

## נייר מדיניות: בקרה והערכת תכניות לשוויון מגדרי

מטרת נייר מדיניות זה לסקור בקצרה את הרלבנטיות של תהליכי בקרה והערכת ההשפעה של יישום תכניות לשוויון מגדרי ( Gender Equality Plans - GEPs) בארגוני מדע ומחקר. הנייר מבוסס על צירוף של ידע יישומי ולקחים שהופקו מפרויקט הורייזון 2020 CHANGE, במימון הנציבות האירופית בין השנים 2018-2022. מידע נוסף על שיטות וממצאי הפרויקט סוכמו על ידי שותפות קונסורציום CHANGE במדריך מקוון וזמין להורדה ( Dahmen-Adkins & Thaler 2022).

החל מ-2022, הוגדרו תכניות מוסדיות לשוויון מגדרי (GEPs) כקריטריון סף להגשת בקשות למימון מחקר עבור מוסדות ציבוריים, מוסדות מחקר (RPOs) ומוסדות להשכלה גבוהה (HEIs) במסגרת תכנית Horizon Europe של הנציבות האירופית. מעקב ובקרה על ביצוע ותפוקות של תכניות לשוויון מגדרי הוא אחד מארבע אבני היסוד<sup>1</sup> המחייבות ל-GEPs (European Commission 2021, p. 25). עובדה זו מדגישה את החשיבות של מרכיב המעקב והבקרה על תהליכי שינוי, על מנת לאפשר התמודדות נכונה עם "איזורי אי-שוויון" (key sites of inequality) בסביבה הארגונית. בקרה מאפשרת שיפור מתמיד תוך כדי יישום של ה-GEP, על ידי תגובה מהירה ויעילה לנסיבות משתנות, תוך כדי ביצוע אפקטיבי של פעולות מתקנות. בנוסף, בקרה מאפשרת רפלקציה ותחקור של תהליכים פנים-ארגוניים.

**מעקב, בקרה והערכה חייבים להיחשב כחלק בלתי נפרד מה-GEP**, מקביל בחשיבותו לתכנון של פעילויות התכנית עצמה. משכך, הם חייבים להיות מגובים במשאבים הולמים, אשר יאפשרו את יישומם האפקטיבי. **פעולות התערבות לקידום שוויון מגדרי חייבות להתבסס על עובדות ונתונים ארגוניים**, ובהתאמה להם, פעולות מעקב ובקרה חייבות להתבסס על אינדיקטורים ארגוניים, דהיינו על מדדי הצלחה או מדדים של עמידה ביעדים מוגדרים.

<sup>1</sup>אבני היסוד הנוספות שהוגדרו כמרכיבי חובה הינן: מסמך רשמי וחתום, הגדרה ברורה של משאבי תקציב וכח אדם לביצוע משימות התכנית, וביצוע הכשרות מקצועיות בקרב קבוצות שונות בארגון, לצורך העלאת המודעות ולפיתוח תשתית ומסוגלות ארגונית.



**אינדיקטורים של השפעה** מודדים את היקף ההשפעה של פעילות ה-GEP, ועד כמה ההשפעה שהושגה תואמת את היעד אליו כיוונו ביציאה לדרך. הם קשורים באופן ישיר למטרות ארגוניות בטווח הארוך, לשינוי מבני וארגוני אליו מכוונת ה-GEP.

לאילו המתנסים/ות לראשונה ביישום תכניות לשוויון מגדרי, מומלץ ראשית לעשות שימוש ב**אינדיקטורים כמותיים**. בהקשר של בקרה והערכת תהליך, אפשר לדוגמה למדוד את מספר הפעילויות שבוצעו וגודל קהל היעד שהשתתף בהן. לעומת זאת, על מנת לבצע בקרה והערכת השפעה באמצעות אינדיקטורים כמותיים, ניתן למשל להטמיע את מימד המגדר בכלי בקרה ארגוניים קיימים.

בהקשר זה קיימת הבחנה ברורה בין **אינדיקטורים של תהליך** (process) לבין **אינדיקטורים של השפעה** (impact):

**אינדיקטורים של תהליך** משמשים לבקרה על התהליך, הם מודדים הישגים תוך כדי היישום במטרה לעקוב אחר התקדמות הביצוע לעבר תוצאות אליהם מכוונים. אינדיקטורים אלו בעיקר מצביעים על יעילות הניהול האופרטיבי של היישום, כמו לדוגמה:

- מנגנוני ניהול
- בעלי תפקיד מעורבים
- פעילויות
- משאבים
- וכו'

בנוסף לאלו, ניתן ליישם גם **כלי בקרה איכותניים**, התורמים להבנה מעמיקה יותר של תהליכי עומק ברמות ארגוניות שונות. כלים אלו מאפשרים רפלקציה ותחקור של בעלי תפקיד הן ברמה האישית והן ברמה הארגונית, בייחוד עבור אלו המעורבים באופן פעיל יותר לקידום תהליכים של שינוי ארגוני, אותם סוכני שינוי ברמת המקרו והמיקרו (Dahmen-Adkins & Peterson 2021). המידע שנאסף באמצעות כלים איכותניים אלו מאפשר שיתוף ידע בין סוכני שינוי בתוך הארגון, ובין שחקנים מארגונים שונים.



**יש להפיץ ולפרסם את תוצאות תהליכי הבקרה וההערכה של ה-GEP באופן תדיר בתוך הארגון**, לדווח על התקדמות התכנית, על מאמצים שהניבו פרי, וגם להעלות למודעות קיומם של התנגדויות ומכשולים המאתגרים את יישום התכנית. על מנת להבטיח שהנהלת הארגון תיקח אחריות ובעלות על תהליך השינוי, דיווח בקרת ה-GEP אמור להתבצע על ידי הנהלה. יחד עם זאת, יש להימנע ממצב בו הנהלה לוקחת קרדיט רק על הצלחות בתחום השוויון המגדרי בארגון, בעוד שפערים ואתגרים מדווחים על ידי דרגי הביצוע, כמו יועצות להוגנות מגדרית. המטרה היא ליצור מצב שה-GEP מהווה תוכנית מצפן לפעילויות השונות, תוך שיתוף פעולה של כל דרגי הניהול האקדמי. שיתוף פעולה זה יוביל לתנועה מתמדת של התמודדות עם אתגרי השינוי, הישגים וחסמים בתהליך.

בנוסף, אין לדון בהתקדמות ובהישגים של ה-GEP רק במסגרת ישיבות הנהלה, אלא לפרסם את ההישגים באופן תדיר וממוקד לכל רמות המועסקים בארגון. ערוצים מתאימים לכך עשויים להיות ישיבות סגל, ניוזלטרים, ואירועים נוספים. אם לא קיים עדיין דיווח שנתי מסודר בנושא מגדר בארגון, מומלץ לשלב פרק מגדר בדיווחים שנתיים קיימים אחרים.

## Resources

Practical information on the concrete development and application of monitoring and evaluation tools can be found online in the [GEAR \(Gender Equality in Academia and Research\) tool](#), which offers an detailed overview for all stages of institutional change through GEPs.

Another useful resource is a [toolbox](#) developed in the frame of the H2020 EFFORTI EU-project, which is based on a profound theoretical foundation and enables the user to properly asses how gender equality interventions contribute to achieving related objectives.



## Further reading

Equality Challenge Unit (2014). [Measuring Progress on Equality: Qualitative Evidence](#).

Peterson, Helen & Dahmen, Jennifer (2018). Monitoring Handbook. Methods and Tools for Monitoring Developed in the GenderTime Project. Gothenburg: Gothenburg University. Gothenburg Studies in Work Science 1.

Wroblewski, Angela & Leitner, Andrea (2022). Relevance of Monitoring for a Reflexive Gender Equality Policy. In: Wroblewski, A. & Palmén, R. (eds.): Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations – A Reflexive Approach to Gender Equality. Emerald Press, pp. 33-52.

## Bibliography

Dahmen-Adkins, Jennifer & Thaler, Anita (eds., 2022). Customised CHANGE. Co-Producing Gender Equality Knowledge in Science and Research. Download: <https://www.change-h2020.eu/publications.php>

Dahmen-Adkins, Jennifer & Peterson, Helen (2021). Micro Change Agents for Gender Equality: Transforming European Research Performing Organizations. *Front. Sociol.* 6:741886. doi: 10.3389/fsoc.2021.741886

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (2021). Horizon Europe guidance on gender equality plans, Publications Office of the European Union, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/876509>



universidade de aveiro  
theoria poiesis praxis



UNIVERSITY  
OF ŽILINA



המכללה האקדמית בית ברל  
الكلية الأكاديمية بيت بيرل  
Beit Berl College

