής»: άτομα ή ομάδες που αναγνωρίζουν τις υφιστάμενες ανισότητες σε θέματα φύλου στον οργανισμό τους και είναι πρόθυμοι/ες να τις αντιμετωπίσουν έμπρακτα. Ο παράγοντας αλλαγής λειτουργεί ως καταλύτης για να εξασφαλιστεί η δέσμευση της ιεραρχίας και να ξεκινήσει η διαρθρωτική διαδικασία που θα επιφέρει την ισότητα φύλων.

Η πραγματική επίτευξη της ισότητας φύλου είναι το αποτέλεσμα αυξημένης επιθυμίας και ικανότητας των οργανισμών να εντοπίσουν, αποτυπώσουν και αντιμετωπίσουν έμφυλες προκαταλήψεις με τρόπο που θα αντέξει στον χρόνο. Η ισότητα φύλου είναι θέμα κοινωνικής δικαιοσύνης και υπάρχουν εκτεταμένα αποδεικτικά στοιχεία ότι βελτιώνει την ποιότητα και τον αντίκτυπο της ανώτερης εκπαίδευσης, της έρευνας και της καινοτομίας.

# Περιεχόμενα

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Επιτελική Σύνοψη .....                                              | 3  |
| Εισαγωγή .....                                                      | 7  |
| 1. Εθνικό Πλαίσιο .....                                             | 11 |
| 2. Η Προσέγγιση του TARGET για την Ανάπτυξη και Υλοποίηση ΣΙΦ ..... | 14 |
| 3. Οικοδομώντας τα Θεμέλια .....                                    | 20 |
| 3.1. Δέσμευση και Εμπλοκή Ανώτατης και Ανώτερης Διοίκησης .....     | 20 |
| 3.2. Δημιουργία Κοινότητας Δράσης .....                             | 21 |
| 4. Εκτίμηση Υφιστάμενης Κατάστασης ως προς την Ισότητα Φύλων .....  | 23 |
| 4.1. Οργανωσιακή Δομή και Πλαίσιο .....                             | 23 |
| 4.2. Διεξοδική Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων .....                  | 25 |
| 5. Σχεδιασμός του ΣΙΦ .....                                         | 30 |
| 5.1. Ενδυναμώνοντας τη Δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης .....        | 30 |
| 5.2. Καθορισμός Ρόλων, Αρμοδιοτήτων και Πόρων .....                 | 31 |
| 5.3. Προσδιορισμός Οράματος, Επιδιώξεων, Μέτρων και Στόχων .....    | 32 |
| 6. Παρακολούθηση και Αυτό-αξιολόγηση .....                          | 40 |
| 6.1. Δείκτες Παρακολούθησης .....                                   | 41 |
| 6.2. Παράδειγμα Παρακολούθησης .....                                | 42 |
| 6.3. Αυτό-αξιολόγηση .....                                          | 43 |
| 7. Στρατηγική Επικοινωνίας .....                                    | 45 |
| Αναφορές .....                                                      | 46 |

## Κατάλογος Πλαισίων

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Πλαίσιο 1. Το ΣΙΦ ως Κριτήριο Επιλεξιμότητας στον Ορίζοντα Ευρώπη .....              | 8  |
| Πλαίσιο 2. Εκτιμώντας την Ισότητα Φύλου στις Προαγωγές .....                         | 26 |
| Πλαίσιο 3. Ανάλυση SWOT: Παραμερισμός Εμποδίων Σχετικών με το Φύλο στην Ανέλιξη..... | 29 |
| Πλαίσιο 4. Παρακολούθηση και Αξιολόγηση .....                                        | 40 |

## Κατάλογος Σχεδιαγραμμάτων

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Σχεδιάγραμμα 1. Κύκλος Δημιουργίας και Υλοποίησης του ΣΙΦ ..... | 18 |
| Σχεδιάγραμμα 2. Τρόπος ανάγνωσης του λογικού μοντέλου .....     | 36 |

## Κατάλογος Πινάκων

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 1. Επισκόπηση περιοχών, στόχων και τομέων συλλογής δεδομένων κατά την ΕΥΚ.....          | 25 |
| Πίνακας 2. Ισότητα Φύλου: Περιοχές Παρέμβασης και Όραμα .....                                   | 33 |
| Πίνακας 3. Παραδείγματα Αποτελεσμάτων Εκτίμησης της Κατάστασης και Σχετικοί Στόχοι.....         | 34 |
| Πίνακας 4. Παραδείγματα για το όραμα, τις επιδιώξεις και τους στόχους .....                     | 35 |
| Πίνακας 5. Λογικό Μοντέλο για Μέτρα Ευαισθητοποίησης του Προσωπικού.....                        | 37 |
| Πίνακας 6. Ταξινόμηση: Υλοποίηση και Αντίκτυπος.....                                            | 38 |
| Πίνακας 7. Λογικό Μοντέλο και Δείκτες Υλοποίησης για Μέτρα Ευαισθητοποίησης του Προσωπικού..... | 43 |

## Συντομογραφίες

ΑΔ: Ανθρώπινο Δυναμικό

ΕΔΤ: Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά Ταμεία

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΙΓΕ: Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα Φύλων

ΕΟ: Ερευνητικοί Οργανισμοί

ΕΧΕ: Ευρωπαϊκός Χώρος Έρευνας

ΕΥΚ: Εκτίμηση Υφιστάμενης Κατάστασης ως προς την Ισότητα Φύλου

Ε&Κ: Έρευνα και Καινοτομία

ΙΔΕΚ: Ίδρυμα Έρευνας και Καινοτομίας

ΚΔ: Κοινότητα Δράσης

ΟΕ: Πρόγραμμα Ορίζοντας Ευρώπη

ΟΗΕ: Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών

ΟΧΕ: Οργανισμοί Χρηματοδότησης Έρευνας

ΠΚ: Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΣΙΦ: Σχέδιο Ισότητας Φύλου

ΤΕΠΑΚ: Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου

# Εισαγωγή

Ο Οδηγός έχει στόχο να υποστηρίξει τα πανεπιστήμια που επιθυμούν να αναπτύξουν και υλοποιήσουν Σχέδια Ισότητας Φύλου (ΣΙΦ) στην Κύπρο. Στόχος του παρόντος οδηγού είναι η παροχή στήριξης στα πανεπιστήμια που επιθυμούν να αναπτύξουν και να υλοποιήσουν ένα ΣΙΦ στην Κύπρο. Βασίζεται στην προσέγγιση και τις εμπειρίες που αποκτήθηκαν στο πλαίσιο εκπόνησης του έργου TARGET με τίτλο «Taking a Reflexive Approach to Gender Equality for Institutional Transformation» του Προγράμματος Ορίζοντας 2020.

Υπάρχει πλούτος πηγών για καθοδήγηση όσον αφορά στα ΣΙΦ στην έρευνα και τον ακαδημαϊκό χώρο. Το έγγραφο Horizon Guidance on Gender Equality Plans<sup>1</sup> και το εργαλείο GEAR<sup>2</sup> το οποίο αναπτύχθηκε από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Ισότητας Φύλου (EIGE) είναι οι κυριότερες πηγές αναφοράς σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Άλλοι χρήσιμοι οδηγοί και εργαλεία έχουν αναπτυχθεί από έργα που χρηματοδοτεί η ΕΕ, εθνικούς φορείς και ερευνητικούς οργανισμούς σε ευρωπαϊκές και άλλες χώρες.

Ο Οδηγός στοχεύει στην παροχή επιπρόσθετης καθοδήγησης, αξιοποιώντας την εμπειρία του TARGET. Από το 2017 μέχρι το 2021, το TARGET στήριξε επτά οργανισμούς στον σχεδιασμό και υλοποίηση μίας πολιτικής ισότητας φύλου με έμφαση στον αναστοχασμό (reflexive approach)<sup>3</sup>: δύο φορείς χρηματοδότησης έρευνας (Επαρχιακό Ίδρυμα για την Βιοϊατρική Έρευνα, FRRB, Ιταλία και Ίδρυμα Έρευνας και Καινοτομίας, ΙΔΕΚ, Κύπρος), ένα φορέα διαπίστευσης (Εθνικός Φορέας Διασφάλισης Ποιότητας στην Ανώτερη Εκπαίδευση, ARACIS, Ρουμανία), δύο πανεπιστήμια (Πανεπιστήμιο Βελιγραδίου, Σερβία και Πανεπιστήμιο Hassan II, Καζαμπλάνκα, Μαρόκο) και ένα δίκτυο σχολών μηχανικής στη λεκάνη της Μεσογείου, (Ευρωπαϊκό Δίκτυο Σχολών Μηχανικής, RMEI). Το Ίδρυμα Giacomo Brodolini (FGB, Ιταλία) και NOTUS (Ισπανία) έδρασαν ως φορείς υποστήριξης, ενώ το Ινστιτούτο Προηγμένων Σπουδών (IHS, Αυστρία) είχε τον ρόλο του συντονιστή και αξιολογητή.

Οι επτά φορείς υλοποίησης διέθεταν πολύ λίγη εμπειρία σε θέματα ισότητας φύλου και προέρχονται από χώρες με περιορισμένες πολιτικές ισότητας φύλου στην ανώτερη εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία. Η διαδικασία καταγραφής, σχεδιασμού, ελέγχου, παρακολούθησης και αξιολόγησης του πρώτου τους ΣΙΦ θεωρήθηκε ως η απαρχή μιας μακροπρόθεσμης διαδικασίας, που παρέχει το πλαίσιο συνεργασίας παραγόντων του οργανισμού σε μια αναστοχαστική και τεκμηριωμένη διαδικασία διαρθρωτικής αλλαγής.

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η προθυμία ενός οργανισμού να αναπτύξει και να υλοποιήσει ένα ΣΙΦ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από εξωτερικά κίνητρα ή πίεση, όπως το νομοθετικό πλαίσιο, πολιτικές και πρωτοβουλίες που υιοθετούνται από κυβερνητικούς, χρηματοδοτικούς ή άλλους φορείς. Παρ' όλα αυτά, η εμπειρία του TARGET καταδεικνύει ότι οι οργανισμοί

---

1 EC, 2021

2 Περισσότερες πληροφορίες είναι διαθέσιμες στον ιστοχώρο <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear>

3 Με τον όρο «αναστοχασμός» μεταφράζεται ο αγγλικός όρος 'reflexive'.

αυτοί μπορούν να καταστούν πρωτοπόροι, ακόμη και αν υπάρχει έλλειψη εθνικών πολιτικών ή συγκεκριμένων μέτρων που να υποστηρίζουν την ισότητα φύλου, εάν κινητοποιηθούν, εμπλέξουν βασικούς θεσμικούς παράγοντες, διαθέσουν πόρους και στηριχθούν σε ικανότητες σε θέματα φύλου. Δείχνει επίσης, τη σημαντική προοπτική για επηρεασμό του διαλόγου σε εθνικό επίπεδο σε θέματα φύλου, στις αντίστοιχες χώρες. Δεν είναι μόνο οι οργανισμοί χρηματοδότησης ή διαπίστευσης που μπορούν να προκαλέσουν την αλλαγή: ένα πρωτοπόρο πανεπιστήμιο θα μπορούσε κάλλιστα να ενισχύσει την αλλαγή σε άλλα πανεπιστήμια και ερευνητικούς οργανισμούς.

Το νέο κριτήριο επιλεξιμότητας στο Πρόγραμμα Ορίζοντας Ευρώπη (ΟΕ) που αφορά στα ΣΙΦ (Πλαίσιο 1), μπορεί να αποτελέσει βασικό μοχλό για παροχή κινήτρων στα πανεπιστήμια για υιοθέτηση πολιτικής ισότητας φύλου – ταυτόχρονα όμως, εμπεριέχει τον κίνδυνο τα ΣΙΦ να αντιμετωπιστούν ως ακόμη μία απαίτηση διοικητικής φύσεως. Ο Οδηγός στοχεύει να στηρίξει τα πανεπιστήμια να προχωρήσουν πέραν από την απλή, επίσημη υιοθέτηση ενός ΣΙΦ και απευθύνεται κυρίως στους «παράγοντες αλλαγής»: άτομα ή ομάδες που αναγνωρίζουν τις υφιστάμενες ανισότητες σε θέματα φύλου στον οργανισμό τους και είναι πρόθυμοι/ες να τις αντιμετωπίσουν έμπρακτα. Οι παράγοντες αλλαγής λειτουργούν ως καταλύτες για να ενδυναμώσουν τη δέσμευση της ιεραρχίας και να κινήσουν τη διαρθρωτική διαδικασία που θα επιφέρει την ισότητα φύλων.

Θεωρούμε ότι δεν υπάρχει μια λύση που να ταιριάζει σε όλους. Τα ΣΙΦ μπορούν να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, μόνο εάν είναι ευαίσθητα στο αντικείμενο, προσαρμοσμένα στις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε οργανισμού και ενσωματωμένα σε ένα πλαίσιο που στηρίζει τη συμμετοχή και τον αναστοχασμό των διαφόρων θεσμικών συντελεστών. Η πραγματική αλλαγή είναι το αποτέλεσμα της αυξημένης προθυμίας και ικανότητας του οργανισμού να εντοπίζει, αποτυπώσει και αντιμετωπίσει τις έμφυλες προκαταλήψεις με τρόπο που θα αντέξει στον χρόνο.

Ελπίζουμε ότι ο Οδηγός αυτός θα είναι χρήσιμος γι' αυτό τον σκοπό.

### Πλαίσιο 1. Το ΣΙΦ ως Κριτήριο Επιλεξιμότητας στον Ορίζοντα Ευρώπη

Για να είναι επιλέξιμες, νομικές οντότητες από κράτη μέλη και συνδεδεμένες χώρες που είναι δημόσιοι φορείς, ερευνητικοί οργανισμοί ή ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (συμπεριλαμβανομένων ιδιωτικών ερευνητικών οργανισμών και ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης), θα πρέπει να διαθέτουν Σχέδιο Ισότητας των Φύλων, το οποίο να καλύπτει τις ακόλουθες ελάχιστες απαιτήσεις που αφορούν σε διαδικαστικά θέματα:

- » **Δημοσίευση:** επίσημο έγγραφο που δημοσιεύεται στον ιστοχώρο του φορέα και υπογράφεται από την ανώτατη διεύθυνση.
- » **Δέσμευση πόρων:** δέσμευση πόρων και εμπειρογνομosύνης για την εφαρμογή του Σχεδίου.
- » **Συλλογή και παρακολούθηση δεδομένων:** αναλυτικά στατιστικά στοιχεία φύλου σχετικά με το προσωπικό (και τους φοιτητές/τριες) και ετήσιες εκθέσεις/αναφορές βάσει δεικτών.
- » **Εκπαίδευση:** Ευαισθητοποίηση / εκπαίδευση για το προσωπικό και τους/τις υπεύθυνους λήψης αποφάσεων σχετικά με την ισότητα των φύλων και τις ακούσιες προκαταλήψεις που συνδέονται με το φύλου.

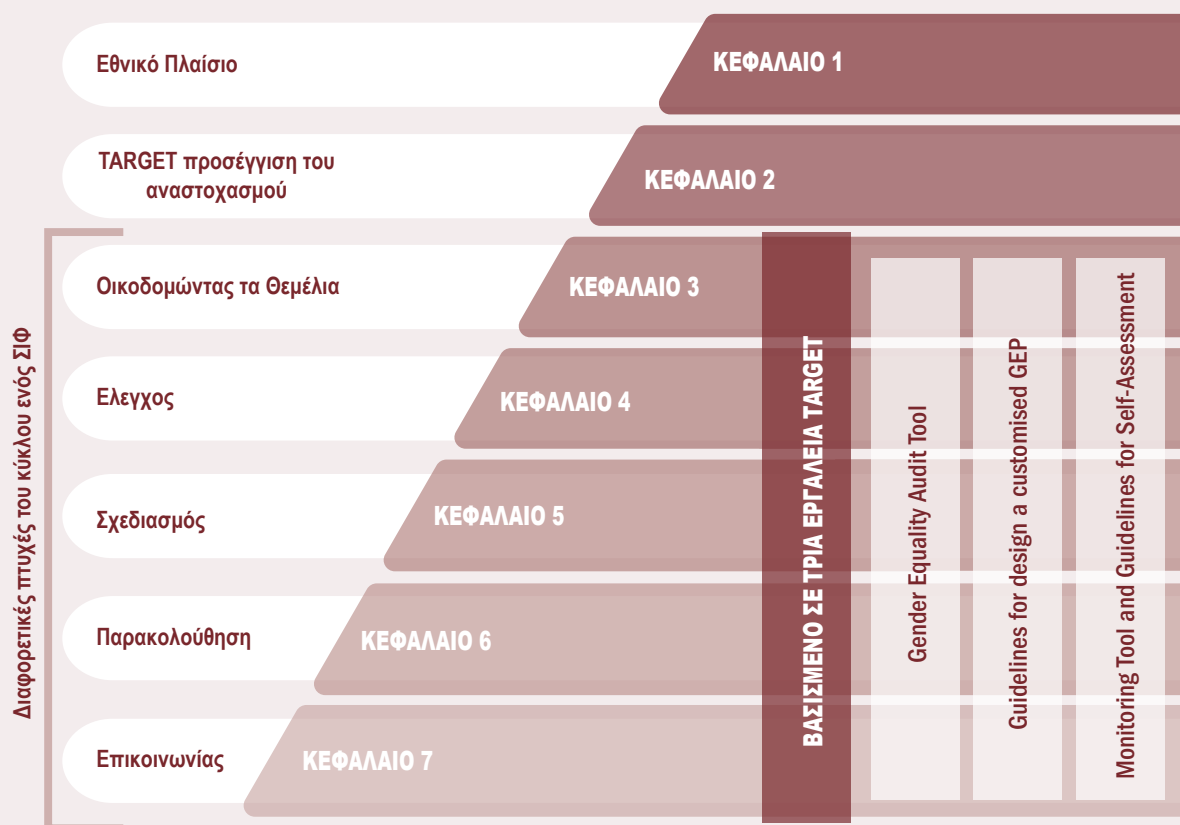
Από άποψη περιεχομένου, οι προτεινόμενοι τομείς που πρέπει να καλύπτονται και να αντιμετωπίζονται μέσω συγκεκριμένων μέτρων και στόχων είναι οι εξής:

- » ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής - ιδιωτικής ζωής και της εργασιακής φιλοσοφίας οργανισμού,
- » ισορροπία εκπροσώπησης των φύλων σε ηγετικές θέσεις και στα κέντρα λήψης αποφάσεων,
- » ισότητα των φύλων στις διαδικασίες πρόσληψης και ανέλιξης,
- » ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στο περιεχόμενο της έρευνας και της διδασκαλίας, και
- » μέτρα κατά της έμφυλης βίας, συμπεριλαμβανομένης της σεξουαλικής παρενόχλησης.

Πηγή: ΕΕ 2021

## Δομή του Οδηγού

Ο Οδηγός είναι δομημένος σε επτά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο παρέχει μια ανασκόπηση του εθνικού πλαισίου, με έμφαση στις πολιτικές φύλου στην ανώτερη εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία. Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει την «αναστοχαστική» προσέγγιση σε θέματα διαρθρωτικών αλλαγών που ακολούθησε το έργο TARGET. Τα πέντε κεφάλαια που ακολουθούν εστιάζουν σε διαφορετικές πτυχές του κύκλου ενός ΣΙΦ: βάζοντας τα θεμέλια, έλεγχος θεμάτων ισότητας, σχεδιασμό, παρακολούθηση και επικοινωνία. Βασίζονται σε τρία εργαλεία που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια του έργου TARGET, τα οποία είναι διαθέσιμα στον ιστοχώρο [www.gendertarget.eu](http://www.gendertarget.eu): Gender Equality Audit Tool<sup>4</sup>; Guidelines for Design a Customised GEP<sup>5</sup> και Monitoring Tool and Guidelines for Self-Assessment<sup>6</sup>. Ο Οδηγός βασίζεται επίσης στο βιβλίο που συντάχθηκε από τους συνεργάτες στο έργο TARGET με βάση τις εμπειρίες που αποκόμισαν από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μίας πολιτικής ισότητας φύλου βασισμένης στον αναστοχασμό<sup>7</sup>.



4 Chizzola, De Micheli & Vingelli, 2018.

5 Palmén & Caprile, 2018.

6 Wroblewski & Eckstein, 2018.

7 Wroblewski & Palmén, eds., υπό δημοσίευση.

# 1. Εθνικό Πλαίσιο

Το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας του 1960 θεσπίζει την αρχή της ισότητας και της απαγόρευσης κάθε μορφής άμεσης ή έμμεσης διάκρισης λόγω φύλου (Άρθρο 28).

Από την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ένας αυξανόμενος αριθμός νέων νομοθετικών μέτρων με θέμα την ισότητα φύλου έχει υιοθετηθεί, όπως επίσης και τροποποιήσεις σε υφιστάμενα μέτρα. Αυτό το νομοθετικό πλαίσιο καλύπτει μεταξύ άλλων, θέματα ίσης μεταχείρισης στην εργασία, ίσης αμοιβής, προστασίας της μητρότητας, γονικής άδειας και βίας ενάντια στις γυναίκες. Σε γενικές γραμμές, έχει ολοκληρωθεί η εναρμόνιση της κυπριακής νομοθεσίας με τις Οδηγίες της ΕΕ σε θέμα ισότητας φύλου.

Επιπρόσθετα, ένας αριθμός Εθνικών Σχεδίων Δράσης έχουν αναπτυχθεί με στόχο την αντιμετώπιση της ανισότητας των φύλων. Αυτά περιλαμβάνουν πολιτικές για την ίση κατανομή της ευθύνης για φροντίδα, εναρμόνιση των υποχρεώσεων καριέρας και οικογένειας, πρόσβαση σε προσιτές και καλής ποιότητας υπηρεσίες φροντίδας παιδιών, ίση πρόσβαση σε υπηρεσίες εκπαίδευσης, κατάρτισης, υγείας και δικαιοσύνης, καταπολέμηση όλων των μορφών έμφυλης βίας και εξάλειψη των ανισοτήτων, διακρίσεων και στερεοτύπων. Το Εθνικό Σχέδιο Δράσης Ισότητας Φύλου 2018-2021 παρέχει το γενικό πλαίσιο για προώθηση της ισότητας φύλου σε διάφορους τομείς στη χώρα.

Η εικόνα της Κύπρου αναφορικά με τις γυναίκες στην Ε&Κ έχει βελτιωθεί την τελευταία δεκαετία. Παρ' όλα αυτά, η Κύπρος εξακολουθεί να κατατάσσεται κάτω από τον μέσο όρο των χωρών της ΕΕ σε ορισμένους δείκτες. Σύμφωνα με τα στοιχεία του She Figures 2015, 2018 και 2021<sup>8</sup>, το ποσοστό των γυναικών με διδακτορικό παρέμεινε σταθερό γύρω στο 50%, που είναι πάνω από τον μέσο όρο της ΕΕ. Είναι όμως σημαντικό να σημειωθεί, ότι ένας μεγάλος αριθμός Κυπρίων φοιτητών/τριών αποκτούν Διδακτορικό τίτλο στο εξωτερικό και δεν περιλαμβάνονται στην εν λόγω καταγραφή. Σε αντίθεση, το ποσοστό των γυναικών στις υψηλότερες ακαδημαϊκές θέσεις (Βαθμίδα Α) παρέμεινε σταθερό στο 13%, κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ (26%). Η κατάσταση είναι παρόμοια για τις γυναίκες επικεφαλής οργανισμών στον τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης. Το 2012, μόνο το 11% των θέσεων αυτών το κατείχαν γυναίκες, με το ποσοστό να μειώνεται στο 10% το 2016 και 9% το 2018. Ο μέσος όρος της ΕΕ είναι πέραν του 20% και στα τρία έτη υπό αναφορά (24% το 2019).

Στο πλαίσιο του Οδικού Χάρτη για τον Ευρωπαϊκό Χώρο Έρευνας (EXE) 2016-2020, διαμορφώθηκε για πρώτη φορά στην Κύπρο μία εθνική στρατηγική ισότητας φύλου στην Ε&Κ<sup>9</sup>. Η Στρατηγική διαμορφώθηκε από τη Γενική Διεύθυνση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, Συντονισμού και Ανάπτυξης το 2017<sup>10</sup> και καθόρισε τρεις εθνικές προτεραιότητες σε σχέση με την ισότητα φύλου:

8 EC DG RTD 2016, 2019, 2021.

9 Wroblewski, 2019.

10 RC, 2017.

1. την ενδυνάμωση γυναικών με την ενθάρρυνση της ίσης συμμετοχής στα κέντρα λήψης αποφάσεων και σε υψηλόβαθμες θέσεις,
2. την βελτίωση της ισορροπίας στη σχέση μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, και
3. την προώθηση της ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου σε ερευνητικές προτάσεις και έργα και την παροχή ίσων ευκαιριών για συμμετοχή σε επιτροπές αξιολόγησης.

Οι Δράσεις που προωθούν την επίτευξη του πρώτου στόχου περιλαμβάνουν την ενθάρρυνση Ερευνητικών Οργανισμών (ΕΟ) να αναπτύξουν ΣΙΦ, την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου σε δομές και πολιτικές στην επιστήμη και έρευνα, τη διοργάνωση εργαστηρίων και σεμιναρίων με θέμα την ισότητα φύλου, την εξέταση και υιοθέτηση καλών πρακτικών από άλλες χώρες-μέλη της ΕΕ, τη συνεισφορά στην αναγνώριση κενών στη νομοθεσία ισότητας φύλου και την προώθηση κάλυψης των κενών αυτών.

Αναφορικά με τη βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, η Κύπρος σχεδιάζει πλάνα για την προώθηση υποστηρικτικών μέτρων και την διερεύνηση της πιθανότητας υιοθέτησης ελαστικής εργασίας και διευθετήσεων που αφορούν στο ωράριο εργασίας.

Σ' ότι αφορά στον τρίτο στόχο, οι κυριότερες δράσεις περιλαμβάνουν την ετοιμασία κατευθυντήριων γραμμών ισότητας φύλου στη διαμόρφωση των ερευνητικών ομάδων και των επιτροπών αξιολόγησης προτάσεων και στην προώθηση της συμπερίληψης της ισότητας φύλου ως ένα από τα υπο-κριτήρια στην αξιολόγηση προτάσεων στα Εθνικά Προγράμματα Έρευνας και Καινοτομίας (Ε&Κ). Αυτά τα μέτρα, τα οποία σχεδιάζονται και ανακοινώνονται από το ΙδΕΚ είναι υπό συζήτηση.

Ο Οδικός Χάρτης ΕΧΕ βασίζεται σε υφιστάμενες πρωτοβουλίες για προώθηση της ισότητας φύλου στην Ε&Κ. Η έμφαση σε μέτρα ισότητας φύλου στην Κύπρο εδράζεται στη μείωση των στερεοτύπων που αφορούν στην ικανότητα των γυναικών να ανταγωνιστούν με τους άνδρες και στο βαθμό αφοσίωσης στην καριέρα τους. Τα μέτρα, ποικίλουν από την προώθηση της έρευνας με αντικείμενο την ισότητα φύλου και τη συμμετοχή σε τέτοια έργα, μέχρι την εφαρμογή νόμων που στοχεύουν στην προώθηση της ισότητας φύλου.

Η διεξαγωγή έρευνας που εστιάζει σε θέματα ισότητας φύλου στηρίζεται κυρίως από το Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΠΚ), μέσω του Ερευνητικού Κέντρου Σπουδών Φύλου. Έμφαση δίνεται σε θέματα που έχουν να κάνουν με τα δικαιώματα και τη συμμετοχή γυναικών και ανδρών σε όλο το φάσμα της ανθρώπινης δραστηριότητας. Από το 2012, το ΠΚ προσφέρει διεπιστημονικό μεταπτυχιακό τίτλο σε θέματα Σπουδών Φύλου (MA και PhD), το οποίο προσφέρεται σε πτυχιούχους απ' όλες τις επιστημονικές περιοχές. Το πρόγραμμα συντονίζεται από την Έδρα UNESCO για Ισότητα και Ενδυνάμωση των Φύλων, η οποία συστάθηκε από το ΠΚ το 2019. Εκπονεί επίσης έρευνα που σχετίζεται με την ισότητα φύλου και διοργανώνει δράσεις ενσωμάτωσης φύλου.

Το Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΤΕΠΑΚ) έχει ενσωματώσει τα θέματα ισότητας φύλου, αναπτύσσοντας ένα ΣΙΦ για την περίοδο 2014-2020, με δράσεις όπως την προώθηση εμπειρογνωμοσύνης σε θέματα ισότητας φύλου μέσω σεμιναρίων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εργαστηρίων, τη διαδικασία καταπολέμησης της σεξουαλικής παρενόχλησης και διάκρισης

και την συλλογή και χρήση στατιστικών στοιχείων ανά φύλο.

Τέλος, η Κύπρος έχει υιοθετήσει νομοθεσίες σχετικές με την ισότητα φύλου οι οποίες περιλαμβάνουν τη διασφάλιση της ίσης αμοιβής μεταξύ γυναικών και ανδρών και παροχής ευκαιριών για επέκταση των διδακτορικών σπουδών σε περιπτώσεις άδειας μητρότητας. Δεν υπάρχει νομοθεσία που να καθορίζει ποσοστώσεις ή άλλους ποσοτικούς στόχους με σκοπό την αύξηση της συμμετοχής γυναικών στα κέντρα λήψης αποφάσεων.

Ο Οδικός Χάρτης EXE κάνει επίσης αναφορά στον ρόλο που διαδραμάτισε το ΙΔΕΚ ως ο κυριότερος φορέας χρηματοδότησης έρευνας στην Κύπρο, μέσω της συμμετοχής του σε διάφορα έργα με επίκεντρο θέματα ισότητας φύλου και συγκεκριμένα τα έργα GENDERACTION, GENDER-NET Plus, ERA-NET Cofund, και TARGET. Στο πλαίσιο του TARGET, το ΙΔΕΚ ανέπτυξε το πρώτο του ΣΙΦ, το οποίο περιλαμβάνει μέτρα που προωθούν την ισότητα φύλου στα πανεπιστήμια και άλλους ερευνητικούς φορείς που υποβάλλουν προτάσεις στα προγράμματα που ανακοινώνει.

Με βάση την Έκθεση Προόδου EXE 2018<sup>11</sup>, άλλες πρωτοβουλίες, όπως το Πρόγραμμα RESTART 2016-2020 που συγχρηματοδοτείται από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά Ταμεία (ΕΔΤ), λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση φύλου. Για παράδειγμα, ζητείται από τους δικαιούχους να συμμορφώνονται με τη νομοθεσία που αφορά στην ισότητα φύλου, καλεί τις αρμόδιες αρχές να συμμετέχουν σε Επιτροπές Διαβούλευσης και περιλαμβάνει την αξιολόγηση της ενσωμάτωσης φύλου στο πλαίσιο αξιολόγησης του προγράμματος. Επιπρόσθετα, το Τμήμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας, Πολιτισμού και Νεολαίας, στοχεύει να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες για παροχή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και κατάρτισης σε ακαδημαϊκά και επαγγελματικά προγράμματα σπουδών στον μέγιστο δυνατό αριθμών ατόμων.

Με βάση το προφίλ της Κύπρου στην Έκθεση Προόδου EXE 2018<sup>12</sup>, έχει παρατηρηθεί αύξηση στη συμμετοχή γυναικών στην έρευνα (+10.4 ποσοστιαίες μονάδες) και στο μερίδιο των γυναικών κατόχων διδακτορικού διπλώματος (+6.3 ποσοστιαίες μονάδες) σε σύγκριση με τα στοιχεία στην έκθεση παρακολούθησης EXE 2016. Σε αντίθεση, παρατηρήθηκε μείωση στο μερίδιο των γυναικών που κατέχουν θέσεις πρώτης βαθμίδας (Grade A) στην ανώτατη εκπαίδευση (-4.7 ποσοστιαίες μονάδες).

---

<sup>11</sup> EC, 2019.

<sup>12</sup> EC, 2019.

## 2. Η Προσέγγιση του TARGET για την Ανάπτυξη και Υλοποίηση ΣΙΦ

Το έργο TARGET υιοθετεί μία τρισδιάστατη στόχευση για επίτευξη της ισότητας φύλων στην ανώτατη εκπαίδευση, την έρευνα και καινοτομία που βασίζεται στις τρεις προτεραιότητες παρέμβασης που ορίστηκαν στον Ευρωπαϊκό Χώρο Έρευνας (EXE)<sup>13</sup>:

1. την άρση των εμποδίων επαγγελματικής ανέλιξης εντός των οργανισμών,
2. την αντιμετώπιση ανισοτήτων και έμφυλων προκαταλήψεων στη λήψη αποφάσεων, και
3. την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στη διδασκαλία και στο περιεχόμενο δραστηριοτήτων έρευνας και καινοτομίας.

Το έργο TARGET ακολουθεί την προσέγγιση του αναστοχασμού πέραν της επίσημης υιοθέτησης ενός ΣΙΦ, δίνοντας έμφαση στη συνεχή διαδικασία ανάδρασης και στη δημιουργία μιας κοινότητας δράσης για να επιτύχει τη διαρθρωτική αλλαγή. Σ' αυτή την ενότητα, παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες της προσέγγισης του έργου TARGET.

### Ισότητα Φύλου και Διαρθρωτική Αλλαγή

Η ισότητα φύλου έχει αναγνωριστεί προ πολλού ως θέμα κοινωνικής ισότητας. Είναι βασικό ανθρώπινο δικαίωμα, ένας από τους Στόχους Αειφόρου Ανάπτυξης του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) και θεμελιώδης αξία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις που καταδεικνύουν ότι η προώθηση της ισότητας φύλου στην ανώτατη εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία έχουν θετικό αντίκτυπο σε άτομα, ερευνητικούς οργανισμούς και την κοινωνία ευρύτερα.

Η ισότητα φύλου<sup>14</sup>:

- + δημιουργεί καλύτερο εκπαιδευτικό και εργασιακό περιβάλλον, που υποβοηθάει στην προσέλκυση, διατήρηση και μεγιστοποίηση των ικανοτήτων των ταλέντων, και
- + βελτιώνει την ποιότητα και τον αντίκτυπο της ανώτατης εκπαίδευσης, της έρευνας και καινοτομίας, διασφαλίζοντας ότι έχει άμεση σχέση με τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις αξίες της ευρύτερης κοινωνίας.

Τα πανεπιστήμια και ο ακαδημαϊκός χώρος γενικότερα χαρακτηρίζονται από επίμονες έμφυλες ανισότητες. Οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται στην ανώτατη διοίκηση και στις ακαδημαϊκές θέσεις, ενώ πολλά ερευνητικά πεδία συνεχίζουν να είναι

<sup>13</sup> EC, 2012b.

<sup>14</sup> EC, 2021.

ανδροκρατούμενα ή γυναικοκρατούμενα<sup>15</sup>. Όμως, η ισότητα φύλου υπερβαίνει την ίση εκπροσώπηση ανδρών και γυναικών σε όλους του κλάδους και στην ιεραρχία:

- + Περιέχει την άρση διαρθρωτικών εμποδίων στην ανέλιξη. Αυτά τα εμπόδια εδράζονται στην έννοια «του άριστου επιστήμονα», που βασίζεται σε μια τυπική παρωχημένη ανδρική καριέρα γρήγορης επιτυχίας και απόλυτης αφοσίωσης στον ακαδημαϊκό χώρο, απαλλαγμένης από οποιοδήποτε άλλες υποχρεώσεις. Αυτή η έννοια έχει έμφυλες προεκτάσεις για τον ορισμό της αξίας και τα κριτήρια για πρόσληψη και προαγωγή. Έχει αρνητικό αντίκτυπο σε όλες τις ομάδες που δεν συνάδουν με το μοντέλο του άριστου επιστήμονα, για παράδειγμα άτομα με ευθύνες παροχής φροντίδας ή θέματα υγείας<sup>16</sup>.
- + Ακόμη, η ακούσια έμφυλη προκατάληψη είναι διάχυτη στην κοινωνία και στον ακαδημαϊκό χώρο και δεν αποτελεί εξαίρεση. Βασίζεται στον ακούσιο συσχετισμό με παραδοσιακούς για το φύλο κανόνες, αξίες και στερεότυπα που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην αναγνώριση της εργασίας και των δυνατοτήτων των γυναικών<sup>17</sup>.
- + Εμφανείς μορφές διάκρισης και αυξανόμενα στοιχεία έμφυλης βίας και σεξουαλικής παρενόχλησης υπάρχουν στα πανεπιστήμια<sup>18</sup>.
- + Η γνώση και η τεχνολογική ανάπτυξη, συχνά θεωρούνται ως ουδέτερες έννοιες ως προς το φύλο. Ωστόσο, η παραγνώριση της ανάλυσης του βιολογικού και κοινωνικού φύλου οδηγεί σε γνωστικά σφάλματα, χαμένες ευκαιρίες για έρευνα και καινοτομία και ενισχύει τις φυλετικές διακρίσεις στην κοινωνία<sup>19</sup>.
- + Επιπρόσθετα, οι έμφυλες ανισότητες επικαλύπτονται με άλλες μορφές διακρίσεων που βασίζονται για παράδειγμα στην κοινωνική τάξη, θρησκεία, εθνικότητα, μεταναστευτικό υπόβαθρο, σεξουαλικό προσανατολισμό, φύλο, ηλικία, ευθύνες φροντίδας και θέματα υγείας. Η κατανόηση των πολλαπλών διακρίσεων σε διάφορους τομείς έχει επίπτωση τόσο στις πρακτικές του οργανισμού, όσο και στο περιεχόμενο της διδασκαλίας, της έρευνας και καινοτομίας<sup>20</sup>.
- + Η αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων ως προς τα θέματα φύλου, αποτελεί βασικό παράγοντα για την αντιμετώπιση όλων αυτών των θεμάτων σε επίπεδο οργανισμού<sup>21</sup>.

**Η προώθηση της ισότητας φύλου στην ανώτατη εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία απαιτεί μια μακροχρόνια και βιώσιμη διαδικασία διαθρωτικής αλλαγής με στόχο τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος (αξίες, πρότυπα, δομές, διαδικασίες), στο πλαίσιο του οποίου η ισότητα φύλου συζητείται ευρέως και υιοθετείται ρητά στις πρακτικές του οργανισμού και των ατόμων<sup>22</sup>.**

15 UNESCO-IESALC, 2021; EC, 2020b.

16 π.χ. EC, 2004; Van den Brink, 2010.

17 π.χ. Science Europe, 2017.

18 Bondestam & Lundkvist, 2020.

19 Schiebinger, 2008; EC, 2020b.

20 για παράδειγμα: Woods κ.α., 2021; EC, 2020b.

21 για παράδειγμα: Lipinsky & Wroblewski, 2021.

22 EC, 2012a, 2021.

## Αναστοχασμός και Διαρθρωτική Αλλαγή

Η επίτευξη της ισότητας φύλου δεν είναι ένα εύκολο εγχείρημα για οποιοδήποτε οργανισμό.

“*Το θέμα ισότητας φύλου είναι περίπλοκο, δεν είναι ένα εύκολο πρόβλημα, ή ακόμη επικίνδυνο, ή απλά ένα πολιτικό πρόβλημα, που σημαίνει ότι δεν υπάρχει πραγματική συμφωνία για το ποιο ακριβώς είναι, γιατί και για ποιόν είναι πρόβλημα, ποιος ευθύνεται για την ύπαρξή του, ποιος έχει την ευθύνη επίλυσής του. Υπάρχει δηλαδή ένας συνεχόμενος πολιτικός αγώνας εξουσίας για τους ορισμούς αυτούς*”<sup>23</sup>.

Το έργο TARGET θεωρεί ότι ο αναστοχασμός σε επίπεδο οργανισμού ή ατόμου είναι στο επίκεντρο της διαρθρωτικής αλλαγής<sup>24</sup>. Το ΣΙΦ πρέπει να παρέχει το πλαίσιο σε όλους τους εμπλεκόμενους, ώστε να προβληματιστούν για τις πρακτικές του οργανισμού, να εντοπίσουν της έμφυλες προκαταλήψεις, να αναλάβουν δράση αναπτύσσοντας εναλλακτικές μη έμφυλες πρακτικές και να χειριστούν την αντίσταση στην αλλαγή. Το ΣΙΦ θεωρείται ως μία διαδικασία μάθησης στον οργανισμό που βασίζεται σε εμπειρικά ευρήματα και σε μια ανοικτή και κριτική συζήτηση των εξελίξεων ως προς την ισότητα φύλου. Η διαδικασία αυτή οικοδομείται στη δέσμευση του οργανισμού, στην ύπαρξη ικανοτήτων σε θέματα ισότητας φύλου και στη συναίνεση γύρω από τις προτεραιότητες για δράση. Παρέχει τη βάση για ένα ΣΙΦ, ευαίσθητο στο πλαίσιο και διαμορφωμένο στις συγκεκριμένες ανάγκες του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, το έργο TARGET διατείνεται ότι η αλλαγή στα πανεπιστήμια είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη<sup>25</sup>. Τα πανεπιστήμια δεν είναι μόνο οργανισμοί που έχουν θέματα φύλου<sup>26</sup>, αλλά επιπρόσθετα ακολουθούν δύο προσεγγίσεις λογικής όταν πρόκειται για θέματα ισότητας φύλου<sup>27</sup>: την ακαδημαϊκή λογική (ως μέρος του ακαδημαϊκού χώρου) και της λογικής του οργανισμού (όπως κάνουν όλοι οι οργανισμοί). Η ισότητα παίζει διαφορετικό ρόλο σε κάθε μία από αυτές τις δύο προσεγγίσεις λογικής. Για παράδειγμα, ένα θετικό μέτρο πολιτικής που προάγει προσοντούχες γυναίκες, μπορεί να είναι αποδεκτό στη λογική του οργανισμού, αλλά να έχει σοβαρές αντιστάσεις στην ακαδημαϊκή λογική, όπου η αξία θεωρείται ως ουδέτερη ως προς το φύλο. Αυτές οι δύο προσεγγίσεις λογικής εμπεριέχουν επίσης διαφορετικές δομές εξουσίας. Η ανώτατη διοίκηση (πρυτανεία, κοσμήτορες) έχουν εξουσία στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην στρατηγική και τους πόρους, αλλά η λήψη αποφάσεων σε ακαδημαϊκά θέματα εναπόκειται στις ανώτατες επιστημονικές βαθμίδες (καθηγητές, ακαδημαϊκά συμβούλια). Αυτές οι δομές εξουσίας υπάρχουν παράλληλα και συχνά χωρίς διασύνδεση. Για τον λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η εμπλοκή στη διαδικασία δημιουργίας του ΣΙΦ, τόσο της ανώτατης διοίκησης, όσο και όλων των εκπροσώπων της ακαδημαϊκής λογικής. Ένα ΣΙΦ θα πρέπει να παρέχει τον χώρο για αναστοχασμό, ώστε να συνδεθούν οι δύο διαφορετικές προσεγγίσεις και να αντιμετωπιστούν οι πρακτικές φύλου με συστηματικό τρόπο.

23 Verloo, 2001, σελ. 14–15.

24 Wroblewski, 2015; Martin, 2006.

25 Wrowbleski & Palmén, υπό δημοσίευση.

26 Acker, 1990.

27 Heintz, 2018.

## Η Θεωρία της Αλλαγής και Εμπειρικά Ευρήματα

Η προσέγγιση της θεωρίας της αλλαγής επιτρέπει την αρχή του αναστοχασμού να ενσωματωθεί στη διαδικασία δημιουργίας ενός ΣΙΦ. Η θεωρία της αλλαγής αποτελεί «μία προσέγγιση βασισμένη στις εκροές, που εφαρμόζει κριτική σκέψη στον σχεδιασμό, υλοποίηση και αξιολόγηση των πρωτοβουλιών και προγραμμάτων που στοχεύουν σε ένα πλαίσιο υποστήριξης της αλλαγής»<sup>28</sup>. Περιλαμβάνει την εκτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης (ΕΥΚ) μέσα από την χαρτογράφηση του πλαισίου της πρωτοβουλίας, του μεγέθους του προβλήματος που η παρέμβαση στοχεύει να αντιμετωπίσει, καθώς και των βασικών ενδιαφερομένων. Με βάση αυτή την αρχική εκτίμηση, καθορίζεται η επιδιωκόμενη μακροπρόθεσμη αλλαγή μέσω του προσδιορισμού του οράματος, των σκοπών και των στόχων. Στη συνέχεια, ορίζονται οι δράσεις, που συνοδεύονται από τις αναμενόμενες εκροές και αντίκτυπο. Η προσέγγιση της θεωρίας της αλλαγής προϋποθέτει την ανάπτυξη μιας διαδικασίας ή σειράς αλλαγών που καθορίζουν το δρόμο προς το επιθυμητό μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα, όπως επίσης και σαφώς διατυπωμένες παραδοχές για το πώς μπορεί να επιτευχθεί η αλλαγή.

Ο Vogel<sup>29</sup> τονίζει ότι η ποιότητα της διαδικασίας της αλλαγής βασίζεται «στην αναλυτική και με σαφήνεια διατύπωση των παραδοχών» και στη ρεαλιστική και διαφανή στρατηγική σκέψη. Η θεωρία της αλλαγής περιλαμβάνει μια διαδικασία έντονου αναστοχασμού, όπου οι παραδοχές για αλλαγή, συνδεδεμένες με το πρόγραμμα, γίνονται σαφείς. Η διατύπωση παραδοχών είναι το κύριο μέρος ανάπτυξης της θεωρίας της αλλαγής. Πάνω στις παραδοχές βασίζονται σιωπηρά όλες οι παρεμβάσεις του προγράμματος, που δεν έχουν ακόμη αποδειχθεί με στοιχεία. Η αξιοποίηση στοιχείων για προσδιορισμό, έλεγχο και αμφισβήτηση των κύριων παραδοχών και η χαρτογράφηση των αόριστων και σαφών σχέσεων της παρέμβασης (πόροι, εκροές, αποτέλεσμα, αντίκτυπος και πλαίσιο) αποτελούν μέρος της δημιουργίας μιας θεωρίας αλλαγής. Σ' αυτή τη διαδικασία, η κριτική σκέψη ελέγχεται με ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία – και τις διαφορετικές προσεγγίσεις που προκύπτουν από τη γνώση των ενδιαφερομένων. Κτίζοντας πάνω στην εκτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης, η τακτική παρακολούθηση παρέχει τη βάση για συνεχές αναστοχασμό στον οργανισμό.

## Κοινότητα Δράσης

Ένα στοιχείο της προσέγγισης στο έργο TARGET ήταν η δημιουργία μιας Κοινότητας Δράσης (ΚΔ) στον οργανισμό<sup>30</sup>. Η εμπειρία έχει καταδείξει ότι είναι δύσκολο να εκκινήσει η διαρθρωτική αλλαγή, όταν βασίζεται σε ένα μόνο άτομο ή μια μικρή ομάδα με περιορισμένη επιρροή στον οργανισμό. Η έννοια της ΚΔ επινοήθηκε από την Wenger<sup>31</sup> και αποτελείται από τρία στοιχεία: κοινό ενδιαφέρον και δέσμευση σε κάποιο τομέα δράσης (τομέας), συλλογική ανάληψη δράσης (κοινότητα) και δημιουργία αποθετηρίου κοινών πόρων (δράση)<sup>32</sup>.

28 Vogel, 2012, σελ. 3.

29 Vogel, 2012.

30 Palmén & Caprile, υπό δημοσίευση.

31 Wenger, 1998.

32 Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2015.

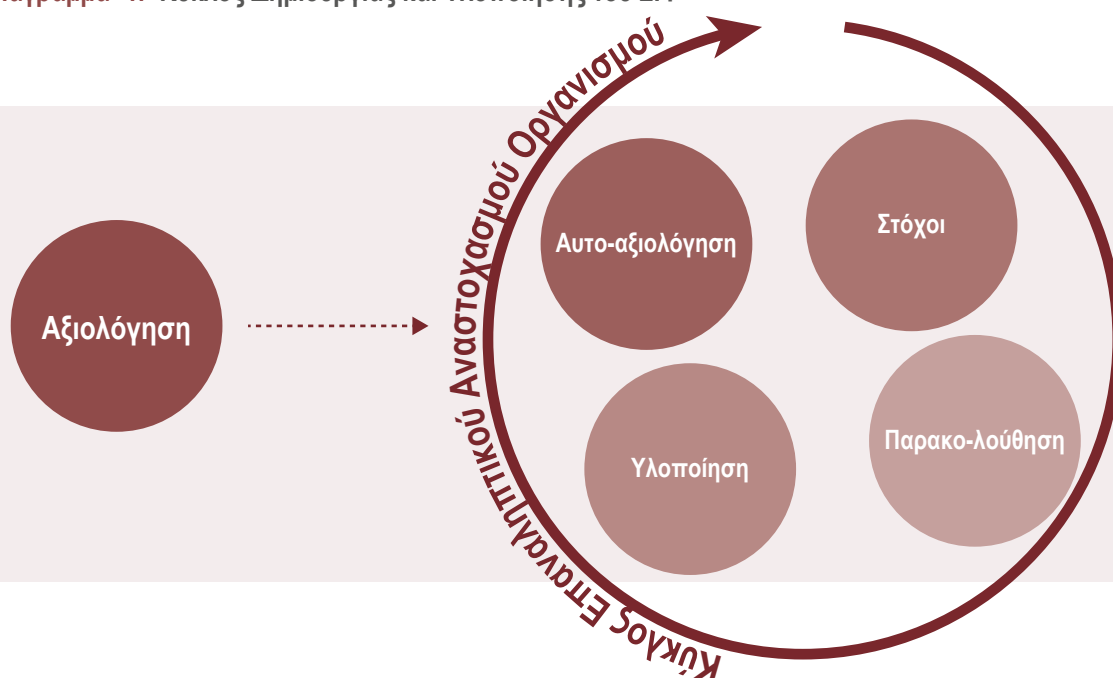
Στο έργο TARGET, ο τομέας είναι η ανάπτυξη και η υλοποίηση ενός ΣΙΦ. Η κοινότητα απαρτίζεται από ομάδα ανθρώπων που συνεργάζονται μέσω δραστηριοτήτων, συζητήσεων και συναντήσεων, συμμετέχουν στην αμοιβαία μάθηση και υποστηρίζουν τη δημιουργία και εφαρμογή του ΣΙΦ. Η κοινότητα αναφέρεται στη δημιουργία εξειδίκευσης σε θέματα φύλου που βασίζεται σε «προηγούμενη γνώση» η οποία επιτρέπει στα μέλη της ΚΔ να εντοπίσουν έμφυλες πρακτικές στον οργανισμό, να αναπτύξουν εναλλακτικές ουδέτερες ως προς το φύλο και να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε αντίσταση. Η προσέγγιση του TARGET θεωρεί την ΚΔ ως κύριο μέσο για ενδυνάμωση του αναστοχασμού σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, συνδέοντας τα διάφορα στάδια ανάπτυξης του ΣΙΦ με τις συζητήσεις στην ΚΔ. Μια καθοριστική πτυχή αφορά στη συμμετοχή στην ΚΔ εκπροσώπων τόσο από τη διοίκηση, όσο και από το ακαδημαϊκό χώρο.

### Μια Κυκλική, Βιώσιμη Διαδικασία

Η προσέγγιση για τα ΣΙΦ, που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του έργου TARGET, αναφέρεται στις έννοιες που συζητήθηκαν πιο πάνω: διαθρωτική αλλαγή, αναστοχασμός, διπλή προσέγγιση λογικής στα πανεπιστήμια, θεωρία της αλλαγής και κοινότητας δράσης.

Η διαδικασία ανάπτυξης και υλοποίησης ενός ΣΙΦ ακολουθεί ένα πλήρη κύκλο πολιτικής (Σχεδ. 1). Η διαδικασία ξεκινά με την ανάλυση των δεδομένων της υφιστάμενης κατάστασης σε θέματα ισότητας φύλου και του πλαισίου του οργανισμού (Εκτίμηση Υφιστάμενης Κατάστασης). Στη βάση των αποτελεσμάτων της εκτίμησης, ορίζονται οι προτεραιότητες και οι στόχοι. Συγκεκριμένα μέτρα για επίτευξη των στόχων αναπτύσσονται, εφαρμόζονται και τυγχάνουν παρακολούθησης. Η διαδικασία παρακολούθησης στόχο έχει την καταγραφή των όποιων αλλαγών στο σχετικό πλαίσιο και την επικρατούσα κατάσταση, όπως επίσης και στην υλοποίηση των συγκεκριμένων μέτρων που αφορούν στην ισότητα φύλων. Ιδανικά, η διαδικασία ολοκληρώνεται με εξωτερική αξιολόγηση του ΣΙΦ. Στη βάση της παρακολούθησης, και αξιολόγησης όταν υπάρχει, συγκεκριμένα μέτρα προσαρμόζονται, αν είναι σκόπιμο, ή ένα νέο ΣΙΦ διαμορφώνεται.

**Σχεδιάγραμμα 1. Κύκλος Δημιουργίας και Υλοποίησης του ΣΙΦ**



Στη διαδικασία αυτή, η αντίσταση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, να παρουσιαστεί σε διαφορετικά στάδια και από διαφορετικά άτομα. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι συνήθως μεγάλη όταν τα πολιτιστικά ήθη, οι πεποιθήσεις, οι προσεγγίσεις και οι αξίες του οργανισμού είναι στο επίκεντρο των προσπαθειών για αλλαγή<sup>33</sup>. Αυτό προφανώς ισχύει στις περιπτώσεις διαρθρωτικών αλλαγών σε πανεπιστήμια, αφού αμφισβητούνται βαθιά ριζωμένες πρακτικές στα θέματα φύλου. Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να είναι σκόπιμη και «εμφανής» ή ανεπαίσθητη και «αόριστη». Μπορεί να είναι ενεργητική ή να λάβει τη μορφή «μη-δράσης», ενισχύοντας μ' αυτό τον τρόπο τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης, αποφεύγοντας απλά ενέργειες που προωθούν την ισότητα φύλου. Μια συνολική επισκόπηση αντιστάσεων σε ερευνητικούς οργανισμούς και στρατηγικών για αντιμετώπισή τους είναι διαθέσιμη στο Εγχειρίδιο για την Αντίσταση FESTA<sup>34</sup>.

Η αντίσταση στην αλλαγή στα πανεπιστήμια μπορεί να είναι ιδιαίτερα έντονη στην ακαδημαϊκή λογική, καθώς από τη μια τα θέματα ισότητας φύλου μπορούν να θεωρηθούν ως απειλή για ένα υποτιθέμενο σύστημα αξιοκρατίας ουδέτερο ως προς το φύλο, ενώ από την άλλη κυριαρχεί αρνητικό κλίμα ως προς τη σημασία της διάστασης του φύλου στην εκπαίδευση και στο ερευνητικό περιεχόμενο. Στο έργο TARGET, η ανάπτυξη και υλοποίηση ενός ΣΙΦ που βασίζεται στον αναστοχασμό, θεωρείται κυκλική και διαρκής διαδικασία, της οποίας τα θέματα αντίστασης αποτελούν αναπόσπαστο μέρος.

Ο κύκλος του ΣΙΦ θα πρέπει να παρέχει το πλαίσιο όπου:

- + η διττή προσέγγιση επιστημονικής λογικής και λογικής σε επίπεδο οργανισμού (και οι συνεπακόλουθες πρακτικές) μπορούν να τύχουν διαπραγμάτευσης,
- + ο συνεχής αναστοχασμός υποστηρίζεται από τη θεωρία της αλλαγής και τη συχνή παρακολούθηση,
- + η ικανότητα σε θέματα φύλου μπορεί να ενισχυθεί συνδυάζοντας διαφορετικούς τύπους γνώσης και πρακτικής εμπειρίας σε θέματα ισότητας και αλλαγής στον οργανισμό, και
- + η αντίσταση σε παρεμβάσεις για την ισότητα φύλου μπορεί να εντοπιστεί και αντιμετωπιστεί επιτυχώς, γεγονός που οδηγεί μερικές φορές σε βελτιώσεις στην ποιότητα των παρεμβάσεων, με τον εκ νέου καθορισμό των στόχων και τον σχεδιασμό συγκεκριμένων μέτρων.

33 Benshop & Verloo, 2011, σελ. 286.

34 FESTA, 2016.

### 3. Οικοδομώντας τα Θεμέλια

Η επίσημη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης είναι προαπαιτούμενο στοιχείο στην ανάπτυξη ενός ΣΙΦ. Χωρίς τη στήριξη της διοίκησης και την επιθυμία για κινητοποίηση της διαδικασίας αλλαγής στον οργανισμό, ένα Σχέδιο Ισότητας Φύλου δεν μπορεί να αναπτυχθεί και υλοποιηθεί με επιτυχία.

Ο φορέας αλλαγής πρέπει να εξασφαλίσει την επίσημη δέσμευση και να έχει ξεκάθαρους όρους εντολής, ώστε να κινηθεί η διαδικασία. Πρέπει επίσης, να εξασφαλίσει την διάθεση των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπινων και οικονομικών) για διενέργεια της ΕΥΚ και σχεδιασμό του ΣΙΦ. Σ' ότι αφορά στους ανθρώπινους πόρους είναι σημαντικό να περιληφθούν ειδικοί με γνώση σε θέματα φύλου και οργανωσιακής αλλαγής, όπως επίσης και με δεξιότητες για διευκόλυνση της διαδικασίας διαμόρφωσης του ΣΙΦ. Αν δεν υπάρχει η ευχέρεια εμπλοκής εσωτερικών στελεχών με σχετική εμπειρογνωμοσύνη, τότε εξωτερικοί ειδικοί πρέπει να εμπλακούν.

Εξ άλλου, η ανάπτυξη ενός ΣΙΦ προϋποθέτει την εμπλοκή όλων των αρμοδίων. Αυτό είναι αναγκαίο ώστε να διασφαλιστεί η πρακτική δέσμευση και ετοιμότητα να συμμετέχουν στη διαδικασία διαρθρωτικής αλλαγής.

Για να εκτιμηθεί η δέσμευση από τις καίριες ομάδες ενδιαφερομένων και για εμπλοκή τους από την έναρξη της διαδικασίας, η συμμετοχική προσέγγιση του TARGET επικεντρώνεται σε δύο καίρια σημεία:

- + εξασφάλιση δέσμευσης από τις ανώτατες βαθμίδες και τα ανώτερα επίπεδα διοικητικού και ερευνητικού προσωπικού, και
- + δημιουργία της ΚΔ με συμμετοχή εκπροσώπων από όλες τις βαθμίδες προσωπικού του οργανισμού.

#### 3.1. Δέσμευση και Εμπλοκή Ανώτατης και Ανώτερης Διοίκησης

Παρότι, η ανώτατη διοίκηση του πανεπιστημίου ενδέχεται να εκφράσει επίσημη δέσμευση στην υλοποίηση του ΣΙΦ, είναι απαραίτητο αυτή να εδραιωθεί, να μεταφραστεί σε πρακτικό επίπεδο και, πολύ σημαντικό, να επεκταθεί στην ανώτατη και ανώτερη ιεραρχία, τόσο για διοικητικά όσο και ακαδημαϊκά θέματα (για παράδειγμα, Κοσμήτορες, Ακαδημαϊκά Συμβούλιο, Προέδρους Τμημάτων)<sup>35</sup>.

Πρακτικές συμβουλές για εδραίωση και ενδυνάμωση της δέσμευσης στα ανώτερα και ανώτατα επίπεδα του πανεπιστημίου:

- + Παρουσίαση επιχειρημάτων που συνδέουν της προτεραιότητες του πανεπιστημίου σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΔ), επικοινωνίας, εξωτερικής αναγνώρισης και χρηματοδότησης σε θέματα ισότητας φύλου και ανάδειξη πως αυτές

<sup>35</sup> Chizzola, De Micheli & Vingelli, 2018.

θα μπορούσαν να υποστηριχθούν από την εισαγωγή πολιτικών ισότητας φύλου (για παράδειγμα βελτίωση συνθηκών εργασίας, προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων, δημιουργία θετικής εικόνας από την παρουσία των μέσων μαζικής ενημέρωσης, διασφάλιση εγκυρότητας, σε εθνικό επίπεδο και επίπεδο ΕΕ, πρόσβαση σε χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα ΟΕ).

- + Παρουσίαση επιχειρημάτων που συνδέσουν τις προτεραιότητες στην εκπαίδευση και Ε&Κ με την υιοθέτηση της διάστασης φύλου, ενισχύοντας την ποιότητα της εκπαίδευσης, της έρευνας και της προοπτικής για καινοτομία και την ανταπόκριση στις ανάγκες όλης της κοινωνίας.
- + Υποστήριξη της ενεργούς συμμετοχής μελών από την ανώτερη και ανώτατη διοίκηση σε δραστηριότητες του οργανισμού, όπως εργαστήρια, δραστηριότητες διάχυσης και επικοινωνίας. Η προβολή της συμμετοχής των μελών των ανωτάτων επιπέδων της διοίκησης στις δραστηριότητες ΕΥΚ, προσδίδει εγκυρότητα σε αυτές.
- + Διασφάλιση της δέσμευσης της ανώτερης και ανώτατης διοίκησης για ανάληψη κεντρικού ρόλου στην στρατηγική επικοινωνίας της ΕΥΚ. Για παράδειγμα, θα πρέπει να είναι ο πρύτανης ή ανώτερο διευθυντικό στέλεχος που θα ανακοινώσει τα αποτελέσματα της ΕΥΚ, τους στόχους ανάπτυξης του ΣΙΦ και τις αναμενόμενες ευκαιρίες και οφέλη.

Η ισχυρή και ρητή δέσμευση της ανώτατης και ανώτερης διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας για τη νομιμοποίηση του χρόνου και της προσπάθειας που θα πρέπει να επενδύσει το προσωπικό του πανεπιστημίου για την υλοποίηση της καταγραφής, την εξουσιοδότηση για ροή της πληροφορίας και επίλυση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν σ' αυτό το αρχικό στάδιο. Αυξάνει επίσης, την προβολή και νομιμότητα της διαδικασίας και διευκολύνει τις διαδικασίες συλλογής των στοιχείων που απαιτούνται. Η συμμετοχή των βαθμίδων αυτών είναι εξ ίσου σημαντική στα επόμενα στάδια της διαδικασίας, δηλαδή στο σχεδιασμό και παρακολούθηση του ΣΙΦ.

### 3.2. Δημιουργία Κοινότητας Δράσης

**Η δημιουργία Κοινότητας Δράσης (ΚΔ) με τη συμμετοχή βασικών αρμοδίων στελεχών είναι σημαντική στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του οργανισμού για μια αναστοχαστική πολιτική ισότητας φύλου. Είναι σημαντικό να δημιουργηθεί αυτή η κοινότητα από την αρχή. Με την κινητοποίηση διαφορετικών συντελεστών διασφαλίζεται ότι η ΕΥΚ δεν στηρίζεται μόνο στον φορέα αλλαγής, αλλά εμπλουτίζεται η συλλογή και ανάλυση δεδομένων<sup>36</sup>.**

Πώς προσδιορίζουμε τους ενδιαφερόμενους και τις ενδιαφερόμενες; Είναι σημαντικό να έχουμε υπόψη ότι τα μέλη της ΚΔ δεν αναμένεται κατ' ανάγκη να έχουν συγκεκριμένη εμπειρογνωμοσύνη σε θέματα ισότητας φύλου. Το βασικό κριτήριο επιλογής τους είναι η θέση που κατέχουν στον οργανισμό και το ενδιαφέρον για εμπλοκή στη διαδικασία. Η ΚΔ θα πρέπει να περιλαμβάνει σημαντικές προσωπικότητες που εκπροσωπούν τη διττή λογική στο πανεπιστήμιο (ακαδημαϊκή και διοικητική), συμπεριλαμβανομένου και διοικητικού προσωπικού που έχει πρόσβαση σε θεσμικά έγγραφα και στατιστικά στοιχεία, ώστε να διευκολυνθεί η στοιχειοθέτηση της αρχικής εκτίμησης υφιστάμενης κατάστασης και η παρακολούθησή της.

<sup>36</sup> Chizzola, De Micheli & Vingelli, 2018.

Σημαντικοί συμμετέχοντες/συμμετέχουσες μπορεί να είναι:

- + Διοίκηση και μέλη των οργάνων λήψης αποφάσεων.
- + Μέλη ακαδημαϊκών σωμάτων και ομάδες στρατηγικής έρευνας.
- + Επαγγελματίες σε διοικητικά τμήματα (ανθρώπινο δυναμικό, προϋπολογισμός, στατιστικά στοιχεία).
- + Ακαδημαϊκοί που ασχολούνται με θέματα ισότητας φύλου ή οργανωσιακής / θεσμικής αλλαγής.
- + Εκπρόσωποι προσωπικού (διοικητικού και διδακτικού / ερευνητικού) από διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες.
- + Εκπρόσωποι από οργανισμούς της κοινωνίας των πολιτών (για παράδειγμα φεμινιστικές οργανώσεις ή σύνδεσμοι ερευνητριών).
- + Εκπρόσωποι φοιτητικών οργανώσεων.

Όταν προσεγγίζονται άτομα για πιθανή συμμετοχή στην ΚΔ, πρέπει να αναδεικνύονται οι στόχοι και τα πιθανά οφέλη που θα προκύψουν από την υλοποίηση του ΣΙΦ. Είναι επίσης σημαντικό να διευκρινιστούν, ιδιαίτερα σε αρχικό επίπεδο, οι πληροφορίες που μπορούν να παράσχουν κατά την προετοιμασία της ΕΥΚ, ανάλογα με τη θέση τους στο πανεπιστήμιο.

Ο εντοπισμός και η εμπλοκή ενδιαφερομένων πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία που θα συνεχιστεί καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου υλοποίησης του ΣΙΦ. Όπως εξελίσσεται η διαδικασία, είναι πιθανόν να εντοπιστούν και άλλα άτομα που θα παράσχουν χρήσιμες πληροφορίες και συνεργασία, τη στιγμή που μέλη της ΚΔ μπορεί να αποχωρήσουν ή να έχουν λιγότερο ενεργό ρόλο. Μπορεί επίσης να καταστεί αναγκαία η διευθέτηση και η προσαρμογή των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων όσων συμμετέχουν ήδη στην ΚΔ.

Η ΚΔ συνεδριάζει στην ολότητά της συνήθως σε τακτά χρονικά διαστήματα για να συζητήσει την πρόοδο διαμόρφωσης και υλοποίησης του σχεδίου. Ο τρόπος εργασίας της ΚΔ μπορεί να διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό: από λίγες πολύ επίσημες συναντήσεις μεγάλης διάρκειας, σε λιγότερες πιο ανεπίσημες και συχνές συναντήσεις. Μια άλλη επιλογή είναι η σύνδεση των συναντήσεων της ΚΔ με άλλες συναντήσεις και διαδικασίες εργασίας του οργανισμού. Όποια και να είναι η μορφή των συναντήσεων, το σημαντικό είναι αυτές να διευκολύνουν την βασική αποστολή της ΚΔ, που είναι η δημιουργία κοινής κατανόησης ανάμεσα στους/στις συμμετέχοντες/χουσες για τα θέματα ισότητας φύλου στον οργανισμό.

Η συχνή επικοινωνία και κοινή εργασία ανάμεσα στα μέλη της ΚΔ δίνει τη δυνατότητα για ενίσχυση των ικανοτήτων σε θέματα ισότητας φύλου, συνδυάζοντας και αναδιαμορφώνοντας διαφορετικούς τύπους γνώσεων και πρακτικών σε θέματα ισότητας και οργανωτικής αλλαγής. Για παράδειγμα, κάποιο μέλος της ΚΔ μπορεί να διαθέτει βαθιά θεωρητική κατανόηση θεμάτων ισότητας φύλου, αλλά περιορισμένη εμπειρία στην υλοποίηση πολιτικών ισότητας φύλου, σε αντίθεση με άτομα που ασχολούνται με την πρακτική εφαρμογή σχεδίων ισότητας φύλου και οργανωτικής αλλαγής. Ένας/μία στατιστικολόγος μπορεί να αναπτύξει εξειδίκευση κατά τη διάρκεια τη διαδικασίας με κριτικό προβληματισμό για το πώς θα συλλέξει και διαμορφώσει σχετικούς δείκτες. Το ίδιο ισχύει για ένα/μία επαγγελματία που ασχολείται με χρηματοοικονομικά θέματα και θα αναπτύξει διαδικασίες για συλλογή στοιχείων σχετικών με την ετοιμασία προϋπολογισμού που λαμβάνει υπόψη το φύλο. Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι τα μέλη της ΚΔ αλληλο-εκπαιδεύονται και από κοινού αναπτύσσουν «εμπειρική γνώση»<sup>37</sup>.

37 Palmén & Caprile, υπό δημοσίευση.

## 4. Εκτίμηση Υφιστάμενης Κατάστασης ως προς την Ισότητα Φύλων

Ο στόχος της εκτίμησης είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης στο πανεπιστήμιο αναφορικά με την ισότητα φύλου, ώστε να αναδειχθούν συγκεκριμένες προκλήσεις. Η εκτίμηση βασίζεται στην ανάλυση διαθέσιμων στοιχείων (έγγραφα, διοικητικά αρχεία, βάσεις δεδομένων) και συμπληρώνεται με ποιοτικές συνεντεύξεις και επιπρόσθετες μεθόδους, όπου είναι εφικτό (μελέτες που αφορούν προσωπικό και φοιτητές).

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι μια πετυχημένη ΕΥΚ ως προς την ισότητα φύλων απαιτεί την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής επικοινωνίας που να είναι προσαρμοσμένη στο συγκεκριμένο εθνικό πλαίσιο και περιβάλλον του κάθε πανεπιστημίου. Το προσωπικό θα πρέπει να κατανοήσει τους λόγους για τους οποίους ζητείται να συμμετέχει στη διαδικασία, την αξία της πραγματοποίησης μια τέτοιας έκθεσης, καθώς και τα οφέλη που ενδέχεται να προκύψουν τόσο σε οργανωτικό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να κοινοποιηθεί στο προσωπικό ένα σαφές και ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα που να περιγράφει κάθε βήμα της διαδικασίας.

### 4.1. Οργανωσιακή Δομή και Πλαίσιο

Κάθε πανεπιστήμιο αποτελεί μια μοναδική οργανωτική μονάδα με ιδιαίτερη εσωτερική δομή και εξωτερικό πλαίσιο. Στόχος του πρώτου σταδίου της εκτίμησης είναι η συλλογή πληροφοριών που αφορούν στο εθνικό και τοπικό περιβάλλον, στη γενική περιγραφή του πανεπιστημίου ( στόχοι, όργανα λήψης αποφάσεων, ινστιτούτα, δομές, βασικές λειτουργίες, μέγεθος) και στην εκπόνηση της αρχικής εκτίμησης δύο διαστάσεων: (1) επίπεδο ευαισθητοποίησης σε θέματα ισότητας φύλου εντός του οργανισμού, και (2) ύπαρξη στατιστικών ή άλλων στοιχείων ανά φύλο<sup>38</sup>.

#### Ευαισθητοποίηση Οργανισμού για Θέματα Ισότητας Φύλου

Η αξιολόγηση του βαθμού ευαισθητοποίησης σε θέματα ισότητας φύλου βασίζεται στην ανάλυση των κύριων κειμένων, των εσωτερικών και εξωτερικών επικοινωνιών και των παρουσιάσεων του οργανισμού. Υπάρχουν αρκετά καίρια ποιοτικά ερωτήματα για αξιολόγηση της ευαισθητοποίησης του οργανισμού:

38 Chizzola, De Micheli & Vingelli, 2018.

- + Ποια είναι τα βασικά έγγραφα εσωτερικής λειτουργίας του πανεπιστημίου; Σε ποιο βαθμό υπάρχει οριζόντια ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στα έγγραφα αυτά;
- + Διαθέτει ο οργανισμός κώδικα δεοντολογίας ή συμπεριφοράς; Εάν ναι, αναφέρεται σ' αυτόν η ισότητα των φύλων;
- + Ποια είναι τα βασικά μέσα εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας (ιστοσελίδα, ενημερωτικό δελτίο κ.λπ.); Σε τι βαθμό έχει ενσωματωθεί η ισότητα των φύλων στα κείμενα των μέσων αυτών;
- + Έχει απονεμηθεί στο πανεπιστήμιο το βραβείο HR Excellence in Research<sup>39</sup>;
- + Έχει υιοθετήσει το πανεπιστήμιο κανονισμούς που αφορούν στη χρήση ουδέτερης ως προς το φύλο γλώσσας; Έχει υιοθετήσει το πανεπιστήμιο κανονισμούς που αφορούν στη χρήση ουδέτερων ως προς το φύλο εικόνων;
- + Έχει υιοθετήσει το πανεπιστήμιο πολιτική που αφορά στην ισορροπία επαγγελματικής – ιδιωτικής ζωής; Εάν ναι, ήταν στόχος της πολιτικής αυτής η προώθηση του ίσου καταμερισμού ευθυνών φροντίδας μεταξύ γυναικών και ανδρών;
- + Έχει υιοθετήσει το πανεπιστήμιο πολιτική που παρεμποδίζει την έμφυλη βία, συμπεριλαμβανομένης της σεξουαλικής παρενόχλησης;
- + Ποιες είναι οι κύριες εθνικές και τοπικές πολιτικές στην ανώτατη εκπαίδευση, έρευνα και καινοτομία; Υπάρχουν συγκεκριμένες πολιτικές προώθησης της ισότητας φύλου; Εάν ναι, μπορεί να λειτουργήσουν ευνοϊκά στην υλοποίηση ενός ΣΙΦ;
- + Τα επίπεδα ευαισθητοποίησης, όσον αφορά στην ισότητα φύλου, εντός του οργανισμού είναι εναρμονισμένα με την εθνική νομοθεσία και τις πολιτικές ισότητας στην ανώτατη εκπαίδευση, έρευνα και καινοτομία;

### Δεδομένα Σχετικά με το Φύλο

Η ύπαρξη στατιστικών δεδομένων ως προς το φύλο είναι σημαντική στην ανάλυση έμφυλων ανισοτήτων σε κάποιο οργανισμό. Ως πρώτο βήμα στην ΕΥΚ, είναι αναγκαίο να προσδιοριστεί το είδος των δεδομένων που είναι ήδη διαθέσιμα από τα διοικητικά αρχεία του προσωπικού και των φοιτητών/τριών, ποιοι/ες τα συλλέγουν και για ποιόν λόγο. Σε πολύ βασικό επίπεδο, αυτό το βήμα επιδιώκει να προσδιορίσει εάν το πανεπιστήμιο συλλέγει δεδομένα κατά φύλο για:

- + το προσωπικό, ανά θέση (διεύθυνση, διοίκηση, εκπαίδευση, έρευνα),
- + τα όργανα λήψης αποφάσεων (συμπεριλαμβανομένων επιτροπών προσλήψεων και προαγωγών),
- + το εκπαιδευτικό και ερευνητικό προσωπικό (ανά κλάδο ή θέση ιεραρχίας),
- + τις αμοιβές προσωπικού, ανά θέση (διεύθυνση, διοίκηση, εκπαίδευση, έρευνα), ιεραρχική βαθμίδα και κλάδο (όπου ισχύει), και
- + τους/τις φοιτητές/τριες και απόφοιτους/τες, ανά κλάδο και επίπεδο (πρώτο πτυχίο, μεταπτυχιακό, διδακτορικό).

Οι γυναίκες και οι άνδρες δεν είναι ομογενείς ομάδες. Για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό να διαπιστωθεί, αν το πανεπιστήμιο συλλέγει στοιχεία αναφορικά με άλλες κοινωνικές μεταβλητές που θα είχαν ενδιαφέρον στην ανάλυση των δεδομένων που αφορούν στο φύλο (όπως ηλικία, ευθύνες φροντίδας, θρησκεία, εθνική καταγωγή, ιστορικό μετανάστευσης).

Σ' αυτό το πρώτο στάδιο, είναι επίσης χρήσιμο να προσδιοριστεί εάν είναι διαθέσιμα άλλα σχετικά δεδομένα, όπως για παράδειγμα στοιχεία από έρευνες ικανοποίησης, δεδομένα για μαθήματα και προγράμματα σπουδών που σχετίζονται με το

39 Περισσότερες πληροφορίες για το βραβείο υπάρχουν <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r#hrs4r-acknowledged-institutions>

φύλο, κατάρτιση προϋπολογισμού που ενσωματώνει τη διάσταση του φύλου.

## 4.2. Διεξοδική Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων

Όταν συλλεγούν και αναλυθούν τα διαθέσιμα δεδομένα, το επόμενο βήμα είναι να γίνουν σκέψεις για τα κενά που υπάρχουν: ποιες επιπρόσθετες πληροφορίες χρειάζονται για να προσδιοριστούν και να γίνουν κατανοητές οι προκλήσεις που αφορούν στην ισότητα φύλων και πώς να αντιμετωπιστούν; Η εκτίμηση πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο περιεκτική και να περιλαμβάνει τρεις περιοχές παρέμβασης: ανθρώπινο δυναμικό, δομές λήψης αποφάσεων και ερευνητικό περιεχόμενο.

Στον Πίνακα 1. που ακολουθεί παρουσιάζεται μια επισκόπηση των στόχων και τομέων συλλογής δεδομένων για κάθε περιοχή.

**Πίνακας 1. Επισκόπηση περιοχών, στόχων και τομέων συλλογής δεδομένων κατά την ΕΥΚ**

| Περιοχή                           | Στόχος Εκτίμησης                                                                                                                                       | Πτυχές Εκτίμησης                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Επαγγελματική Σταδιοδρομία</b> | Δημιουργία της γνωσιακής βάσης για την άρση των έμφυλων θεσμικών εμποδίων στην επαγγελματική εξέλιξη.                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ποσοτικά δεδομένα ως προς το φύλο που αφορούν σε προσλήψεις, διατήρηση της απασχόλησης και προαγωγές</li> <li>Ποσοτικά δεδομένα ως προς το φύλο στις επιτροπές προσλήψεων και προαγωγών.</li> <li>Κριτήρια και διαδικασίες για πρόσληψη και προαγωγές.</li> <li>Μισθολογικό χάσμα μεταξύ φύλων, ανά τομέα και κατηγορία απασχόλησης.</li> <li>Πολιτικές εξισορρόπησης επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής.</li> <li>Πολιτικές ενάντια στις διακρίσεις, συμπεριλαμβανομένων μέτρων ενάντια στην έμφυλη βία και σεξουαλική παρενόχληση.</li> <li>Εκπαίδευση και Κατάρτιση προσωπικού σε θέματα ισότητας φύλου.</li> </ul> |
| <b>Λήψη αποφάσεων</b>             | Δημιουργία της γνωσιακής βάσης για αντιμετώπιση της άνιση εκπροσώπησης και προκαταλήψεων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Δεδομένα ως προς το φύλο που αφορούν σε διευθυντικές θέσεις και όργανα λήψης αποφάσεων.</li> <li>Βαθμός ευαισθητοποίησης και ικανοτήτων σε θέματα ισότητας φύλου στα όργανα λήψης απόφασης, συμπεριλαμβανομένης του καταρτισμού προϋπολογισμού που ενσωματώνει τη διάσταση του φύλου.</li> <li>Υλοποίηση προϋπολογισμού που ενσωματώνει τη διάσταση του φύλου.</li> <li>Εκπαίδευση προσωπικού σε διευθυντικές θέσεις και στα όργανα λήψης αποφάσεων σε θέματα ισότητας φύλου.</li> </ul>                                                                                                                              |
| <b>Περιεχόμενο</b>                | Δημιουργία της γνωσιακής βάσης για την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στα προγράμματα σπουδών και στο περιεχόμενο της έρευνας και της καινοτομίας. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Αριθμός προγραμμάτων σπουδών (επιλεγμένα/υποχρεωτικά) με κύριο αντικείμενο την ανάλυση της διάστασης φύλου.</li> <li>Βαθμός ενσωμάτωσης της διάστασης φύλου στο γενικό πρόγραμμα σπουδών.</li> <li>Εκπαίδευση των καθηγητών και ερευνητών/τριών σε θέματα ανάλυσης βιολογικού και κοινωνικού φύλου στη διδασκαλία και στο περιεχόμενο.</li> <li>Ύπαρξη ερευνητικών ομάδων συναφών με την ισότητα φύλου, ανά θεματική περιοχή.</li> <li>Επίπεδο ενσωμάτωσης της ανάλυσης βιολογικού και κοινωνικού φύλου στα προγράμματα σπουδών και σε ερευνητικά έργα.</li> </ul>                                                    |

Οι τρόποι αντιμετώπισης αυτών των πτυχών θα εξαρτηθεί από τη διαθεσιμότητα στοιχείων σε κάθε πανεπιστήμιο και τις περιοχές που θεωρούνται ως οι πλέον σχετικές. Η διεξαγωγή της ΕΥΚ δεν είναι αυτοσκοπός. Είναι όμως τρόπος για προετοιμασία του ΣΙΦ, προσδιορίζοντας τις προκλήσεις του οργανισμού που αφορούν στην ισότητα φύλου. Η εκτίμηση μπορεί να επικεντρωθεί σε κάποιες από αυτές τις πτυχές και να προσδιορίσει ποιες ελλείψεις σε δεδομένα πρέπει να αντιμετωπιστούν στο πλαίσιο του ΣΙΦ. Για παράδειγμα, κάποιο πανεπιστήμιο μπορεί να μην διαθέτει στοιχεία που να

αφορούν σε προγράμματα σχετικά με την ισότητα φύλου. Ένας στόχος του ΣΙΦ θα μπορούσε να είναι η δημιουργία μιας βάσης δεδομένων για τα προγράμματα αυτά. Σε άλλες περιπτώσεις, τα δεδομένα μπορεί να συλλεγούν κατά τη διάρκεια της ΕΥΚ – για παράδειγμα, η σύνθεση ανά φύλο των οργάνων λήψης αποφάσεων και των επιτροπών προσλήψεων και προαγωγών. Ένας στόχος του ΣΙΦ θα μπορούσε να είναι η τακτική συλλογή των στοιχείων.

### Κυριότερες Μέθοδοι

Οι κυριότερες μέθοδοι συλλογής δεδομένων περιλαμβάνουν τη λεπτομερή συλλογή και ανάλυση εγγράφων και διοικητικών δεδομένων του πανεπιστημίου (ανθρώπινο δυναμικό, λήψη αποφάσεων, προγράμματα σπουδών), όπως επίσης και τις ημι-δομημένες συνεντεύξεις με εκπροσώπους των κυριότερων οργάνων του πανεπιστημίου (ανθρώπινο δυναμικό, λήψη αποφάσεων, ακαδημαϊκά συμβούλια). Σε περίπτωση που το πανεπιστήμιο διαθέτει πολιτικές ισότητας φύλου (όπως αυτές που αφορούν στην εκπαίδευση σε θέματα ισότητας φύλου, ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και σεξουαλική παρενόχληση), κατά τη διαδικασία της εκτίμησης πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυσή τους. Η ανάλυση πολιτικών πρέπει να συνδυάσει λεπτομερή έρευνα γραφείου (μελέτη εγγράφων που προσδιορίζουν την πολιτική) και ημι-δομημένες συνεντεύξεις με εμπλεκόμενους/ες (λήψη αποφάσεων, αρμοδίους/ες υλοποίησης και δικαιούχους, μέλη του προσωπικού και φοιτητές/τριες όπου αρμόζει).

Η στρατηγική εκπόνησης της εκτίμησης θα εξαρτηθεί από τη σύνθεση της ΚΔ και το βαθμό στον οποίο η συλλογή δεδομένων διευκολύνεται από την ανώτατη διεύθυνση. Δεν υπάρχει κατάλογος ποιοτικών δεικτών και οδηγός συνεντεύξεων που να ταιριάζει σε όλες τις περιπτώσεις. Ενδεικτικά, παρατίθεται στο Πλαίσιο 2, ένα παράδειγμα για το πώς θα μπορούσε να εκτιμηθεί η ισότητα φύλων στις διαδικασίες προαγωγών.

### Πλαίσιο 2. Εκτιμώντας την Ισότητα Φύλου στις Προαγωγές

Για να εκτιμηθεί η τάση που αφορά στις προαγωγές, ένας **αριθμός ποσοτικών** δεικτών μπορεί να είναι χρήσιμος:

- » Αριθμός βημάτων επαγγελματικής ανέλιξης εντός του πανεπιστημίου από το έτος x, ανά επιστημονικό πεδίο, ανέλιξη σε προσωρινή ή μόνιμη θέση, θέσεις μερικής ή ολικής απασχόλησης και όπου είναι δυνατόν ανά ηλικία, ευθύνες φροντίδας, εθνικό υπόβαθρο ή ιστορικό μετανάστευσης ή οποιαδήποτε άλλα κοινωνικά δημογραφικά χαρακτηριστικά.
- » Ποσοστό γυναικών και ανδρών μεταξύ υποψηφίων ή ατόμων που προκρίνονται για προαγωγή από το έτος x, με κατανομή όπως πιο πάνω.
- » Ποσοστό γυναικών και ανδρών που προάχθηκαν από το έτος x, με κατανομή όπως πιο πάνω.
- » Ποσοστό επιτυχίας γυναικών και ανδρών υποψηφίων για προαγωγή, με κατανομή όπως πιο πάνω (το ποσοστό επιτυχίας υπολογίζεται ως ο αριθμός των ατόμων που προήχθησαν διαιρούμενος με τον συνολικό αριθμό των υποψηφίων).

Η πληροφορία αυτή μπορεί να συνοδευτεί από στοιχεία που αφορούν στη σύνθεση των **επιτροπών για προαγωγές**.

Η κυριότερη πηγή πληροφοριών διοικητικής φύσεως είναι στοιχεία που αφορούν την ανέλιξη προσωπικού που διατηρεί το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του πανεπιστημίου. Αυτή μπορεί να συνδυαστεί με ενδελεχή ανάλυση εγγράφων που αφορούν στον καθορισμό των κριτηρίων και διαδικασιών για προαγωγές, αν υπάρχουν.

Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις με εκπροσώπους του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και μέλη των επιτροπών προαγωγών είναι χρήσιμες στην ερμηνεία της σημασίας των στοιχείων που έχουν συλλεγεί, αλλά και στην άντληση περισσότερης πληροφόρησης. Ακολουθεί ένας κατάλογος των κύριων ποιοτικών ερωτημάτων που μπορεί να αποτελέσουν τη βάση αυτών των συνεντεύξεων:

- » Γίνεται ευρεία διάχυση των ευκαιριών για προαγωγή; Οι γυναίκες ενθαρρύνονται ρητά να υποβάλουν αίτηση;
- » Υπάρχουν επίσημες και τυποποιημένες διαδικασίες και κατευθυντήριες γραμμές για τις εσωτερικές διαδικασίες προαγωγής; Εάν ναι, είναι σαφώς διατυπωμένες και διαφανείς;
- » Είναι τα κριτήρια της προαγωγής σαφή, διαφανή και σταθμισμένα με πρότυπο τρόπο; Παραμένουν σταθερά καθ' όλη τη διαδικασία;
- » Υπάρχει μια τυποποιημένη διαδικασία ρουτίνας για να διασφαλιστεί ότι μόνο τα ρητά δηλωμένα κριτήρια λαμβάνονται υπόψη στις αποφάσεις προαγωγής και ότι τα κριτήρια αυτά εφαρμόζονται εξίσου σε κάθε υποψήφιο/α;
- » Παίζει ρόλο η εμπειρία σε θέματα ισότητας φύλου στο απαιτούμενο προφίλ του/της υποψηφίου/ας. Εάν όχι, αποτελεί επιπρόσθετο προσόν;
- » Υπάρχουν τυποποιημένες πολιτικές στο πανεπιστήμιο για προώθηση της ισότητας φύλου στην επαγγελματική ανέλιξη; Υπάρχει δέσμευση της διοίκησης για προώθηση εκπροσώπηση γυναικών σε υψηλές βαθμίδες;
- » Υπάρχει ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων στις επιτροπές; Υπάρχει ισορροπία στο επίπεδο αρμοδιότητας και ευθύνης μεταξύ γυναικών και ανδρών στα εκλεκτορικά σώματα;
- » Υπάρχουν πρωτοβουλίες ευαισθητοποίησης σε θέματα φύλου ή ενημερώσεις για την αποφυγή ακούσιων προκαταλήψεων για τα μέλη των επιτροπών που αποφασίζουν για τις προαγωγές, ειδικά στις περιπτώσεις προαγωγών σε θέσεις ισχύος.

## Έρευνα Προσωπικού

Η έρευνα προσωπικού είναι μια επιπρόσθετη μέθοδος συλλογής δεδομένων και μπορεί να έχει ιδιαίτερη αξία στη συλλογή πληροφοριών που δεν είναι διαθέσιμες από διοικητικά έγγραφα και δεν μπορούν να ληφθούν από ένα περιορισμένο αριθμό ημι-δομημένων συνεντεύξεων. Στο έργο TARGET, αυτή η προσέγγιση εφαρμόστηκε σε κάποιους οργανισμούς και αποδείχθηκε ιδιαίτερα χρήσιμη για διερεύνηση θεμάτων, όπως οι δυσκολίες για επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, εμπόδια στην επαγγελματική ανέλιξη ή πρόσβαση σε θέσεις λήψης αποφάσεων, γενικά επίπεδα ευαισθητοποίησης και γνώσης σε θέματα ισότητας φύλου και υποστήριξης πολιτικών ισότητας εντός του οργανισμού. Η έρευνα, αν εκπονεϊται συστηματικά, μπορεί επίσης να αποτελέσει εργαλείο για παρακολούθηση των τάσεων στον οργανισμό. Το έργο ACT έχει αναπτύξει την έρευνα Εκτίμηση της Υφιστάμενης Κατάστασης Αναφορικά με το Φύλο και

Παρακολούθηση (Gender Equality Audit and Monitoring - GEAM)<sup>40</sup> που είναι δημόσια διαθέσιμη και δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να προσαρμόσουν το ερωτηματολόγιο στις συγκεκριμένες ανάγκες τους. Υιοθετεί μια διατομεακή προσέγγιση για τη συλλογή κοινωνικο-δημογραφικών δεδομένων που μπορεί να είναι πολύ σημαντική για την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο η ανισότητα των φύλων διασταυρώνεται με άλλες κοινωνικές ανισότητες.

## Ανάλυση SWOT

Προς διευκόλυνση του αναστοχασμού, η ανάλυση SWOT θα ήταν καλό να εφαρμοστεί μόλις τα δεδομένα συλλεχθούν για κάθε περιοχή ισότητας φύλου. Η ανάλυση SWOT είναι μια δομημένη μέθοδος που αξιολογεί τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές, αναφορικά με τη διαδικασία στήριξης συγκεκριμένων στόχων - στην εν λόγω περίπτωση της διαρθρωτικής αλλαγής σε θέματα ισότητας φύλου. Στο Πλαίσιο 3 δίνεται ένα παράδειγμα ανάλυσης SWOT.

Η ανάλυση υποστηρίζει τον προσδιορισμό των κυριότερων προτεραιοτήτων δράσης. Ως αρχή, οι προτεραιότητες πρέπει να είναι συσχετισμένες με τις περιοχές όπου οι ανισότητες φύλου είναι πιο έντονες και υπάρχουν ευκαιρίες για δράση. Η συζήτηση για τα αποτελέσματα της ΕΥΚ εντός της ΚΔ, συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης, αποτελεί το σημείο εκκίνησης για τον σχεδιασμό του ΣΙΦ.

---

40 Περισσότερες πληροφορίες είναι διαθέσιμες στον ιστοχώρο <https://act-on-gender.eu/nes/gender-equality-audit-and-monitoring-geam-tool>

**Πλαίσιο 3. Ανάλυση SWOT: Παραμερισμός Εμποδίων Σχετικών με το Φύλο στην Ανέλιξη.**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Ισχυρά Σημεία:</b> χαρακτηριστικά του οργανισμού που του δίνουν πλεονέκτημα αναφορικά με τον παραμερισμό εμποδίων σχετικών με το φύλο στην ανέλιξη εντός του οργανισμού.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Ύπαρξη νομικού πλαισίου αναφορικά με την ισότητα και ενάντια στις διακρίσεις στον χώρο εργασίας.</li> <li>» Επίσημες και τυποποιημένες διαδικασίες και κατευθυντήριες γραμμές για τις εσωτερικές διαδικασίες προαγωγής.</li> <li>» Συνολικά, ο αριθμός ανδρών και γυναικών σε θέσεις διδασκαλίας και έρευνας είναι ισορροπημένος.</li> </ul> | <p><b>Αδυναμίες:</b> Χαρακτηριστικά του οργανισμού που αποτελούν μειονέκτημα αναφορικά με τον παραμερισμό εμποδίων σχετικών με το φύλο στην ανέλιξη εντός του οργανισμού.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Ανισότητες σ' όλες τους επιστημονικούς κλάδους ως αποτέλεσμα των απόψεων που επικρατούν για τους ρόλους των φύλων – παραδοσιακά ανδρικά και γυναικεία επαγγέλματα, σχολές και τμήματα.</li> <li>» Καμία πρόοδος στην εκπροσώπηση των γυναικών στις υψηλότερες ακαδημαϊκές βαθμίδες.</li> <li>» Ανισότητες στις επιτροπές που αποφασίζουν για τις προαγωγές.</li> <li>» Απουσία συστήματος για παρακολούθηση της τάσης επαγγελματικής σταδιοδρομίας.</li> </ul> |
| <p><b>Ευκαιρίες:</b> στοιχεία που θα μπορούσε να αξιοποιήσει ο οργανισμός αναφορικά με τον παραμερισμό εμποδίων σχετικών με το φύλο στην ανέλιξη εντός του οργανισμού.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Μεγάλος αριθμός φοιτητριών (με πιθανότητα αύξησης).</li> <li>» Τα έγγραφα πολιτικής μπορούν εύκολα να αξιοποιηθούν για ενίσχυση της ευαισθητοποίησης με τη χρήση ουδέτερης ως προς το φύλο γλώσσας και ορολογίας.</li> <li>» Κεντρικό Πληροφοριακό Σύστημα που θα μπορούσε να παρακολουθεί τις τάσεις επαγγελματικής σταδιοδρομίας.</li> </ul>       | <p><b>Απειλές:</b> στοιχεία στο περιβάλλον του οργανισμού που θα μπορούσαν να παρεμποδίσουν τη διαθρωτική αλλαγή αναφορικά με τον παραμερισμό εμποδίων σχετικών με το φύλο στην ανέλιξη εντός του οργανισμού.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Πισωγύρισμα / Αντίδραση –γενικό κλίμα «επανένταξης της παράδοσης» στην κοινωνία και ανάδυση συντηρητικού και ακροδεξιού κινήματος με θέσεις ενάντια στην ισότητα φύλου.</li> <li>» Απουσία συγκεκριμένων εθνικών μέτρων και κινήτρων για στήριξη της ισότητας φύλου στην ανώτατη εκπαίδευση, την έρευνα και καινοτομία.</li> </ul>                                                                                         |

## 5. Σχεδιασμός του ΣΙΦ

Η εκτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης αναλύει το status quo του οργανισμού και παρέχει την εμπειρική βάση για τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων του ΣΙΦ, των συγκεκριμένων μέτρων και στόχων που αφορούν στην ισότητα φύλων.

Μία κρίσιμη πτυχή, σ' αυτό το στάδιο, είναι η εδραίωση των διαδικασιών που έχουν ήδη ξεκινήσει ως αποτέλεσμα της ΕΥΚ, η ενδυνάμωση της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης και ο καθορισμός ρόλων, ευθυνών και πόρων<sup>41</sup>.

Σε ευθυγράμμιση με το κριτήριο επιλεξιμότητας στο Πρόγραμμα ΟΕ για ύπαρξη ΣΙΦ, ο σχεδιασμός του ΣΙΦ προϋποθέτει τον προσδιορισμό των πόρων και της εμπειρογνωμοσύνης που θα αφιερωθούν στην υλοποίησή του. Έτσι, ανοίγει ο δρόμος για τη δημιουργία μιας καλά εξοπλισμένης δομής για θέματα ισότητας φύλου, εφοδιασμένης με επαρκή εμπειρογνωμοσύνη και ικανότητα για δράση.

### 5.1. Ενδυναμώνοντας τη Δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης

Η υποστήριξη της ηγεσίας και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχία του ΣΙΦ. Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της ΕΥΚ, αυτή η δέσμευση είναι απαραίτητη για να προσδώσει νομιμότητα και προβολή εντός του οργανισμού και για να διευκολύνει τη συλλογή δεδομένων. Είναι εξίσου σημαντικό να διασφαλιστεί ότι η ανώτατη διοίκηση εμπλέκεται ενεργά στη συζήτηση που αφορά στις προτεραιότητες του ΣΙΦ, τους κύριους στόχους και τα μέτρα.

Οι εκπρόσωποι της διοίκησης θα πρέπει να συμμετέχουν στις συναντήσεις της ΚΔ, όπου συζητούνται τα αποτελέσματα της ΕΥΚ και σχεδιάζεται το ΣΙΦ. Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει επίσης να παίξει καθοριστικό ρόλο στη στρατηγική επικοινωνίας και στη διάχυση της πληροφορίας. Αναμένεται ότι ο Πρύτανης ή ένα υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος θα ανακοινώσει τα αποτελέσματα της εκτίμησης, την έναρξη της διαδικασίας σχεδιασμού και την έγκριση του ΣΙΦ. Μία προϋπόθεση του κριτηρίου επιλεξιμότητας στον ΟΕ είναι ότι το ΣΙΦ υπογράφεται από εκπροσώπους της ανώτατης διοίκησης και είναι διαθέσιμο μέσω της ιστοσελίδας του οργανισμού.

Η εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης στη διαδικασία σχεδιασμού του ΣΙΦ είναι απαραίτητη για να ενσωματωθεί η διάσταση ισότητας φύλου εντός του οργανισμού. Το EIGE<sup>42</sup> επισημαίνει τρεις προϋποθέσεις που διευκολύνουν τη διαδικασία καθιέρωσης της ισότητας φύλου ως ενός μακροπρόθεσμου στόχου:

41 Palmén & Caprile, 2018.

42 2016b, σελ. 3.

1. Ενσωμάτωση της προοπτικής και των στόχων για την ισότητα φύλου στα κύρια έγγραφα του οργανισμού.
2. Συμπερίληψη των δράσεων για την ισότητα φύλου σε ειδικό πολυετή προϋπολογισμό.
3. Δημιουργία και εφαρμογή τακτικών δομών ευθύνης και εφαρμογή εργαλείων παρακολούθησης και αξιολόγησης, ώστε να εντοπίζεται έγκαιρα η εκ νέου υποχώρηση και η ανάγκη για επιπρόσθετες δράσεις.

Οι τρεις προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση του ΣΙΦ, μπορούν να εκπληρωθούν μόνο με την υποστήριξη και τη δέσμευση των ανώτατων βαθμίδων διοίκησης. Αυτό πέραν από την αύξηση της ευαισθητοποίησης, απαιτεί την απόκτηση εμπειρογνομosύνης σε θέματα ισότητας και την ενδυνάμωση της λογοδοσίας. Γι' αυτό, το ΣΙΦ πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένα μέτρα προς αυτή την κατεύθυνση.

Το κριτήριο επιλεξιμότητας στον ΟΕ προϋποθέτει κατ' ελάχιστον την εκπαίδευση όσων λαμβάνουν αποφάσεις, σε θέματα εκούσιων προκαταλήψεων. Λαμβάνοντας υπόψη την εμπειρία στο έργο TARGET, διαπιστώνεται ότι είναι επίσης σημαντικό να περιληφθούν δράσεις εκπαίδευσης της ανώτερης διοίκησης, οι οποίες θα παρέχουν ευκαιρίες για συζήτηση αποδεικτικών στοιχείων ότι η:

- + ισότητα φύλου αποφέρει οφέλη στις προτεραιότητες του πανεπιστημίου σ' ότι αφορά στην εκπαίδευση, ανθρώπινο δυναμικό, επικοινωνία και εξωτερική αναγνώριση (για παράδειγμα βελτιώνοντας τη μάθηση και τις συνθήκες εργασίας, προσελκύοντας, διατηρώντας και αυξάνοντας τα talέντα, οικοδομώντας θετική εικόνα μέσω της παρουσίας των μέσων ενημέρωσης και εξασφαλίζοντας εγκυρότητα σε επίπεδο ΕΕ και διεθνώς).
- + η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στα προγράμματα σπουδών και στις ερευνητικές δραστηριότητες είναι επωφελής για τις προτεραιότητες του πανεπιστημίου στην εκπαίδευση και στην Ε&Κ (για παράδειγμα, βελτιώνοντας τη διδασκαλία και την έρευνα, αυξάνοντας την προοπτική καινοτομίας και ενισχύοντας την ανταπόκριση της εκπαίδευσης, της έρευνας και καινοτομία στις ανάγκες της κοινωνίας).

## 5.2. Καθορισμός Ρόλων, Αρμοδιοτήτων και Πόρων

**Στο αρχικό στάδιο, δημιουργήθηκε η ΚΔ. Η ανάπτυξη και εδραίωσή της είναι καθοριστικής σημασίας για τον επιτυχημένο σχεδιασμό, την υλοποίηση και παρακολούθηση του ΣΙΦ.**

Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα Φύλων (EIGE), μέσω του εργαλείου GEAR συστήνει την εν λόγω προσέγγιση εργασίας και επισημαίνει πως η κατανομή καθηκόντων στα μέλη της ΚΔ (χωρίς υπερβολική εξάρτηση από ένα ή δύο μέλη), μπορεί να αποτρέψει αλλαγές στην ηγεσία, περικοπές στον προϋπολογισμό, ή αδράνεια στο σχεδιασμό του ΣΙΦ. Το γεγονός αυτό επηρεάζει τον καταμερισμό ρόλων και ευθυνών εντός της ΚΔ, στο στάδιο σχεδιασμού. Κατ' ακρίβεια, η προσπάθεια για βιωσιμότητα ξεκινά από το αρχικό στάδιο της διαδικασίας διαμόρφωσης του ΣΙΦ. Η προσέγγιση που προωθεί την βιωσιμότητα πρέπει να ενσωματώνει μία μεταβατική φάση «όπου οι ομάδες συνεχίζουν να συνεργάζονται στην υλοποίηση

της δράσης μειώνοντας σταδιακά την προσπάθειά τους όταν άλλοι συντελεστές του οργανισμού αναλαμβάνουν δράση»<sup>43</sup>.

Η ΚΔ πρέπει επίσης να συζητήσει τους απαραίτητους πόρους για υλοποίηση του ΣΙΦ. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός μόνιμα εδραιωμένου οργάνου ισότητας φύλου εντός του οργανισμού. Έρευνες δείχνουν ότι «ένα καλά εξοπλισμένο και σε κατάλληλη θέση όργανο ισότητας των φύλων (π.χ. μια ειδική μονάδα, ομάδα εργασίας, ομάδα ή γραφείο) αποτελεί συντελεστή επιτυχίας για την προώθηση της ισότητας μέσω της διαρθρωτικής αλλαγής και του ρυθμιστικού πλαισίου της ανώτατης εκπαίδευσης»<sup>44</sup>.

Αυτό το όργανο, και ιδίως ο/η επικεφαλής του, θα πρέπει να εναρμονίζεται με τις ανώτατες βαθμίδες διοίκησης, ενώ θα πρέπει ο τίτλος της θέσης να αντικατοπτρίζει την εγγύτητα στις υψηλές βαθμίδες διοίκησης. Μ' αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η νομιμοποίηση εντός του οργανισμού. Επιπρόσθετα, ένα τέτοιο όργανο θα πρέπει να έχει πρόσβαση σε επαρκείς και μόνιμους πόρους, όπως προσωπικό, ειδικούς πάνω σε θέματα ισότητας φύλου και προϋπολογισμό, ώστε να είναι δυνατή η οργάνωση και υλοποίηση δράσεων (EC, 2012a, σελ. 27). Το κριτήριο επιλεξιμότητας στον ΟΕ προνοεί ότι το ΣΙΦ πρέπει να περιλαμβάνει την «δέσμευση πόρων και εμπειρογνωμοσύνης σε θέματα ισότητας φύλου για υλοποίηση του σχεδίου»<sup>45</sup>.

### 5.3. Προσδιορισμός Οράματος, Επιδιώξεων, Μέτρων και Στόχων

Στο πλαίσιο του έργου TARGET η ισότητα φύλου ορίζεται με ένα περιεκτικό τρόπο και περιλαμβάνει ένα όραμα για κάθε ένα από τα τρία ουσιαστικά πεδία που έχουν προσδιοριστεί: επαγγελματική σταδιοδρομία, λήψη αποφάσεων και περιεχόμενο.

<sup>43</sup> Cacace et al., 2015, σελ. ix.

<sup>44</sup> Sekula & Pustulka, 2016, σελ. 18.

<sup>45</sup> EC, 2021, σελ. 9.

**Πίνακας 2. Ισότητα Φύλου: Περιοχές Παρέμβασης και Όραμα**

| Περιοχή παρέμβασης                |                                                                                                   | Όραμα                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Επαγγελματική Σταδιοδρομία</b> | Απομάκρυνση εμποδίων στον οργανισμό που σχετίζονται με το φύλο και την επαγγελματική σταδιοδρομία | <ul style="list-style-type: none"> <li>Εξάλειψη εμφανών διακρίσεων και έμφυλης βίας.</li> <li>Κατάργηση ακούσιων προκαταλήψεων και διαρθρωτικών εμποδίων που αφορούν στο φύλο.</li> <li>Υγιής εξισορρόπηση εργασίας και προσωπικής ζωής προς όφελος ανδρών και γυναικών.</li> <li>Ισότιμη εκπροσώπηση ανδρών και γυναικών σε όλες τις επιστημονικές περιοχές και θέσεις ευθύνης.</li> </ul> |
| <b>Λήψη αποφάσεων</b>             | Αντιμετώπιση των ανισοτήτων σχετικών με το φύλο και της προκατάληψης στη λήψη αποφάσεων.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ισότιμη εκπροσώπηση ανδρών και γυναικών σε όλα τα όργανα λήψης αποφάσεων.</li> <li>Ευαισθητοποίηση και εκπαίδευση των μελών των οργάνων λήψης αποφάσεων σε θέματα ισότητας φύλου.</li> </ul>                                                                                                                                                         |
| <b>Περιεχόμενο</b>                | Ενσωμάτωση της διάστασης φύλου στη διδασκαλία και στο περιεχόμενο έρευνας και καινοτομίας.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Τα θέματα φύλου ενσωματώνονται Οριζόντια ενσωμάτωση θεμάτων φύλου στα εκπαιδευτικά προγράμματα, συμπεριλαμβανομένης της παρουσίας εξειδικευμένων θεμάτων ισότητας φύλου.</li> <li>Συμπερίληψη σε όλα τα στάδια δραστηριοτήτων έρευνας και καινοτομίας της αρχής για ισότητα φύλου.</li> </ul>                                                        |

Ο σχεδιασμός του ΣΙΦ θα πρέπει να περιλαμβάνει συζήτηση της υποκείμενης:

- + έννοιας του φύλου ή του οράματος (πώς ορίζεται το φύλο;)
- + τους στόχους της ισότητας φύλου (τι πρέπει να επιτευχθεί;)
- + όπως επίσης και τις υποθέσεις για τους λόγους που προκαλούν τις έμφυλες ανισότητες (ποιοι είναι οι υποκείμενοι μηχανισμοί που οδηγούν σε ανισότητες φύλου;) εντός του οργανισμού

Αυτή η διαδικασία διευκολύνει τον προσδιορισμό συγκεκριμένων μέτρων και στόχων<sup>46</sup>.

**Όραμα, Επιδιώξεις και Σκοποί**

Η διαμόρφωση της έννοιας ή του οράματος για επίτευξη της ισότητας φύλου λαμβάνει ιδιαίτερα υπόψη το συγκεκριμένο πλαίσιο και μπορεί να προσδιοριστεί με διαφορετικούς τρόπους σε κάθε πανεπιστήμιο. Ένας οργανισμός μπορεί να έχει ένα σταθερό όραμα που δεν αλλάζει σε βάθος χρόνου. Μπορεί όμως, να θέτει διάφορους στόχους, οι οποίοι να προσαρμόζονται στο όραμα από καιρού εις καιρόν. Επίσης, το όραμα μπορεί να εξελιχθεί μακροπρόθεσμα: ένας από τους στόχους του έργου TARGET ήταν να στηριχθούν τα πανεπιστήμια, ώστε να πετύχουν ένα ευρύ όραμα ισότητας φύλου και να μην επικεντρωθούν μόνο στη «διόρθωση των αριθμών». Ένα ακόμη παράδειγμα οράματος που εξελίσσεται είναι η αυξανόμενη σημασία που δίνεται στην καταπολέμηση της σεξουαλικής κακοποίησης, μία πτυχή που ήταν σε μεγάλο βαθμό απύσχα από τα πανεπιστήμια μέχρι πρότινος.

<sup>46</sup> Wroblewski & Eikstein, 2018.

Το όραμα είναι ιδεαλιστικό – σε αντίθεση, οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί. Ο στόχος είναι αυτό που θα θέλαμε να επιτευχθεί στο τέλος, η τελική μορφή ή κατάσταση που θα θέλαμε να έχουμε στην ολοκλήρωσή του. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να είναι ρητοί και να βασίζονται στα αποτελέσματα της αρχικής εκτίμησης της κατάστασης. Θα πρέπει επίσης να υπάρχει άμεση σύνδεση των αποτελεσμάτων της εκτίμησης με τους κυριότερους στόχους που προσδιορίζονται στο ΣΙΦ. Επίσης θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν το αναμενόμενο και επιθυμητό αντίκτυπο που θα έχει το ΣΙΦ σε κάθε πτυχή της ισότητας φύλου. Ο Πίνακας 3 που ακολουθεί παρέχει ένα παράδειγμα των κυριότερων αποτελεσμάτων της εκτίμησης και τα συνδέει με πιθανούς μελλοντικούς στόχους σε κάθε ένα πεδίο.

**Πίνακας 3. Παραδείγματα Αποτελεσμάτων Εκτίμησης της Κατάστασης και Σχετικοί Στόχοι.**

| Πεδίο                             | Αποτελέσματα Εκτίμησης                                                                                                                                                              | Πιθανοί Στόχοι                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Επαγγελματική σταδιοδρομία</b> | Εμμένουσες ανισορροπίες στην επαγγελματική ανέλιξη<br>Απουσία συστήματος παρακολούθησης των τάσεων αναφορικά με την επαγγελματική σταδιοδρομία γυναικών και ανδρών στο πανεπιστήμιο | <ul style="list-style-type: none"> <li>Αύξηση του ποσοστού των νεοδιοριζόμενων γυναικών καθηγητριών.</li> <li>Αναθεώρηση των κριτηρίων προσλήψεων και προαγωγών.</li> <li>Διαμόρφωση συστήματος συλλογής δεδομένων για παρακολούθηση των τάσεων σε θέματα επαγγελματικής σταδιοδρομίας.</li> </ul> |
| <b>Λήψη αποφάσεων</b>             | Οι γυναίκες υπο-εκπροσωπούνται στα όργανα λήψης αποφάσεων.<br>Δεν υπάρχει συστηματική συλλογή δεδομένων ανά φύλο που αφορά στα όργανα λήψης αποφάσεων.                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ευαισθητοποίηση για τη σημασία της ισορροπίας των φύλων στα όργανα λήψης αποφάσεων.</li> <li>Διαμόρφωση συστήματος συστηματικής συλλογής δεδομένων ανά φύλο.</li> </ul>                                                                                     |
| <b>Περιεχόμενο</b>                | Τα μαθήματα σχετικά με το φύλο σπανίζουν και τα θέματα φύλου δεν είναι ενσωματωμένα στα προγράμματα σπουδών.<br>Δεν υπάρχουν στοιχεία για μαθήματα σχετικά με το φύλο.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Εκπαίδευση ακαδημαϊκού προσωπικού αναφορικά με τη σημασία της ανάλυσης βιολογικού και κοινωνικού φύλου.</li> <li>Δημιουργία βάσης δεδομένων αναφορικά με τα μαθήματα σχετικά με το φύλο.</li> </ul>                                                         |

Ο στόχος δεν πρέπει να καθορίζεται με ασαφείς όρους, όπως για παράδειγμα «αύξηση της αναλογίας των γυναικών καθηγητριών», αλλά θα πρέπει να περιλαμβάνει μια συγκεκριμένη επιδιωκόμενη τιμή, που θα πρέπει να επιτευχθεί εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Κατά τη διάρκεια των συζητήσεων για τους τρόπους επίτευξης του στόχου, αυτός μπορεί να διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην αφορά στην αναλογία των γυναικών καθηγητριών γενικότερα, αλλά στο ποσοστό των γυναικών ανάμεσα στους νεοδιοριζόμενους καθηγητές/τριες.

Οι στόχοι πρέπει να διαμορφώνονται με τρόπο που να λαμβάνονται υπόψη οι αρχές SMART<sup>47</sup>:

- + **Συγκεκριμένοι** - να διατυπώνονται όσο το δυνατό πιο ξεκάθαρα.
- + **Μετρήσιμοι** - να αντιστοιχούν σε ποσοτικούς ή/και ποιοτικούς δείκτες.
- + **Αποδεκτοί** - να υποστηρίζονται από όλους τις εμπλεκόμενες ομάδες.

47 Wroblewski, 2021b.

- + **Ρεαλιστικοί** - να μπορούν να υλοποιηθούν εντός του δεδομένου χρονοδιαγράμματος και με τους διαθέσιμους πόρους.
- + **Χρονικά οριοθετημένοι** - να υλοποιηθούν εντός προκαθορισμένου χρονικού πλαισίου.

Στον Πίν. 4 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι διαφορές ανάμεσα στο όραμα και τις επιδιώξεις που συνδέονται με συγκεκριμένους στόχους.

**Πίνακας 4. Παραδείγματα για το όραμα, τις επιδιώξεις και τους στόχους**

| Όραμα                                                                                      | Επιδίωξη                                                                                                               | Στόχος                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Καταργούνται τα διαρθρωτικά εμπόδια για την επαγγελματική σταδιοδρομία των γυναικών</b> | Αύξηση του ποσοστού γυναικών μεταξύ των νεοδιορισμένων καθηγητών/τριών στο επίπεδο του ποσοστού των γυναικών υποψηφίων | Αύξηση του ποσοστού των γυναικών ανάμεσα στους/στις νεοδιορισμένους/νες καθηγητές/τριες σε Χ% μέχρι το Υ (ημερομηνία) |
| <b>Οι γυναίκες και οι άνδρες εκπροσωπούνται ισότιμα στη λήψη αποφάσεων</b>                 | Αύξηση του ποσοστού γυναικών στις επιτροπές και τα συμβούλια λήψης αποφάσεων                                           | Αύξηση του ποσοστού γυναικών στο συμβούλιο Α σε Χ% μέχρι το Υ (ημερομηνία)                                            |
| <b>Η διάσταση του φύλου ενσωματώνεται σε όλα τα προγράμματα σπουδών</b>                    | Αύξηση του αριθμού των μαθημάτων σχετικών με το φύλο                                                                   | Δημιουργία (#) μαθημάτων σχετικών με το φύλο σε (#) κλάδους μέχρι το Υ (ημερομηνία)                                   |
|                                                                                            | Ευαισθητοποίηση του διδακτικού προσωπικού αναφορικά με τη σημασία της σημασίας του βιολογικού και κοινωνικού φύλου     | Το Χ% του διδακτικού προσωπικού θα συμμετέχει στην εκπαίδευση σε θέματα φύλου μέχρι το έτος Υ (ημερομηνία)            |

### Ορισμός Συγκεκριμένων Μέτρων

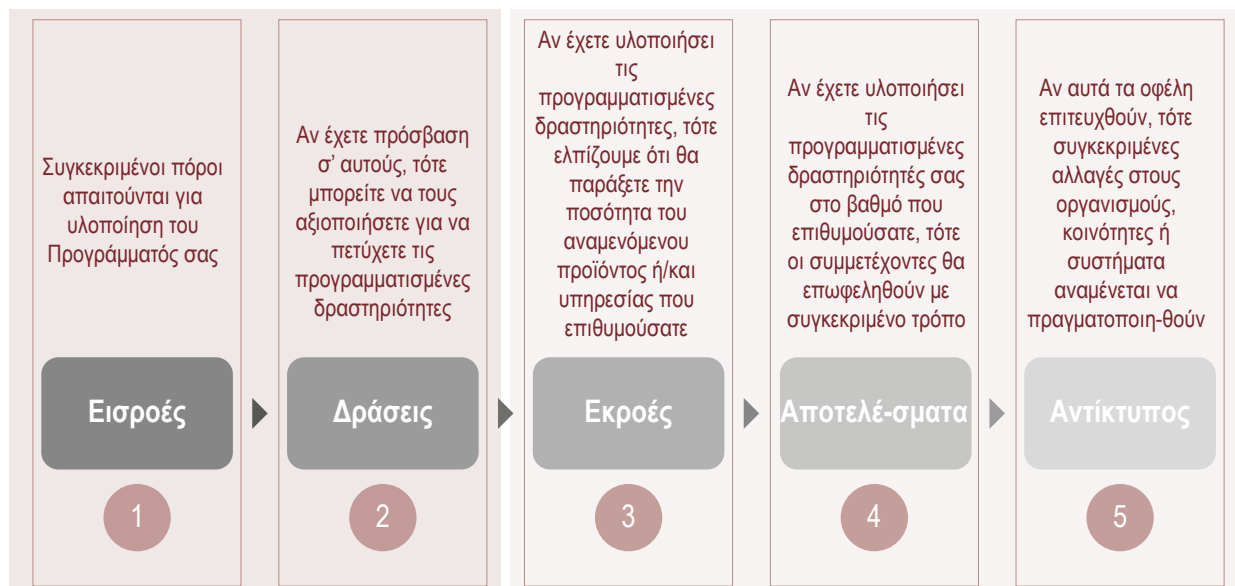
Το δεύτερο βήμα περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός συνόλου συγκεκριμένων μέτρων για την επίτευξη των στόχων που έχουν προσδιοριστεί. Για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό να απαντηθούν οι ακόλουθες ερωτήσεις για κάθε ένα προτεινόμενο μέτρο:

- + Ποιος είναι ο στόχος;
- + Ποια είναι οι ομάδες στόχους;
- + Ποιο είναι το χρονοδιάγραμμα;
- + Ποιος/ά είναι υπεύθυνος/η;
- + Τι πόροι θα χρειαστούν;
- + Πώς θα γίνει η παρακολούθηση του μέτρου;

Κατά τη διάρκεια σχεδιασμού ενός μέτρου, οι υποθέσεις ως προς το πώς οι παρεμβάσεις θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα (στόχο) διατυπώνονται συνήθως στο πλαίσιο της θεωρίας της αλλαγής (λογικό μοντέλο). «Το λογικό μοντέλο προγράμματος απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός, καθώς και τη θεωρία και τις υποθέσεις στις οποίες βασίζεται το πρόγραμμα. Ένα λογικό μοντέλο προγράμματος συνδέει τα αποτελέσματα (βραχυπρόθεσμα και

μακροπρόθεσμα) με τις δράσεις / διαδικασίες και τις θεωρητικές υποθέσεις/ αρχές του προγράμματος»<sup>48</sup>.

## Σχεδιάγραμμα 2. Τρόπος ανάγνωσης του λογικού μοντέλου



Πηγή: W.K. Kellogg Foundation, 2004, σελ.1, σελ.3

Ένα λογικό μοντέλο θα πρέπει να υποδεικνύει τον στόχο (επιδιωκόμενος αντίκτυπος), έπειτα τις αλλαγές (αποτελέσματα) που θα πρέπει να γίνουν για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός και στη συνέχεια όλα όσα θα πρέπει να ολοκληρωθούν και παραδοθούν (εκροές) για να επέλθουν οι αλλαγές, καθώς και τις δράσεις που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να διασφαλιστεί η επίτευξη των προγραμματισμένων εκροών. Ένα μοντέλο αλλαγής αποτελεί μια απλοποιημένη, γραμμική κατανόηση της παρέμβασης. Ενώ, αυτό είναι χρήσιμο στην αρχή, πρέπει να σημειωθεί ότι συνήθως όλες οι παρεμβάσεις περιλαμβάνουν βρόχους<sup>49</sup>.

Ο Πίνακας 5 που ακολουθεί παρέχει ένα παράδειγμα λογικού μοντέλου για εκπαίδευση του προσωπικού ενός Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, σε θέματα ακούσιων προκαταλήψεων. Το παράδειγμα αυτό καταδεικνύει ότι διαφορετικοί στόχοι πρέπει να προσδιορισθούν σε διαφορετικά στάδια. Η παρέμβαση βασίζεται στην παραδοχή ότι η συμμετοχή στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες (συμπεριλαμβανομένων σεμιναρίων και εργαστηρίων) θα προάγει την ανάπτυξη της ικανότητας των συμμετεχόντων σε θέματα φύλου και θα τους κάνει ικανούς να εντοπίζουν εκούσιες προκαταλήψεις που σχετίζονται με το φύλο στις καθημερινές τους δραστηριότητες, και να τις αλλάζουν προς αποφυγή αποφάσεων που εμπεριέχουν προκαταλήψεις ως προς το φύλο. Έτσι, η παρέμβαση θα βελτιώσει τον τρόπο λήψης αποφάσεων, θα οδηγήσει σε «καλύτερες» αποφάσεις και θα συμβάλει μακροπρόθεσμα στην επίτευξη του στόχου της ίσης συμμετοχής ανδρών και γυναικών σε όλους τους τομείς

48 W.K. Kellogg Foundation, 2004, σελ. 3.

49 Wroblewski, 2021.

και θέσεις ιεραρχίας στον οργανισμό.

**Πίνακας 5. Λογικό Μοντέλο για Μέτρα Ευαισθητοποίησης του Προσωπικού**

|                  | 1<br>Πηγή/ Εισροή                                                                                 | 2<br>Δράση                                                         | 3<br>Εκροή                                                                   | 4<br>Αποτέλεσμα                                                                                              | 5<br>Αντίκτυπος                                                        |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Περιγραφή</b> | Ιδέα σεμιναρίου, ομάδα-στόχος, εκπαιδευτές/ εκπαιδευόμενοι/ εμπειρογνώμονες                       | Διαδικασία επιλογής, σεμινάριο ή εργαστήριο                        | Ολοκλήρωση σεμιναρίων                                                        | Οι συμμετέχοντες/ ουσες εκτελούν την καθημερινή τους εργασία έχοντας περισσότερες ικανότητες ως προς το φύλο | Τα όργανα λήψης απόφασης συμπεριφέρονται διαφορετικά                   |
| <b>Στόχος</b>    | Αναπτύσσεται η ιδέα, οι εκπαιδευτές/ εκπαιδευόμενοι είναι διαθέσιμοι, η ομάδα-στόχος προσκαλείται | Τα σεμινάρια/ εργαστήρια πραγματοποιούνται σύμφωνα με το πρόγραμμα | Οι συμμετέχοντες /συμμετέχουσες ολοκληρώνουν την εκπαίδευση, όπως αναμενόταν | Οι συμμετέχοντες/ ουσες εφαρμόζουν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης στην καθημερινή τους εργασία               | Οι αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς κεκαλυμμένη προκατάληψη ως προς το φύλο |

Η επίτευξη όμως των εκροών, δεν οδηγεί κατ' ανάγκη στην επίτευξη του αναμενόμενου αποτελέσματος. Παρ' όλο που αυτό λογικά πρέπει να ισχύει, οι υποθέσεις ότι τα μέτρα είναι τα ορθά, μπορεί να αποδειχθούν λανθασμένες ή απρόβλεπτες συνθήκες μπορεί να προκύψουν, οι οποίες να επηρεάσουν τις εκροές ή το αποτέλεσμα. Όπως θα δούμε, η παρακολούθηση επιτρέπει τη συνεχή ανάλυση των πτυχών αυτών και τον επαναπροσδιορισμό των υποθέσεων και μέτρων, όπου κρίνεται αναγκαίο.

### Καθορίζοντας Προτεραιότητα στα Μέτρα

Ο καθορισμός προτεραιοτήτων στην υλοποίηση των μέτρων που αναδείχθηκαν προηγούμενα, μπορεί να είναι χρήσιμος στην κατανομή των πόρων στις διάφορες δράσεις που στοχεύουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Τρεις κύριοι άξονες μπορούν να προσδιοριστούν: υλοποίηση (εύκολη, μέτριας δυσκολίας ή μεγάλης δυσκολίας), αντίκτυπος (χαμηλός, μέτριος, υψηλός) και χρονικός ορίζοντας (βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα). Ένα εργαλείο που μπορεί να είναι χρήσιμο στην ταξινόμηση των στόχων για τις δύο πρώτες διαστάσεις είναι ο ακόλουθος Πίνακας 6.

**Πίνακας 6. Ταξινόμηση: Υλοποίηση και Αντίκτυπος**

|                   | Χαμηλός αντίκτυπος | Μέτριος αντίκτυπος | Υψηλός αντίκτυπος |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Εύκολη υλοποίηση  |                    |                    |                   |
| Μέτρια υλοποίηση  |                    |                    |                   |
| Δύσκολη υλοποίηση |                    |                    |                   |

Μόλις χαρτογραφηθούν τα μέτρα ως προς τον αντίκτυπο και την υλοποίηση, μπορούν στη συνέχεια να ταξινομηθούν σύμφωνα με τον χρονικό τους ορίζοντα. Για παράδειγμα, τα μέτρα και οι δράσεις που χαρακτηρίζονται βραχυπρόθεσμα ως «εύκολης υλοποίησης» με «υψηλό αντίκτυπο», θα πρέπει να σχεδιαστούν για να υλοποιηθούν στην αρχή της διαδικασίας του ΣΙΦ. Αυτό σημαίνει ότι η ΚΔ και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη θα αρχίσουν να βλέπουν συγκεκριμένα, ορατά αποτελέσματα από την αρχή. Κάτι τέτοιο μπορεί να είναι ενδεχομένως το κλειδί για να κινήσει τη διαδικασία. Ο καθορισμός προτεραιοτήτων πρέπει να γίνει με ρητό και τεκμηριωμένο τρόπο<sup>50</sup>.

**Ενσωμάτωση Διαδικασιών Συλλογής Δεδομένων**

Το έργο TARGET ακολουθεί τη διαδικασία αναστοχασμού στη θεσμική παρακολούθηση, που στόχο έχει τη δημιουργία ικανοτήτων στον οργανισμό για προσδιορισμό των σχετικών δεδομένων, όπως επίσης και τη δημιουργία και προσαρμογή υφιστάμενων διαδικασιών και πληροφοριακών συστημάτων για βελτίωση των διαδικασιών συλλογής και αντιμετώπιση των κενών. Η φάση της ΕΥΚ, πέραν της συλλογής ενός πρώτου γύρου δεδομένων, εντοπίζει επίσης κενά που μπορεί να υπάρχουν στην ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης σε σχέση με την ισότητα των φύλων. Αυτό σημαίνει ότι η βελτίωση της συλλογής δεδομένων, ιδίως στους τομείς στους οποίους δίνεται προτεραιότητα, αποτελεί βασική επιδίωξη του σχεδιασμού του ΣΙΦ.

**Ενσωμάτωση του ΣΙΦ σε Στρατηγικά Θεσμικά Έγγραφα**

Το ΣΙΦ δεν πρέπει μόνο να δημοσιευτεί. Η ενσωμάτωση του ΣΙΦ σε όλα τα σημαντικά θεσμικά έγγραφα του πανεπιστημίου αποτελεί σημαντικό στοιχείο που προσδίδει αξία και προβολή στη δέσμευση του οργανισμού σ' ότι αφορά στην ισότητα φύλου και διασφαλίζει την βιωσιμότητα. Αυτό περιλαμβάνει το καταστατικό του πανεπιστημίου, όπως επίσης και άλλα στρατηγικά έγγραφα (για παράδειγμα περιγραφή της αποστολής, κώδικας δεοντολογίας, εσωτερικοί κανονισμοί λειτουργίας, κατευθυντήριες γραμμές για διαδικασίες προσκλήσεων κ.λπ.)

<sup>50</sup> Palmén & Caprile, 2018.

### Επιτυχής Υλοποίηση: Μια Αναστοχαστική Προσέγγιση

Ενώ ο καθορισμός στόχων και στη συνέχεια ο σχεδιασμός δράσεων και μέτρων αποτελούν βασικά μέρη της διαδικασίας σχεδιασμού του ΣΙΦ, δεν θα πρέπει να θεωρηθεί δεδομένο ότι τα μέτρα και οι δράσεις θα εφαρμοστούν αυτόματα με επιτυχία και θα έχουν τον προσδοκώμενο αντίκτυπο. Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα καλά σχεδιασμένων πολιτικών που εν τέλει δεν οδήγησαν στην αναμενόμενη αλλαγή. Για παράδειγμα, η Wroblewski<sup>51</sup> σχολιάζει ότι, παρά τη διαμόρφωση κατευθυντήριων γραμμών για την ενίσχυση της διαφάνειας και τη μείωση της προκατάληψης ως προς το φύλο στις διαδικασίες διορισμού καθηγητών πρώτης βαθμίδας σε πανεπιστήμια της Αυστρίας, οι έμφυλες πρακτικές παραμένουν.

Η ανθεκτικότητα της προκατάληψης αποδίδεται στην απουσία αναστοχασμού. Ακόμη ένα παράδειγμα εντοπίζεται στα μέτρα που αφορούν στην ισορροπία επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής. Σύμφωνα με την Oetke κ.α.<sup>52</sup>, οι πολιτικές και τα μέτρα που σχεδιάστηκαν πρέπει να αντιμετωπίσουν την παραδοσιακή αντίληψη που θέλει τις γυναίκες να αναλαμβάνουν τον ρόλο παροχής φροντίδας και πρέπει να στηρίζουν την από κοινού φροντίδα. Τα μέτρα σ' αυτό το πεδίο πρέπει να διαμορφωθούν με τρόπο που να λαμβάνει υπόψη το φύλο. Ένα βασικό σημείο είναι να αποφευχθεί η πεποίθηση ότι οι ευκαιρίες για γονική άδεια και ελαστικά ωράρια εργασίας αξιοποιούνται μόνο από γυναίκες.

---

51 Wroblewski, 2015.

52 Oetke et al., 2016.

## 6. Παρακολούθηση και Αυτό-αξιολόγηση

Η παρακολούθηση αφορά στη συνεχή παρατήρηση (1) της υφιστάμενης κατάστασης σ' ότι αφορά στην ισότητα φύλου σ' ένα οργανισμό, λαμβάνοντας ως βάση την ΕΥΚ, και (2) την πρόοδο που επιτεύχθηκε στην υλοποίηση συγκεκριμένων μέτρων που περιλήφθηκαν σ' ένα ΣΙΦ.

Τα αποτελέσματα της παρακολούθησης μπορεί να αξιοποιηθούν για έναρξη ενός εσωτερικού διαλόγου αναφορικά με την ισότητα φύλου. Πώς διαφοροποιήθηκε η κατάσταση; Τι δούλεψε; Τι δεν δούλεψε; Γιατί; Ποιοι είναι οι λόγοι για την επιτυχία ή αποτυχία ενός μέτρου; Είναι απαραίτητο να τεθούν πιο συγκεκριμένοι στόχοι ή τα μέτρα να αναπτυχθούν περαιτέρω; Η εκμάθηση από την αποτυχία αποτελεί σημαντικό μέρος της διαδικασίας αναστοχασμού και μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση υφιστάμενων μέτρων ή στη δημιουργία νέων. Η αποτυχία δεν πρέπει να τιμωρηθεί, αλλά πρέπει να μετατραπεί σε «επικοδομητική γνώση»<sup>53</sup>.

### Πλαίσιο 4. Παρακολούθηση και Αξιολόγηση

Η παρακολούθηση μπορεί να θεωρηθεί ως μία συνεχής διαδικασία που χρησιμοποιεί τη συστηματική συλλογή δεδομένων, με βάση συγκεκριμένους δείκτες, για να παρέχει, στη διοίκηση και στους βασικούς ενδιαφερόμενους, ενδείξεις σχετικά με τον βαθμό προόδου και την επίτευξη των στόχων της παρέμβασης, αλλά και την χρήση οποιωνδήποτε κατανεμημένων πόρων. Η αξιολόγηση από την άλλη είναι η συστηματική και αντικειμενική αξιολόγηση ενός τρέχοντος ή ολοκληρωμένου έργου, προγράμματος ή πολιτικής που καλύπτει τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τα αποτελέσματα. Σκοπός είναι να προσδιορίσει κατά πόσο οι δράσεις που υλοποιούνται συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων, ενώ παράλληλα αξιολογεί την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα των δράσεων. Μία αξιολόγηση θα πρέπει να παρέχει αξιόπιστες και χρήσιμες πληροφορίες που να επιτρέπουν τα διδάγματα που αντλήθηκαν να ανατροφοδοτήσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η αξιολόγηση αφορά επίσης στη διαδικασία της αξίας ή σημασίας μιας δράσης, πολιτικής ή προγράμματος και ιδανικά, βασίζεται στην παρακολούθηση δεδομένων (βλ. Espinosa κ.α., 2016; Salminen-Karlsson, 2016; Lipinsky & Schäfer, 2015).

Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση συμβαδίζουν και καμία δεν πρέπει να θεωρηθεί ότι είναι πιο σημαντική από την άλλη. Η παρακολούθηση εξασφαλίζει ότι ακολουθείται η σωστή διαδικασία, ενώ η αξιολόγηση διασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται τα σωστά αποτελέσματα.

Για να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα, είναι απαραίτητη η δημιουργία «χώρου αναστοχασμού» που επιτρέπει την ανοικτή συζήτηση και παρέχει τη βάση για μάθηση εντός του οργανισμού<sup>54</sup>. Αυτό απαιτεί τη δέσμευση της διοίκησης σε

<sup>53</sup> Wroblewski & Eckstein, 2018.

<sup>54</sup> Wroblewski, 2015; Moldaschl, 2005.

πολιτικές ισότητας φύλου, ως μίας μακροχρόνιας διαδικασίας. Αυτή η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει την υλοποίηση δραστηριοτήτων που είναι αποτυχημένες ή βασίζονται σε λανθασμένες υποθέσεις. Για τον λόγο αυτό, η δημιουργία του χώρου αναστοχασμού προϋποθέτει επίσης ένα κλίμα εμπιστοσύνης και εκτίμησης που διευκολύνει την ανοικτή συζήτηση της αποτυχίας. Η συζήτηση της παρακολούθησης των αποτελεσμάτων μπορεί να οδηγήσει στην υιοθέτηση συγκεκριμένων μέτρων που είχαν εφαρμοστεί ή όντως στον επανασχεδιασμό του ΣΙΦ.

## 6.1. Δείκτες Παρακολούθησης

**Η παρακολούθηση πρέπει να περιλαμβάνει δείκτες για κάθε διάσταση που θα περιγράψουν την υφιστάμενη κατάσταση ισότητας φύλου στον οργανισμό (δείκτες θεσμικού πλαισίου), όπως επίσης και δείκτες που περιγράφουν την υλοποίηση μέτρων και πολιτικών (δείκτες υλοποίησης). Οι τελευταίοι περιέχουν πληροφορίες που αφορούν στις εισροές (πόρους), δράσεις, εκροές και αποτελέσματα.**

Ένας δείκτης είναι μια μετρήσιμη μεταβλητή που χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα συνδεδεμένο (αλλά που δεν μετριέται ή είναι μη μετρήσιμος) συντελεστή ή ποσότητα. Για παράδειγμα το ποσοστό των μελών του προσωπικού που έχουν παρακολουθήσει εκπαιδευτικά σεμινάρια για το φύλο χρησιμοποιείται ως ένας από τους δείκτες για την ανάπτυξη ικανοτήτων (ή επάρκειας) πάνω σε θέματα φύλου. Ένας δείκτης θα πρέπει να συνδέεται με ένα συγκεκριμένο στόχο για την ισότητα των φύλων που περιέχει το ΣΙΦ. Αυτοί οι στόχοι για την ισότητα των φύλων θα πρέπει με τη σειρά τους, να είναι συνεπείς με τις επιδιώξεις και το όραμα για επίτευξη ισότητας φύλου<sup>55</sup>. Παραδείγματα για το πώς οι δείκτες μπορούν να αντικατοπτρίζουν διαφορετικές επιδιώξεις και όραμα για επίτευξη της ισότητας των φύλων: Επιτυγχάνεται η ισότητα των φύλων, όταν οι γυναίκες οι άνδρες εκπροσωπούνται εξίσου (ισοτιμία μεταξύ των δύο φύλων); Επιτυγχάνεται η ισότητα φύλων ότι οι γυναίκες εκπροσωπούνται με βάση το ποσοστό προσοντούχων γυναικών που διεκδικούν μία θέση; Επιτυγχάνεται η ισότητα των φύλων, όταν ικανοποιηθεί μια συγκεκριμένη ποσόστωση-στόχος που έχει ορισθεί από τον οργανισμό; Επιτυγχάνεται η ισότητα όταν το φύλο ενσωματώνεται σ' όλα τα μαθήματα<sup>56</sup>.

Οι δείκτες μπορούν να είναι είτε ποσοτικοί (για παράδειγμα αριθμός, ποσοστό ή αναλογία) ή ποιοτικοί (για παράδειγμα αξιολόγηση με ποιοτικούς όρους).

Δεομένου ότι στις περισσότερες περιπτώσεις τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση υπάρχουν ήδη (για παράδειγμα διοικητικά δεδομένα), είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί κατά πόσο αυτά είναι κατάλληλα για την ανάλυση της διάστασης του φύλου. Η ανάλυση των δεδομένων ανά φύλο είναι μόνο το πρώτο βήμα για την ανάλυση της κατάστασης ως προς το φύλο. Θα πρέπει να γίνει μια κριτική αξιολόγηση των διαθέσιμων πηγών δεδομένων, εφόσον αυτά σχετίζονται με το φύλο, ώστε να αποφευχθεί η εκ νέου δημιουργία στερεοτύπων που μπορεί να είναι αντιπαραγωγική. Η ταξινόμηση των δεδομένων ανά φύλο θα έχει μικρή αξία για την ανάλυση της διάστασης του φύλου, αν η συλλογή των δεδομένων είναι

<sup>55</sup> Wroblewski κ.α., 2017.

<sup>56</sup> Wroblewski & Leitner, υπό δημοσίευση.

μεροληπτική. Αυτό συμβαίνει όταν ο σκοπός συλλογής δεδομένων από τη διοίκηση αφορά συχνότερα μια συγκεκριμένη ομάδα σε σχέση με άλλες ομάδες. Εάν η εγκυρότητα των δεδομένων, σχετικά με το φύλο, είναι περιορισμένη, αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την ανάλυση και ερμηνεία τους.

Μία σημαντική πτυχή που αφορά στην εγκυρότητα των δεδομένων είναι η συζήτηση των κενών σε αυτά. Η ερμηνεία των δεικτών θα πρέπει να εξετάσει τα κενά σε δεδομένα, τα οποία θα πρέπει να καλυφθούν προκειμένου να παράσχουν σημαντικές πληροφορίες για την περαιτέρω παρακολούθηση και υλοποίηση.

## 6.2. Παράδειγμα Παρακολούθησης

Σ' αυτή την ενότητα, δίνεται ένα παράδειγμα για τον τρόπο δημιουργίας της διαδικασίας παρακολούθησης σε μια συγκεκριμένη περιοχή – εξάλειψη θεσμικών εμποδίων που αφορούν στο φύλο σε σχέση με την επαγγελματική σταδιοδρομία.

Κατά την αρχική εκτίμηση, η υφιστάμενη κατάσταση μπορεί να περιγράφεται ως εξής:

- + Σύνθεση προσωπικού ανά φύλο, διαφοροποιημένη ανά σχολή ή κλάδο.
- + Σύνθεση προσωπικού ανά φύλο, ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας, διαφοροποιημένη ανά σχολή ή κλάδο.
- + Φοιτητές/φοιτήτριες και απόφοιτοι/απόφοιτες ανά φύλο, σχολή ή κλάδο.
- + Περιγραφή εσωτερικών διαδικασιών για επιλογή προσωπικού, διατήρηση της απασχόλησης και προαγωγή.

Τα προτεινόμενα μέτρα μπορεί να περιλαμβάνουν:

- + Δραστηριότητες ευαισθητοποίησης (εργαστήρια) για τα μέλη του προσωπικού.
- + Χρήση ουδέτερης ως προς το φύλο γλώσσας σε ανακοινώσεις κενών θέσεων.
- + Ίδρυση ενός φορέα / γραφείου για την ισότητα φύλου στο πανεπιστήμιο.

Ένα παράδειγμα πιθανών **δεικτών θεσμικού** πλαισίου είναι:

- + Ποσοστό γυναικών μεταξύ των νεοδιορισμένων μελών προσωπικού για το έτος Χ σε σχέση με το ποσοστό γυναικών υποψηφίων ανά κλάδο ή επίπεδο ιεραρχίας (απαιτείται η συλλογή δεδομένων ανά φύλο σε διάφορα στάδια της διαδικασίας διορισμού).

Αναφορικά με τους **δείκτες υλοποίησης**, στον Πίνακα 7 που ακολουθεί αναπτύχθηκε ένα παράδειγμα λογικού μοντέλου στο θέμα ευαισθητοποίησης του προσωπικού. Όπως επεξηγήθηκε προηγουμένα (Πίν. 5), το παράδειγμα καταδεικνύει ότι θα πρέπει να προσδιοριστούν διαφορετικοί στόχοι για τα διάφορα στάδια. Σ' αυτή την περίπτωση, έχουν περιληφθεί και οι αντίστοιχοι δείκτες παρακολούθησης.

**Πίνακας 7. Λογικό Μοντέλο και Δείκτες Υλοποίησης για Μέτρα Ευαισθητοποίησης του Προσωπικού**

|                           | 1<br>Πηγή/ Εισροή                                                                       | 2<br>Δράση                                                     | 3<br>Εκροή                                                                    | 4<br>Αποτέλεσμα                                                                                                        | 5<br>Αντίκτυπος                                                        |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Περιγραφή</b>          | Ιδέα σεμιναρίου, ομάδα-στόχος, εκπαιδευτές /τριες, εμπειρογνώμονες                      | Διαδικασία επιλογής, διοργάνωση σεμιναρίου ή εργαστηρίου       | Ολοκλήρωση των σεμιναρίων                                                     | Οι συμμετέχοντες /ουσες εκτελούν την καθημερινή τους εργασία έχοντας αποκτήσει περισσότερες ικανότητες ως προς το φύλο | Τα όργανα λήψης αποφάσεων συμπεριφέρονται διαφορετικά                  |
| <b>Στόχος</b>             | Αναπτύσσεται η ιδέα, οι εκπαιδευτές /τριες είναι διαθέσιμοι/ες, καλείται η ομάδα στόχος | Τα σεμινάρια/ εργαστήρια διοργανώνονται όπως προγραμματίστηκαν | Οι συμμετέχοντες /ουσες ολοκληρώνουν την εκπαίδευση όπως αναμενόταν           | Οι συμμετέχοντες /ουσες εφαρμόζουν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης στην καθημερινή τους εργασία                         | Οι αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς κεκαλυμμένη προκατάληψη ως προς το φύλο |
| <b>Δείκτης Υλοποίησης</b> | Ναι/Όχι                                                                                 | Αριθμός σεμιναρίων                                             | Αριθμός συμμετεχόντων ανά φύλο και άλλα σχετικά κριτήρια (π.χ. ομάδα -στόχος) | Αριθμός συμμετεχόντων που εφαρμόζουν αυτά που έμαθαν στο σεμινάριο, στην καθημερινή τους εργασία                       | Ποσοστό γυναικών σε διαφορετικά στάδια των διαδικασιών διορισμού       |

### 6.3. Αυτό-αξιολόγηση

Το έργο TARGET αναγνωρίζει ότι η υλοποίηση ενός ΣΙΦ, ως ένα έργο με μακρά διάρκεια που απαιτεί συνεχή αναστοχασμό γύρω από την πρόοδο σε ότι αφορά στην ισότητα φύλου, τους στόχους που έχουν τεθεί και τα προτεινόμενα μέτρα. Τόσο η ίδια η διαδικασία, όσο και οι επιδιώξεις, οι στόχοι και τα μέτρα μπορεί να προσαρμοστούν ανάλογα με τις αλλαγές που συμβαίνουν στο οργανωσιακό πλαίσιο, την πρόοδο που επιτυγχάνεται ή την βελτίωση στην εις βάθος κατανόηση του συγκεκριμένου προβλήματος<sup>57</sup>.

Τα αποτελέσματα της παρακολούθησης παρέχουν ένα σημεία εκκίνησης για μια τέτοια αναστοχαστική διαδικασία. Προκειμένου να ξεκινήσει ο διάλογος για την ισότητα των φύλων εντός του οργανισμού, θα πρέπει να βρεθεί ένα κατάλληλο πλαίσιο συζήτησης των αποτελεσμάτων παρακολούθησης σε διάφορες μορφές (όπως έντυπη έκθεση ή ιστοσελίδα) και ένα περιγραφικό πλαίσιο (όπως παρουσίαση ή εργαστήριο). Τα αποτελέσματα της παρακολούθησης όμως, θα μπορούσαν να δημοσιευτούν ευρύτερα, ώστε να προβάλουν το πανεπιστήμιο ως ένα οργανισμό με ευαισθησία στα θέματα φύλου, να παρουσιάσουν την πρόοδο και τις πρωτοβουλίες για την ισότητα των φύλων και να συμβάλουν σε μια εθνική/περιφερειακή

<sup>57</sup> Wroblewski & Eckstein, 2018.

συζήτηση. Ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών στρατηγικών και μορφών μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί.

Είναι σημαντικό να αναδειχθεί η σημασία της δημιουργίας ενός «εσωτερικού χώρου αναστοχασμού». Χώροι αναστοχασμού πρέπει να δημιουργούνται για να συζητούνται τα αποτελέσματα παρακολούθησης και να παρέχεται στους συμμετέχοντες ένα ασφαλές περιβάλλον για μια ανοικτή συζήτηση. Αυτός ο χώρος παρέχεται από την ΚΔ στην οποία συμμετέχει η ανώτατη διοίκηση των πανεπιστημίων.

Για πολλά πανεπιστήμια, η υλοποίηση του πρώτου ΣΙΦ αποτελεί την πρώτη προσπάθεια για επίτευξη ισότητας φύλου με ένα δομημένο, συνεπή και συνεκτικό τρόπο. Μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι κάποια από τα προγραμματισμένα μέτρα δεν θα πετύχουν στους στόχους τους ή οι παραδοχές πίσω από τα μέτρα να αποδειχτούν μη ρεαλιστικές. Οι αποτυχημένες προσπάθειες όμως, δίνουν χρήσιμα μαθήματα που είναι απαραίτητα στην εξέλιξη υφιστάμενων μέτρων ή στην ανάπτυξη νέων. Πρέπει να είναι ξεκάθαρο ότι ακόμη κι αν οι επιδιώξεις δεν επιτευχθούν άμεσα, οι στόχοι για την επίτευξη της ισότητας φύλων θα παραμείνουν προτεραιότητες. Η αποτυχία δεν πρέπει να οδηγήσει σε κυρώσεις, αλλά αντιθέτως θα πρέπει να μετατραπεί σε εποικοδομητική εμπειρία. Αυτή η συνθήκη είναι μέρος της δέσμευσης των ανώτατων βαθμίδων διοίκησης.

Η συζήτηση γύρω από τα θέματα ισότητας φύλου, που προκύπτει μέσα από τον «χώρο αναστοχασμού», θα πρέπει να αξιοποιηθεί ώστε να εξασφαλιστεί η δέσμευση όλων των μελών του οργανισμού. Μια βασική πτυχή της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης είναι η απαίτηση ανάληψης δράσης με γνώμονα το φύλο από όλα τα μέλη του προσωπικού εντός του πεδίου ευθύνης τους (συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της διδασκαλίας, του διοικητικού προσωπικού στην εκτέλεση διοικητικών καθηκόντων, ερευνητών/τριών στο πλαίσιο ερευνητικών έργων). Αυτό αποτελεί μέρος της διαδικασίας μάθησης και περιλαμβάνει όλο το προσωπικό. Για να ενισχύσει τη διαδικασία αυτή, η διοίκηση θα πρέπει να βρει την ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων και των κινήτρων (για παράδειγμα οικονομικών κινήτρων).

## 7. Στρατηγική Επικοινωνίας

**Η υλοποίηση του ΣΙΦ πρέπει να περιλαμβάνει μια στρατηγική εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας για θέματα ισότητας φύλου<sup>58</sup>.**

Έγινε αναφορά σε θέματα επικοινωνίας στα προηγούμενα κεφάλαια, εδώ δίνεται μία σύνοψη των κυριότερων σημείων.

Εντός του πανεπιστημίου, τα στάδια διαμόρφωσης ενός ΣΙΦ πρέπει να είναι διαφανή, ώστε τα μέλη του οργανισμού να ενημερωθούν για τη δέσμευση της διοίκησης σε θέματα ισότητας φύλου, και να λαμβάνουν λεπτομερή πληροφόρηση σε κάθε στάδιο (εκτίμηση, σχεδιασμός και έγκριση του ΣΙΦ, συνεχής παρακολούθηση).

Για να επιτευχθεί η εμπλοκή του προσωπικού από την αρχή, είναι υψίστης σημασίας να ανακοινωθεί η έναρξη της ΕΥΚ και να ορισθεί η ομάδα που θα έχει την ευθύνη.

Άλλα θέματα που θα πρέπει να επικοινωνηθούν είναι:

- + Η δημιουργία της Κοινότητας Δράσης, η σύνθεση και αποστολή της.
- + Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ΕΥΚ.
- + Οι προτεραιότητες και οι στόχοι αναφορικά με την ισότητα φύλου.
- + Η παρουσίαση των μέτρων που υλοποιούνται στο πλαίσιο του ΣΙΦ.
- + Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρακολούθησης και τα κυριότερα συμπεράσματα.

Πληροφορίες που αφορούν στην υφιστάμενη κατάσταση ισότητας φύλου και στην εφαρμογή του ΣΙΦ μπορούν να διατεθούν στα μέλη του οργανισμού μέσω του intranet ή μέσω της αποστολής ενημερωτικών ηλεκτρονικών μηνυμάτων σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Επιπρόσθετα, με την εσωτερική επικοινωνία σε θέματα ισότητας, η δέσμευση του πανεπιστημίου μπορεί να επικοινωνηθεί εξωτερικά σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους – για παράδειγμα στην έναρξη της διαδικασίας ή όταν υιοθετείται το ΣΙΦ ή όταν λαμβάνονται συγκεκριμένα μέτρα. Κατά τη διάρκεια της φάσης υλοποίησης, οι εκθέσεις παρακολούθησης μπορούν επίσης να αξιοποιηθούν για εξωτερική επικοινωνία.

Η εξωτερική επικοινωνία σε θέματα ισότητας φύλου μπορεί να λάβει τη μορφή διαφορετικών μορφών εκδόσεων, για παράδειγμα μίας ετήσιας έκθεσης ισότητας φύλου που θα είναι προσβάσιμη από το κοινό. Επιπρόσθετα, υφιστάμενοι τρόποι επικοινωνίας μπορεί να αξιοποιηθούν, όπως η ιστοσελίδα, οι ετήσιες εκθέσεις ή οι εκθέσεις δραστηριοτήτων ή τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Με αυτόν το τρόπο η δέσμευση το πανεπιστημίου σε θέματα ισότητας φύλου αποκτά μεγαλύτερη σημασία και συνδέεται ξεκάθαρα με άλλους στρατηγικούς στόχους.

<sup>58</sup> Wroblewski, 2021.

# Αναφορές

Acker, Joan (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organisations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177%2F089124390004002002>

Benschop, Yvonne & Verloo, Mieke (2011). Gender Change, Organizational Change, and Gender Equality Strategies. In: Emma Jeanes, David Knights & Patricia Yancey Martin (Eds.) *Handbook of Gender, Work & Organization* (pp. 277–290). London: John Wiley.

Bondestam, Fredrik & Lundqvist, Maja (2020). Sexual harassment in higher education—a systematic review. *European Journal of Higher Education*, 10(4), 397-419.

Cacace, Marina; Balahur, Doina; Bleijenbergh, Inge; Falcinelli, Daniela; Friedrich, Michaela & Kalpazidou Schmidt, Evanthia (2015). Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science. Guidelines. STAGES Project. Retrieved from: [http://www.stages.unimi.it/upload/documents/Guidelines\\_STAGES\\_new.pdf](http://www.stages.unimi.it/upload/documents/Guidelines_STAGES_new.pdf) [17.11.2021]

Chizzola, Valentina; De Micheli, Barbara & Vingelli, Giovanna (2018). Gender Equality Audit Tool (GEAT), TARGET Deliverable D3.1. Retrieved from: [http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2018/12/741672\\_TARGET\\_GEAT\\_D3.pdf](http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2018/12/741672_TARGET_GEAT_D3.pdf) [07.10.2021]

EIGE (2016a). Integrating gender equality into academia and research organisations: Analytical paper. Retrieved from: <https://eige.europa.eu/publications/integrating-gender-equality-academia-and-research-organisations-analytical-paper> [17.11.2021]

EIGE (2016b). Roadmap to Gender Equality Plans in research and higher education institutions: Success factors and common obstacles. Retrieved from: [https://eige.europa.eu/sites/default/files/gear\\_roadmap\\_02\\_successfactors\\_obstacles\\_0.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/gear_roadmap_02_successfactors_obstacles_0.pdf) [17.11.2021]

Espinosa, Julia; Bustelo, Maria & Velasco, Maria (2016). Evaluating Gender Structural Change. Guidelines for Evaluating Gender Equality Action Plans. Retrieved from: [www.genovate.eu](http://www.genovate.eu) [16.10.2021]

European Commission (2004). Gender and Excellence in the Making. Brussels: European Commission. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ce10dfb2-4e36-49ed-a9ec-b2182c8b986f> [12.08.2021]

European Commission (2012a). Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation. Directorate-General for Research and Innovation. Retrieved from: <http://dx.publications.europa.eu/10.2777/32045> [12.11.2021]

European Commission (2012b). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A Reinforced European Research Area Partnership for Excellence and Growth. COM(2012) 392. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0392&from=EN> [10.11.2021]

European Commission (2019). European Research Area Progress Report 2018. Country Profile Cyprus. Brussels. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research\\_and\\_innovation/era/era-2018\\_country\\_profile\\_cy.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/era/era-2018_country_profile_cy.pdf) [16.10.2021]

European Commission (2020a). Commission Staff Working Document. Accompanying the document: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A new ERA for Research and Innovation. COM/2020/628 final. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020SC0214> [17.11.2021]

European Commission (2020b). Gendered Innovations 2: How inclusive analysis contributes to research and innovation. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/33b4c99f-2e66-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en> [10.11.2021]

European Commission (2021). Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (GEPs) Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ffc06c3-200a-11ec-bd8e-01aa75ed71a1> [17.11.2021]

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (2016). She figures 2015, Publications Office, 2016, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/064694>

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (2019). She figures 2018, Publications Office, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/936>

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (2021). She figures 2021: gender in research and innovation : statistics and indicators, Publications Office, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/06090>

FESTA (Female Empowerment in Science and Technology Academia) (2016). Handbook On Resistance to Gender Equality in Academia. Deliverable WP 7. Retrieved from: <http://www.festa-europa.eu/sites/festa-europa.eu/files/FESTA%20D7.1%20Handbook%20on%20Resistance%20to%20Gender%20Equality%20in%20Academia.pdf> [12.11.2021]

Heintz, Bettina (2018). Ohne Ansehen des Geschlechts? Bewertungsverfahren in Universität und Wissenschaft [Regardless of gender? Assessment procedures in university and science]. In: Sabine Hark & Johanna Hofbauer (Eds.) Vermessene Räume, gespannte Beziehungen. Unternehmerische Universitäten

und Geschlechterdynamiken. Berlin: Suhrkamp.

Lipinsky, Anke & Schäfer, Maria (2015). INTEGER Guidelines for the Self-Assessment of Transformational Gender Action Plans set up in Higher Education and Research Institutions. Retrieved from: [http://www.integer-tools-for-action.eu/sites/www.integer-tools-for-action.eu/files/file\\_fields/2015/06/25/integerevaluationguidelines-draft-23-06-15.pdf](http://www.integer-tools-for-action.eu/sites/www.integer-tools-for-action.eu/files/file_fields/2015/06/25/integerevaluationguidelines-draft-23-06-15.pdf) [16.10.2021]

Lipinsky, Anke & Wroblewski, Angela (2021). Re-visiting Gender Equality Policy and the Role of University Top Management. In: Pat O'Connor & Kate White (Eds.) Gender, Power and Higher Education in a Globalised World (pp. 163-186). Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-69687-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-69687-0_8)

Martin, Patricia (2006). Practicing Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity. Gender, Work and Organization, 13(3), 254-276. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2006.00307.x>

Moldaschl, Manfred (2005). Institutionelle Reflexivität. Zur Analyse von "Change" im Bermuda- Dreieck von Modernisierungs-, Organisations- und Interventionstheorie. In: Michael Faust, Maria Funder & Manfred Moldaschl (Eds.) Die "Organisation" der Arbeit (pp. 355–382), Hampp, München/Mering.

Oetke, Nicole; Holzinger, Florian & Baraba, Irene (2016). GENERA Fields of Action. Retrieved from: [https://www.genera-network.eu/media/genera:genera\\_fields\\_of\\_action.pdf](https://www.genera-network.eu/media/genera:genera_fields_of_action.pdf) [07.10.2021]

[RC] Republic of Cyprus (2017). National 'European Research Area' (ERA). Roadmap for Cyprus 2016 - 2020. Nicosia. Retrieved from: [https://era.gv.at/public/documents/3277/Cyprus\\_ERA\\_Roadmap\\_FINAL\\_Document\\_10\\_July\\_2017.pdf](https://era.gv.at/public/documents/3277/Cyprus_ERA_Roadmap_FINAL_Document_10_July_2017.pdf) [16.10.2021]

Palmén, Rachel & Caprile, Maria (2018) TARGET. Guidelines to design customised GEPs, TARGET Deliverable D3.3. Retrieved from: [http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2019/02/741672\\_TARGET\\_D3.3-GEP-Guidelines.pdf](http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2019/02/741672_TARGET_D3.3-GEP-Guidelines.pdf) [07.10.2021]

Palmén, Rachel & Caprile, Maria (forthcoming). Relevance of a CoP for a Reflexive Gender Equality Policy: A Structural Change Approach. In: Angela Wroblewski & Rachel Palmén (Eds.) Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations. A Reflexive Approach to Gender Equality. Bingley: Emerald.

Salminen-Karlsson, Minna (2016). The FESTA handbook of organizational change. Implementing gender equality in higher education and research institutions. Retrieved from: [www.festa-europa.eu](http://www.festa-europa.eu) [16.10.2021]

Schiebinger, Londa (2008). Gendered Innovations in Science and Engineering. Stanford: Stanford University Press.

Science Europe (2017). Practical Guide to Improving Gender Equality in Research Organisations. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4980162>

Sekula, Paula & Pustulka, Paula (2016). Successful Gender Equality Measures and Conditions for improving research environment in the fields linked to physics. Technical Report from the GENERA Project. Retrieved from: [https://genera-project.com/dl\\_assets/WorkingPaper1.pdf](https://genera-project.com/dl_assets/WorkingPaper1.pdf) [07.10.2021]

UNESCO-IESALC (2021). Women in higher education: has the female advantage put an end to gender inequalities? Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377182> [17.11.2021]

Van den Brink, Marieke (2010). Behind the Scenes of Science: Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands. Amsterdam: Pallas Publications.

Verloo, Mieke (2001). Another Velvet Revolution? Gender mainstreaming and the politics of implementation. IWM Working Paper No. 5/2001: Vienna.

Vogel, Isabel (2012). Review of the use of 'Theory of Change' in international development. UK Department for International Development (DFID). London. Retrieved from: [http://www.theoryofchange.org/pdf/DFID\\_ToC\\_Review\\_VogelV7.pdf](http://www.theoryofchange.org/pdf/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf) [12.08.2021]

W.K. Kellogg Foundation (2004). Logic Model Development Guide. Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action, Battle Creek/Michigan. Retrieved from: <https://www.bttop.org/sites/default/files/public/W.K.%20Kellogg%20LogicModel.pdf> [16.10.2021]

Wenger-Trayner, Etienne & Wenger-Trayner, Beverly (2015). Communities of Practice a Brief introduction. Retrieved from: <https://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf> [12.08.2021]

Wenger, Etienne (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.

Woods, Dorian R.; Benschop, Yvonne & van den Brink, Marieke (2021). What is intersectional equality? A definition and goal of equality for organizations. Gender, Work & Organization, 29(1), 92-109. <https://doi.org/10.1111/gwao.12760>

Wroblewski, Angela (2015). Individual and institutional reflexivity – a mutual basis for reducing gender bias in unquestioned practices. International Journal of Work Innovation, 1(2), 208-225. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJWI.2015.071190>

Wroblewski, Angela (2021a). Monitoring of ERA priority 4 implementation – update and final assessment, GENDERACTION D3.3. Retrieved from: [https://genderaction.eu/wp-content/uploads/2021/09/GENDERACTION\\_WP3\\_final\\_report.pdf](https://genderaction.eu/wp-content/uploads/2021/09/GENDERACTION_WP3_final_report.pdf) [10.11.2021]

Wroblewski, Angela (2021b). Leitfaden zur Entwicklung von Gleichstellungsplänen in österreichischen Hochschul- und Forschungseinrichtungen. Institute for Advanced Studies (IHS).

Wroblewski, Angela & Eckstein, Kirstin (2018). Gender equality monitoring tool and guidelines for self-assessment, TARGET Deliverable 4.1. Retrieved from: [http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2018/12/741672\\_TARGET\\_Monitoring\\_Tool\\_D4.pdf](http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2018/12/741672_TARGET_Monitoring_Tool_D4.pdf)

Wroblewski, Angela & Leitner, Andrea (forthcoming). Relevance of Monitoring for a Reflexive Gender Equality Policy. In: Angela Wroblewski & Rachel Palmén (Eds.) Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations. A Reflexive Approach to Gender Equality. Bingley: Emerald.

Wroblewski, Angela & Palmén, Rachel (forthcoming) (Eds.) Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations: A Reflexive Approach to Gender Equality. Bingley: Emerald.

Wroblewski, Angela & Palmén, Rachel (forthcoming), A Reflexive approach to Structural Change. In: Angela Wroblewski & Rachel Palmén (Eds.) Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations. A Reflexive Approach to Gender Equality. Bingley: Emerald.

Wroblewski, Angela; Kelle, Udo & Reith, Florian (Eds.) (2017). Gleichstellung messbar machen –die Entwicklung von Gender-Indikatoren. Grundlagen und Anwendungen, Wiesbaden: Springer VS.

# TARGET } Taking a Reflexive approach to Gender Equality for institutional Transformation



Αυτό το έργο έχει λάβει χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα Έρευνας και Καινοτομίας Horizon 2020 της Ευρωπαϊκής Ένωσης βάσει της συμφωνίας επιχορήγησης αρ. 741672.

Οι απόψεις που εκφράζονται σε αυτό το έγγραφο αντικατοπτρίζουν μόνο εκείνες του συγγραφέα και σε καμία περίπτωση δεν αντικατοπτρίζουν αυτές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν είναι υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.