



KORAK DALJE OD FORMALNOG USVAJANJA PLANA ZA RODNU RAVNOPRAVNOST

VODIČ ZA UNIVERZITETE

SRBIJA

SRBIJA

KORAK DALJE OD FORMALNOG USVAJANJA PLANA ZA RODNU RAVNOPRAVNOST

VODIČ ZA UNIVERZITETE

Autor: Maria Caprile (Notus), u saradnji sa Ivanka Popović, Daša Duhaček i Milica Mirazić (UB) i Angela Wroblewski (IHS) za nacionalno poglavlje

Saradnici: Angela Wroblewski, Andrea Leitner i Victoria Englmaier (IHS); Paola Bello (FRRB); Alina Tariceanu i Daniela Ispas (ARACIS); Dia Anagnostou (ELIAMEP); Kalypso Sepou (RIF); Ivanka Popović, Daša Duhaček i Milica Mirazić (UB); Amina Bettachy (UH2C); Anastasia Zabaniotou i Olivier Boiron (RMEI); Barbara de Micheli i Giovanna Vingelli (FGB)

DOI: 10.5281/zenodo.6514705

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



Ovaj projekat je finansiran iz programa za istraživanje i inovacije
Horizont 2020 Evropske unije u okviru Ugovora o grantu br.
741672.

Stavovi izraženi u ovom dokumentu samo odražavaju stavove autora i ni na koji
način ne odražavaju stavove Evropske komisije. Evropska komisija nije odgovorna
za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njima.

Sažetak

Cilj ovog priručnika je da pruži podršku univerzitetima u Srbiji koji su voljni da razviju i implementiraju Plan za rodnu ravnopravnost (PRR). Zasnovan je na pristupu i lekcijama naučenim u okviru projekta TARGET „Zauzimanje reflektivnog pristupa rodnoj ravnopravnosti za institucionalnu transformaciju“ koji je deo programa Horizont 2020.

Iskustva TARGET projekta pokazuju da - uprkos nedostatku nacionalne legislative i konkretnih mera za podršku rodnoj ravnopravnosti – institucije mogu imati pionirsku ulogu ukoliko su motivisane, uključuju ključne društvene aktore, posvećuju resurse i oslanjaju se na rodne kompetencije. Ova iskustva takođe ukazuju na ogroman potencijal da se utiče na nacionalni diskurs o rodnoj ravnopravnosti u svakoj od zemalja. Nisu samo donorske ili agencije za akreditaciju te koje mogu podstaći promenu: univerzitet koji preuzima pionirsku poziciju takođe može ojačati promenu na drugim univerzitetima ili istraživačkim organizacijama.

Novi kriterijumi prihvatljivosti za usvajanje Plana za rodnu ravnopravnost u okviru programa Horizont Evropa mogu biti ključni pokretač za motivisanje univerziteta da usvoje politike za postizanje rodne ravnopravnosti – ali sadrže u sebi i rizik da se taj plan posmatra kao još jedan administrativan zahtev. Ovaj vodič ima za cilja da pruži podršku univerzitetima da odu korak dalje od pukog formalnog usvajanja Plana za rodnu ravnopravnost, a posebno se obraća ‘agentima promene’: osobama ili grupama koje su svesne postojećih rodni neravnopravnosti u institucijama i spremene su da se njima pozabave. Agent ili agentkinja promene deluje kao katalizator za sticanje posvećenosti najvišeg menadžmenta i pokretanje strukturnog procesa ka postizanju rodne ravnopravnosti.

Stvarna promena koja dovodi do rodne ravnopravnosti je rezultat povećane institucionalne spremnosti i kapaciteta da identifikuje, promisli i razreši rodnu neravnotežu na održivi način. Rodna ravnopravnost je pitanje društvene pravde i postoje značajni dokazi da utiče na kvalitet i uticaj visokog obrazovanja, istraživanja i inovacija.

SADRŽAJ

Sažetak	3
Uvod	6
1. Nacionalni kontekst	9
2. TARGET pristup razvoju i implementaciji Plana za rodnu ravnopravnost	11
3. Postavljanje temelja	17
3.1. Posvećenost i uključivanje najviših slojeva menadžmenta	17
3.2. Stvaranje zajednice prakse	18
4. Procena stanja rodne ravnopravnosti	20
4.1. Institucionalna struktura i kontekst	20
4.2. Detaljno prikupljanje i analiza podataka	22
5. Dizajniranje Plana za rodnu ravnopravnost	26
5.1. Osnaživanje posvećenosti najvišeg menadžmenta	26
5.2. Definisanje uloga, odgovornosti i resursa	27
5.3. Definisanje vizije, ciljeva, mera i ciljnih vrednosti (targeta)	28
6. Praćenje (monitoring) i samoprocena	34
6.1. Pokazatelji uspešnosti (indikator) u procesu praćenja	35
6.2. Primer praćenja	36
6.3. Samoprocena	37
7. Komunikaciona strategija	39
Reference	40

Lista okvira

Okvir 1. Kriterijumi prihvatljivosti za planove za rodnu ravnopravnost u okviru Horizon Evropa programa	7
Okvir 2. Procena stanja rodne ravnopravnosti u procedurama za napredovanje u karijeri	23
Okvir 3. SWOT analiza: uklanjanje rodno zasnovanih institucionalnih prepreka za karijeru	25
Okvir 4. Praćenje i evaluacija	34

Lista slika

Slika 1. Ciklus razvoja i praćenja PRR	15
Slika 2. Kako čitati logički model	31

Lista tabela

Tabela 1. Pregled oblasti, ciljeva i aspekata procene stanja	22
Tabela 2. Rodna ravnopravnost: oblasti intervencije i vizije	28
Tabela 3. Primeri nalaza procene stanja i povezanih ciljeva	29
Tabela 4. Primeri vizija, ciljeva i ciljnih vrednosti	30
Tabela 5. Logički model za mere podizanja svesti (seminari, radionice) za osoblje	32
Tabela 6. Matrica: implementacija i uticaj	32
Tabela 7. Implementacija pokazatelja uspešnosti u logičkom modelu za mere podizanja svesti (seminari, radionice) za osoblje	37

Lista skraćenica

ZP: Zajednica prakse

HR: Ljudski resursi

ERA: Evropska istraživačka oblast (European Research Area)

RFO: Organizacija za finansiranje istraživanja (Research Funding Organisation)

GEA: Procena stanja rodne ravnopravnosti (Gender Equality Audit)

R&I: Istraživanje i inovacija (Research and Innovation)

PRR: Plan rodne ravnopravnosti

RPO: Organizacija za sprovođenje istraživanja (Research Performing Organisation)

Uvod

Ovo je vodič za podršku univerzitetima u Srbiji koji su spremni da razviju i primenjuju Plan za rodnu ravnopravnost (PRR). Zasnovan je na pristupu i lekcijama naučenim u okviru projekta TARGET „Zauzimanje reflektivnog pristupa rodnoj ravnopravnosti za institucionalnu transformaciju“ koji je deo programa Horizont 2020.

Postoji obilje resursa o rodnoj ravnopravnosti u oblasti istraživanja i akademije. Horizont uputstvo za planove rodne ravnopravnosti¹, kao i GEAR² alatka koju je razvio Evropski institut za rodnu ravnopravnost, predstavljaju glavne reference na nivou Evropske unije. Ostala korisna uputstva i alate razvili su projekti finansirani od strane EU, nacionalna tela i istraživačke institucije u evropskim zemljama, ali i šire.

Namera ovog vodiča je da pruži dodatne smernice naslanjajući se na iskustva u okviru TARGET projekta. Od 2017. do 2021. TARGET je podržao sedam institucija da dizajniraju i primene reflektivni pristup politici rodne ravnopravnosti: dve organizacije koje finansiraju istraživanja (Regionalna fondacija za biomedicinska istraživanja, FRRB iz Italije; Fondacija za inovacije u istraživanju, RIF iz Kipra), jednu agenciju za akreditacije (Nacionalna agencija za obezbeđivanje kvaliteta u visokom obrazovanju, ARACIS iz Rumunije), jednu istraživačku organizaciju (Grčka fondacija za evropsku i spoljnu politiku, ELIAMEP iz Grčke), dva univerziteta (Univerzitet u Beogradu, BU iz Srbije i Univerzitet Hasan II Kazablanka, UH2C iz Maroka), kao i mrežu tehničkih škola u mediteranskom basenu (Mediteranska mreža tehničkih škola, RMEI). Fondacija Đakomo Brodolini, FGB iz Italije i NOTUS iz Španije imali su ulogu partnerskih organizacija, dok je Institut za napredne studije, IHS iz Austrije imao ulogu koordinatora i evaluatora.

Ovih sedam institucija je imalo vrlo malo iskustva vezanih za rodna pitanja a nalaze se u zemljama sa nerazvijenim politikama rodne ravnopravnosti u oblasti visokog obrazovanja, istraživanja i inovacija. Proces procene, dizajniranja, implementacije, praćenja i evaluacije njihovih prvih planova za rodnu ravnopravnost osmišljen je kao početak dugoročnog putovanja koje treba da pruži okvir za angažovanje različitih institucionalnih aktera u reflektivni proces zasnovan na dokazima, koji vodi ka strukturnoj promeni.

Opšte je poznato da spremnost institucije da razvije i primeni PRR u velikoj meri zavisi od spoljnih podsticaja i pritisaka: pravnog okvira, politika i inicijativa koje usvajaju vladina tela, donorske agencije i ostale organizacije. Međutim, iskustvo TARGET projekta pokazuje da institucije mogu imati pionirsku ulogu čak i kada postoji nedostatak nacionalnih politika i konkretnih mera kojima se podržava rodna ravnopravnost – ukoliko su motivisane, uključuju ključne institucionalne aktere, posvećuju resurse i oslanjanju se na rodne kompetencije. Ova iskustva takođe ukazuju na ogroman potencijal da se utiče na nacionalni diskurs o rodnoj ravnopravnosti u svakoj od zemalja. Nisu samo donorske ili agencije za akreditaciju te koje mogu podstaći promenu: univerzitet koji preuzima pionirsku poziciju takođe može ojačati promenu na drugim univerzitetima ili istraživačkim

1 EC, 2021.

2 Više informacija je dostupno na <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear>

organizacijama.

Novi kriterijumi prihvatljivosti PRR u okviru programa Horizont Evropa (Okvir 1) mogu biti ključni pokretač za motivisanje univerziteta da usvoje odgovarajuću politiku rodne ravnopravnosti – ali uz rizik da se planovi za rodnu ravnopravnost posmatraju i čisto kao administrativni zahtev. Ovaj vodič ima za cilj da podrži univerzitete da odu korak dalje od pukog formalnog usvajanja plana za rodnu ravnopravnost. Kao takav, on se posebno obraća „agentima i agentkinjama promene“: pojedinkama ili grupama koje su svesne rodne nejednakosti u institucijama i žele da ih promene. Agenti promene deluju kao katalizator za osnaživanje posvećenosti top menadžmena i pokretanje strukturnog procesa ka rodnoj ravnopravnosti.

Polazimo od pretpostavke da ne postoji jedno rešenje koje odgovara svima. Planovi za rodnu ravnopravnost mogu biti uspešni u postizanju željenih efekata jedino ako su osetljivi na kontekst, skrojeni prema specifičnim organizacionim potrebama institucije, i otelotvoreni u okviru koji podržava angažovanje i refleksivnost različitih institucionalnih aktera. Stvarna promena je rezultat povećane spremnosti i kapaciteta institucije da identifikuje, promisli i razreši rodnu neravnotežu na održivi način.

Nadamo se da će ovaj vodič biti koristan u tu svrhu.

Okvir 1. Kriterijumi prihvatljivosti za planove za rodnu ravnopravnost u okviru Horizon Evropa programa

Da bi zadovoljila uslove prihvatljivosti, pravna lica iz država članica i pridruženih zemalja, a koja su javna tela, istraživačke organizacije ili ustanove visokog obrazovanja (uključujući privatne istraživačke organizacije i ustanove visokog obrazovanja) moraju imati plan za rodnu ravnopravnost, koji pokriva sledeći minimum zahteva vezanih za proces:

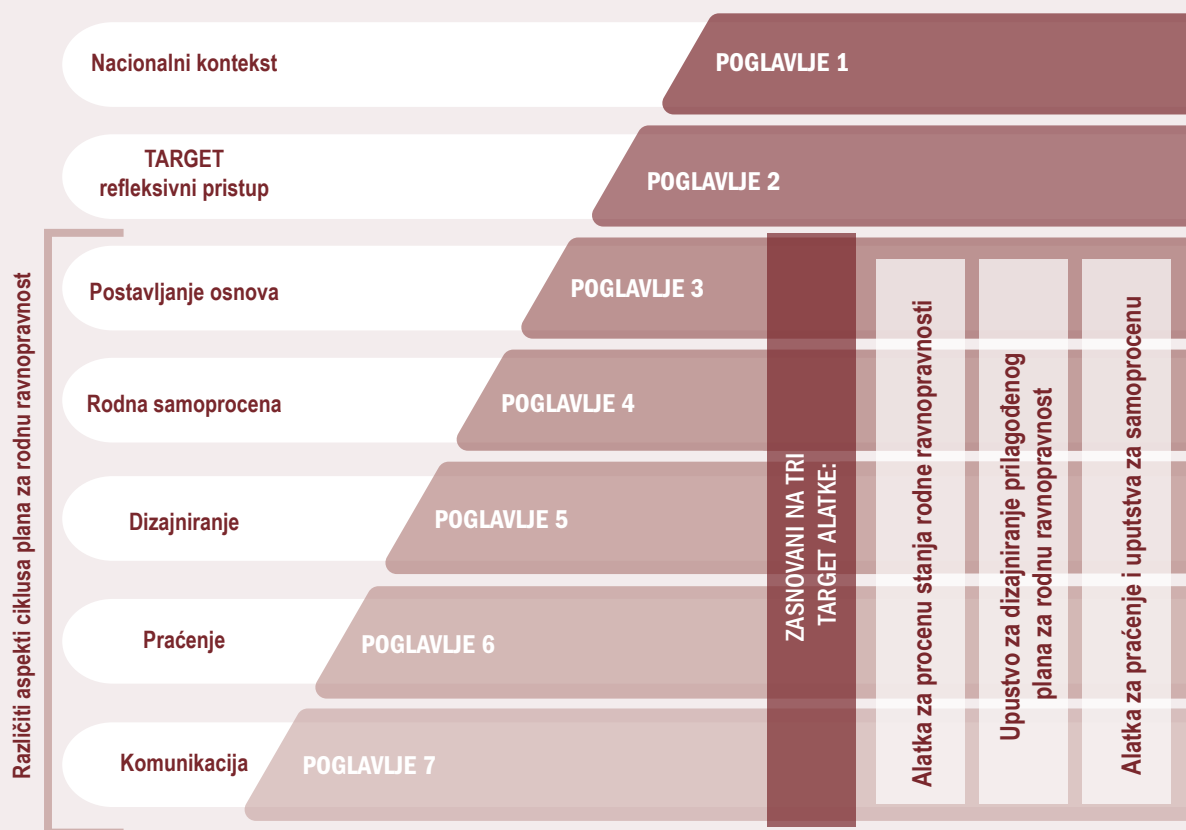
- » **publikacija**: formalni dokument objavljen na sajtu institucije i potpisan od strane najvišeg menadžmenta;
- » **opredeljeni resursi**: resursi i ekspertiza u oblasti rodne ravnopravnosti posvećeni implementaciji plana;
- » **prikupljanje podataka i praćenje**: polno i/ili rodno segregirani podaci o osoblju (i studentima, za dotične ustanove) i godišnji izveštaji zasnovani na indikatorima;
- » **trening**: trening/podizanje svesti o rodnoj ravnopravnosti i nesvesnoj rodnoj pristrasnosti za osoblje i donosiocima odluka

Što se tiče sadržaja, preporučljivo je da plan za rodnu ravnopravnost pokriva sledeće oblasti, koristeći konkretne mere i ciljeve:

- » ravnoteža između **poslovnog i privatnog života i organizaciona kultura**;
- » rodna ravnoteža u **liderstvu i procesu donošenja odluka**;
- » rodna ravnopravnost pri **zapošljavanju i tokom karijernog puta**;
- » integracija **rodne dimenzije** u istraživanje i nastavni sadržaj;
- » mere protiv **rodno zasnovanog nasilja**, uključujući seksualno uznemiravanje.

Struktura vodiča

Vodič je podeljen na sedam poglavlja. Prvo poglavlje pruža uvid u nacionalni kontekst, sa fokusom na politika rodne ravnopravnosti u oblasti visokog obrazovanja, istraživanja i inovacije. Drugo poglavlje predstavlja TARGET reflektivni pristup strukturalnoj promeni. Sledećih pet poglavlja pokrivaju različite aspekte ciklusa plana za rodnu ravnopravnost: postavljanje osnova, rodna samoprocena, dizajniranje, praćenje i komunikacija. Oni su zasnovani na tri alatke razvijene u okviru TARGET projekta, a koje su dostupne na www.gendertarget.eu: Alatka za procenu stanja rodne ravnopravnosti³; Upustvo za dizajniranje prilagođenog plana za rodnu ravnopravnost⁴ i Alatka za praćenje i uputstva za samoprocenu⁵. Vodič se naslanja i na knjigu koju su pripremili partneri u okviru TARGET projekta o svojim iskustvima pri dizajniranju i implementaciji reflektivne politike rodne ravnopravnosti⁶.



3 Chizzola, De Micheli i Vingelli, 2018.

4 Palméni Caprile, 2018.

5 Wroblewski i Eckstein, 2018.

6 Wroblewski i Palmén, ured., buduće izdanje.

1. Nacionalni kontekst

U Srbiji, Ustav iz 2006. garantuje jednakost žena i muškaraca i obavezuje državu da razvija politiku jednakih mogućnosti. Od tada su usvojeni važni zakoni, posebno Zakon o zabrani diskriminacije, Zakon o ravnopravnosti polova i Zakon o zaštitniku građana. Zakon o budžetskom sistemu, usvojen u decembru 2015. takođe predviđa rodno budžetiranje na svim nivoima. Što se tiče rodnog nasilja, Krivični zakon i Zakon o sprečavanju nasilja u porodici su usvojeni u junu 2017. i uvode hitne mere zaštite. Novi Zakon o rodnoj ravnopravnosti koji je 2015. povučen posle prvog nacрта, konačno je usvojen u aprilu 2021. zajedno sa Strategijom za sprečavanje i borbu protiv rodno zasnovanog nasilja i nasilja u porodici za period 2021-2025.

Ukupno 21,044 osoba bilo je zaposleno u oblasti istraživanja i razvoja u Srbiji 2013. godine. Učešće žena u ovoj oblasti od 51% bilo je iznad proseka 28 zemalja Evropske Unije (25%)⁷. Prema podacima iz ERA Izveštaja o napretku⁸, 55% doktoranata su žene, što je takođe iznad proseka EU-28 zemalja, koji iznosi 48%. Godišnje povećanje broja žena je blizu 7%, što je opet više od 6% što je trend u EU-28 zemljama. Evropska komisija nije mogla da izračuna procenat žena na najvišim pozicijama u sistemu visokog obrazovanja (ERA Izveštaj o napretku, 2018⁹). Međutim, što se tiče uključivanja rodne dimenzije u sadržaj istraživanja, Srbija je ispod proseka EU-28 zemalja. Godišnji pad proseka od 17% znači da je Srbija u još većem zaostatku u odnosu na države članice nego što je bila pri poslednjem ERA monitoringu iz 2016.

Srbija je 2016. formulisala Strategiju naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period 2016-2020 – Istraživanje za inovaciju¹⁰. Delimično je zasnovana na Strategiji naučnog i tehnološkog razvoja za period 2010-2015 i drugim strateškim dokumentima, kako na nacionalnom tako i na nivou EU. Strategija je nacionalna mapa puta za integraciju u Evropski istraživački prostor (ERA). Strategija navodi da nauka treba da je zasnovana na kompetitivnom sistemu koji podržava izvrsnost u nauci i relevantnost za ekonomski razvoj, konkurentnost privrede u Republici Srbiji, kao i razvoj društva u celini¹¹. Sveobuhvatni cilj je ekonomski rast, društveni i kulturni napredak i povećanje životnog standarda i kvaliteta života¹². Efikasnost i efektivnost naučnoistraživačkog sistema treba da stvara nova znanja i tehnologije i rešava složene društvene i ekonomske probleme. Stoga, treba obučiti visokokvalifikovano istraživačko osoblje. Strategija definiše šest specifičnih ciljeva:

1. Postizanje izvrsnosti i relevantnosti naučnih istraživanja u Republici Srbiji.
2. Jačanje povezanosti nauke, privrede i društva radi podsticanja inovacija.

7 MPN, 2016.

8 EK, 2019.

9 EC, 2019.

10 MPN, 2016.

11 MPN, 2016, str 2.

12 MPN, 2016, str 2.

3. Uspostavljanje efikasnog sistema upravljanja naukom i inovacijama u Republici Srbiji.
4. Osiguranje izvrsnosti i dostupnosti ljudskih resursa za nauku i privredu i društvene delatnosti.
5. Unapređenje međunarodne saradnje u domenu nauke i inovacije.
6. Povećanje ulaganja u istraživanje i razvoj putem javnog finansiranja.
7. Podsticanje ulaganja poslovnog sektora u istraživanje i razvoj.

Jedna od mera za postizanje šestog cilja ima rodnu dimenziju: „Unaprediće se rodna i manjinska ravnopravnost na svim nivoima odlučivanja i sprovede se rodno budžetiranje prema Smernicama za rodno budžetiranje na nacionalnom nivou u Republici Srbiji.“ Relevantni pokazatelji uspeha su procentualna rodna zastupljenost na različitim nivoima odlučivanja i udeo žena u ukupnom broju istraživača. Osim toga, nema daljih pominjanja roda ili ženskih pitanja.

Univerzitet u Beogradu, najstariji i najveći univerzitet u zemlji, formulisao je svoj prvi Plan za rodnu ravnopravnost u okviru projekta TARGET. Pored ostalih aspekata, PRR uključuje uspostavljanje Odbora za rodnu ravnopravnost i usvajanje prve procedure protiv seksualnog uznemiravanja na univerzitetskom nivou – „Pravilnik o sprečavanju i zaštiti od seksualnog uznemiravanja na Univerzitetu u Beogradu.“

2. TARGET pristup razvoju i implementaciji Plana za rodnu ravnopravnost

TARGET primenjuje trodimenzionalni cilj za rodnu ravnopravnost u oblasti visokog obrazovanja, istraživanja i inovacije, zasnovan na tri prioritetne intervencije kako ih definiše Evropski istraživački prostor¹³:

1. uklanjanje rodno zasnovanih institucionalnih barijera za karijerni razvoj
2. rešavanje rodne neravnoteže i rodne pristrasnosti pri donošenju odluka
3. integracija rodne dimenzije u nastavni, istraživački i sadržaj inovacija

TARGET zauzima refleksivni pristup koji ide korak dalje od formalnog usvajanje PRR tako što naglašava važnost iterativne refleksije pri napretku i uspostavlja zajednicu prakse kako bi se uticalo na strukturalnu promenu. U ovom poglavlju predstavljamo osnovne koncepte TARGET pristupa.

Rodna ravnopravnost i strukturalna promena

Rodna ravnopravnost je već dugo prepoznata kao pitanje društvene pravde. Ona je osnovno ljudsko pravo, jedan od održivih razvojnih ciljeva Ujedinjenih nacija i temeljna vrednost Evropske unije. Postoji sve više dokaza da unapređenje rodne ravnopravnosti u visokom obrazovanju, istraživanju i inovaciji ima pozitivan uticaj na pojedinke, istraživačke organizacije i društvo u celini.

Rodna ravnopravnost¹⁴:

- + Stvara bolju obrazovnu i radnu okolinu što pomaže pri privlačenju, zadržavanju i maksimizaciji talenata.
- + Poboljšava kvalitet i uticaj visokog obrazovanja, istraživanja i inovacije tako što omogućava da ova oblast bude relevantna u odnosu na potrebe, očekivanja i vrednosti čitavog društva.

Univerzitete i akademiju uopšteno karakteriše uporna rodna neravnoteža. Žene su nedovoljno zastupljene u najvišem menadžmentu i na najvišim akademskim pozicijama, a mnogim istraživačkim oblastima dominiraju ili žene ili muškarci¹⁵.

¹³ EC, 2012b.

¹⁴ EC, 2021.

¹⁵ UNESCO-IESALC, 2021; EC, 2020b.

Međutim, rodna ravnopravnost ide dalje od jednake zastupljenosti muškaraca i žena u svim disciplinama i na svim nivoima hijerarhije:

- + Ona podrazumeva ukljanjanje strukturalnih prepreka za karijerno napredovanje. Ove prepreke se oslanjaju na ideju 'izvrsnog naučnika', koji je zasnovan na zastarelom konceptu tipično muške karijere koja podrazumeva rana postignuća i potpunu posvećenost akademiji, uz slobodu od bilo kakvih drugih obaveza. Ovaj koncept ima rodne implikacije po definiciju zasluge i kriterijume za zapošljavanje i promociju. Negativno utiče na sve grupe koje se ne uklapaju u model izvrsnog naučnika, na primer na one koji imaju obavezu brige o nekome, ili imaju neke zdravstvene probleme ili stanja¹⁶.
- + Dalje, nesvesna rodna pristrasnost prožima društvo i akademija nije izuzetak. Temelji se na nenamernoj asocijaciji na tradicionalne rodne norme, vrednosti i stereotipe koji negativno utiču na priznanje ženskog rada i potencijala¹⁷.
- + Prisutni su i otvoreni vidovi diskriminacije, i sve je više dokaza o rodno zasnovanom nasilju, uključujući seksualno uznemiravanje, na univerzitetima¹⁸.
- + Obično se pretpostavlja da su znanje i tehnološki razvoj rodno neutralni. Ipak, zanemarivanje polne i rodne analize dovodi do kognitivnih grešaka, propuštenih mogućnosti za istraživanje i inovaciju, i osnaživanje rodni nejednakosti u društvu¹⁹.
- + Dodatno, rodne nejednakosti su u interakciji sa ostalim vidovima diskriminacije baziranim na, na primer: društvenom poreklu, veroispovesti, etnicitetu, migranstkom poreklu, seksualnoj orijentaciji, rodnom identitetu, godinama, obavezama brige, zdravstvenim pitanjima. Ovo intersekcionalno razumevanje roda ima implikacije kako za organizacione prakse, tako i za sadržaj nastave, istraživanja i inovacije²⁰.
- + Rodne kompetencije u procesu donošenja odluka su ključni faktor za rešavanje ovih pitanja na institucionalnom nivou²¹.

Unapređenje rodne ravnopravnosti u oblasti visokog obrazovanja, istraživanja i inovacije zahteva proces dugoročne i održive strukturalne promene koji ima za cilj izgradnju institucionalnog okruženja (vrednosti, norme, strukture i procedure) u kome se rodna ravnopravnost naširoko razmatra i eksplicitno prihvata kao deo organizacione i individualne prakse²².

16 na primer: EK, 2004; Van den Brink, 2010.

17 na primer: Science Europe, 2017.

18 Bondestam i Lundkvist, 2020.

19 Schiebinger, 2008; EC, 2020b.

20 na primer: Woods et al., 2021; EC, 2020b.

21 na primer: Lipinsky i Wroblewski, 2021.

22 EC, 2012a, 2021.

Refleksivnost i strukturalna promena

Rodna ravnopravnost nije lak zadatak za bilo koju organizaciju.

“*‘Rodna problematika nije jednostavan problem, već zbrkan ili opak, ili jednostavno politički, što znači da ne postoji stvaran konsenzus oko toga šta je problem zapravo, zašto i za koga je problem, ko je odgovoran za postojanje problema, i čija je odgovornost da se problem reši. To znači da trenutno postoji politička borba moći u vezi sa ovim definicijama.’*²³

TARGET smatra da se u središtu strukturalne promene nalaze individualna i institucionalna refleksivnost²⁴. Plan za rodnu ravnopravnost treba da pruži okvir za relevantne aktere, kako bi promišljali organizacione prakse, identifikovali rodnu neravnotežu i preuzeli odgovornost razvijanjem alternativnih, ne-rodnih praksi i rešavanjem otpora. PRR je osmišljen kao organizacioni proces učenja, zasnovan na empirijskim dokazima i otvorenoj i kritičkoj diskusiji o razvoju prema rodnoj jednakosti. Ovakav proces izgrađuje institucionalnu posvećenost, rodne kompetencije i konsenzus oko prioriteta za delovanje. Pruža i osnovu za PRR koji je osetljiv na kontekst, i skrojen prema specifičnim potrebama organizacije.

Dalje, TARGET tvrdi da je promena na univerzitetima posebno kompleksna²⁵. Univerziteti ne samo da su visoko urodnjene organizacije²⁶, oni prate dve različite logike kada je u pitanju rodna jednakost²⁷: akademsku logiku (kao deo akademije) i organizacionu logiku (kao bilo koja druga organizacija). Rod igra različitu ulogu u svakoj od ovih logika. Na primer, mera afirmativne akcije da se promoviraju kvalifikovane žene može biti prihvaćena u organizacionoj logici, ali može biti žestoko osporavana u akademskoj logici, gde se smatra da je zasluga rodno neutralna. Ove dve logike takođe sadrže različite strukture moći. Najviši menadžment (rektorat, dekanati) imaju moć donošenja odluka vezanih za strategiju ili resurse, ali moć donošenja odluka kod akademskih pitanja je u rukama najviših akademskih pozicija (redovni profesori, naučna veća, akademski odbori). Ove strukture moći postoje paralelno i najčešće su nepovezane. Iz tog razloga, smatramo da je neophodno da se u Plan rodne ravnopravnosti uključi kako najviši menadžment, tako i akteri koji predstavljaju akademsku logiku. PRR treba da obezbedi prostor za refleksivnost kako bi se povezale ove dve različite logike i kako bi se rodnom praksom bavilo na konzistentan način.

Teorija promene i empirijski dokaz

Pristup teorije promene omogućava da se refleksivnost integriše u proces sprovođenja Plana za rodnu ravnopravnost. Teorija promene je pristup zasnovan na rezultatima koji primenjuje kritičko promišljanje pri dizajnu, implementaciji i evaluaciji

23 Verloo, 2001, str. 14-15.

24 Wroblewski, 2015; Martin, 2006.

25 Wroblewski i Palmén, buduće izdanje.

26 Acker, 1990.

27 Heintz, 2018.

inicijativa i programa čija je namera da podrže promenu u svom kontekstu²⁸. Sastoji se iz sprovođenja inicijalne procene kako bi se mapirao relevantan kontekst za inicijativu, trenutno stanje problema kojim inicijativa planira da se bavi, kao i relevantne aktere. Na osnovu ove procene, definiše se dugoročna promena koju inicijativa želi da postigne, i to kroz razvoj vizije, ciljeva i ciljnih grupa. Definišu se i aktivnosti, kao i očekivani rezultati i uticaji. Pristup teorije promene zahteva razradu procesa ili sleda promena kojom se detaljno navodi putanja do željenog dugoročnog rezultata, uključujući eksplicitno formulisane pretpostavke kako do ove promene može doći.

Vogel²⁹ ističe da kvalitet procesa teorije promene počiva na 'postavljanju pretpostavki tako da su što eksplicitnije' i na realističnom i transparentnom strateškom promišljanju. Teorija promene sadrži duboki reflektivni proces gde su pretpostavke promene, povezane sa programom, veoma eksplicitne. Artikulisanje pretpostavki je glavni deo razvoja teorije promene. Pretpostavke su one premise na kojima su programske intervencije implicitno zasnovane, ali koje još nisu dokazane. Deo razvoja teorije promene čini korišćenje dokaza da se identifikuju, provere i ospore ove ključne pretpostavke i mapiraju implicitne i eksplicitne veze sa intervencijom (ulaz, izlaz, rezultat, uticaj i kontekst). Tokom ovog procesa, kritičko mišljenje se ukršta sa kvalitativnim i kvantitativnim dokazima – kao i sa različitim uvidima koje pružaju akteri iz svog kontekstualnog znanja. Nadovezujući se na procenu stanja, redovno praćenje pruža osnovu za održivu institucionalnu reflektivnost.

Pristup zajednice prakse

Ključni element TRAGET pristupa je uspostavljanje zajednice prakse u okviru institucije³⁰. Iskustva su pokazala da je teško pokrenuti strukturalnu promenu oslanjajući se samo na jednu osobu ili na malu grupu koja nema stvarnu polugu moći u organizaciji. Pojam zajednice prakse (ZP) ustanovio je Wenger³¹ i sastoji se iz tri glavna elementa: zajedničkog interesovanja ili posvećenosti domenu prakse (domen), međusobnog angažovanja (zajednica) i razvoja zajedničkog repertoara resursa (praksa)³². U projektu TARGET, domen je razvoj i implementacija PRR. Zajednicu čini grupa ljudi koji međusobno interaguju kroz aktivnosti, diskusije i sastanke, uključuju se u zajedničko učenje i podržavaju razvoj i primenu PRR. Praksa se odnosi na razvoj rodni kompetencija vođen 'eksperimentalnim znanjem' koje omogućava članstvu ZP da identifikuje institucionalne rodne prakse, da razvije ne-rodne alternative i razreši otpore. TARGET pristup vidi zajednicu kao ključni aspekt za jačanje individualne i institucionalne reflektivnosti kroz povezivanje različitih faza razvoja PRR sa diskusijama u okviru ZP. Krućijalni aspekt je da ZP uključuje predstavnike i predstavnice kako organizacione tako i akademske logike (menadžment i profesore).

28 Vogel, 2012, str. 3.

29 Vogel, 2012.

30 Palmén i Caprile, buduće izdanje.

31 Wenger, 1998.

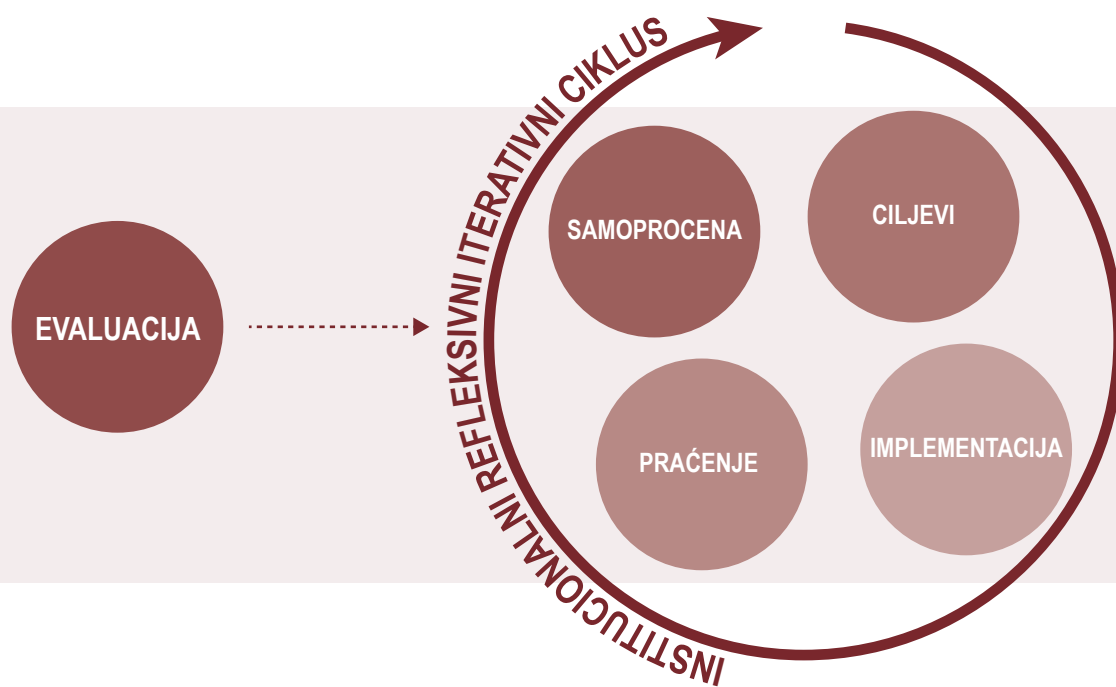
32 Wenger-Trayner i Wenger-Trayner, 2015.

Ciklični, održivi proces

Pristup PRR koji je razvijen unutar TARGET projekta podrazumeva gore navedene koncepte: strukturalna promena, reflektivnost, dualna logika univerziteta, teorija promene i zajednica prakse.

Proces razvoja i implementacije PRR prati kompletan ciklus politike (Slika 1). Proces započinje empirijskom analizom stanja vezanog za rodnu ravnopravnost u institucionalnom kontekstu (procena). Na osnovu rezultata procene stanja rodne ravnopravnosti formulišu se prioriteti i ciljevi. Razvijaju se konkretne mere kako bi se ovi ciljevi postavili, implementirali i pratili. Proces praćenja ima za cilj da opiše svaku promenu u relevantnom kontekstu i stanju rodne ravnopravnosti, kao i primenu konkretnih mera za postizanje rodne ravnopravnosti. U idealnom slučaju, proces je završen spoljnom evaluacijom PRR. Na osnovu praćenja (i evaluacije kad je moguće), konkretne mere se prilagođavaju ako je neophodno ili se pravi novi PRR.

Slika 1. Ciklus razvoja i praćenja PRR



Otpor ovom procesu može imati različite oblike, može se pojaviti u različitim fazama i doći od različitih aktera. Otpor promeni je tipično snažan kada se ulažu napor da se promene organizacione kulturne norme, stavovi i vrednosti³³. Slučaj strukturalne promene na univerzitetima dovodi u pitanje duboko uvrežene rodne prakse. Otpor promeni može biti nameran i 'eksplicitan' ili suptilan i 'implicitan'. Može biti aktivan ili u vidu 'ne-akcije' – odnosno potvrđivanja postojećeg stanja stvari tako što se ne čini ništa da se unapredi rodna ravnopravnost. Sveobuhvatni pregled otpora unutar istraživačkih institucija i strategija kako da se oni prevaziđu može se naći u FESTA Priručniku o otporima³⁴.

33 Benschop i Verloo, 2011, str. 286.

34 FESTA, 2016.

Tvrdimo da otpor promeni univerziteta može biti posebno snažan u akademskoj logici, gde se rodna pitanja mogu videti kao pretnja navodno rodno neutralnom meritokratskom sistemu i gde postoji negiranje značaja rodne dimenzije u obrazovanju i istraživačkom sadržaju. U okviru TARGET projekta, razvoj i implementacija PRR su osmišljeni kao iterativni, ciklični i održiv proces čiji je integralni deo i razrešavanje otpora.

Ciklus PRR treba da pruži okvir u kome:

- + Mogu se pomiriti dualna naučna i organizaciona logika (i posledične prakse).
- + Teorija promene i redovno praćenje podržavaju kontinuiranu refleksivnost.
- + Rodne kompetencije mogu biti osnažene kombinovanjem i rekonfiguracijom različitih vidova znanja i praktične ekspertize u oblasti roda i organizacione promene.
- + Otpor intervencijama za rodnu ravnopravnost može biti identifikovan i uspešno rešen; ovo ponekad dovodi do poboljšanja u kvalitetu intervencija tako što se preformulišu ciljevi ili se redizajniraju konkretne mere.

3. Postavljanje temelja

Formalna posvećenost najvišeg menadžmenta je preduslov za razvoj PRR. Bez podrške menadžerskih nivoa i spremnosti da se pokrene proces organizacione promene, plan za rodnu ravnopravnost ne može biti uspešno uspostavljen i sproveden.

Agent promene mora da obezbedi ovu formalnu obavezu i mora imati jasan mandat da započne proces. Ovo takođe uključuje odvajanje neophodnih resursa (ljudskih i finansijskih) za razvoj procene i dizajniranje PRR. Što se tiče ljudskih resursa, ključno je uključivanje eksperata i ekspertkinja za rod i organizacione promene kako bi facilitirali proces razvoja PRR. Ukoliko se ne može računati na takvu ekspertizu među internim kadrovima, trebalo bi angažovati eksternu ekspertsku podršku.

Osim toga, razvoj PRR zahteva angažovanje svih relevantnih aktera. Ovo je neophodno kako bi se obezbedila praktična posvećenost i spremnost da se učestvuje u procesu strukturalne promene.

Kako bi se utvrdila posvećenost ključnih grupa aktera unutar institucija, kako bi se uključile od početka procesa, participativni TARGET pristup je usmeren na dva suštinska elementa:

- + Sticanje posvećenosti od strane najvišeg i višeg menadžmenta i istraživačkih kadrova.
- + Stvaranje zajednice prakse koja uključuje predstavnike i predstavnice svih kadrovskih slojeva institucije.

3.1. Posvećenost i uključivanje najviših slojeva menadžmenta

Iako najviši menadžment univerziteta može izraziti formalnu posvećenost da se sprovede PRR, neophodno je da se ta posvećenost učvrsti, operacionalizuje na praktičnom nivou i, što je najvažnije, proširi na gornje nivoe hijerarhije kako za menadžerska, tako i za akademska pitanja (na primer dekanate, akademske odbore, šefove katedri)³⁵.

Praktični predlozi za konsolidaciju i ojačavanje posvećenosti na najvišim i višim nivoima organizacije univerziteta:

- + Predstaviti argumente koji povezuju prioritete univerziteta u oblasti ljudskih resursa, komunikacije, eksternog priznanja i finansiranja sa pitanjima rodne ravnopravnosti i pokazati kako uvođenje politike rodne ravnopravnosti može pozitivno uticati na ove prioritete (na primer, poboljšanje radnih uslova utiče na privlačenje i zadržavanje talenata; medijsko prisustvo i građenje pozitivnog medijskog imidža, sticanje legitimiteta u EU i na međunarodnim nivoima; pristup finansiranju u

35 Chizzola, De Micheli i Vingelli, 2018.

okviru programa Horizont Evropa).

- + Predstaviti argumente koji povezuju prioritete u obrazovanju, istraživanju i inovacijama sa usvajanjem rodne dimenzije tako što će se poboljšati kvalitet obrazovanja i istraživanja, potencijal za inovacije i pružiti bolji odgovor na potrebe celog društva.
- + Podsticati aktivno učešće članova najvišeg i višeg menadžmenta u institucionalnim aktivnostima kao što su radionice, razmene i komunikacijske aktivnosti. Ovo će pružiti vidljivost ključnim kadrovima u najvišem menadžmentu tokom institucionalnih aktivnosti procene stanja rodne ravnopravnosti, čime se doprinosi doživljaju legitimiteta datih aktivnosti.
- + Obezbediti da se najviši slojevi menadžmenta obavezuju da imaju centralnu ulogu u komunikacionoj strategiji pri sprovođenju procene stanja rodne ravnopravnosti. Na primer, trebalo bi da rektor ili rektorka ili osoba iz višeg menadžmenta najavi procenu stanja rodne ravnopravnosti, ciljeve razvijanja PRR, kao i očekivane institucionalne mogućnosti i dobiti.

Snažna i eksplicitna posvećenost najviših slojeva menadžmenta je ključna za legitimizaciju vremena i napora koje univerzitetsko osoblje mora da investira kako bi se sprovedla procena stanja rodne ravnopravnosti, kako bi se ozvaničio protok informacija, i kako bi mogli da se rešavaju problemi koji se mogu pojaviti u početnoj fazi. Ovo utiče na vidljivost i doživljaj legitimiteta procesa procene, i olakšava procedure za prikupljanje relevantnih podataka. Učešće najvišeg menadžmenta je podjedanko važno kao i sleći korak u procesu – dizajniranje i praćenje plana za rodnu ravnopravnost.

3.2. Stvaranje zajednice prakse

Uspostavljanje zajednice prakse koja uključuje ključne institucionalne aktore je vitalno za izgradnju institucionalnog kapaciteta za reflektivnu politiku rodne ravnopravnosti. Važno je da se ova zajednica formira od samog početka. Mobilisanje različitih aktera omogućava da procena stanja rodne ravnopravnosti ne zavisi samo od agenata promene, a i obogaćuje prikupljene podatke za analizu³⁶.

Kako identifikovati relevantne aktore? Važno je imati na umu da se ne očekuje od članstva zajednice prakse da ima specifičnu ekspertizu vezanu za rodnu ravnopravnost. Glavni kriterijum za izbor članova i članica treba da bude njihova funkcija u organizaciji, kao i zainteresovanost da se uključe u proces. Zajednica prakse treba da uključuje strateški važne figure koje predstavljaju dualnu logiku univerziteta (akademska i organizaciona), uključujući administrativne kadrove koji imaju pristup institucionalnim dokumentima i statistikama važnim za implementaciju procene stanja i dalje praćenje.

Potencijalni učesnici i učesnice mogu biti:

- + Menadžment i članstvo tela za donošenje odluka.
- + Članstvo akademskih odbora i strateških istraživačkih grupa.
- + Profesionalno osoblje administrativnih odeljenja (ljudski resursi, budžetiranje, statistika).

³⁶ Chizzola, De Micheli i Vingelli, 2018.

- + Naučnici i naučnice za rod; naučnici i naučnice za organizacionu promenu.
- + Predstavnici i predstavnice osoblja (administrativni i naučno-istraživački kadrovi) različitih nivoa hijerarhije (uključujući radno veće).
- + Predstavnici i predstavnice organizacija civilnog društva (na primer feministička ili ženska istraživačka udruženja).
- + Predstavnici i predstavnice studentskih organizacija.

Pri kontaktiranju potencijalnih članova i članica zajednice prakse treba istaći ciljeve i moguće dobrobiti koje proističu iz sprovođenja PRR. Takođe je važno specificirati, makar preliminarno, koju vrstu inputa mogu pružiti, kao i aktivnosti procene stanja u kojima bi mogli učestvovati, u skladu sa funkcijom koju obavljaju u instituciji.

Zadatak identifikovanja i uključivanja aktera treba posmatrati kao iterativni proces koji se sprovodi tokom čitavog ciklusa implementacije PRR. Kako se proces razvija, veoma je verovatno da ćete biti u mogućnosti da pronalazite nove aktere koji mogu doprineti inputima ili saradnjom (u slučaju da bivši članovi napuštaju ZP ili preuzimaju manje aktivne uloge); a možda ćete primetiti potrebu da prilagodite obaveze i zadatke onih koji su već uključeni u ZP.

Zajednica prakse se obično redovno sastaje u celini, kako bi diskutovala trenutni status razvoja i implementacije plana za rodnu ravnopravnost. Radna dinamika zajednice prakse može varirati: od održavanje nekoliko formalnih i dugačkih sastanaka do neformalnih, kraćih sastanaka koji se češće dešavaju. Još jedna opcija je povezivanje sastanaka zajednice prakse sa nekim drugim institucionalnim sastancima i radnim procedurama. Bez obzira na modalitet sastanaka, presudno pitanje je da sastanci omoguće centralnu funkciju zajednice prakse, a to je uspostavljanje opšteg razumevanja rodne ravnopravnosti u okviru institucije i među relevantnim akterima. Stoga, pored angažovanja aktera u vezi sa specifičnim zadacima, važno je omogućiti zajedničku diskusiju i sa predstavnicima menadžmenta.

Redovna interakcija i zajednički rad članova i članica zajednice prakse omogućava izgradnju i jačanje rodni kompetencija kroz kombinovanje i rekonfiguraciju različitih vidova znanja i praksi o rodu i organizacionoj promeni. Na primer, naučnik/ca za rodna pitanja može imati duboko teoretsko razumevanje rodne ravnopravnosti, ali nizak nivo ekspertize vezan za implementaciju politika za postizanje rodne ravnopravnosti, za razliku od praktičara i praktičarki u oblasti rodne ravnopravnosti i organizacione promene. Statističari mogu razviti rodne kompetencije tokom procesa kritičkog promišljanja o tome kako prikupiti i postaviti relevantne rodne indikatore. Isto važi i za finansijske profesionalce i profesionalke koji razvijaju specifične procedure za prikupljanje relevantnih podataka za rodno budžetiranje. Ukupan rezultat je da svi članovi i članice zajednice prakse uče jedni od drugih i razvijaju zajedničko 'iskustveno znanje'³⁷.

37 Palmén i Caprile, buduće izdanje.

4. Procena stanja rodne ravnopravnosti

Cilj procene je analiza trenutne situacije ili stanja na univerzitetu u vezi sa rodnom ravnopravnošću, kako bi se identifikovali specifični izazovi vezani za ovu temu. Procena je zasnovana na analizi dostupnih podataka (dokumenti, administrativna evidencija, baze podataka) dopunjena kvalitativnim intervjuima i dodatnim metodama ako je moguće (posebno, anketama u kojima učestvuju osoblje i studenti).

Važno je istaći da uspešna procena stanja rodne ravnopravnosti zahteva razvoj delotvorne komunikacione strategije skrojene prema specifičnom nacionalnom kontekstu i institucionalnom uređenju univerziteta. Kadrovi univerziteta treba da razumeju zašto učestvuju u procesu procene stanja, vrednosti sprovođenja ove procene, kao i šta su dobiti i koristi koje mogu proizaći iz procene, kako na organizacionom, tako i na individualnom nivou. Štaviše, sa organizacionim kadrovima treba iskomunicirati jasne i realistične rokove koji detaljno navode svaki korak u procesu procene stanja rodne ravnopravnosti.

4.1. Institucionalna struktura i kontekst

Svaki univerzitet je jedinstven organizacioni entitet sa specifičnom unutrašnjom strukturom i spoljnim kontekstom. Cilj prvog koraka procene je da se prikupe osnovne informacije o nacionalnom i lokalnom kontekstu, pruži opšti opis univerziteta (ciljevi, tela za donošenje odluka, institucije, strukture, ključni procesi, veličina) i sprovede početna procena dva glavna aspekta: 1) nivo institucionalne svesti u vezi sa pitanjima rodne ravnopravnosti; 2) dostupnost polno segregiranih i drugih podataka koji su relevantni za rodna pitanja³⁸.

Institucionalna svest o rodnoj ravnopravnosti

Procena institucionalne svesti o rodnoj ravnopravnosti se zasniva na analizi ključnih organizacionih dokumenata, unutrašnje i spoljne komunikacije, i institucionalnog samopredstavljanja. Postoji nekoliko krucijalnih kvalitativnih pitanja kako bi se procenio nivo institucionalne svesti:

- + Koja su najvažnija institucionalna dokumenta na univerzitetu? Do koje mere je rodna dimanzija uključena u ova dokumenta?
- + Da li organizacija ima etički kodeks ili kodeks ponašanja? Ako ima, da li je rodna ravnopravnost uključena kao važna komponenta?
- + Koji su glavni unutrašnji i spoljašnji kanali komunikacije (vebsajt, oglasnik, itd.)? Do koje mere je rodna dimenzija uključena u ove kanale?

38 Chizzola, De Micheli i Vingelli, 2018.

- + Da li je univerzitet dobio Nagradu za izvrsnost kadrova u istraživanju?³⁹
- + Da li je univerzitet usvojio bilo kakva pravila vezana za rodno senzitivni jezik? Da li je univerzitet usvojio neka pravila vezana za rodno senzitivne slike?
- + Da li je univerzitet usvojio procedure za ravnotežu između privatnog i poslovnog života? Ukoliko jeste, da li ove procedure imaju za cilj podsticanje jednake podele odgovornosti brige između muškaraca i žena?
- + Da li je univerzitet doneo procedure koje imaju za cilj prevenciju rodno zasnovanog nasilja, uključujući seksualno uznemiravanje?
- + Kakva je glavna nacionalna i lokalna politika vezana za visoko obrazovanje, istraživanje i inovacije? Da li postoje specifične politike koje promovišu rodnu ravnopravnost? Ako da, postoje li specifične mere koje podržavaju sprovođenje PRR?
- + Da li je politika univerziteta u skladu sa nacionalnim nivoom rodne osvešćenosti, kao što je definisano nacionalnom legislativom o rodnoj ravnopravnosti i nacionalnim politikama o rodnoj ravnopravnosti u oblasti visokog obrazovanja, istraživanja i inovacije?

Rodno relevantni podaci

Polno segregirani podaci su od vitalnog značaja za analizu rodne neravnoteže u institucijama. Kao prvi korak u proceni stanja, od najveće važnosti je utvrditi vrstu polno segregiranih podataka koji su već dostupni u administrativnim evidencijama o kadrovima i studentima, ko ih prikuplja i za koju svrhu. Na najosnovnijem nivou, ovaj korak služi da se identifikuje da li univerzitet prikuplja podatke razvrstane po polu za:

- + Kadrove, razvrstane po funkcijama (menadžment, administracija, obrazovanje i istraživanje)
- + Tela za odlučivanje (uključujući komisije za zapošljavanje i karijerno napredovanje)
- + Obrazovne i istraživačke kadrove, raščlanjene po disciplinama i nivoima hijerarhije
- + Naknadu zaposlenih, raščlanjeno po funkcijama (menadžment, administracija, obrazovanje i istraživanje), nivoima hijerarhije i disciplinama (kada je relevantno)
- + Studente i diplomce, raščlanjeno po disciplinama i obrazovnim nivoima (osnovne, master i doktorske studije)

Dalje, žene i muškarci nisu homogene grupe. Važno je znati da li univerzitet prikuplja podatke o drugim društvenim varijablama koje mogu biti interesantne pri analizi podataka razvrstanih po polu (kao što su godine, obaveze brige, veroispovest, etničko poreklo, migrantski status).

Pri ovom inicijalnom koraku, bitno je ustanoviti da li su dostupni i drugi relevantni podaci – na primer polno segregirani podaci iz analize o radnoj atmosferi; podaci o predmetima i programima vezanim za rod; izdvajanja iz budžeta, što omogućava rodno budžetiranje.

39 Više informacija pogledati na <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r#hrs4r-acknowledged-institutions>

4.2. Detaljno prikupljanje i analiza podataka

Kada se dostupni podaci prikupe i analiziraju, sledeći korak je promišljanje o glavnim podacima koji nedostaju: koje su još informacije neophodne kako bi se ustanovili i razumeli glavni izazovi za rodnu ravnopravnost i kako ih rešiti? Procena stanja treba da je što sveobuhvatnija i da pokriva tri suštinske oblasti intervencije – karijere, odlučivanje i naučnonastavni program.

Za svaku oblast, u dole navedenoj tabeli su prikazane indikacije glavnog cilja procene stanja i ključni aspekti procene.

Tabela 1. Pregled oblasti, ciljeva i aspekata procene stanja

Oblast	Ciljevi procene	Aspekti procene
Karijere	Uspostavljanje baze znanja za uklanjanje rodno zasnovanih institucionalnih prepreka za karijerno napredovanje	<ul style="list-style-type: none"> Polno segregirani podaci o zapošljavanju, zadržavanju zaposlenih i napredovanju. Polno segregirani podaci i komisijama za zapošljavanje i karijerno napredovanje. Kriterijumi i procedure za zapošljavanje i karijerno napredovanje. Razlika u platama za muškarce i žene, po disciplinama i nivoima hijerarhije. Politike za ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Anti-diskriminacione politike, uključujući mere protiv rodno zasnovanog nasilja i seksualnog uznemiravanja. Trening o rodnoj ravnopravnosti za sve zaposlene.
Odlučivanje	Uspostavljanje baze znanja za rešavanje rodni neravnoteža i rodne pristrasnosti u procesima odlučivanja	<ul style="list-style-type: none"> Polno segregirani podaci o menadžerskim pozicijama i telima za odlučivanje. Nivo rodne osvešćenosti i rodne kompetencije u procesima odlučivanja, uključujući rodno budžetiranje. Sprovođenje rodnog budžetiranja. Trening o rodnoj ravnopravnosti za zaposlene na menadžerskim pozicijama i u telima za odlučivanje.
Naučnonastavni program	Uspostavljanje baze znanja o integraciji rodne dimenzije u nastavne, istraživačke i sadržaje vezane za inovacije	<ul style="list-style-type: none"> Broj predmeta o rodu (izborni/obavezni), po disciplinama i nivou obrazovanja. Nivo uvođenje rodne dimenzije u opšti nastavni program. Trening za profesore i istraživače o polnoj i rodnoj analizi u naučno-istraživačkom sadržaju. Prisustvo istraživačkih grupa sa rodnom dimenzijom, po disciplinama. Nivo integracije polne i rodne analize u nastavu i istraživačke projekte.

Načini da se pozabavi ovim aspektima zavisice od podataka dostupnih na svakom univerzitetu i oblasti koje se smatraju suštinski važnim. Sprovođenje procene stanja ne predstavlja kraj po sebi. Štaviše, to je sredstvo da se pripremi PRR kroz identifikovanje specifičnih izazova vezanih za rodnu ravnopravnost za datu organizaciju. Procena stanja se može fokusirati na neki od ovih aspekata i ustanoviti koji podaci nedostaju kako bi se to rešilo u okviru PRR. Na primer, možda univerzitet nema dokaze o postojanju predmeta o rodu: cilj PRR može biti pravljenje baze podataka predmeta o rodu. U drugom slučaju, određeni podaci su prikupljeni samo tokom procene stanja – na primer, rodna struktura tela za odlučivanje i komisija za zapošljavanje i napredovanje. Cilj PRR bi bio da se ti podaci prikupljaju na redovnoj bazi.

Glavne metode

Glavne metode za prikupljanje podataka su desk analiza dokumenata i administrativnih izveštaja univerziteta (ljudski resurski, odlučivanje, naučno-nastavni program), kao i polustrukturirani intervju sa predstavnicima glavnih organa univerziteta (ljudski resursi, odlučivanje, stručni odbori). Ukoliko univerzitet ima usvojenu politiku vezanu za rodnu ravnopravnost (na primer treninge za rodnu ravnopravnost, politike o ravnoteži između privatnog i poslovnog života, ili mere protiv seksualnog uznemiravanja), procena stanja treba da posveti posebnu pažnju analizi datih dokumenata. Analiza politika i procedura treba da kombinuje desk analizu (dokumenata koji definišu politike i procedure) i polustrukturirane intervju sa relevantnim akterima (donosioci odluka, izvršioци i korisnici: zaposleni i studenti, ako je relevantno).

Strategija za implementaciju procene stanja će zavisi od strukture zajednice prakse i od toga do koje mere je najviši menadžment olakšao prikupljanje podataka. Ne postoji lista kvantitativnih pokazatelja uspešnosti koja odgovara svima, kao ni uputstva za intervju. Više kao nagoveštaj, predstavljamo primer kako procenjivati rodnu ravnopravnost u procedurama za napredovanje u karijeri.

Okvir 2. Procena stanja rodne ravnopravnosti u procedurama za napredovanje u karijeri

Da bi se analizirali trendovi u karijernom napredovanju, korisno je nekoliko **kvantitativnih pokazatelja uspešnosti**:

- » Broj karijernih koraka unutar univerziteta od određene godine X, raščlanjeno po disciplinama; progresija do privremene ili stalne pozicije; pozicija sa skraćenim ili punim radnim vremenom; i ako je moguće, podaci razvrstani po godinama, obavezama brige, veroispovesti, etničkom poreklu, migrantskom statusu ili drugim dostupnim socio-demografskim karakteristikama.
- » Udeo žena i muškaraca među kandidatima ili osobama u užem krugu za napredovanje od određene godine X, raščlanjeno po gore navedenim parametrima.
- » Udeo žena i muškaraca koji su unapređeni od određene godine X, raščlanjeno po gore navedenim parametrima.
- » Procenat uspešnosti ženskih i muških kandidata pri unapređenju, raščlanjeno po gore navedenim parametrima (procenat uspešnosti se računa tako što se broj unapređenih osoba podeli ukupnim brojem kandidata).

Ove informacije se mogu dopuniti i polno segregiranim podacima o sastavu **komisija za unapređenje**.

Glavni administrativni izvor informacija biće interna evidencija o karijernom napretku koju čuva kadrovska služba univerziteta. Ukoliko je moguće, treba je dopuniti desk analizom dokumenata koji definišu kriterijume i procedure za unapređenje.

Polustrukturirani intervju sa predstavnicima kadrovske službe i članovima komisija za unapređenje biće korisni za interpretaciju važnosti prikupljenih podataka i dobijanje dodatnih informacija. Sledi lista ključnih kvalitativnih pitanja koja mogu biti osnov za ove intervju:

- » Da li su mogućnosti za unapređenje javno i naširoko objavljene? Da li se žene eksplicitno podstiču da se prijave?

- » Da li postoje zvanične standardne procedure i uputstva za unapređenje? Ako da, da li su detaljne i transparentne?
- » Da li su kriterijum za unapređenje eksplicitni, transparentni i ponderisani na standardni način? Da li su fiksni za ceo proces?
- » Da li postoji rutinska procedura kojom se obezbeđuje da samo eksplicitno navedeni kriterijumi važe pri odlučivanju o unapređenju, kao i da su kriterijumi na isti način primenjeni za sve kandidate?
- » Da li je rodna ekspertiza deo zahtevanog profila za kandidate? Ako ne, da li se pozitivno vrednuje?
- » Da li univerzitet ima formalizovane politike za promovisanje rodne ravnopravnosti tokom napretka u karijeri? Da li je menadžment posvećen promociji ženske zastupljenosti na višim nivoima?
- » Da li su komisije za unapređenje rodno uravnotežene? Da li je nivo autoriteta i odgovornosti uravnotežen među ženama i muškarcima, članovima komisije za unapređenje?
- » Da li postoje inicijative ili treninzi o rodnoj osvešćenosti za članstvo komisija za unapređenje – a posebno u vezi sa karijernim napretkom ka uticajnim pozicijama?
- » Postoje li podsticaji za podršku/promociju zaposlenih u ranoj fazi karijere? Da li uključuju rodna pitanja?

Anketiranje zaposlenih

Anketiranje zaposlenih je dodatni metod prikupljanja podataka i može biti od velike važnosti za istraživanje informacija koje nisu dostupne putem administrativne evidencije i ograničenog broja polustrukturiranih intervjua. U okviru TARGET projekta, ovaj pristup je korišćen u nekim institucijama i pokazao se posebno korisnim za istraživanje percepcija o pitanjima kao što su poteškoće u ravnoteži između posla i privatnog života, prepreke za napredovanje u karijeri ili pristup pozicijama za donošenje odluka, opšti nivoi rodne osetljivosti, i nivo znanja i podrške politikama rodne ravnopravnosti u organizaciji. Ukoliko se redovno sprovodi, anketa može biti i alat za praćenje trendova u organizaciji. Projekat ACT je razvio anketu Procena i praćenje rodne ravnopravnosti (GEAM)⁴⁰ koja je javno dostupna i omogućava organizacijama da prilagode upitnik svojim specifičnim potrebama. Anketa ima intersekcionalni pristup prikupljanju socio-demografskih podataka koji mogu biti od velike važnosti pri analizi kako se rodna nejednakost ukršta sa ostalim društvenim nejednakostima. Ukoliko je anketiranje izvodljivo, preporučujemo upotrebu GEAM ankete. Međutim, ako je u pitanju prva procena stanja rodne ravnopravnosti, anketiranje nije nužno najbolja metoda. Ono zahteva snažnu posvećenost najvišeg menadžmenta i kadrovske službe, kao i vreme i statističku ekspertizu za analizu rezultata. Jedna od opcija je da se anketiranje uključi kao jedna od mera u plan rodne ravnopravnosti.

SWOT analiza

Kako bi se podstakla refleksivnost, a pošto se prikupe podaci, trebalo bi izvršiti SWOT (S - snage, W - slabosti, O - prilike i T - pretnje) analizu za svaku oblast rodne ravnopravnosti. SWOT analiza je metod za strukturno planiranje koji procenjuje snage, slabosti, prilike i pretnje imajući u vidu postizanje specifičnih organizacionih ciljeva – u našem kontekstu to je strukturna promena ka rodnoj ravnopravnosti. Okvir 3 prikazuje

40 Više informacija Preuzeto sa: <https://act-on-gender.eu/nes/gender-equality-audit-and-monitoring-geam-tool>

primer SWOT analize.

Okvir 3. SWOT analiza: uklanjanje rodno zasnovanih institucionalnih prepreka za karijeru

<p>Snage: karakteristike organizacije koje su prednost u smislu uklanjanja rodno zasnovanih institucionalnih barijera za karijeru</p>	<p>Slabosti: karakteristike organizacije koje su mana u smislu uklanjanja rodno zasnovanih institucionalnih barijera za karijeru</p>
<ul style="list-style-type: none"> » Postoji zakonski okvir u vezi sa rodnom ravnopravnošću i antidiskriminacijom na radnom mestu. » Formalizovane standardne procedure i smernice za interne procedure napredovanja. » Opšte uzev, broj muškaraca i žena na nastavničkim i istraživačkim pozicijama je relativno dobro izbalansiran. 	<ul style="list-style-type: none"> » Rodna neravnoteža po disciplinama kao posledica prevladajućih pogleda na rodne uloge – tradicionalno muške i ženske profesije, fakulteti i odeljenja. » Bez napretka ka većoj zastupljenosti žena na najvišim akademskim nivoima. » Rodna neravnoteža u komisijama za napredovanje. » Ne postoji sistem za praćenje trendova u karijerama. » Ne postoji politika protiv seksualnog uznemiravanja.
<p>Prilike: elemente koje organizacija može iskoristiti da podstakne uklanjanje rodno zasnovanih institucionalnih barijera za karijeru</p>	<p>Pretnje: elementi u organizacionom okruženju koji bi mogli da ometaju strukturalne promene u pravcu uklanjanja rodno zasnovanih institucionalnih barijera za karijeru</p>
<ul style="list-style-type: none"> » Veliki broj studentkinja (sa mogućnošću povećanja broja) » Proceduralna dokumenta se mogu lako iskoristiti za podizanje svesti upotrebom rodno senzitivnog jezika i terminologije. » Postoji centralizovani informacioni sistem kojim se mogu pratiti trendovi u karijernim putevima. 	<ul style="list-style-type: none"> » Negativna reakcija – opšta atmosfera 'retradionalizacije' u društvu i pojava konzervativnih i desničarskih pokreta sa anti-rodnom diskursom. » Nedostatak konkretnih nacionalnih mera i podsticaja za podršku rodnoj ravnopravnosti u visokom obrazovanju, istraživanjima i inovacijama.

Ova analiza doprinosi identifikaciji glavnih prioriteta za delovanje. U principu, prioriteti treba da se odnose na one oblasti u kojima su rodne nejednakosti izraženije i postoje mogućnosti za delovanje. Diskusija o rezultatima procene stanja u okviru Zajednice prakse, uključujući menadžment, je početna tačka za dizajniranje PRR.

5. Dizajniranje Plana za rodnu ravnopravnost

Procena analizira stanje rodne ravnopravnosti u organizaciji i pruža empirijske dokaze za identifikovanje prioriteta i uspostavljanje ciljeva PRR, kao i konkretnih mera za postizanje rodne ravnopravnosti.

Presudni aspekt u ovoj fazi je konsolidacija procesa koji već započeo kao posledica procene stanja – osnaživanje posvećenosti najvišeg menadžmenta i definisanje uloga, obaveza i resursa⁴¹.

U skladu sa kriterijumima prihvatljivosti za PRR definisanim u okviru programa Horizont Evropa, dizajniranje PRR takođe zahteva da se identifikuju resursi i rodna ekspertize posvećena sprovođenju plana. Ovo otvara put ka uspostavljanju dobro opremljene strukture za postizanje rodne ravnopravnosti sa adekvatnom rodnom ekspertizom i kapacitetom za akciju.

5.1. Osnaživanje posvećenosti najvišeg menadžmenta

Liderstvo i posvećenost najvišeg menadžmenta su ključni za uspešan PRR. Tokom faze procene stanja, ova posvećenost je od vitalne važnosti za pružanje institucionalnog legitimiteta i vidljivosti same procene, kao i za olakšavanje procesa prikupljanja podataka. Podjednako je važno da se obezbedi aktivno učešće najvišeg menadžmenta u diskusiji o prioritetima PRR, glavnim ciljevima i merama.

Predstavnici i predstavnice menadžmenta treba da učestvuju u sastancima zajednice prakse na kojima se razmatraju rezultati procene stanja i definiše PRR. Najviši menadžment takođe treba da ima glavnu ulogu u komunikacionoj strategiji i širenju informacija. Rektor/ka ili osoba iz najvišeg menadžmenta treba da objavi rezultate procene stanja, početak procesa dizajniranja PRR, kao i usvajanje PRR. Među kriterijumima prihvatljivosti PRR u okviru programa Horizont Evropa je i zvaničan zahtev da PRR potpišu predstavnici najvišeg menadžmenta i da to bude javno objavljeno preko sajta institucije.

Uključivanje najvišeg menadžmenta u proces izrade PRR je neophodno kako bi se rodna ravnopravnost efikasno ugradila u instituciju. Evropski institut za rodnu ravnopravnost EIGE⁴² ističe tri uslova koja pomažu da proces postizanja rodne ravnopravnosti postane dugoročan cilj:

1. Uključivanje perspektive rodne ravnopravnosti, kao i ciljeva za njeno postizanje, u upravljačka dokumenta institucije.
2. Rad na postizanju rodne ravnopravnosti definisan kroz poseban višegodišnji budžet.

41 Palmén i Caprile, 2018.

42 EIGE, 2016b, str. 3.

3. Izraditi i implementirati redovan proces za praćenje odgovornosti i procenjivanja, kako bi se uočilo svako zaostajanje u održivosti plana i kako bi se definisale dalje neophodne mere.

Sva tri uslova se mogu ispuniti uz podršku i posvećenost najvišeg menadžmenta procesu PRR. Ovo zahteva ne samo podizanje rodne svesti, već i građenje rodni kompetencija i ojačavanje odgovornosti za sprovođenje. PRR treba da definiše i konkretne mere za postizanje ovog cilja.

Kriterijumi prihvatljivosti PRR Horizont Evrope zahtevaju i minimum treninga o nesvesnoj rodnoj pristrasnosti za donosiocje odluka. Na osnovu iskustava TARGET projekta, smatramo da je važno razmisliti i o treninzima za viši menadžment koji pružaju prostor za razgovor o:

- + Dokazima da rodna ravnopravnost doprinosi prioritetima univerziteta u oblasti obrazovanja, ljudskih resursa, komunikacije i spoljnog priznanja (na primer, utiče na poboljšanje uslova za učenje i rad; privlačenje, zadržavanje i maksimizaciju talenata; medijsko prisustvo i pozitivan javni imidž; sticanje legitimiteta u EU i na međunarodnim nivoima).
- + Dokazima da uključivanje rodne dimenzije u naučno-nastavne programe i istraživačke aktivnosti doprinosi univerzitetu u oblasti obrazovanja, istraživanja i inovacije (na primer, utiče na poboljšanje kvaliteta nastave i istraživanja; povećava potencijal za inovaciju; poboljšava odgovor obrazovanja, istraživanja i inovacije na potrebe čitavog društva).

5.2. Definisane uloga, odgovornosti i resursa

U inicijalnoj fazi, uspostavlja se zajednica prakse. Dalje razvijanje i konsolidacija ZP su ključni za uspešan dizajn, implementaciju i sprovođenje PRR.

U oviru svoje GEAR alatke, EIGE takođe preporučuje ovakav način rada i ističe kako pristup delegiranja odgovornosti (bez da se zavisi od jednog ili dva aktera) može prevenirati uticaje do kojih dovodi promena u liderstvu, kresanje budžeta ili apatija koja može da osujeti napredak učinjen ka postizanju PRR. Ovo ima implikacije po delegiranje uloga i odgovornosti unutar ZP u fazi dizajniranja. Zapravo, zahtev za održivošću se postavlja na samom početku procesa izrade PRR. Pristup koji uzima u obzir održivost mora uključivati i mogućnost faze tranzicije – 'u kojoj timovi nastavljaju da saraduju na aktivnostima tako što postepeno smanjuju svoje učešće, a novi institucionalni akteri preuzimaju'⁴³.

Zajednica prakse treba da razmatra i resurse neophodne za implementaciju plana. Ovo uključuje stvaranje stalnog tela za rodnu ravnopravnost unutar institucije. Istraživanja navode kako je 'dobro opremljeno i dobro pozicionirano telo (kao što je posvećena jedinica, radna grupa, tim ili kancelarija) prepoznato kao faktor uspeha za promociju rodne ravnopravnosti kroz institucionalnu promenu i u okruženju visokog obrazovanja'⁴⁴. Ova tela, a posebno rukovodioci ovih tela, treba da budu na liniji sa najvišim organima uprave i trebalo bi da imaju titulu koja odražava blizinu vlasti. Ovo je način da se stekne legitimitet unutar

43 Cacace i drugi, 2015, str. ix.

44 Sekula i Pustulka, 2016, str.18.

institucije. Dalje, ova tela treba da imaju pristup adekvatnim i stalnim resursima – uključujući osoblje, stručnjake za rodna pitanja i budžet kako bi mogla sprovesti aktivnosti⁴⁵. Novi kriterijum prihvatljivosti PRR Horizont Evrope navode da PRR mora da uključuje 'posvećene resurse i ekspertizu o rodnoj ravnopravnosti kako bi se sproveo plan'⁴⁶.

5.3. Definisanje vizije, ciljeva, mera i ciljnih vrednosti (targeta)

U okviru TARGET projekta, rodna ravnopravnost se definiše na sveobuhvatni način i uključuje viziju za svaku od triju definisanih suštinskih oblasti: karijere, odlučivanje i sadržaj, odnosno naučnonastavni program.

Tabela 2. Rodna ravnopravnost: oblasti intervencije i vizije

Oblast intervencije		Vizija
Karijere	Uklanjanje rodno zasnovanih institucionalnih prepreka za karijeru	<ul style="list-style-type: none"> • Iskorenjena je otvorena diskriminacija i rodno zasnovano nasilje. • Ukinuta je nesvesna rodna pristrasnost, kao i strukturne prepreke. • Žene i muškarci imaju koristi od zdrave ravnoteže između privatnog i poslovnog života. • Žene i muškarci su ravnomerno zastupljeni u svim disciplinama i na svim nivoima hijerarhije.
Odlučivanje	Rešavanje rodne neravnoteže i rodne pristrasnosti u procesima odlučivanja	<ul style="list-style-type: none"> • Žene i muškarci su ravnomerno zastupljeni u telima za odlučivanje. • Tela za odlučivanje su rodno osveščena i rodno kompetentna.
Sadržaj	Integracija rodne dimenzije u sadržaj nastave, istraživanja i inovacije	<ul style="list-style-type: none"> • Rod je uključen u naučnonastavni sadržaj visokog obrazovanja, uključujući postojanje predmeta o rodu. • Istraživanja i inovacije umaju u vidu rod u svim fazama.

Dizajn PRR treba da sadrži diskusiju o:

- + osnovnim rodnim konceptima ili viziji (Kako se rod definiše?)
- + o ciljevima rodne ravnopravnosti (Šta treba postići?)
- + o pretpostavkama o razlozima rodnih nejednakosti (Koji mehanizmi u osnovi vode ka rodnoj nejednakosti?) unutar organizacije

Ovo omogućava identifikaciju konkretnih mera i kratkoročnih ciljeva⁴⁷.

⁴⁵ EC, 2012a, str. 27.

⁴⁶ EC, 2021, str.9.

⁴⁷ Wroblewski i Eikstein, 2018.

Vizije, ciljevi i ciljne vrednosti (targeti)

Koncept vizije rodne ravnopravnosti je veoma osteljiv na kontekst i može se različito formulirati na svakom univerzitetu. Organizacija može imati fiksiranu viziju koja se ne menja vremenom. Međutim, može imati različite ciljeve koji se prilagođavaju viziji s vremena na vreme. Štaviše, vizija može evoluirati tokom dužeg perioda: jedan od ciljeva TARGET projekta je da podrži univerzitete u postizanju sveobuhvatne vizije rodne ravnopravnosti, a da nisu samo fokusirani na 'popravljanje brojki'. Još jedan primer evoluirajuće vizije je povećanje pažnje koja se posvećuje borbi protiv seksualnog uznemiravanja, što je aspekt koji je do skora bio relativno zanemaren na mnogim univerzitetima.

Vizije je idealistična – nasuprot tome, ciljevi moraju biti realistični. Cilj je ono što ultimativno želimo da postignemo; konačni oblik situacije koju želimo. Ovi ciljevi moraju biti eksplicitni i zasnovani na dokazima, nadovezujući se na rad obavljen tokom procene stanja. Može se uspostaviti eksplicitna veza između rezultata procene stanja i glavnih ciljeva definisanih u okviru PRR. Oni treba da reflektuju očekivani i željeni uticaj koji će PRR imati u svakoj od oblasti rodne ravnopravnosti. Sledeća tabela prikazuje primer glavnih nalaza procene stanja i povezanosti sa mogućim posledničnim ciljevima u svakoj od tri oblasti.

Tabela 3. Primeri nalaza procene stanja i povezanih ciljeva

Oblast	Nalazi procene stanja	Mogući ciljevi
Karijere	Uporna rodna neravnoteža u karijernom napretku. Ne postoji uspostavljen sistem za praćenje trendova u karijernim putevima žena i muškaraca na univerzitetu.	<ul style="list-style-type: none"> • Povećanje učešća novopostavljenih žena profesora. • Revizija kriterijuma za zapošljavanje i napredovanje. • Uspostavljanje sistema za prikupljanje podataka za praćenje trendova u karijernom napretku.
Odlučivanje	Žene su nedovoljno zastupljene u telima odlučivanja. Ne postoji redovno prikupljanje polno segregiranih podataka o telima za odlučivanje.	<ul style="list-style-type: none"> • Podizanje svesti o važnosti rodne ravnoteže u telima za odlučivanje. • Uspostavljanje sistema za redovno prikupljanje polno segregiranih podataka.
Sadržaj	Veoma mali broj predmeta o rodu; rod nije integrisan u naučnonastavne sadržaje. Ne postoji evidencija predmeta o rodu.	<ul style="list-style-type: none"> • Trening za nastavno osoblje o važnosti polne i rodne analize. • Uspostavljanje baze podataka predmeta o rodu.

Cilj ne treba da je formulisan nejasnim terminima, kao što je 'povećanje učešća žena među profesorima', već treba da sadrži konkretne **ciljne vrednosti (target)** koje treba postići do određenog datuma. Tokom diskusije o načinima da se postigne ciljna vrednost, ona se ne mora definisati tako da podrazumeva učešće žena među svim profesorima, već kao učešće žena među novopostavljenim profesorima.

Ciljeve treba formulirati u skladu sa SMART metodologijom⁴⁸:

- + S – specifični (formulisani što je konkretnije moguće)
- + M – merljivi (povezani sa kvantitativnom i/ili kvalitativnom metrikom)
- + A – prihvatljivi (podržavaju ih sve relevantne grupe aktera)
- + R – realistični (ostvarivi u okviru zamišljenog roka i sa obezbeđenim resursima)
- + T – uvremenjeni (ispunjivi u zadatom roku)

Tabela ispod ilustruje razlike između vizije i ciljeva povezanih sa konkretnim ciljnim vrednostima.

Tabela 4. Primeri vizija, ciljeva i ciljnih vrednosti

Vizija	Ciljevi	Ciljne vrednosti (targeti)
Ukinute strukturne prepreke za karijere žena	Povećanje učešća žena među novopostavljenim profesorima do procenta žena među kandidatima	Povećanje učešća žena među novopostavljenim profesorima do X% do postavljenog datuma Y
Žene i muškarci su ravnomerno zastupljeni u procesima odlučivanja	Povećanje učešća žena u odborima za donošenje odluka	Povećanje učešća žena u određenom odboru A do X% do postavljenog datuma Y
Rod je intergisan u naučno-nastavni program	Povećanje broja predmeta o rodu	Razvijanje definisanog broja (#) predmeta o rodu u definisanom broju (#) disciplina do postavljenog datuma Y
	Podizanje svesti o važnosti polne/rodne analize među nastavnim osobljem	Procenat X% nastavnog osoblja koje učestvuje u treningu o rodu do postavljenog datuma Y

Definisanje konkretnih mera

Drugi korak uključuje definisanje skupa konkretnih mera za postizanje formuliranih ciljeva. Da bi se ovo postiglo, neophodno je odgovoriti na sledeća pitanja za svaku meru:

- + Šta je ciljna vrednost (target)?
- + Koja je ciljna grupa?
- + Koji je rok?
- + Ko je odgovoran?
- + Koji resursi su potrebni?
- + Kako će se pratiti sprovođenje mere?

⁴⁸ Wroblewski, 2021.

Tokom definisanja mera, kroz teoriju promene (logički model) se formuliše pretpostavka kako će određena intervencija dovesti do željenog rezultata (ciljne vrednosti). 'Logički model je definisan kao slika kako vaša organizacija radi svoj posao – teorija i pretpostavke koje su u osnovi programa. Logički model programa povezuje rezultate (i kratkoročne i dugoročne) sa programskim aktivnostima/procesima i teorijskim pretpostavkama/principima programa'⁴⁹.

Slika 2. Kako čitati logički model



Izvor: W.K. Kellogg Foundation, 2004, str. 1, str. 3.

Logički model treba da naznači prvo opšti cilj (predviđeni uticaj), zatim promene (ishode, dugoročne ciljeve) koje treba ostvariti da bi bio postignut opšti cilj, a zatim sve što treba isporučiti (izlazi, kratkoročni rezultati) da bi se ostvarile promene i sprovele aktivnosti i da bi se ostvarili planirani rezultati. Logički model pruža pojednostavljeno, linearno razumevanje intervencije. Iako je ovo korisno kao polazna tačka, treba napomenuti da obično sve intervencije uključuju petlje⁵⁰.

Kao primer, dole navodimo logički model za trening o nesvesnoj rodnoj pristrasnosti, namenjen osoblju u kadrovskoj službi. Primer ilustruje kako se različite ciljne vrednosti moraju definisati za različite faze. Intervencija pretpostavlja da će učešće na aktivnostima treninga (uključujući seminare i radionice) podići rodne kompetencije učesnika i učesnica i omogućiti im da detektuju nesvesnu rodnu pristrasnost u svakodnevnoj praksi, te da će menjati praksu kako bi izbegli odluke pod uticajem rodne pristrasnosti. Ovo će izmeniti proces donošenja odluka, dovešće do 'boljih' odluka, što će dugoročno doprineti cilju ravnomerne zastupljenosti muškaraca i žena u svim oblastima i na svim nivoima hijerarhije u organizaciji.

49 W.K. Kellogg Foundation, 2004, p. 3.

50 Wroblewski, 2021.

Tabela 5. Logički model za mere podizanja svesti (seminari, radionice) za osoblje

	1 Resursi/Inputi	2 Aktivnost	3 Kratkoročni rezultat (izlaz)	4 Dugoročni cilj (ishod)	5 Uticaj
Opis	Koncept seminara, ciljna grupa, treneri/eksperti	Proces selekcije, održan seminar ili radionica	Završen seminar	Učesnici izvršavaju svakodnevni rad uz više rodni kompetencija	Tela za odlučivanje se ponašaju drugačije
Ciljna vrednost (target)	Koncept je razvijen, treneri su dostupni, ciljna grupa je pozvana	Seminar/radionica je održan prema planu i rokovima	Učesnici su završili seminar kao što je očekivano	Učesnici primenjuju naučeno sa obuke u svakodnevnom radu	Odluke se donose bez implicitne rodne pristrasnosti

Postizanje kratkoročnih ciljeva, međutim, ne dovodi nužno do postizanja očekivanih dugoročnih rezultata. Iako bi to logično trebalo da bude slučaj, pretpostavke da će mere funkcionisati mogu se pokazati pogrešnim ili može doći do neočekivanih okolnosti koje mogu uticati na rezultate ili ishode. Kao što ćemo videti, praćenje omogućava kontinuiranu analizu ovih aspekata i preformulisanje pretpostavki i mera kada je to potrebno.

Određivanje prioriteta mera

Prioritizacija gore definisanih mera može biti korisna kada se razmišlja o dodeljivanju resursa za različite aktivnosti koje imaju za cilj da utiču na specifične ciljeve. Mogu se definisati tri glavne ose – implementacija (laka, srednje teška ili teška), nivo uticaja (nizak, srednji ili visok) i vremenski period implementacije PRR (kratkoročni/srednjeročni). Alatkla kojom je moguće odrediti redosled ciljeva prema prve dve dimenzije je sledeća tabela.

Tabela 6. Matrica: implementacija i uticaj

	Nizak nivo uticaja	Srednji nivo uticaja	Visok nivo uticaja
Lako za sprovođenje			
Srednje teško za sprovođenje			
Teško za sprovođenje			

Pošto se mere mapiraju u matrici po težini implementacije i nivou uticaja – mogu se rasporediti i po vremenskom okviru. Na primer, mere i aktivnosti označene kao 'lake za sprovođenje' i 'visokog nivoa uticaja' u kratkom vremenskom roku, treba

razmatrati za sprovođenje na početku procesa PRR. To znači da će zajednica prakse i veći krug institucionalnih aktera početi da vide konkretne, vidljive rezultate na samom početku procesa. Ovo može biti presudno za napredovanje celog procesa. Određivanje prioriteta treba da bude opravdano i eksplicitno⁵¹.

Učvršćivanje procesa prikupljanja podataka

Projekat TARGET ima samorefleksivan pristup institucionalnom monitoringu, sa ciljem da se izgradi institucionalni kapacitet za identifikaciju relevantnih podataka, a ujedno i da se uspostave i prilagode postojeće procedure, procesi i informacioni sistemi kako bi se poboljšalo prikupljanje podataka i rešilo pitanje nedostajućih podataka. Faza procene stanja ne samo da obezbeđuje prvi krug podataka, već omogućava i identifikovanje relevantnog jaza u podacima za analizu stanja rodne ravnopravnosti na univerzitetu. Ovo znači da je poboljšanje procesa prikupljanja podataka, uglavnom u onim oblastima koje su označene kao prioritetne, ključno pitanje pri dizajniranju PRR.

Ugradnja PRR u strateška institucionalna dokumenta

PRR ne treba da je samo javan. Ugradnja PRR u ključna institucionalna dokumenta univerziteta je vitalan aspekt kojim institucija pridaje važnost i vidljivost svojoj posvećenosti pitanju rodne ravnopravnosti, a ujedno osigurava održivost ove teme. Ovo uključuje statute univerziteta i druga strateška dokumenta (na primer izjavu o misiji, etički kodeks, interna pravila ponašanja, uputstva za procedure imenovanja itd.).

Uspešna implementacija: reflektivni pristup

Iako je definisanje ciljeva i mera koje ih prate ključni deo procesa izrade PRR, ne sme se uzeti zdravo za gotovo da će dobro promišljene mere i aktivnosti automatski biti uspešno implementirane i da će dovesti do željenog uticaja. Postoje mnogi primeri dobro promišljenih i kreiranih politika koje naposljetku nisu dovele do nameravane promene. Na primer, Wroblewski⁵² razmatra kako su, uprkos razvoju smernica za povećanje transparentnosti i smanjenje rodne pristrasnosti pri proceduri imenovanja na austrijskim univerzitetima, preživjele ukorenjene rodne prakse. Upornost pristrasnosti pripisana je nedostatku reflektivnosti. Još jedan primer su mere za ostvarivanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života – kao što su istakli Oetke i ostali⁵³, procedure i mere u ovoj oblasti moraju dovesti u pitanje tradicionalno viđenje da su žene zadužene za ulogu brige, te moraju podstaći podeljenu odgovornost za brigu. Najvažniji aspekt je izbegavanje ideje da mogućnosti za roditeljsko odsustvo i fleksibilan rad treba da koriste samo žene.

51 Palmén i Caprile, 2018.

52 Wroblewski, 2015.

53 Oetke i ostali, 2016.

6. Praćenje (monitoring) i samoprocena

Praćenje se odnosi na kontinuirano posmatranje: 1) stanja rodne ravnopravnosti u instituciji, uzimajući za osnovu procenu stanja rodne ravnopravnosti; 2) napredak ostvaren u sprovođenju konkretnih mera za postizanje rodne ravnopravnosti uključenih u PRR.

Rezultate praćenja treba koristiti da se pokrene interni diskurs rodne ravnopravnosti. Kako se situacija promenila? Šta je radilo? Šta nije radilo? Zašto? Koji su razlozi za uspeh ili neuspeh određene mere? Da li je neophodno da se postave konkretniji ciljevi ili da se dalje razrade mere? Učenje iz neuspeha je od velikog značaja za reflektivni proces i vodi ka poboljšanju postojećih mera ili do razvoja novih. Neuspeh ne treba kažnjavati, već pretvoriti u 'konstruktivne lekcije'⁵⁴.

Da bi se izbegli ovi efekti, neophodno je kreirati 'prostor za reflektivnost' koji omogućava otvorenu diskusiju i pruža osnovu za organizaciono učenje⁵⁵. Ovo zahteva da je menadžment posvećen postizanju politike rodne ravnopravnosti na duge staze. Ovaj proces može uključivati i sprovođenje aktivnosti koje će se pokazati neuspešnim ili zasnovanim na pogrešnim pretpostavkama. Stvaranje prostora za refleksiju stoga zahteva atmosferu poverenja i uvažavanja koja olakšava otvorenu raspravu o neuspesima. Razmatranje rezultata praćenja može dovesti do prilagođavanja konkretnih mera koje su već sprovedene ili čak do preformulacije PRR.

Okvir 4. Praćenje i evaluacija

Praćenje se definiše kao kontinuirana funkcija koja koristi sistematično prikupljanje podataka na osnovu specifičnih pokazatelja uspešnosti, kako bi menadžmentu i ključnim akterima tekuće intervencije pružila indikacije o nivou napretka i postizanja određenog cilja, kao i o iskorišćenosti dodeljenih sredstava. Nasuprot tome, evaluacija je sistematična i objektivna procena tekućeg ili završenog projekta, programa ili politike, od dizajniranja, preko sprovođenja do rezultata. Cilj evaluacije je da odredi relevantnost i ispunjenost ciljeva, kao i razvoj efikasnosti, delotvornosti, uticaja i održivosti. Evaluacija treba da pruži kredibilne i korisne informacije koje omogućavaju protok naučenih lekcija u procesu donošenja odluka. Evaluacija se odnosi na proces utvrđivanja vrednosti ili značaja aktivnosti, politike ili programa i u idealnom slučaju se nadovezuje na podatke prikupljene praćenjem (pogledati Espinosa i drugi, 2016; Salminen-Karlsson, 2016; Lipinsky i Schäfer, 2015).

Praćenje i evaluacija idu ruku pod ruku – nijedno nije važnije od drugog. Monitoring obezbeđuje da je urađena prava stvar, dok evaluacija obezbeđuje da su postignuti pravi ciljevi.

54 Wroblewski i Eckstein, 2018.

55 Wroblewski, 2015; Moldaschl, 2005.

6.1. Pokazatelji uspešnosti (indikatori) u procesu praćenja

Praćenje treba da uključuje pokazatelje uspešnosti za svaku dimenziju koja opisuje stanje rodne ravnopravnosti u instituciji (indikatori institucionalnog konteksta), kao i pokazatelje uspešnosti koji opisuju sprovođenja mera ili politika (indikatori implementacije). Indikatori implementacije sadrže informacije o inputu (resursima), aktivnostima, izlazima i ciljevima.

Pokazatelj uspešnosti (indikator) je merljiva varijabla koja se koristi za predstavljanje pridruženog (neizmerenog ili nemerljivog) faktora ili kvantiteta. Na primer, udeo osoblja koje je prošlo trening za rodne kompetencije koristi se kao jedan od indikatora za rodne kompetencije u instituciji. Indikator se mora odnositi na specifičan cilj za postizanje rodne ravnopravnosti definisan u PRR. Ovi ciljevi treba da su konzistentni sa vizijom rodne ravnopravnosti⁵⁶. Primeri kako pokazatelji uspešnosti mogu odražavati različite ciljeve i vizije rodne ravnopravnosti: Da li je rodna ravnopravnost postignuta kada su žene i muškarci ravnomerno zastupljeni (rodni paritet)? Da li je rodna ravnopravnost postignuta kada su žene zastupljene u skladu sa udelom žena kvalifikovanih za određenu poziciju? Da li je rodna ravnopravnost postignuta kada je ispunjena određena kvota koju je institucija postavila? Da li je rodna ravnopravnost postignuta kada je rodna dimenzija integrisana u sve programe?⁵⁷.

Pokazatelji uspešnosti mogu biti ili kvantitativni (na primer, brojevi, procenti, razmere) ili kvalitativni (na primer, kvalitativna procena).

Pošto u mnogim slučajevima već postoje podaci koji se koriste za praćenje (recimo, administrativni podaci), važno je eksplicitno promisliti da li su dati podaci pogodni za rodnu analizu. Analiza rodno segregiranih podataka je tek prvi korak ka punoj rodnoj analizi. Mora se sprovesti kritička procena dostupnih izvora podataka, i da li su pogodni za rodnu analizu, kako bi se izbegla dalja stereotipizacija, što može biti kontraproduktivno. Ako je proces prikupljanja podataka pristrasan, rodno segregirani podaci imaju ograničenu vrednost za rodnu analizu. Ovo je slučaj kada se administrativne svrhe – osnov za prikupljanje podataka – odnose na jednu određenu grupu više od drugih. Ukoliko je validnost podataka o rodnim pitanjima ograničena, to treba da bude tema analize i interpretacije.

Važan aspekt kritičke refleksije o validnosti podataka je otvorena diskusija o jazu u podacima. Interpretacija indikatora treba da razmotri nedostajuće podatke koji pružaju važne informacije za dalji razvoj praćenja.

⁵⁶ Wroblewski i ostali, 2017.

⁵⁷ Wroblewski & Leitner, buduće izdanje.

6.2. Primer praćenja

U ovom delu predstavimo primer kako razraditi proces praćenja u jednoj specifičnoj oblasti – ukljanjanje rodno zasnovanih institucionalnih prepreka za karijerni napredak.

U proceni stanja rodne ravnopravnosti, stanje može biti opisano na sledeći način:

- + Sastav osoblja prema polu, diferenciran prema fakultetu ili disciplini
- + Sastav osoblja prema polu i prema hijerarhijskom nivou, diferenciran prema fakultetu ili disciplini
- + Studenti i diplomci prema polu, diferenciran prema fakultetu ili disciplini
- + Opis internih procesa za izbor osoblja, zadržavanje i napredovanje

Predložene mere mogu uključivati:

- + Aktivnosti (radionice) podizanja svesti za zaposlene
- + Upotreba rodno senzitivnog jezika u oglasima za posao
- + Uspostavljanje tela za rodnu ravnopravnost na univerzitetu

Primer mogućeg **indikatora za institucionalni kontekst**:

- + Udeo žena među novoimenovanim članovima osoblja za određenu godinu X u odnosu na udeo kandidatkinja, prema disciplinama i nivou hijerarhije (zahteva prikupljanje rodno segregiranih podataka tokom nekoliko faza procedure imenovanja)

Što se tiče **indikatora implementacije**, u tabeli ispod je razvijen logički model za mere podizanja svesti za osoblje. Kao što je objašnjeno u Tabeli 5, primer ilustruje da se moraju definisati različite ciljne vrednosti za različite faze. U ovom slučaju, uključujemo i odgovarajuće pokazatelje uspešnosti u procesu monitoringa.

Tabela 7. Implementacija pokazatelja uspešnosti u logičkom modelu za mere podizanja svesti (seminari, radionice) za osoblje

	1 Resursi/Inputi	2 Aktivnost	3 Kratkoročni rezultat (izlaz)	4 Dugoročni cilj (ishod)	5 Uticao
Opis	Koncept seminara, ciljna grupa, treneri/eksperti	Proces selekcije, održan seminar ili radionica	Završen seminar	Učesnici izvršavaju svakodnevni rad uz više rodni kompetencija	Tela za odlučivanje se ponašaju drugačije
Ciljna vrednost (target)	Koncept je razvijen, treneri su dostupni, ciljna grupa je pozvana	Seminar/radionica je održan prema planu i rokovima	Učesnici su završili seminar kao što je očekivano	Učesnici primenjuju naučeno sa obuke u svakodnevnom radu	Odluke se donose bez implicitne rodne pristrasnosti
Indikator implementacije	Da/Ne	Broj seminara	Broj učesnika prema polu i drugim relevantnim kriterijumima (Kao što je ciljna grupa)	Broj učesnika koji primenjuju sadržaj treninga u svakodnevnom radu	Udeo žena u različitim fazama procedure imenovanja

6.3. Samoprocena

TARGET uvažava da je implementacija PRR dugoročan projekat koji zahteva konstantnu refleksiju o razvoju rodne ravnopravnosti, formulisanih ciljeva i ciljnih vrednosti, kao i predloženih mera. Kao i sam proces, kontinuirani ciljevi, ciljne vrednosti i mere mogu se prilagođavati zbog promena u kontekstu, napretka ili dubljeg razumevanja specifičnog problema⁵⁸.

Rezultati praćenja pružaju početnu tačku za refleksivni proces. Da bi se inicirao diskurs rodne ravnopravnosti u organizaciji, potrebno je pronaći interni format za razgovor o rezultatima praćenja. Ovo zahteva interno objavljivanje rezultata praćenja u različitim oblicima (štampani izveštaj ili veb-sajt) i diskurzivnim formatima (prezentacija ili radionica). Međutim, rezultati praćenja mogu se koristiti i za javne publikacije, kako bi se univerzitet predstavio kao rodno senzitivna organizacija, pokazao napredak ili istakao inicijative za rodnu ravnopravnost i doprinos nacionalnom ili regionalnom diskursu rodne ravnopravnosti. Mogu se koristiti i kombinacije internih i eksternih strategija i formata.

Uvažavanje značaja uspostavljanja internog 'prostora za refleksivnost' je ključno. Prostore za refleksivnost treba kreirati kako

⁵⁸ Wroblewski & Eckstein, 2018.

bi se razgovaralo o rezultatima praćenja i kako bi učesnici i učesnice imali sigurno okruženje za otvorenu diskusiju. U našem pristupu, ovaj prostor pruža zajednica prakse koja takođe uključuje najviši menadžment univerziteta.

Za mnoge univerzitete, sprovođenje prvog PRR je ujedno i prvi pokušaj da se ostvare ciljevi za postizanje rodne ravnopravnosti na strukturiran, konzistentan i koherentan način. Može se pretpostaviti da neke od planiranih mera neće postići svoje ciljeve, kao i da će neke od osnovnih pretpostavki biti nerealne. Neuspeli pokušaju takođe predstavljaju korisne lekcije koje su važne za evoluciju postojećih mera ili razvijanje novih. Treba da bude jasno da i kad nisu odmah postignuti, ciljevi za postizanje rodne ravnopravnosti ostaju prioritet. Neuspeh ne treba da rezultira sankcijama, već ga treba preokrenuti u konstruktivne naučene lekcije. Ovo je deo obaveze najvišeg menadžementa.

Diskurs rodne ravnopravnosti koji nastaje iz 'prostora za refleksivnost' treba koristiti tako da svi članovi i članice institucije izraze posvećenost ciljevima rodne ravnopravnosti. Ključni aspekt posvećenosti najvišeg menadžementa je da zahtevaju rodno kompetentne aktivnosti od svih zaposlenih unutar polja njihove odgovornosti (uključujući profesore u kontekstu nastave, administrativno osoblje na svojim poslovima, istraživače u kontekstu istraživačkih projekata). Ovo je deo organizacionih procesa učenja i uključuje svo osoblje. Kako bi se ovaj proces negovao, menadžment treba da pronađe ravnotežu između zahteva i podsticaja (na primer, finansijskih podsticaja).

7. Komunikaciona strategija

Sprovođenje PRR treba da uključi razvoj interne i eksterne komunikacione strategije u vezi sa pitanjima rodne ravnopravnosti⁵⁹.

U prethodnim poglavljima smo se već osvrnuli na pitanje komunikacije – ovde dajemo rezime ključnih tačaka.

Unutar univerziteta, faze razvoja PRR treba da budu transparentne kako bi se članstvo institucije informisalo o posvećenosti menadžmenta pitanju rodne ravnopravnosti i treba pružiti detaljne informacije o svakoj fazi (procena stanja, dizajn i usvajanje PRR, redovno praćenje).

Kako bi se zaposleni uključili u proces od samog početka, od najveće je važnosti najaviti početak procene stanje i imenovati tim za sprovođenje procene.

Ostali aspekti koje treba iskomunicirati

- + Uspostavljanje zajednice prakse, njen sastav i misiju
- + Prezentacija rezultata procene stanja rodne ravnopravnosti
- + Prioriteti i ciljevi za postizanje rodne ravnopravnosti
- + Prezentacija sprovedenih mera definisanih planom za rodnu ravnopravnost
- + Prezentacija rezultata praćenja i ključni zaključci

Informacije o stanju rodne ravnopravnosti i o implementaciji PRR mogu se dostaviti članstvu institucije putem intraneta ili redovnom elektronskom poštom.

Pored interne komunikacije o rodnoj ravnopravnosti, u određenom trenutku, posvećenost univerziteta se može objaviti i ka spoljnoj javnosti – na primer, kada se usvoji PRR, ili kada se pokrenu određene mere. Tokom faze implementacije, i izveštaji o praćenju se mogu koristiti za spoljnu komunikaciju.

Spoljna komunikacija o rodnoj ravnopravnosti može imati poseban format, naprimer, kroz godišnji izveštaj o rodnoj ravnopravnosti koji je javno dostupan. Dodatno, mogu se koristiti i postojeći kanali komunikacije kao što su vebsajt, godišnji izveštaj o aktivnostima, ili društveni mediji. Na ovaj način, posvećenost univerziteta rodnoj ravnopravnosti stiče na značaju i jasno se povezuje sa strateškim ciljevima.

59 Wroblewski, 2021.

Reference

- 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.
- Bettachy, Mina, Derouiche, Abdelali, Mordane, Soumia, Fatima-Ezzahra, Boujrhah, Maaroufi, Fatiha, Baitoul, Mimouna, & Mimouni, Zineb (2019). Toward gender parity in the sciences and physics in Morocco. *AIP Conference Proceedings*, 2109, 050027. <https://doi.org/10.1063/1.5110101>
- 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 [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 [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 [17.11.2021]
- Elammari, Bouchra (2018). Diagnostic de l'Éducation genrée au Maroc: Evaluation et evolution [Diagnosis of gendered education in Morocco: assessment and trends]. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, 8, 65-93. Retrieved from : <https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v3i2.12147> [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 [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/ce10dfeb-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 (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]

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]

Gillot, Gaëlle, & Nadifi, Rajaa (2018). Le genre et l'université au Maroc : État des lieux, enjeux et perspectives [Gender and university in Morocco: state of play challenges and perspectives]. UNESCO and Université Hassan II Casablanca. Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366597> [17.11.2021]

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.

Kingdom of Morocco/ Ministry of National Education, Higher Education, Staff Training and Scientific Research (2021). Statistiques Universitaires. Enseignement Supérieur Universitaire Public. Année universitaire 2020-2021 Retrieved from: <https://www.enssup.gov.ma/storage/Statistiques%20Universitaires%20-%20Enseignement%20Supérieur%20Universitaire%20Public%202020-2021.pdf> [07.12.2021]

Kingdom of Morocco/Higher Education Council (2015). Vision stratégique de la réforme 2015-2030: Pour une École de l'Équité, de la Qualité et de la Promotion [Strategic vision of the 2015-2030 reform: For a School of Equity, Quality and Promotion]. Retrieved from: https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/morocco_vision_strategique_reforme_education_2015-2030.pdf [17.11.2021]

Kingdom of Morocco/Ministry of Family, Solidarity, Equality and Social Development (2018). Plan Gouvernemental pour l'Égalité 2017-2021 "ICRAM 2" [Government Plan for Equality 2017-2021 "ICRAM 2"]. Retrieved from: <http://81.192.52.121/sites/default/files/icram%20%20fr.pdf> [17.11.2021]

Kingdom of Morocco/Ministry of National Education, Higher Education, Staff Training and Scientific Research (2008). Pour un nouveau souffle de la réforme Présentation du Programme « NAJAH 2009-2012 » Rapport de synthèse [For a new breath of reform. Presentation of the Programme NAJAH 2009-2012. Synthesis report]. Retrieved from: https://www-iuem.univ-brest.fr/epure/figures/Programme_urgence_Maroc.pdf [17.11.2021]

Kingdom of Morocco/Ministry of Solidarity, Women, Family and Social Development (2012). Plan Gouvernemental pour l'Égalité 2012-2016 "ICRAM" [Government Plan for Equality 2012-2016 "ICRAM"]. Retrieved from: [http://www.ogfp.ma/uploads/documents/Plan%20gouvernemental%20pour%20l%27%20galit%20ICRAM%20\(Fran%20Sais\).pdf](http://www.ogfp.ma/uploads/documents/Plan%20gouvernemental%20pour%20l%27%20galit%20ICRAM%20(Fran%20Sais).pdf) [17.11.2021]

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 [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

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.
- Nafaa, Rachida, & Bettachy, Mina (2014). National Report: Morocco. SHEMERA Project –Euro-Mediterranean research cooperation on gender and science: SHE Euro-Mediterranean Research Area. Cairo: Academy of Scientific Research & Technology. ISBN 2014/21520. Retrieved from: <http://shemera.eu/sites/shemera/files/NR%20Morocco%20EN.pdf> [14.10.2021]
- 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 [07.10.2021]
- 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 [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 [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 [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](#) [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 (2021). 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

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



Ovaj projekat je finansiran iz programa za istraživanje i inovacije Horizont 2020 Evropske unije u okviru Ugovora o grantu br. 741672.

Stavovi izraženi u ovom dokumentu samo odražavaju stavove autora i ni na koji način ne odražavaju stavove Evropske komisije. Evropska komisija nije odgovorna za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njima.