

## נייר מדיניות:

# קידום שוויון מגדרי בגופי קבלת החלטות של מוסדות להשכלה גבוהה ומוסדות מחקר

מטרת נייר מדיניות זה להציע המלצות לבעלי ובעלות עניין כיצד לקדם שוויון מגדרי בגופי קבלת החלטות ובתהליכים ארגוניים במוסדות מחקר, בהתבסס על הנסיון שנצבר בפרויקט האיחוד האירופי Horizon2020-CHANGE (2018-2022)<sup>1</sup>. מסמך זה הינו תוצר של שיתוף ברעיונות ובידע של חברות מאגד (קונסורציום) CHANGE, ושל רפלקציה והפקת לקחים משותפת שבוצעו במהלך יישום הפרוייקט. הנייר כולל המלצות ורעיונות שהועלו בסדנאות ארציות שבוצעו בכל אחת מהמדינות השותפות בפרוייקט, כמו גם רעיונות מסדנה בינלאומית בהשתתפות בעלי ובעלות עניין. הישגי פרויקט CHANGE מלמדים, כי למדיניות ארגונית ויזמות בתחום מגדר ישנו משקל מכריע בהפיכתה של סביבת העבודה למאוזנת ושוויונית יותר מבחינה מגדרית במוסדות מחקר (RPOs) Research Performing Organisations כמו גם בגופי קבלת החלטות באותם מוסדות. בהתאם לזאת, יפורטו המלצות לפרקטיקות טובות ומעוררות השראה שניתן לאמץ ב-RPOs בהקשרים מגוונים וברמות שונות של יישום – מקומי/ארגוני/לאומי. ראו דו"ח מפורט בנושא זה (Carvalho et al., 2022).

<sup>1</sup>מסמך זה מבוסס על נייר מדיניות מקיף שנכתב באנגלית, בהתאמות ובדגשים ייחודיים למדינת ישראל, תוך הדגמת ממצאים מהשותפה הישראלית במאגד CHANGE – המכללה האקדמית בית ברל.



## 1. מבוא

שוויון מגדרי במדע מעורר עניין רב באיחוד האירופי (European Union - EU) מזה שנים רבות, ומצוי בראש סדר העדיפויות של המרחב האירופי למחקר – (European Research Area - ERA). על אף התקדמות שהושגה בעשורים האחרונים, במאמצי חקיקה ובמהלכים פוליטיים, אי-שוויון מגדרי עדיין רווח במדע ובאקדמיה. ההתקדמות ב-RPOS איטית ומאתגרת, ואי שוויון מגדרי רווח עדיין, לא רק במבנים ארגוניים, אלא גם במונחים של סרגרציה מגדרית אנכית ואופקית (European Commission, 2019, 2021; Cheung, 2021).

מדיניות שמטרתה לקדם ולבסס הטמעת חשיבה מגדרית הינה מכרעת בקידום תהליכים של שינוי ארגוני באירופה (Osborn et al., 2000; Rees, 2001; Dewandre 2002; Casaca and Lortie, 2017). קיימות הגדרות שונות ומגוונות למושג "הטמעת חשיבה מגדרית", אך לרוב מתייחסים למונח זה כ"הערכת ההשפעה של פעולות מתוכננות על גברים ונשים...בכל התחומים ובכל הרמות" (UN ECOSOC, 1997/2).

**תכניות מוסדיות לשוויון מגדרי (GEPs)** Gender Equality Plans נחשבות כיום לכלי מרכזי לקידום שוויון מגדרי במוסדות מחקר (ERAC 2021; Mergaert et al., 2022). הנציבות האירופית The European Commission (EC) תקצבה ומימנה בעבר פרויקטים רבים ליישום GEPs, בעיקר באמצעות תכניות לתמיכה במחקר ובחדשנות (FP6, FP7, Horizon2020), כמו למשל פרויקט CHANGE (2018-2022) במסגרת הורייזון 2020, שמטרתו לגבש וליישם GEPs בחמישה מוסדות מחקר ממדינות שונות<sup>1</sup>.

GEP מוגדרת כאוסף של פעולות שמטרתן זיהוי אי-שוויון והטיות מגדרית, הגדרת יעדים, גיבוש פעולות התערבות לתיקון ההטיות, ותהליכי מדידה ובקרה להערכת העמידה ביעדים (EIGE, 2016). נייר זה מפרט מגוון המלצות לבעלי ובעלות עניין כיצד להעשיר ולגוון את תהליכי קבלת החלטות במוסדות מחקר ובגופי קבלת החלטות שלהם. המסמך גובש ונכתב על סמך הניסיון הרב שנצבר ב-CHANGE, תוך כדי יישום GEPs במוסדות השותפים בפרויקט זה.

מבנה מסמך זה הינו כדלהלן: סעיף 2 ממסגר את הבעיה בתוך הקשר כללי; סעיף 3 מדגים פרקטיקות טובות לקידום שוויון מגדרי בגופי קבלת החלטות שיושמו על-ידי שותפות CHANGE; סעיף 4 מפרט המלצות לבעלי ובעלות עניין כיצד לקדם שוויון מגדרי בתהליכי קבלת החלטות; וסעיף 5 מתמצת המלצות ומסקנות לסיכום.

<sup>1</sup>NIB – National Institute of Biology, סלובניה; UAVR – University of Aveiro, פורטוגל; BBC – המכללת האקדמית בית ברל, ישראל; UNIZA – University of Žilina, סלובקיה; IFAM – Fraunhofer IFAM, גרמניה; שתי שותפות נוספות בפרויקט אחראיות על תאום וניהול הפרויקט – IFZ – Interdisciplinary Research Center for Technology, Work and Culture, אוסטרית; והאחראית על מעקב, בקרה והערכת הביצוע – RWTH – Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule, גרמניה.



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement no. 787177. This publication reflects only the authors' views and the European Union is not liable for any use that may be made of the information contained therein.

## 2. רקע ומסגור הבעיה

העניין הגובר בסוגיית (אי) השוויון המגדרי במדע ובטכנולוגיה התפתחה ב-EU בשנות ה-80 של המאה הקודמת, אם כי נקודת המפנה בביסוס מדיניות אירופית לקידום נשים במדע התרחשה לקראת סוף שנות ה-90 (Carvalho et al. 2020), בד בבד עם גיבוש דו"ח בנושא רשת ההערכה הטכנולוגית האירופית (European ) the European Technology Assessment Network (ETAN) report (Commission, 2000). דו"ח זה, אשר פורסם בשנת 2000, הבהיר כי למרות הבדלים הקיימים בין מדינות, ועל אף שנשים היוו מעל מחצית מהסטודנטים בכל אירופה – הן היוו פחות מ-10% ממלאי תפקידים בכירים במערכות האקדמיות (European Commission 2000, Dewandre 2002: 278).

בעשורים ובשנים שלאחר מכן הנציבות האירופית הקדישה מאמצים רבים לקידום שוויון מגדרי במדע ובמוסדות להשכלה גבוהה באמצעות אסטרטגיות של הטמעת חשיבה מגדרית gender mainstreaming במקביל לחקיקה שוויונית ונקיטת אמצעים שונים לקידום שוויון. התייחסות לסוגיה של (אי) שוויון מגדרי באה לידי ביטוי גם במסגרות מימון ובמגוון יוזמות שפותחו כדי להאיץ תהליכים של שינויים מבניים וארגוניים לקידום שוויון מגדרי – לרבות במוסדות מחקר RPOs.

שיעור ייצוג נשים בגופי קבלת החלטות ובתפקידים בכירים במוסדות להשכלה גבוהה ומוסדות מחקר גדל בהדרגה במהלך שנים אלו. עם זאת, 20 שנים לאחר פרסום דו"ח ETAN הוא נשאר עדיין נמוך יחסית, כפי שמודגם בדו"ח הנציבות האירופית, ה-SHE Figures (European Commission, 2021). על פי דו"ח זה – המפורסם מדי 3 שנים החל משנת 2003 – בשנת 2018 נשים היוו בממוצע רק 26.22% מהפרופסורים מן המניין (Grade A)<sup>1</sup>, ובתחומי ההנדסה והטכנולוגיה היוו רק 16.95% בדרגה זו. בנוסף, שיעור הנשים בראשות מוסדות להשכלה גבוהה נותר נמוך: ב-2019 הן היוו בממוצע רק 23.7% (European Commission 2021). שיעור נמוך זה מצביע על אי-מיצוי פוטנציאל הכישרון מקרב כלל החוקרים והחוקרות, ועל הגבלת המצוינות המדעית והאקדמית. בנוסף, הוא מצביע על היעדרם של שוויון והוגנות חברתית בזירת המדע (European Commission, 2000; Pastor et al., 2014; Carvalho et al., 2020).

<sup>1</sup>הממוצעים ממסך She Figures 2021 הם עבור נתון האיחוד האירופי E-28 הכולל את 27 מדינות האיחוד האירופי ועוד בריטניה לפני פרישתה מהאיחוד.



### 3. פרויקט CHANGE

#### 3.1 שוויון מגדרי בתהליכים ובגופי קבלת החלטות בפרויקט CHANGE

בתחילת פרויקט CHANGE התברר, באמצעות מיפוי שבוצע בכל אחד מחמשת המוסדות השותפים, כי קיים חוסר איזון וא-סימטריה בגופי קבלת החלטות ובתהליכים ארגוניים (Carvalho et al., 2018; Diogo et al., 2021). על מנת למתן פערים מגדריים בגופים ובתהליכים אלו, פותחו יוזמות ופעילויות שונות לאורך הפרוייקט במטרה להתניע ולהטמיע שינויים בטווח הארוך, כל זאת תוך התחשבות בהקשר המקומי, בצרכים ובסביבה הייחודית של כל מוסד בכל מדינה. מידע נוסף על CHANGE ניתן למצוא בספר המקוון Dahmen-Adkins, Jennifer & Thaler, Anita (eds., 2022) <https://www.change-h2020.eu/>

סך הכל יוּשמו במצטבר במסגרת ה-GEPs של השותפות בפרוייקט 89 פעילויות הקשורות לקידום איזון מגדרי בתהליכים ארגוניים ובגופי קבלת החלטות במוסדות, בטווח הקצר, בינוני וארוך. פעילויות אלו חשובות מאד לתרומה ולביסוס הישגים בני-קיימא בטווח הארוך, אם כי במסגרת פרויקט זה לא ניתן להוכיח את מידת השפעתן הישירה בהיבטים אלו, אלא רק באופן עקיף, על פי מדידת שיעורי השינוי בייצוג נשים לאורך תקופת הפרוייקט. הן הושגו תודות לפעילותם של סוכני וסוכנות שינוי (Transfer Agents (TAs) במוסדות, וליצירה ושיתוף ידע בנושא מגדר בתוך מאגד הפרוייקט.

בסיום הפרוייקט בוצעה מדידה נוספת של רמת האיזון המגדרי בגופי קבלת החלטות במוסדות (Carvalho & el. 2022). בקרב השותפות, למעט NIB<sup>1</sup>, נצפתה עלייה בשיעור הנשים בגופי קבלת החלטות במוסדות (טבלה 1). יחד עם זאת, יש לציין, כי שיעורי השינוי שנצפו לא התרחשו באופן ליניארי ואחיד, וכי שיעור הנשים בגופי קבלת החלטות שונה משמעותית לא רק בין מוסדות אלא גם בין גופי קבלת החלטות שונים באותו מוסד (לדוגמה – גופי ממשל לעומת גופי מנהל או גופי אקדמיה/פדגוגיה/וועדות מייעצות).

ההבדלים בשיעורי השינוי עשויים לנבוע הן מתנאי פתיחה שונים בין המוסדות בהיבט איזון מגדרי התחלתי, והן ממידת שיתוף הפעולה והאפקטיביות של פעולות שונות שיושמו בהם. לדוגמה, במכללה האקדמית בית ברל קיים רוב של כ-70% נשים מקרב הסגל האקדמי, ובהתאמה גם רוב של נשים במרבית מגופי קבלת החלטות, בפרט בגופים פדגוגיים, אקדמיים וועדות מייעצות; בנוסף נשים ממלאות מגוון של תפקידי מפתח במכללה: נשיאה, יו"רית וועדת מינויים, שתי דקאניות, סמנכ"לית לתכנון אקדמי וסמנכ"לית משאבי אנוש<sup>2</sup>. שיעור ייצוג הנשים במכללה בגופי ההנהלה הבכירה גבוה יחסית למוסדות אחרים להשכלה גבוהה בישראל, אך נמוך יחסית לשיעורן הכללי בסגל המכללה, בפרט בחבר הנאמנים, וועד מנהל, וועדת המינויים ותפקידים בכירים נוספים. לכן, שיעור השינוי בייצוג נשים במכללה בין השנים 2018-2022 לא השתנה משמעותית באופן יחסי (+1%). מידע וניתוח מפורט על האמור לעיל ניתן למצוא בדו"חות בנושא שוויון מגדרי בגופים ובתהליכי קבלת החלטות D4.1 ו-D4.3 (Carvalho et. Al. 2018; 2022) באתר פרויקט CHANGE.

<sup>1</sup>מכיוון שמלכתחילה NIB נשים היווה בגופים המוסדיים האיזון השגור תודות לעלייה במספר הגברים.

<sup>2</sup>נכון לסוף שנה "ליוזמה" agreement no. 787177. This publication reflects only the authors' views and the European Union is not liable for any use that may be made of the information contained therein.



טבלה 1: ייצוג נשים בגופי קבלת החלטות בקרב שותפות פרויקט CHANGE 2018 ו-2022 (מקור: Carvalho et al. 2022)

שיעור שינוי ממוצע בייצוג נשים (2018-2022)	ייצוג נשים בגופי קבלת החלטות	מוסדות מיישמים בפרויקט CHANGE
	2022   2018	
2%	7%   5%	IFAM (גרמניה)
1%	43%   42%	BBC (ישראל)
12%	45%   33%	UAVR (פורטוגל)
9%	24%   15%	UNIZA (סלובקיה)
-8%	60%   68%	NIB (סלובניה)

לסיכום, נדגיש כי לפעילות בפרוייקט על כל חלקיה היתה ככל הנראה תרומה חיובית לנוכחותן המוגברת של נשים בגופי קבלת החלטות. יחד עם זאת, לא ניתן להצביע באופן חד חד ערכי על קשר ישיר, היות שהפעילויות בוצעו במסגרת פרויקט בעל דגש יישומי, אשר במסגרתו לא הוגדרה תכולת עבודה של מדידת ההשפעה.

(המשר בעמ' הבא)



### 3.2 דוגמאות לפרקטיקות טובות לקידום שוויון מגדרי בגופי קבלת החלטות ובתהליכים ארגוניים

בהתבסס על הניסיון הנצבר בפרויקט CHANGE ניתן לקבל רעיונות מעוררי השראה לפרקטיקות טובות לקידום שוויון מגדרי בגופי קבלת החלטות ובתהליכים ארגוניים, כמפורט להלן:

#### שימוש במנגנונים קיימים או הקמה של מנגנונים חדשים לתמיכה בשוויון מגדרי

- **צוות גיוון והכלה – diversity group**  
צוות גיוון והכלה הוקם ב-IFAM, ונחשב כאמצעי אפקטיבי לקידום שוויון מגדרי בגופים ותהליכי קבלת החלטות בארגון. צוות זה מונה מספר אנשים מההנהלה, מחלקת משאבי אנוש והסגל המדעי והטכנולוגי. הצוות מאפשר דיון וגיבוש אסטרטגיות ממספר פרספקטיבות, פעילות ישירה מול רמות שונות בארגון ועל ידי כך התמודדות עם אתגרים והשפעה על דרג ההנהלה לקידום שוויון מגדרי בארגון כולו.
- **נציבות לקידום אתיקה ושוויון הזדמנויות – Commission of ethics and equal opportunities (CEEO)**  
נציבות לקידום אתיקה הייתה קיימת במכון NIB במשך שנים רבות. בתחילת 2022 הוגדרה מחדש כנציבות לקידום אתיקה ושוויון הזדמנויות. הנציבות הינה גוף מוסדי האמון על יישום תכנית לשוויון מגדרי GEP ועל קיום שוויון הזדמנויות הוגן לכל חברי וחברות סגל המכון. הנציבות כוללת 6 נציגים – 4 מדענים ו-2 עורכי דין (אחת מהן גם חברת צוות בפרויקט CHANGE). יו"ר ה-CEEO הינה מדענית, והסגנית עורכת דין. מבנה הנציבות מאפשר ידע מגוון, כמו גם מגוון של דעות, גישות וניסיון יישומי.
- **וועדה מיעצת (SB) Sounding Board**  
ה-SB הינה גוף מיעץ ומבקר ב-UAVR מתחילתו של פרויקט CHANGE. הוועדה כוללת אנשי מפתח, בעלי מעמד ונוכחות פוליטית חזקה בארגון. הוועדה סייעה בגיבוש ותכנון פעילויות לקידום שוויון מגדרי בסביבה הארגונית, ובכך תרמה לקידום שיתוף הפעולה וההתגייסות לטובת הפרויקט בקרב קהילת UAVR

#### שגריר(ה) למען שוויון הזדמנויות

ב-UNIZA הוגדר תפקיד שכותרתו שגריר למען שוויון הזדמנויות, אותו מילא אחד מסגני הנשיא של האוניברסיטה. באמצעות תפקיד זה בוצעה הטמעה ארגונית של מדיניות לקידום שוויון מגדרי. השגריר משתתף באופן תדיר בפגישות עם בעלי התפקידים האחראים על יישום פעילויות ה-GEP ומדווח על התקדמות הביצוע להנהלת האוניברסיטה.

#### יועצת הנשיאה להוגנות מגדרית Gender Equality Officer (GEO)

במכללה האקדמית בית ברל (BBC) מונתה יועצת הנשיאה להוגנות מגדרית – שכבר שימשה בתפקיד זה משנת 2014 – כסוכנת שינוי (transfer agent) וכראש צוות פרויקט CHANGE במכללה. יועצת הנשיאה/ה להוגנות מגדרית הינו תפקיד רשמי ומחייב במוסדות להשכלה גבוהה בישראל החל משנת 2014, בעקבות החלטת ממשלה במסגרת רפורמה בניהול משאבי אנוש בשירות הציבורי, לרבות קידום נשים (Salomon & Getz, 2019). פרויקט CHANGE סיפק משאבים, ידע ותמיכה ליועצת בקידום נושא השוויון המגדרי במכללה, ובכך סייע להנכיח אותו לא רק ברמה הארגונית, אלא גם הלאומית.



## פיתוח הכשרות ופעילויות פורמליות ובלתי פורמליות להעלאת מודעות

### רשתות בלתי פורמליות

במסגרת פעילות זו בוצע חיפוש אקטיבי אחר מועמדות פוטנציאליות לאיזוש תפקידים בכירים ב-UAVR. לפני בחירות לתפקידים אלו, חברות צוות UAVR יזמו שיחות אישיות עם נשים מתאימות, שכנעו ותמכו בהן להגיש מועמדות לאותם תפקידים.

לכן, טבעי ונכון היה ליזום פעילויות להטמעת חשיבה מגדרית בעולמות התוכן של חינוך והוראה, ובאמצעותן לקדם חשיבה ורגישות מגדרית גם בעולמות תוכן אחרים ובקרב ההנהלה הבכירה. לדוגמה, במהלך 2022 הוקדש שבוע אחד בתכנית הלימודים למגדר וסובלנות. במהלך שבוע זה הועברו 20 הרצאות וסדנאות בנושאי מגדר, על ידי מרצים ומרצות של המכללה, ובזיקה ישירה לקורסים שבאחריותם (קורסים שאינם בתחום של לימודי מגדר בהכרח). פעילות נוספת הייתה פיתוח של "קשת הטמעה מגדרית" בסילבוסים. הקשת הגדירה רמות שונות של הטמעת חשיבה ורגישות מגדרית בבניית קורסים במכללה, החל מפריט אקראי אחד בשיעור (מקור מידע עקיף, מערך שיעור בודד או שימוש בשפה מגדרית-שוויונית) ועד פיתוח יחידת לימוד, מודולה או קורס שלם בנושא מגדר. בוצעה הדרכה לחברי וחברות סגל כיצד ניתן ליישם את קשת ההטמעה בשיעורים ובשיטות ההוראה. לדוגמאות נוספות לשילוב מימד המגדר בתרבות הארגונית – ראו (Himi et al. (2022).

### הכשרה להנהלה בכירה

ב-UNIZA תוכננה ובוצעה הכשרה למנהלים בכירים (רקטור, סגני רקטור, דקאנים וכו') בנושא הטיות מגדריות בלתי מודעות, כחלק ממפגשי העבודה השוטפים. בכך הושג היעד של נוכחות מלאה של כלל המנהלים בהכשרות אלו.

### מפגשי "שקיות אוכל" Brown bag sessions

מפגשי "שקיות אוכל" הינם מפגשים בלתי פורמליים שפותחו ב-UAVR. המפגשים מתרחשים בעת הפסקת הצהרים, ומטרתם הגברת המודעות לסוגייה המגדרית ופרסום והפצת פרויקט CHANGE בקמפוס האוניברסיטה. תודות למפגשים נוצר נטוורקינג, והתאפשרו תמיכה וסיוע לעמידה ביעדי הפרוייקט.

## פעילויות פרסום והפצה

### הנכחת הפער והטמעת חשיבה ורגישות מגדרית

היות שנשים מהוות רוב במכללה האקדמית בית ברל, נדרש מאמץ מיוחד על מנת להעלות מודעות לסוגיית המגדר, להוכיח ולהראות כיצד קיים פער מגדרי וכיצד הטיות מגדריות קיימות אצל כולם. – נשים וגברים כאחד/ת. הנושא הונכח באמצעות הפצה של ניוזלטר, ידיעות חדשותיות באתר המכללה, פרסומים בפורומים שונים ויישום פעילויות להטמעת חשיבה מגדרית בקרב קבוצות מיקוד וקהלים מגוונים של בעל/יות עניין. שיח רציף זה הדגים כיצד סוגיית המגדר הינה חוצת-ארגון ורלבנטית בתחומי עשייה שונים, וכן סייע בהטמעה של חשיבה ורגישות מגדרית בקרב הנהלת המכללה.

### הטמעת חשיבה ורגישות מגדרית בתרבות הארגונית ובשפה

חשיבה ורגישות מגדרית מהווה חלק אינטגרלי מליבת העשייה של המכללה האקדמית בית ברל – כמכללה לחינוך ולהכשרת מורים.



#### 4. המלצות מדיניות

להלן המלצות מדיניות כלליות בהתבסס על הניסיון והישגי פרויקט CHANGE:

1. **יצירת קהילות ידע / קהילות יישום Communities of Practice (CoP)**  
ומנגנונים פנימיים או צוותים המחויבים לקידום שוויון מגדרי תוך שיתוף בעלי/בעלות עניין כגון מומחי ידע בנושא מגדר, נציגי סטודנטים/סטודנטיות, אקטיביסטים/אקטיביסטיות בנושא מגדר, עמיתים/עמיתות העוסקים/ות בפרויקטים מקבילים בנושא מגדר ועוד.
2. **הפצה ופרסום נתונים עדכניים ומידע הקשור בשוויון מגדרי** תקשורת רציפה ועל בסיס קבוע עם מגוון בעלי/בעלות עניין, בעיקר בעלי/ות תפקידים בכירים בארגון, במטרה לעורר את מעורבותם ביזמות לקידום שוויון מגדרי.
3. **זיהוי והגדרת יוזמות וחובות ברמת חקיקה, רגולציה ותקצוב** – יוזמות וחובות אלו הן בעלות משקל רב יותר בקידום שוויון מגדרי בארגונים, מכיוון שרמת המחויבות של ההנהלה כלפיהן גבוהה יותר מאשר פעולות וולונטריות. בהקשר זה, ההנהלה יכולה להסתייע בחוקים, נהלים או תקציבים כמכשיר לגיטימי למנף שוויון מגדרי בארגון.
4. **עירוב שחקני מפתח, בעלי/ות תפקידים בכירים בארגון**, המחויבים לנושא ברמה האישית, ביישום מדיניות לקידום שוויון מגדרי (לדוגמה – סוכני שינוי TA). בנוסף, להזמין מומחי/מומחיות מגדר לקדם ולהעלות מודעות ורגישות לנושא מגדר בארגון.
5. **שילוב נושא מגדר בסדר היום הארגוני בכל הזדמנות**, בייחוד באירועים גדולים (כמו למשל בחירות למוסדות או לגופי קבלת החלטות). מעבר להעלאת המודעות הכללית לנושא המגדר בקרב המועמדים/ות לתפקיד, פעילות זו תגביר את המחויבות של המועמדים/ות והזוכים/ות בתפקידים לקדם מדיניות מוכוונת שוויון מגדרי ובכך לשפר את האיזון המגדרי בארגון בתקופת כהונתם/ן.
6. **העלאת מודעות בכירים/ות בארגון על ידי פעילויות פורמליות ובלתי פורמליות**. לצורך כך נדרש: א) ידע נרחב על הארגון ואופן תפקודו; ב) בסיס נתונים נרחב ומפורט על ההרכב המגדרי של גופי קבלת החלטות בארגון; ג) ידע מחקרי על נשים וכוח במוסדות להשכלה גבוהה בעולם, וממצאים קונקרטיים באשר לאפקטיביות של מדיניות ופרקטיקות לקידום שוויון ואיזון מגדרי בארגונים.





המלצות נוספות שעלו במסגרת מפגשי חשיבה משותפים עם בעלי/ות עניין הן:

1. הגדרת יעד מגדרי מדיד ברמות שונות ובתחומי ידע שונים. חשוב להגדיר יעדים מדידים בטווח בינוני וארוך, במושגים של הרכב מגדרי של גופי קבלת החלטות, ולבקר את התהליך להשגת היעדים.
2. שינוי תפיסה ביחס למושג "הנהגה" והרחבת תנאי הסף לתפקידים בכירים. תפקידי הנהלה בכירים במוסדות להשכלה גבוהה בעולם נתפסים לעתים כתפקידי הנהגה, וזו בתורה נתפסת לעתים קרובות כ"תכונה גברית". תפיסה זו באה לידי ביטוי בהסתייגות עד התנגדות לא מודעת למינוי נשים לתפקידים אלו, ו/או בתנאי סף מגבילים שתוצאתית מביאים להדרתן של נשים. בהקשר זה, ראוי לבסס שינוי תפיסתי, כמו למשל לכלול בתיאורי תפקידים בכירים הגדרות גמישות יותר, ומושגים המאפשרים גיוון והכלה. לדוגמה, במוסדות להשכלה גבוהה ניתן להגדיר מסלולי קריירה מקבילים כשווי ערך ל"מסלול המחקרי" ולהכיר במגוון הישגים ובתרומה לארגון מעבר למחקר, כמו הוראה, מומחיות פרופסיונאלית, מחקר בינתחומי ומחקר יישומי, תפקידי ניהול אקדמי, השתתפות בוועדות מוסדיות שונות, ארגון אירועים מדעיים, תרומה לקהילה המדעית ולציבור, ועוד.
3. להתנות תקצוב ציבורי בהוכחת איוון מגדרי בגופי קבלת החלטות בארגון במוסדות להשכלה גבוהה. לפרט מפתחות ומדדים כמותיים שעל פיהם מוסדות ייבחנו ויתקצבו, בהתאם לרמת האיוון המגדרי בהם.
4. לשלב פרמטר של שוויון מגדרי בתהליכי בקרת איכות, הערכה ודירוג ארגונים.
5. להגדיר (מחדש) ולעצב מנגנונים ותהליכים גמישים ורגישים מגדריים במוסדות ובגופי קבלת החלטות בארגונים.
6. לשלב הכשרות בנושא שוויון מגדרי כקריטריון חובה לקידום בכירים/ות בארגון ולאיוש תפקידים בכירים בגופי קבלת החלטות. חשוב יותר להעלות מודעות לנושא המגדר בקרב נשים וגברים, מאשר רק לאייש יותר נשים בתפקידים בכירים.
7. לקדם מנטורינג ולהבליט מודלים לחיקוי ברמה הארגונית והלאומית. נמצא כי כלים אלו של מנטורינג ומודלים לחיקוי הינם מאיצים משמעותיים במחויבות לקריירה אקדמית, במוכנות להגיש מועמדות לתפקידים בכירים ובנכונות להשתתף באופן פעיל בקידום החלטות במוסדות הארגון.



## 5. מסקנות

GEPs מהוות הזדמנות ייחודית להגדיר ולעצב אמצעים לקידום איון מגדרי ברמה הארגונית, בייחוד בגופי קבלת החלטות ובתהליכים ארגוניים ב-RPOs. ה-GEP הפכה לכלי מרכזי באיחוד האירופי, ועתה אף מוגדרת כקריטריון חובה לקבלת מימון בתכנית המו"פ Horizon Europe (ERAC, 2021).

הניסיון שנצבר בפרויקט CHANGE מבסס את חשיבותה של ה-GEP כמכשיר מרכזי של שינוי וקידום שוויון מגדרי במוסדות מחקר. תוצאות הפרוייקט מלמדות על כך, שלפעילויות יישומיות במסגרת GEP יש פוטנציאל להגביר את רמת השוויון בגופי קבלת החלטות בארגון. יחד עם זאת, רמת השוויון שהושגה שונה בכל אחת מהשותפות המיישמות. במסגרת הפרוייקט זוהו שש (6) המלצות עיקריות, הקשורות זו בזו, לקידום שוויון מגדרי בגופי קבלת החלטות ובתהליכים ארגוניים. המלצות אלו קשורות למרכיבים הבאים: (1) **כוח, מחוייבות ומעורבות של בעלי תפקידים בכירים/בכירות**; (2) **מרכזיותו של נושא המגדר בסדר היום הארגוני**; (3) **העלאת המודעות לנושא מגדר**; (4) **השתייכות לקהילות שיתופיות של ידע ויישום**; (5) **פרסום והפצה של נתונים ועובדות**; (6) **חובות או יוזמות של חקיקה, רגולציה ותקצוב**.

יחד עם זאת, יש לזכור שיוזמות אלו צריכות להיות מותאמות לתרבות הארגונית ולאקלים החברתי, לסביבה של כל RPO ולהקשר הרחב יותר של אסטרטגיה חוצת-ארגונים. על מנת להנכיח יותר נשים בגופי קבלת החלטות, חשוב גם לקחת בחשבון גורמים נוספים, אשר עשויים לסייע ביישום פעילויות. **תקשורת רציפה פורמלית ובלתי פורמלית, עבודת צוות ונטוורקינג, מחוייבות ותמיכה של סוכני וסוכנות שינוי בתוך הארגון** – אלו הם שלושת הגורמים הרלבנטיים ביותר אשר זוהו על ידי שותפות CHANGE כתומכים ביעד זה (Carvalho et al., 2022).



## References

- Carvalho, T., Breda, Z., and Diogo, S. (2018) CHANGE: Gender Benchmarking Report (Deliverable D4.1). Available at <https://www.change-h2020.eu/reports.php>
- Carvalho, T., Jordão, C. and Diogo, S. (2022, forthcoming) CHANGE: Gender Benchmarking Report (Deliverable D4.3). <https://www.change-h2020.eu/>
- Carvalho, T., Jordão, C., Diogo, S. and Zélia, B. (2020) Learning organizations – a case study of changes in gender equality in decision-making bodies. *INTED2020 Proceedings 15th International Technology, Education, and Development Conference*, March 2nd-4th Valencia, Spain. IATED Academy.
- Casaca, S., and Lortie, J. (2017) *Handbook on Gender and Organizational Change*. Turin: Publications of the International Training Centre of the ILO.
- Cheung, F.M. (2021) "The 'State' of Women's Leadership in Higher Education." *International Briefs for Higher Education Leaders* 9: 5-7. Available at <https://www.acenet.edu/Documents/Womens-Rep-in-Higher-Education-Leadership-Around-the-World.pdf> (28-08-2022).
- Dahmen-Adkins, Jennifer & Thaler, Anita (eds., 2022). *Customised CHANGE. Co-Producing Gender Equality Knowledge in Science and Research*. <https://www.change-h2020.eu/bilder/CustomisedCHANGECo-ProducingGenderEqualityKnowledgeinScienceandResearch-2022.pdf>
- Dewandre, N. (2002) "European strategies for promoting women in science", *Science* 295 (5553): 278-279.
- Diogo, S., Jordão, C., Carvalho, T., Himi, H., Ashkenazi, M., Mešková, V., Breda, Z. (2021). "A Comparative Approach on the Relevance of National Gender Equality Legal frameworks in Israel, Portugal, and Slovakia to Improve Equality at the Institutional Level." *Journal of International Women's Studies* 22(5): 84-102.
- ERAC (2021) Gender Equality Plans as a Catalyst for Change. Brussels: European Research Area and Innovation Committee.
- European Commission (2000) Science Policies in the European Union – Promoting Excellence through Mainstreaming Gender Equality, A Report from the ETAN 2 Expert Working Group on Women and Science. Brussels: European Commission (2000). Available online: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4d456ad0-abb8-41a2-9d21-dbd5381f1f4c/language-en> (24-08-2022)



European Commission (2019) She Figures 2018. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2021) She Figures 2021: Gender in Research and Innovation Statistics and Indicators. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <http://doi.org/10.2777/06090>

European Institute for Gender Equality (EIGE). (2016). Gender equality in academia and research. GEARtool. Luxembourg: Publications Office of the European Union.  
<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear>

Hana Himi, Yarden Kedar, Rimona Cohen, Maya Ashkenazi (2022). Integrating the Gender Dimension into Research and Teaching Content: initiatives and practical tools to promote gender awareness in academic institutions and education systems. in Dahmen-Adkins, Jennifer & Thaler, Anita (eds., 2022). *Customised CHANGE. Co-Producing Gender Equality Knowledge in Science and Research*. pp. 62-74.

Mergaert, L., Cacace, M. and Linková, M. (2022) Gender equality impact drivers revisited: assessing institutional capacity in research higher education institutions. *Social Science*, 11:379.

Osborn, M; T. Rees, M. Bosch, C. Hermann, J. Hilden, J. Mason, A. MacLaren, R. Palomba, L. Peltonen, C. Vela, D. Weis, A. Wold, and C. Wenneraås (2000) Science Policies in the European Union: promoting excellence through mainstreaming gender equality. A report from the ETAN Network on Women and Science, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.

Pastor, I., Serret, N. and Pontón, P. (2014) "Usefulness, difficulties and risks in gender plans of European and Latin American Higher Education Institutions". In Presentado en la 8th European Conference on Gender Equality in Higher Education. Viena, Setiembre (Vol. 3).

Rees, T (2001) "Mainstreaming Gender Equality in Science in the European Union: The 'ETAN Report'", *Gender and Education*, Vol. 13, no. 3, pp. 243-260, DOI: 10.1080/09540250120063544, 2001.

Salomon Idit, Getz Daphne (2019). Improving the role of Counsellors for Advancement of Women's Status in academia in achieving better gender representation Haifa Israel: Samuel Neaman Institute, 2019. (in Hebrew)

עידית סלומון, גץ דפנה. שיפור מפת הייצוג המגדרי באקדמיה בעזרת היועצות לקידום נשים חיפה, ישראל, מוסד שמואל נאמן, 2019.

<https://neaman.org.il/Improving-the-role-of-Counselors-for-Advancement-of-Womens-Status-in-academia-in-achieving-better-gender-representation>

UN, ECOSOC. 1997. Agreed Conclusions. 1997/2. New York: UN ECOSOC.



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.



universidade de aveiro  
theoria poiesis praxis



UNIVERSITY  
OF ŽILINA



המכללה האקדמית בית ברל  
الكلية الأكاديمية بيت بيرل  
Beit Berl College

