



ELTE

EÖTVÖS LORÁND
TUDOMÁNYEGYETEM



MÓDSZERTANI KÉZIKÖNYV

K+I szervezetek számára
Nemi egyenlőségi terv kialakításához

ELTE Esélyegyenlőségi Bizottság
Nemi Egyenlőségi Munkacsoport
2022.

**A kiadványt az ELTE Esélyegyenlőségi Bizottság
Nemi Egyenlőségi Munkacsoportja hozta létre.**

Írta és szerkesztette: Dr. Kövér-Van Til Ágnes

Az alfejezetek közreműködői:

Dokumentumvizsgálat:

Dr. Rónay Zoltán

Tankönyv és tanterv vizsgálat:

Dr. Mészáros György

Tudományos pálya vizsgálata

Dr. Kövér-Van Til Ágnes

Interszekcionalitás – a fogyatékkal élő és

megváltozott munkaképességű csoportok vizsgálata:

Dr. Könczei György,

Kovács Krisztina

Statisztikai adatok vizsgálata:

Dr. Simon Dávid

A kiadványt lektorálta:

Gál-Esztegar Zádor

**A Módszertani Kézikönyv háttéréül szolgáló
empirikus kutatásban résztvevők:**

Dokumentumvizsgálat:

Dr. Fábián Áron,

Dr. Gulya Fruzsina,

Dr. Hoffmann István,

Dr. Kiss Valéria,

Dr. Matyasovszky-Németh Márton,

Dr. Rónay Zoltán

Tankönyv és tanterv vizsgálat:

Dr. Mészáros György,

Körtvélyesi Franciska

Szervezeti kultúra vizsgálat:

Dr. Kovács Mónika

Tudományos pálya vizsgálata:

Dr. Kövér-Van Til Ágnes,

Tóth Boglárka,

Dr. Wessely Anna,

Solymosi Katalin,

Sik Dorottya

A fogyatékkal élő és megváltozott munka-

képességű csoportok vizsgálata:

Dr. Könczei György,

Kovács Krisztina,

Dr. Fazekas Ágnes Sarolta,

Sándor Anikó

Statisztikai adatok vizsgálata:

Dr. Simon Dávid,

Svraka Bernadett

Tördelés: Vilimi Kata

Szarka Zsanett, Think Thing Bt. grafikáinak

felhasználásával

A kiadvány a Társadalmi Innovációs Nemzeti
Laboratórium keretében az Innovációs és
Technológiai Minisztérium és az NKFI Hivatal
támogatásával készült.

MÓDSZERTANI KÉZIKÖNYV

Nemi egyenlőségi terv kialakításához



Tartalom

Üdvözllet!	10
I. A NEMI EGYENLŐSÉG AZ EURÓPAI UNIÓ ÁTFOGÓ PRIORITÁSA A KUTATÁSBAN ÉS INNOVÁCIÓBAN	11
1. A nemi egyenlőség európai stratégiájának főbb dokumentumai	11
2. A Nemi Egyenlőségi Tervvel (NET) kapcsolatos általános követelmények	15
2.1. Milyen követelményeknek kell megfelelnie a Nemi Egyenlőségi Tervnek és létrehozási folyamatának?	15
2.2. Milyen kötelező tematikus elemeket kell tartalmaznia a Nemi Egyenlőségi Tervnek?	16
2.3. Milyen partnerségek hozhatók létre a Horizont Európa programok megvalósítására?	18
3. Intézményi Innováció és Változás a Nemi Egyenlőségért	20
3.1. Az intézményi változási modell térképe	20
3.2. Hogyan éri el az intézményi innovációt és változást a Nemi Egyenlőségi Terv?	22
II. A NEMI EGYENLŐSÉGI TERV HORIZONTÁLIS ELVEI ÉS SZERKEZETE	27
1. Horizontális elvek érvényesülése	27
1.1. Partnerség	28
1.2. Mainstreaming	28
1.3. Interszekcionalitás	29
1.4. Bizonyítékokon alapuló tervezés	30
1.5. A változások követése – Benchmarking	31
1.6. Kommunikáció	31
2. A NET szerkezeti térképe	32
III. A NEMI EGYENLŐSÉGI TERV KIDOLGOZÁSA: A FOLYAMAT KULCSMOZZANATAI	34
1. Előkészületek és előfeltételek	34
1.1. Vezetői elköteleződés, deklarált vállalás	36
1.2. Források hozzárendelése a diagnózis felvételéhez és a NET megalkotási folyamatához	37
1.3. A diagnózishoz szükséges vizsgálatot végző munkacsoport(ok) létrehozása, összeállítása	37
1.4. A szervezeten belüli érdekeltek és felelősök bevonása a folyamatba, munkatársi hálózat kialakítása	40
1.5. A diagnózis felvétel, helyzetfeltárás, az aktuálisan működő rendszerek hatáselemzési folyamatának tervezése	41
1.6. Az érintettek tájékoztatása, információ megosztás	43
2. A NET kialakításának lépései	44

IV. RÉSZLETES MÓDSZERTANI ÚTMUTATÓ A NET KIDOLGOZÁSÁNAK EGYES LÉPÉSEIHEZ	48
1. lépés Módszertani útmutató a diagnózis felvételéhez	49
1. A szervezet működését biztosító dokumentumok vizsgálata és a releváns intézményi eljárások feltárása	50
1.1. A dokumentum elemzésről általában	50
1.1.1. Melyek lehetnek a vizsgálandó dokumentumok?	50
1.1.2. Milyen eljárással elemezzük a dokumentumokat?	50
1.1.3. A dokumentumelemzés folyamata	50
1.1.4. A dokumentumok tényleges tartalmának feltárása	52
1.1.5. További módszertani kérdések	52
1.2. Dokumentumelemzés a nemi egyenlőségi diagnózis felvétele során	53
1.2.1. A szervezet vezetése által kibocsátott, a szervezet működését szabályozó belső dokumentumok vizsgálata	53
1.2.3. A dokumentum elemzés főbb területei	53
1.3. Szempontrendszer az intézményi szabályzatok felülvizsgálatához	55
1.3.1. A tudományos munkatársakat, az oktatókat és a kutatókat érintő kérdések	55
1.3.2. A hallgatókat érintő kérdések (felsőoktatási intézmények esetében)	57
1.3.3. Az oktatást és/vagy kutatást támogató és adminisztratív munkatársakat érintő kérdések	59
1.4. A jogorvoslati eljárások és jogorvoslati utak vizsgálata	60
1.4.1. A jogorvoslati eljárások vonatkozásában célravezető megvizsgálni	60
1.4.2. A jogorvoslati eljárások vizsgálatának módszerei	61
1.4.3. Továbblépési lehetőségek	62
1.5. Munkaerőtoborzási és felvételi eljárások, valamint a kiírt pályázatok elemzése	62
2. Az intézmények által előállított termékek (pl. kutatási, oktatási anyagok) vizsgálata	63
2.1. A vizsgálható szervezeti termékek	64
2.2. A vizsgálat elméleti háttere, különös tekintettel a felsőoktatási intézményekre	64
2.3. A vizsgálat lehetséges témái	65
2.4. A várható adatok és struktúrájuk	66
2.5. A módszertan	68
2.6. Várható eredmények	69
3. A szervezeti kultúra vizsgálata	70
3.1. A szervezeti kultúra fogalma	70
3.2. A szervezeti kultúra dimenziói és meghatározói	70
3.3. A szervezeti kultúra átalakulása	72
3.4. Szervezeti kommunikáció – A nemi egyenlőségi szempontok érvényesítése	72
3.5. A vizsgálandó területek és a vizsgálat módszere	74

4. Az intézményen belüli nemi szegregáció vizsgálata	77
4.1. A nemi szegregáció fogalma	78
4.2. A horizontális szegregáció vizsgálata	79
4.3. A vertikális szegregáció vizsgálata	80
4.3.1. Munkaköri beosztások, tudományos fokozatok	80
4.3.2. Vezetés, döntéshozatal	80
4.3.3. Bérszakadék	81
4.4. A rejtett (tudattalan) elfogultság	81
5. A tudományos pályafutás – karrierutak vizsgálata	87
5.1. A nők tudományos pályafutásának jellemzői a K+I szektorban	87
5.1.1. A láthatatlan tényezők szerepe	87
5.2. A vizsgálat célja és lehetséges irányai	90
5.3. A vizsgálat tématerületei	91
5.3.1. A kutatási támogatások elérhetőségének struktúrájára	91
5.3.2. Akadályok feltérképezése a tudományos pályán	91
5.3.3. A tudományos teljesítmény értékelési rendszerének vizsgálata	94
5.3.4. A toborzást és előléptetést befolyásoló tényezők vizsgálata	95
5.3.5. A vezetésben és döntéshozatalban való részvétel akadályainak vizsgálata	96
5.3.6. A munka – magánélet összeegyeztetése, családbarát politikák	96
5.3.7. A nemi alapú diszkrimináció és a „gender blind” politikák vizsgálata	97
5.4. A női tudományos pálya vizsgálatának módszertana	98
6. Az interszekcionalitás – a hátrányok keresztszertében lévő csoportok vizsgálata	99
6.1. Az interszekcionalitás értelmezése a nemek közötti egyenlőség kontextusában	99
6.2. A fogyatékossgal és megváltozott munkaképességgel élő csoportok nemek közötti egyenlősége	100
6.2.1. A vizsgált csoportok társadalmi helyzete	100
6.3. A speciális csoportokra vonatkozó diagnózis felvétele	102
6.3.1. Általános megjegyzések	102
6.3.2. A diagnózis felvétel legfontosabb lépései	102
6.3.3. Az adatgyűjtés tervezése	103
6.3.4. Az adatgyűjtési formák és területek meghatározása	104
6.4. A vizsgálat lefolytatásával és módszertanával kapcsolatos kérdések	105
6.4.1. Mintavétel	107
6.4.2. Kérdőív tervezés	107
6.4.3. Adatvédelem	107
6.5. A Nemi Egyenlőségi Tervbe foglalható várható javaslatok	108
7. A statisztikai adatok feldolgozása	111
7.1. A statisztikai adatgyűjtés legfontosabb alapelvei	112
7.2. A statisztikai adatgyűjtéshez szükséges kompetenciák és ismeretek	112
7.3. A statisztikai adatgyűjtés megszervezése hat lépésben	112

7.3.1. Az adatforrások azonosítása	113
7.3.2. Az adatok, adatkörök pontos definiálása	113
7.3.3. Iteratív adatkérés folyamat	113
7.3.4. Az indikátorok kialakítása, kiszámítása	113
7.3.5. Az adatok bemutatása	113
7.3.6. Javaslatok kidolgozása	114
7.4. A statisztikai adatok és indikátorok alkotásának elméleti és gyakorlati kérdései	114
7.4.1. Alapelvek	114
7.4.2. Az elérhető adatok típusai	114
7.5. A vizsgált célcsoportok	116
7.6. Indikátor struktúra	117
7.6.1. Kutatók, tudományos munkatársak, oktatók életút indikátorai	118
7.6.2. Felsőoktatási intézmények esetében a hallgatói életút objektív indikátora	122
7.7. Adatgyűjtés és bemutatás gyakorlati problémáinak kérdései: kihívások és nehézségek	126
7.8. Az adatelemzés alapelvei, az elemzésekből levonható következtetések és azok korlátai	127
7.9. Az elemzés intézményi folyamatokba történő beépítése	128
7.9.1. Az adatgyűjtés és felhasználás beépítése az intézményi minőségbiztosítási folyamatba	128
7.9.2. A lekérések és indikátor képzések automatizálása	128
7.10. Javaslatok a folyamatban lévő intézményi adatgyűjtések módosítására	128
8. Jógyakorlatok feltárása és átvétele	129

2. lépés Célok, intézkedések meghatározása, akcióterv, felelősségek megállapítása 132

1. A diagnózis eredményeinek összefoglalása, a hiányosságok megjelenítése	133
1.1. A diagnózisról szóló jelentés	133
1.2. A diagnózisról szóló jelentés összetevői	135
2. Milyen elveket kövessünk a célok kitűzése során?	139
2.1. Mit szeretnénk elérni? A kimeneti oldal átgondolása	140
2.2. SMART (specifikus, mérhető, elérhető, releváns és időhöz kötött) célok meghatározása	140
2.3. CLEAR (együttműködés, behatárolás, érzelmi bevonódás, apró lépésekre bontás, finomítás) célmegvalósítás	141
2.4. Felelősség allokáció	141
2.5. Források célokhoz rendelése	141
2.6. A célok megvalósításának ütemezése	142
2.7. A célok operacionalizálása	142
3. Az indikátorok meghatározása	144

4. A Nemi Egyenlőségi Terv célmeghatározásai, intézkedései és programjai	145
4.1. A nemi egyenlőséget támogató strukturális változásokat elősegítő intézkedések	145
4.1.1. A nemi egyenlőségi célok megvalósulásáért felelős szervezeti egységek, pozíciók kialakítása	146
4.1.2. Nemi egyenlőségi szempontokat integráló stratégiai és intézményfejlesztési terv, működési szabályzatok kialakítása	151
4.1.3. A nemi egyenlőségi célok megjelenítése az intézmény minden szervezeti egységének a szabályozásában és működésében	153
4.2. Az intézményi vezetés és döntéshozatali rendszer nemi egyenlőség irányába mutató átalakítása	154
4.2.1. A nők vezetővé válását támogató programok és szervezeti struktúrák kiépítése	154
4.2.2. A nemek egyensúlyának megteremtése a vezetésben és a döntéshozó testületekben	156
4.3. A nemi egyenlőségi szempontok megjelenítése a toborzás, kiválasztás, és előmenetel során – a tudományos pályát segítő intézkedések	159
4.3.1. A nemi egyenlőség szempontjainak beépítése a toborzási és felvételi eljárásokba	159
4.3.2. A tudományos pályát segítő intézkedések – karriertervezési, karriertámogatási gyakorlatok kialakítása	159
4.3.3. A nemi egyenlőség szempontjainak figyelembevétele a tudományos pályán való előmeneteli rendszer kialakítása során	163
4.4. Szervezeti kultúra fejlesztése	164
4.4.1. Biztonságos intézményi közeg megteremtése	165
4.4.2. Figyelemfelhívás, érzékenyítés és kompetenciafejlesztés	166
4.4.3. A nemi egyenlőség témájának folyamatos napirenden tartása	166
4.4.4. A nemekre és a nemek egyenlőségére érzékeny kommunikáció	167
4.4.5. A nemi egyenlőség és a fogyatékossággal élő intézményi munkatársak egyenlőségének összekapcsolása	168
4.4.6. A női munkatársak intézményi hálózatának kialakítása/támogatása	168
4.5. A horizontális (tudományterületek, intézményi szervezeti egységek, karok és szakok közötti) nemi szegregáció csökkentése/felszámolása	171
4.5.1. A lemorzsolódás nemi egyenlőségi nézőpontú vizsgálata	171
4.6. Munka-magánélet egyensúlyát megteremtő intézkedések, családbarát politikák	174
4.7. Küzdelem a szexizmus, a nemi alapú erőszak és zaklatás ellen	178
4.8. A nemi egyenlőség perspektívája a kutatásban és az oktatásban	182
4.8.1. A nemi egyenlőség perspektívája az oktatás területén	182
4.8.2. Nemi egyenlőségi dimenzió az innováció és a kutatás területén	184
4.9. Nemi szempontú adatgyűjtési rendszer kialakítása és bevezetése	187
4.10. Megfontolandók a célok és intézkedések kapcsán	188

3. lépés: A megvalósítás és az előrehaladás nyomon követése mérőszámok és indikátorok segítségével	190
1. A monitoring ütemezése	191
1.1. Az utánkövetés intézkedésekhez és programokhoz igazítása	191
1.2. A folyamatos nyomon követés lehetősége	191
2. Az értékelés jellege és formája	192
3. A nyomon követés kimeneti termékei	192
4. Befejezésül: gondoljunk a szervezeti ellenállásra	193

Felhasznált irodalom	197
-----------------------------	------------

Üdvözlét!

A „Megerősített partnerség az európai kutatási térségben a kiválóság és a növekedés támogatására” (COM(2012) 392) és az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2021/695 Rendelete (2021. április 28.) a Horizont Európa Kutatási és Innovációs Keretprogram létrehozásáról szóló dokumentumok meghatározzák, hogy a hatékony Nemi Egyenlőségi Tervnek olyan változási modellen kell alapulnia, amely azonosítja a kezelni kívánt problémákat, azok okait, felvázolja az elérni kívánt eredményeket és célokat, valamint részletezi a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket és az előrehaladás nyomon követésére szolgáló mutatókat.

A nemi dimenzió beépítése a K+I tartalomba kötelező.¹ Ez minden munkaprogramban, területen és témában alapértelmezés szerint beállított követelmény!²

Az itt következő tevékenységi és folyamat térkép, valamint a módszertani kézikönyv utat kíván mutatni azon érdekelt szervezetek számára, amelyek a nemek közötti egyenlőség megvalósítása érdekében Nemi Egyenlőségi Tervet kívánnak kialakítani a kutatásban és az innovációban.

A **térkép** megmutatja, hogy mely utakon érdemes elindulni, hogyan lehet átnavigálni a különböző nehézségeken – azokon, amelyek könnyen leküzdhetők, és azokon, amelyek kemény munkával, óvatos kormányzással és időnkénti kudarcokkal járnak.

A **módszertani útmutató** részletes elméleti és módszertani iránymutatást ad a nemi egyenlőség egyes szervezeti területeinek vizsgálatához, a nemi egyenlőségi diagnózis felvételéhez, amely alapjául szolgál a Nemi Egyenlőségi Terv céljainak, intézkedéseinek és akcióprogramjának kidolgozásához.

I. A nemi egyenlőség az Európai Unió átfogó prioritása a kutatásban és az innovációban

1. A nemi egyenlőség európai stratégiájának főbb dokumentumai

Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2021/695 Rendelete (2021. április 28.) a Horizont Európa kutatási és innovációs keretprogram létrehozásáról meghatározza a nemek közötti egyenlőséget, mint a kutatás és innováció egyik fő prioritását:

„A program keretében biztosítani kell a mindenki számára egyenlő esélyek és a *nemek közötti egyenlőség általános érvényesítését*, beleértve a *nemekkel kapcsolatos dimenzióknak a K+I tartalomba történő beemelését*. A program keretében törekedni kell a *nemek közötti egyensúly hiánya mögött álló okok kezelésére*. Kiemelt figyelmet kell szentelni a *nemek közötti lehető legnagyobb mértékű egyensúly biztosítására* az elbírálást végző testületekben, valamint a vezető testületekhez és szakértői csoportokhoz hasonló releváns tanácsadó testületekben.”

A dokumentum elérendő célként fogalmazza meg egy *nagyobb mértékben tudásalapú, innovatív és nemek közötti egyenlőséget biztosító Európa* képét.³

A K+I-ban érdekelt szervezeteket felhívják, hogy:

- a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terveket alkalmazzanak,
- vezessenek be olyan intézményi változtatásokat a HR-menedzsment, a finanszírozás, a döntéshozatal és a kutatási programok területén, amelyek célja hatásvizsgálatok, illetve eljárási és módszertani auditok végrehajtása azon esetek azonosítására, amikor sérül a nemek közötti egyenlőség elve,
- alkalmazzanak innovatív stratégiákat e hibák kiigazítására,
- határozzanak meg célszámokat, és megfelelő mutatók segítségével gondoskodjanak a folyamatok nyomon követéséről.

Az Európai Bizottság kógens feltételként írja elő a Nemi Egyenlőségi Terv (NET) meglétét az EU-országokból és társult országokból származó jogi személyek számára a Horizont Európa, a következő Kutatási és Innovációs Keretprogram (2021–2027) az Európai Kutatási

¹ Kutatás és Innováció https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/research-and-innovation_hu

² Kivéve, ha a témakör leírásában meg van határozva, hogy egy adott témában nincs jelentősége, pl. „Ebben a témában nem kötelező érvényű követelmény a nemi dimenzió (szex és gender elemzés) kutatási és innovációs tartalmakba való integrálása”.

³ 4. Rész „A részvétel szélesítése és az EKT megerősítése” L 170/53

Térségen belüli fő finanszírozási eszközeinek esetében. Ezzel a Bizottság megerősítette elkötelezettségét a nemek közötti egyenlőség mellett a kutatás és az innováció terén.

Az ERA⁴ – Európai Kutatási Térség (EKT) közössége a Fenntartható Fejlődési Célok 4. (minőségi oktatás) és 5. (nemek közötti egyenlőség), a K+I intézmények keretében összekapcsolódó prioritások vonatkozásában elengedhetetlennek tartja a nemek közötti egyenlőség és a nemek egyenlőségével kapcsolatos dimenzió érvényesítését a kutatásban⁵:

- Véget kell vetni a tehetségek megengedhetetlen elpazarlásának, és sokszínűbbé kell tenni a kutatás és a kiválóságnövelés területén érvényesülő elvárásokat és megközelítésmódokat.
- A HR-menedzsment, a finanszírozás, a döntéshozatal és a kutatási programok területén alkalmazzanak a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terveket, és vezessenek be olyan intézményi változtatásokat, amelyek célja:
 - hatásvizsgálatok, illetve eljárási és módszertani auditok végrehajtása azon esetek azonosítására, amikor sérül a nemek közötti egyenlőség elve,
 - alkalmazzanak innovatív stratégiákat e hibák kiigazítására,
 - határozzanak meg célszámokat, és megfelelő mutatók segítségével gondoskodjanak a folyamatok nyomon követéséről.

A tagállamok felkérést kaptak, hogy:

- Hozzanak létre jogi és politikai környezetet, és biztosítsanak ösztönzőket az alábbiak megvalósításához:
 - a női kutatók toborzását, megtartását és szakmai előmenetelét akadályozó jogi és egyéb akadályok megszüntetése, a nemek közötti egyenlőségről szóló uniós jogszabályok maradéktalan betartása,
 - a nemek közötti egyenlőtlenség felszámolása a döntéshozatalban, ennek érdekében megfelelő folyamatok kidolgozása,
 - a nemi dimenzió erősítése a kutatási programokban.
- Vegyenek részt partnerségekben finanszírozó ügynökségekkel, kutatószervezetekkel és egyetemekkel a nemek közötti egyenlőség kulturális és intézményi változásának elősegítése érdekében.
- Biztosítsák, hogy az alulreprézektált nem tagjainak legalább 40%-a képviselve legyen a toborzásban/karrier-előmenetelben, valamint a kutatási programok alapításban és értékelésben részt vevő bizottságokban.

⁴ European Research Area

⁵ Report on Monitoring of ERA Priority 4 Implementation, Institute of Sociology of the Czech Academy of Sciences Prague, 2020

A „European Research Area Policy Agenda Overview of actions for the period 2022-2024”⁶ című dokumentum kiemelt prioritásként, a valóban működő belső tudáspiac kialakítási feltételeként kezeli:

- a nemek közötti egyenlőség és a befogadás előmozdítását, hivatkozva a Ljubljani nyilatkozatra⁷, valamint
- az előrelépés szükségességét a kutatási, kutatói és értékelési rendszer reformja felé az intézmények minősége, teljesítménye javítása érdekében⁸.

Az új EKT⁹ dokumentum az 5. prioritás – a nemek egyenlőségének előmozdítása és az inkluzivitás elősegítése, figyelembe véve a Ljubljani nyilatkozatot – kapcsán a következőket fogalmazza meg:

- A nemek közötti egyenlőség alapvető uniós érték, amely általános érvényesítése az EU alapvető stratégiája. A K+I intézményekben a szervezeti változások előmozdítása a nemi egyenlőségi terveken keresztül történik, amely az egyik legjelentősebb szakpolitikai eszköz a nemek közötti egyenlőség megvalósulása irányába történő hosszú távú, fenntartható előre lépéshez.
- Mindazonáltal, amint az EKT 2018-as előrehaladási jelentése¹⁰ és a legutóbbi She Figures¹¹ egyértelműen mutatják, Európa-szerte továbbra is fennállnak a nemek közötti egyenlőtlenségek a K+I rendszerben, és továbbra is szakadék tátong a szakpolitikák és stratégiák uniós és nemzeti szintű elfogadása, valamint azok intézményi szintű végrehajtása között.
- A felsőoktatási és kutató intézményekben különösen nagy szükség van a nemi alapú erőszak elleni küzdelemre, és a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó intézkedések kiterjesztésére a befogadás és a sokféleség más kategóriáira (például etnikai hovatartozásra, fogyatékosra vagy szexuális irányultságra).
- A Horizont Európa ezért megerősíti a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó rendelkezéseket, és előírja a nemek közötti egyenlőségi terv bevezetését a finanszírozás jogosultsági feltételeként a tagállamok és a társult országok összes állami szerve, kutatószervezete és felsőoktatási intézménye számára. A Horizont Európa emellett

⁶ Az Európai Kutatási Térség politikai menetrendje A 2022–2024 közötti időszak intézkedéseinek áttekintése. Európai Bizottság 2021.

⁷ A Nyilatkozat később részletes bemutatásra kerül.

⁸ EKT politikai menetrendje 2022-2024. ibid. 4 – 12.

⁹ Európai Kutatási Térség

¹⁰ Report on Monitoring of ERA Priority 4 Implementation (2018)

¹¹ She Figures 2021. Gender in Research and Innovation Statistics and Indicators. Directorate-General for Research and Innovation 2021 Horizon 2020 Science with and for Society.

támogatást kínál az EKT-célkitűzések megerősítéséhez, beleértve a nemek közötti egyenlőséget és a befogadást.

Tehát a nemek közötti egyenlőség tekintetében az új EKT mindenekelőtt a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó nemi egyenlőségi tervek kidolgozását tűzi ki célul, olyan formában, hogy azok tartalmazzák az inkluzivitás más dimenzióit, azaz az interszekcionalitást.

A **Ljubljanai Nyilatkozat**¹² meghatározza a közös cselekvés prioritási területeit a nemek közötti egyenlőség és a befogadás előmozdítása érdekében, amely megerősíti a tagállamok és az Európai Bizottság elkötelezettségét a nemek közötti egyenlőség általános érvényesítésének megvalósítása iránt az Európai Kutatási Térségben, és felvázolja azokat a prioritási területeket, amely kötelezettséget ír elő minden tagállam számára a befogadó Európai Kutatási Térség előmozdítása érdekében.

A Ljubljanai Nyilatkozat által kiemelt prioritási területek a következők:

- Tisztességes, nyitott, inkluzív és nemek számára egyenlő karrierlehetőségek biztosítása a kutatásban, a sokféleség (pl. fogyatékoság, etnikai hovatartozás, szexuális irányultság) metszéspontjainak figyelembevételével;
- Kölcsönös tanulási lehetőségek elősegítése a „form-follows-function”¹³ révén;
- A meglévő eszközök továbbfejlesztése és új eszközök kidolgozása (például a nemi egyenlőségi terv) a rendszerszintű intézményi változások elősegítése és az intézményi akadályok felszámolása érdekében;
- A nemi alapú erőszak kezelése és leküzdése;
- Aktív nyomon követés és értékelés támogatása a folyamatos fejlesztés biztosítása érdekében;
- A szinergiák kihasználása a nemek közötti egyenlőség terén elért eredmények fokozása érdekében az EKT-n belül, de olyan kiegészítő területeken is, mint az Európai Felsőoktatási Térség, a Kohéziós Politikai Alapok, az innovációs ökoszisztémák, valamint a nemzetközi együttműködésekben.
- A fenti prioritások és tevékenységek alátámasztása érdekében a nemek közötti esélyegyenlőség általános érvényesítésének, mint horizontális elvnek a teljes körű elismerése.

¹² “Deepening the ERA Through Gender Equality” (8-9 July 2021) and Ljubljana Declaration on Gender Equality in Research and Innovation. Council of European Union, Brussels, 21 September 2021 (OR. en) 12044/21

¹³ „A forma követi a funkciót” az építészethez kapcsolódó elv. Egy épület vagy tárgy alakjának a tervezett funkcion vagy rendeltetésén kell alapulnia. Más szóval, valaminek a kinézetét a célnak kell meghatároznia. Ez az elv könnyen alkalmazható intézményekre, azaz az intézményi szabályozásnak és gyakorlatoknak (forma) a funkciót (az intézményi célt) kell követniük, ami a mi esetünkben a nemi egyenlőség.

2. A Nemi Egyenlőségi Tervvel (NET) kapcsolatos általános követelmények

2.1. Milyen követelményeknek kell megfelelnie a Nemi Egyenlőségi Tervnek és létrehozási folyamatának?



NYILVÁNOSSÁG

A NET a felső vezetés által aláírt intézményen belül terjesztett, az intézmény honlapján közzétett formális dokumentum. Meg kell mutatnia a nemek közötti egyenlőség iránti elkötelezettséget, világos célokat kell kitűznie, valamint részletes cselekvéseket és intézkedéseket kell meghatározni ezek elérésére.

RENDELKEZZEN KÜLÖN ERŐFORRÁSOKKAL

NET tervezésére, végrehajtására és nyomon követésére szolgáló erőforrások magukban foglalhatják bizonyos pozíciók finanszírozását, például az esélyegyenlőségi felelősi pozíciók vagy a nemek közötti egyenlőséggel foglalkozó csoportok létrehozását, valamint a tudományos, vezetői és adminisztratív személyzet számára elkülönített munkaidőt. A NET megvalósítása erőforrások és a nemi egyenlőség terén járatos szakértelem hozzárendelése nélkül nem lehet sikeres.



ADATGYŰJTÉSRE ÉS A NYOMON KÖVETÉSRE VONATKOZÓ RENDELKEZÉSEK

A NET tervezése és végrehajtása során a nemek megoszlását tartalmazó adatok gyűjtésére van szükség, a munkatársak (és amennyiben releváns



az intézmény diákjai) tekintetében, valamennyi alkalmazotti kategóriát bevonva. Továbbá a kialakított mutatók alapján éves jelentések készítése szükséges a nemek közötti egyenlőségekről, illetve a NET céljainak megvalósulását mutató számszerű indikátorokról. A gyűjtött adatok adnak alapot a NET céljai és intézkedései meghatározásához, mutatói kialakításához, és az előrehaladás folyamatos értékeléséhez.

KÉPZÉS ÉS KAPACITÁS-ÉPÍTÉS

a nemi egyenlőség megvalósításáért: Ezek a tevékenységek magukban foglalhatják a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó kompetencia fejlesztését és a nemi egyenlőséghez vezető tudattalan elfogultságok leküzdését a munkatársak, valamint a vezetők és a döntéshozók körében, a nemi egyenlőséget érintő konkrét témákkal foglalkozó munkacsoportok létrehozását, valamint a figyelem felkeltését műhelyek és kommunikációs tevékenységek révén. Fontos feladat a figyelemfelkeltés a nemek közötti egyenlőség kérdéseiben, rendszeres tájékoztatók és információs anyagok, workshopok vagy munkacsoportok kialakítása meghatározott témákkal kapcsolatban.



2.2. Milyen kötelező tematikus elemeket kell tartalmaznia a Nemi Egyenlőségi Tervnek?

Az Európai Bizottság öt kötelező tematikus elemet nevezett meg:



MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLYA ÉS SZERVEZETI KULTÚRA

Például: szülői szabadságra vonatkozó szabályok, rugalmas munkaidő-beosztás.

A NEMEK KÖZÖTTI EGYENSÚLY A VEZETÉSBEN ÉS A DÖNTÉSHOZATALBAN

Például: nemi kvóták bevezetése a teljesítményértékelő testületek vagy döntéshozó testületek számára.



NEMEK KÖZÖTTI EGYENLŐSÉG A TOBORZÁSBAN ÉS A SZAKMAI ELŐMENETELBEN

Például: tudattalan elfogultság képzés HR vezetőknek, befogadó nyelvezet az állásajánlatokhoz, méltányos értékelés az alkalmazottak számára.



A NEMI DIMENZIÓ INTEGRÁLÁSA A KUTATÁSI ÉS OKTATÁSI TARTALOMBA

Például: oktatási anyagok és tervek áttekintése és javaslattétel az esetleges változtatásokra.



NEMI ALAPÚ ERŐSZAK, ZAKLATÁS ELLENI INTÉZKEDÉSEK

Például: magatartási kódex vagy jogorvoslati protokoll alkalmazása panaszok esetére.



? 2.3. Milyen partnerségek hozhatók létre a Horizont Európa programok megvalósítására?

Annak érdekében, hogy az uniós támogatás a lehető legnagyobb hatást váltsa ki, és hogy a keretprogram a lehető leghatékonyabb módon járuljon hozzá az Unió szakpolitikai célkitűzéseinek és kötelezettség vállalásainak megvalósításához, **kifejezetten kívánatosak a magán- és/vagy közsférabeli partnerekkel létrehozott együttműködések.**



A vállalatok minden típusának – az egyéni vállalkozóktól kezdve a kkv-ken¹⁴ keresztül egészen a nagyvállalkozásokig – a programba teljes mértékben és kellő időben történő bevonása jelentősen hozzájárul a program céljainak megvalósításához, különösen ahhoz a fenntartható munkahelyek és fenntartható növekedés eléréséhez az Unióban¹⁵.

Ilyen partnerek lehetnek az:

- ipari szereplők,
- kis- vagy középvállalkozások vagy „kkv”-k
- kis méretű, közepes piaci tőkeértékű vállalatok, amelyek nem kkv-k¹⁶.
- egyetemek,
- kutatószervezetek,
- a kutatásban és innovációban érdekelt felek: pl. kutatásfinanszírozó, pályázatkíró szervezetek,
- helyi, regionális, nemzeti vagy nemzetközi szintű, közfeladatot ellátó szervek,

¹⁴ közép- és kisvállalkozások

¹⁵ Az Európai Parlament és a Tanács (Eu) 2021/695 Rendelete. (36) és (26) pontok.

¹⁶ Olyan jogalany, amely nem kkv, és amely legfeljebb 499 főt alkalmaz, a foglalkoztatottak létszámát a 2003/361/EK ajánlás mellékletének 3–6. cikke szerint számítva.

- illetve civil társadalmi szervezetek, többek között olyan alapítványok és civil szervezetek NGO¹⁷-k, amelyek K+I tevékenységeket támogatnak és/vagy folytatnak.

Minden K+I szervezetnek – a Horizont Európa programba való belépés esetén – rendelkeznie kell olyan szervezeti változtatásokat célzó programmal, amelyek a nemi egyenlőség megvalósulását eredményezik.

Ennek egyik eszköze a **NEMI EGYENLŐSÉGI TERV ÉS INTÉZKEDÉSI PROGRAM**, amely követelményként a jogi személyek három kategóriáját érinti:

- állami szerveket, pl. minisztériumokat, kutatást finanszírozó szervezeteket, önkormányzatokat,
- profitorientált közhasznú szervezeteket;
- kutatási szervezeteket (mind állami és magán), felsőoktatási intézményeket (mind állami és magán).

¹⁷ Non-Governmental Organizations

3. Intézményi Innováció és Változás a Nemi Egyenlőségért

A Nemi Egyenlőségi Terv kidolgozásának és megvalósításának szükségszerű következménye a sokrétű intézményi változás.



3.1. Az intézményi változási modell térképe

Az intézményi innováció és változás egyik ismert modellje az ADKAR séma, amely a TUDATOSSÁG, TÁMOGATÁS, TUDÁS, KÉPESSÉG és MEGERŐSÍTÉS fogalmai mentén írja le a sikeres intézményi változás térképét.

1. ábra Az intézményi változás modellje

A	D	K	A	R
AWARENESS — TUDATOSSÁG	DESIRE — A VÁLTOZÁS TÁMOGATÁSA	KNOWLEDGE — TUDÁS	ABILITY — KÉPESSÉG	REINFORCE- MENT — MEGERŐSÍTÉS
széleskörű kommunikáció elérhetővé tenni a változások mögött meghúzódó magyarázatokat lehetőséget adni kérdések feltételére és javaslatokra	a változásokra adott reakciók mérése a támogatók azonosítása az aggályok kezelése ellenállás vagy közömbösség esetén az előnyök megmutatása	az új feladatok megértetése/elfogadtatása tréning/coaching segítségével a készségek és ismeretek hiányának pótlása az ismeret forrásainak biztosítása, mint pl. folyamatábrák, amelyekre hivatkozni lehet	új gyakorlatok kialakítása, új megközelítésekkel az új működés monitorozása, konstruktív visszajelzés ésszerű célok és mérőszámok megadása szükség esetén a folyamatok átállítása	a célok megvalósulásának ellenőrzése a várt eredmény elérése érdekében pozitív visszajelzések, jutalmak, elismerések és bátorítás



3.2. Hogyan éri el az intézményi innovációt és változást a Nemi Egyenlőségi Terv?

A McKinsey 7-S séma¹⁸ hét független dimenzióval modellezi az intézményi változás elérésének főbb területeit. A modell a szervezeti változás és tervezés esetében hatékony eszköz. Leggyakoribb felhasználási területei:

- A szervezeti változás elősegítése.
- Új stratégia megvalósításának elősegítése.
- Annak meghatározása, hogy az egyes területek hogyan változhatnak a jövőben.

2. ábra McKinsey 7-S séma



¹⁸ Strategy, System, Style, Staff, Skills and Shared Values

Közös értékek

Ez azt az alapvető értékészletet jelenti, amelyet az egész szervezet támogat. Ezek az értékek határozzák meg a szervezet kulcsfontosságú meggyőződéseit és törekvéseit, amelyek szervezeti kultúrájának magját képezik.



A nemi egyenlőség közös értékének elmélyítése intézményi változásokon keresztül a K+I kiválóság megerősítése érdekében.

A nemi egyenlőség közös értéké válásának folyamata a Nemi Egyenlőségi Terv kidolgozásával, megvalósításával és a kitűzött eredmények folyamatos monitorozásával kezdődik el.

Stratégia

A stratégia az egymással összehangolt szándékok, döntések együttese, amelyben az adott cél eléréséhez szükséges útvonalak, lépések kerülnek meghatározásra. Ez a szervezet azon tervét jeleníti meg, hogy miként fogja megvalósítani szervezeti céljait, vízióját.



Hogyan építhető be a szervezet a stratégiájába a nemi egyenlőség?

- párbeszéd indítása a nemi egyenlőség kérdéseiről
- a nemek közötti egyenlőségre szánt összegek nyomon követésére szolgáló költségvetési mechanizmusok kidolgozása
- a férfiak szerepének megfogalmazása a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munkában
- elszámoltathatóság és mechanizmusok biztosítása a nemek közötti egyenlőség érvényesítéséért

Struktúra

A stratégia támogatására létrehozott fizikai szervezeti struktúrákat jelenti. A szervezeten belüli tagozódás a munkamegosztáson alapul, ami a hatáskörmegosztás alapja. A hatáskörmegosztás a meghatározott feladatok, munkakörök mellett a cselekvési lehetőségeket is rögzíti. A szervezeti struktúra megjeleníti a szervezetben dolgozók munkamegosztását, hatáskörüket és a szervezeti hierarchiát. Ezen kívül a koordinációs feladatokat, tevékenységeket is jelzi.

➡ Hogyan építhető be a szervezeti struktúrába a nemi egyenlőség?

- kapacitás bővítés a nemi egyenlőség területén
- megfelelő hatáskörök, cselekvési lehetőségek megteremtése
- szervezeti egységek, önálló felelősi pozíciók kialakítása
- az egyes egységek szinergikus együttműködése a nemi egyenlőség megvalósulásáért

Rendszerek, folyamatok

A stratégia végrehajtásához rendelkezésre álló folyamatokat és eszközöket jelenti. Ide tartoznak a mérési, jutalmazási és erőforrás-elosztási formális és informális eljárások.

➡ Hogyan építhető be a nemek közötti egyenlőség a rendszerfolyamatokba?

- megfigyelési/értékelési/tanulási (MEL: Monitoring, Evaluation and Learning) stratégiák beépítése a nemi egyenlőségi folyamatokba
- nemi egyenlőség fókuszú folyamattervezés
- nemi egyenlőség fókuszú teljesítményértékelés
- a nemi egyenlőségi szempontok beépítése a formális eljárásokba

Stílus

A stílus azt jelenti, hogy a felső szintű vezetők hogyan irányítják az szervezetet, hogyan kommunikálnak, milyen lépéseket tesznek és lépéseik szimbolikus jelentése. Más szóval, ez a szervezeti vezetők vezetési stílusa.

➡ Hogyan jelenhet meg a nemi egyenlőség dimenziója a vezetői stílus tekintetében?

- a jó vezetőről alkotott előfeltevések tudatosítása
- a nemekkel szembeni rejtett elvárások, tudattalan elfogultságok azonosítása
- a nemi egyenlőség kérdéseinek beépítése a vezetői tréningekbe
- a nemi egyenlőségi szempontok beépítése a vezetők kiválasztásába

Munkatársak

A munkatársi elem azzal foglalkozik, hogy egy szervezetnek milyen típusú és hány alkalmazottra van szüksége, hogyan toborozzák, képezik, motiválják és jutalmazzák őket.

➡ Hogyan építhető be a nemi egyenlőség a munkatársak toborzásába, képzésébe és motiválásába?

- nemi egyensúly a felvételi interjú bizottságok összetételében
- nemi szempontú munkatársi motivációs rendszer kialakítása
- nemi szempontú jutalmazási rendszerek
- nemi egyensúly a jutalmakat eldöntő bizottságokban
- a karrier-elakadások vizsgálata

Készségek

Azon alapvető készségek, amelyekkel a szervezet tagjai (alkalmazottak) rendelkeznek. Tartalmazzák a képességeket és a kompetenciákat is. Annak vizsgálata, hogy a szervezetnek milyen készségekre lesz szüksége az új stratégia vagy új struktúra megerősítéséhez.



Hogyan építhetők be a nemi egyenlőség szempontjai a munkatársi/vezetői készségek és kompetencia területére?

- készségfejlesztés a szexizmus és sztereotípiák felismerésére
- a nemi egyenlőség szervezeti akadályainak felismerése és azonosítása
- a nemi egyenlőtlenségen alapuló státusz quo és a bevett nemi sztereotípiák megkérdőjelezése
- együttműködés és következetesség a nemi egyenlőségi elvek megvalósítása során

A változási/átalakítási ütemtervben mind a hét dimenzióra vonatkozó elemet szükséges szerepeltetni. Gyakran a szervezetek a képzésen és coachingon keresztül csak a készségek és a munkatársak dimenziójával foglalkoznak, és elfeledkeznek a lényegi strukturális átalakításokról. Figyeljünk az intézményi változás összes dimenziójára, mert valódi változást csak ezek együttes átalakításával érhetünk el!

II. A NEMI EGYENLŐSÉGI TERV HORIZONTÁLIS ELVEI ÉS SZERKEZETE

1. Horizontális elvek érvényesülése

PARTNERSÉG	Kiket, és miért kell bevonni a diagnózis és a tervezés folyamatába?
MAINSTREAMING	A nemi egyenlőség dimenziójának a szervezet dokumentumaiban, folyamataiban, a kutatásában és az oktatásban való megjelenítése.
INTERSZEKCIONALITÁS	A nem, a fogyatékosság és más társadalmi hátrányok kereszteződése, és összekapcsolódásuk vizsgálata a szervezeten belül.
BIZONYÍTÉKON ALAPULÓ TERVEZÉS	A diagnózis során gyűjtött adatok szolgálnak a célok és intézkedések meghatározásának alapjául.
BENCHMARKING – A VÁLTOZÁSOK KÖVETÉSE	A NET végrehajtása során a megvalósulás ellenőrzése, az intézkedések hatásainak követése és elemzése szolgáltatja a dokumentum folyamatos frissítésének és esetleges korrekciójának alapját.
KOMMUNIKÁCIÓ	A projekt különböző szakaszaiban állandó a kommunikáció a folyamatban részt vevő szereplők között, az érintettek tájékoztatása, a vélemények, visszajelzések visszacsatolása mellett.



1.1. Partnerség

A partnerség az együttműködés formája a résztvevők kölcsönös érdekeinek előmozdítása érdekében. A feladatmegoldás egy intézményen, szervezeten belül az intézmény minden érdekeltjének bevonása a feladat tervezésének, megvalósításának és ellenőrzésének minden szintjébe. A partnerségben való együttműködés funkcionális hierarchiát követ, ami eltér a szervezet formális vagy informális hierarchiájától. Ennek során a résztvevők együttműködnek annak érdekében, hogy növeljék a szervezeti küldetés teljesítésének valószínűségét. A partnerség sikere a kölcsönös bizalom meglététől, az együttműködés minőségétől és a résztvevők alkalmazkodásától függ, amelynek alapja egymás véleményének értékelése.

Kulcsfontosságú az intézmény külső és belső érdekeltjeinek bevonása a NET kialakításába és megvalósításába. Elengedhetetlen, hogy az intézmény felsővezetői és a vezetői pozíciókban lévők aktívan bevonásra kerüljenek a NET előkészítési, diagnózis-felállítási és tervezési folyamatába, majd a végrehajtás és ellenőrzés folyamatába is. Bevonásuk biztosítja a javasolt intézkedések gördülékenyebb és hatékonyabb végrehajtását. Ugyanakkor fontos, hogy az intézmény minden munkatársa egyaránt lehetőséget kapjon a tervezési folyamatban való részvételre, és a végrehajtás során folyamatosan biztosítva legyen a visszajelzési, értékelési lehetőség.

A beavatkozás minden lényeges területét azonban nem lehet egyszerre kezelni, és egyesek sürgetőbbek lehetnek, mint mások. Ezért kell meghatározni a szervezet prioritásait, figyelembe véve a diagnózis során felvett értékelést és problémafeltárást.

1.2. Mainstreaming

A nemek közötti egyenlőség általános érvényesítését nemzetközi szinten a nemek közötti egyenlőség megvalósítására irányuló stratégiaként fogadták el. Ez magában foglalja a nemek közötti egyenlőség szempontjának integrálását a szakpolitikák, szabályozások és intézkedések, költségvetési programok előkészítésébe, tervezésébe, végrehajtásába, nyomon követésébe és értékelésébe, a nők és férfiak közötti egyenlőség előmozdítása és a megkülönböztetés elleni küzdelem érdekében.

A NET-nek és végrehajtásának holisztikus szempontokat és az integráltság követelményeit kell követnie. Ez azt jelenti, hogy az azonosított beavatkozási területek kölcsönösen függenek egymástól.

A NET kidolgozásába be kell vonni:

- a struktúra,
- a személyzet,
- a hatalom,
- a szervezeti kultúra és
- a kontextus¹⁹ szintjeit.

A NET-ben foglalt céloknak és intézkedéseknek az intézmény működésének minden területén érvényre kell jutniuk, minden szabályzatban és intézményi gyakorlatban célszerű a megjelenésük.

1.3. Interszekcionalitás

Az interszekcionalitás egy elemzési keret annak megértéséhez, hogy az egyének társadalmi és politikai identitásának aspektusai hogyan kombinálódnak és hozzák létre a megkülönböztetések és a kiváltságok különböző módjait. Az interszekcionális megközelítés az előnyök és a hátrányok több tényezőjét tárja fel. Ilyen tényezők például a nem, a faj, az etnikai hovatartozás, az osztály, a szexualitás, a vallás, a fogyatékoság, a súly, a fizikai megjelenés és a magasság. Ezek az egymást keresztező és egymást átfedő társadalmi identitások egyszerre lehetnek megerősítő és elnyomó hatásúak.

A NET kidolgozása során figyelembe kell venni a társadalmi hátrányok kereszteződését, és a hátrányok metszetében található csoportokra külön figyelmet kell fordítani. Különösen tekintettel kell lenni a fogyatékosággal és megváltozott munkaképességgel élő nőkre, a heteroszexualitástól eltérő szexuális orientációval rendelkező és az etnikai kisebbséget képező csoportokra. A fogyatékoság és az etnikai hovatartozás összekapcsolódása a nemmel a hátrányok fokozódását idézheti elő, hasonlóan önmagában a szexuális orientáció is, ugyanakkor mindez az intézményi befogadás és szervezeti kultúra kérdéseire is rávilágít.

¹⁹ A hazai és nemzetközi, valamint az intézményi keretrendszer.

1.4. Bizonyítékokon alapuló tervezés

A hatékony nemi egyenlőségi intézkedéscsomag kidolgozásának legjobb kiindulópontja annak alapos ismerete, hogy az intézményben jelenleg hogyan valósul meg a nemek közötti egyenlőség, illetve melyek azok a területek, amelyek beavatkozást igényelnek. A nemek közötti viszonyok felmérése után áttekintést kaphatunk a szervezet erősségeiről és gyengeségeiről a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatban. Ezen eredmények alapján van lehetőség egyértelmű célkitűzéseket és célzott intézkedéscsomagokat kidolgozni a nemi egyenlőségi tervhez.

A NET céljainak és intézkedéseinek kialakítása nem történhet általános benyomások és a szervezetről alkotott szubjektív elképzelések alapján. Empirikus vizsgálatok egyértelműen kimutatták, hogy a szervezetek, intézmények vezetőinek és tagjainak torzított képük van a szervezeten belüli nemi viszonyokról, amelynek az egyik oka az, hogy általában nem gondolják fontosnak a nemek közötti különbségekről és azoknak a tudományos pályára gyakorolt hatásuk jelentőségéről való gondolkodást²⁰. A tényleges intézményi változások elérése érdekében pontos képet kell kapni arról, hogy milyen egyenlőtlenségek valósulnak meg az adott intézményben, illetve, hogy az eddig alkalmazott egyenlőségi stratégiák mennyire voltak hatékonyak. Annak érdekében, hogy ne üres tartalmak és a valóságos viszonyokat és helyzetet nélkülöző elképzelések kerüljenek a NET-be, fel kell állítani az intézmény nemi egyenlőségi diagnózisát, tekintettel az interszekcionalitásra, amely alapját képezi majd a reális és hatékony célok kitűzésének és intézkedések meghatározásának.



²⁰ Implicit bias in academia: A challenge to the meritocratic principle and to women's careers – And what to do about it. Advice Paper 2018. LEAGUE OF EUROPEAN RESEARCH UNIVERSITIES.

1.5. A változások követése – Benchmarking

A monitoring és az értékelés fontos részei a változási folyamatnak. A NET többrétű és komplex intézkedéscsomag, amelyet a hatékony nyomon követési és értékelési eszközök tesznek ténylegesen megvalósíthatóvá. A célok elérése felé tett előrehaladás mérése lehetőséget ad a tanulásra és a fejlesztésre szoruló dolgok megismerésére. Csak akkor lehet látni, hogy valóban változás történik a szervezetben, ha a célok a releváns előrehaladás, siker vagy elért mutatók felé haladnak.

A benchmarking a kulcsfontosságú szervezeti mutatók és gyakorlatok mérésének és összehasonlításának folyamata – az intézményen belül vagy intézmények között (más hazai vagy nemzetközi intézményekkel) – annak érdekében, hogy megértsük, hogyan és hol kell változtatnia a szervezetnek a nemi egyenlőségi célok elérése érdekében.

1.6. Kommunikáció

A Nemi Egyenlőségi Terv minden szakaszában elengedhetetlen a munka folyamatának kommunikációja, az eredmények és törekvések megosztása a szélesebb intézményi közvéleménnyel. Ezért fontos kommunikációs szakember bevonása a NET kialakítási folyamatába az első lépésektől kezdve.

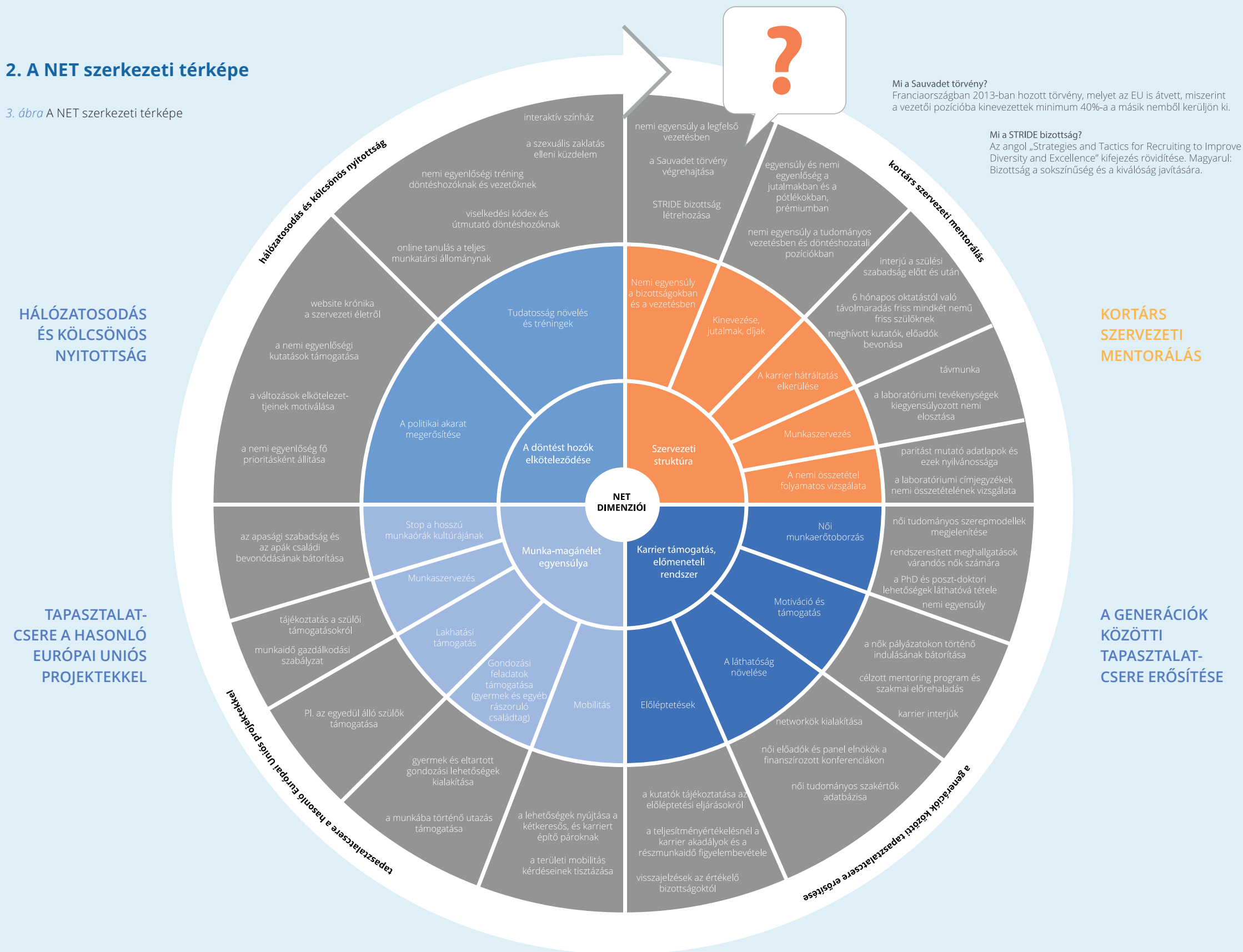
Az olyan összetett fogalmak kommunikálása, mint a „nemek közötti egyenlőség” vagy a „nemi sztereotípiák”, formatív kutatásokra kell épüljenek annak érdekében, hogy feltárjuk a kulcsfontosságú kérdéseket, és pontosan meghatározzuk a legrelevánsabbakat, amelyek az érintettek tapasztalataihoz kapcsolhatók.

Az intézmény közösségi fórumainak és kommunikációs csatornáinak használata hatékonyan növeli a figyelemfelhívást, de ezt meg lehet erősíteni alkalmas közösségi alapú kommunikációval és az érintettek számára szervezett workshopokkal. Ez biztosítja, hogy az intézményi szereplők konkrét lépéseket tudjanak tenni a nemi egyenlőtlenségek és sztereotípiák felismerése és kezelése érdekében.

A közösségi médián keresztül terjesztett üzenetek és kommunikációs anyagok hatékonyabbak, ha párhuzamosan igyekeznek moderálni az online beszélgetéseket és ösztönzik a közönséget tapasztalataik megosztására.

2. A NET szerkezeti térképe

3. ábra A NET szerkezeti térképe



III. A NEMI EGYENLŐSÉGI TERV KIDOLGOZÁSA: A FOLYAMAT KULCSMOZZANATAI

1. Előkészületek és előfeltételek

Mielőtt megtennénk a NET-hez kapcsolódó első lépéseket a következő előfeltételek biztosítása és előkészületek megtétele szükséges:

Deklarált vállalás

A szervezet vezetésének kötelezettségvállalása dokumentum formájában és a szervezet tagjai felé történő közlésben nyilvánul meg.



Milyen formában jelenjen meg a deklarált vállalás?



- honlapon történő nyilvánosságra hozatal
- verbális közlés munkatársi gyűlésen
- nyilvánosságra hozatal a belső kommunikációs fórumokon

Források hozzárendelése a folyamathoz

Források hozzárendelése a diagnózis felvételéhez és a NET megalkotási folyamatához.



Milyen források szükségesek a diagnózis felvételéhez?



- a vizsgálatot végző munkatársak számára munkaidő allokálása
- anyagi források szakértők igénybevételéhez

Munkacsoport szervezés

Munkacsoport létrehozása, felelősök meghatározása.



Kikből álljon a munkacsoport?



- a téma iránt elkötelezett, a szervezetben dolgozó szakértőkből
- a humán erőforrás szakembereiből
- az Esélyegyenlőségi Bizottság tagjaiból (amennyiben releváns)

Érdekeltek hálózata

A szervezeten belüli érdekelték és felelősök bevonása a folyamatba, munkatársi hálózat kialakítása.



Hol kezdjük a szervezetben a hálózat felépítését?



- a vezetők bevonása és elköteleződésük megnyerése
- a legsérülékenyebb és a leginkább érintett csoportok megtalálása

Folyamattervezés

A diagnózis felvételének, az aktuálisan működő rendszerek hatáselemzésének és a NET megalkotási folyamatának tervezése.



Mire figyeljünk a folyamattervezés során?



- szerezzük meg a Munkacsoport javaslatának vezetői támogatását
- koordináljuk az ütemezést az érintett egységekkel

Előzetes adatfeltárás

Az adatgyűjtési rendszer megtervezése.



Milyen szempontokat vegyünk figyelembe az adatgyűjtésnél?

- elegendőek-e azok az adatok, amelyeket eddig gyűjtött a szervezet?
- megfelelő bontásban vannak-e az adatok?



Tájékoztatás

Az érintettek tájékoztatása, információ megosztás.



Miért kell tájékoztatni a munkatársakat?

- tudjanak a várható vizsgálatról, legyenek felkészülve a kérdőívekre és a tematikus beszélgetésekre, interjúkra
- belekerüljön a szervezet légkörébe a nemi egyenlőség témája és az arról való beszélgetés
- legyen idő munkatársi szinten a téma problematizálására és tematizálására



1.1. Vezetői elköteleződés, deklarált vállalás

A szervezet vezetésének nyilvánossá tett kötelezettségvállalása, amely egy határozatban vagy egyéb dokumentum formájában fogalmazódik meg. A nyilvánosság biztosítása a szervezet tagjai felé történő közlésben jut érvényre.

Milyen formában jelenhet meg a deklarált vállalás?

- Honlapon történő nyilvánosságra hozatal,
- Verbális közlés munkatársi gyűlésen.
- Megjelenítés a belső kommunikációs fórumokon.

1.2. Források hozzárendelése a diagnózis felvételéhez és a NET megalkotási folyamatához

Az adatok és a diagnózis felvétele is forrásokat igényel, a források biztosítása a vezetői elköteleződés egyik fontos indikátora.

Milyen forrásokra van szükség?

- A vizsgálatot végző munkatársak számára munkaidő biztosítása.
- Anyagi források szakértők igénybevételéhez.

1.3. A diagnózishoz szükséges vizsgálatot végző munkacsoport(ok) létrehozása, összeállítása

Hogyan tervezzük meg a munkacsoport kialakítását?

- Több szintű, hierarchiába szervezett csoportstruktúra a legideálisabb a sokrétű és több önálló területet is magába foglaló feladat elvégzésére. A munkacsoportokat egy központi Nemi Egyenlőségi Munkacsoport irányíthatja, foghatja össze és koordinálhatja.



Fontos figyelmeztetés:

Figyeljünk kiegyensúlyozott nemi arányok kialakítására a munkacsoportok összeállításánál!



A) Az intézményi szintű Nemi Egyenlőségi Munkacsoport feladatai:

- Folyamat tervezés, irányítás, összehangolás, a tematikus munkacsoportok koordinálása, a felmerült kérdések megválaszolása és a problémák megoldása.
- A vizsgálati szempontrendszer kialakítása, egy olyan keret elkészítése, amely irányt mutat az tematikus munkacsoportok számára, hogy milyen formában, milyen kérdésekre válaszolva szükséges a vizsgálati terméket összeállítani.
- Orientáció, információmegosztás, párbeszéd, folyamatos kapcsolattartás az intézmény vezetésével – információ nyújtás a vizsgálat állásáról, vezetői szempontok befogadása, szükség esetén problémák közös megoldása, folyamatos kapcsolattartás a szervezet/ intézmény munkatársaival, tájékoztatás a vizsgálat lépéseiről, állásáról.
- Kapcsolattartás és a tematikus munkacsoportok adat és egyéb igényeinek közvetítése a vizsgálatban résztvevő szervezeti egységek felé.
- Az tematikus munkacsoportok adatainak összesítése, értelmezése, a NET tervezési folyamatba történő beemelése, a NET elfogadási folyamatának megszervezése, elrendezése és irányítása a kívánt hatás elérése érdekében.

B) Tematikus munkacsoportok létrehozása

Az tematikus munkacsoportok a vizsgálandó területek szerint szerveződnek. Például:

- **Dokumentum vizsgálati munkacsoport:**
a szervezetet szabályozó dokumentumok, szabályzatok vizsgálata; a kiválasztás, toborzás és a szervezet által kiírt pályázatok vizsgálata;
- **A szervezet/intézmény által előállított dokumentumok, termékek vizsgálatát végző munkacsoport:**
egyetem esetében tankönyvek, tananyagok, tantervek, kutatóintézetek esetében kutatási anyagok, kutatási tervek, elemző dokumentumok vizsgálatát végző munkacsoport;
- **A szervezeti kultúrát vizsgáló munkacsoport:**
attitűd, sztereotípiák vizsgálat, munka-magánélet összehangolását célzó intézkedések, családbarát környezet vizsgálata;
- **A karrierutakat vizsgáló munkacsoport:**
az intézményben dolgozó oktatók, kutatók, és más munkatársak nehézségeinek, pályák akadályainak feltárását vizsgáló munkacsoport;
- **Az intézmény hallgatóit (klienseit, ügyfeleit) vizsgáló munkacsoport:**
a nemi egyenlőség elveinek kiterjesztése az intézménnyel jogviszonyban álló pl. egyetem esetében hallgatói csoportokra, szociális innovációs intézmények esetén a kliensi csoportokra.

• Nemek+ munkacsoport – az interszekcionalitás vizsgálata:

A „Nemek+” megközelítés a befogadás és sokszínűség megvalósításához járul hozzá az intézményben. Itt a nemet, mint kategórián túl nézünk. A kifejezés arra utal, hogy az azonos nemű emberek sem egyformák: a nemi identitás kereszteződik más társadalmi dimenziókkal vagy jellemzőkkel. Ide tartozik az életkor, az etnikai hovatartozás, a társadalmi osztály, a családi vagy kapcsolati állapot, a fogyatékoság vagy a megváltozott munkaképesség, a vallás és a szexuális irányultság. Amire valakinek nőként szüksége van, az átfedheti például azt, amire például fogyatékos személyként van szüksége, de ezek az igények nem ugyanazok, és feszültség lehet köztük. A Nemek+ integráció megköveteli, hogy a NET politikákat úgy alakítsuk ki, hogy elősegítsék minden csoport nagyobb képviselését, hogy elismerésre kerüljenek a különféle kompetenciák – anélkül, hogy tudatos vagy tudattalan elfogultságok áldozatává válnának ezek a csoportok, vagy az intézmény vakfoltjára kerülnének – azaz láthatatlanok maradnának az intézményi működés számára.

• Statisztikai adatokat feldolgozó munkacsoport:

elsődleges feladata az intézményben gyűjtött, illetve rendelkezésre álló adatforrások és adatok közül a nemi egyenlőség szempontjából jelentősek azonosítása, lekérése és elemzése. A munkacsoport másodlagos feladata a többi szakterület számára szakmai támogatás, segítség biztosítása.

FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK

Milyen legyen a munkacsoportok összetétele, kikből álljon egy-egy munkacsoport?

- a téma iránt elkötelezett, a szervezetben dolgozó szakértőkből,
- a humán erőforrás szakembereiből,
- az intézmény jogász munkatársaiból – különösen a dokumentumvizsgálati tematikus munkacsoport esetében,
- amennyiben van a szervezetben az esélyegyenlőséget előmozdító szervezeti egység vagy testület, annak tagjaiból,
- az intézmény működését biztosító releváns szervezeti egységek kijelölt munkatársaiból,
- szükség esetén fontos szakértők felkérése azokra a feladatokra, amelyek megvalósításához az intézmény nem rendelkezik szakértelemmel.





FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK

Milyen mandátummal rendelkezzenek a munkacsoportok tagjai?

- A munkacsoportok tagjait az intézmény vezetése kéri fel és ruházza fel a vizsgálat elvégzésének mandátumával: adatokhoz való hozzáférés, adatgyűjtés, a szervezet munkatársainak elérése, iratokhoz való hozzáférés céljából;
- A munkacsoportok tagjai titoktartási kötelezettséget deklaráló nyilatkozatot írnak alá, hiszen a vizsgálat során érzékeny adatok gyűjtésére is sor kerülhet;
- az adatokat szolgáltató munkatársak számára biztosítani kell a névtelenséget és az azonosíthatatlanságot.

1.4. A szervezeten belüli érdekelték és felelősök bevonása a folyamatba, munkatársi hálózat kialakítása

A diagnózis felállításához szükséges vizsgálódások fontos feltétele az érdekelték és a potenciális felelősök bevonása a vizsgálati folyamatba, ha lehetséges a szervezetben dolgozó munkatársakból alakítsunk ki olyan hálózatot, amely segíteni fogja az adataink értelmezését, a javaslatok kidolgozását és végrehajtását. Egy laza hálózatra gondoljunk, akikkel folyamatosan diskurzust folytat a központi Nemi Egyenlőségi Munkacsoport.



FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK

Hol kezdjük a szervezetben a hálózat felépítését?

- Ideális esetben főlülről lefelé és alulról felfelé párhuzamosan a legjobb kialakítani ezt a hálózatot: a vezetők bevonása és elköteleződésük megnyerése első helyen szerepel, azonban ezzel egyidőben helyi szinten (felsőoktatási intézmény esetében kutató vagy oktató, vagy a kutatást támogató) a munkatársakkal történő beszélgetéseket is szükséges elindítani;
- fontos a legsérülékenyebb és a leginkább érintett csoportok megtalálása, ehhez szükséges az intézmény működését biztosító központi szervezet-rendszer és az e szervezeti egységekben dolgozók bevonása: például a humán erőforrás gazdálkodás, az intézményfejlesztés, jogi-igazgatási ügyeket intéző szervezeti egységek munkatársainak bevonása.

1.5. A diagnózis felvétel, helyzetfeltárás, az aktuálisan működő rendszerek hatáselemzési folyamatának tervezése

A következő lépésben meg kell terveznünk a diagnózis felvételének folyamatát, amely magába foglalja a cél, feladat és felelős meghatározását, időbeli tervezést, a munkafolyamat és az adatgyűjtés tervezést.

- Időbeli tervezés:
 - készítsünk a feladatokat tartalmazó idővonalat,
 - tűzzünk ki határidőt a feladatok lezárására,
 - legyünk rugalmasak az időbeli korlátokkal, hiszen menet közben nehézségek merülhetnek fel, amelyek áthúzzák eredeti számításainkat.
- Munkafolyamat tervezés:
 - azonosítsuk az egyes vizsgálati folyamatokat és területeket,
 - illesszük össze puzzle-ként az azonosított feladatokat,
 - ne feledjük, az egyik munkacsoport eredményei ráépülhetnek más munkacsoportok eredményeire.



FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK

Mire figyeljünk a folyamattervezés során?

- Szerezzük meg a munkacsoportok és vizsgálati területek vezetői támogatását.
 - Koordináljuk az ütemezést az érintett szervezeti egységekkel.
 - Hangoljuk össze a tematikus munkacsoportok adatgyűjtését.
- Az adatgyűjtési rendszer megtervezése:
 - a tematikus munkacsoportok önállóan tervezik meg saját vizsgálatukat,
 - az ezekben dolgozó szakértők meghatározzák a módszertant és a vizsgálati szempontokat.





FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK

Mit kell megfontolni és milyen szempontokat vegyünk figyelembe az adatgyűjtésnél?

- A vizsgálat szempontjából milyen adattípusokra van szükség?
- Elegendőek-e azok az adatok, amelyeket a szervezet hivatalból eddig gyűjtött?
- Megfelelő bontásban vannak-e az adatok?
- Szükség van-e kérdőíves adatfelvételre?
- Szükség van-e kvalitatív (interjú, fókuszcsoportos beszélgetés) technikák alkalmazására?
- Mennyi idő áll rendelkezésünkre a vizsgálat elvégzéséhez?
- Rendelkezünk-e elegendő erőforrással a vizsgálat végig viteléhez?

Az adatgyűjtés önmagában nem segíti elő a munkatársak és a hallgatók nemi egyenlőségét. Azonban az adatgyűjtéseken vagy felméréseken keresztül monitorozhatjuk az intézményben zajló folyamatokat, illetve kialakíthatunk egy kiinduló adatbázist, amellyel a későbbiekben összevethetjük a szervezeti változásokat. Az adatgyűjtés létfontosságú lépés az egyenlőtlenséggel kapcsolatos problémák kezelését célzó kezdeményezések tervezési folyamatában, annak megmutatásában, hogy az intézkedések meghozzák-e a kívánt hatásokat és változásokat.

A nemi egyenlőségre vonatkozó adatok segíthetik az intézményeket:

- a) az egyenlőtlenségek azonosításában,
- b) a meglévő akadályok és információs hiányosságok megtalálásában, valamint,
- c) az eltérő tapasztalatok kimutatásában, diverz nézetek és vélemények feltárásában.

Más szóval, a nemi egyenlőségi adatok gyűjtése és elemzése révén teljes mértékben megérthetjük intézményeink jelenlegi képét, és meghatározhatjuk, hogy mi az, amin változtatni kell. A változtatási irányok meghatározása után az adatok segíthetnek a beavatkozások hatásának értékelésében és az egyenlőség előrehaladásának nyomon követésében. Ez önmagában egy fontos dokumentum az intézményeken belüli egyenlőség történetéről.

További részletek a statisztikai adatok feldolgozásáról szóló módszertani fejezetben olvashatók.

1.6. Az érintettek tájékoztatása, információ megosztás



FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK

Miért fontos tájékoztatni a munkatársakat?

- Azért, hogy tudjanak a várható vizsgálatról, legyenek felkészülve a kérdőívekre és a tematikus beszélgetésekre, interjúkra.
- Azért, hogy belekerüljön a szervezet légkörébe a nemi egyenlőség témája és az arról való beszélgetés.
- Azért, hogy legyen idő munkatársi szinten a téma problematizálására és tematizálására.

Ahhoz, hogy az adatfelvételben résztvevő munkatársak és hallgatók biztonságban érezzék magukat és tudják az adatfelvétel célját, a következő információkat szükséges velük megosztani:

- miért kívánja intézmény ezek az információkat gyűjteni,
- mi az adatok felhasználásának módja,
- milyen intézkedéseket tettek az adatvédelmi szempontoknak való megfelelés érdekében,
- tájékoztatassuk a válaszadókat arról, hogy az adatokat anonimizálják-e (például az egyén nevére, e-mail címére vagy munkahelyére vonatkozó információkat eltávolítják),
- továbbá arról, hogy ki férhet hozzá ezekhez az adatokhoz,
- ha az adatgyűjtés nem anonim, akkor ezt egyértelművé kell tenni, és a résztvevők kifejezett hozzájárulását kell kérni az adatok gyűjtése előtt.

A kérdések, a válaszlehetőségek és a támogató útmutatás és tájékoztatás megtervezése csak egy része a nemi egyenlőségi adatok gyűjtésének. Az adatgyűjtés ugyanis része a szélesebb intézményi kultúrának, amely önmagában ösztönözheti vagy elriaszthatja a válaszadókat a részvételtől. A kérdőívek kitöltöttségi aránya, az interjúkban vagy fókuszcsoportos beszélgetésekben való önkéntes részvételi hajlandóság önmagában sokat elmond az intézményi kultúráról és arról, hogy mennyire jól készítettük elő a vizsgálatot, mennyire tudtuk elmagyarázni célját és fontosságát. Ebből a szempontból fontos lehet bemutatni azt, hogy a korábbi adatfelvételek és vizsgálatok hogyan segítettek az intézmény korábbi kezdeményezéseit, és hogyan segítettek felszámolni a munkatársak és a hallgatók előtt álló akadályokat. Ha nincsenek korábbi példák az intézményen belül, akkor hasznos lehet más intézmények példáit alkalmazni annak bemutatására, hogy vizsgálatok miként vezettek javuláshoz hasonló kontextusban.

2. A NET kialakításának lépései

A NET kidolgozási eljárása három fő lépésben összefoglalható tevékenységekben jelenik meg:



1. lépés:

Diagnózis: eljárások és gyakorlatok hatásvizsgálata/auditálása a nemi elfogultságok azonosítása érdekében, statisztikai adatok gyűjtése.

Ez a kiindulópont, meghatározza, hogy egy adott területen pontosan milyen gyakorlati elveket, intézkedéseket kell megvalósítani, hol, hogyan és miért kell beavatkozni. Ezen a ponton mérjük fel, hogy az eddig alkalmazott elvek és intézkedések milyen módon és milyen mértékben relevánsak a nemek közötti egyenlőség megteremtésében, és milyen konkrét beavatkozásokat igényel a nemek közötti szakadékok és különbségek kezelése.

Az első lépés, a szervezeti diagnózis felállítása, sok időt, energiát és figyelmet igénylő lépés, mely a nemi egyenlőséggel kapcsolatos szervezeten belüli állapotokat kívánja feltárni, annak érdekében, hogy a következő lépésben elvégzendő célmeghatározás, valamint a szükséges intézkedések kialakítása pontosan illeszkedjen az intézmény sajátos jellegéhez, szükségleteihez és az intézkedések képesek legyenek közvetlenül megcélózni a feltárt problémákat. A diagnózis célja, hogy a NET ne a „levegőbe puffogtasson”, látszat-tevékenységeket folytatva és pazarolva az erőforrásokat, hanem célzottan a feltárt problémákra, sajátosságokra és nehézségek megoldására legyen használható.

Az első lépés minden olyan, nemek szerint lebontott adat és információ összegyűjtése, amely hasznos a nők és férfiak helyzetének elemzéséhez az adott intézkedési területen.

A hatályos intézkedések és gyakorlatok vizsgálata során mindig kísérjük figyelemmel, hogy mi lenne a problémák/nehézségek megszüntetését segítő jobb intézkedés vagy gyakorlat. Vizsgálati szempontként megfontolhatjuk, hogy milyen módon érinti az adott intézkedés a nők és férfiak mindennapi életét általában vagy a nők és férfiak egyes csoportjaiban; vannak-e nemek közötti különbségek és/vagy hiányosságok az adott intézkedési területen (a jogok, a részvétel/képviselés, az erőforrásokhoz való hozzáférés, az értékek és normák tekintetében, amelyek befolyásolják a nem-specifikus viselkedést).

Ebben a fázisban alkalmazhatók konkrét módszerek a nemek közötti egyenlőség elemzésére és az intézkedések és gyakorlatok nemi szempontú hatásvizsgálatára. Amennyiben a szervezetben dolgozó munkatársak végzik a vizsgálatokat, úgy helyénvaló lehet az elemzést végző személyzet képzése, külső szakértők bevonásával.

Ebben a fázisban fel kell használni az esetlegesen korábban végzett kutatások, tanulmányok, programok és projektek eredményeit, illetve értékelni kell a nemi egyenlőség érdekében kialakított eddigi intézkedéseket. Az itt gyűjtött adatok és információk hozzájárulnak a felszín alatti folyamatokat is magába foglaló valóság mélyebb megértéséhez, segítenek jobb gyakorlati elvek, intézkedések vagy programok kialakításában, lehetővé teszik a nemi egyenlőségi politikák nőkre vagy férfiakra gyakorolt nem szándékolt hatásainak elkerülését, és kezelik a meglévő nemek közötti egyenlőtlenségeket.



2. lépés:

Célok, intézkedések meghatározása, akcióterv kialakítása, felelőségek megállapítása, források hozzárendelése, innovatív stratégiák azonosítása és végrehajtása; az előrehaladás nyomon követéséhez mérőszámok és indikátorok hozzárendelése az egyes célok elérésének érdekében.

A szervezeti struktúrát érintő NET kidolgozásának azon fázisa amely a szervezeti diagnózis adataira épül, a nemek közötti egyenlőségi terv végrehajtási intézkedéseinek vagy programjainak nemi szempontú tervezési folyamata.

Ez magában foglalja a nemek közötti egyenlőség célkitűzéseinek, valamint az ezek eléréséhez szükséges megfelelő és konkrét intézkedések, eszközök és eljárások, illetve beavatkozások meghatározását.

Ebben a fázisban fontos az intézmény költségvetésének a nemek közötti egyenlőség szempontjából való elemzése is. A nemek közötti egyenlőség szempontját figyelembe vevő költségvetés-tervezés annak meghatározására szolgál, hogy az egyes költségvetési előirányzatok hogyan járulnak hozzá a nemek közötti egyenlőség előmozdításához, illetve, hogy a célok és intézkedések között meghatározott feladatok végrehajtásának milyen költségösszefüggései vannak. A költségvetés-tervezés egy olyan technika, amely a tervezési szakaszban alkalmazható, de a folyamatban lévő programok figyelemmel kísérésére és a múltbeli kiadások áttekintésére is alkalmas. A nemek közötti egyenlőség szempontjait szem előtt tartó költségvetés-tervezése biztosítja, hogy az intézmény számára rendelkezésre álló közpénzeket igazságosan osszák el a nők és a férfiak között. Hozzájárul az elszámoltathatósághoz és a közpénzek elköltésének átláthatóságához is.

Ebben a fázisban szükséges megtervezni azokat a mutatókat, amelyekkel a célok megvalósulását, az intézkedések és akciók végrehajtását folyamatosan ellenőrizni fogjuk, valamint az időkeretek tervezése ennek a szakasznak a feladata.



3. lépés:

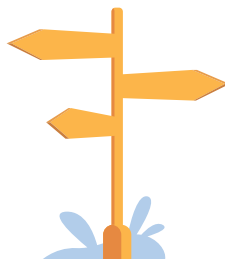
Az intézkedések megvalósítása, folyamatos értékelése és nyomon követése; a célok és akciók folyamatos korrekciója a visszajelzések alapján.

A NET végrehajtási szakaszában gondoskodni kell arról, hogy minden érintett kellőképpen tisztában legyen a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos célkitűzésekkel és tervekkel. Ez a cél automatikusan nem valósul meg, csak ha a munkatársak igényei szerint szervezünk képzéseket és indítunk kapacitásépítési kezdeményezéseket. A nemek közötti egyenlőségre vonatkozó képzésre – a kapacitásépítési kezdeményezések részeként – a nemek közötti egyenlőség dimenziójának az intézmény működési területébe történő integrálására vonatkozó kapacitás növelése érdekében általában szükség lesz minden olyan szereplő számára, akiknek a részvételére számítunk: tehát a vezetők, kutatók, oktatók, pályázattértékelők, tudományos munkatársak, és a releváns bizottsági tagok stb. Fontos, hogy támogató intézkedések szülessenek annak érdekében, hogy a végrehajtás során leküzdhetők legyenek a nehézségek, és további útmutatás álljon rendelkezésre. A megvalósítási szakaszban folyamatosan értékeljük az új intézkedések eredményeit, azt, hogy hogyan működnek, betöltik-e azt a szerepet, amelyet a NET szánt nekik.

A NET céljainak megvalósulása érdekében az előrehaladás nyomon követéséhez és az esetleges előre nem látható nehézségek orvoslásához a végrehajtás nyomon követése szükséges. Ezért a tervezés során meghatározott mutatókat folyamatosan figyelemmel kell kísérni. Folyamatosan adatokat és információkat kell gyűjteni a NET által meghatározott mutatók alapján, hogy ellenőrizhessük, céljai és intézkedései megvalósulnak-e.

A nemek közötti egyenlőségre érzékeny nyomon követés lehetővé teszi a hiányosságok és nehézségek mielőbbi azonosítását és orvoslását, és akár további szükséges változtatások bevezetését. A monitorozás fő célja a nemek közötti egyenlőség megvalósítása. A tervezési szakaszban meghatározott időkeretek nyomon követése elengedhetetlen annak érdekében, hogy minden a tervek szerint történjen.

IV. RÉSZLETES MÓDSZERTANI ÚTMUTATÓ A NET KIDOLGOZÁSÁNAK EGYES LÉPÉSEIHEZ



1. lépés

Módszertani útmutató a diagnózis felvételéhez

A diagnózis felvétele a szervezetben meglévő eljárások és gyakorlatok hatásvizsgálata/auditálása a nemi elfogultság azonosítása érdekében. A nemi egyenlőségi intézkedések és akciók a szervezeten belül feltárt adatokra épülnek: a nemek közötti egyenlőség kutatásának, a meglévő szervezeti intézkedések, döntési folyamatok és bevált gyakorlatok hatásainak, valamint a szervezet által létrehozott produktumoknak a nemi egyenlőségi szempontú elemzésére.

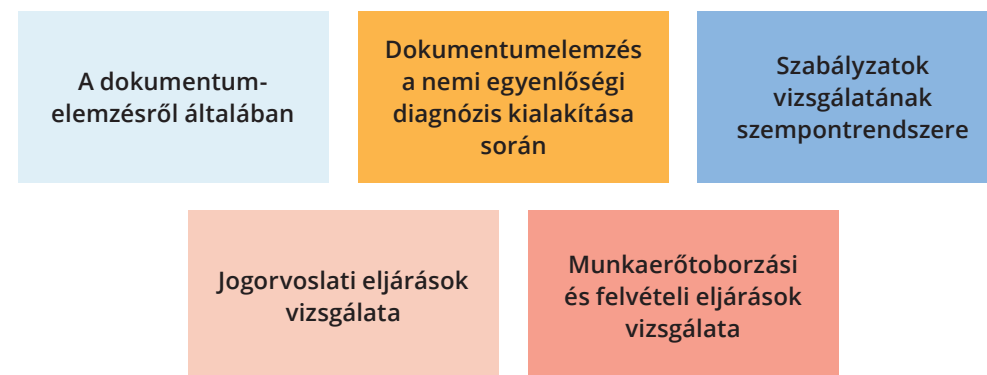
Általános megfontolások a diagnózis felvételét célzó vizsgálatokkal kapcsolatban

- Döntést kell hoznunk arról, hogy a vizsgálatot mintavétellel, vagy a teljes populáció bevonásával végezzük. Lehetséges, hogy mindkét módszerre szükség lesz, azaz lesznek olyan vizsgálatok, amelyeket mintavétellel (pl. dokumentumvizsgálat, kutatási anyagok, tankönyvek, tantervek vizsgálata), illetve lesznek olyanok, amelyeket a teljes célcsoport felmérésével fogunk végezni (pl. a szervezeten belüli kislétszámú csoportok vizsgálata, mint a fogyatékossgal élő vagy a megváltozott munkaképességű személyek).
- A teljes célcsoportra vonatkozó kérdőívek esetében a tematikus munkacsoportok dolgozzák ki a kutatást ismertető tájékoztatót, adatvédelmi tájékoztatót, beleegyezési feltételeket.
- Az alkalmazott módszerek megválasztása során kiemelkedő az akadálymentesség biztosítása. A tervezési fázisban a munkacsoportokkal szükséges egyeztetni ennek biztosításáról. Érdemes az akadálymentességet tesztelni megváltozott munkaképességű kollégánk segítségével.

A fő vizsgálati területek bemutatása

	Az intézményt szabályozó dokumentumok vizsgálata, szervezeti eljárások feltárása
	A szervezet által létrehozott termékek vizsgálata: kutatási anyagok, tankönyvek, kurrikulumok stb.
	Munkatársi és hallgatói attitűdök, tapasztalatok, a nemi egyenlőségre vonatkozó ismeretek vizsgálata
	Tudományos életpálya vizsgálata
	A hátrányok halmozódásának vizsgálata: interszekcionalizmus
	A nemekre vonatkozó kvantitatív statisztikai adatok vizsgálata
	A meglévő jó gyakorlatok felárása

1. A szervezet működését biztosító dokumentumok vizsgálata és a releváns intézményi eljárások feltárása



1.1. A dokumentum elemzésről általában

A dokumentumelemzés társadalomkutatási módszer, és önmagában is fontos kutatási eszköz, és felbecsülhetetlen értékű része a legtöbb háromszögelési sémának, azaz a módszertanok kombinációjának ugyanazon jelenség vizsgálatában (Bowen, 2009). A háromszögelés célja, hogy olyan bizonyítékokat biztosítson, amelyek hitelessé teszi a vizsgálati adatokat (Bowen, 2009). Az adatkészletek közötti összefüggések megállapítása, a különböző módszerekkel gyűjtött információk csökkenthetik a lehetséges torzítás hatását. A kvalitatív és kvantitatív módszerek kombinálása bevett gyakorlata a dokumentumelemzésnek.

1.1.1. Melyek lehetnek a vizsgálandó dokumentumok?

A dokumentumoknak három típusa van (O'Leary 2014):

- Nyilvános, a szervezet működését szabályozó/biztosító hivatalos dokumentumok: például a küldetésnyilatkozatok, éves jelentések, stratégiai tervek, a szervezeti és működési szabályzatok stb.
- Nyilvános, a szervezet (munkatársai) által előállított termékek: például tankönyvek, tanmenetek, képzési tervek, kézikönyvek, vizsgálati-kutatási beszámolók, tanulmányok stb.
- Nyilvános a szervezet működése során keletkezett másodlagos dokumentumok: például a naptárak, e-mailek, albumok, blogok, Facebook-bejegyzések, szolgálati naplók, eseményjelentések, hírlevelek, program beszámolók, szórólapok, posztok, napirendek stb.

1.1.2. Milyen eljárással elemezzük a dokumentumokat?

A dokumentumelemzés a kvalitatív kutatás egyik formája, amelyben a vizsgálatot végző jelentést és értelmezést ad a szövegnek a vizsgált téma perspektívájából (Bowen, 2009). A nemi egyenlőség nézőpontjából lehetőség van az olyan szavakra való rákeresésre, amelyek tipikusan megjelennek a nemekkel kapcsolatos szövegekben, illetve „kérdéseket tehetünk fel” a szövegnek, amelyekre kereshetjük a dokumentumban a potenciális választ (a dokumentumelemzés interjú technikája).

1.1.3. A dokumentumelemzés folyamata

A tényleges dokumentumelemzés előtt a vizsgálatot végzőknek részletesen meg kell tervezni a folyamatot a megbízható eredmények biztosítása érdekében.

O'Leary (2014) 8 lépésből álló tervezési folyamatot javasol:

- Lista készítés a feltárandó szövegekről (pl. sokaság, minták, válaszadók, résztvevők).
- A szövegek elérési lehetőségeinek feltérképezése (online formában, könyvtári hozzáféréssel stb.), megfontolva a kulturális és nyelvi akadályokat is – amennyiben ez releváns.
- A torzítások tudomásul vétele és kezelése.
- Az elemzéshez szükséges feltételek és eszközök számbavétele (pl. szövegelemző szoftver).
- Stratégia kialakítása a hitelesség biztosítására.
- Az adatok megismerése.
- Az etikai kérdések átgondolása és figyelembevétele (pl. bizalmas dokumentumok).
- Tartalék terv kialakítása.

FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK



Hány dokumentumot kell összegyűjteni?

- A dokumentumok széles skálája informatívabb, de inkább a dokumentum minőségére, mint mennyiségére kell koncentrálni (Bowen, 2009).

Milyen egyéb kérdéseket kell figyelembe venni a dokumentum-elemzés megkezdésekor?

- Az első az elfogultság kérdése, ez a kérdés mind a dokumentum készítője, mind a kutató részéről felmerülhet. Ugyanakkor figyelembe kell venni és értékelni kell a dokumentum eredeti célját és célközönségét.

Mi a helyzet az explicit és a látens tartalom kérdésével?

- A dokumentum explicit tartalma az, amit a szerző tudatosan megfogalmaz és tulajdonít a szövegnek. A dokumentum „akaratlan” vagy látens tartalma a stílusra, hangnemre, témára, tényekre vagy véleményekre utal, amelyek rejtetten jelennek meg a szövegben, vagy a sorok közül olvashatók ki. Fontos, hogy a szövegből hiányzó, bár az elvárások szerint mégis szükséges elemek jelentős információ tartalommal bírnak.

1.1.4. A dokumentumok tényleges tartalmának feltárása

- A feltárás két fő technikája:
 - Az interjútechnika. Ebben az esetben a kutató válaszadóként vagy adatközlőként kezeli a dokumentumot, amely releváns információkkal látja el a kutatót (O'Leary 2014). A kutató „feltesz” kérdéseket, majd kiemeli a választ a szövegben.
 - A másik technika az előfordulások feljegyzése vagy tartalomelemzés, ahol a kutató számszerűsíti bizonyos szavak, kifejezések és fogalmak használatát (O'Leary 2014).
- Rendszerezés:
 - Lényegében a vizsgálatot végző határozza meg, hogy mit keres, majd dokumentálja és rendszerezi a dokumentumon belül az előfordulások gyakoriságát és mennyiségét.
 - Az információkat ezután a kutatás központi kérdéseivel kapcsolatban rendezi (Bowen, 2009).

A tartalomelemzés mellett a **tematikus elemzés** is szóba jöhet, amely a dokumentum adatainak egyfajta mintafelismerése. Ez a módszer magában foglalja az adatok gondos, célzott olvasását és újraolvasását, valamint kódolást és kategóriaalkotást. Az első körben témacsoportok megállapítása történik, majd a dokumentumokban megjelenő szövegek témacsoportokhoz rendelése, ezt követően a témacsoportok összevonása, szűkítése, mindaddig, amíg az ismétlődések és variációk kiszűrődnek. Végül egyértelmű kódok mentén lehet értelmezni a dokumentumok tartalmát. A kialakuló kódok és témák a különböző módszerekkel gyűjtött adatok integrálására is szolgálhatnak. A dokumentumok elemzése során a kódolási kategóriákat az intézmény más szervezeti területeinek vizsgálatával összhangban kell kialakítani. Bowen a dokumentumelemzés általános koncepcióját a következőképpen foglalja össze: „a dokumentumok értékelése oly módon, hogy empirikus tudás keletkezzen és kialakuljon a szöveg megértése” (2009, 33).

1.1.5. További módszertani kérdések

- Az adatok beszerzése, a dokumentumok összegyűjtése

A szabályzatok nyújtják a primer adatokat. Mivel ezek nyilvánosak, nem kell őket kifejezetten összegyűjteni, de a releváns szabályzatok, illetve a szabályzatok releváns részeinek kiemelése önmagában egyfajta adatgyűjtés, adatbázis-építés, és így értékes kutatási eredménynek tekinthető. A dokumentumok szelekciója véletlenszerű mintaválasztás és relevancia alapján történik.

- Szekunder adatok használata – miért jó, mik a korlátai?

A jogi és szabályozási keretrendszer elemzéséhez képest minden más kutatási terület vizsgálata során keletkezett eredmény „szekunder adat”, amelyek segítségével összevethetjük a szabályzatokból kirajzolódó képet a gyakorlattal. Ez egy klasszikus jogszociológiai kérdésfelvetés, a jogszociológiai kutatások jelentős része a pozitív jog és a joggyakorlat, valamint a laikusok által követett, általuk jogi jellegűként azonosított normák eltéréseivel, olykor teljes elszakadásának problémájával foglalkozik. Noha önmagában a normatív keretrendszer elemzése nem elegendő a problémák teljes körű feltárásához (hiszen a nemi egyenlőséget ritkán akadályozzák explicit szabályzati intézkedések), tisztában kell lennünk azzal, hogy a szabályozás elégtelensége, ellentmondásossága vagy következtelensége is vezethet nemi egyenlőtlenségekhez.

1.2. Dokumentumelemzés a nemi egyenlőségi diagnózis felvétele során

1.2.1. A szervezet vezetése által kibocsátott, a szervezet működését szabályozó belső dokumentumok vizsgálata

Elsődleges célja a látszólag semleges szabályok által vagy ellenére megvalósuló intézményi, strukturális diszkrimináció feltárása. Ehelyütt kerül vizsgálatra, hogy a belső szabályozási környezet lehetővé teszi-e a megkülönböztetések fenntartását.

Kiindulási pont: minden támogató szemléletű szabályozási rendszernek proaktívnak kell lennie, a benne működőknek (elsősorban a vezetőknek) kifejezetten, célzottan törekedniük kell a meglévő egyenlőtlenségek felszámolására, az intézményi dokumentumoknak pedig ebben kell támogatni őket. Ezekben a dokumentumokban a támogatott cél elvárásként kell, hogy megjelenjen. A vizsgálat szempontrendszere arra koncentrál, hogy feltárja azokat a területeket, ahol be kellene avatkozni, ahol nem elég a semleges, „gender blind” megközelítés, de ennek ellenére tetten érhető a nemi egyenlőséggel kapcsolatos „színvakság”.

1.2.3. A dokumentum elemzés főbb területei

A szabályzatok, döntéshozási, strukturális és szervezeti folyamatok vizsgálata, úgy mint

- az intézményi dokumentumok, döntéshozási folyamatok vizsgálata,
- toborzás, munkaerő felvétel nemi szempontú vizsgálata (álláshirdetések, felvételi eljárások vizsgálata),

- az etikai kódex, etikai bizottságok, a hallgatói fegyelmi szabályzat és döntések vizsgálata,
- az intézmény által produkált dokumentumok illeszkedése a nemi egyenlőségi elvekhez, és
- mindezek alapján szabályozási javaslatok megfogalmazása.

FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK

Miért van szükség a szabályzatok elemzésére a nemi egyenlőség megvalósításához?

- Mert a szabályzatok teremtik meg az intézmény működésének kereteit. Bár a többi vizsgálat, amelynek során empirikus módszerekkel kerülnek megvizsgálásra az intézményi folyamatok hétköznapi valóságában megjelenő nemi alapú különbségtétel különböző dimenziói, jóval többet árul el a nemi egyenlőséggel kapcsolatos problémákról, a jogi háttér, és az intézményi működésre vonatkozó szabályozók jelentik azt a keretet, amelyben ezek a feltárt problémák kialakulnak, fennmaradnak, vagy nem kerülnek nyilvánosságra, nem nyernek orvoslást. Ezért, bár a szabályzatok látszólag semlegesek, feltételezhetjük, hogy mégis vannak olyan hiányosságai, amelyek a kiszolgáltatott helyzetben lévők hátrányára válnak. A cél ezeknek a hiányosságoknak a feltárása. Több esetben jelentős problémát okozhatnak a túlzottan absztrakt, generálklauzuláris szabályozási megoldások, amelyek általában kívánatos rugalmasságuk okán alkalmasak lehetnek a fennálló egyenlőtlenségek fenntartására.

Milyen problémák merülhetnek fel a vizsgálat során?

- Mennyiségi: általában egy intézménynek nagyon sok szabályzata van, és szerteágazó, sokrétű a szabályozása. A szabályzatok tömege, szerteágazó volta, és többszintűsége miatt a főbb, meghatározó elemekre szükséges koncentrálni, illetve egy olyan, elemzési eszközként használható szempontrendszert szükséges megalkotni, amely segít megtalálni azokat a látszólag semleges szabályokat, amelyek mégis tényleges egyenlőtlenségeket okoznak, illetve tartanak fenn.
A jelenség rejtett volta: az összes szabályzat átolvasása esetén is kicsi az esély arra, hogy nyílt hátrányos megkülönböztetést találunk.

Hogyan történik a releváns szabályzatok, dokumentumok kiválasztása?

- Javasolt egy előzetes szempontrendszer kialakítása, amely lehetővé teszi a szabályzatok sokaságában való eligazodást.



1.3. Szempontrendszer az intézményi szabályzatok felülvizsgálatához

1.3.1. A tudományos munkatársakat, az oktatókat és a kutatókat érintő kérdések

A. Az életpálya csapdáinak tükröződése a szabályozásban

Abból a hipotézisből érdemes kiindulni, hogy egyes szabályozási hiányosságok erősítik a női oktatókkal és kutatókkal szembeni strukturális diszkriminációt. Mind a felsőoktatásban, mind a kutatóintézetek esetében rendkívül fontos az oktatók-kutatók tudományos előmenetele, fokozatszerzése, publikációs tevékenysége. E tekintetben jelentős különbségek lehetnek a női és férfi kutatók-oktatók között. A más vizsgálati módszerekkel (pl. karriervizsgálat, tudományos életút vizsgálat) való háromszögelés elengedhetetlen.

a) az előmenetel fordulópontjai:

- a doktori fokozat megszerzéséhez vezető út
- vizsgálandó, hogy a doktori képzés alatti gyerekvállalás figyelembevételével kapcsolatos szabályok biztosítják-e a nők és férfiak egyenlő esélyeit? (felvetődhet a kifejezett előnyben részesítés kérdése)
- vizsgálandó, hogy milyen eltérő feladatokat várnak el a tanszékek/kutatócsoportok a női és a férfi doktoranduszoktól – felülvizsgálható a doktoranduszok feladatairól, és ezek ellenőrzéséről, értékeléséről szóló szabályozás
- habilitációs szempontrendszer: amennyiben ez releváns, felülvizsgálendő – könnyebb férfiként teljesíteni, „férfi” életpályára van modellezve – értve ez alatt, hogy ha van gyermeke, nem az ő elsődleges feladata a gyermekek gondozása a családban

b) láthatatlan munka (University of Oregon 2017):

- nem elszámlolt oktatói és/vagy kutatói feladatok
- a tehetség gondozás „belépő szintje” – több munkával, de kevesebb elismeréssel jár egy alapszintű, minél több diákot megszólító tudományos műhely működtetése, mint a már „válogatott”, kiváló hallgatókkal végzett munka akár az alap- akár a doktori képzésben
- mentorprogram
- kurzuson felüli előadások (nyílt napok stb.)
- különböző bizottságokban ellátott, juttatással nem járó egyéb feladatok
- a magasabb szinteken, ahol több a férfi oktató/kutató, gyakran formálisan kevesebb a feladat, amely sokszor kevesebb munkával jár, ugyanakkor nagyobb presztízsű – gyakran a női oktatók/kutatók a munkásabb, több aprólékos feladattal járó tevékenységeket végzik, amelyeknek alacsonyabb a presztízse, azonban több időt és energiát vesz igénybe
- „nőies” feladatok (vezetőként is) – az egyetemi/kutatóintézeti működés reprodukív oldalával kapcsolatos, adminisztratív, hallgatói ügyekkel kapcsolatos feladatok: időigényesebb, kevésbé látványos és elismert feladatok
- kapcsolatháló, informális viszonyok – kutatások, publikációk, egyetemi testületek: boy's club, a nemek közötti arányok meghatározásának kérdése
- munka és magánélet sajátos egyensúlya: a tudományos előmenetel feltétele a magánéletet is átszövő, elmélyült kutatói munka, és a nők esetében a láthatatlan munka jellegű vagy reprodukív típusú feladatok (amelyek amúgy is megterhelőbbek lehetnek) és a magánéleti, családi szerepek mellett kérdéses, hogy erre a „folyamatos” tudományos munkára mennyire jut idő

B. Hétköznapi szexizmus, zaklatás kérdései a szabályozásban

Vizsgálandó, hogy van-e megfelelő szabályozás, ami hatékonyan megvédené az áldozatokat, ez nem csak vezető-beosztott, hanem oktató-oktató vagy kutató-kutató viszonyban is problémás lehet.



1.3.2. A hallgatókat érintő kérdések (felsőoktatási intézmények esetében)

A hallgatókra vonatkozó egyetemi szabályzatok, főként a Hallgatói Követelményrendszer (a továbbiakban: HKR) textuális elemzésekor nem találhatunk olyan rendelkezéseket, amelyekből direkt módon következne a nemek közötti diszkrimináció. A szabályzatok elemzéséből általában az állapítható meg, hogy e szabályzatok alapvetően a nemek közötti egyenlőséget „szívnak” módon kezelik, tehát minden hallgatóra – nemre való tekintet nélkül – ugyanazon szabályzati rendelkezések vonatkoznak. Ez utóbbi szemléletmód formálisan valóban megvalósítja az egyetemi hallgatók közötti nemi egyenlőséget, ugyanakkor felvethetők olyan jövőbeli szabályzatmódosítások, amelyek a nemek közötti egyenlőség elvének tartalmi szempontból való elősegítését szolgálhatják.

A nemi sajátosságokat is szem előtt tartó szabályzatmódosítási javaslatok megfogalmazását megelőző kutatás módszertanilag támaszkodhat Tània Verge (2021) katalán kutató korábbi jogszociológiai, szociálpolitikai elemzéseire. Verge szerint ugyanis elsőként meg kell vizsgálni azt, hogy a jelenlegi szabályok „mit” és „hogyan” szabályoznak a nemi egyenlőség szempontjából.

A következő vizsgálati területeket lehet meghatározni:

A. A dékáni méltányosság szabályai

A legtöbb egyetem alkalmazza a (dékáni) méltányosság jogintézményét, amelyre vonatkozó szabályzati rendelkezések általában a hallgatói követelményrendszerben (a tanulmányi és vizsgaszabályzatban) találhatók. A méltányosság biztosításában általában nagyfokú diszkriminációt élveznek az annak gyakorlására feljogosított személyek, testületek, azonban nagy eltérés mutatkozhat abban, hogy milyen esetekben engedélyezik a méltányossági kérelmeket. Érdemes megvizsgálni a másodfokú eljárások tapasztalatait,

mert valószínűleg le tudjuk vonni azt a következtetést, hogy sok esetben a szabályzatok formális egyenlőségfogalmából kiindulva az eljárásokban nem veszik figyelembe a nemi sajátosságokból fakadó élethelyzetek következményeit. Lehetséges, hogy a méltányosság szabályait módosítani szükséges úgy, hogy ne lehessen figyelmen kívül hagyni pl. a reprodukciós eljárásokból, vagy akár a várandósságból fakadó különös élethelyzeteket.

B. A párkapcsolati erőszak kezelésének egyes kérdései

A felsőoktatási intézmény bántalmazás esetén fegyelmi eljárás keretében elbocsáthatja a bántalmazót. Ugyanakkor a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (a továbbiakban: Nftv.) fegyelmi eljárásokra vonatkozó szabályai lehetővé teszik azt, hogy a felsőoktatási intézményből kizárt hallgató újrafelvételizzen abba az intézménybe, ahonnan kizárták (Rónay 2016). Ezzel előállhat az a helyzet, hogy a felsőoktatási intézmény nem képes megóvni a bántalmazott hallgatót. Ugyan ezt az Egyetem saját szabályzatalkotási hatáskörében nem oldhatja meg, mégis sokat javíthatna azon, hogy a fegyelmi eljárások a nemi szempontokat kitüntetett módon vegyék figyelembe.

Amiben azonban az Egyetemnek aktív, szabályozó felelőssége van – tekintettel a sommás jogszabályi környezetre –, az a fegyelmi eljárás eljárási jellegű normáinak kialakítása.

C. Gyermekvállalás figyelembevétele az egyetemi tanulmányok során

A jelenleg hatályos szabályzatok egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben veszik figyelembe a gyermekvállalásból adódó feladatokat, azokat legfeljebb példálódzó, de még inkább generálklauzuláris megoldásokkal kezelik. Erre mindenféleképpen reflektálni szükséges.

D. Szexizmus tilalma

Az Egyetemek Etikai Kódexe általában tiltja a szexizmust, mégis problémaként merülhet fel az oktató–hallgató, adminisztráció–hallgató relációkban. Ehhez a valós helyzet áttekintését követően szükséges lehet konkrétabb etikai normák kialakítása, a jelenlegi kerettényállások pontosítása és finomítása.

1.3.3. Az oktatást és/vagy kutatást támogató és adminisztratív munkatársakat érintő kérdések

Az oktatást és/vagy kutatást támogató és adminisztratív munkatársak az intézményt érintő kérdésekben gyakran perifériára szorúlnak sajátos helyzetük miatt. A nemi egyenlőség területén mindenképpen felmerül esetükben is néhány, a kutatókat, oktatókat és hallgatókat is érintő terület.

A. Az életpálya csapdáinak tükröződése a szabályozásban

Ez esetben is figyelemmel kell lenni arra, hogy a szabályozási hiányosságok erősítik a női oktatást-kutatást támogató és adminisztrációban dolgozó kollégákkal szembeni strukturális diszkriminációt úgy mint:

a) az előmenetel

- várhatóan, bár jelentősen nagyobb arányban találunk női, mint férfi kutatást támogató és adminisztratív munkatársakat, gyakran ez az arány a vezető pozíciókban megfordul: azaz vezetői szinten több férfit találunk, mint nőt

b) munka-magánélet összehangolásának nehézségei (gyermekneveléssel / ápolással összefüggő feladatok)

- gyakori, hogy az intézmények alkalmazzák az ún. „kötelező szabadság” meghatározott időszakát (áthelyezett munkanapok, nyári és téli leállás), ha igen, akkor ez nem veszi figyelembe a gyermeket nevelők helyzetét (közoktatási szünetek)
- a home office munkavégzés tiltása nehezebb helyzetbe hozza a gyermeküket egyedül nevelőket és a nőket, tekintve, hogy a gyermekneveléssel, gondozással kapcsolatos feladatokat hazánkban hagyományosan nők végzik

c) bérkülönbségek

- közalkalmazottakat foglalkoztató környezetben rendkívül nehéz ennek vizsgálata, a szabályozás áttekintése során érdemes figyelmet fordítanunk a kérdésre

B. Hétköznapi szexizmus, zaklatás

Nincsen megfelelő szabályozás, ami hatékonyan megvédené az áldozatokat (oktató - oktatást-kutatást támogató munkatárs és oktatást-kutatást támogató munkatársak közötti viszonyban is problémás).

1.4. A jogorvoslati eljárások és jogorvoslati utak vizsgálata

FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK

Melyek a nemi egyenlőség szempontjából releváns eljárások, amelyekre a dokumentumvizsgálatnak ki kell terjednie?

- A panaszeljárások, a fegyelmi eljárások, a munkaerő toborzási és felvételi eljárások, az előléptetési eljárások, a döntéshozatali eljárások vizsgálata szükséges a nemi egyenlőség szempontjainak perspektívájából. A toborzási, kiválasztási folyamat elemzése kizárólag a munkatársak pályautjának elemzésének és a statisztikai adatok elemzésének eredményeivel együtt ad ki teljes képet.

1.4.1. A jogorvoslati eljárások vonatkozásában célravezető megvizsgálni

- azt, hogy vannak-e az intézményben a jogorvoslatot biztosító fórumok – fegyelmi, etikai bizottság, intézményi ombudsman;
- az elmúlt néhány évben érkezett panaszokat, a jogorvoslati bizottságok (etikai, fegyelmi) döntéseit, az intézményi ombudsman éves jelentéseit;
- a panaszokra adott vezetői intézkedéseket;
- azt, hogy a panaszokat az intézmény vezetői a saját hatáskörükbe vonva intézték-e el, amely gyakran elkerüli a szervezeti nyilvánosságot vagy átadják a megfelelő intézményi bizottságnak – amely például az etikai bizottság esetében együtt járhat a szervezeti nyilvánossággal, azaz a döntés nyilvánosságra hozatalával – függően a szervezet etikai kódexében foglaltaktól;
- a jogorvoslati eljárások és utak láthatóságát és elérhetőségét a munkatársak, hallgatók és bármely érintett számára;
- az eljárások egyszerűségét vagy bonyolultságát, nehézkességét;
- a sértetti anonimitás biztosításának lehetőségét;
- azt, hogy a munkatársak ismerik-e a jogorvoslati utakat, és az azokhoz való eljutást – itt már a szervezeti kultúra vizsgálatának határterületén vagyunk, elsősorban nem dokumentumvizsgálati, hanem kérdőíves módszerrel dolgozható fel ez a kérdéskör.

1.4.2. A jogorvoslati eljárások vizsgálatának módszerei

- a jogorvoslati fórumok működési és eljárási szabályzatainak vizsgálata;
- a jogorvoslati döntések szövegének vizsgálata;
- a jogorvoslati fórumok nemi összetételének vizsgálata;
- a jogorvoslati fórumba történő bekerülés gyakorlata;
- illetve munkatársak ismereteinek kérdőíves felmérése abban tekintetben, hogy tudnak-e a jogorvoslati fórumokról, illetve a panasztétel formáiról.

FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK

Miért fontos a nemi diszkriminációval, szexizmussal és egyenlőtlenségekkel kapcsolatos panaszok megfelelő jogorvoslati eljárás keretében való vizsgálata és a vizsgálat eredményének nyilvánosságra hozatala? Avagy miért nem elegendő, hogy az intézmény vezetője saját jogkörében eljárva rendezze a jogsérelmet?

- Az intézmény vezetőjének saját jogkörében történő intézkedés felvetheti az elfogultság és az önkényesség kérdését, továbbá ez az intézkedési forma, úgymond a szűk érdekelti csoporton belül tartja az esetet és a döntést is. Gyakori az a mítosz, hogy jobb „zártan”, a legszűkebb körben kezelni az ilyen ügyeket, hogy ne sérüljön az intézmény (kar, intézet, osztály, tanszék stb.) jó hírneve. Ezzel szemben a diszkriminációhoz, szexizmushoz és a nemi egyenlőséghez kapcsolódó esetek nyilvánossága, a jól kivizsgált, elfogulatlan testületi/bizottsági döntések befolyásolják a szervezeti kultúrát, iránymutatást adnak a szervezeti tolerancia határait illetően – például rámutatnak a ZÉRÓ TOLERANCIA kultúrájára és világos normatív kereteket állítanak a szervezet tagjai elé. A szűk vezetői körben intézett esetek, ha mégoly elfogulatlanok és igazságosak is, mindezzel az előnnyel nem rendelkeznek. Az ügyek nyilvánosságra kerülése nem csak a szervezeti kultúrát és szervezeti normákat teszik egyértelművé, de tanúbizonyságot tesznek a szervezet erejéről is, azt mutatva, hogy képes megbirkózni a negatív szervezeti magatartással is.

1.4.3. Továbblépési lehetőségek

- Tervezzük meg a nemi egyenlőséggel kapcsolatos ügyek rendszeres vizsgálatát, az azokból levonható következtetések rendszeres áttekintését (pl. két évente);
- Rendszeresen hozzuk nyilvánosságra a levonható következtetéseket és próbáljuk meg rendszer szinten értelmezni azokat (ne egyéni/eseti szinten);
- Biztosítsuk a jogorvoslati fórumok kiegyensúlyozott nemi összetételét;
- Amennyiben visszatérő problémával találkozunk, úgy kérjünk szakértői segítséget és beavatkozást (tréningek, szervezetfejlesztési analízis stb.).



1.5. Munkaerőtoborzási és felvételi eljárások, valamint a kiírt pályázatok elemzése

A munkaerőtoborzási és felvételi eljárások, valamint a kiírt pályázatok elemzése során azt érdemes vizsgálni, hogy megjelenik-e azokban olyan indokolatlan foglalkoztatási feltétel, amely nemi különbségtételből fakadhat. Nagy valószínűséggel kevésbé találunk olyan pályázatokat, amelyek nyílt nemi elfogultságot tartalmaznak. Ugyanakkor gyakran nem gondolunk arra, hogy bizonyos kifejezések explicitté tétele vagy a felvételi bizottság kiegyensúlyozott nemi összetétele segítheti a nemek közötti egyenlőséget.

MILYEN A NEMI EGYENLŐSÉGET ELŐSEGÍTŐ PÁLYÁZATKIÍRÁS?

Fontos üzenetet tartalmaz a pályázati kiírás nyelvezete. A horizontális szegregáció csökkentését szolgálhatja, ha a tipikusan az egyik vagy másik nemmel azonosított tudomány- vagy kutatási területeken meghirdetett pályázatok szövegezésében kifejezetten megemlíti a férfiak által dominált területek esetében azt, hogy női kutatók, munkatársak jelentkezését is várjuk, vagy a nők által dominált területek esetében azt, hogy férfi kutatók, oktatók vagy munkatársak jelentkezését is várjuk.

MILYEN A NEMI EGYENLŐSÉGET ELŐSEGÍTŐ FELVÉTELI BIZOTTSÁG?

A nemi egyenlőséget elősegítő felvételi bizottságban kiegyensúlyozott a férfiak és a nők aránya. Ezzel azt az üzenetet közvetíti az intézmény, hogy mindkét nem egyenlő eséllyel indul a felvételi versengésben. A bizottság nemi összetétele ugyanis önmagában képes az elfogultság érzetét keltetni. A csak férfiakból álló bizottság azt az üzenetet hordozza, hogy elsősorban a férfiak juthatnak előnyhöz, hiszen a befogadó csoport (a bizottság tagjai) reprezentálják az intézmény elvárásait. Vagy épp ellenkezőleg, a csak férfiakból álló bizottság azt sugallhatja, hogy a nőknek előnyük lehet, pl. a külső megjelenésük miatt elnyerni az állást.

2. Az intézmények által előállított termékek (pl. kutatási, oktatási anyagok) vizsgálata

A vizsgálható
szervezeti termékek

A vizsgálat
elméleti háttere

A vizsgálat
lehetséges témái

Az adatok és
struktúrájuk

Módszertan

Várható
eredmények

2.1. A vizsgálható szervezeti termékek

Ezen a területen azt vizsgáljuk, hogy a szervezet munkatársai (oktatói, kutatói) által előállított tananyagok, kutatási anyagok, kutatási beszámolók, tanmenetek, tantervek, tanulmányok, tankönyvek, kézikönyvek stb. milyen mértékben és milyen módon tartalmaznak a nemi egyenlőség szempontjait. Az oktatás és kutatás tartalma egyrészt tükrözheti a nemek közti egyenlőség témájának jelenlétét, fontosságát, megközelítési módjait az K+I intézményekben, másrészt a nemi egyenlőtlenségek mögötti rendszerbeli és kognitív struktúrákat megerősítő vagy gyengítő tényezőkre is rámutathat. Ennek megfelelően a helyzetfeltárás fontos eszköze, valamint a szakmai ajánlások megfogalmazásához is fontos hozzájárulást ad a tantervi, oktatási és kutatási tartalom feltárására.

Az intézmények típusától függően, azaz attól, hogy felsőoktatási intézményről vagy kutatóintézetéről van szó, eltérő a vizsgálatban résztvevő dokumentumok természete.

A felsőoktatási intézményekben elsősorban a tantervek, tankönyvek a releváns dokumentumok; a kutatóintézményekben elsősorban a kutatásfinanszírozás, a kutatási területek meghatározása, a kutatócsoportok nemek szerinti összetétele, illetve a diverz kutatási témák nemi relevanciájának vizsgálata merülhet fel.

2.2. A vizsgálat elméleti háttere, különös tekintettel a felsőoktatási intézményekre

A tanterv, vagyis az oktatás tartalma a pedagógiai szakirodalom szerint sokkal több, mint a konkrét kurzusok leírása vagy a tankönyvek. Az oktatás tudást közvetít, azonban mély episztemológiai kérdés, hogy mit is tekintünk tudásnak, és hogyan hat ez a tudás az oktatásban résztvevőkre (Au, 2012). A sokféle megközelítés közös pontja, hogy a tudást komplexen értelmezik, amelyben nem pusztán ismeretelemek, hanem a cselekvéshez köthető dimenziók is benne rejlenek (kompetenciák, készségek, attitűdök, a valóság cselekvő átalakítása – megközelítésektől függően), valamint, hogy a kurikulum szintén olyan összetett valóság, amelyben az oktatási környezet, a módszertan, a használt szövegek és eszközök egymással kölcsönhatásban fejtik ki hatásukat. Ez a hatás a tanulók (szinten többféleképpen értelmezett) tudatára, illetve személyiségére történik. Ebben a hatásban különösen a kritikai kurikulum tanulmányok megközelítése szerint (Au, 2012) ott rejlenek mindig a hatalmi, ideológiai dimenziók. Sok irodalom hangsúlyozza a rejtett tantervi hatásokat (*hidden curriculum*), amelyek túl vannak a tudatos curriculumon, de nagyon fontos vagy akár az explicit tartalomnál fontosabb is lehet szerepük. Feltehető, hogy a nemi egyenlőségi diagnózis felvétele során csak limitált módon tudjuk ezt a

komplex szemléletmódot érvényesíteni, és számos összetett hatást nem tudunk megvizsgálni (tanulási környezet, rejtett tanterv stb.). Mindenképpen érdemes megvizsgálni a felsőoktatási intézmény tantárgyi struktúráját és kurzusleírásait, kiegészítve esetleg más rendelkezésre álló elemekkel (tankönyvek, KKK-k, akkreditációs anyagok egy része stb.). A konkrét szövegek vizsgálata során azonban tartsuk meg perspektívaként a kurikulum szélesebb értelmezését. A megközelítések közül különösen hasznos a kritikai hagyomány (Mészáros 2021), mert ez alkalmas az egyenlőtlenségek kérdésének strukturális és rendszerbeli megragadására. Ez azt jelenti, hogy a tantervben nem egyszerűen a nem és nemi egyenlőség mintegy semlegesen megragadható jelenlétét tárjuk fel, hanem ideológiai és hatalmi elemzés keretében a mögöttes, egyenlőtlenségeket megerősítő struktúrák feltárására vállalkozhatunk egy nemi egyenlőséget előmozdító keretben. Ez a keret azért is szükséges, mert egy konkrét, az egyetem cselekvését meghatározó dokumentum elkészítéséhez ad a vizsgálat inputot, amely így egyértelműen a feminista cselekvés és policy aktusa. Erre a keretre a felsőoktatási curriculummal a nem szempontjából foglalkozó szakirodalmak kiemelten felhívják a figyelmet (Hinton-Smith et al. 2021, Verge 2021).

A kurikulum nemcsak a hallgatók tudatára hat, de kifejezi, megjeleníti az egyetemi tudás nemekre vonatkozó (ideológiai) struktúráit. A társadalmi nem kategóriáját analitikus, leíró szociológiai fogalomként kezeljük, eltekintve a számos meghatározását övező vitától. Ez a fogalom azt írja le, hogy a nők és férfiak milyen viszonyokban vannak a társadalomban szerepeiknél, cselekvésüknél, pozícióiknál fogva, és ezt a viszonyrendszert hogyan teszik egyenlőtlennek a nemre vonatkozó struktúrák, értelmezésmódok, végső soron ideológiák. A vizsgálat tárgya lehet tehát elsősorban a nem explicit és implicit jelenléte, a nemek egyenlőségének tematizálása, a nemek ábrázolásmódja, reprezentációja (az arányok és minőség), a nemekhez köthető módszertani sokszínűség.

2.3. A vizsgálat lehetséges témái

A nemi egyenlőség szűkebb témáját tekintve a vizsgálat kiterjedhet mind az oktatási anyagok és curriculumok, mind a kutatási jelentések és tanulmányok vonatkozásában a következő kérdésekre:

- a nemi alapú erőszak formáinak megjelenésére,
- a nők alárendelt szerepének bármilyen formában történő ábrázolására
- a nők és férfiak közötti egyenlőtlenséget megerősítő ábrázolásmódokra
- a megszilárdult (sztereotip) női és férfi szerepekre és a mögöttük rejlő hatalmi szempontokra (pl.: gondoskodás vs vezetés, bizonyos foglalkozások nemekhez kötöttsége)
- a férfi dominancia ideológiai formáira (hegemón maszkulinitás).

A vizsgálat kérdései a következők lehetnek a különböző tantervi és kutatási elemekben:

- a nemek közötti egyenlőség-egyenlőtlenség kérdése milyen mennyiségben jelenik meg?
- milyen fókuszokkal jelenik meg a téma? mennyire fedi le a megjelenés az egyenlőtlenség sokféle dimenzióját?
- a nemek közti egyenlőség-egyenlőtlenség tematikájához milyen értékdimenziók kapcsolódnak? ennek reprezentálásában milyen értelmezési keretek érvényesülnek? ezek milyen megközelítéseket (ideológiákat) tükröznek, illetve struktúrákat erősíthetnek meg?
- a társadalmi nem fogalma milyen mértékben jelenik meg?
- a társadalmi nem értelmezésének milyen formái érvényesülnek?
- a férfi és nő reprezentáció aránya milyen a releváns szövegekben?
- a nemek reprezentációinak milyen főbb tényezői érhetők tetten az alábbi dimenziókban:
 - tipikus szerepek
 - pozíciók
 - cselekvések
 - a nemekhez fűződő attitűdök
 - férfi-nő viszonyrendszer (minősége, hatalmi dimenziók)
- módszertanilag a releváns tantervek, tanulmányok, kutatási dokumentumok megjelenítenek-e a szakirodalom szerint a hatalmi dimenziók megkérdőjelezésre alkalmas elemeket?

Konceptuálisan többféle szövegelemzési megközelítést lehetne követni: dekonstrukciós, hermeneutikai, kritikai diskurzuselemzést, azonban a nemi egyenlőségi diagnózis felvétel számára egy egyszerű feltáró, de kritikai szemléletű kevert módszertanú és kvalitatív súlyú vizsgálatot elegendő elvégezni.

2.4. A várható adatok és struktúrájuk

A felsőoktatás vonatkozásában a tantervelemzés ideális esetben beépül az oktatás szélesebb kontextusának elemzésébe. Ez azt jelentené, hogy elemezzük a tantervek egészét: tantervi hálók, beadott akkreditációs anyagok, kurzusleírások, de a fellelhető tananyagok minél szélesebb körét is (jegyzetek, tankönyvek), és feltárjuk az oktatás folyamatát is: óramegfigyelésekkel, tanári és hallgatói interjúkkal, kérdőívekkel. Ez a folyamat adna teljesebb képet a fenti alapkérdésről: a férfi-női viszonyok, egyenlőtlenségek hogyan jelennek meg és hathatnak az oktatásban: beleértve a rejtett tantervi, mélyebb struktúralis hatásokat. Ez az ideális forgatókönyv azonban nagyon erőforrás és időigényes feladat.

Hosszú távon érdemes befektetni egy ilyen folyamatba, de a NET diagnózis kialakítása esetében valószínűleg erre sokkal kevesebb idő és lehetőség van.

Egy racionális, forrás és idő kímélő vizsgálatban az oktatási anyagok és tantervek elemzése a következő rétegeket érintheti:

- A tantervi hálók, melyek a szakok mintaterveit tartalmazzák a tárgyak címével: ez esetben a tárgyak címei lehetnek informatívak, a címekben vizsgálható, hogy megjelenik-e a nem, nemi egyenlőség, nemek kérdése bármilyen módon, ezen kívül pedig a címek alapján azonosíthatók olyan tárgyak, amelyekben a téma előkerülhet (tehát a további mintavétel szempontjából fontos).
- A „hivatalos tantervek”, amelyben az egyes szakok céljai, a fejlesztendő kompetenciák, a szak tematikus fókuszai, tantervi struktúrája megjelenik és lehetőség szerint az egyes tantárgyak leírása is. Az akkreditációs anyagokban van ehhez nagyjából megfelelő struktúra, és limitált módon a képzési programok leírása is ad erről képet. Ennek a tantervi szintnek a szélesebb policy dokumentuma a Képzési és Kimenetei Követelmények, amely viszont nem egyetemespecifikus, de a keretét adja az oktatás tartalmának, tehát ilyen szempontból elemezhető kiindulási pont.
- Az egyes tantárgyakhoz köthető aktuális kurzusleírások szintje, amely legjobban mutatja, mi a tartalma az oktatásnak jelenleg.
- Tankönyvek, szöveggyűjtemények, jegyzetek.

A kutatóintézetek esetében a kutatási dokumentumok vonatkozásában:

- a kutatási témák – már sok esetben a kutatás címe iránymutatást ad,
- a kutatási tervek, beszámolók,
- illetve a kutatások eredményeként megszületett tanulmányok, kutatási jelentések a releváns és vizsgálandó dokumentumok.

Az adatokhoz kapcsolódóan felmerült, hogy kell-e súlyoznunk közöttük.

- A tantervek vonatkozásában: a nagyobb szakokon több hallgatót ér el egy tantárgy, míg vannak pár fős szakok, ahol csak néhányakra van hatással. Azonban ez a fajta súlyozás arra épít, hogy a tantárgy széleskörű vagy szűkebb körű hatását vizsgál-nánk. A hatások közvetlen vizsgálata azonban ennél sokkal komplexebb feladat, tehát inkább úgy érdemes tekinteni a dokumentumokra, mint a felsőoktatási intézmény oktatási tartalmának reprezentációjára, függetlenül a tényleges (és nehezen kutatható) hatásoktól. A reprezentáció szintjén tárhatjuk fel a társadalmi nem és nemi egyenlőség dimenzióinak megjelenését a szövegekben.

- A kutatási anyagok esetében érdemes dokumentum típusonként véletlenszerű mintaválasztással kiválasztani az anyagok (az idő és erőforrás függvényében) meghatározott százalékát, egy meghatározott időintervallumra korlátozva a vizsgálatokat.

2.5. A módszertan

Az elemzés egy olyan feltárást tesz lehetővé, amely megmutatja, hogy a nemekhez kapcsolódó témák milyen mértékben és milyen összefüggésben vannak jelen a dokumentumokban, a felsőoktatásban leginkább a tantárgyi struktúrákban (a tárgyak címei és esetleg a képzési programleírások terén), a kutatásban a kutatási területek struktúrájában. Ehhez kapcsolódóan egy alapvetően mennyiségi szövegelemzést érdemes készíteni (ez kiegészülhet a kontextus kvalitatív elemzésével). A korpuszt ezen a szinten nem érdemes mélyebb szövegbányászatnak alávetni, azonban a Nemi Egyenlőségi Tervben célként érdemes feltüntetni egy későbbi ilyen vizsgálat elvégzésének szükségességét, amely több erőforrás és nagyobb rendelkezésre álló szövegtörzs esetén tanulságos és informatív eredményekre vezethet.

Ezen kívül lehetőség van egy kvalitatív fókuszú vizsgálatra a hosszabb szövegekben, esettanulmány-szerűen. Itt jelenhetnek meg mélyebb elemzési szempontok. A dokumentumok kiválasztása nem egyszerű feladat, és nehezen automatizálható. A szakirodalom is megjegyzi, hogy a nem és nemi egyenlőség kérdése sokszor nem önmagában jelenik meg, hanem egyéb kérdésekhez kapcsolódva. Így a kiválasztásban a kutatók előzetes tudása és feltételezései benne lesznek, de ez kikerülhetetlen.

Mindezek alapján az alábbi módszertani folyamatterv alapján érdemes haladni a vizsgálatban:

- A kutatások/tantárgyak címeinek előzetes áttekintése. Első szöveges keresés lefuttatása.
- Szótár kidolgozása a mennyiségi vizsgálatához.
- Mennyiségi vizsgálat: szavak száma, szókapcsolatok megjelenése, szavak szövegtörzse a mintatantervekben és a képzési programok szövegeiben (kvalitatív adatelemzési szoftverrel).
- Hozzáférhető kutatási beszámolók és tananyagok kiválasztása.
- A dokumentumok mennyiségi vizsgálata.
- Kvalitatív tartalomelemzés előzetes kódstruktúrájának meghatározása.
- A kvalitatív tartalomelemzés az előzetes és a szövegelemzés közbeni kódokkal (kvalitatív adatelemzési szoftverrel).
- Az eredmények elemző összefoglalása, ajánlások megfogalmazása.



2.6. Várható eredmények

A kutatási anyagok, tantervek és tankönyvek vizsgálata egy induló képet tud mutatni arról, hogy a nemre és nemi egyenlőségre vonatkozó tematika mennyire és milyen módon jelenik meg az intézmény által előállított termékekben, dokumentumokban. Következtetéseink limitáltak, a reprezentációra vonatkoznak, a hatásokat nem tudják vizsgálni, és az oktatás/kutatás mélyebb struktúráit sem képesek feltárni. Feltétlenül érdemes a nem bölcsész és társadalomtudományi területek tekintetében is megjelenő rejtettebb nemi sztereotípiákat feltárni a kutatási anyagokban, tantervekben, tananyagokban. Ehhez azonban mélyebb vizsgálatokra van szükség. Ugyanakkor a nemi tematika teljes hiánya azt a feladatot veti fel, hogy a tartalomelemzéssel foglalkozó munkacsoport gondolja át és tegyen javaslatot arra, hogy az egyes – a nemi egyenlőséggel nehezen kapcsolatba hozható – területeken hogyan lehet megjeleníteni a nemek közötti egyenlőség kérdéseit.

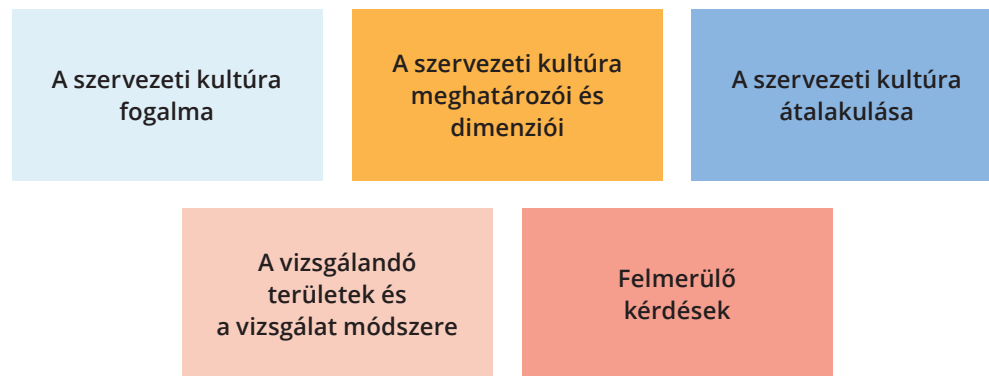
A vizsgálat eredményei még a fenti korlátokkal is fontosak, hiszen

- elindíthatnak egy intézményi szintű reflexiót,
- visszajelzést adhatnak a jelenlegi helyzet néhány tematikus és mennyiségi dimenziójáról,
- és arról, hogy milyen módon kellene az intézmény által előállított dokumentumokat további vizsgálatok számára hozzáférhetővé tenni,
- valamint, hogy milyen további vizsgálatok adhatnak átfogóbb képet a kutatás, az oktatás és nemi egyenlőség kapcsolatáról.

A Nemi Egyenlőségi Terv kidolgozása során a kialakítandó indikátorok és javaslatok a vizsgálat eredményében megjelenő problematikákhoz és területekhez kapcsolódhatnak majd, azaz konkrét és a helyi viszonyokhoz illeszkedő javaslatokat lehet majd tenni:

- újabb kutatási területek és szakok kialakítására, figyelemmel a nemi egyenlőség szempontjaira,
- az intézmény nemi egyenlőség iránti nagyobb elkötelezettségének megjelenítésére, azon keresztül, hogy a nemi egyenlőségi dimenziót mélyebben és szélesebb körben integrálja a kutatásba és oktatásba,
- és első lépésként arra, hogy az intézmény milyen módon segítse elő a nemi egyenlőségi szempont jobb vizsgálhatóságát: például hozzáférhető és egységesebb szerkezetű dokumentációval.

3. A szervezeti kultúra vizsgálata



3.1. A szervezeti kultúra fogalma

A szervezeti kultúra olyan mögöttes hiedelmek, feltételezések, értékek, interakciós módok és gyakorlatok összessége, amelyek hozzájárulnak a szervezet egyedi közösségi és pszichológiai környezetéhez. Ezek irányítják és befolyásolják a szervezet minden tagjának viselkedését és cselekedeteit. A szervezeti kultúrát nem szabad összekeverni a szervezeti célokkal vagy a küldetésnyilatkozattal, bár mindkettő segíthet meghatározni. A kultúra következetes és hiteles magatartásokon és viszonyulásokon keresztül jön létre, nem sajtóközleményeken vagy politikai dokumentumokon keresztül. A szervezeti kultúra magában foglalja a szervezet jövőképét, értékeit, normáit, rendszereit, szimbólumait, nyelvét, feltételezéseit és szokásait is (Needle 2004).

A szervezet vezetői létfontosságúak a szervezeti kultúra kialakításában és kommunikációjában. A vezetés és a kultúra kapcsolata azonban nem egyoldalú. Míg a vezetők a kultúra fő „építései”, a kialakult kultúra befolyásolja, hogy milyen vezetés lehetséges (Schein 2010).

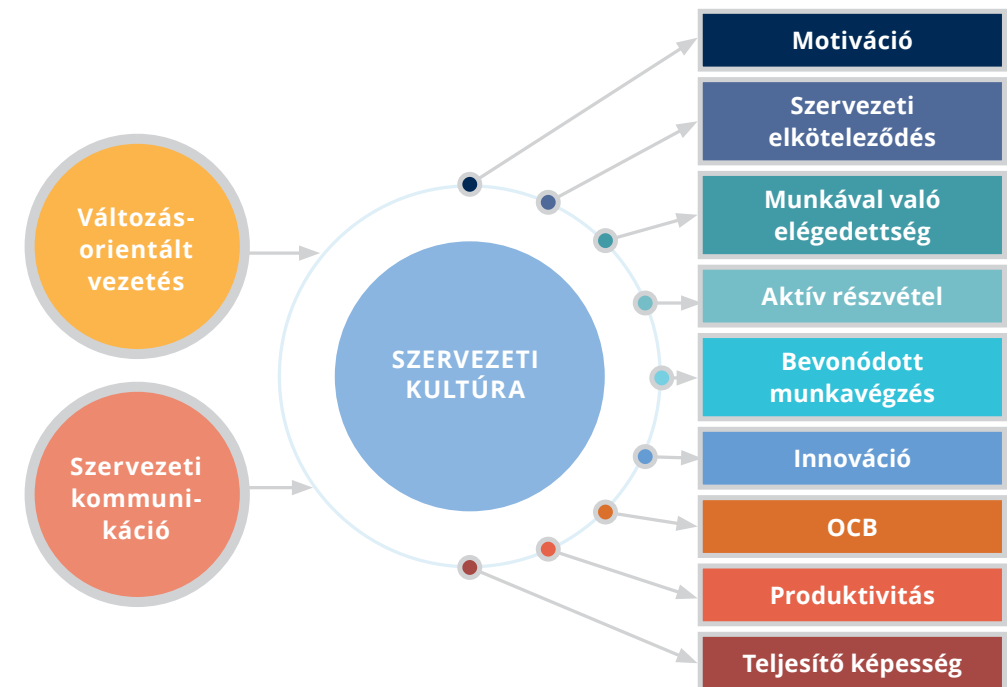
A szervezeti kultúra meghatározó a nemi egyenlőség megvalósítása szempontjából.

3.2. A szervezeti kultúra dimenziói és meghatározói

A szervezetek kultúrájának meghatározó tényezők több területet ölelnek fel. Ilyen lehet a technológia, a szervezeti felépítés, az etikai normák, a meggyőződések és az attitűdök, valamint a szervezet tagjainak viselkedése.

Aryani és Widodo (2020) szerint a szervezeti kultúra két legfontosabb **bemeneti** eleme a transzformatív (változásérzékeny és változásorientált) vezetés és a szervezeti kommunikáció, a **kimeneti** oldalon pedig a szervezeti kultúra konstruálja a szervezet tagjainak/munkatársainak: motivációját, szervezeti elköteleződését, munkával való elégedettségét, aktív részvételét, bevonódott munkavégzését, újítási, innovációs képességét, OCB-t²¹ – azaz a szervezeti tagsághoz kötődő magatartását, produktivitását és teljesítő képességét.

4. ábra A szervezeti kultúra kimeneti és bemeneti elemei



A nemi egyenlőség értékeinek beépítése a szervezeti kultúrába tehát igényli

- a transzformatív vezetést, amely képes átvinni a szükséges szervezeti változásokat,
- valamit az erős szervezeti kommunikációt, azaz a téma folyamatos napirenden tartását.

²¹ Organizational Citizenship Behaviour: szervezeti tagsághoz kötődő magatartás – Az OCB tükrözi az alkalmazotti magatartást, amely meghaladja a munkából fakadó szerepkör követelményeit (Kinicki és Fugate 2012), amely nem feltétele a munkavállaló formális munkájának, de elősegíti a szervezet hatékony működését (Robbins-Coulter 2016). A szervezeti magatartás bizonyos formái: az együttműködés és mások segítése, a szervezet közösségi és pszichológiai támogatása (McShane - von Glinow 2015). Az OCB öt dimenziót foglal magában, nevezetesen: altruizmus, lelkiismeretesség, udvariasság, sportszerűség és közösségi orientáció (Organ, in Tschannen-Moran 2004).

3.3. A szervezeti kultúra átalakulása

A szervezeti kultúra átalakulása akkor következik be, amikor a szervezet elindít egy olyan folyamatot, amely során

- újraértékelik a szervezet alapvető értékeit és jövőképét a nemi egyenlőségi szempontok beemelésével,
- összegyűjtik a nemi egyenlőség helyzetével és megvalósulásával kapcsolatos tapasztalatokat és véleményeket (*Kuchynka et al. 2018*),
- meghatározzák a kultúrát befolyásoló szervezeti elemeket.

Az intézményi kultúrát befolyásoló szervezeti elemek vizsgálata részét képezi a nemi egyenlőségi diagnózis felvételének, hiszen ennek a vizsgálatnak a kapcsán tett megállapítások lesznek azok, amelyekre a szervezeti kultúrát befolyásolni kívánó intézkedések, akciók irányulni fognak, a kulturális cél – nemek közötti egyenlőség – elérése érdekében.

3.4. Szervezeti kommunikáció – A nemi egyenlőségi szempontok érvényesítése

A szervezeti kommunikáció a szervezeti kultúra központi meghatározója. Az egyetemek és kutatóintézetek egyszerre tanulási környezetek, tudományos kutatások helyszínei és nagy emberi közösségek munkahelyei. Mindezen túl olyan helyként kell működniük, ahol a tudás a legmagasabb szinten fejleszthető és megosztható, biztosítva az akadémiai szabadságot és láthatóságot minden szereplő számára. Különösen jelentősek a kutatást finanszírozó szervezetek, amelyek központi szerepet játszanak a tudásfejlesztésben, az egyetemi és kutatóközponti szintű kutatás finanszírozásában.

Amint arra a terület számos kutatója rámutatott, a kommunikáció „a jelentések létrehozásának és alku folyamatának tekinthető, olyan gyakorlatnak, amely mindig meghatározott társadalmi, kulturális és politikai feltételek között megy végbe” (*Schirato-Yell, 1997*). Így minden szervezet aktívan hozzájárul a tudás, a társadalmi normák és kultúrák átadásához, de fejlesztéséhez és innovációjához is. A nemek közötti egyenlőség tudatosítása pozitív hatással lehet ebben a folyamatban, olyan kulturális erőként hathat, amely hozzájárulhat egy befogadóbb közösséghez, munkahelyhez, javíthatja a kutatási eredmények kommunikálását, jobban eljuttathatja a tanítási tartalmakat a szélesebb nyilvánossághoz, és lehetővé teszi, hogy mindenki jól érezze magát és hozzájárjon az intézmény által nyújtott lehetőséghez és szolgáltatáshoz (*Barret-Davison, 2006*).

A nyelv és a kommunikáció tehát olyan eszközök és kontextusok, ahol az egyenlőtlenségek kialakulhatnak, továbbadódhatnak és folyamatosan ismétlődhetnek. Az intézményi kommunikációnak azonban az inkluzív megközelítést kell előmozdítania, **központi értéként beágyazva a méltányosságot, a nyitottságot és a befogadást**. Ebben az összefüggésben meghatározhatók azok a pillérek és pályák, amelyekre a nemre-érzékeny kommunikáció elterjesztéséhez szükség van a tudományos életben és a kutatási szervezetekben.

- **A hatalmi viszonyok felismerése:**

A kommunikáció a szervezeti struktúrában gyökerező erőviszonyokat mutatja meg és tükrözi (*Crozier 1963, Merton 1949*), beleértve az állami szektor szervezeteit és a kutatóintézeteket is. A kommunikáció történhet mind interperszonális szinten, mind közvetített formában, például e-mailekben, rendeletokban vagy dokumentumokban. Legtöbbször a hatalmi viszonyok nemi szempontból kiegyensúlyozatlanok a kutatószervezetekben, a szerepek és felelőségek nemek közötti egyenlőtlen megoszlása miatt. Az informális kommunikációt a nemek közötti érzékenységi hiánya is mélyen torzíthatja, ami a meglévő egyensúlyhiányok és gyökerező sztereotípiák megerősítését eredményezheti. A nemek közötti egyenlőség szempontjainak átvétele a kommunikációban hozzájárulhat ezen interakciók egyensúlyhiányainak megmutatásához, és stratégiákat javasolhat ezek leküzdésére a hétköznapi tevékenységek során.

- **A sztereotípiák elleni küzdelem:**

Az ember kiskorától kezdve megtanulja, hogy a nőket meghatározott hagyományos szakmai szerepekkel (pl. ápolónő, titkár) társítsa, míg a férfiakat többnyire olyan munkakörök kötik, mint a professzori vagy a tudósi munka. Amint azt egy közelmúltbeli, 66 országot felölelő tanulmány kimutatta (*Miller-Eagly-Linn 2014*), szoros kapcsolat van a nők tudományban való képviselete és az országokon belüli nemi sztereotípiák általános elterjedtsége között, ami azt jelenti, hogy a férfiakat inkább asszociálják a tudománnyal, mint a nőket. Ez a megállapítás még azokra az országokra is igaz, ahol az ország tudományos pályán lévő munkatársainak körülbelül a fele nő²². Éppen ezért fontos a kommunikációs gyakorlatok reflexiója, ami a jól bevált napi rutinok és szokások megkérdőjelezését célozza.

²² EIGE. (2016). GEAR Tool. <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/why-change-must-be-structural>

3.5. A vizsgálandó területek és a vizsgálat módszere

Az elmondottaknak megfelelően a NET diagnózist a munkatársakkal felvett kérdőívek, fókuszcsoportos beszélgetések formájában gyűjtött adatok alapján lehet előállítani.

A szakirodalmi adatok alapján a kérdőíves vizsgálatok a következő területeket ölelhetik fel:

- a munkatársak szexuális zaklatással, szexizmussal kapcsolatos tapasztalatai (Cortina et al. 2001)²³,
- a munkatársak szervezeti attitűdjei – ezen belül a jóllét (Becker et al. 2021), kiégés (Demerouti-Bakker, 2008)²⁴, munkahelyi magányosság (Becker et al. 2021), munka-magánélet egyensúly (Kuchynka et al. 2018), imposztor szindróma (Clance 1985)²⁵ kerülhet fókuszba,
- az általuk észlelt szervezeti normák: meritokrácia (McCoy-Major 2007), maszkulinitás elvárás (Glick et al. 2018), versengés (Becker et al. 2021),
- általában nemi szerepekkel (ambivalens szexizmus (Glick-Whitehead, 2010),
- és az intézményi befogadással (pl. megváltozott munkaképességgel, etnikai hovatartozással, homoszexualitással – homonegativitás (Morrison-Morrison 2003)²⁶ –) kapcsolatos nézeteik.

A szervezeti kultúra itt felsorolt, kérdőívvel lekérdezhető és mérhető tényezői megmutatják, hogy milyen fokú a tudatosság a nemi egyenlőséggel kapcsolatban, mennyire hatják át a szervezetet a például maszkulin elvárások, a nemi sztereotípiák, a szexizmus és a homonegativitás, illetve hogyan kapcsolódnak ezek össze a szexuális zaklatás és erőszak tapasztalatával, a szervezeti és a személyes jólléttel. A feltárt összefüggések kijelölik azokat a területeit a szervezeti kultúrának, amelyeket a későbbiekben a nemi egyenlőség normájának megerősítését célzó workshop-okon tárgyalni kell, illetve pár év múlva egy hasonló adatgyűjtés segítségével láthatóvá válhat, hogy a nemi egyenlőségi terv megvalósítása elmozdulást eredményezett-e a szervezeti kultúrában és az oktatók és munkatársak jóllétében.

A nemi egyenlőséggel – vagy egyenlőtlenségekkel kapcsolatos tapasztalatok összegyűjtésének másik módja az egyéni, vagy fókuszcsoportos interjúk készítése. A vizsgálat ezen

²³ idézi Lim, S.–Cortina, L. M. (2005).

²⁴ idézi Becker, J. C., Hartwich, L., & Haslam, S. A. (2021).

²⁵ idézi Muradoglu, M., Horne, Z., Hammond, M. D., Leslie, S. J., & Cimpian, A. (2021). Az imposztor szindróma úgy definiálható, mint az elégtelenség érzéseinek összessége, amely a nyilvánvaló siker ellenére is fennmarad. Az „imposztorok” krónikus önbizalomhiánytól és az intellektuális csalás érzésétől szenvednek, ami felülír minden sikerélményt vagy kompetenciájuk külső bizonyítékát.

²⁶ idézi Górski, P., Bilewicz, M., Winiewski, M., & Waszkiewicz, A. (2017).

módszerének részletes bemutatására a tudományos pálya vizsgálatát bemutató fejezetben kerül sor.

FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK



A szexizmus ma már nem probléma?

- Gyakran előfordul, hogy az intézmények olyan önképet alakítanak ki magukról, amely „vak” a szexista megnyilvánulásokra, és abban a hitben tartják magukat, hogy „a szexizmus nálunk már nem probléma”. Általában az explicit, nyilvánvaló viselkedésekre gondolnak az intézmény tagjai és képviselői, amikor ezt az állítást megfogalmazzák. Ritkán jut eszükbe, hogy az intézményi struktúra és kultúra rejtett – egyáltalán nem nyilvánvaló – közegeiben és folyamataiban is megbújhat a szexizmus, és a nemi elfogultság valamilyen formája.

Nyelvezet:

Gyakran nem vesszük észre, hogy a nyelvezetben lekicsinylő, lekezelő vagy leereszkedő hangnemben szólítanak meg elismert női szakembereket: például komoly professzor asszonyok becézett keresztnéven szólítása (Erzsike, Sárika stb.) különféle üléseken, míg a professzor urak megszólítása professzor és vezetéknev általában, soha nem szólítják őket Pistikének vagy Bélukának. Gyakran a leereszkedő hangnem áldozatai sem tekintik szexizmusnak ezt a nyelvezetet, inkább „kedveskedő” „régis stílusú” attitűdnek. Minél inkább lefelé haladunk az intézményi hierarchiában, annál inkább elfogadott a nők „kedveskedésként” interpretált, lekezelő, leereszkedő megszólítása. Ezt jóindulatú szexizmusnak nevezzük Glick és Fiske (1996) kutatásai nyomán.

Ne feledjük, a nemi elfogultság bármilyen formája szexizmus!

Begeny és munkatársai (2020) tanulmányunkban azt találták, hogy azok az állatorvosok, akik úgy érezték, hogy a szexizmus már nem jelent problémát szakmájukban, a leggyakrabban fizettek kevesebbet a női alkalmazottaknak, mint a férfiaknak, és kevesebb karrierlehetőséget adtak nekik. Begeny és munkatársai (2022) egy másik tanulmányában azok a férfiak támogatták a legkevésbé a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos kezdeményezéseket, akik túlbecsülték a nők arányát az orvosi szakmában.

A „szexizmus már nem probléma” megközelítés elaltatja a nemi egyenlőtlenségek iránti intézményi és egyéni érzékenységet és tudatosságot, és felületes benyomásokra, illetve intézményi mítoszokra építkeznek,

anélkül, hogy átlátnák és észrevennék a nemekkel kapcsolatos strukturális és hatalmi egyenlőtlenségeket. Például: nem veszik észre, illetve nem tulajdonítanak jelentőséget annak, hogy az intézmény tudományos tanácsa mennyire kiegyensúlyozott nemi szempontból. Gyakran a K+I intézmények 15-20 főből álló tudományos tanácsában legfeljebb egy, vagy maximum két nő kap helyet. Vajon miért?

Az intézményi kultúra részét képezi az is, hogy elfogadjuk a meritokratikus alapú – teljesítmény szemléletű – magyarázatokat és nem látjuk be, hogy mélyebb, strukturális okai vannak annak, hogy az ugyanolyan képességű nők nem tudnak eljutni a tudományos pálya magas beosztásaiba. Ennek a kérdésnek a részletes vizsgálatára és tárgyalására a tudományos pálya-futás – karrierutak – vizsgálatánál kerül sor.

Miért fogadják el a szexizmus áldozatai helyzetüket? Miért termelődik újra a nemek egyenlőtlensége a szervezetekben?

- A kérdésre az egyik választ a rendszer-igazolás elmélet adja (Jost-Banaji 1994), amely azt állítja, hogy az emberek a nemi státusszal kapcsolatos vélekedéseket internalizálják az igazságos-világ hipotézisük²⁷ védelmében, vagyis a status quo legitimálásának eszközeként. Tehát a nőkkel kapcsolatos sztereotípiákkal való azonosulás a rendszerhez tartozás biztonságát adja a nők számára. Annak, aki a rendszerben – amellyel kapcsolatban belső igényként működik az igazságos-világ hipotézis – előnyös státuszhoz akar jutni, el kell fogadnia a rendszer már meglévő premisszáit, így a nők előrejutása gyakran a férfi kultúra és dominancia kritika nélküli elfogadását, sőt megerősítését jelenti. Ezért lehet az, hogy a hatalmi pozícióba kerülő nő nem meggyengíti a rendszer premisszáit, hanem megerősíti. A sztereotípiáknak való kitettség hajlamosítja a nőket arra, hogy jobban támogassák a társadalmi status quo-t, még akkor is, ha továbbra is hátrányba kerülnek. A rendszerigazolás erősödését idézi elő, ha valaki úgy érzi, hogy fokozottan függ a rendszertől – ezért fontos például a nők számára biztosított speciális előnyök és kedvezmények (pl. az anyasághoz fűződő jellemzők miatti hátrányok leküzdésére) írott normává tétele és annak elutasítása, hogy eseti vezetői döntéseken múljon ezen lehetőségeknek az igénybevétele.

Ahhoz, hogy ne termelődjenek újra a nemek közötti egyenlőtlenségek, a csoportokon belüli nemi arányok kiegyensúlyozottsága szükséges.

²⁷ Az igazságos-világ-hipotézise egy kognitív elfogultság, amely arra a meggyőződésünkre vonatkozik, hogy a világ igazságos, következésképpen cselekedeteink erkölcsi minősége határozza meg eredményeinket. Ez a nézőpont arra késztet bennünket, hogy elhiggyük, hogy azok, akik jól tesznek, jutalmat kapnak, a negatív magatartást tanúsítók pedig büntetést (Wenzel et al. 2017).

Mit értünk a nemek kiegyensúlyozott arányán a csoporton belül?

- Kanter (1977a) szerint négy csoporttípus különböztethető meg a kisebbségek aránya alapján:
 1. az egységes – melyben minden tag egyforma, ugyanahhoz a csoporthoz tartozik;
 2. a „skewed” vagy dominált, ahol maximum 20% a kisebbségek aránya;
 3. a „tilted” vagy megbillent, ahol 20-40% között van a kisebbségek aránya;
 4. és a kiegyensúlyozott, ahol a kisebbségben lévő nem 40% fölött van (Dunavölgyi 2016).
 Kiegyensúlyozottnak tehát akkor mondhatjuk a csoportot – beleértve a kutatási és felsőoktatási intézmények döntéshozó és tudományos testületeit is – ha a kisebbségben lévő nem (legyen az nő vagy férfi) a csoporton belül legalább 40%-ban reprezentálásra kerül.



Fontos tudnivaló:

A vizsgálatok elvégzéséhez, a kérdőívek kiválasztásához, az adatok értelmezéséhez és összehasonlításához gyakran szociálpszichológiai kutatói tudás és tapasztalat szükséges. Egyszerűbb kérdőíveket saját erőforrások és helyi szakértelem felhasználásával is lehet alkalmazni, azonban mélyebb és összetettebb ismeretek megszerzése érdekében szakértői segítséget szükséges igénybe venni!

4. Az intézményen belüli nemi szegregáció vizsgálata

A nemi szegregáció fogalma

A horizontális szegregáció vizsgálata

A vertikális szegregáció vizsgálata

Rejtett elfogultság

Felmerülő kérdések



4.1. A nemi szegregáció fogalma

A nemi szegregáció fogalma a tudományban (a kutatásban és felsőoktatásban) és az ezekkel szoros kapcsolatban lévő munkaerő piacon, ezek zárt szegmentumokra történő szabdalását jelenti a nemek mentén, minek következtében az egyes területeket az egyik vagy a másik nem uralja nagyobb mértékben. A szakirodalom az elkülönülés kettős metszetét – a horizontális és a vertikális szegregációt – vizsgálja. A horizontális szegregáció a nemek részvételét méri az egyes ágazatokban, foglalkozásokban, tudományterületeken. A vertikális szegregáció a nemek elhelyezkedését a foglalkozási, beosztási hierarchia különböző szintjein jeleníti meg (Koncz 2010).

A nemek közötti szegregáció felsőoktatáson belüli jelensége egyre nagyobb figyelmet kap a társadalomtudományi kutatásokban, nem utolsósorban azért, mert kulcsfontosságú a munkaerőpiaci nemek közötti egyenlőtlenség megértésében. Becslések szerint például a tanulmányi területek megválasztása a nemek közötti jövedelmkülönbség 15-25%-át magyarázza a felsőfokú végzettségűek körében (Bobbitt-Zeher 2007). Bár a 20. század második felében az európai országokban a nők részvétele látványosan nőtt a tudományos kutatásban és a felsőoktatásban, és nőtt a nők munkaerő-piaci részvétele, a foglalkozási arénában azonban még mindig messze vagyunk a nemek közötti egyenlőségtől, és a szegregáció az oktatásban az elhúzódó egyenlőtlenség egyik legfontosabb oka (Smyth-Steinmetz 2008), aminek következtében az oktatási intézmények továbbra is a nemek közötti egyenlőtlenség motorjai (Barone 2011).

A tudományterületek nemi szegregációja közismert, melyet két oldalról is megfigyelhetünk. Egyfelől a STEM (science, technology, engineering, mathematics) vagy a magyar

nyelvben gyakran használatos MTMI (matematikai, természettudományi, mérnöki és informatikai) vagy ITK (információ, technológia, kommunikáció) területeken a nők össznépességen belüli arányukhoz képest alul-reprezentáltak, másfelől a gondoskodási, oktatási és oktatás-, kutatástámogatási területeken pedig a nők össznépességen belüli arányukhoz képest túl-reprezentáltak.

A nemi egyenlőségi diagnózisfelvétel során az intézményen belüli szegregáció mindkét formáját, a horizontális és vertikális szegregációt is szükséges megvizsgálni és számokkal kifejezni az egyes tudományterületek közötti különbségeket.

4.2. A horizontális szegregáció vizsgálata

A felsőoktatási intézmények esetében a karok, a szakok, a tanszékek és intézetek keretében megvalósuló nemi megoszlást lehet vizsgálni, részben a hallgatók vonatkozásában, részben az oktatók-kutatók vonatkozásában, illetve az oktatást-kutatást támogató és adminisztratív szervezeti egységekben. Az adatokat karonként, tudományterületenként lehet összegyűjteni, ami lehetőséget ad összehasonlítások elvégzésére az egész intézmény vonatkozásában.

A kutatóintézetek esetében a nemek megoszlását tudományterületenként, az intézeten belüli önálló kutató szervezeti egységenként érdemes vizsgálni – a kutatók vonatkozásában, illetve a kutatást támogató és adminisztratív munkatársak nemi összetételének összehasonlítása is releváns.

Érdekes lehet mindkét esetben a területek nemi megoszlása mellett a munkatársak kor szerinti megoszlását is megvizsgálni, ami azt mutatja meg, hogy az egyes területeken milyen nemű és életkorú csoportok dominálnak. Ezekből az adatokból például a humán erőforrás fejlesztésre nézve lehet fontos következtetéseket levonni, és ennek megfelelően tervezni a HR stratégiát.

Az adatok felvétele vonatkozásában érdemes megfontolni, hogy bizonyos intervallumon belüli (pl. öt éven belüli) adatsorokat hasonlítsunk össze, ami alkalmas arra, hogy megjelenítsen változásokat és tendenciákat a nemek arányának alakulásában az idő függvényében.

A munkaköri és tudományos státusz szerinti besorolás is érdekes a horizontális összehasonlításban, mely arra a kérdésre ad választ, hogy mely tudományterületeken milyen a nők és férfiak munkaköri és tudományos státusz szerinti megoszlása.

4.3. A vertikális szegregáció vizsgálata

4.3.1. Munkaköri beosztások, tudományos fokozatok

Ez utóbbi eset – azaz a tudományos státusz szerinti és az azzal összefüggő munkaköri beosztás megoszlása már a vertikális szegregációt, azaz a tudományos státusz szerinti hierarchiát is megmutatja. Fontos látni, hogy az egyes munkaköri beosztásokon és a hozzájuk tartozó tudományos fokozatokon belül hogyan alakul a nők és férfiak aránya. Az eddigi hazai és nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy minél magasabb egy kutató/oktató tudományos státusza és munkaköri beosztása, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy férfi, míg a tudományos pálya elején, és a doktori iskolában is a nők aránya nagyobb. Az arányok közötti különbségek nagyon jelentősek, fontos üzenetet hordoznak a szervezet számára és kijelölik azokat az utakat és intézkedéseket, amelyeket a NET-ben meg kell fogalmazni.

4.3.2. Vezetés, döntéshozatal

A vertikális szegregáció másik fontos mutatója a vezetői feladatokat betöltők, illetve az intézmény bizottságaiban, döntéshozatali testületeiben résztvevők nemi megoszlása. A tapasztalatok szerint minél magasabban van egy pozíció az intézményi hierarchiában, annál valószínűbb, hogy férfi fogja betölteni. Hasonló a helyzet a bizottságok és döntéshozó testületek esetében is. Minél fontosabb, minél tudományosabb, minél több pénz fölött diszponál a bizottság vagy a testület, annál valószínűbb, hogy kizárólag férfi tagjai vannak, és a másik nem vagy teljesen hiányzik, vagy csak egy-egy képviselője van jelen.

Itt kell beszélni a „tokenizmus”²⁸ fogalmáról, amely egy olyan gyakorlatot takar, miszerint a hátrányos helyzetű csoportok tagjait azért helyezik bizonyos pozíciókba, vagy léptetnek kiemelt szerepkörbe a szervezetben, hogy azt a benyomást keltsék, hogy a szervezet az esélyegyenlőség elvei szerint működik. Az ilyen döntés célja álcázni azt, hogy valójában figyelmen kívül hagyják a hátrányos helyzetbe hozó struktúrákat és eljárásokat, s ennek következtében a nőket, etnikai kisebbségeket és fogyatékkal élőket. Ily módon, bár a jelképes szerepet kapó egyének személyes hasznát húzhatnak, szerepük semmiel sem segíti elő annak a hátrányos helyzetű csoportnak az ügyét, amelyhez tartoznak. Valójában negatív hatása lehet, mert a jelképes egyéneket példaként emlegethetik a szervezeti döntéshozók, hogy illusztrálják a szervezet nemi egyenlőségi szempontoknak való megfelelését, miközben ezzel semlegesítik a tényleges változás melletti érveket (Kanter 1977b).

²⁸ A magyar nyelvben ennek pl. a „dísznő” fogalom felel meg.

4.3.3. Bérszakadék

A vertikális szegregáció harmadik formája a nemek közötti bérszakadék, ami az olyan azonos vagy hasonló munkáért fizetett jövedelmi különbségekre utal, amelyek nem magyarázhatók mással, mint a munkavállalók nemével, figyelembe véve az olyan releváns tényezőket, mint az iskolai végzettség/képzettség szintje, a gyakorlati évek, a felelősség stb. A bérszakadék lehet egy átfogó szakadék, amelyet a beosztások vagy funkciók az intézményen belüli egyenetlen megoszlása okoz, vagy az azonos vagy a hasonló munkáért járó javadalmazásban jelentkező konkrét különbség. A nemek közötti bérszakadék részben ugyanazokból a tényezőkből adódik, amelyek a nemek közötti vertikális és horizontális szegregációért felelősek: azaz egy implicit feltételezésből, hogy a nők – mind az tudományos pályán, mind azon kívül – családi kötelezettségeik miatt kevesebbet teljesítenek a szervezetben. Részben pedig azokból az objektív, strukturális körülményekből, amelyek a nők hagyományos családi szerepéhez kötődnek, s amelyek tudományos pályára vetülő következményeit az intézmény nem tudja ellensúlyozni. Ez utóbbi korlátozottan igaz azokban az intézményekben, amelyek valamilyen törvényi szabályozás alapján (pl. közalkalmazotti törvény) a béreket a törvényben előírt bértábla alapján szabhatják meg. Természetesen valamilyen mértékben ebben az esetben is van lehetőség különbségtételre, de a lényegi bérkülönbségek az ilyen intézményekben főként a vezetői beosztásokhoz, külön munkákhoz, és pályázatokhoz való hozzáférésekből adódhatnak.

Fontos nem csak az intézményen belüli szegregációs adatokat összevetni, de a más hasonló hazai és külföldi intézmények – egyetemek, kutatóintézetek – adataival való összevetés is sokat mondó lehet. Ebben a tágabb perspektívában pontosabban tudjuk értelmezni saját intézményi adatainkat.

4.4. A rejtett (tudattalan) elfogultság

A tudattalan elfogultság egy olyan kifejezés, amelyet az általunk alkotott asszociációk leírására használnak, amelyek annak ellenére, hogy kívül esnek tudatosságunkon, jelentős hatással lehetnek hozzáállásunkra és viselkedésünkre (Kahnemann 2012, Rice 2016). A tudattalan elfogultság a fiatalkorban megszerzett kulturális és társadalmi normákra épül. A rejtett elfogultság megjelenése a torz észlelés mechanizmusa minden olyan információ tekintetében, amely nem illeszkedik az internalizált normákhoz és sémákhoz.

FELMERÜLŐ KÉRDÉS



Hogyan alakulhat ki a tudattalan elfogultság?

- Az emberi lények folyamatosan dolgozzák fel az információkat, és stratégiáik vannak arra, hogy ezt a feladatot kezelhetővé tegyék. A fő stratégia az, hogy olyan mintákra hagyatkozunk, amelyeket idővel megtanulunk felismerni. A minták megtanítanak minket arra, hogy mire számíthatunk, valamint arra, hogy mi számít kivételnek, mi az ami szokatlan vagy figyelemre méltó. Ezek a minták kognitív rövidítésként szolgálnak számunkra. Az optikai illúziók játékaival hasonlóan azonban félrevezetnek bennünket, amikor azt feltételezzük, hogy azt látjuk, ami a szemünk előtt van, és nem ismerjük fel az illúzió hatását. A mi esetünkben az elfogultságok miatt esünk az illúzióba. Ennek az az oka, hogy miközben a kognitív információs folyamat kezelhetővé tételére törekszünk, általában az elvárásainknak megfelelő információkra fordítjuk az elsődleges figyelmet, miközben az elleninformációkat figyelmen kívül hagyjuk. Gyakorlatilag nincs határa azoknak a kérdéseknek, amelyekkel kapcsolatban rejtett elfogultságot tanúsíthat az ember. De tipikusan ilyen kérdés lehet a nem, az etnikai hovatartozás, szexuális irányultság, vallás, életkor, fogyatékoság, beleértve ezek metszeteinek hatását is.

Milyen hatással lehet döntéseinkre a tudattalan elfogultság?

- Nyilvánvaló, hogy az elfogultságok inkább rontják, mint javítják a döntések minőségét. Az elfogultságok szisztematikusan kapcsolódnak a hatalom fogalmához is. Megszoktuk, hogy bizonyos demográfiai jellemzőket bizonyos szerepekkel társítunk (például nőket ápolóként, férfiakat tűzoltóként asszociáljuk), és feltételezzük, hogy ezek a demográfiai jellemzők olyan veleszületett tulajdonságokat vonnak maguk után, amelyek alkalmasabbá tesznek egyeseket a „szerepükre”, mint másokat. A férfiak hosszabb ideje, és a nőknél nagyobb mértékben vannak jelen a nyilvános szférában, valamint a kiemelkedő és befolyásos pozíciókban, amiből az következik, hogy a nemi elfogultságunk a nők hatalomra jutása ellen hat. Más szóval, nemcsak azt vagyunk hajlamosak „látni”, amit látni szeretnénk, hanem gyakran megítéljük vagy megkérdőjelezzük a nem konform viselkedést, választásokat, szerepeket stb.

Valian (1998) azt a mintát azonosította, miszerint a női tudósok számos, néha nagyobb, de legtöbbször kisebb elfogultsággal („vakondombokkal”) szembesülnek, ami összességében komoly kihívást jelent a nők számára a tudományos pályáján, mert ezek a „vakondombok” hegyekké adódnak össze, amelyek eltorlaszolják a pályán való előrehaladást.

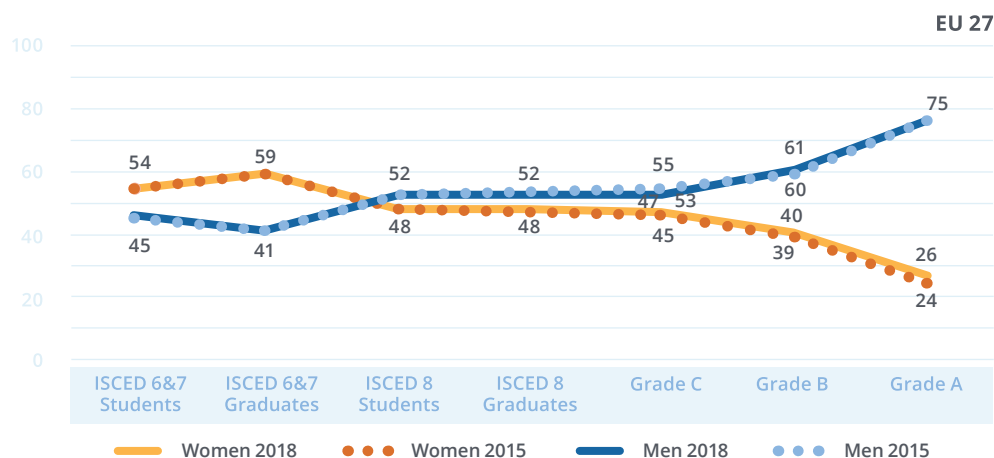
Tudomásul kell vennünk, hogy a tudomány még mindig túlnyomórészt a férfiak területe, ahol a nők jelenléte kihívást jelent a hagyományos elvárások számára. Azonban ennek ellentmond a tudomány területén érvényesülő egyik legfontosabb alapelve, az univerzalizmus, ami azt jelenti, hogy a tudományos igazságállítás érvényessége független a résztvevők személyes tulajdonságaitól, társadalmi vagy politikai státuszától stb. A kiválóság elismerésének elfogultságból fakadó elmulasztása sérti ezt az elvet. Az elfogultságok általában negatívan érintik a kisebbségeket, különösen a nőket, akik kisebbségbe kerülnek a hierarchia (karrierlétra) felső szintjein. Az Európai Kutatóegyetemek Ligája²⁹ szerint ebből az következik, hogy a nemek közötti egyenlőség javítása a tudományon belül a meritokrácia normáinak megőrzéséről szól, nem pedig a női tudósok felé támasztott elvárások átgondolásáról³⁰.

Az általános tapasztalatok szerint a női tudósok kevésbé valószínű, hogy nagy horderejű vagy akár azonos értékű pozíciókat szerezzenek; gyakrabban hagyják el az egyetemet, vagy a kutatást. A „szivárgó csővezeték” vagy „eltűntető doboz” (Etzkowitz–Ranga, 2011), nyilvánvalóan jelzi, hogy az egyetemek nem tudják megfelelően érvényesíteni a nemek közötti egyenlőség elvét. Ma még általánosan elterjedt a tudományos területeken (nem csak az egyetemeken), hogy kevesebb nő van az intézményi hierarchia csúcsán, mint a legalján. Ez összefüggésbe hozható egy általánosan elterjedt nemi elfogultsággal, amely szerint a férfiak cselekvők (kockázatvállalók, stratégiaileg gondolkodók, cél-orientáltak), míg a nők inkább közösségiek (gondoskodók, átgondoltak, csoport-orientáltak). Sztereotip módon a férfi tulajdonságok olyan tulajdonságok, amelyeket a vezetéshez is társítunk. Tipikusan ez az elfogultság implicit akadályt jelent a nők számára, hogy magas pozíciókba jussanak. Az alábbi grafikon jól szemlélteti a tudományos pályán a magasabb pozíciók felé haladva kialakult ollót a nők és férfiak között.

²⁹ League of European Research Universities

³⁰ Implicit bias in academia: A challenge to the meritocratic principle and to women's careers – And what to do about it. Advice Paper 2018. LEAGUE OF EUROPEAN RESEARCH UNIVERSITIES.

5. ábra A férfiak és nők aránya (%) tipikus egyetemi karrierben, hallgatók és oktatók, EU-27, 2015-2018³¹



Megjegyzés: ISCED – International Standard Classification of Education (Az oktatás nemzetközi standard osztályozása)

ISCED 6-7 Students: Alap és mester szak hallgatói; ISCED 6-7 Graduates: Alap és mesterszakon diplomát szereztek; ISCED 8: PhD hallgatók; ISCED 8: PhD fokozatot szereztek; Grade C: adjunktus, tudományos segédmunkatárs; Grade B: docens, tudományos munkatárs; Grade A: professzor, tudományos főmunkatárs

A She Figures 2021 kiadvány³² kiemeli, hogy az alapképzésben és a mesterképzésben átlagosan a nők száma meghaladja a férfiakét a hallgatók (54%) és diplomások (59%) között. Doktori szinten egyensúly van a nemek között (48%), a szakterületek közötti különbségek azonban továbbra is fennállnak. Például a nők még mindig kevesebb mint egynegyede szerez doktori fokozatot szerzett IKT³³-területen (22%), míg ez az arány az egészségügy és szociális, valamint az oktatás területén 60 százalék vagy több (60%, illetve 67%).

Ráadásul a nők a kutatóknak csak körülbelül egyharmadát (33%) teszik ki. A tudományos élet legmagasabb szintjén a nők továbbra is alul-reprezentáltak, a teljes professzori pozíciók körülbelül egynegyedét (26%) töltik be. A nők kisebb valószínűséggel dolgoznak természettudósként és mérnökként (41%), és alul-reprezentáltak a természettudományos és mérnöki, valamint az IKT-szaktárkák önálló vállalkozói körében (25%). Ugyanakkor a K+I intézményekben és a felsőoktatásban az adminisztratív és titkári foglalkozások 80 százalékát nők töltik be. A tudományos pályán a női kutatók és oktatók 41%-a részmunkaidős; miközben a férfi tudósok mindössze 28%-a részmunkaidős.

³¹ She Figures 2021. ibid.

³² She Figures 2021. ibid.

³³ ICT – Information, Communication and Technologies

A nők a K+I intézmények vezetésében is jelentősen alul-reprezentáltak 2019-ben az intézményvezetőnek csupán 23%-a volt nő. Az intézmények tudományos tanácsaiban és irányító testületeiben 10 főből csak 3 volt nő.

Az eddigi kutatások azt igazolják, hogy hazánkban még az átlagos európai adatoknál is rosszabb a helyzet. Magyarországon a teljes professzori állománynak kevesebb mint negyedét teszik a nők (21,6%), míg például Romániában ez az arány több mint 50% fölött van.

Magyarország élen jár – az első három ország között van – az „üveg-plafon” index³⁴ tekintetében, 2018-ban megközelíti a 2-es értéket, ami növekedést jelent a 2015-ös adatokhoz képest, míg például Romániában ez az adat 2015-18 között csökkenést mutat és alig haladja meg az 1-es értéket (1,03).

Az intézményvezetők körében is az európai átlag alatt maradunk a nők reprezentációja tekintetében (17,2%). Míg az irányító testületeken belüli női reprezentáció terén csak kevéssel maradunk el az európai átlagtól.

FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK



Melyek a legtipikusabb, a nemi egyenlőséget hátráltató jelenségek, amelyek a rejtett elfogultságon alapulnak és a vertikális vagy horizontális szegregációhoz kötődnek?

- Az alábbi kifejezések metafora alkalmazásával teszik szemléletessé a nők előtt álló akadályokat, illetve a nemeket eltérő módon érintő szervezeti működéseket. Talán a legismertebb az „üveg plafon” kifejezés, amely a szakmában való előrelépés, vezetővé válás explicit módon ki nem mondott, és nem látható, tehát el és fel nem ismert akadálya, amely különösen a nőket és a kisebbségek tagjait érinti. Az „üvegfal” némileg mást jelent, olyan akadályt, amely meggátolja, hogy egy nő vagy kisebbséghez tartozó személy olyan pozícióba kerüljön, amelyből előre lehet lépni a hierarchiában. Az „üveg-szikla”, Ryan és Haslam (2005) által alkotott kifejezés. Olyan helyzetekre hivatkozva használják, amikor egy nő vagy egy kisebbségi csoport tagja olyan kihívásokkal teli körülmények között kerül vezető pozícióba, ahol magas a kudarc kockázata.

³⁴ Az üvegplafon index a női munkavállalók helyzetét mutatja a nemek közötti bérszakadék mértéke, és a nők arányának a cégvezetésben és a parlamenten belüli alakulása alapján.

Az „üveg-lift” Williams (1992) által alkotott kifejezés, miszerint a férfiak, nevezetesen a heteroszexuális fehér férfiak sebesen haladnak felfelé a ranglétrán abban az esetben, amikor elsősorban nők által uralt szakmákba lépnek. Leginkább a „rózsaszín galléros” szakmákban lehet tetten érni, például a gyakori az egészségügyben, a szociális munkában vagy a közoktatásban. Az elnőiesedett gondozási szakmák gyakran alacsonyabb bért fizetnek, mint a sztereotip férfi szakmák, de a férfiak azt tapasztalják, hogy magasabb a keresetük és gyorsabban halad a karrierjük, amikor a női tulajdonságokkal azonosított pályára lépnek.

Az „üveg-cipellő” Lee Ashcraft (2013) metaforája a foglalkozási identitás és a megtestesült társadalmi identitás összehangolására utal, amely szisztematikus előnyöket és hátrányokat eredményez. A kifejezés megmutatja, hogy hogyan jelennek meg a foglalkozások „természetesen” olyan tulajdonságokkal, amelyek bizonyos emberekhez illeszkednek, mások számára azonban valószínűtlenek. Az üveg-cipellő jelenség tipikus példája az ún. rózsaszín galléros foglalkozások, amelyek a gondoskodási és egyéb a nők tulajdonságaival asszociált tevékenységek gyűjtő neve. De az üveg-cipellő jelenség látható a STEM szakmák esetében is, amelyet a férfiakkal azonosítanak. Ez utóbbi jelenség a horizontális szegregációhoz kötődik, míg a korábbiak a vertikálishoz.



Néhány fontos tanács:

Az intézményi szegregációra vonatkozó nemek szerint bontott statisztikai adatok az esetek többségében rendelkezésre állnak több évre visszamenőleg a kutató és felsőoktatási intézményekben. Az adatokat az intézmény meghatározott szervezeti egysége kezeli és kérésre a nemi egyenlőségi diagnózist végző csoport vagy személy rendelkezésre bocsájtják.

A releváns statisztikai adatok kérdését a statisztikai adatok feldolgozása című fejezetben tárgyaljuk részletesen, itt azonban fontos elmondani, hogy az adatok bekérése előtt alaposan gondoljuk át, hogy mire van szükségünk és mit szeretnénk megtudni. Előre gyűjtjük össze azt, hogy milyen évekre, milyen bontásban és milyen formában kérjük az adatokat. Valószínűleg az adatkezelő számára nem fog rendelkezésre állni abban a formában az adat, ahogyan



az a diagnózishoz szükséges, ezért egy szélesebb adathalmazból kell kigyűjteniük. Éppen ezért fontos, hogy előre pontosan meg tudjuk mondani, hogy milyen adatokra és milyen bontásban van szükségünk, mert ez megkönnyíti a kigyűjtés folyamatát és nem teszi próbára a segítségünkre lévő munkatársak türelmét az ismételt változtatás.

A definíciók fontossága: minden esetben határozzuk meg, hogy milyen adat típuson mit értünk. Valószínűleg az adatkezelő egység nem a nemi egyenlőségi diagnózis nézőpontjából gyűjti az adatokat – ez majd később fog megvalósulni, mint a NET egyik eredménye – ezért a pontos kategóriákat meg kell tudnunk határozni.

El kell döntenünk, hogy az éves átlag fogja reprezentálni az adott év adatait, vagy az év egy napjára vetített adat. Mindkettő jól tudja reprezentálni az adott évet, sokszor az adatgyűjtés egyszerűbb megoldását kínálja az egy napra vetített adat.

5. A tudományos pályafutás – karrierutak vizsgálata

A nők tudományos pályafutásának jellemzői

A vizsgálat célja és lehetséges irányai

A vizsgálat tématerületei

A vizsgálat módszertana

Felmerülő kérdések

5.1. A nők tudományos pályafutásának jellemzői a K+I szektorban

5.1.1. A láthatatlan tényezők szerepe

Az Európai Kutatási Térség és Innovációs Bizottságnak (ERAC) a Nemek Közötti Egyenlőséggel a Kutatásban és Innovációban foglalkozó állandó munkacsoportja 2018-as

szakpolitikai összefoglalója³⁵ szerint különböző tanulmányok kimutatták, hogy a kutatásban és a felsőoktatásban a teljesítmény értékelése során továbbra is fennáll az implicit nemi elfogultság. Ahogyan ezt az előző fejezetben bemutattuk, különböző nemi szerepek és sztereotípiák kapcsolódnak a nőkhez és a férfiakhoz, és ennek megfelelően a teljesítmények másként kerülnek értékelésre: a bizonyítékok azt mutatják, hogy ugyanazt a munkát gyakrabban ítélik kiválónak, ha férfiasnak tartják. Ezen túlmenően, a tudományban a kiválóság fogalma nemileg meghatározott: gyakran azokat tekintik kiváló kutatóknak, akik minden idejüket a tudománynak szentelik, akik hajlandóak későig, akár éjszaka, vagy hétvégén dolgozni, vagy kutatásaik támogatása érdekében lakóhelyet változtatnak. A részmunkaidős munka vagy a kutatói/tudományos pálya megszakítása, például szülői szabadság esetén, nem fér bele ebbe a profilba. Ráadásul a nemi szerepekkel kapcsolatos széleskörben elterjedt szerepelvárások elsősorban a nőket érintik hátrányos módon. Az úgynevezett imposztor-szindróma³⁶ az egyik mutatója annak, hogy az ember saját – a társadalmi szerepelvárások következtében kialakult – hitrendszere hogyan befolyásolja hátrányosan a kutatói karriert. Ez oda vezethet, hogy a nők (a megfelelő képzettség és képességek ellenére) kimaradnak a versenyből vagy akár a tudományos pályán való előrehaladás lehetőségeiből is, különösen, ha olyan területen dolgoznak, ahol hagyományosan a férfiak dominálnak.

Egy külső szemlélő számára a tudományos élet viszonylag egyenrangúnak tűnhet. Például, a felsőoktatásban csaknem ugyanannyi nő dolgozik, mint férfi, és a pályaválasztást és a kutatásfinanszírozást meghatározó meritokratikus elvek azt sugallják, hogy nemtől függetlenül az a legalkalmasabb és legérdemesebb, aki a rendszerben megkapja a forrásokat és építeni tudja a karrierjét.

Mint már korábban is láthattuk, az adatok azt mutatják, hogy a nők száma radikálisan csökken, ha a vezetői pozíciók, a jelentős és a forráselosztás fölött kontrollt gyakorló bizottságok, illetve a magasabb tudományos fokozatok irányába haladunk. A nemek közötti egyenlőség egy szervezeten belül azonban nem korlátozódik a nemek megoszlására bizonyos pozíciókon belül, illetve a nők és férfiak számára nyitva álló formális lehetőségekre. A nemek közötti egyenlőség azt jelenti, hogy a nők és a férfiak egyenlő feltételekkel rendelkeznek a gyakorlatban a munkájuk elvégzéséhez, az egészséghez és a jólléthez, valamint a tudományos pályán való előrehaladáshoz. Ezeknek a feltételeknek és erőforrásoknak az elosztását, a munkafeladatokat és a jutalmakat szétosztó folyamatokat, a napi munkában zajló interakciók és értekezletek, valamint az ezek hátterében meghúzódó szimbólumok és elfogultságok tartják fenn és termelik újra (Acker 1990, 2006).

³⁵ European Union European Research Area and Innovation Committee – ERAC Secretariat Brussels, 9 October 2019.

³⁶ Magyarázat: lásd 32. lábjegyzet.

Az a szervezet, ahol szisztematikus különbségek vannak a nők és a férfiak között a hatalom, a feladatok és erőforrások elosztása és ellenőrzése, az előléptetési lehetőségek, a munkahely biztonsága, a kutatásfinanszírozás, a juttatások és a fizetések tekintetében, nem nevezhető olyan szervezetnek, ahol megvalósul a nemek közötti egyenlőség. Még abban az esetben is, ha papíron egyenlőek a nők és férfiak esélyei, vagy ha esetleg vannak olyan szabályok, amelyek ezeket az esélyeket igyekeznek kiegyensúlyozni, vagy ha az intézmény vezetése úgy érzi, hogy nincs gond az intézményben a nemek egyenlőségével, a gyakorlatban, a mindennapi intézményi működésekben jelen lehetnek – és gyakran jelen is vannak – rejtett módon, a strukturális feltételekbe, az intézményi kultúrába, a teljesítményértékelési rendszerbe kódolva a nemi egyenlőtlenségek. Ahhoz, hogy megértsük a probléma mértékét és megbirkózzunk vele, mélyebbre kell tekintenünk, és meg kell vizsgálnunk, mi van a felszín alatt.

A tudományos intézmények erősen hierarchikusak. A különböző munkaköri kategóriák a kapcsolódó státuszokkal, felelőségekkel és lehetőségekkel befolyásolják az erőforrások és a munka elosztását, és formális hierarchiát alkotnak. Ezt egészíti ki egy informális hierarchia, amelyet az a hatalom és státusz teremt, amely együtt jár a stabil foglalkoztatással és a kutatási finanszírozás szűkös és hön áhított forrásokból való részesedés valamilyen módon való megszerzésével³⁷. A meritokratikus ideál azt jelenti, hogy az olyan erőforrásokat, mint a biztos foglalkoztatás, a vezető pozíciók és a külső finanszírozás, feltehetően az egyének érdemei szerint osztják el. Ezért mindenki számára lehetővé kell tenni, hogy építse tudományos pályáját és előre haladjon a tudományos életben, és akik ezt teszik, azokat a legérdemesebbnek is tekintik. Ahhoz, hogy ez így legyen, mindenkinek azonos lehetőségekkel kell rendelkeznie az erőforrásokért való versenyben. Tehát, meg kell vizsgálni, hogy a nők és a férfiak milyen feltételekkel rendelkeznek a tudományos pálya építéséhez, és elemezni kell az erőforrások elosztásának folyamatát.

A nemi egyenlőségi tervben megfogalmazott toborzási, kiválasztási és a tudományos pályán való előrelépést támogató intézkedések a nők szisztematikus és strukturális megkülönböztetésének megszüntetését célozzák, valamint annak biztosítását, hogy a nők és a férfiak egyenlő esélyeket kapjanak tudományos karrierjük előmozdítására. A meglévő, bevett gyakorlatok és eljárások kritikus felülvizsgálata a diagnózis felvételi szakaszban, az esetleges torzítások feltárása és azok orvoslása érdekében teljességgel elkerülhetetlen.

³⁷ Spotlight on gender equality: When insecurity overshadows everything. The Swedish Association of University Teachers and Researchers (2020).

5.2. A vizsgálat célja és lehetséges irányai

A vizsgálat célja a női karrierutak átvilágításával rámutatni azokra az intézményen belüli, és bár az intézményen kívül keletkező, de intézményi eszközökkel nem ellenegyensúlyozott³⁸ strukturális, kulturális és viszonyulásbeli tényezőkre, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a nők korlátozottan tudják kibontakoztatni kutatói és oktatói teljesítő képességüket tudományos pályafutásuk során, és ami miatt gyakran nem érik el a legmagasabb tudományos státuszokat, valamint vezetői pozíciókat. A vizsgálat további célja a lehetséges karriertámogatási rendszerek feltérképezése, és olyan intézményi eszközökre való javaslattevés, amelyek elősegítik a nemek közötti egyenlőséget a tudományos pályafutás tekintetében.

A vizsgálat ezen részének tervezésekor a felszín alatti folyamatokra is figyelemmel kell lenni. A nemek közötti különbségek kialakulása – a nők hátrányba kerülése – a tudományos életben sokszor rejtetten és finoman történik. Gyakran csábító az a látszat, hogy egyéni, elszigetelt események és személyes felelősségek következtében történnek a tudományos pályán való elakadások. Szélesebb perspektívára van szükség ahhoz, hogy lássuk, ezek az „egyedi” események hosszú távú folyamatok részét képezik, strukturális, nem pedig egyéni feltételeken alapulnak, és szisztematikusan érintik a nőket, mint csoportot, nem pedig véletlenszerűen az egyéneket.

Az Európai Kutatási Térség (EKT) a 4. prioritás (nemek közötti egyenlőség) keretében három fő célkitűzést fogalmazott meg:

- a nők arányának növelése a K+I minden területén és minden hierarchikus szintjén;
- strukturális változás a női pályafutás előtt álló akadályok felszámolása érdekében;
- a nemek közötti egyenlőség dimenziójának integrálása a kutatási tartalomba és az oktatásba.

E három cél közül kettő közvetlenül érinti a nők tudományos pályafutását:

- A strukturális változások kívánalma a női tudományos pályafutás akadályainak felszámolására azt jelenti, hogy meg kell vizsgálni azokat a feltételeket, értékelési, kiválasztási és előléptetési rendszereket, amelyekben az akadályok kódolva lehetnek.
- A nők arányának növelése a K+I minden területén az ún. IKT (informatika, kommunikáció és technológia) területeken belüli női reprezentáció növelését igényli; míg a „K+I intézmények minden hierarchikus szintjén” kifejezés jelenti a vezetésben és a döntéshozatalban való női részvétel emelését.

³⁸ Bár elméletileg nagyrészt ellensúlyozható.

A harmadik terület, a nemek közötti egyenlőség dimenziójának integrálása a kutatási tartalomba és az oktatásba témát a kutatási- és tananyagok és kurrikulumok vizsgálatát tárgyaló fejezetben tekintettük át.

5.3. A vizsgálat tématerületei

A vizsgálat tématerületeit a nemek közötti szisztematikus eltérések forrásainak feltárása adja meg.

5.3.1. A kutatási támogatások elérhetőségének struktúrájára

Az egyetemeken és a kutatóintézetekben dolgozó nők és férfiak általában eltérő tudományos területeken tevékenykednek. A nők nagyobb arányban dolgoznak például az orvostudományban és az egészségügyben, a bölcsészettudományokban és a társadalomtudományokban, míg a férfiak a technológiai és természettudományok területén vannak többségben³⁹ (lásd horizontális szegregáció). Az erőforrások, a feladatok és a jutalmak elosztása ezeken a területeken eltér olyan módon, hogy a nők hátrányos helyzetbe kerülnek. A férfiak által dominált tudományterületekhez képest a tudományos pályán való előrehaladás lehetősége kevesebb a nők által dominált területeken, a jövedelmek, az elérhető pályázatok is korlátozottabbak. Például, gyakran az egyetemeken kevesebb lehetőség van a kutatásra, és nagyobb az igény a magas óraszámú tanításra⁴⁰ – nem véletlen, hogy gyakori a mestertanár pozíció ezeken a területeken, amely nem nyújt a karrierben előre lépési lehetőséget. Mindez azt kockáztatja, hogy a nagyobb munkateher kevesebb lehetőséget enged más, a tudományos karrier építése szempontjából fontos feladatok elvégzésére.

5.3.2. Akadályok feltérképezése a tudományos pályán

A Fiatal Kutatók Akadémiája 2018-ban felmérte a hazai kutatók és oktatók tudományos pályán való előrehaladásának akadályait⁴¹, és adataik alapján fontos megállapításokat tettek.

³⁹ She Figures 2021. ibid.

⁴⁰ Spotlight on Gender ibid.

⁴¹ Fiatal kutatók Magyarországon. Felmérés a 45 év alatti kutatók helyzetéről, karrierterveiről, nehézségeiről Kutatási jelentés. 2018.

A kutatói/tudományos pálya elhagyásának legfőbb okait a következőkben látjuk:

- Anyagi feltételek:
 - Alacsony jövedelmek.
 - A kutatási forrás hiánya, illetve a szakmai karrierút kiszámíthatatlansága.
 - A prekárius (ingatag) foglalkoztatási feltételek: a kutatóintézetek kötelékében dolgozók 54%-át határozott idejű vagy eseti megbízással alkalmazzák, ez az arány a felsőoktatásban dolgozók esetében 20%.
- Merev és hierarchikus intézmények.
 - A válaszadók szerint a magyar egyetemi és akadémiai közeg rendkívül merev és hierarchikus.
 - Az MTA nagydoktori fokozatának megszerzéséhez felállított követelmények korszerűtlenek és átláthatatlanok.
 - A multidiszciplináris kutatások nehezen illeszthetők be az MTA osztályrendszerébe.
 - A felsőoktatás kutatásintenzititásának növeléséhez elengedhetetlen volna a bürokratikus és oktatási terhelés csökkentésére.
 - Nincs átjárhatóság – és ennek következtében tudásáramlás – az akadémiai, a felsőoktatási és az ipari, munkaerőpiaci munkahelyek között. Aki egyszer elhagyta az akadémiai szektort, annak szinte lehetetlen visszatérnie.
- Pályázati transzparencia hiánya.
 - A pályázóknak nincsen, vagy nagyon korlátozott lehetőségük van arra, hogy a pályázatok értékeléséről konstruktív visszajelzést kapjanak és adjanak.
 - Annak meg tapasztalása, hogy a pályázati rendszerekben nem mindig a pályázó tudományos eredményei és a pályázat tudományos értéke mérvadó, hanem a személyes ismeretség vagy az ajánló/témavezető lobbitevékenysége. Azok esetében, akiknek az állása pályázati források függvénye, ez különösen akut problémát jelent.
- A nők és a családok hátrányai.
 - A nők és a családok kutatók karrierjét jelentős hátrányok nehezítik a tudományos pályán, és ezen a téren szinte teljesen hiányoznak a támogató intézményesített kompenzációs mechanizmusok.
 - A rugalmatlan munkavégzés és munkaidő elsősorban a nőknek jelent nagyobb problémát.
 - A hátrányos megkülönböztetés: a nők 27,9%-a jelezte, hogy érte megkülönböztetés a tudományos pályafutása során neme, kisebbségi identitása vagy fogyatékossága miatt, míg a férfiaknál ez az arány 4,1% volt. A nők 44,5%-a, a férfiak 9,3%-a jelezte, hogy érte negatív megkülönböztetés a gyermekvállalással összefüggésben. A műszaki, orvosi és kémiai tudományokban az átlagtól kiug-

roan eltérő a gyermekvállalás miatt negatív megkülönböztetést megtapasztalt nők aránya. Ezért a tudományos pályán dolgozó nők hajlamosak jelentősen késleltetni a gyermekvállalás időpontját.

- A nők kimutathatóan később, illetve kisebb valószínűséggel lépnek előre a tudományos ranglétrán, mint a férfiak.
- A családbarát munkahelyek kialakítására nagyon erős az igény a fiatal kutatók között. A családok többsége (75%) az időhiányt jelölte meg legnagyobb nehézségnek a család és a tudományos pálya összeegyeztetésében.
- Külföldi kapcsolatok, tapasztalatcsere korlátozottsága.
 - A szakmai tapasztalatszerzés és a hazai kutatások megtermékenyítése érdekében elengedhetetlen a külföldi mobilitás fokozottabb támogatása, valamint a külföldi kutatók idevonzása is.
 - Tízből hat kutató nem járt három hónapnál hosszabb külföldi tanulmányúton, és ez az arány magasabb a nők (67,5%), mint a férfiak (54,4%) esetében. Legnagyobb arányban a vezető pozícióban lévők dolgoztak külföldön (63,2%), legkevésbé pedig a tudományos segédmunkatársak (23,7%).
- Infrastrukturális problémák és a kutatási támogatórendszer hiányosságai.
 - Az alapkutatások alulfinanszírozottak.
 - Különösen nagy problémát jelent az eszközbeszerzés és az, hogy a pályázati forrásokból kevés kutató foglalkoztatható.
- Érdekképviselés hiánya.
 - A Fiatal Kutatók Akadémiája felé támasztott elvárások kapcsán kiugró igény mutatkozott a karrierjük elején járó kutatók pályázati aktivitásának segítésére, a munkavállalói érdekképviselőre, valamint a hazai fiatal kutatók közötti kapcsolatok, interdiszciplináris együttműködések kialakítására.
- Pályaelhagyás, kivándorlás.
 - Komoly veszély fenyegeti a tudományos utánpótlást. A pályakezdő, 35 év alatti kutatók látják a legbizonytalanabban a jövőjüket, ők a leginkább elégedetlenek a helyzetükkel, és ők tervezik legkomolyabban a pálya elhagyását, illetve a kivándorlást.
 - A mentorálás, a tapasztaltabb kollégák tanácsainak hiánya az orvosi területen igen komoly szerepet játszik a tudományos pálya elhagyásában.

A fent felsorolt hátrányok és nehézségek egységesen érintik a női és férfi kutatókat, azonban a nőknek további hátráltató tényezőkkel is szembe kell nézniük. A gyermekvállalással és a hagyományos női szerepekkel összekapcsolódó kulturális és strukturális feltételek meghatározó és hátráltató hatását már széles körben leírta a szakirodalom. A „második műszak” (*Hochschild és Machung 1989*) nőkhöz kötődő jelensége továbbra is mélyen meghatározza a háztartási munka megosztásának családi gyakorlatát: a nők átla-

gosan lényegesen több fizetetlen órát dolgoznak hetente, mint a férfiak, kétszer többet töltenek főzéssel és házimunkával, hatszor többet mosással, és több mint kétszer többet a gyermekgondozási feladatokkal (Westoby et al. 2021). Ezt igazolják a korábbi vizsgálatok, amelyek a **házasság és a gyerekvállalás** meghatározó hatását mutatták ki a nők tudományos pályán való előrehaladására (Fu-Shaffer 2001, Kirchmeyer 2002, Guillaume és Pochic 2009).

Ezért fontos lehet a vizsgálat során felmérni a női kutatók esetében a:

- a családi támogatás jelenlétét – a házastárs, illetve szélesebb családi hálózat részéről,
- azt, hogy a kutató/oktató a munkahellyel kapcsolatos nehézségeket meg tudja-e osztani a partnerével,
- a háztartás és a gyerekek körüli feladatok megosztásának mértékét a családon belül,
- illetve a tudományos pályán maradás szociális, anyagi összefüggéseit.

A családi okok miatti **karriermegszakítások**, a tudományos pályától való átmeneti távoll-maradások jelentős hatással vannak a nők tudományos pályafutására (Mavriplis et al. 2010). A tudományos pályafutást megszakítók közül a nők 73%-a „családi okok” miatt, míg a férfiak 47%-a „személyes okok” miatt teszi ezt. Az empirikus bizonyítékok azt mutatják, hogy bármely személy, aki megszakítja a karrierjét, nemre való tekintet nélkül, szakmai előmeneteli problémákkal küzd (Williams et al. 2015).

E tekintetben a vizsgálat során érdemes felmérni:

- az intézmény olyan jogintézményeit, programjait, illetve támogatási politikáit, amelyek segítik a pályára való visszatérést (pl. mentor program, karriertervezési tanácsadás),
- illetve a kutatók és oktatók karriermegszakítást követő pályára való visszatéréssel kapcsolatos tapasztalatait.

5.3.3. A tudományos teljesítmény értékelési rendszerének vizsgálata

A tudományos sikert a kutatóintézményekben és a felsőoktatásban egyre inkább olyan mérőszámokkal mérik, amelyek eredendően előnyben részesítik a férfiakat, és amelyek általában inkább a kutatáshoz, mint a tanításhoz kapcsolódnak (Howson et al. 2018). Nemzetközi szinten a férfiakhoz képest a nők jelentősen hátrányos helyzetben vannak az idézettség és a szerkesztőbizottsági tagságba való meghívások terén a legtöbb tudományágban (például gyógyszeriparban, Silver 2019). Pontosan ezek a mutatók támasztják alá a tudományos sikert (Lerback-Hanson 2017).

A vizsgálat során éppen ezért fontos felmérni:

- azt, hogy az intézmény teljesítményértékelési rendszerében megjelennek-e a női életpályához kötődő jellegzetességek (pl. karriermegszakítás gyerekvállalás, vagy egyéb családi okok miatt) elismerése,
- a követelményrendszert és a mérőszámokat hozzáigazítják-e a lehetséges átmeneti kiesésekhez,
- vannak-e olyan intézkedések, amelyek igazságosabbá teszik az értékelést azzal, hogy támogatják a különféle készség- és kompetenciaalapú karrierutakat – azaz megjele-nik-e a kiválóság sztenderdjeinek diverzifikálása,
- elismerik-e mind az egyéni, mind a csapatteljesítményt,
- és a tudományos eredményekben értékelik-e a minőséget a mennyiséggel szemben.

A nemi egyenlőségi intézkedések célja, hogy csökkentsék a mennyiségi értékelési intéz-kedésekre (például a publikációk számára és a szerző h-indexére) helyezett hangsúlyt, és növeljék az eredmények minőségének, tartalmának, a tudományos integritásnak, a kreativitásnak, a tudományhoz és a tudománynak a társadalomhoz való hozzájárulásnak a súlyát, a kutatók és munkatársak sajátos specifikus területén.



5.3.4. A toborzást és előléptetést befolyásoló tényezők vizsgálata

Coate és Howson (2016) szerint a fel nem ismert nemek közötti egyenlőtlenségek miatt gyakran tudattalan nemi elfogultságok jelennek meg a munkahelyi felvételi és az előlép-tetési eljárás során. A szakirodalom szerint a nők nemzetközi szinten szisztematikusan

hátrányos helyzetben vannak a toborzási és előléptetési döntések, a támogatási kérelmek, a konferenciákra főelőadóként való meghívások, a különféle díjakra való jelölések (Lerback és Hanson 2017) terén.

Ennek következtében a vizsgálat során érdemes felmérni az alábbiakat:

- az intézmény formális toborzási és előléptetési rendjét és eljárási gyakorlatait,
- azt, hogy van-e az intézménynek olyan humánerőforrás stratégiája, amely diverz karrierutakat tesz lehetővé,
- van-e az intézményben karriertervezési és karriertanácsadási szolgáltatás,
- van-e a fiatal pályakezdők számára mentori vagy bármilyen támogatóprogram.

5.3.5. A vezetésben és döntéshozatalban való részvétel akadályainak vizsgálata

Acker (2006) a szervezetekben tapasztalható egyenlőtlenséget a hatalom és a célok, az erőforrások és eredmények feletti ellenőrzés szisztematikusan aránytalan eloszlásaként definiálja, mely a szervezet tagjai között valósul meg. A munkahelyi döntések, mint például a munka megszervezése; az előléptetési lehetőségek és az érdekes munka választásának lehetősége; a foglalkoztatás és a juttatások biztonsága; a fizetés és egyéb pénzjutalom elérése; valamint a munkából és a munkakapcsolatokból származó előnyök közvetlenül kapcsolódnak a munka feletti ellenőrzés kérdésköréhez.

Mindezt a vizsgálat során érdemes felmérni azt, hogy:

- milyenek a szervezetben a vezetővé válás útjai és eljárásiak,
- van-e az intézménynek tudatos vezetői utánpótlás-nevelési stratégiája,
- kiket és milyen alapon választanak be a vezetői utánpótlási programokba,
- van-e lehetőség a vezetői állások rotációs rendszerben való betöltésére,
- a vezetés milyen szintjein jelennek meg jelentősebb számban nők – a tapasztalatok szerint a sok munkát és adminisztrációt igénylő középvezetői pozíciókat bízzák nőkre, amely nem jár jelentősebb hatalommal,
- vannak-e női vezető példaképek a szervezetben.

5.3.6. A munka – magánélet összeegyeztetése, családbarát politikák

A munka-magánélet összeegyeztetésének, vagy más megközelítésben, a családbarát politikáknak az egyik legfőbb célja a karrierakadályok enyhítése vagy felszámolása.

A vizsgálatban érdemes felmérni:

- az intézkedések rendszerét, szabályzatokban való formalizált jelenlétét és megfogalmazását,
- azoknak a számát, akik az elmúlt néhány évben kedvezményezettjei voltak az ilyen intézkedéseknek,
- azt, hogy az intézkedések kiterjednek-e egyaránt a nőkre és a férfiakra is,
- azt, hogy nem hordoznak-e rejtett hátrányokat, vagy nem bélyegzi-e meg azokat, akik igénybe veszik (pl. a munkaidő kedvezményt),
- azt, hogy a szervezetben van-e felelőse a családbarát intézkedések végrehajtásának,
- készül-e rendszeres beszámoló ezen intézkedések működéséről,
- az igénybe vevők tapasztalatait.

Ugyanakkor figyelemmel kell lenni arra, hogy családbarát politikák csak átmeneti mentességet jelentenek az egyébként kizárólag férfiakra tervezett (ideális munkavállaló⁴²) szervezeti elvárásai modell alól. A családbarát politikák általában elsősorban a kisgyermekes nőket célozzák meg, és sokszor már megfogalmazásukban olyan előfeltevéseket tartalmaznak, amelyek nemi egyenlőtlenségeket indukálhatnak: például a férfiak kizárása, vagy jelentéktelennek tekintése a családi feladatok nézőpontjából. A részmunkaidős munkavégzés lehetősége, mint családbarát intézkedés, ismét elsősorban a nőket érinti, és növelheti a nemek közötti (pl. javadalmazási) egyenlőtlenségeket a szervezetekben (Glass 2004).

5.3.7. A nemi alapú diszkrimináció és a „gender blind” politikák vizsgálata

Végezetül nem zárható ki a nők szakmai előmenetelét akadályozó nemi alapú diszkrimináció jelenléte az intézményben. Gelfand és munkatársai (2005) a nemi alapú diszkriminációt olyan egyenlőtlen bánásmódként határozták meg, amely nemi sztereotípiákra alapozott kritériumokon alapul, s amely akadályozza a megfelelő jelöltek kiválasztását, előléptetését, szakmai előmenetelét, képzésében és továbbfejlesztésében való részvételét.

Ugyanakkor fel kell ismernünk azt is, hogy a nemi szempontból „vak” (*gender blind*) politikák, intézkedések és döntések egy olyan struktúrában, ahol történetileg az egyik

⁴² Az ideális munkavállaló fogalma magában foglalja a fizetett munka iránti egyértelmű, hajthatatlan elkötelezettséget. A hosszú órákban végzett munka, és annak elkerülése, hogy a fizetett munka-környezeten kívüli zavaró tényezők megzavarják a munkát, beleértve az élet családi és személyes vonatkozásait is, gyakran példázza az ideális munkavállaló elkötelezettségét a fizetett munkavégzés iránt (Acker 1990).

nem hátrányai több szinten és gyakran rejtetten vannak kódolva, megerősítik ezeket a hátrányokat. Tehát a nemi szempontból „vak” intézkedések gyakran megerősíthetik az egyenlőtlenségeket. Éppen ezért nem szabad elriadni attól, hogy a hagyományosan hátrányban lévő csoportokat előnyben részesítsük, azaz olyan intézkedéseket hozzunk, amelyek a meglévő hátrányok leküzdését teszik lehetővé. A téma vizsgálatánál alaposan és megfontoltan kell mérlegelni az intézkedések tényleges hatásait, és folyamatosan visszajelzéseket kell gyűjteni azok megvalósulásáról és fogadtatásáról.

5.4. A női tudományos pálya vizsgálatának módszertana

A téma vizsgálata során kvalitatív módszertant érdemes alkalmazni, ezen belül elsősorban az egyéni és fókuszcsoportos interjúk felvételét, valamint bizonyos esetekben és kérdéskörökre kiterjedve kérdőíves vizsgálatot lehet alkalmazni.

A fókuszcsoportos módszer célja, hogy olyan szereplők között hozzon létre párbeszédet, akik hasonló tapasztalatokkal rendelkeznek (homogén fókuszcsoport) vagy különböző szerepekből látnak rá ugyanarra a témára (heterogén fókuszcsoport). A tudományos pálya során megvalósuló nemek közötti egyenlőség vizsgálata mindkét típusú fókuszcsoporttal lehetséges, bár esetenként más-más célokat kell kitűzni a fókuszcsoportos beszélgetés elé. Mégis szerencsésebb a homogén, tehát csak nőkből álló csoportok kialakítása, mert előfordulhat, hogy a csoport reprodukálja az életben tapasztalható elnyomó hatalmi struktúrákat (pl. azért, mert több férfi vesz részt, mint nő és dominálnak a beszélgetés során), és ezért fontos tapasztalatok nem hangoznak el az elnyomott csoport részéről.

A munkaköri beosztások tekintetében is érdemes homogén csoportokat alkotni, pl. kutatói, oktatói csoport, illetve kutatástámogató, adminisztratív feladatokat ellátó csoport, mert a vegyes csoport esetében túl sok idő megy el a csoporttagok speciális helyzetének elmagyarázásával, valamint a problémák kontextusba helyezésével. Ugyan a homogén csoport tagjai, akik bár eltérő tudományterületekről jöttek, azonban pl. a kutatói/oktatói pozíciójuk hasonló vagy azonos, ezért ilyen esetekben sok hasonló tapasztalattal rendelkeznek, így egymáshoz kapcsolódva sok információt tudnak megosztani. A fókuszcsoportoknak azonban heterogénnek kell lenniük a tagok életkora és munkaköre, beosztása, illetve tudományos fokozata tekintetében.

Az egyéni interjúk elmélyítik és kiegészítik a fókuszcsoportos beszélgetések adatait. Mindkét esetben a félig strukturált interjú kérdéssorához hasonló kérdéssor összeállítása javasolt, amelyet érdemes rugalmasan kezelni a beszélgetés során. Javasolt a páros csoportvezetés, amely lehetővé teszi a csoportvezetők számára a csoport folyamatok

detektálását és az utólagos reflexiók során a történések közös értelmezését. Az interjúkat minden esetben rögzíteni kell, majd szó szerint átírni. A leírt szöveget a kódolás módszerével lehet témacsoportokba rendezni. A kódolásról és a szövegelemzésről részletesebben a dokumentum elemzésről szóló fejezetben lehet olvasni.

6. Az interszekcionalitás – a hátrányok keresztmetszetében lévő csoportok vizsgálata



6.1. Az interszekcionalitás értelmezése a nemek közötti egyenlőség kontextusában

Az interszekcionalitás, vagy metszetelmélet Kimberlé Crenshaw (1989) által alkotott kategória, ami annak elismerése, hogy mindenkinek megvan a maga egyedi tapasztalata a diszkriminációról és az elnyomásról, és bármit vagy mindent figyelembe kell vennünk, ami marginalizálhatja az embereket – a nemet, az etnikai hovatartozást, az osztályt, a szexuális irányultságot, a fizikai képességeket, a fogyatékossgot stb. A különféle tulajdonságokból eredő hátrányok összekapcsolódnak a társadalmi és intézményi élet minden szintjén és fokozottan sújtják azokat, akik e tulajdonságok metszéspontjában vannak. Például a fogyatékossg vagy az etnikai kisebbséghez tartozás összekapcsolódva azzal, hogy valaki nő egyszerre és fokozott módon érinti az emberek társadalmi/intézményi esélyeit, hiszen mindkét tulajdonság olyan strukturálisan kódolt hátrányokat és akadályokat konstruál, amelyek jelentősen lerontják az érintettek társadalmi esélyeit. Éppen ezért fontos, hogy az intézményi működések során külön figyelmet szenteljünk a különféle hátrányok összekapcsolódásának és vizsgáljuk azok következményeit, valamint a Nemi

Egyenlőségi Terv kialakítása során külön intézményeket és intézkedéseket hozunk létre a negatív folyamatok ellensúlyozása érdekében.

Külön ki kell emelnünk, hogy az egyenlőségközpontú Unió: a 2020-2025 közötti időszakra szóló nemek közötti egyenlőségi stratégia, amikor nőkről és férfiakkal tesz említést, mindvégig a „teljes sokszínűség” kifejezést használja. A „teljes sokszínűség” fogalma annak érzékeltetésére szolgál, hogy ezek heterogén kategóriák többek között a nemük, a nemi identitásuk, a nemi önkifejezésük vagy a nemi jellemzőik tekintetében. A stratégia megerősíti az a tekintetben vállalt kötelezettséget, hogy senki ne maradjon ki a fejlődés folyamatából, és nemtől, faji vagy etnikai származástól, vallástól vagy meggyőződéstől, fogyatékoságtól, kortól vagy szexuális irányultságtól függetlenül mindenki számára megvalósuljon a nemek közötti egyenlőséget biztosító Európa⁴³.

6.2. A fogyatékosággal és megváltozott munkaképességgel élő csoportok nemek közötti egyenlősége

Ehelyütt részletesen a fogyatékosággal és megváltozott munkaképességgel élő emberek és a nemek közötti egyenlőtlenségek metszetében található csoportok vizsgálatának kérdéseivel foglalkozunk. A fogyatékosággal élő és megváltozott munkaképességű K+I munkatársak esetében a nemi egyenlőség/egyenlőtlenség vizsgálata azért bír többlettérrel, mert legalább kétszeres annak az esélye, hogy e két jellegzetesség elnyomó, diszkriminatív működési módokat eredményez. Ez az interszekcionális szituáció azt a kérdést is maga után vonja, hogy amennyiben többszörös a (verseny)hátrány, úgy melyik válik dominánssá és miért.

6.2.1. A vizsgált csoportok társadalmi helyzete

A fogyatékosággal élő személyekkel szembeni sztereotípiák jelen vannak hazánkban, és mindkét nemet sújtják, azonban a fogyatékosággal élő nőknek az általános negatív attitűdök mellett egyéb, a társadalmi és biológiai nemi szerepvállalásból adódó hátrányos megkülönböztetésekkel is meg kell küzdeniük.

A fogyatékoság fogalma kapcsolatban áll a nemek közötti egyenlőség kérdésével. Miközben gyermekkorban a fogyatékosággal élők között magasabb a fiúk aránya, ez az arány a munkaképes korú és idősebb populációban már megváltozik, a fogyatékosággal

⁴³ Az egyenlőségközpontú Unió: a 2020-2025 közötti időszakra szóló nemi esélyegyenlőségi stratégia <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152> 2. oldal

élő nők több mint felét teszik ki a fogyatékosággal élő népességnek. A fogyatékosággal élő személyek közötti nemi egyenlőtlenség több területen is jelen van, ezért ezt a jelenséget többszörös hátrányos megkülönböztetésként definiálja a nemzetközi porondon például az ENSZ (vö.: pl. CEDAW egyezmény), a hazai vonatkozásban pedig a Fogyatékos Emberek Szervezeteinek Tanácsa⁴⁴ (Földesi 2020). A fogyatékosággal élő nők körében alacsonyabb a házasságban élők aránya, „a fogyatékosággal élő egyszülős családokban pedig 82%-ban nő a családfenntartó” (Keveházi 2016, 35).

A 2016-os mikrocenzus⁴⁵ adatai alapján a fogyatékosággal élő magyar emberek kevesebb, mint 16%-a foglalkoztatott. Ha a megváltozott munkaképességű személyeket is ideszámítjuk, még akkor is csak 28,8% a foglalkoztatási arányuk. Többségük akkreditált, vagy védett munkahelyen dolgozik, tehát alacsony a nyílt munkaerőpiaci foglalkoztatottságuk. Az adatok alapján a nők körében a foglalkoztatottság 0,8%-kal magasabb, mint a férfiak körében, azonban a felsőfokú végzettség a fogyatékosággal élő férfiak esetében magasabb (0,6%-kal). A fogyatékosággal élő nők átlagos munkabére alacsonyabb a férfiakénál.

A fogyatékosággal élő emberek döntéshozatali lehetősége igen csekély, a családi és társadalmi hatalmi viszonyokban jellemzően az elnyomott szerepben vannak (Könczei 2017). A fogyatékosággal élő nőkre még inkább jellemző a társadalmi hierarchiában betöltött nagyon alacsony státusz és a saját sorsukról történő döntési lehetőség minimális megléte. A fogyatékosággal élő kevés számú vezető nő szinte kizárólag csak az érdekvédelmi szövetségekben tölt be vezetői pozíciót.

A K+I intézményekben nem mindig állnak rendelkezésre adatok arról, hogy hány megváltozott munkaképességű, ill. fogyatékosággal élő személy foglalkoztatott, vagy, hogy a felsőoktatásban a fogyatékosággal élő hallgatók nemi egyenlőségre vonatkozó tapasztalatai milyenek.

⁴⁴ www.feszt.eu/projektjeink

⁴⁵ www.ksh.hu/mikrocenzus2016/kotet_8_fogyatekos_es_az_egeszsegi_ok_miatt_korlatozott_nepesség_jellemzoi



6.3. A speciális csoportokra vonatkozó diagnózis felvétele

6.3.1. Általános megjegyzések

A K+I intézményekben dolgozó fogyatékkal élő és megváltozott munkaképességű munkatársak, – felsőoktatási intézmények esetében munkatársak és hallgatók – nemek

közötti egyenlőségének kérdéseit fogyatéktudományi bázison, statisztikai adatgyűjtés/elemzés és a kvalitatív módszertani paradigma eszközeivel a célszerű vizsgálni. Feladat tehát az adatgyűjtés, adatelemzés, a kérdőíves és a fókuszcsoportos vizsgálatok elvégzése, amelyek a fogyatékkal élő hallgatók és megváltozott munkaképességű személyek helyzetének feltárását segítik a nemi egyenlőség és fogyatékoság metszetében. A vizsgálat célja, hogy olyan adatokhoz jussunk, amelyek lehetőséget teremtenek arra, hogy elemezzük a kettős hátrányt (*Parker et al. 2007*): azaz a fogyatékoság és a nemiség egyidejű hatását az egyenlőségre, a fogyatékkal élő hallgatók és megváltozott munkaképességű dolgozók alapvető helyzeteire, és az eredmények alapján javaslatok születessenek, valamint operacionalizált elgondolások kerüljenek kidolgozásra a kutató vagy felsőoktatási intézmény Nemi Egyenlőségi Tervéhez.

Azt várjuk a vizsgálattól, hogy feltárja az interszekcionalitás szempontjait a megváltozott munkaképesség/speciális szükségletek és a nemi identitás dimenziói mentén. A kutatási előzmények tapasztalatai és más hazai és nemzetközi vizsgálatok alapján várható, hogy ennél a csoportnál a fogyatékosággal kapcsolatos megélt tapasztalatok felülírják a nemi identitással és szerepekkel kapcsolatos tapasztalatokat, különösen női célcsoport esetén (*Hernádi 2014*).

Mivel az igényelt adatok a különlegesen érzékeny adatok körébe tartoznak, azokat a standard társadalomtudományi kutatásetikai szabályok szerint, anonimizált módon szükséges gyűjteni.

6.3.2. A diagnózis felvétel legfontosabb lépései

• Fogalomtisztázás

Első lépésként a vizsgálódás legalapvetőbb fogalmait és értékeit szükséges rögzíteni. Fogalmilag ez elsősorban a következők tisztázását jelentette: fogyatékoság; megváltozott munkaképesség; interszekcionalitás; nemi egyenlőség vs. egyenlőtlenség.

Értelmezési keretként pedig a fogyatéktudományi szakirodalom által évtizedekkel ezelőtt bevezetett – és a nemzetközi szakszövegekben folyamatosan bővülő, ún. modellekre is érdemes figyelemmel lenni, különös tekintettel a morális, a medikális, a szociális és az emberi jogi modellekre. Az utóbbi azért különösen fontos, mert például a hatályos felsőoktatási jogszabályok szerint a pszicho-szociális fogyatékosággal élő hallgatókat nem lehet regisztrálni a rendszerben és így nem is láthatóak.

• Jogi feltételrendszer tisztázása

Ezt követően a fogalmakhoz tartozó jogszabályi előírások, és a fogyatékosággal élők és megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására vonatkozó szabályok tisztázása következik: 2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól; 7/2012. (II. 14.) NEFMI rendelet. a komplex minősítésre vonatkozó részletes szabályokról; 327/2012. (XI. 16.) Korm. rendelet a megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató munkáltatók akkreditációjáról, valamint a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához nyújtható költségvetési támogatásokról. Mindennek ismeretére azért van szükség, hogy azonosítani tudjuk a célcsoportot – feltehetően a fogyatékosággal élő és a megváltozott munkaképességű személyek az intézmény nyilvántartásában szerepelnek – és pontosan lássuk, hogy az intézmény milyen kötelezettségekkel rendelkezik a csoport vonatkozásában.

• A vonatkozó szakirodalom feltárása

Ennek fő célja az, hogy hazai és nemzetköz adatokkal és vizsgálatokkal tudjuk összehasonlítani diagnózisunk eredményeit, amely segít ezek értelmezésében és tágabb kontextusba helyezésében.

6.3.3. Az adatgyűjtés tervezése

Az adatgyűjtés tervezése során az alábbi szempontokat szükséges figyelembe venni:

- hozzáférhetőség
- összehasonlíthatóság
- célszerűség.

A hozzáférhetőség részben korlátozó tényező, mivel a legtöbb esetben a megváltozott munkaképességű dolgozókról és a fogyatékosággal élő hallgatókról csak korlátozott adat áll rendelkezésre, vagy az is előfordulhat, hogy semmilyen adattal nem rendelkezik az intézmény (pl. a krónikus betegséggel élő munkatársak és hallgatók vonatkozásában). Az összehasonlíthatóság azért fontos, mert arra vagyunk kíváncsiak, hogy a fogyatékosággal élő munkavállalók (és hallgatók) nemi egyenlősége mennyiben egyezik meg,

vagy tér el az átlag populációétól, illetve a fogyatékoság mennyiben befolyásolja a munkatársak és egyetemi polgárok nemi egyenlőségének alakulását. Ez egy fontos mérőföldkő a nemi egyenlőségi terv operacionalizált feladatainak meghatározásához.

A célszerűség önmérsékletre inti a vizsgálatot végzőt: csak olyan adatot gyűjtünk, amelyek az adott probléma vizsgálatához és elemzéséhez feltétlenül szükségesek.

6.3.4. Az adatgyűjtési formák és területek meghatározása

Az adatgyűjtés az ún. szekunder adatgyűjtés⁴⁶ kategóriájába tartozik, azon adatok lekérdezését jelenti a megváltozott munkaképességű dolgozókra a megfelelő intézményi szervezeti egységtől (pl. emberi erőforrás szervezeti egysége), amelyek a nemi egyenlőséggel összefüggésben állnak, és amelyek a nem megváltozott munkaképességű dolgozók adataival összehasonlíthatóak.

Ezeknek az adatoknak a birtokában elemezhetjük az adott intézményben a megváltozott munkaképességű dolgozók arányát, nemi megoszlását; a nemi eloszlást az intézmény szervezeti egységei között, illetve a vizsgált csoport megoszlását munkaköri beosztás szerint. Ezt tudjuk összehasonlítani a nem megváltozott munkaképességű dolgozók sokaságának nemi megoszlásával, szervezeti egységenkénti és munkaköri beosztás szerinti eloszlásával.

Szintén szekunder adatgyűjtést igényel, a felsőoktatási intézményekben a fogyatékosággal regisztrált hallgatókra vonatkozó adatok összegyűjtése.

A fogyatékosággal élő hallgatókkal kapcsolatos adatgyűjtést az alábbiak szerint érdemes kiterjeszteni, figyelembe véve itt is a hallgatói sokaság adataival történő összemérési lehetőségét:

- Az egyetem fogyatékosággal élő hallgatóinak létszáma az elmúlt néhány (pl. 5) évben – összehasonlíthatóság: a fogyatékos hallgatók aránya és ennek változása az összhallgatói létszámhoz viszonyítva;
- Az egyetem fogyatékosággal élő hallgatóinak nemi eloszlása az elmúlt néhány évben – összehasonlíthatóság: a fogyatékosággal élő hallgatók nemi eloszlása és ennek alakulása mennyiben reprezentálja az összhallgatói nemi eloszlást, vagy milyen mértékű és előjelű a változás;

⁴⁶ A már korábban más intézményi szervezeti egység által gyűjtött adatok, amelyeket új céllal, új elemzés számára használunk fel.

- A karok fogyatékos hallgatóinak nemi eloszlása az elmúlt néhány évben – összehasonlíthatóság: karok fogyatékos hallgatóinak nemi eloszlása és ennek alakulása mennyiben reprezentálja a karok összhallgatói nemi eloszlását, vagy milyen mértékű és előjelű a változás;
- A különböző fogyatékosági csoportokon belüli nemi eloszlás (autizmus-spektrum állapot, beszéd fogyatékoság, hallássérülés, látássérülés, mozgáskorlátozottság, pszichés fejlődési zavar) alakulása az elmúlt néhány évben – összehasonlíthatóság: az egyes fogyatékosági kategóriákba sorolt hallgatók nemi eloszlásának egymás közötti összemérése és a változás detektálása.

Az adatok gyűjtésében feltétlenül együtt kell működni az adott intézmény fogyatékosügyi koordinátorával, az emberi erőforrás osztállyal, – ha van ilyen pozíció akkor – a rehabilitációs konzulenssel és a nemi egyenlőségi munkacsoport vizsgálatban részt vevő tematikus munkacsoportokkal.

6.4. A vizsgálat lefolytatásával és módszertanával kapcsolatos kérdések

A vizsgálati munkaterv összeállítás során elengedhetetlen annak felmérése, hogy milyen szaktudás szükséges a vizsgálat elvégzéséhez. A vizsgálati csoport tagjainak rekrutációja az alábbi, szaktudás-vezérelt szempontok alapján mehet végre:

- minden tagnak/vezetőnek rendelkeznie kell a fogyatékoságtudományi szakirodalom ismeretével,
- jó, ha a vizsgálati csoport tagjai rendelkeznek megélt személyes tapasztalattal is és
- több éves, az érintett személyekkel közösen végzett munkatapasztalattal is.

A kutatás munkaformáinak kidolgozása is fontos lehet, pl. közös digitális platform stb. kialakítása.

A vizsgálat módszertanát illetően a legcélravezetőbb vegyes módszertannal dolgozni, a háromszögelés elveinek megfelelően, kvantitatív statisztikai adatokat gyűjteni és elemezni, valamint kvalitatív fókuszcsoportos és egyéni interjúkat készíteni.

Az alkalmazott módszerek során kiemelkedő az akadálymentesség biztosítása. A tervezési fázisban egyeztetni szükséges a vizsgálatban részt vevő szervezeti egységekkel annak tisztázására, hogy rendelkezésre állnak-e azok a technikai – informatikai feltételek, amelyek az egyes, speciális fogyatékosággal élő célcsoportok számára elérhetővé teszik a kérdőívek kitöltését. Érdemes előre tesztelni az akadálymentességet megváltozott munkaképességű kollégák segítségével.

FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK



Miért a legcélravezetőbb a fenti módszertant alkalmazni?

- A megváltozott munkaképességű munkavállalókkal és speciális szükségletű hallgatókkal kapcsolatos kvantitatív adatok elemzése szükséges ahhoz, hogy átfogó képet kapjunk arról, hogy milyen státuszban és arányban, valamint nemi eloszlásban dolgoznak a kutatóintézetekben és dolgoznak, tanulnak az egyetemen. Nemcsak azok az adatok relevánsak ebben az összefüggésben, amelyek leírhatók, hanem azok is, amelyek hiányoznak: információt kaphatunk többek közt arról, hogy mely intézmények, vagy szervezeti egységek nem foglalkoztatnak megváltozott munkaképességű munkavállalót – vagy felsőoktatási intézmény esetében, nem tudnak felvenni speciális szükségletű hallgatót. Meghatározott fogyatékoságok hiánya arra is enged következtetni, hogy a kapcsolódó szükségletek kielégítésére az intézmény jelenleg még nem kellőképpen felkészült.

A kvalitatív adatok pedig olyan mélyebb rétegek feltárására alkalmasak, amelyeket a statisztikai adatok nem fednek fel. Az interjúk lehetőséget adnak jó gyakorlatok feltárására és olyan kihívások azonosítására, amelyekre építhet a nemi egyenlőségi tervezés.

Milyen előnyei és hátrányai (korlátai) vannak az alkalmazott módszereknek?

- A fókuszcsoportos interjúk módszer korlátja, hogy csak egy adott csoport véleményét ismerhetjük meg és az adott interjúalanyok közötti dinamika olyan speciális eredményt hoz létre, ami más szereplők esetén különböző eredményhez vezethet. Ennek érdekében érdemes rögzíteni azokat a változókat, amelyek mentén kiválasztásra kerülnek a tagok. A csoportos interjú korlátja továbbá, hogy azoknak a személyeknek, akik könnyebben oldódnak fel kétszemélyes helyzetben, nehezebben érvényesül a véleménye, tapasztalata.

A hallgatói fókuszcsoport esetén hátrány lehet, hogy az interjúkészítő kutató gyakran oktató is, ezért közöttük hatalmi viszony van, ami torzíthatja az eredményeket, mivel fontos tapasztalatok rejtve maradhatnak.

6.4.1. Mintavétel

A fogyatékossgal élő és megváltozott munkaképességű munkatársak és hallgatók nemi egyenlőségi vizsgálata esetén a minta adott, a megváltozott munkaképességű munkavállalókat és speciális szükségletű hallgatókat tartalmazza. A mintavételi folyamatot támogatják a már meglévő a statisztikai adatok, illetve az adott csoportot segítő testületek, mint például a speciális hallgatói ügyeket támogató szervezeti egység. Sokszor azonban a legegyszerűbb a hozzáférés alapú mintavétel. Amennyiben alacsony az érintett foglalkoztatottak száma, teljeskörű megkérdezésre lehet törekedni. Amennyiben nem a teljes mintát kérdezzük, érdemes a kiválasztás során törekedni arra, hogy minden típusú szervezeti egységet fedjünk le (az intézményen belüli szervezeti egységek, különböző karok, adminisztratív támogató egységek).

6.4.2. Kérdőív tervezés

Célszerű nem külön kérdőívet kidolgozni, hanem a teljes nemi egyenlőségi diagnózisához kapcsolódó vizsgálat keretében kialakított kérdőívekhez és lekérdezésekhez csatlakozni a speciális célcsoport adatainak lekérdezésével. Ez annyit jelent, hogy a teljes populációra vonatkozó kérdések közé lehet beilleszteni olyan kérdéseket, melyek kiemelten a speciális szükségletű (fogyatékossgal és/vagy krónikus betegséggel élő) hallgatók és a megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében merülhetnek fel. Ez a megközelítés számos előnnyel jár. A célcsoport tapasztalatainak, véleményének gyűjtése nem elkülönülten történik, hanem szervesen beépül a teljes populációra vonatkozó kérdések közé. Mindez a kutatók számára is hasznos, hiszen lehetőségük nyílik a populáció sokszínűségét és különböző megélt tapasztalatait megismerni.

A fogyatékossgal, egészségi helyzettel kapcsolatos kérdések kidolgozásakor kiemelt figyelmet szükséges fordítani egyrészt arra, hogy az érintettek számára egyértelműek, könnyen érthetőek legyenek, másrészt arra kell törekedni, hogy a fogyatékossgal modelljeinek megfelelően fogalmazzunk meg a kérdéseket.

6.4.3. Adatvédelem

A fogyatékossgal kapcsolatos kérdések megválaszolása önbevalláson alapul. Azaz az egyén joga és választása a fogyatékossgal felvállalása, vagy az ettől való tartózkodás. Az adatvédelemi szempontokra való odafigyelés különösen fontos, amikor érzékeny adatokkal és egyének védett tulajdonságaival dolgozunk (2003. évi CXXV. törvény (8§)).

FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK



Minden fogyatékossgal élő és megváltozott munkaképességű munkatársat és hallgatót el tudunk érni a vizsgálatban?

- A csoport egy része olyan nem látható fogyatékossgal, pszichiai diagnózissal rendelkezik vagy krónikus betegséggel él, amelyről a környezet nem tud. Bár tapasztalataik rendkívül fontosak, a mintába való bekerülésük esetleges, és nem valószínű, hogy identitásukat egy kutatás kedvéért vállalják fel.

Ennek a csoportnak a lehetséges bevonásában jelentős támogató faktor, ha van olyan kulcsszereplő, akiben a potenciális alanyok megbíznak, és kérésére szívesen vállalnak szerepet a vizsgálatban. Javasolt, hogy a felkérőlevelek kiküldésében ez a kulcsszemély vállaljon szerepet és a vizsgálatot végzők ezt követően kapcsolódjanak hozzá (amennyiben személyük eltérő).

6.5. A Nemi Egyenlőségi Tervbe foglalható várható javaslatok

A szakirodalom szerint az interszekcionalitást tartalmazó helyzetekben valószínűleg mindig van egy vezető identitásmotívum (esetleg külső elnyomásmotívum). Ennek módszertani konzekvenciája az, hogy interjúhelyzetben, fókuszcsoportszituációban egyes jellemzőhöz kötődő tapasztalatok dominánsabban jutnak érvényre. Ebből következik, hogy elsősorban a megváltozott munkaképességű és speciális szükségletű hallgatók egyenlő esélyű hozzáféréssel kapcsolatos javaslatok várhatóak, mert nagy valószínűség szerint a nemi identitással és szerepekkel kapcsolatos szempontokat elfedik a fogyatékossgból eredő hátrányok. Mégis fontos a vizsgálat lefolytatása, mert a NET kidolgozása és végrehajtása során lehetővé teszi olyan célok és indikátorok kialakítását, amelyek közelebb viszik a fogyatékossgal élő és megváltozott munkaképességű csoportot ahhoz, hogy az intézmény struktúrájában (vezetésében, döntési hozatali eljárásaiban stb.) láthatóbban kerüljenek képviselőre, és amelyek hozzájárulnak az intézményi kultúra befogadóbbá tételéhez.

A fogyatékossgal élő nők – szervezeti szinten is – olyan kiemelten sérülékeny, többszörös elnyomásnak kitett csoportot képeznek, amely fokozott védelmet igényel. Bár gyakran az érintettek maguk sem ismerik fel az elnyomás különböző megnyilvánulási

formáit és emiatt nem is számolnak be ezekről, nem tesznek panaszt, – a vezetők felelőssége, hogy növeljék a témával kapcsolatos tudatosságot a munkatársak és hallgatók körében. Olyan szervezeti garanciákra van szükség, amelyek segítségével a visszaélések megelőzhetőek, de javítani kell az információáramlást is a tájékoztató anyagokkal és felelős bizottságokkal kapcsolatban.

Különösen a munkavállalók esetén javasolt az önérvényesítő képesség növelése az érintettek hálózatának építésén keresztül.

A NET megalkotásával a K+I intézmény elkötelezi magát az egyenlőségközpontú Európai Unió nemi egyenlőségi stratégiájának saját intézményrendszerében történő megvalósítása mellett. A területtel kapcsolatos stratégiai irányok és gyakorlati megvalósítások nem értelmezhetők önmagukban. Figyelembe kell venni, hogy mind globálisan, európai és hazai szinten is megemelkedett a felsőoktatás hallgatói és munkavállalói létszáma, összetétele diverzifikálódott. A fogyatékossgal élő hallgatók és megváltozott munkaképességű munkavállalók egyre nagyobb létszámban lépnek be és vesznek részt a kutatásban és a felsőoktatásban. Az elmúlt két évtizedben egyre nagyobb hangsúly került a kutatás és oktatás, (felsőoktatás) területén az alulreprezentált, és ezen belül a fogyatékossgal élő személyek társadalmi befogadásával kapcsolatos kérdések vizsgálatára, mind külföldön, mind Magyarországon (Fazekas, 2018). A kutatás és a felsőoktatás területein jelentkező strukturális akadályok, valamint az érintett csoportok összetett tapasztalatainak, élethelyzetének, megismerése, vizsgálata elengedhetetlen.

A vizsgálatot végző munkacsoport állandó szakértői, tanácsadó csoportként működhetnek a későbbiekben is az intézményben, és innovatív, rugalmas működési keretek között szervesen beépülhetnek az intézmény különböző folyamataiba, szervezeti rendszereibe és folyamatos együttműködésben dolgozhatnak a különböző szervezeti egységekkel, kutatócsoportokkal.



Fontos tudnivaló!

Az ELTE kutatóinak szakértelme sokszínű, több tudományterületet érint, és több tudományterület között mozog. A sokszínűség (diverzitás), a társadalmi befogadás (inkluzivitás), a méltányosság (equity), az egyenlőség és diszkriminációmentesség, az emberi jogok területeihez kapcsolódó kutatásaink, a hazai és nemzetközi széleskörű szakmai, projektvezetési tapasztalataink, tudásunk, hozzáállásunk, képességeink, készségeink hasznosak lehetnek a K+I szervezetek számára. Igazságos, fenntartható stratégiák kidolgo-



zásához a különböző szervezeteknek szükséges felismerniük, érteniük, hogy a hatalom, a kiváltságok a történelem során milyen eltérő hatással voltak az emberekre. A globális kihívások, egyenlőtlenségek és a strukturális akadályok kezelése érdekében meg kell vizsgálni a rendszerek hibáit, és szükséges közösen, többféle szakértelem, valamint a személyes tapasztalatok segítségével új megoldásokat kialakítani. Egyre több szervezet (állami, civil vagy gazdasági) azon dolgozik, hogy tevékenységükkel, termékeikkel, szolgáltatásaikkal vagy üzleti kapcsolataikkal befogadóbb, emberi jogokat támogató és védő, az emberi létezés sokszínűségét tiszteletben tartó környezetet alakítson ki. Javaslatainkkal, szakértelmünkkel támogatni kívánjuk azokat a szervezeteket, ahol nincs jelen a diagnózis felvételéhez szükséges szakértelem, hogy a Nemi Egyenlőségi Terv kialakítása, valamint a mindennapi működésük során etikus, az inkluzivitás, diverzitás, értékeit, emberi jogi megközelítést tükröző stratégiákat és gyakorlatokat hozzanak létre.



7. A statisztikai adatok feldolgozása

A statisztikai
adatgyűjtés
legfontosabb alapelvei

A statisztikai
adatgyűjtéshez
szükséges
kompetenciák,
ismeretek

A statisztikai
adatgyűjtés
megszervezése

A statisztikai adatok
és indikátorok
alkotásának elméleti és
gyakorlati kérdései

A vizsgált
célcsoportok

A vizsgált célcsoportok

Indikátor struktúra

Az adatgyűjtés és
bemutatás gyakorlati
problémáinak kérdései

Az elemzés intézményi
folyamatokba való
beépítése

Az elemzés intézményi
folyamatokba való
beépítése

Javaslatok a folyamat-
ban lévő intézményi
adatgyűjtések
módosítására

A nemi egyenlőségi diagnózis felvételének egyik központi területét képezi a statisztikai adatok összegyűjtése és feldolgozása. Ennek érdekében fontos lehet önálló, szakértőkből álló csoportot létrehozni, amelynek feladata kettős lehet. Elsődleges feladata az intézményben gyűjtött, illetve rendelkezésre álló adatforrások és adatok közül a nemek közötti egyenlőség szempontjából jelentősek azonosítása, lekérése és elemzése. Másodlagos feladata a többi vizsgálati terület számára szakmai támogatás, segítség biztosítása.

7.1. A statisztikai adatgyűjtés legfontosabb alapelvei

A következő alapelveket érdemes követni a statisztikai adatgyűjtés folyamatában:

- minden felmerülő kérdés empirikus vizsgálatához a már rendelkezésre álló adatokra kell támaszkodni minden olyan területen, ahol ez lehetséges,
- könnyen mérhető és a nemek közötti egyenlőség nyomon követésére ténylegesen alkalmas indikátorokat szükséges kidolgozni,
- a felesleges adatgyűjtéseket és indikátorokat el kell kerülni,
- a statisztikai adatok megfelelő értelmezését és közérthetőségüket szükséges biztosítani,
- takarékos, fenntartható adathasználatra kell törekedni, amely a szervezet számára minimális szinten jelent többleterhelést.

7.2. A statisztikai adatgyűjtéshez szükséges kompetenciák és ismeretek

- az intézményi adminisztráció során gyűjtött adatok ismerete,
- az intézményi minőségfejlesztési folyamatok során gyűjtött adatok ismerete,
- adatelemzési ismeretek,
- adatvédelmi ismeretek,
- indikátorok létrehozásával és alkalmazásával kapcsolatos ismeretek.

7.3. A statisztikai adatgyűjtés megszervezése hat lépésben

- adatforrások azonosítása,
- adatkörök definiálása,
- adatkérési folyamat,
- indikátorok létrehozása,
- adatok bemutatása
- javaslatok kidolgozása.

7.3.1. Az adatforrások azonosítása

A munkafolyamat első lépésének tervezett célja az intézményben elérhető adatforrások azonosítása. A munka célja, minden olyan adatforrás feltárása, amely nemek közötti egyenlőségi szempontból hasznosítható és az elemzés eredményei alapján intézkedések tehetők.

7.3.2. Az adatok, adatkörök pontos definiálása

A munkafolyamat második lépése az azonosított adatforrások esetén a nemek közötti egyenlőségi terv és annak monitorozása során felhasználható adatok és adatkörök pontos definiálása. A pontos definíciók kialakítását a vizsgált célcsoportokra, a vizsgálati időtartamra, és a lehetséges indikátorokra figyelemmel kell elvégezni, úgy, hogy az maximális mértékben támogassa az adatok lekérését.

7.3.3. Iteratív adatkérés folyamat

A munkafolyamat harmadik lépése az adatkérés folyamata. A minőségfejlesztéshez kapcsolódó adatfelvételek (a Minőségfejlesztési Bizottsággal egyeztetve) esetén a mikroadat bekérése másodelemzésre nem okoz különösebb nehézséget, ebben az esetben csak a megfelelő adatbázisok kiválasztására kell odafigyelni. Az adminisztratív adatok esetén azonban a mikroadat (személyekre vonatkozó adatok) közvetlen elemzése nem lehetséges adatvédelmi problémák miatt (erről lásd később). Ebben az esetben gyakran több körből álló egyeztetésre van szükség a megfelelő adatok beszerzéséhez.

7.3.4. Az indikátorok kialakítása, kiszámítása

Bár az adatkörök definiálásához már közelítő koncepciót kell alkotni az alkalmazandó indikátorokról, az indikátorok tényleges kialakítására csak akkor kerülhet sor, amikor az adatok ténylegesen rendelkezésre állnak. A rendelkezésre álló adatok miatt az indikátor alkotás során kompromisszumokra lehet szükség.

7.3.5. Az adatok bemutatása

Az indikátorok megalkotását követően nagy jelentősége van azok bemutatásának. A munkafolyamat ötödik lépésének célja, hogy az adatokat értékelő vezetők, illetve az egyetemi polgárok számára egyértelmű, érthető visszajelzést biztosítson a mért jellemzőről.

7.3.6. Javaslatok kidolgozása

A munkafolyamat utolsó lépése egy a folyamat későbbi tökéletesítését szolgáló eszköz. A lépés során kidolgozandó intézkedési javaslatok célja, hogy az adatgyűjtési és feldolgozási folyamatot hatékonyabbá tegye, illetve a jelen folyamat során ki nem számítható indikátorokhoz szükséges adatok beszerzését, gyűjtését is lehetővé tegye – minimális adminisztratív és költségvetési terhek mellett.

7.4. A statisztikai adatok és indikátorok alkotásának elméleti és gyakorlati kérdései

7.4.1. Alapelvek

A statisztikai adatgyűjtés során kifejezetten a rendelkezésre álló adatok felhasználására kell törekedni, így a nemek közötti egyenlőség mérését nem elméleti alapon kell megközelíteni. Ennek ellenére az elérhető adatok köréből kiindulva néhány elméleti – elsősorban a statisztikai következtetések, illetve az indikátorképzés szabályaiból levezethető gondolatot érdemes tisztázni. Elsősorban érdemes azokat az alapelveket rögzíteni, amelyeket az adatok gyűjtése és feldolgozása során követhetünk:

- minden lehetséges adatforrás kerüljön felülvizsgálatra annak érdekében, hogy használható-e a nemek közötti egyenlőség mérésére;
- kerüljenek azonosításra az intézményen belül azok a célcsoportok, amelyek kapcsán lehetséges egyes indikátorok külön meghatározása;
- az elérhető adatok körei alapján minimális mennyiségű, de a nemek közötti egyenlőség lehető legtagabb körét leíró indikátor kerüljön meghatározásra;
- az indikátorok legyenek:
 - egyszerűen értelmezhetők,
 - könnyen előállíthatók,
 - hosszú időn át használhatók, (nyomkövetésre alkalmasak)
 - adott célcsoport egésze esetén értelmezhetők,
 - lehetőség szerint zárják ki az összemosó tényezők hatásait.

7.4.2. Az elérhető adatok típusai

K+I intézményi környezetben jogszabályi kötelezettségek, illetve szabályzatok számos adat gyűjtését írják elő. A jogszabályi környezet alapján az intézmény munkavállalónak jövedelmére, beosztására, munkakörére, illetve felsőoktatási intézmény esetében a hallgatók vonatkozásában az oktatási eseményekre, felvételre, beiratkozásra, vizsgákra,

záróvizsgára vonatkozó adatok kerülnek rögzítésre. Ezeket az adatokat a továbbiakban **adminisztratív adatoknak** nevezzük. Adminisztratív adatok mellett az intézmények számára rendelkezésre állnak olyan adatok is, amelyek rendszeres adatfelvételekből származnak. Ezek az adatfelvételek a minőségfejlesztési folyamathoz kapcsolódva általában a munkatársak (és hallgatók) elégedettségét mérik, illetve a kutatók és oktatók teljesítményértékelését végzik. Mindezek az adatok lehetővé teszik az intézmény munkatársainak (felsőoktatási intézmény esetében hallgatóinak) sokszempontú követését és megfelelő adatok rendelkezésre állása esetén a nemek közötti egyenlőség többdimenziós vizsgálatát.

Adminisztratív adatok

• Munkavállalói adatok

A munkavállalói adatok a munkavállalókat követik végig az állaspályázattól a kilépésig, tartalmazva a bér, munkakör, illetve beosztási adatokat. Ezeken az adatokon keresztül vizsgálható a felvételi folyamat, a bérek változása, a vezetői kinevezések, illetve a kutatók és oktatók esetén a beosztás változásai.

• Hallgatói adatok

Felsőoktatási intézmények esetében a hallgatói adatok a felvételtől a diploma megszerzéséig követik a hallgató életútját. Ezekből az adatokból következtethetünk a hallgatók képzés(ek)be történő jelentkezésére, teljesítményére az intézmény értékelésében, illetve a hallgató esetleges lemorzsolódására vagy képzésének késésére. Az adatok a FIR rendszeréhez illeszkednek fennáll az elvi lehetősége az adatok más adminisztratív adatbázisokkal való összekapcsolásának, így a hallgató tanulmányi előzményeinek (középiskola, más egyetemek, kompetencia mérések) vizsgálatára is (lásd később).

• Egyéb adminisztratív adatok

Egyes esetekben elméleti szempontból szükséges lehet nem az intézménynél keletkező adminisztratív adatok felhasználása. Ez a felsőoktatásban elsősorban a képességek fejlesztésénél lehet fontos és egyben lehetséges is, ahogy az egyének közötti bemeneti különbségek esetleges hatásának kiszűrése a cél. Ebben az esetben a bemeneti képességek mérése alapképzés esetén a felvételi pontszám, illetve amennyiben erre lehetőség van az írásbeli érettségi eredménye.

Minőségfejlesztési folyamatokhoz kapcsolódó adatfelvételek

• Munkatársi elégedettség mérés

A munkatársi elégedettségmérés az intézmény munkavállalóinak az intézmény szolgáltatásokkal és munkakörülményekkel kapcsolatos elégedettségét vizsgálja. Ez a mérés lehetővé teszi a munkavállalók szubjektív körülményeinek megítélését és követését.

- **Munkavállalói minőségértékelés**

A minőségértékelés egy vegyes módszertanú adatfelvétel, amelynek egyes komponensei adminisztratív jellegűek, míg más komponensei (a munkatevékenységhez kapcsolódó adminisztrációban is megjelenő adatok, mint publikáció, egyes elvégzett feladatok, kutatásokban való részvétel) adatfelvétel jellegűek (vezetői értékelés, önértékelés). Ez az adatforrás komplex információkat tartalmaz a munkavállalók tevékenységéről és annak intézményi megítéléséről így szintén hasznosítható a nemek közötti egyenlőség értékelésénél.

- **Oktatói munka hallgatói véleményezése**

Felsőoktatási intézményekben rendszeres adatfelvételnként az oktatói munka hallgatói véleményezése a hallgatói visszajelzés egy fontos formája. Ez az adatbázis lehetőséget ad arra, hogy az oktatói munka hallgatói megítélése alapján hozzunk létre indikátorokat, az adatfelvételben szereplő dimenziók mentén.

- **Hallgatói elégedettségmérés**

Szintén felsőoktatási intézményekben a hallgatói elégedettségmérés az egyetem nem oktatási szolgáltatásaival kapcsolatos hallgatói elégedettség rendszeres mérését tartalmazza, így ebben a vonatkozásban alkalmas a hallgatói elégedettség követésére.

7.5. A vizsgált célcsoportok

A nemek közötti egyenlőség az intézmény egésze esetén vizsgálendő, azonban az intézmény komplexitása és heterogenitása miatt csak az egymástól eltérő homogénebb csoportok vizsgálatával ragadható meg. A csoportosítást több dimenzióban és több szinten érdemes végrehajtani annak érdekében, hogy valóban hasonló élethelyzetű csoportokon belül végezzünk vizsgálatokat.

A csoportosítás dimenziói:

- viszony az intézményhez: kutató, oktató, hallgató, oktatást-kutatást segítő munkatárs
- nagy szervezeti egység: igazgatóság, önálló kutatóintézet, karok, központi szervezeti egységek
- hátrányos helyzetű csoportok: fogyatékoság, megváltozott munkaképesség, szexuális irányultság, nemi identitás.

Egyes dimenziók esetében további csoportképzésre lehet szükség. Így az intézmény munkavállalói csoportjain belül vezetők és beosztottak, illetve a kutatókon, oktatókon

belül beosztás szerinti csoportok különíthetők el, amelyeket a mérés során érdemes figyelembe venni.

7.6. Indikátor struktúra

Az indikátorok megalkotásánál arra kell törekedni, hogy az adott területen világosan értelmezhető, hosszú távon mérhető (kiszámítható), a rendelkezésre álló adatokból előállítható, az esetleges összemosó hatásokat kiszűrő mérőszámokat alkossunk, amelyek az egyenlőtlenségek szubjektív és objektív vonatkozásait egyaránt képesek követni.

Ezeknek a feltételeknek

- az érthetőség vizsgálat,
- az adatok, adatforrások vizsgálata,
- logikai vizsgálat,
- illetve matematikai, statisztikai eszközök alkalmazása segítségével lehet megfelelni.

Mit jelentenek ezek?

Az érthetőség vizsgálatot az indikátorok megalkotását követően az indikátorok felhasználói és a teljes nyilvánosság körében érdemes tesztelni utóvizsgálat keretében.

Az adatok, adatforrások vizsgálatánál az adatok rögzítésének rendszerességét, az adatok kinyerésének lehetőségét kell vizsgálni.

A logikai vizsgálat esetén elsősorban azt vizsgáljuk, hogy az adott indikátor ténylegesen és kizárólag nemi különbségek miatt bekövetkező különbségeket mérjen.

Végül, de nem utolsó sorban a matematikai-statisztikai eszközök szerepe a standardizálás, azaz az összevethetőség biztosítása.

A nemi egyenlőségi diagnózis felvétele során többek között az alábbi matematikai-statisztikai eszközök alkalmazhatók:

- az arányok közötti eltérések mérésére és bemutatására az esélyhányadost,
- míg az átlagok közötti eltérések bemutatására a Cohen-d mutatót használjuk.

Az esélyhányados a mért két értékű jellemző és a nem közötti összefüggés erősségét, azaz az adott jellemző esetén a nemi különbségek mértékét méri olyan módon, hogy nők esélyét viszonyítja a férfiakéhoz. A mutató értéke azonos esélyek esetén 1, alacsonyabb női esélyek esetén 1 alatti, míg alacsonyabb férfi esélyek esetén 1 feletti.

A másik matematikai-statisztikai eszköz az átlagok közötti különbségek standardizálását lehetővé tevő Cohen-d mutató, ami a mérték mennyiség nagyságrendjétől és szóródásától függetlenül mutatja a nemi különbségek hatásait (értéke negatív, amennyiben a nők vannak hátrányban és pozitív, ha a férfiak).

Természetesen az érthetőség érdekében a nyers adatokat is érdemes bemutatni, azonban a nemi hatások értékelésénél érdemes ezekre az egyszerű mutatókra támaszkodni. Fontos, hogy a kiszámított mutatókat minden lehetséges célcsoportra, illetve összegzett formában is előállítsuk. A következőkben példákat adunk a munkatársi és felsőoktatási intézmények esetében a hallgatói életút indikátoraira.



7.6.1. Kutatók, tudományos munkatársak, oktatók életút indikátorai

A. A kutatói, tudományos munkatársi, oktatói életút objektív indikátorai

A kutatói, tudományos munkatársi, oktatói életút objektív indikátoraihoz kapcsolódó adatforrások adatkörei a következők:

- állaspályázatok és felvétel adatai
- bér- és munkakör, beosztás, valamint gyermekgondozási adatok idősorai.

Az adatok alapján a következő táblázatokban található indikátorok képzése javasolt az egyes munkavállalói csoportokban (oktató, kutató, illetve oktatást kutatást segítő munkavállaló). Az alfejezet javasolt indikátorait több csoportban közöljük annak átláthatósága érdekében (ahol lehetséges az indikátorokat külön ki kell számolni a foglalkozással élő munkavállalókra is, adott esetben hosszabb periódust figyelembe véve).

Munkavállalói életút **felvételt és előrelépést érintő objektív indikátorai:**

Indikátornév	Indikátor leírása
munkavállalói felvétel intézményi nemi egyenlőségi indikátorai (munkavállalói csoportonként)	az elmúlt 5 évben ⁴⁷ az adott munkavállalói csoportba felvett nők és férfiak arányának összefüggése esélyhányadossal mérve intézményi szervezeti egységenként és munkavállalói csoportonként
munkavállalói felvétel intézményi nemi egyenlőségi indikátora (összesítő)	a munkavállalói felvétel az intézményi szervezeti egységek nemi egyenlőségi indikátorai logaritmusának egységenként érintett (jelentkezett) munkavállalók számával súlyozott átlagának exponenciálisa
szervezeti egységenkénti munkavállalói nemi eltérés (karonként, szervezeti egységenként és munkavállalói csoportonként)	a szervezeti egységben dolgozó nők férfiakhoz viszonyított aránya (munkavállalói csoportonként)
intézményi munkavállalói nemi eltérés	az intézményben dolgozó nők férfiakhoz viszonyított aránya
kutatók/oktató-kutatók előre lépési idősükségletének intézményi nemek közötti egyenlőségi indikátorai (szervezeti egységenként)	az elmúlt 5 évben az alacsonyabb munkaköri beosztásból (pl. felsőoktatási intézményekben tanársegédéből adjunktussá, adjunktusból docenssé, illetve docensből egyetemi (főiskolai) tanárrá kinevezett oktatók esetén) az előrelépéshez szükséges idők átlagának különbsége nemek szerint szervezeti egységenként Cohen-d mutatóval mérve (szervezeti egységben belül a Cohen-d mutatók súlyozott átlaga)
kutatók/oktatók-kutatók előre lépésének visszatartást mérő szervezeti egységi nemek közötti egyenlőségi indikátorai	az tudományos fokozattal rendelkező kutatók, tanársegédek, illetve habilitált adjunktusok arányainak különbsége nemeként esélyhányadossal mérve szervezeti egységenként (a két csoport esetén esélyhányadosok logaritmusának súlyozott átlaga exponenciálisa)
kutatók/oktatók-kutatók előre lépésének visszatartást mérő intézményi nemek közötti egyenlőségi indikátora	a kutatók/oktatók-kutatók előre lépésének visszatartást mérő szervezeti egységek szerinti nemek közötti egyenlőségi indikátorai logaritmusának szervezeti egységenként érintettek (tudományos munkatársak, tanársegédek és adjunktusok) számával súlyozott átlagának exponenciálisa

⁴⁷ Az időszak a felvétel gyakoriságának függvényében változtatható, azonban mérések között a változtatás tilos. Változtatás esetén a legutóbbi időpont indikátorát az új időszakokkal is ki kell számítani.



Munkavállalói életút **vezetői kinevezést érintő objektív indikátorai:**

Indikátornév	Indikátor leírása
az intézmény vezetői nemek közötti egyenlőségi indikátor	a vezetők arányai közötti eltérés az intézményben dolgozó nők és férfiak körében esélyhányadossal mérve
az egyes szervezeti egységek vezetői kinevezés nemek közötti egyenlőségi indikátorai	az elmúlt 5 évben vezetői pozícióra pályázó férfiak és nők körében a vezetői pozíciót elnyerők aránya közötti különbség esélyhányadossal mérve karonként
az intézményi vezetői kinevezés nemek közötti egyenlőségi indikátora	az egyes szervezeti egységek vezetői kinevezés nemek közötti egyenlőségi indikátorai logaritmusának szervezeti egységenként érintettek (vezetői állásra pályázók) számával súlyozott átlagának exponenciálisa
vezetői tapasztalat szervezeti egységi nemek közötti egyenlőségi indikátorai	az elmúlt 5 évben kinevezettek körében a vezetői kinevezést megelőzően az intézményben munkavállalóként eltöltött idő hosszának átlaga közötti különbség nemenként Cohend-d mutatóval mérve szervezeti egységenként
vezetői tapasztalat intézményi nemek közötti egyenlőségi indikátora	vezetői tapasztalat szervezeti egységi nemek közötti egyenlőségi indikátorainak érintettek (az elmúlt 5 évben vezetővé kinevezettek) számával súlyozott átlaga

Indikátornév	Indikátor leírása
alapbér a szervezeti egységeken belüli nemek közötti egyenlőségi indikátorai (munkavállalói csoportonként és egységenként)	A legutóbbi lezárt naptári év utolsó hónapjában az alapbérek átlaga közötti nemi eltérés Cohen-d mutatóval mérve (szervezeti egységenkénti mutató az érintett munkavállalók számával súlyozott indikátor értékek átlaga)
alapbér intézményi nemek közötti egyenlőségi indikátora	Az alapbér szervezeti egységenkénti nemek közötti egyenlőségi indikátorainak érintettek számával súlyozott átlaga
teljes jövedelem szervezeti egységenkénti nemek közötti egyenlőségi indikátorai (munkavállalói csoportonként és szervezeti egységenként)	A legutóbbi lezárt naptári év során kapott összes juttatás 1/12-ed részének teljes munkaidőre számított átlagának nemek szerinti különbsége Cohen-d mutatóval mérve (szervezeti egységenkénti mutató az érintett munkavállalók számával súlyozott indikátor értékek átlaga)
teljes jövedelem intézményi nemek közötti egyenlőségi indikátora	A teljes jövedelem szervezeti egységenkénti nemek közötti egyenlőségi indikátorainak érintettek számával súlyozott átlaga

B. A kutatói/oktató-kutatói életút szubjektív indikátorai

A kutatói/oktató-kutatói életút szubjektív indikátoraihoz kapcsolódó adatforrások adatkörei a következők:

- munkatársi igény- és elégedettség vizsgálatból:
 - munkával kapcsolatos elégedettség
 - jövedelemmel kapcsolatos elégedettség
 - szakmai előmenetellel (illetve átláthatóságával) kapcsolatos elégedettség
 - munkakörnyezettel kapcsolatos elégedettség (épület elrendezése, tisztaság, stb.)
 - kollegiális kapcsolatok (kapcsolat munkatársakkal, vezetőkkel) elégedettség
- fogyatékkal kapcsolatos mutatók (TÉR) (fogyatékkal élők esetén)
 - teljesítmény értékelés
 - tudományos teljesítmény
 - munka teljesítmény
 - egyéb teljesítmény mutatók
 - vezetői értékelés
 - munkavállalói önértékelés

A javasolt indikátorokat az alábbi táblázat tartalmazza (ahol lehetséges az indikátorokat külön ki kell számolni a fogyatékossgal élő hallgatókra is, adott esetben hosszabb periódust figyelembe véve).

Indikátornév	Indikátor leírása
munkakörülményekkel kapcsolatos nemek közötti egyenlőségi indikátorok (munkavállalói csoportonként és szervezeti egységenként és összesítve)	A legutóbbi munkatársi elégedettség adatfelvétel egyes dimenziókban feltett kérdéseinek átlaga közötti nemi eltérés Cohen-d mutatóval mérve (szervezeti egységenkénti és intézményi mutató az érintett munkavállalók számával súlyozott indikátor értékek átlaga, ahol minden esetben a tényleges munkavállalói létszámot kell a súlyozás alapjaként használni)
teljesítménnyel kapcsolatos nemek közötti egyenlőségi indikátorok (munkavállalói csoportonként és szervezeti egységenként és összesítve)	A legutóbbi teljesítményértékelés egyes dimenziókban feltett kérdéseinek átlaga közötti nemi eltérés Cohen-d mutatóval mérve (szervezeti egységenkénti és intézményi mutató az érintett munkavállalók számával súlyozott indikátor értékek átlaga, ahol minden esetben a tényleges munkavállalói létszámot kell a súlyozás alapjaként használni)

7.6.2. Felsőoktatási intézmények esetében a hallgatói életút objektív indikátorai

A hallgatói életúttal kapcsolatban (potenciálisan) rendelkezésre álló fontosabb objektív adatok a következők:

- felvételi jelentkezési adatok: mikor, hova jelentkezett a hallgató
- felvételi pontszámok: melyik felvételin hány pontot ért el a hallgató, melyik felvételi időszakban
- beiratkozási adatok: mely szakra és félévekre iratkozott be a hallgató féléves bontásban
- felvett tantárgyak: a hallgató által felvett tárgyak és kreditértékük, a tárgy teljesítése, érdemjegy féléves bontásban
- abszolutórium: megszerzés időpontja
- záróvizsga: teljesítés, időpont

Az elérhető adatok alapján az alábbi táblázatban leírt indikátorok megalkotását javasoljuk (ahol lehetséges az indikátorokat külön ki kell számolni a fogyatékossgal élő hallgatókra is, adott esetben hosszabb periódust figyelembe véve).



A. Hallgatói életút objektív indikátorai

Indikátornév	Indikátor leírása
kari felvételi nemi egyenlőségi indikátor	a kar egy-egy szakjára jelentkezők közül a felvett férfiak és nők arányának összefüggése esélyhányadossal, majd az esélyhányadosok logaritmusa szakokra jelentkezetek számával súlyozott átlagának exponenciálisát képezve (a mutató képzési szintenként is számítható alapszakokra, mesterszakokra, doktori képzésre)
egyetemi felvételi nemi egyenlőségi indikátor	kari felvételi nemi egyenlőségi indikátor logaritmusa karonkénti jelentkezők számával súlyozott átlagának exponenciális (a mutató képzési szintenként is számítható alapszakokra, mesterszakokra, doktori képzésre)
kari képzési nemi egyenlőségi indikátor	hallgatói érdemjegyek kreditekkel súlyozott átlaga százalékre átszámítva (ahol a 5.00 átlag a 100%)/alapszaki felvételi pontszám a maximum százalékában a kar férfi és női hallgatóira kiszámított értékek alapján megadott Cohen-d hatásmutató szakonkénti értékének hallgatószámmal súlyozott kari átlaga (a mutató elsősorban alapszakokra számítható – mesterszakok esetén a felvételi pontszám standard mérés hiányában nem jól használható)
egyetemi képzési nemi egyenlőségi indikátor	hallgatói érdemjegyek kreditekkel súlyozott átlaga százalékre átszámítva (ahol a 5.00 átlag a 100%) alapszaki felvételi pontszám a maximum százalékában az egyetem férfi és női hallgatóira kiszámított értékek alapján megadott Cohen-d hatásmutató (a mutató elsősorban alapszakokra számítható – mesterszakok esetén a felvételi pontszám standard mérés hiányában nem jól használható)

Indikátornév	Indikátor leírása
kari diploma-szerzési nemek közötti egyenlőségi indikátor	a karon szakonként az utolsó lezárt tanévet megelőzően éppen a képzés idejével megegyező idővel tanulmányaikat megkezdő hallgatók körében a diplomát szerzők arányának eltérése férfiak és nők között esélyhányadossal mérve, majd a szakonként számított esélyhányadosok logaritmusainak hallgatószámmal súlyozott átlagának exponenciálisa (a mutató képzési szintenként is számítható alapszakokra, mesterszakokra, doktori képzésre)
egyetemi diplomaszertési nemek közötti egyenlőségi indikátor	kari diplomaszertési nemi egyenlőségi indikátor logaritmusának karonkénti érintett hallgatók számával súlyozott átlagának exponenciálisa (a mutató képzési szintenként is számítható alapszakokra, mesterszakokra, doktori képzésre)
kari lemorzsolódási nemek közötti egyenlőségi indikátor	a karon az utolsó lezárt tanévet megelőzően a képzés idejének másfélszeresével megegyező idővel tanulmányaikat megkezdő hallgatók körében a diplomát szerzők arányának eltérése férfiak és nők között esélyhányadossal mérve, majd a szakonként számított esélyhányadosok logaritmusainak hallgatószámmal súlyozott átlagának exponenciálisa (a mutató képzési szintenként is számítható alapszakokra, mesterszakokra, doktori képzésre)
egyetemi lemorzsolódási nemek közötti egyenlőségi indikátor	kari lemorzsolódási nemi egyenlőségi indikátor logaritmusának karonkénti érintett hallgatók számával súlyozott átlagának exponenciálisa (a mutató képzési szintenként is számítható alapszakokra, mesterszakokra, doktori képzésre)

A leírt indikátorok mellett további létező adatösszekapcsolás (DPR) felhasználásával sikerességi indikátorok is számíthatóak lennének ezek azonban a jelent tanulmány keretein túlmutatnak.

B. A hallgatói életút szubjektív indikátorai

A hallgatói életút szubjektív indikátorai a következő adatok alapján számíthatók:

- oktatói munka hallgatói véleményezése: a vizsgált dimenziók közül elsősorban azokat érdemes figyelembe venni, amelyek a hallgatók kapcsolatos személyes viselkedésre utalna (oktató reakciói, értékelésének objektivitása, elérhetősége, befogadó légkör, oktató értékelés összességében)

- hallgatói elégedettségmérés: az elégedettség típusú kérdések érintett szervezeti egység, illetve szolgáltatásra vonatkozó aggregált mutatói (Questura, könyvtár, sportolás, étkezési szolgáltatások, Tanulmányi Hivatal, egyetemi infokommunikációs infrastruktúra, online tartalom, tanszéki adminisztráció, Karrier Központ, Alumni)

A javasolt indikátorokat az alábbi táblázat tartalmazza (ahol lehetséges az indikátorokat külön ki kell számolni a fogyatékossgal élő hallgatókra is, adott esetben hosszabb periódus figyelembe véve).

Indikátornév	Indikátor leírása
kari oktatói értékelés hallgatói szubjektív megítélésének nemi egyenlőségi indikátora	Az oktatói értékelés igazságosságára vonatkozó megítélések átlagának eltérése hallgatók neme szerint számított Cohend-d hatásmutatóval, majd a szakonkénti értékek hallgatószámmal súlyozott kari átlaga
egyetemi oktatói értékelés hallgatói szubjektív megítélésének nemi egyenlőségi indikátora	A kari oktatói értékelés hallgatói szubjektív megítélésének nemi egyenlőségi indikátorának érintett hallgatószámmal súlyozott átlaga
kari befogadó oktatási légkör nemek közötti egyenlőségi indikátora	Az oktató által teremtett befogadó légkörre vonatkozó megítélések átlagának eltérése hallgatók neme szerint számított Cohend-d hatásmutatóval, majd a szakonkénti értékek hallgatószámmal súlyozott kari átlaga
egyetemi befogadó oktatási légkör nemek közötti egyenlőségi indikátora	A kari befogadó oktatási légkör nemek közötti egyenlőségi indikátorának érintett hallgatószámmal súlyozott átlaga
kari oktatói minőség hallgatói szubjektív megítélésének nemek közötti egyenlőségi indikátora	Az oktató összességében vett hallgatói értékelésének átlaga közötti eltérése a hallgatók neme szerint számított Cohend-d hatásmutatóval mérve, majd a szakonkénti értékek hallgatószámmal súlyozott kari átlaga
egyetemi oktatói minőség hallgatói szubjektív megítélésének nemek közötti egyenlőségi indikátora	A kari oktatói minőség hallgatói szubjektív megítélésének nemek közötti egyenlőségi indikátorának érintett hallgatószámmal súlyozott átlaga

Indikátornév	Indikátor leírása
egyes egyetemi szolgáltatások elégedettségi mutatóinak nemek közötti egyenlőségi indikátorai (szolgáltatásonként)	egyes egyetemi szolgáltatásokra vonatkozó elégedettségi kérdésekre adott válaszok átlagai közötti eltérés a hallgatók neme szerint számított Cohend-d hatásmutatóval mérve
egyetemi szolgáltatások elégedettségi mutatóinak nemek közötti egyenlőségi indikátora (összesítve)	az egyes egyetemi szolgáltatások elégedettségi mutatóinak nemek közötti egyenlőségi indikátoraiból képzett átlag
egyes kari szolgáltatások elégedettségi mutatóinak nemek közötti egyenlőségi indikátorai (szolgáltatásonként és karonként)	egyes kari szolgáltatásokra vonatkozó elégedettségi kérdésekre adott válaszok kari átlagai közötti eltérés a hallgatók neme szerint Cohend-d hatásmutatóval mérve
kari szolgáltatások elégedettségi mutatóinak nemek közötti egyenlőségi indikátora (összesítve)	az egyes kari szolgáltatások elégedettségi mutatóinak nemek közötti egyenlőségi indikátoraiból képzett átlag

7.7. Adatgyűjtés és bemutatás gyakorlati problémáinak kérdései: kihívások és nehézségek

A felsorolt adatok az intézmények különböző szervezeti egységeiben találhatók. Az adatigényt az adatgazdák szerint szét kell bontani és szükség esetén az egyes adatgazdákkal az adattartalmat egyeztetni kell.

Egyes adattartalmak és adatkörök hiányosak lehetnek, ami nem teszi lehetővé a fent leírt indikátorok kiszámítását. Ilyen esetekben az eredeti indikátor helyet egyszerűbb, adott területen az eltéréseket bemutató indikátor kiszámítására van szükség. Amennyiben komplex arányra vonatkozó adatok nem állnak rendelkezésre egyszerű nemi eltérés számítható. Amennyiben a Cohen-d mutató kiszámításához nem állnak rendelkezésre szóródási adatok, akkor az átlag különbsége adható meg indikátorként. Minden ilyen esetben különös hangsúlyt kell fektetni az interpretációra és az eltérések nemek közötti egyenlőségtől eltérő lehetséges okaira.

További nehézséget jelenthet, hogy egyes esetekben, különösen a teljes állományra vonatkozó adatoknál, az adatok egyedi azonosító nélkül is személyes adatnak minősülnek, mivel az adatok kombinációja lehetővé teszi a személyazonosság felfedését. Ilyen esetekben a legjobb megoldás, ha az intézményen belüli adatgazda csak az indikátor kiszámításához szükséges csoportszinten aggregált adatokat adja át a statisztikai vizsgálatot végzőknek.

A kérdőív alapú adatfelvételek esetén figyelembe kell venni a kitöltési arányokat, lehetőség szerint a torzítások csökkentése érdekében súlyozást is alkalmazni kell, alacsony kitöltöttség esetén pedig meg kell fontolni az abból számítható indikátor elhagyását (teljes egészében vagy egy-egy csoportra vonatkozóan). További problémát jelenthet egyes kérdőív alapú adatfelvételeknél, hogy azok nem tartalmaznak nemre vonatkozó kérdést. Ilyen esetekben az adott adatbázis felhasználásától sajnos el kell tekinteni.

7.8. Az adatelemzés alapelvei, az elemzésekből levonható következtetések és azok korlátai

Az előállított indikátorokat minden esetben a lehető legpontosabb definícióval, az adatok forrására vonatkozó részletes megjegyzésekkel kell ellátni, annak érdekében, hogy az értelmezhetőséget biztosítsuk. Minden indikátor esetén az értelmezés, illetve az átláthatóság támogatása érdekében az indikátor kiszámításának alapjául szolgáló adatokat is közölni kell. Ajánlott az egyes indikátorokat, különösen az összehasonlítások esetén diagrammon is ábrázolni. Amennyiben rendelkezésre állnak már az indikátorok korábbi évekre kiszámított értékei, az idősorokat is közölni kell. Idősoros adatok közlése esetén különös figyelmet kell fordítani a számításban vagy az adatokban történt változásra, illetve lehetőség szerint kell szűnni a külső, független tényezők hatásait (pl.: bérek esetén az inflációs hatásokat). Utóbbi esetben érdemes lehet külön, a külső hatásokat kiszűrő indikátorokat használni. Nagyon fontos, hogy az elkészülő értékelések alapján készüljön rövid, lehetőség szerint infografika jellegű az érintettek, azaz az intézményhez tartozó munkatársak és hallgatók számára könnyen átlátható összefoglaló, amely tartalmazza a részletes dokumentáció elérhetőségét is. Nagyon fontos, hogy az indikátorok és értelmezésük minden esetben könnyen hozzáférhető módon nyilvánossá váljanak, ez önmagában is hozzájárulhat a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos szemléletformáláshoz.

7.9. Az elemzés intézményi folyamatokba történő beépítése

A megalkotott indikátorok csak akkor fognak hozzájárulni a nemek közötti egyenlőség növeléséhez, ha azok megalkotása, értékelése beépül az intézményi folyamatokba. Ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy az intézmények többsége már ma is túlterhelt adminisztratív feladatokkal, így a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos feladatok a lehető legkisebb adminisztrációs terhelés mellett, a lehető legnagyobb fokú automatizálással kell az intézményi folyamatokba beépíteni.

7.9.1. Az adatgyűjtés és felhasználás beépítése az intézményi minősbiztosítási folyamatba

A nemek közötti egyenlőség mérésének és értékelésének legtermészetesebb beépítési pontja az intézményi minősbiztosítási folyamatok közé való felvétele. Ennek érdekében a teljes leírt folyamatot a következő két alfejezetben leírtakkal együtt, mint önálló minőségértékelési folyamatot kell felvenni a minősbiztosítási stratégiába, illetve tervekbe. A folyamatba be kell vonni az adatgazdákat, a minősbiztosításért felelős személyeket, az intézmény és a szervezeti egységek vezetőit, illetve vezető testületeket és az egyes szervezeti egységek képviselőit.

7.9.2. A lekérések és indikátor képzések automatizálása

Az intézményi adminisztratív adatforrások esetén a leírt indikátorok képzéséhez szükséges adatlekéréseket érdemes automatizálni. Ez az automatizálás változatlan adatbázis struktúra mellett hosszabb távon gyorsítja és egyszerűsíti az az indikátorok képzését. E mellett a lekért és körütekintően meghatározott adatokból az indikátorok és jelentés vázlatok elkészítése is automatizálható (erre a célra alkalmas eszköz például az R programnyelv Markdown csomagja, amely a komplett dokumentáció automatizált előállítását is lehetővé teszi). Ezekkel a lépésekkel a nemek közötti egyenlőségi indikátorok előállítása jelentős mértékben egyszerűsíthető, az adminisztratív terhelés csökkenthető. Fontos ugyanakkor az automatizált eljárások folyamatos ellenőrzése a bemeneti adatok minőségének biztosítása és szükség esetén az automatizált eljárások felülvizsgálata.

7.10. Javaslatok a folyamatban lévő intézményi adatgyűjtések módosítására

A K+I intézmények egyre nagyobb mennyiségben és gyakorisággal gyűjtenek adatokat munkatársaikról és hallgatóikról, ami egy fontos és támogatható folyamat. Érdemes azonban ezeket az adatgyűjtéseket – általában kérdőíves vizsgálatokat – összehangolni.

- **Tartalmi összehangolás**

Az összehangolás egyik lépése a tartalmi összehangolás, melynek során az egyes kérdőívek adattartalma közötti átfedések megszüntethetők, illetve bizonyos szükséges kiegészítések megtehetők. A nemek közötti egyenlőség vizsgálata szempontjából fontos kiegészítés, hogy minden kérdőív tartalmazzon a válaszadó nemére vonatkozó információt is.

- **Módszertani összehangolás**

Az összehangolás másik lépése módszertani. Érdemes elkerülni, hogy a munkatársak és hallgatók évente nagy számú kérdőívet kapjanak, mert ez alacsony kitöltési arányokat eredményez. Ennek elkerülése érdekében érdemes az adott évben várható (általában a minősbiztosítási folyamatok között rögzített) kérdőíveket előre tervezett módon egy-egy véletlenszerűen kiválasztott egymást kizáró mintán lekérdezni (másként fogalmazva a célcsoportot a kérdezések számának megfelelő véletlenszerű csoportra bontani). Így elérhető – és ezt érdemes kommunikálni is – hogy minden K+I intézményben dolgozó munkatárs és hallgató csak egy kérdőívet kapjon. Az így kiküldött kérdőívekhez kapcsolódó célzott kommunikációs kampány során érdemes hangsúlyozni, hogy a kiválasztottak az adott kérdőív esetén a teljes célcsoportot képviselik, így nagyobb jelentőségűnek érezhetik a kérdőív kitöltését.

8. Jógyakorlatok feltárása és átvétele

A jó gyakorlatok felhasználásának módszertana jól ismert. A jó gyakorlatok általában egy feladat végrehajtásához, egy probléma megoldásához kötődnek a szervezeten belül, lényegében egy olyan mintát vagy iránymutatást adnak, amelyről ismert, hogy jó eredményeket hoz. A jó gyakorlatok általában organikusan jönnek létre. Azaz a bevált gyakorlat általában természetes úton jön létre, miután egy-egy probléma megoldása során, akár évekig tartó próbálkozások és tévedések után világossá válik, hogy egy bizonyos eljárás követése jobb, mint bármely másik eljárásé.

A legtöbb szervezetben vannak olyan már tudatosan kialakított gyakorlatok, amelyek érintik a nemi egyenlőséget. Nagyon fontos ezek számbavétele és hatásuk ellenőrzése, valamint pontos leírásuk, és a gyakorlat eredményeinek bemutatása. A jó gyakorlatokat modellé fejleszthetjük, amely egy konkrét gyakorlat – gyakran leegyszerűsített, sematikus – bemutatása, annak érdekében, hogy kellően absztrakt és más szervezetek által is használható sémát kapjunk.

A jó gyakorlatok feldolgozásának és felhasználásának hatásos sémája öt lépést különböztet el:

6. ábra A jó gyakorlatok feldolgozásának 5 lépése



Tatár-Kiss Klára (2021) vizsgálta azokat a jó gyakorlatokat, amelyek egy-egy szervezeten belül működnek és segítik a nők egyenlőségét, vezetői szerepvállalását. Kutatási eredményei alapján a következő gyakorlatok bizonyultak valóban hasznosnak a nők vezetői szerepvállalásának tekintetében:

- A nemek közti bérszakadék bezárása.
- A kvóták: amelyek fontos strukturális beavatkozások, és a nők megfelelő képviseletét teszik lehetővé.
- A transzparencia: minél több szervezet mutatja be a női vezetéssel kapcsolatos céljait és eredményeit, annál több más szervezet kívánja azt követni.
- Az olyan fejlesztői tevékenységek, mint a mentorálás vagy szponzorálás univerzálisan segíthetik a nők vezetői szerepkörbe való kerülését.
- A „male advocacy”: a férfiak bevonása az egyenlőségi kérdésekbe nagyon fontos, hiszen így a két nem együttműködve dolgozik a nemek közti egyenlőség intézményi megvalósításán.
- A közvetlen felettes, a vezető felelőssége, mint jó gyakorlat: akármilyen jól felépített is egy humán erőforrás stratégia, annak mindennapi működtetése a közvetlen felettes, vezető feladata.

- Munka – magánélet programok: bár ennek kapcsán felhívja a figyelmet arra, hogy csak akkor működőképesek, ha azok minden dolgozó számára elérhetőek és élnek is vele. A csak nőket megcélzó programok, még hátrányosabb helyzetbe hozhatják őket.
- A részmunkaidő: ami csak akkor válik jó gyakorlattá, ha az oly módon épül be a szervezeti kultúrába, hogy minden munkavállaló számára, élethelyzettől függetlenül elérhető. Így nem csak az anyák részmunkaidős foglalkoztatása jelenne meg a szervezetben, hanem például az apáké vagy akár a tanulási célból igénybe vett részmunkaidő is. Felmerül a részmunkaidő, távmunka vonatkozásában, hogy csak a felszínen tűnnek „jó” gyakorlatnak, azonban mivel főként a gondoskodói tevékenységet végző nők kénytelenek ezzel élni, így nem hogy nem segíti a részmunkaidő a nők egyenlőségét, hanem esetenként még rontja is azt (flexibility stigma jelensége⁴⁸).

Egyértelmű, hogy nem csupán a saját intézményünk jó gyakorlatait szükséges feltárni, hanem érdemes vizsgálni a hasonló szervezetek a nemi egyenlőség megvalósítását célzó gyakorlatai körében is.

⁴⁸ A flexibility stigma (rugalmassági stigma) egy olyan felfogást jelent, amely szerint azok a munkavállalók, akik gondozási célból rugalmas munkavégzési feltételek mellett dolgoznak, kevésbé produktívak és kevésbé elkötelezettek a munkahely iránt. Még akkor is, ha a szervezeti politikákban kifejezetten rendelkezésre állnak a rugalmas munkavégzési lehetőségek, előfordulhat, hogy a munkavállalók nem érzik jól magukat rugalmas munkafeltételek igénylése vagy elfogadása esetén, és a rugalmassági stigma megakadályozza őket abban, hogy igénybe vegyék ezeket a lehetőségeket.



2. lépés

Célok, intézkedések meghatározása, akcióterv, felelőségek megállapítása

A Nemi Egyenlőségi Terv kulcselemei

A diagnózis eredményeinek összefoglalása, a hiányosságok megjelenítése
A bizonyítékokon alapuló célok meghatározása
Innovatív stratégiák kidolgozása a célok megvalósítására
A különböző területeken végrehajtandó intézkedések megtervezése
Felelősök kijelölése
Időbeli menetrend kidolgozása
Költségvetési és egyéb források intézkedésekhez rendelése
Indikátorok és mérőszámok kialakítása
Az ellenőrzési és utánkövetési rendszer megtervezése

A rendelkezésre álló adataink alapján, követve az EU Nemi Egyenlőségi Tervvel kapcsolatos normatív elvárásait a következő lépéseket szükséges megtennünk:

- diagnózis eredményeinek összefoglalása
- célok meghatározása
- a célok operacionalizálása
- intézkedések, akciók, programok megfogalmazása
- indikátorok felállítása
- időkeretek állítása
- forrás hozzárendelés
- felelősök és végrehajtók kijelölése
- monitoring, értékelés megtervezése.



1. A diagnózis eredményeinek összefoglalása, a hiányosságok megjelenítése

A diagnózis felállítása elengedhetetlen a Nemi Egyenlőségi Terv elkészítéséhez, új stratégiák, intézkedések bevezetéséhez. A diagnózis eredményeit összefoglaló teljes tanulmányt érdemes a NET mellékleteként szerepeltetni, annak érdekében, hogy a NET-ben foglaltak bizonyítékai részletesen és tudományos igényű megközelítéssel álljanak rendelkezésre.

1.1. A diagnózisról szóló jelentés

A diagnózis eredményeiről szóló beszámoló lényegében egy kutatási jelentés, amely olyan rögzített adatokat és azok értelmezését tartalmazza, amelyeket kutatók készítettek, jellemzően kvalitatív vagy kvantitatív kutatás során szervezeten gyűjtött információk elemzését követően.



A nemi egyenlőségi diagnózisról szóló jelentés készítésének elsődleges indító oka az, hogy a szervezet működése és mindennapi gyakorlatai során keletkezett adatokat, működési mechanizmusokat és tendenciákat bemutassa a nemek és a nemi egyenlőség nézőpontjából, annak érdekében, hogy a kidolgozandó új stratégiák pontosan illeszkedjenek a szervezet tényleges működéséhez és viszonyaihoz. A diagnózis elkészítése a leghatékonyabb kommunikációs eszköze annak, hogy az intézményben tapasztalható egyenlőtlenségek és tudatosan nem kezelt folyamatok vagy jelenségek az intézmény vezetői és munkatársai tudomására jusson. Ezért fontos, hogy a nemi egyenlőségi diagnózis:

- pontos legyen a felkínált információk tekintetében,
 - világosan megfogalmazott célokat és következtetéseket tartalmazzon,
 - tiszta és strukturált legyen,
- annak érdekében, hogy hatékonyan tudják közvetíteni az információkat.

A diagnózisról készült jelentés megbízható forrása az elvégzett kutatás részletei bemutatásának, és a kutatás során végzett munka valódi tanúságtételének tekinthető.

1.2. A diagnózisról szóló jelentés összetevői

A diagnózis jelentés részei a következők:

- Vezetői összefoglaló
- Bevezetés
- Elméleti háttér
- Módszertan
- Elemzésen alapuló eredmények
- Kifejtés, reflexiók
- Lezárás, következtetések, javaslatok
- Hivatkozások, jegyzékek



A vizsgálat rövid vezetői összefoglalója

Tartalmazza a célkitűzést a kutatás áttekintésével együtt egy pár lényegre törő bekezdésben. Ebben az összefoglalóban a kutatás összes elemét röviden ismertetjük. A vezetői összefoglalónak a legérdekesebb és legjellemzőbb elemekre kell koncentrálnia, oly módon, hogy megragadja a beszámoló összes kulcsfontosságú elemét.



Bevezető rész

Itt kell leírni a vizsgálat elsődleges célját, az ehhez a célhoz kapcsolódó feltevéseket és hipotéziseket. Ennek a szakasznak arra a kérdésre kell választ adnia, hogy elérte-e a vizsgálat a kitűzött célt, amennyiben korlátokba, nehézségekbe ütközött, melyek voltak azok, továbbá hol és mennyiben kellett átalakítani (feladni) az eredeti célkitűzéseket. Lényegében itt kell megfogalmazni (felállítani) azokat a határokat, amelyeken belül a vizsgálat meg tudott valósulni. Ennek a szakasznak egy alapvető kérdésre kell választ adnia: „Mi a vizsgált probléma jelenlegi helyzete?”.



A vizsgálat elméleti háttere

Arra a kérdésre kell választ adni, hogy a diagnózisban megjelenő területek miért relevánsak a nemi egyenlőség szempontjából. Fel kell tárni, hogy milyen elméleti megközelítések találhatók a téma és a nemek közötti egyenlőség keresztszomszédságában. Be kell mutatni, hogy magát a vizsgálatot milyen elméleti alapokra építettük. Fontos a hivatkozásokat lábvagy végjegyzetben történő pontos megadása (a forrás szerzője, címe, a megjelenés helye, időpontja, oldalszám vagy ha internetes hivatkozás a hivatkozás URL-je).



A kutatás módszertana

Annak bemutatása, hogy milyen kutatási módszereket alkalmaztunk a vizsgálat során. A módszerek részletes bemutatása, beleértve a mintaválasztás szempontjait és folyamatát is. A minta, vagy ha teljes állomány kerül megvizsgálásra, akkor annak bemutatása.

A minta összetételéből következő korlátok ismertetése. A vizsgálat lehetséges korlátai, hibahatárai.



Az eredmények bemutatása

Az eredmények rövid leírása, valamint a cél elérése érdekében végzett munkálatok bemutatása alkotják a diagnózis ezen részét. Az adatelemzést követő kifejtés, a kvantitatív és kvalitatív adatok bemutatása, a beszámoló értelmezés részében történik. Minden adathoz magyarázat és elemzés készítése szükséges. Amennyiben értelmezhető, akkor az adatokat abszolút számokban és százalékos megoszlásban kell bemutatni.

Fontos része az eredmények bemutatásának az adatok táblázatokban és a táblázatok adatainak diagramokban (oszlopos, kör) való szemléltetése. Látványos lehet a folyamatábrák készítése, amelyek alkalmasak arra, hogy illusztrálják és könnyen átláthatóvá tegyék az adatokat. A diagramokban a nők és férfiak színnel történő elkülönítésénél kerüljük a hagyományos színeket (rózsaszín/piros – kék) találjunk ezektől eltérő (pl. zöld, narancssárga) színeket, annak érdekében, hogy távol tartsuk magunkat a bevett sztereotípiáktól.

Az eredmények összehasonlítása, amennyiben van adat, más országokban, vagy más egyetemeken lezajlott hasonló kutatások eredményeivel szintén ebben a fejezetben végezhető el. Az eredmények rövid leírása, valamint a cél elérése érdekében végzett számítások alkotják a diagnózis ezen részét.



Az adatelemzést követő kifejtés, értelmezés, reflexiók

Az eredményeket rendkívül részletesen, értelmezésekkel ellátva tárgyaljuk ebben a részben. Itt kell kifejtelnünk, hogy

- mit mondanak az adott terület adatai a nemi egyenlőség megvalósulásáról az intézményben;
- milyen ellentmondások, strukturális hibák vagy korlátok, vezetési gyakorlatok valósulnak meg;
- milyen hiányosságokat lehet megállapítani.

A felelősség megállapítása nem a kutatás feladata, de arra fontos utalni, hogy kinek a feladata lehet orvosolni a hiányosságokat.

Nem csak a hibákat és hiányosságokat, de a jól működő folyamatokat és gyakorlatokat is ebben a részben lehet megfogalmazni. Ezt egy külön alpontban „jó gyakorlatok” cím alatt lehet összefoglalni.

A kutatási jelentés írása során össze kell kapcsolni a pontokat arra nézve, hogy az eredmények hogyan értelmezhetők és alkalmazhatók a gyakorlatban.



Lezárás, következtetések és javaslatok

Röviden összefoglalható az összes kutatási eredmény ebben a részben. Ugyanakkor itt kell összekötni a vizsgálat során feltárt jelenségeket a NET-el. Szükséges válaszolni a következő kérdésekre:

- Hogyan kellene működni a rendszernek, hogy megvalósuljon a nemi egyenlőség?
- Milyen lépéseket kellene, lehetne tenni ennek érdekében?
- Konkrét javaslatok arra, hogy az adott területen milyen változtatásokat kellene végrehajtani annak érdekében, hogy a nemi egyenlőség megvalósulhasson.
- Milyen formában foglaljuk bele ezeket a javaslatokat a Nemi Egyenlőségi Tervbe?
- Milyen indikátorokkal lehet majd mérni a NET ezen területének megvalósulását az adott tematikus területen?
- Milyen konkrét programokat, szervezeti változásokat, beavatkozásokat, új eljárásokat igényel az adott tematikus terület a nemi egyenlőség megvalósulása érdekében?
- Milyen formájában folytatódhat a tematikus csoport munkája és javaslatai megvalósításának folyamatos monitorozása, illetve a téma továbbfejlesztése?
- Hogyan építhetjük be a nemzetközi tapasztalatokat a saját tervezésünkbe?



Hivatkozások, jegyzékek

Ebben a részben kell felsorolni az összes szerzőt, cikket vagy bármely tartalomelemet, ahonnan a hivatkozások származnak. A táblázat, diagram jegyzék összeállítása zárja a dokumentumot.



FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK

Hogyan tehetjük hatékonyabbá és jól érthetővé a diagnózis jelentést?

- Kezdjük egy-egy téma leírását a tágabb keret bemutatásával és haladjunk egyre konkrétabb témák felé, és egy olyan következtetésre összpontosítsunk, amelyet a kutatásnak tényekkel kell alátámasztania.
- A számunkra egyértelmű, logikus és kézenfekvő formátum kiválasztásakor tartsuk szem előtt a célközönséget:
A jelentést a döntéshozók, más kutatók vagy a munkatársak elé tárják?
Mi az általános felfogás a témával kapcsolatban?

FELMERÜLŐ KÉRDÉSEK



Hogyan tehetjük hatékonyabbá és jól érthetővé a diagnózis jelentést?

- Legyünk következetesek a szövegezéssel, a fejezetek, alfejezetek és a mellékletek számozásával és így tovább.
- Fogalmazzuk meg világosan a kutatási célt: többször újra el kell olvasni a teljes jelentést, és meg kell győződni arról, hogy a szolgáltatott adatok a kezdetektől fogva hozzájárulnak kitűzött célokhoz.
- Ne feledjük, hogy a spekulációk beszélgetésre szolgálnak, nem kutatási jelentésekbe valók.
- Állítsunk fel szerkezeti modellt: minden tanulmánynak rendelkeznie kell egy belső logikával, amelyet a jelentésben és a bizonyítékok bemutatásában kell érvényesíteni.
- Ellenőrizzük a nyelvtant és a helyesírást.
- Ne feledjük, a jó gyakorlatok bemutatása segít megérteni a jelentést.
- Csak a jelentős eredményeket beszéljük meg. Ha néhány adat nem igazán jelentős, inkább ne említsük meg őket.
- A grafikonoknak világosnak kell lenniük: adjunk nekik címet, adjuk meg a jelzések jelentését, a minta méretét és a kérdés helyes megfogalmazását.



NE FELEJTSÜK EL!

- Minden következtetést és javaslatot adatokkal szükséges alátámasztani!
- Tartsuk szem előtt, hogy javaslataink egy akció terv részei lesznek, tehát legyenek operacionalizálhatók!
- A diagnózisba foglalt – az intézményre nézve néha nem túl hízelgő – eredményeket, kritikai megfogalmazásokat a szervezeti változásfolyamat nézőpontjából közelítsük meg, aminek az a lényege, hogy egy adott ponton tapasztalt gyakorlatok és nehézségek inkább tanulságosak és a jövő változásainak megalapozását képezik. Tehát ne alkalmazzunk megelégedésre alkalmas kritikai kijelentéseket.
- A vizsgálati eredményeinket az intézmény vezetői fogják olvasni és ők hoznak döntést a NET elfogadásáról és megvalósításáról. Minden elemzés és javaslat ennek megfelelően világos, érthető és alaposan igazolt legyen.



- Állítsunk fel megoldási modelleket az adatok alapján, amiben el lehetne képzelni a nemi egyenlőség hatékony megvalósulását az adott területen.
- Merjünk kreatív címeket és alcímeket adni a vizsgálati beszámoló szövegében.

2. Milyen elveket kövessünk a célok kitűzése során?



A NET megalkotásának lényegi pontjához jutottunk el, a nemi egyenlőség intézmény-specifikus, bizonyítékokon alapuló céljainak meghatározásához.

A célmeghatározásoknak ugyan minden esetben követniük kell a diagnózis jelentésben feltárt intézményi adatokat és tapasztalatokat, azonban az EU egyértelműen támaszt normatív követelményeket a NET célmeghatározásaival kapcsolatban, amelyeket jelen módszertani kézikönyv első fejezetében tárgyaltunk.

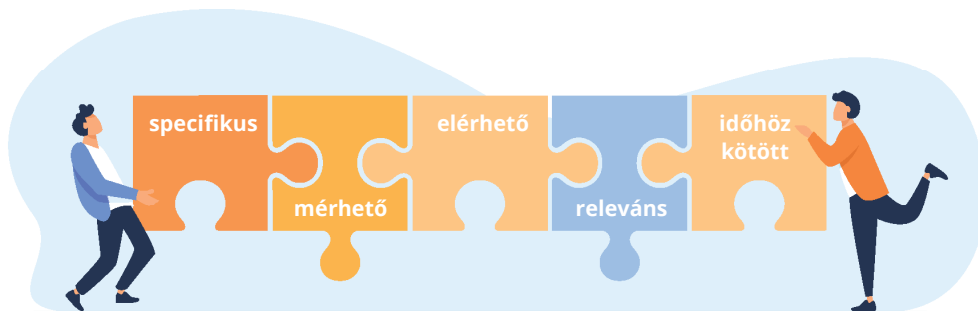
A célok reális és hatékony megfogalmazása és kitűzése nagy körültekintést és tudatosságot igénylő folyamat. Át kell gondolnunk, hogy:

- mit szeretnénk elérni,
- milyen feltételeknek kell megfelelnie a kitűzött céloknak,
- milyen elvek szerint történjen a célmegvalósítás,
- hogyan kívánjuk ütemezni a célok megvalósítását,
- és el kell végezni a célok operacionalizálását.

2.1. Mit szeretnénk elérni? A kimeneti oldal átgondolása

A legfontosabb annak pontos tisztázása, hogy mit szeretnénk elérni, ez nem más, mint egy jövő-vízió megalkotása. A mi esetünkben ez kézenfekvő, el szeretnénk érni a nemi egyenlőségi szempontok érvényesülését a szervezet működésének minden területén: a struktúrában, a szabályozásban, a működési és döntéshozatali eljárásokban, az intézményi kultúrában, a kibocsátott termékekben (dokumentumokban), a kutatásban és az oktatásban, az emberi erőforrás politikában – tehát minden olyan területen, ami relevánsan hozzásegít a nemek egyenlőségének (nemek+ területeket nem elfelejtve) mind teljesebb megvalósulásához.

2.2. SMART (specifikus, mérhető, elérhető, releváns és időhöz kötött) célok meghatározása



Csak a kellőképpen

- specifikus, azaz konkrét, jól körülírható vagy operacionalizálható;
- mérhető, azaz nyomon követhető;
- elérhető, azaz cselekvésorientált;
- releváns, azaz jelentőséggel bíró és megvalósítása esetén sikerrel kecsegtető;
- időbeli korlátok közé helyezett, azaz meghatározott időkeretek között megvalósítandó célok motiválnak, adnak jövőképet és rövid távú ösztönzést.

Ha éles, világosan meghatározott célokat tűzünk ki, akkor mérhetjük azok megvalósulását és büszkék lehetünk azok elérésére, a korábban hosszú, értelmetlen őrlődésnek tűnő erőfeszítéseink sikerre fognak vezetni. Önbizalmunkat is növeli, ha felismerjük azt, hogy képesek vagyunk a kitűzött célok elérésére.

2.3. CLEAR (együttműködés, behatárolás, érzelmi bevonódás, apró lépésekre bontás, finomítás) célmegvalósítás

A CLEAR séma a célok megvalósítására nézve ad kiinduló pontokat:

C – COOPERATION	másokkal való együttműködés
L – LIMITATION	a cél időtartamának és hatókörének pontos meghatározása, hogy az egyértelmű és elérhető legyen
E – EMOTION	az érzelmek gyakran irányítják, hogy mit csinálunk vagy hogyan hajtunk végre egy feladatot; figyeljünk arra, hogy a cél építsen a munkatársak érzelmi elköteleződésére és lelkesedésére
A – APPRECIABLE	értékelhető és érzékelhető kisebb, megvalósítható célokra bontás, hogy azokat könnyen és gyorsan el lehessen érni; apró, de folyamatos lépések a végső cél elérése felé
R – REFINABLE	ragaszkodjunk a célhoz, de ahogy új feltételek, helyzetek vagy információk merülnek fel, megengedett azok finomítása és módosítása a siker érdekében

2.4. Felelősség allokáció

- Jelöljük meg minden intézkedésnél, hogy kinek kell elrendelnie.
- Jelöljük meg, hogy melyek a célcsoportok. Kik felé irányul az intézkedés?
- Kiknek és milyen szervezeti egységeknek ír elő feladatot, azaz kik hajtják végre?
- A feladatokat több egymáshoz kapcsolódó egység rendszerében írjuk le.
- Kövessük a sokszereplős változáskezelés és felelősség megállapítás szabályait (Kuenkel 2015).
- Írjuk le világosan a hatásköröket és feladatokat.

2.5. Források célokhoz rendelése

- Minden terv csak akkor és annyiban valósul meg, amennyiben megfelelő források állnak rendelkezésre a kivitelezéséhez.
- Az intézmény nemi egyenlőség iránti elkötelezettségét mutatja és bizonyítja az, hogy költségvetési forrásokat rendel az intézkedések és feladatok megvalósításához.

- Próbáljuk megbecsülni a szükséges források mennyiségét és fajtáját.
- Tervezzük a kapacitásbővítést.
- Keressünk pályázati lehetőségeket a NET intézkedéseinek végrehajtásához.

2.6. A célok megvalósításának ütemezése



Kitűzött céljainkat érdemes hosszútávon (pl. 5 év), középtávon (2-3 év) és rövidtávon (1-2 év) megvalósítható egységekre bontani. Néha előfordul, hogy a hosszútávú céljaink megvalósításához kitérőt kell tenni és a rövidtávú célokat más irányba kell terelni. Azonban az egészen biztos, hogy a rövidtávú célok megvalósításának is vannak hosszútávú hatásai.

2.7. A célok operacionalizálása

Az operacionalizálás viszonya a stratégiához és a taktikához az intézményi tervezésben:

7. ábra A célok és feladatok tervezésének szintjei

STRATÉGIAI	az egész intézményt szem előtt tartó céltervezés
TAKTIKAI	a stratégia aktivizálásának és működtetésének eszközei
MŰKÖDÉSI OPERACIO- NALIZÁLT	az egyes munkacsoportoktól, szervezeti egységektől várt specifikus tevékenységek, eredmények

Egy cél operacionalizálása, annak „üzembe” vagy használatba helyezését jelenti, amellyel a tervek és célok a szervezet működésének élő, értékes részévé válnak.

Az operacionalizálás lépései a következők:

- a célok „lefordítása” főbb program területekre;
- a programoknak a szervezeti felépítéshez és működéshez igazítása;
- a programokért felelős személyek és intézményi szervezeti egységek meghatározása;
- a programok lebontása projektekre;
- az elősegítő és korlátozó tényezők meghatározása;
- cselekvésiterv, akcióterv kialakítása;
- a folyamatos minőségfejlesztés tervezése.

Az operacioanalizálás lényege a céloknak kisebb, végrehajtható és ellenőrizhető lépésekre, intézkedésekre és feladatokra bontása, amely során az is világossá válik, hogy ki lesz az adott projekt „gazdája”, ki fogja végrehajtani, és ki fogja ellenőrizni a végrehajtást.

Végezetül még néhány fontos gondolat a célok meghatározásához, amelyre érdemes figyelemmel lenni:

- A célok meghatározása alapuljon bizonyítékokon, tartalmazza a Bizottság által meghatározott 5 fő területet⁴⁹, de ezen túlmenően a diagnózis során megállapított hiányosságokat és azok orvoslási lehetőségét is jelenítse meg.
- A célokat igazítsuk az intézmény adottságaihoz és feltételeihez.
- A célok megállapítását lehetőleg az érintettekkel közösen végezzük el.
- Találjunk innovatív stratégiákat a célok megvalósítására, azaz ragadjuk meg a lehetőséget új megközelítések, módszerek kialakítására. Merjünk elszakadni a hagyományos gyakorlatoktól. Új együttműködésekkel és hálózatosodással támogassuk az új megoldásokat.

⁴⁹ Az 5 tematikus terület felsorolása I. fejezet 2.2. pontban „Milyen kötelező tematikus elemeket kell tartalmaznia a Nemi Egyenlőségi Tervnek?” cím alatt olvasható.

3. Az indikátorok meghatározása

Az indikátor egy specifikus, megfigyelhető és mérhető jellemző, amely egy program/helyzet változásainak vagy előrehaladásának kimutatására használható egy adott eredmény elérése érdekében. Minden elérni kívánt célhoz legalább egy mutatót kell rendelni. A mutatónak fókuszálnak, világosnak és konkrétnek kell lennie. Például a nemi kompetencia képzésen átesett alkalmazottak arányát az intézmény nemi kompetenciájának mutatójaként használják. A NET céljaihoz kapcsolódó indikátoroknak a konkrét nemek közötti egyenlőségi célokra kell vonatkozniuk. Ezeknek a nemek közötti egyenlőségi célok-nak pedig a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó jövőképet kell leírniuk (*Wroblewski et al. 2017*).

Az indikátorok lehetnek kvantitatívak és kvalitatívak. A kvantitatív indikátorok számokban, százalékokban, arányokban, míg a kvalitatív indikátorok szöveges értékelésben adhatók meg. Az olyan összetett konstrukciókat, mint a nemek közötti egyenlőség projektje, általában több indikátor képviseli. A monitoring rendszerekben a komplex konstrukciókat reprezentáló kvantitatív mutatókat indexbe aggregálják. Egy index több mutató információit foglalja össze egyetlen számban. Az index kiszámítása nagyon érzékeny az egyes mutatók súlyozására, ezért szilárd elméleti konstrukción kell alapulnia.

Az indikátorok kétfélék lehetnek:

- kimeneti indikátorok és
- hatásmutatók.

A **kimeneti indikátorok** a program által előállított termékeket írják le, beleértve:

- a képzést és a technikai segítségnyújtást;
- szabályzatok és stratégiai dokumentumok létrehozását;
- épületekbe és infrastruktúrába való befektetést;
- valamint a projekt megvalósításához szükséges személyzet felvételét.

A **hatásmutatók** kézzelfogható és mérhető bizonyítékok, amelyek segítenek mérni és követni a beavatkozás eredményeként bekövetkezett változást. Ilyen lehet például egy nemi érzékenyítő tréning után mért attitűd változás.

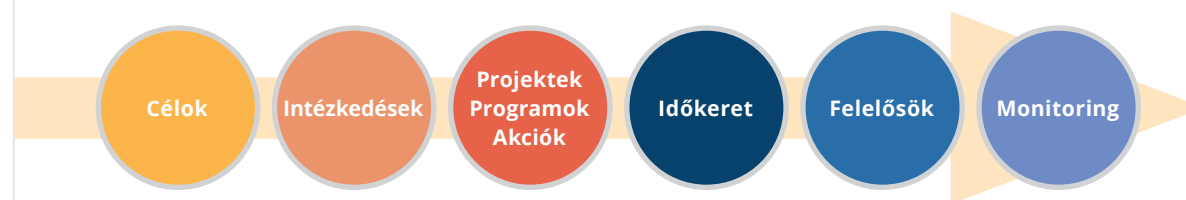
Ügyelni kell arra, hogy a kvalitatív és kvantitatív, a kimeneti és a hatás indikátorokat kombinálva használjuk, mert sok esetben például a kvalitatív mutatók nem adnak valódi információt a változások lényegéről.

4. A Nemi Egyenlőségi Terv célmeghatározásai, intézkedései és programjai

Ebben a fejezetben nemek közötti egyenlőség szempontjából releváns intézményi területekre vonatkozó célokat, a hozzájuk rendelhető intézkedéseket, projekteket és programokat, valamint az intézkedésekhez, programokhoz rendelhető indikátorokat foglalkozunk össze.

A célok meghatározása során mindig tartsuk szem előtt az egész folyamatot és az egyes lépések sorrendjét. A teljes célmeghatározási folyamat a következő ábrában foglalható össze:

8. ábra A célmeghatározási folyamat



4.1. A nemi egyenlőséget támogató strukturális változásokat elősegítő intézkedések

A strukturális változások olyan mély és alapvető átalakulást jelentenek egy szervezet életében, amelyek meghatározzák annak jövőbeli fejlődését, stratégiáját és teljesítményét. Gyakran változásokat idéznek elő a szervezet formális struktúrájában, új szervezeti egységek létrejöttével, mások megszűnésével, maguk után vonva a szervezet szabályozásának átalakulását is. A vezetés és döntéshozás folyamatainak átalakítása szintén a strukturális változás egyik indikátora.

A **CÉL** olyan szervezeti rendszerek (egységek) felállítása, amelyek alkalmasak arra, hogy a nemi egyenlőség megvalósítását tervezzék, operacionalizálják, szervezzék és folyamatosan értékeljék, valamint olyan stratégiai tervezés és szabályozás megteremtése, amely stabil szabályozási alapot nyújt a nemi egyenlőségi folyamatok végrehajtásához.

A nemi egyenlőséget támogató strukturális változások körében:

- a szükséges szervezeti változások kérdését,
- a nemi egyenlőségi szempontokat integráló stratégiai terv, működési szabályzatok kialakítását,
- a nemi egyenlőségi célok beépítését az intézmény releváns szervezeti egységeinek szabályozásába és működésébe,
- az intézményi vezetés és döntéshozatali rendszer nemi egyenlőség irányába mutató átalakítását vesszük szemügyre, mint lehetséges olyan intézkedéseket, amelyek hatékonyan közreműködnek a nemi egyenlőség intézményen belüli megvalósulásában.

4.1.1. A nemi egyenlőségi célok megvalósulásáért felelős szervezeti egységek, pozíciók kialakítása

Azon a szervezeti egységek és intézmények megteremtése, amelyek támogatják a nemi egyenlőségi munkát és kifejezetten az a feladatuk, hogy elősegítsék tevékenységükkel a nemi egyenlőséget megvalósító intézményi változásokat.

A cél olyan szervezeti rendszerek kialakítása, amely alkalmas arra, hogy a nemi egyenlőség megvalósítását tervezze, operacionalizálja, szervezze, megvalósítsa és folyamatosan értékelje.



Fontos figyelni arra, hogy egy újabb bizottság létrehozása nem elegendő!

A bizottságokban végzett munka a szervezet munkatársainak alapfeladataikon túlmenő önkéntes tevékenységén alapul, amelyre nem lehet egy stratégia megvalósítását építeni. A nemi egyenlőségi célok megvalósításához olyan szervezeti egységet vagy pozíciót kell létrehozni, amelyben hivatásszerűen folytat bérézett tevékenységet a témában járatos szakember.

Első lépésként, rövidtávú célként egy főállásban a NET végrehajtásáért felelős személy kinevezése, majd közép- vagy hosszútávon ennek a pozíciónak egy önálló szervezeti egységgel, szakemberekkel és munkatársakkal való megerősítése javasolt.

Számszerű indikátorként be lehet vezetni a NET végrehajtásában közreműködő főállású, fizetett munkatársak-, a részállású, fizetett munkatársak-, valamint a bizottságokban önkéntesen tevékenykedő munkatársak számának mérését mutatóként.

A következő folyamatábra példaként mutatja be a nemi egyenlőséget támogató intézményi struktúra kialakításának egy lehetséges modelljét:

9. ábra A NET intézményi struktúra egy lehetséges modellje



JAVASOLT INDIKÁTOROK:

- a nemi egyenlőség megvalósításáért felelős főállású, részállású alkalmazottak száma; önkéntesek száma;
- az intézmény nemi egyenlőségi célokra fordított költségei, e költségek aránya a teljes költségvetésen belül;
- az intézmény – a szervezeti egység szabályozását célzó – módosított működési dokumentumainak száma;
- a nemi egyenlőség megvalósításáért felelős szervezeti egység működési szabályzatának / a nemi egyenlőségi felelős munkaköri leírásának megléte.

NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK



★ Milánói Egyetem, Olaszország (Università degli Studi di Milano (UMIL))

A nemek közötti egyenlőség megvalósítása érdekében létrehozott STAGES Akcióterv egyik legfontosabb eredménye a 2015-ben létrehozott Koordinált Kutatási Központ a Nemek Egyenlőségéért a Kutatásban és a Tudományban (GENDERS). A Központ az UMIL keretében működő Tanszékközi Központként jött létre, az olasz egyetemek 2011-ben elindított reformja részeként, az átszervezési folyamathoz kapcsolódóan. Az új GENDERS Központ elsősorban a nemek kérdésére összpontosít a tudományban, a STAGES projekt által megcélzott karok tanszékeinek hivatalos bevonásával. Az Orvostudományi Kar és a Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar központi szereplői a programnak. Ennek az új szervezeti elrendezésnek számos előnye van. Lehetővé teszi a folyamatos együttműködést a Nemi Egyenlőségi Terv végrehajtási és fenntartási szakaszában a hivatalosan érintett részlegekkel, és lehetővé teszi a STEM terület további UMIL részlegeinek bevonását a Központ munkájába. A Központ működése mind az egyetemen belül, mind az egyetemen kívül hatékonyabb kommunikációt biztosít a nemekkel és a tudománnyal kapcsolatos témákban. A Központ referenciaponttá vált az RRI (Felelős Kutatás és Innováció) szélesebb területein.⁵⁰

★ Fraunhofer-Gesellschaft, Németország

A Fraunhofer Európa legnagyobb alkalmazás-orientált kutatószervezete, melyet 1949-ben alapítottak Stuttgartban. 2003 elején a Fraunhofer Gesellschaft kijelentette, hogy támogatja a „gender mainstreaming” és az esélyegyenlőségi normák alkalmazását, és elkötelezte magát amellett, hogy fokozza a nők részvételét a tudomány területén, valamint a vezetői pozíciókba jutásukat. A mintegy 60 külön intézetből álló decentralizált struktúrájában, minden intézetben esélyegyenlőségi felelősi (BfC) pozíciókat hoztak létre, akik együttműködnek, a szintén ekkor felállított esélyegyenlőségi biztos (GB) intézményével és a központi Humánerőforrás Fejlesztési Osztállyal. A projektcsapat az Esélyegyenlőségi Felelősök és az esélyegyenlőségi biztos közötti eszmecsere támogatására létrehozott egy akciótervet, melynek része volt egy tevékenységeket összefoglaló eszköztár. Az eszköztár azokat a módszereket és lehetőségeket tartalmazta, amelyek az intézetek programjainak koordinálását és tevékenységük, tapasztalataik megosztását segítette. Időről időre (legalább félévente) egy ún. tapasztalatcsere workshopot szerveztek az esélyegyenlőségi felelősök számára. Ezeken a workshopokon lehetőségük volt kis csoportos formában konkrét témákat megbeszélni. Például az első workshopon a különböző gyermekgondozási létesítmények létrehozása volt a téma. Ezek a workshopok nem csak

⁵⁰ Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science, STAGES, 2015
eige.europa.eu/sites/default/files/guidelines_stages_4.pdf

az esélyegyenlőségi felelősök közötti kapcsolatok és a programok összehangolása szempontjából voltak jelentősek, de az esélyegyenlőségi biztossal és a HR osztállyal kialakított együttműködést is erősítették.⁵¹

★ Aarhus University (AU), Dánia

2013-ban az egyetem hosszú távú nemi egyenlőségi politikáját, konkrét lépésekre bontva, decentralizált szinteket meghatározva, egyértelmű felelősségi struktúrákat kialakítva tervezték meg, így biztosítva a folyamatos elkötelezettséget és a fenntartható eredményeket. Az egyetemi nemi egyenlőségi politikákat szélesebb, nemzeti kontextusba helyezték, amikor az egyetem vezetése, Sokszínűség Bizottsága (Diversity Committee), a Kutatási és Társadalmi Együttműködési Bizottság és a „Több Nőt a Kutatásba” nemzeti munkacsoport közösen kialakított egy szakpolitikai programot, melyet egy stratégiai dokumentumba foglaltak. Ennek a programnak a keretében minden kar decentralizált Nemi Egyenlőségi Cselekvési Tervet dolgozott ki és a centralizált és decentralizált szinten végzett tevékenységek nyomon követése érdekében szisztematikus éves jelentésekben foglalták össze az előrehaladást. A Cselekvési Tervek legfőbb pontjai a következők voltak:

- A kutatói álláshirdetések olyan megfogalmazása, amely egyaránt vonzó a női és a férfi jelentkezők számára;
- A kutatásra fordított tényleges idő felmérése (a viszonyítási alap nem a múltbeli teljesítmény összesített mérőszáma, hanem a rendelkezésre álló idő alatt teljesített produktumok, külön beszámítva a szülési szabadság időszakait);
- Tágabb és a női életpályához alkalmazkodó értékelési kritériumok kidolgozása;
- Annak kiemelése a munkaerő-toborzási irányelvekben, hogy a kutatók jövőbeni potenciáljára, nem pedig a múltbeli teljesítményére kell összpontosítani;
- A kutatói állások átláthatóbb és világosabban meghatározott minősítési kritériumainak kidolgozása, annak érdekében, hogy elkerüljék az ún. előzetes kiválasztást;
- Karriertervezési/tanácsadási program létrehozása fiatal(abb) kutatók számára, és témavezető (mentor) kijelölése minden posztdoktori/adjunktus számára a helyi kutatási környezetbe való integráció biztosítása érdekében;
- A nemek közötti egyensúly megteremtése a kutatási ösztöndíjakban részesülők körében;
- Vonzóbb és a nemi szempontokat befogadó munkakörnyezet kialakítása, a szervezet összes vezetőjének folyamatos szakmai és nemi egyenlőségi képzésével;
- A nemek közötti egyenlőség integrálása a kutatások vezetőinek és a PhD-koordinátoroknak és mentoroknak a képzésébe;
- A nemek közötti egyensúly megteremtése a döntéshozó testületekben;

⁵¹ Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science. ibid.

- A nemek egyenlő arányának elérése az értékelő és kinevezési bizottságokban;
- Decentralizált Sokszínűségi Bizottságok létrehozása kari és tanszéki szinten;
- Díj alapítása a nemek közötti egyenlőségben tevékenykedő kiváló munkatársak elismerésére;
- Pénzügyi támogatási program létrehozása a családjukkal külföldön kutató és oktató kollégák extra kiadásainak támogatására;
- Rugalmasabb követelmények megfogalmazása a nemzetközi mobilitás minősítési kritériumai tekintetében;
- A kulcsfontosságú célok és statisztikák folyamatos nyomon követésének és kommunikációjának biztosítása;
- A fejlesztések folyamatos értékelése kari és egyetemi szinten;
- A nemek közötti egyenlőségre vonatkozó Cselekvési Terv végrehajtásának és hatásának éves értékelése.⁵²

★ Heidelberg Egyetem, Németország

Az egyetemen 2010 óta működik Esélyegyenlőségi Iroda, majd 2013-ban Nemi Egyenlőségi Biztost neveztek ki, és minden karon nemi egyenlőségi felelősöket. Megalapították a Gender és Sokszínűségi Kompetenciák képzési programot, amelyen az egyetem munkatársai vesznek részt, különös tekintettel az egyetemi vezetőkre. 2013–2017 között Nemi Egyenlőségi Akciótervet valósítottak meg, amely eredményeként az egyetem többször is elnyerte a „Családbarát Egyetem” címet, melyet 2020-ban negyedszer is megkaptak.⁵³

⁵² Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science. ibid.

⁵³ www.uni-heidelberg.de/md/gsb/gep-uhd-2021.pdf

4.1.2. Nemi egyenlőségi szempontokat integráló stratégiai és intézményfejlesztési terv, működési szabályzatok kialakítása

A diagnózis jelentésben esetlegesen kimutatott elfogult, vagy a nemi egyenlőség szempontjából problémás (pl. olyan formában gender blind, hogy az a nők számára hátrányt okoz) szabályozások felszámolása, illetve a nemek közötti egyenlőség szempontjainak és perspektívájának beépítése a stratégiai tervezésbe, a szervezet működési szabályzatába és a releváns eljárások rendjébe.

Intézkedések / Programok:

- A bizottságok működési szabályzatában annak előírása, hogy a munkatársi felvételi bizottság összetétele nemi szempontból kiegyensúlyozott legyen, pl. bármelyik nem legalább 40%-ban képviseltesse magát;
- A nemi egyenlőség beépítése az előléptetési, teljesítményértékelési és habilitációs szempontrendszerbe;
- Nemi egyenlőségi tréningek kötelező továbbképzési tematikaként való előírása;
- Gondoljuk meg a nemek közötti egyenlőség szempontjait figyelembe vevő költségvetés-tervezés lehetőségét.

JAVASOLT INDIKÁTOROK:

a módosított szabályzatok száma;

az új szabályzatok száma;

a NET-ben foglalt célok megvalósítására fordított költségvetési tételek.

NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK

★ Alexandru Ioan Cuza University (UAIC), Románia

2014-ben, a STAGES uniós projekt keretében az UAIC kialakította „A transzformatív és formatív gyakorlat kialakítása” című Cselekvési Tervet, melyet beépített stratégiai dokumentumaiba. A Terv a 15 karból 9-et célzott meg (biológia, kémia, fizika, földrajz és geológia, matematika, számítástechnika, közgazdaságtan, társadalomtudományok és irodalom), de eredményei az egyetem egészére kiterjedtek. Kezdetől fogva egy részvételi stratégia kialakítását tervezték, amely integrálja az érintettek/kedvezményezettek különböző kategóriáit: az oktatókat, kutatókat, menedzsereket, valamint PhD, MA és BA

hallgatókat. A 130 szervező és közreműködő által végrehajtott több mint 40 akción több mint 1500 kedvezményezett vett részt. A Stratégia kialakítása előtt saját kutatásokat végeztek a nemek közötti egyenlőség helyzetéről az egyetemen, amely rávilágított arra, hogy a nemi egyenlőség megvalósulásához valódi szervezeti változás végrehajtása szükséges. Ehhez azonban elengedhetetlen új struktúrák kialakítása, új gyakorlatok kezdeményezése, valamint e folyamat állandó reflexiója.

A komplex és több-rétegű modell főbb elemei a következők:

AKCIÓ: transzformatív nemi egyenlőséget kialakító gyakorlatok, amelyek az egész szervezetet közösségként érintik;

KUTATÁS: a nemi egyenlőségre vonatkozó ismeretek előállítására részvételen alapuló akciókutatásra és a reflektív gyakorlaton keresztüli tanulásra alapozva;

KOMMUNIKÁCIÓ: performatív kommunikációs gyakorlatok, amelyek megkérdőjelezzik a hagyományos reprodukciós szerepeket és az ezekre építő gyakorlatokat;

INNOVÁCIÓ: új szervezeti struktúrák és gyakorlatok létrehozása (Transformative Praxis), és ezen a folyamaton keresztül kompetenciák fejlesztése a nemek közötti egyenlőség ismeretének és gyakorlatának előmozdítása érdekében a tudományban (Formative Praxis).

A stratégia keretében létrehozták

- a Nemek Közötti Egyenlőség a Tudományban Központot,
- a Nők az Akadémián és a Kutatásban Hálózatot,
- a Társadalmi Nemek Tanulmánya kutatócsoportot,
- a Nemi Egyenlőségi Kommunikációs Team-et.

A nemi egyenlőségi szempontokat integrálták a következő szabályzatokba:

- Adatgyűjtési és adatfeldolgozási szabályzat – nemi szempontok beépítése.
- Program értékelési szabályzat – nemi egyenlőségi dinamikák monitorozása, programok értékelése és rendszeres jelentés készítés a nemi egyenlőségi szempontok megvalósulásáról.
- Képzési, továbbképzési szabályzat – a nemi egyenlőségi tréningek beépítése és a rendszeres részvétel kötelezővé tétele.
- Kommunikációs szabályzat – beépítésre került a nők láthatóvá tételének követelménye, ennek folyományaként rendszeres rendezvények megszervezésére került sor, mint: a „Női Kutatók Napja” éves nyilvános rendezvény megtartása, az éves kiválósági díj odaítélése női kutatóknak, az „UAIC – A nők helye a tudományban” című dokumentumfilm elkészítése és ennek kapcsán kiállítás megszervezése.
- A Szenátus működési szabályzata: Szenátusi pozíció létrehozása az UAIC Network of Women képviselője számára.⁵⁴

⁵⁴ Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science. ibid.

4.1.3. A nemi egyenlőségi célok megjelenítése az intézmény minden szervezeti egységének a szabályozásában és működésében

- Elsősorban az emberi erőforrás (HR) szervezeti egységek feladatkörébe és szabályozásába fontos beépíteni a nemi egyenlőségi szempontokat. A HR egységen belül szerencsés, ha van önálló felelőse azon intézkedések és programok végrehajtásának, amelyek a NET-ben megfogalmazásra kerültek.
- Azonban más szervezeti egységek számára is operacionalizálni kell a NET-ben megfogalmazott célokat, felelősöket kell kijelölni végrehajtásukra, a szervezeti egységek vezetőinek pedig rendszeresen be kell számolnia a NET-ben foglalt célok megvalósulásáról.
- A szervezeti egységek együttműködése szintén fontos kívánalom a célok megvalósítása érdekében. Erre igen jó példa, a nemekre vonatkozó adatok gyűjtése érdekében való együttműködés, amely több, intézményen belüli szervezeti egység közreműködését igényli.

JAVASOLT INDIKÁTOROK:

a NET-ben foglalt célok elérésében közreműködő munkatársak száma az egyes szervezeti egységeknél;

a NET célok megvalósítása érdekében az egységek között kialakított együttműködések száma.

NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK

★ Aarhus University (AU), Dánia

Az AU csapata a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó egyetemi intézkedések felmérésére végzett kutatást, amely más öt skandináv országgal való összehasonlítást is magában foglalta. Ennek a vizsgálatnak az eredménye arra a felismerésre vezetett, hogy a nemek közötti egyenlőség terén végzett munka egyértelmű felelősségi struktúra kialakítását igényli. Ezt a tanszékek szintjéig kell lebontani és időszakonként értékelni kell a tanszéki elkötelezettséget és a nemek közötti egyenlőség terén elért eredményeket. Ezen bizonyítékok megvitatása az egyetem vezetésével azt eredményezte, hogy a Humán Erőforrás Osztályra bízta az egyetem új Esélyegyenlőségi Politikájának és Akciótervének szisztematikus figyelemmel kísérését, különös tekintettel annak tanszéki szintű hatásaira.

4.2. Az intézményi vezetés és döntéshozatali rendszer nemi egyenlőség irányába mutató átalakítása

A **CÉL** az intézmény vezetésében és döntéshozó testületeiben a nemek közti egyensúly megteremtése, annak érdekében, hogy a szervezet valóban megfeleljen a nemi egyenlőség értékeinek. Ennek megvalósulásához nem csak az szükséges, hogy a nők és a férfiak a vezetői pozíciókhoz formálisan egyenlő hozzáféréssel rendelkezzenek, de az is, hogy legyenek olyan programok, struktúrák, amelyek támogatják a nőket abban, hogy az egyenlő hozzáféréssel élni tudjanak.

4.2.1. A nők vezetővé válását támogató programok és szervezeti struktúrák kiépítése

Általános tapasztalat, hogy a vezetői ranglétrán felfelé haladva egyre kevesebb nővel találkozunk, ez a tudományos életben, a kutatásban és a felsőoktatásban is igaz. A „leaky pipeline”, szivárgó csővezeték jelensége vezet ehhez a jelenséghez, a vertikális szegregáció kialakulásához. A „leaky pipeline”, szivárgó csővezeték, egy olyan diszfunkcionális eszköz, amibe, ha vizet öntünk, az a cső hosszában elszivárog. Ez egy metafora, ami azt írja le, hogy ha a lányok, nők belépnek a tudomány különböző területeire (beömlő víz), akkor a tudományos életpálya különböző időpontjaiban kilépnek onnét, és csak nagyon kevesen maradnak és jutnak el magas tudományos vagy vezetői szintekig (Cronin–Roger, 1999). A metafora részben a vertikális szegregációt írja le, de a szivárgó csővezeték a horizontális szegregációra is alkalmazható, ami a természettudományból és más a reál területekhez tartozó, ITK (STEM) tudományágakból elszivárgó női tudósok helyzetét is leírja.

Érdemes külön megvizsgálni a vezetővé válás folyamatait az intézményben és a vizsgálat eredményeit beépíteni az emberi erőforrások tervezésébe és menedzselésébe.

Az intézményen belüli szervezeti kultúra erősen befolyásolja a nők vezetővé válásának lehetőségeit, láthatatlan szálakkal távol tartva őket a vezetői pozíciók vállalásától. Egy olyan szervezetben, ahol az erő férfias kultúrája uralkodik, a nők nem szívesen vállalnak vezetői feladatokat. Gyakran előfordul, hogy nem jelentkeznak vezetői állásokra, illetve visszautasítják, ha felkéri őket, mondván, hogy „nem elég agresszívek ahhoz, hogy jó vezetők legyenek” (Munar–Villesèche, 2016)⁵⁵.

A NET-be olyan intézkedéseket, programokat lehet beépíteni, amelyek egy támogató intézményi kultúrát, környezetet tudnak megteremteni, aminek következtében a vezetéshez való hozzáférés nem csak formálisan van jelen a szervezetben.

⁵⁵ Ahogyan ezt a koppenhágai egyetem kutatása is bizonyította.

Intézkedések / Programok:

- **Karriertanácsadás, karrierfejlesztés:** A nők vezetővé válásának támogatását jól szolgálják a karriertanácsadással és karrierfejlesztéssel kapcsolatos programok. Különösen a gyermekgondozás következtében a kutatásból akár több évre is kieső nők számára fontos ilyen támogatást nyújtani.
- **Vezetői utánpótlás programok:** Szervezeti szinten a vezetői utánpótlási programok kiépítése és ezekbe célravezető a nemek közötti egyenlőség szempontjainak integrálása, különösen abban az esetben, ha ez mentorálási programmal van összekötve.
- **Vezetés-értékelési szempontrendszer kidolgozása, vezető-értékelés bevezetése:** A vezető-értékelési szempontrendszer kialakítása, és a rendszeres vezető-értékelés gyakorlatának bevezetése átláthatóvá és kezelhetővé tehetik a vezetői feladatokat. Ennek hiánya gyakran visszariasztja a nőket, hiszen nem látják pontosan, hogy milyen képességekkel, tulajdonságokkal kell rendelkezni ahhoz, hogy jó vezetők legyenek.
- **Értékelési eszközök bevezetése:** amelyek segítségével tudatosítani lehet az „érdemen alapuló döntések” elfogultság telítettségét, és képzést lehet biztosítani az esetleges értékelési torzítások csökkentése érdekében.
- **A vezetéssel kapcsolatos nemi sztereotípiák lebontása:** dolgoznunk kell a vezetés körüli nemi sztereotípiák lebontásán, hogy a nők és a férfiak vezetési stílusai egyaránt elfogadottak legyenek.
- **Vezetői készségek fejlesztését előmozdító tréningek és képzések:** amelyek biztosítása fejleszti a vezetéshez szükséges képességeket.
- **Coaching** – Sok esetben a nők önbizalomhiány miatt nem vállalnak vezetői feladatokat, egy coach (edző) segítségével egy olyan fejlődés-támogatást kaphatnak, amely segít a vezetői készségek fejlesztésében, tudatosságra készítet, és megerősíti a támogatott személy magabiztosságát.

JAVASOLT INDIKÁTOROK:

a karriertanácsadásban résztvevők száma;

a vezetői utánpótlás programokban résztvevők száma;

a vezetői értékelési szempontrendszernek az intézmény vezetése általi elfogadása;

az értékelt vezetők száma;

vezetői készségeket fejlesztő tréningeken résztvevők száma;

mentori programban résztvevők száma;

coaching programban résztvevők száma.

4.2.2. A nemek egyensúlyának megteremtése a vezetésben és a döntéshozó testületekben

Részben a horizontális, részben pedig a vertikális szegregáció következtében aránytalanságok alakulhatnak ki a nemek reprezentációja tekintetében az intézményi vezetésben és a döntéshozó testületekben. A horizontális szegregáció következtében például a tipikusan „nőinek” tekintett tudományterületeken női túlsúly, a tipikusan „férfiasnak” tekintett tudományterületeken férfi túlsúly alakulhat ki a fontos pozíciókban. A legtöbb esetben azonban a nők nem kerülnek az intézményen belüli arányuknak megfelelő képviseletre a vezetésben és a döntéshozatali testületekben, tehát amikor jelenlétük az adott területen megközelíti, vagy akár meg is haladja a férfiakét, akkor is arányuk jelentéktelen marad a hatalmat képviselő pozíciókban. Gyakran az intézményben dolgozó oktatók, kutatók nemek szerinti megoszlása közel van az 50%-hoz, azonban a vezetésben a nők reprezentációja a 10%-ot sem éri el.

A nemek arányának egyensúlya a vezetésben és a döntéshozatalban formális előírások bevezetésével is elérhető. Itt elsősorban annak a lehetőségnek a megvitatására gondolhatunk, hogy a nők és férfiak aránya meghatározásra kerüljön. Választhatjuk azt az elvet is, hogy az intézmény munkatársainak nemi megoszlása szerinti arányokat állítunk fel a fontos pozíciókban, azonban ez a választás konzerválni fogja a horizontális szegregációt és továbbra sem bátorítja az alulreprezentált nemet az adott tudományterületre való belépésre. Azonban, ha a nemek arányának meghatározását választjuk, akkor ezzel nem csak vonzóbbá tesszük az alulreprezentált nem számára a pályát, hanem az intézményt arra is motiváljuk, hogy a nemi egyenlőség megvalósításának komplex módszereit valósítsa meg (pl. coaching, mentoring, vezetővé válást segítő programok) annak érdekében, hogy az előírt nemi arány meg tudjon valósulni.

Az interszekcionalitás nézőpontjából meg kell gondolni fogyatékossgal élő munkavállalók képviseletének biztosítását a felső- és középvezetésben.

Intézkedések / Programok:

- A nők arányának meghatározása a döntéshozó testületekben és az intézmény vezetésében.
- A vezetővé válás folyamatát elősegítő programok kiterjesztése a fogyatékossgal élő munkatársakra.
- A speciális szükségletű női hallgatók arányának növelése a hallgatói önkormányzatokban.
- A speciális szükségletű női hallgatók számára önérvényesítési képességeket növelő programok biztosítása (kurzusok, egyéni tanácsadás, kampányok).

JAVASOLT INDIKÁTOROK:

- a vezetővé válást segítő tréningek, programok száma;
- a programokban, tréningekben résztvevő munkatársak száma;
- a nők arányának alakulása a döntéshozó testületekben;
- a nők arányának alakulása az intézmény vezetésében;
- a speciális szükségletű női hallgatók aránya a hallgatói önkormányzatokban;
- a speciális szükségletű női hallgatók számára rendezett programok száma;
- az ezeken a programokon résztvevők száma.

NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK

- Csehországban az Oktatási, Ifjúsági és Sportminisztérium Felsőoktatási, Kutatási és Tudományos Osztálya a nemek közötti egyensúlyról szóló irányelvet vezetett be, mely szerint a felsőoktatás tanácsadó testületeiben és az értékelő bizottságaiban bármelyik nem minimum 40%-a legyen képviselve. A megvalósulást évente ellenőrizik.⁵⁶
- A svéd kormány megkövetelte az egyetemektől, hogy határozzák meg a nemek arányát a professzori állományban. Egy 3 éves (2017-2019) időszakot határoztak meg az egyetemek által, önértékelés keretében kitűzött célok teljesítésére. Például a Luleå Műszaki Egyetem az újonnan felvételre kerülő professzorok között a nők arányát 33%-ban határozta meg, ami jóval magasabb százalék, mint a meglévő állomány nemi megoszlása.⁵⁷

★ Heidelbergi Egyetem, Németország

Az egyetem Nemi Egyenlőségi Terve azt tűzte ki, hogy az egyetem vezetői pozícióiba és bizottságaiba a nők arányát 40%-ra növelik 2025-ig. Ezt részben karriertervezéssel, karriertámogatással szeretnék elérni, részben pedig az egyetem munkatársainak nyújtott tréningekkel és magánélet és a munka összeegyeztetésének programjaival.⁵⁸

⁵⁶ Disruptive Measures for Gender Equality in Research and Innovation. Gender Action Policy Brief, No. 14, May 2020. 4. oldal

⁵⁷ Disruptive Measures for Gender Equality in Research and Innovation. ibid. 3. oldal

⁵⁸ www.uni-heidelberg.de/md/gsb/gep-uhd-2021.pdf

★ Gdanski Műszaki Egyetem, Lengyelország

Az egyetem kötelező online képzést dolgozott ki és vezetett be az egyetem minden munkatársa számára, amely az mindkét nem egyenlő részvételének a jelentőségét tudatosítja. A képzés címe: „Nők és férfiak részvétele az egyetemi vezetésben”. A képzés minden jelenlegi, és újonnan belépő munkatárnak kötelező. 2022-ben befejezik a vezetői készségeket fejlesztő képzés kidolgozását, amelyet 2023-tól vezetnek be, annak érdekében, hogy megszüntessék a nemi elfogultságot az egyetemi vezetők körében, valamint a vezető kiválasztás folyamataiban.⁵⁹

★ Wirtschaft University (WU), Ausztria

2015 óta az osztrák egyetemi bizottságokban és testületekben legalább 50%-os női részvételt kell biztosítani. A kvótát évente ellenőrzik, és az egyetemeknek a szellemi tőkére vonatkozó jelentésükben szerepeltetniük kell a női kvóta végrehajtására vonatkozó mutatókat.⁶⁰

Az egyetem 2020-ban készült beszámolója a nemi egyenlőségi politika megvalósításáról arról ír, hogy a női teljes professzorok arányát sikerült 30%-ra emelni az egyetemen. Ez az arány az újonnan felvett professzorok között 54%. A nők aránya a docensek körében 35%, míg az adjunktusok esetében az arány folyamatosan csökken, 2020-ban már csak 45%. Az oktatás-kutatás támogató szervezeti egységekben dolgozók között a nők aránya 70%, ami jelentősen alacsonyabb, mint más országokban. A középvezetésben a nők aránya 38%, míg az alsóvezetésben (hivatal-, osztályvezetők) 48%.⁶¹

⁵⁹ mindthegeps.eu/news/?tarContentId=1010326

⁶⁰ Disruptive Measures for Gender Equality in Research and Innovation. ibid. 4. oldal

⁶¹ www.wu.ac.at/fileadmin/wu/h/structure/about/publications/Gleichstellung/EqualOpportunitiesReport2020_Executive_Summary_engl.pdf

4.3. A nemi egyenlőségi szempontok megjelenítése a toborzás, kiválasztás, és előmenetel során – a tudományos pályát segítő intézkedések

A **CÉL** az, hogy a nőknek és a férfiaknak egyenlő esélyeket biztosítsunk a tudományos karrierjük fejlesztésére és az előrehaladásra. A toborzás, a kiválasztás és a szakmai előmenetel kulcsfontosságú lépés ebben a törekvésben. Ezért fontos kritikusan felülvizsgálni a meglévő toborzási és kiválasztási folyamatokat és eljárásokat, orvosolni a meglévő torzításokat, amelyek strukturális diszkriminációként hatnak a nőkre a tudományos pályájuk során.

4.3.1. A nemi egyenlőség szempontjainak beépítése a toborzási és felvételi eljárásokba

Intézkedések / Programok:

- Az álláshirdetések felülvizsgálata, nemi elfogultság-mentessé tétele.
- Magyar nyelvű nemi egyenlőségi dekóder⁶² kialakítása és bevezetése.
- Az álláshirdetések megfogalmazása során sok esetben az is elegendő, ha egy tipikusan férfiak által dominált terület álláshirdetésében felhívjuk a figyelmet arra, hogy nők jelentkezését is várjuk. Ugyanez fordítva, egy tipikusan nők által dominált terület álláshirdetéseiben a férfiak jelentkezésének lehetőségére is fel lehet hívni a figyelmet.

4.3.2. A tudományos pályát segítő intézkedések – karriertervezési, karrier-támogatási gyakorlatok kialakítása

Az intézmény emberi erőforrás gazdálkodási gyakorlatában több célt is szolgál a jól megtervezett karriertervezési, -támogatási gyakorlat. Fontos a vezetővé válás folyamatában, a horizontális és vertikális szegregáció mérséklésében, de ami a legfontosabb, segíti a munkatársak előrehaladását a tudományos pályán.

Az ilyen intézkedéseknek két fő típusa van, amelyek döntő jelentőségűek abban, hogy segítsék a nőket a tudományos pályájuk sikerre vitelében:

- 1) nem-specifikus (gender-specific) pályafejlesztési intézkedések, és
- 2) nemi szempontból semleges intézkedések a munka-magánélet egyensúly megteremtésében, amelyek minden kutatónak/alkalmazottnak előnyösek.

⁶² Az álláshirdetések – sokszor nemileg elfogult – nyelvezete visszariaszthatja az embereket attól, hogy jelentkezzenek egy állásra. A gender dekóder felfedi a rejtett, nemre jellemző szavakat, összefüggéseket és alternatívákat kínál a szöveg kevésbé elfogulttá tételére. gender-decoder.katmatfield.com

Nem-specifikus intézkedések / programok:

- Kifejezetten a női kutatókat támogató intézkedések többfélék lehetnek. Ilyen például az úgynevezett „védett idő” ösztöndíjakra irányuló finanszírozási programok. Ezek mentesítik az ösztöndíjasokat bizonyos kötelezettségek alól, és lehetővé teszik számukra, hogy a kutatásra összpontosítsanak egy meghatározott tudományos cél elérése érdekében (például egy nagy hatású publikáció vagy egy versenyképes kutatási ösztöndíj megírása).
- A mentori és képzési programok különféle formában kínálhatók, hogy megfeleljenek bizonyos csoportok vagy egyének igényeinek. Például a nők és a gyermekes szülők speciális karriertámogatása megvalósulhat mentorálás formájában; elképzelhető a Gyes-ről, Gyed-ről visszatérő munkatársak mentorálása: ebben a folyamatban a munkavállaló, a közvetlen munkahelyi vezetője és a szervezeti egység nemi egyenlőségi felelőse vesz részt, amely során több személyes egyeztetésre is sor kerülhet. Az ezek során kialakított megállapodás a munkavállaló munkaköri leírásának része lesz.
- Ezen túlmenően bizonyos esetekben szóba jöhet a nem, mint előnyben részesítési alap, de csak másodlagos kritériumként, amely akkor jöhet számításba, ha az elsődleges minőségi kritérium alapján a női támogatottak aránya lényegesen alacsonyabb lenne, mint a női pályázóké. Ilyen esetekben a minőségi kritériumok újbóli megvitatása segíthet növelni az esetleges torzításokkal kapcsolatos tudatosságot.
- Az intézmény ösztöndíjakat kínálhat, például támogatási ösztöndíjakat a kutatások finanszírozását célzó, vagy más pályázatok elkészítéséhez; ez különösen hasznos lehet az Európai Unió (Pl. Horizont Europe) pályázatok esetében. Ezen túlmenően (lehetőleg szakterület-specifikus) adminisztratív segítséget lehet nyújtani a projektek előkészítéséhez, megvalósításához és a projektmenedzsment kialakításához azon női kutatók számára, akiknek kevesebb tapasztalatuk van e téren. Alapvetően nem-szemleges az ilyen típusú segítségnyújtás, azonban külön figyelmet lehet szentelni a női kutatók, vagy a gondozási tevékenység miatt távollévő, vagy onnan visszatérő kutatók számára – pl. előnyben részesítés formájában.

A **gender-neutrális munka-magánélet egyensúlyt célzó lehetséges intézkedések / programok** a munka-magánélet összeegyeztetése és családbarát programok című önálló fejezetben kerülnek kifejtésre.

JAVASOLT INDIKÁTOROK:

- a tudományos pályát segítő intézkedések száma;
- az új intézményeket, tréningeket és tanácsadásokat igénybe vevők száma;
- a mentori programba bekapcsolódók száma;
- a programokat igénybe vevők elégedettsége;
- a célcsoport számára kialakított ösztönzők és kutatási támogatások száma;
- az igénybe vevők száma.

NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK



- ★ Az Osztrák Szövetségi Oktatási, Tudományos és Kutatási Minisztérium előírta az állami egyetemek számára a nemeknek megfelelő kutatási küldetésnyilatkozat megalkotását, életpályamodellek kidolgozását és nemi elfogultságtól mentes kiválasztási eljárások megvalósítását, amelyek figyelembe veszik az életszakaszt és az életrajzi körülményeket (a munka/tanulás összeegyeztetése, a gondozási kötelezettségekkel járó terhelések, és a gazdaságban vagy a civil társadalmi szervezetekben végzett munka).
- 2014 óta a CERN professzionális/foglalkoztatási lehetőséget kínál olyan tapasztalattal rendelkező tudományos vagy mérnöki tehetségek számára, akik családdal, gondozási kötelezettségekkel vagy egészségügyi problémákkal kapcsolatos okok miatt legalább 2 évig távol voltak a tudományos pályától⁶³.

★ Eindhoveni Műszaki Egyetem, Hollandia

Az egyetem a közelmúltban egy speciális toborzási programot indított, kizárólag nők számára. Nemi Egyenlőségi Tervükben elhatározták, hogy az adjunktusok 35%-a, a docensek 30% a, a teljes professzorok 25%-a nő lesz 2025-re. Az is meghatározásra került, hogy a vezetői beosztások 30%-át nőknek kell betölteni. Létrehoztak egy útmutatót az álláshirdetések megírásához és a felvételi eljárásokhoz, amelyben részletesen leírják, hogy milyen egy nem-szemleges álláshirdetés és felvételi eljárás. A nemi szempontból semleges szövegek megírásához a következő javaslatokat teszik:

⁶³ diversity-and-inclusion.web.cern.ch/2015/05/post-career-break-fellowship

- Kezdje a pozíció fő kihívásainak leírásával. A kutatások azt mutatják, hogy a tudósokat elsősorban a tudomány témája vonzza.
- Ne csak a pozíciót írja le, hanem hangsúlyozza a kutatócsoportba való beágyazottságot is.
- Tegye láthatóvá a pozíció társadalmi relevanciáját: mihez járulok hozzá?
- Győződjön meg arról, hogy a munkaköri leírása minden nem számára befogadó és vonzó.

2019 júliusában elindították az Irène Curie-ösztöndíjat, ami a tudományos pályafutást választó tehetséges nőket célozza meg. A tehetséges női tudósok toborzási programjának célja, hogy 2024-re az egyetem tudományos munkatársainak 30 százaléka nő legyen. Kiterjedt intranetes weboldalt építettek ki, amely minden alkalmazottat és hallgatót tájékoztat az Irène Curie-ösztöndíj program ambícióiról, előrehaladásáról és hatásáról.

További ösztöndíjakat és díjakat hoztak létre a női tudósok támogatására. Például a Marina van Damme ösztöndíj célja, hogy támogassa azokat a tehetséges női öregdiákokat, akik az Eindhoveni Műszaki Egyetemen szereztek mester-, vagy PhD-fokozatot. Az ösztöndíj extra támogatást nyújt a diplomásoknak karrierjük következő lépésének megtételéhez, vagy lehetőséget kínál a pályaváltásra.

Továbbá kutatástámogató hálózatot hoztak létre, amely támogatja a női kutatókat külső finanszírozás megtalálásában és projektjavaslatok kidolgozásában.⁶⁴

★ Ír Nemzeti Egyetem, Cork, Írország

Az egyetem a toborzási eljárásokat szisztematikusan nyomon követi a következő formában:

- A nemek közötti egyenlőség nyomon követésére szolgáló űrlapot fejlesztett ki minden pályázathoz, beleértve az álláspályázatokat is. A pályázók kitöltik az űrlapot, amit önkéntesen és névtelenül közzé tehetnek az erre a célra megnyitott egyetemi al-honlapon.
- Rögzítik a jelentkezési és sikerességi arányokat nemenként, a toborzási folyamat minden szakaszában.
- Összegyűjtik és rögzítik a nemek szerint lebontott adatokat a felvett munkatársak minden kategóriájára, valamint minden szinten, besorolási fokozatra és alkalmazotti státuszra vonatkozóan az összes tudományos és kutatói munkatársra vonatkozóan. Ezekről az összegyűjtött és rögzített adatokról minden évben összefoglaló beszámolót készítenek, melyet nyilvánosságra hoznak az egyetem kommunikációs felületein.⁶⁵

⁶⁴ assets.tue.nl/fileadmin/content/Our_University/About%20our%20university/Publications/Gender%20Equality%20Plan%2023%20september%202021.pdf

⁶⁵ www.ucc.ie/en/iss21/genovate/resources/geap

4.3.3. A nemi egyenlőség szempontjainak figyelembevétele a tudományos pályán való előmeneteli rendszer kialakítása során

Fontos elvégezni az intézmény teljesítményértékelési rendszerének felülvizsgálatát, és átgondolni, hogy a nemi egyenlőségi szempontokat hogyan lehet megjeleníteni a tudományometriai felmérésben.

A humánpolitikai intézkedési terv alapját az kutatói/oktatói állományra kidolgozott tudományos életpályamodell adja, aminek eszköze – a megfelelő indikátorrendszer alkalmazásával – a kutatók és oktatók tudományos teljesítményének mérése. A tudományometriai felméréshez szükséges indikátorok kiválasztásánál elengedhetetlen, hogy azok reálisak és teljesíthetőek legyenek, de egyúttal alkalmasak legyenek a tudományos teljesítmény differenciált mérésére is, és tekintettel legyenek a nemek közötti eltérésekre.

Intézkedések / Programok:

- A tudományometriai mérés indikátorainak átalakítása:
A tudományos pályán alkalmazott klasszikus és magától értetődő indikátorok a publikációs indikátor, az idézettségi indikátor, a konferencia indikátor, a pályázati indikátor és a nemzetközi indikátor, ezek összesítésével képződik az összesített indikátor, illetve lehetséges az indikátorok súlyozása, amely egy súlyozott összesítést ad.
A nemek közötti egyenlőség elősegítésének egyik módja a teljesítményelismerés diverzifikálása, azaz a fő indikátorok mellett más teljesítmények elismerésének és figyelembevételének lehetősége. Ilyen, a sokszínűséget megvalósító indikátor lehet
 - a tudományos közéleti tevékenység (tudományos szervezeti és bizottsági tagságok, doktori és habilitációs eljárásokban betöltött feladatok, szakértői tevékenységek, egyetemi megbízatások, díjak és elismerések, külföldi oktatási és kutatási tapasztalat),
 - a tehetséggondozás (graduális és doktori témavezetések, fokozatot szerzett doktoranduszok, TDK, OTDK témavezetések és helyezések, szakkollégiumi munka, tutorálás),
 - a tudománynépszerűsítő tevékenység,
 - civil szervezetekben folytatott önkéntes tevékenység.
- Tudományometriai mérésre készült szoftver alkalmazása segítheti és gyorsabbá teheti a teljesítményértékelést. A szoftver használata azt is lehetővé teszi, hogy a munkatársak a személyes adataikat/teljesítményeiket folyamatosan feltöltsék, s ez adatbázisként működhet, lehetőséget adva bármilyen szempontok kombinálásával történő csoportképzésre. Az így meghatározott csoportra kérdezhetőek le az adatbázisból származó információk. Természetesen a személyes adatok védelme miatt jelszóval kell védeni a felületet, amelyhez csak az intézmény által felhatalmazottak férhetnek hozzá.

- A nemi egyenlőség megjelenítése az indikátorokban és a teljesítményértékelésben sokféle módon megoldható, részben a gyermekvállalással töltött időszakok kihasználásával az elszámolásra kerülő évekből, illetve az indikátorok súlyozásánál lehet figyelembe venni a sajátos női jellegzetességeket.

JAVASOLT INDIKÁTOROK:

a tudománymetriai indikátorok kialakításába
bevont kutatók és oktatók száma,
a teljesítményértékelési rendszerbe beépített nemi
szempontú megközelítések száma.

JÓ GYAKORLATOK

★ Eötvös Loránd Tudományegyetem, Magyarország

Az ELTE Bölcsészettudományi Kar 2018-ban oktatói-kutatói előmeneteli stratégiát készített, melynek része a tudománymetriai adatok mérése és nyomon követése. Ennek érdekében tudománymetriai mérési szoftvert fejlesztettek, amely alkalmas arra, hogy összekösse a Stratégiai Adatbázis, az MTMT és az EPER adatait. Az adatok gyorsan és automatikusan lekérdezhetők, elemezhetők és exportálhatóak. Az egyes indikátorok számításánál a teljes életmű összértéke helyett éves átlagok számítását végzik, amely vonatkozhat a teljes életműre, a PhD óta eltelt időszakra vagy az utolsó öt évre. Az éves átlagok számításából a GYES/GYED vagy tartós betegség éveit kimaradnak, ezeket az adatokat megfelelő intézményi weboldalon lehet megadni.

4.4. Szervezeti kultúra fejlesztése

A szervezeti kultúra átalakítása hosszú és sok türelmet igénylő feladat. Első lépés a nemek egyenlőségének kérdéseire vonatkozó figyelemfelkeltő és érzékenyítő programok és tréningek szervezése lehet, míg a kompetenciafejlesztés célja az egyetemi polgárok a témára vonatkozó tudásának, tudatosságának gyarapítása és készségeinek megerősítése, annak érdekében, hogy a nemek közötti egyenlőség megvalósításának feladataiban tevékenyen részt vegyenek.

A **CÉL** az intézményhez tartozó munkatársak és hallgatók nemi egyenlőséggel kapcsolatos tudatosságának, érzékenységének növelése és magas szintű kompetenciájának elérése, s ezáltal egy befogadó, a sokszínűséget értékelő intézményi kultúra megteremtése.

4.4.1. Biztonságos intézményi közeg megteremtése

Mit értünk biztonságos intézményi közegen?

A biztonságos intézményi közeg az egyetemen vagy a kutatóintézetben belüli vagy azzal kapcsolatos emberi cselekvésekből adódó nemkívánatos magatartással és veszélyekkel való fenyegetésekkel szembeni védelmet, valamint e védelem ismeretét és a biztonság érzetét is jelenti. A gyakorlatban a koncepció sokféle szempontot foglal magába: pl. a (digitális) környezetre és kultúrára vonatkozó elemeket is tartalmazza. Nem csak az intézményben belüli alkalmazottakra korlátozódik, hanem a kampuszon tanuló és oda látogató hallgatókra és vendégekre is.

Maass és munkatársai (2013) a következő összetevőkben határozták meg a biztonságos intézményi közegét:

- professzionális környezet: tiszteletteljes interakciók, professzionális viselkedés és megjelenés,
- nem-szexista légkör,
- explicit egyenlőségi normák (pl. etikai kódex, emberi jogi tudatosság stb.),
- zéró tolerancia politika a szexuális zaklatással kapcsolatban, ezzel kapcsolatos részletes útmutatók, magyarázatok, ajánlások,
- szervezet panaszkezelési eljárásainak széles körű ismerete.

Egy intézmény akkor tud biztonságos közeg teremtését a benne résztvevők számára, ha azoknak nem kell tartaniuk marginalizációtól, diszkriminációtól, verbális vagy fizikai erőszaktól nemi, faji, etnikai, politikai vagy vallási hovatartozásuk, szexuális orientációjuk és fogyatékosságuk vagy megváltozott munkaképességük miatt. A biztonságos közeg és az intézményi kultúra kölcsönösen meghatározzák egymást. A befogadó intézményi kultúra általában biztonságos közeg teremt a különféle tulajdonságokkal, nézetekkel rendelkező emberek számára. A sztereotipizáló, megfélemlítő intézményi kultúra (még ha ez informális kommunikációban is történik) növeli a pszichoszociális terhelést és távol tartja az intézménytől a különböző jellemzőkkel bíró tehetségeket.

A biztonságos közeg megteremtésének intézményi feltételei magukba foglalják a sztereotipizáló, marginalizáló, diszkriminatív és erőszakos megnyilvánulások demonstratív elutasítását és a befogadó kultúra szabályainak deklaratív nyilvánossá tételét. Erről részletesebben a *Küzdelem a szexizmus, az erőszak és a nemi alapú zaklatás ellen* című fejezetben beszélünk.

4.4.2. Figyelemfelhívás, érzékenyítés és kompetenciafejlesztés

A) A nemi egyenlőség elveinek és logikájának megismertetése és elfogadtatása.

Program / Feladat:

- Magyarázó és indokoló háttéranyag készítése a nemi egyenlőségi tervhez, amely az intézmény munkatársai számára érthetővé teszi a nemek egyenlőségének jelenlegi helyzetét és megmagyarázza a változások okait és irányát.
- Fórumbeszélgetések, ismertető előadások szervezése, amely célja, hogy az intézmény munkatársai részletesen megismerjék a NET rendelkezéseit, a rendelkezések okait és lehetőséget kapjanak véleményük és tapasztalataik kifejtésére.

B) Intézményi szintű érzékenyítő tréning/workshop kialakítása

Intézkedés / Feladat:

- Érdemes létrehozni egy munkacsoportot – releváns szakemberekből, szükség esetén külső szakértő bevonásával –, amely összeállítja a tréning/workshop szakmai anyagait és megtervezi a tréning folyamatát.
- Érdemes meggondolni a tréningen való részvétel kötelezővé tételét minden munkatárs számára, amelyet elő lehet írni az intézmény belső szabályozásában.

4.4.3. A nemi egyenlőség témájának folyamatos napirenden tartása

Program / Feladat:

- A téma napirenden tartása történhet az intézmény kommunikációs eszközeinek bevonásával, rendszeres híradással az intézményben történő nemi+ egyenlőséget érintő változásokról, eseményekről.
- Fontos a kommunikációs szervezeti egységen belül felelőst kijelölni a téma folyamatos figyelemmel kísérésére.
- Nemzetközi és hazai programok, fórumok, panelbeszélgetések, kiállítások szervezése a nők és férfiak egyenlőségéről szóló témákban. Érdemes más intézményekkel közösen szervezni, vagy más intézmények által szervezett programokhoz kapcsolódva népszerűsíteni a rendezvényeket.
- Kifejezetten női kutatók/oktatók, tudományos munkatársak számára kiírt pályázatok, díjak meghirdetése, illetve a nyertesek bemutatása az intézmény közösségének.

- A nők láthatóságának növelése olyan szisztematikus változtatásokon keresztül, mint például a „manels” (csak férfiból álló panelek) felszámolása, vagy annak megkövetelése, hogy a konferencia szervezők jelentsék a nők arányát vitaindító előadók és a panel-tagok között.

4.4.4. A nemekre és a nemek egyenlőségére érzékeny kommunikáció

A hivatalosan és az interperszonális kommunikációban alkalmazott nyelvezet kölcsönösen támogatják egymást a nemekre érzékeny szervezeti kultúra kialakítása során. A kommunikációs kultúra formálásának első lépése a nemi egyenlőséget elősegítő strukturális változások kommunikációs támogatása⁶⁶.

Intézkedés / Feladat:

• Kommunikációs stratégia kialakítása:

A nemek közötti egyenlőségi terv elfogadásakor minden szervezetnek kommunikációs stratégiát is ki kell alakítania, amit egy konkrét megvalósítási tervre épülő gyakorlat kell kísérjen a NET-ben foglalt elvek és intézkedések végrehajtásának támogatása érdekében.

• Kommunikációs iránymutatások kidolgozása:

Szükséges a kommunikációnak szentelt speciális iránymutatások kidolgozása, amely tisztázza a témában felmerülő alapvető fogalmakat, és egy kvázi szótárt ad a munkatársak kezébe. Ilyen fogalmak lehetnek: a képessé tétel, társadalmi nem, nemi tudatosság, nemi elfogultság, a nemek egyensúlya, a nemek közötti egyenlőség, nemi méltányosság, „mainstreaming” a nemek egyenlőségi szempontoknak az intézményi politikákba, az kutatásba és oktatásba történő beemelése, a nemek egyenlőségére érzékeny nyelvezet, nemi sztereotípiák, üvegplafon, üvegplafon index, üvegszikla, horizontális szegregáció, interszekcionalitás, szivárgó csővezeték, anyaság fal⁶⁷, olló hatás⁶⁸ stb.

• A nyilvános kommunikációban való részvétel tudatosítása:

Lényegében mindenki hozzá tud járulni a kulturális változáshoz a kommunikációs stratégia keretében, ami több különböző szinten is megvalósulhat:

⁶⁶ Tailor-Made Guides for Gender-Sensitive Communication in Research and Academia. 2021. Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International license (CC BY-SA 4.0)

⁶⁷ Ez a metafora világos képet ad arról, hogy a nők karrierjét milyen negatívan befolyásolják az anyasághoz kötődő karrier megszakítások (Williams, 2005).

⁶⁸ A szakirodalomban a férfiak és nők karrierjének egyenetlen tendenciáját „olló-effektusnak” nevezik. A férfiak és nők egyenlőtlen részvétele a tudományban egy olló alakú grafikus ábrázolást ad ki, amely megmutatja, hogy a férfiak és a nők pályája hogyan alakul a tudományos karrier előrehaladtával.

- Első szinten minden szervezetben a kommunikációs szakemberek felelősek a kommunikációs tevékenységek irányításáért és végrehajtásáért.
- De a kutatásban és a tudományos életben számos más szerep is kommunikációs felelősséggel jár, hiszen a kutatók és oktatók tevékenységük során gyakran vállalnak nyilvánosan szerepet, a kutatás-oktatás támogató szervezeti egységek dolgozói folyamatosan kommunikálnak a belső és külső nyilvánossággal stb.
- A tudományos társaságok és civil szervezetek bevonása is fontos lehet és segítheti a nemek egyenlőségével kapcsolatos kommunikációs gyakorlatokat.

4.4.5. A nemi egyenlőség és a fogyatékkal élő intézményi munkatársak egyenlőségének összekapcsolása

Intézkedés / Feladat:

- Nemi egyenlőséggel kapcsolatos fogyatékkosságtudományi kurzusok, workshopok rendszeres szervezése;
- A fogyatékkal élő és megváltozott munkaképességű munkatársak képviselőitének kialakítása az intézmény vezetésében és bizottságaiban.
- Annak biztosítása, hogy a fogyatékkal élő és megváltozott munkaképességű munkatársak hozzájussanak minden, az intézményben elérhető információhoz – a fizikai és online feltételek biztosítását is beleértve.
- Annak beemelése az intézményi nyilvánosság és kommunikáció terébe, hogy hogyan kapcsolódnak össze a nemi jellegzetességek és a fogyatékoság.
- A rugalmas munkaidő és a távmunka lehetőségeinek széleskörű bevezetése az érintett csoportok számára.

4.4.6. A női munkatársak intézményi hálózatának kialakítása/támogatása

Elsősorban az alulról szerveződő hálózatépítő – szervező folyamatok támogatására lehet gondolni, amelyek érdekvédelmet biztosíthatnak, a női vélemények és hang megjelenését az intézményi nyilvánosságban. Gyakran kialakulnak a kutató és egyetemi intézményekben olyan csoportok, amelyek tematikusan szerveződnek bizonyos problémák megoldása köré. A női tudományos pályával kapcsolatos problémák és nehézségek is egyike lehet ezeknek a témáknak. A csoportok jelenléte, programjai, nyilvános beszélgetései és eseményei sokban hozzájárulhatnak az intézményi kultúra átalakulásához.

JAVASOLT INDIKÁTOROK:

- az érzékenyítő és kompetencia fejlesztő tréninget száma;
- az ezekben résztvevők száma;
- a női kutatók és tudományos munkatársak számára kiírt pályázatok száma;
- a jelentős női teljesítmény elismeréséért adományozható díjak száma;
- a díjban részesülők száma;
- a nemi egyenlőség témájával foglalkozó intézményi fórumok, beszélgetések száma;
- az ezeken résztvevők száma;
- a nemi egyenlőség témájával foglalkozó hazai és nemzetközi konferenciák és kutatások száma;
- az ezekben résztvevők száma;
- a nemi egyenlőség és a fogyatékoság összekapcsolódásának metszetét célzó intézkedések száma;
- a női munkatársak által kialakított csoportok, hálózatok száma;
- az ezekben résztvevő munkatársak száma;
- az intézmény által e csoportoknak nyújtott támogatás mennyisége és minősége;

NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK

★ Gdański Műszaki Egyetem – Lengyelország

Az egyetem kialakította a „A MINDtheGEP”⁶⁹ projektet, aminek keretében 2021-től folyamatosan szervez képzéseket, webináriumokat, olyan alapvető kérdésekről, amelyek egy méltányos, befogadó munkakörnyezet kialakításával kapcsolatosak. A célcsoport az egyetem összes munkatársa, doktori iskolák hallgatói, egyetemi hallgatók. A képzések előtt és után attitűd kérdőíveket töltenek ki a résztvevők, amely méri a résztvevők attitűdváltozásait.

⁶⁹ Mind the Gap – egy angol kifejezés arra, hogy figyeljünk az előttünk álló szakadékokra. A MINDtheGEP – kifejezés egy szójátékon alapul, a GAP (szakadék) szót GEP (Gender Equality Plan) kifejezésre cserélték, ami arra hívja fel a figyelmet, hogy figyeljünk a nemek egyenlőségére, de ugyanakkor utal a szakadékokra is ami a nemek között megtalálható.

Olyan önálló weboldalt hoztak létre az egyetem honlapjához kapcsolódóan, amelyek információkat nyújtanak a következőkről:

- nők az egyetem történetében,
- nők az egyetem vezető testületeiben,
- a nők részvétele a döntéshozó testületekben és
- a nők és férfiak egyenlőségi mutatói.

A jelentős nők és férfiak életrajzi feljegyzéseit bevezették az egyetem történetébe, amit beillesztettek a Gedanopédiába⁷⁰ és a Wikipédiába is.

★ **Alexandru Ioan Cuza Egyetem (UAIC), Románia**

Az UAIC megszervezte a Női Akadémikusok és Kutatók Hálózatát, amelynek az egyik feladata az, hogy az egyetemen belül a nők és férfiak egyenlő esélyeit dokumentálja és értékelje. Irányelveket dolgoztak ki a szervezeti kultúra befogadóvá tételére, és a szénatásban külön helyet biztosítottak a Női Akadémikusok és Kutatók Hálózata képviselőjének. A szenátus minden évben megvitatja a nemi egyenlőség megvalósulására vonatkozó jelentést.

★ **Heidelbergi Egyetem, Németország**

Az egyetem önálló honlapot fejlesztett a sokszínűség és esélyegyenlőség témában, amelyet az Esélyegyenlőségi Iroda munkatársai látnak el folyamatosan információkkal. A honlapon külön figyelmet fordítanak a fogyatékos és a nemi egyenlőtlenségek összekapcsolódására és külön hátránykompenzációs blogot és programokat indítottak. Folyamatosan szerveznek olyan rendezvényeket, amelyek információkkal látják el mind az egyetemi polgárokat, mind a hátrányos helyzetű csoportok tagjait. Nemzetközi hálózatot építettek ki a fogyatékoságügyi tudomány területén, ahol interdiszciplináris kutatásokat szerveznek több külföldi egyetemmel közösen. Különböző érdekcsoportokat hoztak létre, a különböző fogyatékoságoknak megfelelően, összekapcsolva ezeket a nemi egyenlőséggel. Ennek keretében jött létre a Krónikus Betegségekkel Foglalkozó Érdekcsoport, a Testi Sérültekkel Foglalkozó Érdekcsoport, a Mentális Egészséggel Foglalkozó Érdekcsoport, melyekben külön figyelmet fordítanak a nemi egyenlőség kérdéseinek. Az egyetem saját költségvetéséből támogatja a különböző érdekcsoportokat. Az egyetem Oktatási és Tanácsadó Központjában önálló munkacsoportot hoztak létre a fogyatékos/krónikusan beteg nők és lányok bejegyzett egyesületeinek támogatására és integrációjára⁷¹.

⁷⁰ Gdanski Enciklopédia

⁷¹ www.uni-heidelberg.de/md/gsb/gep-uhd-2021.pdf

★ **Ír Nemzeti Egyetem, Cork, Írország**

Az egyetem minden munkatárstól megköveteli, hogy rendszeresen vegyen részt a nemek közötti egyenlőségről szóló képzésen.

- Biztosítják, hogy a döntéshozó testületek minden tagja és minden vezető részt vegyen a nemek közötti egyenlőségről szóló időszakos képzésen.
- A nemek közötti egyenlőségről szóló képzéseket (például a tudattalan elfogultságról szóló képzést) integrálják a meglévő kötelező vezetői és munkatársi képzési programokba.
- Folyamatosan figyelemmel kísérik azt, hogy a képzések minőségi, hozzáférhetőségi és részvételi szempontból megfelelnek-e a NET-ben előírt feltételeknek.⁷²

4.5. A horizontális (tudományterületek, intézményi szervezeti egységek, karok és szakok közötti) nemi szegregáció csökkentése/felszámolása

A **CÉL** az egyes tudományterületeken (szektorokban), az intézményi szervezeti egységekben, az egyetemi karokon és szakokon a nemek egyensúlyának kialakítása, és a horizontális elkülönülés csökkentése/felszámolása.

Mint tudjuk, a munkaerőpiaci és foglalkoztatási szegregáció bázisát az felsőoktatási képzés teremti meg. Ennek elkerülése érdekében az egyetemeknek törekedniük kell a karok és szakok közötti hallgatói szegregáció csökkentésére. Célként tűzhetjük ki az ITK képzések férfi túlsúlyának és a pedagógiai és gyógypedagógiai karok női túlsúlyának csökkentését, illetve az arányok kiegyenlítését. A kutatóintézetekben a tudományterületek közötti szegregáció csökkentése, illetve felszámolása a cél.

4.5.1. A lemorzsolódás nemi egyenlőségi nézőpontú vizsgálata

A vertikális szegregáció témakörben már tárgyaltuk a „leaky pipeline”, szivárgó csővezeték jelenséget, ami a horizontális vagy szektorális szegregáció előidézője is. Ezért feltétlenül érdemes megvizsgálni, hogy pontosan mikor és hol történnek a szivárgások, azaz, mikor és miért döntenek úgy a nők (és a kisebbségi csoportokhoz tartozók), hogy nem maradnak a STEM pályán, vagy elemezni, hogy miért vannak aktívan kizárva a rendszerből. Nyilvánvalóan kulturális és szocializációs okai is vannak a jelenségnek, ugyanakkor maga az intézmény strukturális feltételei, kultúrája és gyakorlatai is hozzásegítenek a helyzet kialakulásához, fennmaradásához. Tanulmányok kimutatták, hogy ha a hallgatók

⁷² www.ucc.ie/en/iss21/genovate/resources/geap

nem látják magukat képviselve az intézmény magasabb szintjein, akkor sokkal kisebb az esélyük arra, hogy ezen a területen folytatják tovább a pályájukat, és többnyire ez a helyzet a természettudományos egyetemi tanulmányokat folytató fiatal nőkkel (Cronin–Roger, 1999). Az STEM pályákon való előrehaladás további akadályai közé tartozik a nőkkel szembeni szisztematikus elfogultság, ami a támogatási kérelmek sikerességében, az idézési mutatók nagyságában és az ajánlólevelek minősítésében is tetten érhető.

Intézkedés / Feladat:

- **Toborzási stratégiák és programok kialakítása:**

A szivárgások megszüntetése több fronton történhet. A nők és más kisebbségi csoportok STEM területre való toborzása érdekében a gyermekek oktatásának korai szakaszában el lehet kezdeni az egyetemek és tudományos civil társaságok bevonását. A szakmai tanácsadás vagy karriermentozment órák/tevékenységek bevezetése az egyetemi képzést megelőző oktatásba csökkentheti a lehetséges társadalmi, kortársi vagy családi nyomást, és biztosíthatja, hogy a pályaválasztási döntések a lehető legracionálisabbak legyenek. Az ilyen programok az egyetemek és a kutatóintézetek társadalmi felelősségvállalásának (CSR), vagy harmadik missziójának keretében valósulhatnak meg.

- **Támogató, mentori programok kialakítása:**

Ahhoz, hogy az alulreprezentált csoportokat a felsőoktatásban és a kutatásban is megtarthassuk, olyan környezetet kell teremtenünk, amelyben mindenki úgy érzi, szívesen látják, támogatják, és a legjobb tudása szerint tud teljesíteni. A kisebbségi alap- és mesterszakos hallgatók megtartásának egyik módja az, ha bevonják őket mentori vagy „peer network”⁷³ programokba, amelyek támogatást biztosítanak, miközben elkülönülnek az akadémiai kutatás formális hierarchiájától. A tudományos munkatársak számára a magánélet-munka és családbarát intézkedések jelenthetnek megtartó segítséget, tehát a megfelelő szülési szabadság, a részmunkaidős foglalkozás lehetősége és a távollét után a visszatérés megkönnyítése lehetnek a megfelelő eszközök.

- **Az ipari és IT szereplőkkel való együttműködés és hálózatosodás:**

A szektorális szegregáció csökkentése érdekében az egyetemek és kutatóintézetek gyakran együttműködnek ipari, illetve piaci IT szereplőkkel, akik a saját társadalmi felelősségvállalási (CSR) programjaik keretében részben pályázati alapok létrehozásával, díjak alapításával, részben pedig egyéb programokkal (pl. nyílt napok megszervezésével) támogatják a nők és lányok nagyobb mértékű bevonásának stratégiáit.

⁷³ Olyan programok, ahol a hallgatók egy-egy speciális területen hálózatot alkotnak és egymást segítik egy tapasztalt mentor támogatásával.

JAVASOLT INDIKÁTOROK:

- az intézmény által kialakított toborzási programok, események száma,
- az eseményeken résztvevők száma;
- a piaci, ipari, technológiai szereplőkkel kialakított együttműködések száma;
- a felsőfokú oktatás megelőző iskolai szintekkel való együttműködések száma;
- a kialakított mentori programok száma;
- a programokban résztvevők száma.

NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK



- Az izraeli Tudományos és Technológiai Minisztérium ösztöndíjakat hirdet a tudomány és a technológia területén dolgozó nők számára Shulamit Aloni tiszteletére. Továbbá a mérnöki mesterképzésben részt vevő nők számára speciális finanszírozási támogatást biztosít, hogy elősegítse a nők kutatói karrierjét a STEM területeken. Ezen túlmenően, a Felsőoktatási Tanács ösztöndíjat kínál nők számára, hogy Izraelen kívül szerezzenek posztdoktori kutatási tapasztalatokat, ami általában az izraeli egyetemi pályafutás minimális feltétele⁷⁴.
- Romániában a Market Watch Magazin 2012-ben „Nők a Technológiában” díjat alapított, melyet minden évben odaítélnek azoknak a fiatal nőknek, akik eredményeket értek el technológiai kutatásokban.

★ Országos Tudományos és Technológiai Kommunikációs Központ Alapítvány (Stichting Nationaal Centrum Voor Wetenschap- En Technologicommunicatie), Hollandia

A HYPATIA projekt 2015-18 között azzal a céllal került megszervezésre, hogy tizenéves lányokat vonjanak be a STEM tudományterületekre. A projekt, nemi egyenlőségi szakértők közreműködésével, egy egyedülálló moduláris eszköztárat dolgozott ki, tesztelt és vezetett be. Ezeket az innovatív tevékenységeket, 14 európai ország iskoláiban, tudományos múzeumaiban, valamint kutatási és ipari intézményeiben valósítják meg. A tevékenységek középpontjában a STEM-kommunikáció nemi szempontokat figyelembe vevő módszerei állnak, továbbá a tinédzser lányok képessé tétele és azon készségeik feltárása, amelyek szükségesek a STEM területen folytatott tanulmányokhoz és tudományos pályához. A pro-

⁷⁴ Disruptive Measures for Gender Equality in Research and Innovation. ibid.

jektben létrehozott HYPATIA központok fenntartható alapot biztosítanak e tevékenységek hosszú távú megvalósításához⁷⁵.

Sapienza Egyetem, Olaszország

Az egyetem kezdeményezte a Pink Cloud programot a Microsofttal és a Miniszterelnöki Hivatal Esélyegyenlőségi Osztályával együttműködve, annak érdekében, hogy felhívja a fiatal nők és a nagyközönség figyelmét a nemek közötti szakadék megszüntetésének szükségességére a tudomány, a technológia, a mérnöki és a matematika (STEM) területeken. 2015-ben több mint 1500 fiatal, 17 és 24 év közötti nő kapott lehetőséget, hogy háromnapos kurzusokon, szemináriumokon, workshopokon fedezze fel a műszaki és tudományos képzés értékét, és a digitális világ kínálta lehetőségeket. A program részét képezték a látogatások az EXPO-ra, rendezvények, kapcsolatépítő események és cégekkel való találkozások, amelyek során a résztvevők a STEM területeken rendkívüli eredményeket elért nők élményeiből inspirálódhattak. A Microsoft ezt követően több olasz egyetemmel is hasonló kapcsolatot épített ki. A Friendship Ambassadors Alapítvány ösztöndíjakat adott fiatal lányoknak és nőknek országszerte, hogy részt tudjanak venni a Rómában tarott Pink Cloud konferenciákon.

4.6. Munka-magánélet egyensúlyát megteremtő intézkedések, családbarát politikák

A munka és a magánélet egyensúlya kulcsfontosságú tényező, amely hozzájárul ahhoz, hogy mind a nők, mind a férfiak számára lehetővé váljon a megfelelő karrier az oktatási és kutatási területen.

A **CÉL** olyan intézkedések kialakítása, amelyek elősegítik a kedvező munkakörnyezetet, amelyben mind a nők, mind a férfiak boldogulhatnak, jól érezhetik magukat munkájukban, egyenlő esélyeket élvezhetnek karrierjük fejlesztésében, mindezt az élet más, személyes területeinek a tiszteletben tartásával.

A munka és magánélet egyensúlyát megteremtő és családbarát programok a **gender-neutrális** intézkedések körébe tartoznak, ami azt jelenti, hogy mindkét nem képviselői igénybe vehetik azokat a lehetőségeket és szolgáltatásokat, amelyeket ennek keretében alakítottak ki. Nagyon fontos, hogy a családbarát programokkal és intézkedésekkel ne a nőket célozzuk meg, mert ezzel önmagában megvalósítjuk azt a sztereotípiát, miszerint a családról való gondoskodás elsősorban a nők dolga. Arról nem is beszélve, hogy ha a nemi egyenlőség kultúráját szeretnénk megteremteni, akkor a férfiak családon belüli

jelentőségét és szerepét ugyanolyan fontosnak kell tekintenünk, mint a nőké. A nemi szempontból semleges egyetemi politikák arra ösztönözhetik a férfiakat és a nőket, hogy megosszák a gondozási feladatokat.

A változó társadalmi körülményekre reagálva az intézmény aktívan bevonhatja az alkalmazottakat a munka-magánélet egyensúlyának és a családbarát munkakörülményeknek a kialakításába, ami mindenképpen pozitív hatással lesz a nemek közötti egyenlőségre.

Tehát a nemek szempontjából semleges intézkedések nemtől függetlenül minden kutatónak/minden alkalmazottnak kedveznek. Ilyenek például:

- a GYES-en, GYED-en lévő munkatársak visszatérésének támogatása,
- a szülői munkakedvezményre vonatkozó rendelkezések,
- a rugalmas munkaidő biztosítása, kiskorú gyermekek nevelése esetén;
- kettős karrierlehetőségek biztosítása;
- támogató intézkedések a szülési vagy szülői szabadság idején;
- gyermekgondozási, gyermek megőrzési lehetőségek biztosítása;
- valamint infrastrukturális és pénzügyi intézkedések a nemzetközi kutatóutat tervező gyermekes kutatók támogatására.

A gyermekgondozás mellett az idősgondozás is gyakran nehézséget jelent a kutatók, oktatók számára. Első lépésként fontos felmérni és azonosítani a gondoskodási feladatokat ellátó munkatársak és hallgatók sajátos nehézségeit és sajátos szükségleteit. Ezt követően a problémákra szabottan lehet megtervezni a támogatásokat és a kedvezményeket.

Intézkedés / Programok:

• Kettős karrier program (dual career) megteremtése

A kettős karrierprogramok kialakítása, amely során akár egyetemi, akár üzleti vagy civil kapcsolatokon keresztül állást kínálnak, vagy segítenek állást találni a tudósok partnereinek, ezáltal segítik a munka és a magánélet jobb egyensúlyát.

• A rendes munkaidő tiszteletben tartása

A munkakörülmények akkor kedveznek a munka és a magánélet egyensúlyának, ha a rendes munkaidőn kívüli értekezletek vagy tanórán kívüli kötelezettségek minimálisra csökkennek, és a rugalmas munkaidő lehetősége teljesen átlátható feltételek mellett biztosított.

• Rugalmas projektfinanszírozás

A rugalmas projektfinanszírozás lehetősége a szülési/szülői szabadságról visszatérő kutatót nagyban segítheti és így biztosíthatja a kutatása folytatását.

⁷⁵ cordis.europa.eu/article/id/247274-a-better-more-genderinclusive-way-to-teach-science

- **Gyermekfelügyelet megszervezése**

Konferenciák, team megbeszélések esetében a rendszeres gyermekfelügyelet intézményi biztosítása rendkívül fontos. Szintén nagy segítséget jelenthet a vendégkutatóknak/kutatóknak felajánlott speciális segítség, annak érdekében, hogy gyermekeik könnyebben adaptálódjanak a befogadó kultúrához.

- **Kutatóutak extra támogatása**

A nemzetközi mobilitás és láthatóság döntő kritériuma a magasabb egyetemi pozícióknak. Fontos, hogy infrastrukturális és pénzügyi intézkedésekkel is támogathatók legyenek azok a kutatók, akik nemzetközi kutatóutat vagy konferenciát terveznek, és gyermekgondozási segítséget vagy anyagi segítséget igényelhetnek a kiutazó gyermekeik számára.

- **Gyes-ről Gyed-ről visszatérők tájékoztatása, támogatása**

A tudományos pálya családi okokból való megszakítása többnyire a nőkre jellemző. Ezzel azonban a nők a legtöbb esetben nem kívánják feladni karrierjüket, mégis sokszor előfordul, hogy kiszorulnak, kimaradnak a kutatási programokból, majd végül elhagyják a pályát. Az ideiglenes távollétról való visszatérést segítő programok, tréningek, mentorálások áthidalhatják a visszatéréshez kapcsolódó kezdeti nehézségeket és a kutatásokba való visszakapcsolódást.

Visszatérést segítő programok, tréningek kialakítása, valamint szakemberrel történő rendszeres beszélgetések a pályatervezésről, módosításról.

- **Rugalmas munkaidő, home office megállapodások**

A kisgyermekes szülők számára rugalmas munkaidő kialakítása, home office megállapodások feltételeinek kialakítása. Új szabályzatok kidolgozása a rugalmas munkaidő és a home office igényeibe vételére.

- **Gyermekek munkatársak és hallgatók számára nyújtott szolgáltatások fejlesztése**

Az intézményben meglévő szolgáltatások és a családbarát program felülvizsgálata; a programok rendszeres értékelése az igénybe vevők visszajelzéseinek összegyűjtését követően.

- **A fogyatékossgal élő nők helyzetének javítása**

Rugalmas munkaidő, otthoni munkavégzés biztosítása; Családbarát intézkedések (pl. önkéntes hallgatók bevonása a gyermeküket nevelő fogyatékossgal élő munkavállalók segítségébe – gyermekfelügyelet);

JAVASOLT INDIKÁTOROK:

- a munka-magánélet összeegyeztetését célzó intézkedések száma;
- a kialakított intézményeket igénybe vevők száma;
- a gyermekfelügyeleti lehetőségek száma;
- a lehetőségeket igénybe vevők száma;
- a kettős-karrier programban résztvevő családok száma;
- a Gyes-ről, Gyed-ről visszatérők számára kialakított programok száma;
- a programokban részt vevők száma.

NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK



★ Heidelberg Egyetem, Németország

A Heidelberg Egyetem 2010 óta többször is „Családbarát Egyetem” minősítést kapott. 2020-ban negyedik alkalommal pályázott sikeresen erre a tanúsítványra, amelyet olyan egyetemeknek ítélnek oda, amelyek összehangolják személyzeti politikájukat és az alkalmazottak, tudósok és hallgatók munkakörnyezetének kialakítását annak érdekében, hogy a család, a munka és a tanulmányok összeegyeztethetősége a lehető legnagyobb mértékben garantálható legyen.

Az egyetem családbarát politikájának alapja egy sor ajánlatot és intézkedést tartalmazó program, amely többek között a munkaidő-szervezéssel, meghosszabbított gyermekfelügyelettel, a kettős karrier szolgáltatással vagy a részidős tanulmányi lehetőségekkel kapcsolatos. A Kettős Karrier Szolgáltatás (Dual Career Service) támogatja az újonnan kinevezett professzorok és újonnan felvett posztdoktorok partnereit saját karrierjük kialakításában, az egyetemen vagy azon kívüli munkalehetőségek megtalálásában. Az egyetem gyermekfelügyeleti, bölcsődei, óvodai és iskolai szolgáltatásokat nyújt munkatársainak. Az egyik legújabb szolgáltatásuk a nemrégiben kialakított un. KidsBox rendszer a rugalmas gyermekgondozás támogatására. A KidsBox egy összezsukható szekrény, amely kibontva játékkeret biztosít a gyerekeknek, illetve lehetőséget a szülőknek arra, hogy átöltözhessenek vagy gondozzák gyermeküket. A KidsBox ingyenesen használható gyermekfelügyeletre egyetemi rendezvények, például konferenciák, szemináriumok vagy ünnepségek alkalmával, de akár hosszabb ideig is használható szülő-gyerek közös

tanulás támogatására. A vendégoktatóknak és kutatóknak a bölcsődén és napközi otthonon kívül tanulássegítést kínálnak a gyerekek számára, és szülői klub szolgáltatások is igénybe vehetők.⁷⁶

Gdansk Műszaki Egyetem, Lengyelország

Az egyetem minden karon családi szobát létesített, ahol a kisgyermek számára felügyeletet is biztosítanak, amennyiben ez szükséges. A szobák a munkatársak és a hallgatók számára is elérhetők. 2019-től az egyetem területén kialakított óvodát vehetik igénybe a munkatársak.⁷⁷

Eindhoven Egyetem, Hollandia

Kettős karrierlehetőség programot kínál az egyetem egy professzionális céggel, az Expat Spouses Initiative-vel együttműködve. Még az állásajánlat előtt megkeresik a leendő új munkatársak partnereit, hogy segítsenek nekik az álláskeresésben. A partner hasznos információkat kap a helyi holland munkaerőpiacról és az álláskereső technikákról. A kettős karrierigények kielégítésével az egyetem elismeri jelöltjei családi helyzetét, és arra törekszik, hogy az új munkavállalókat és családjaikat jól beágyazzák az eindhoveni régióba.⁷⁸

4.7. Küzdelem a szexizmus, a nemi alapú erőszak és zaklatás ellen

A kutatás és a felsőoktatás területei nem mentesek a szexuális és nemi alapú zaklatásoktól, sőt néha az erőszaktól sem. Bár az intézményeknek legtöbbször van olyan bizottsága vagy fóruma, ahol az ilyen ügyeket kivizsgálják (pl. etikai bizottság, fegyelmi bizottság) mégis további intézkedésekre van szükség ennek a magatartásnak a megszüntetése érdekében, például: információk nyújtása a szexuális és nemi alapú zaklatásról, vagy figyelem és támogatás nyújtása az erőszak áldozatainak és tanúinak.

CÉLKÉNT megfogalmazhatjuk a nemi alapú erőszak és zaklatás megelőzését és felszámolását az intézményben, amelynek eszköze a megfelelő intézményrendszer kialakítása a jogsértő esetek kivizsgálására, az áldozatok támogatása, és tágabban a szexizmus, a nemi sztereotípiák és előítéletek jelenségeit elítélő intézményi kultúra.

⁷⁶ www.uni-heidelberg.de/einrichtungen/kinderhaus/index.html

⁷⁷ mindthegeps.eu/news/?tarContentId=1010326

⁷⁸ assets.tue.nl/fileadmin/content/Our_University/About%20our%20university/Publications/Gender%20Equality%20Plan%202023%20september%202021.pdf

Intézkedés / Feladat:

• A szexizmus, nemi alapú erőszak és zaklatás megjelenítése az intézmény szabályzataiban

Fontos megjegyezni, hogy nem elegendő az, ha egy intézmény általános etikai szabályzattal rendelkezik, amely megfogalmazza az emberi méltóság tiszteletben tartását és egyéb viselkedési normákat. A szexizmus, a nemi alapú erőszak és zaklatás fogalmait nem szabad beleolvasztani ezekbe az általános fogalmakba, hanem kifejezetten és kiemelten meg kell jelölni az etikai kódexben ezeket a cselekményeket. Erre akkor is szükség van, ha úgy gondoljuk, hogy az emberi méltóság tiszteletben tartása automatikusan magába foglalja a fenti cselekmények tilalmát. Ezeknek a nemi alapú viselkedéseknek és cselekményeknek a megnevezése szimbolikus jelentőséggel bír és deklarált tilalmuk ráirányítja a figyelmet a nemek közötti különbségekre és arra, hogy az ezzel való visszaélés tilalma a szervezet fontos prioritása.

• Speciális eljárás kidolgozása a szexuális és nemi alapú ügyek jelentésére és kivizsgálására

A nemi alapú erőszak és zaklatás ügyeinek vizsgálata egy önálló terület, amely speciális ismereteket és szakértelmet igényel. A minimum követelmény az, hogy az ilyen ügyek kivizsgálása során az etikai vagy fegyelmi bizottságba a téma szakértőjét meghívjuk. Az ügyek jelentésének eljárását is külön át kell gondolni, és lehetővé tenni, hogy először anonim módon jelezhesse az áldozat a vele történt esetet.

• A szexizmus, nemi alapú erőszak és zaklatás jelenségének láthatóvá tétele

A téma prioritásként kezelése és folyamatos napirenden tartása rendkívül fontos. A megtörtént eseteket nem szabad eltitkolni vagy elhallgatni, hanem fel kell hívni a figyelmet rájuk, annak érdekében, hogy az intézmény minden munkatársa számára világos legyen, hogy hol vannak a határok a szexizmus, a bármilyen nemi alapú (pl. verbális) bántalmazás és az elfogadható viselkedés között. Az eltitkolt vagy elhallgatott ügyek azt a látszatot keltik, hogy az intézmény palástolni kívánja az ilyen cselekményeket és nem áll ki egyértelműen a zéró tolerancia elve és az áldozatok mellett.

• Fogalomtár kidolgozása

A szexuális alapú erőszak, zaklatás fogalmainak pontos tisztázása önmagában világossá teheti azokat a nem kívánatos magatartásokat, amelyeket ezek a fogalmak jelölnek. Fontos tehát megmutatni a határt

- a zaklatás,
- a szexuális kényszerítés,
- a szexuális erőszak,

- a nem kívánatos szexuális figyelem,
- a nem kívánatos szexuális tartalmú fizikai érintés,
- a nemi alapú diszkrimináció,
- a környezeti zaklatás⁷⁹,
- az ellenséges, fenyegető környezet kialakítása,
- a „quid pro quo”⁸⁰ szexuális zaklatás,
- szexizmus,
- és a civilizálatlanság jelenségei között.

• **A jéghegy csúcsa és ami alatta van... Rendszeres anonim vizsgálatok**

Köztudottan a szexuális és nemi alapú cselekmények áldozatainak csak csekély része hozza nyilvánosságra az ellene elkövetett cselekményt, tehát az ilyen cselekmények többsége látenciában marad. Az intézményi kultúrától erőteljesen függ annak a valószínűsége, hogy egy áldozat jelenti-e az ellene elkövetett cselekményt. Ha az intézmény deklarálta a zéró toleranciát, és az intézményi kultúrában jelen van az érzékenység a nemi alapú különbségekre, akkor nagyobb a valószínűsége, hogy a cselekményeket napvilágra merik hozni az áldozatok, mert számíthatnak az intézmény és a munkahelyi közeg támogatására. Az intézményi kultúra ilyen irányú fejlesztésének része lehet a rendszeres anonim módon kitölthető kérdőívekkel való vizsgálatok elvégzése a témában. Ez amellett, hogy esélyt ad a látens adatok megjelenésére, arra is lehetőséget ad, hogy ezek az adatok nyilvánosságra kerüljenek, ami önmagában bátoríthatja az esetleges áldozatot arra, hogy felvállalja az eljárásban való részvételt. Ugyanakkor a vizsgálat eredményei olyan intézkedések megtételére is sarkallhatnak, amelyek elsősorban a megelőzést célozzák.

• **Az intézményi kultúra fejlesztése a témában tartott tréningekkel**

Célravezető lehet rendszeresen, szakemberek vezetésével tréningeket tartani a munkatársak számára a témában, amely tudatosítja bennük az egyes viselkedések és megnyilvánulások jelentését és nemileg meghatározott tartalmát.

• **Az áldozatokat támogató rendszerek kialakítása**

Áldozatsegítő programok és intézmények, tanácsadási szolgáltatás létrehozása.

⁷⁹ A zaklatásnak az a formája, amikor a szexuális zaklatás a környezetünkben történik, tanúi vagyunk annak valamilyen formában.

⁸⁰ Valamit valamiért

JAVASOLT INDIKÁTOROK:

- a nemi alapú erőszak és zaklatás speciális jellemzőit és eljárásait megjelenítő szabályzatok száma;
- az intézményben lefolytatott eljárások száma;
- az áldozatok védelmére kialakított intézkedések száma;
- az intézkedéseket igénybe vevők száma;
- a nyilvánosságra hozott ügyek száma;
- a nemi alapú erőszak és zaklatás témájában tartott tréningek száma;
- a tréningeken résztvevők száma;
- a felvett anonim kérdőívek száma.

NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK

★ **Gdańsk Műszaki Egyetem – Lengyelország**

Az egyetem rendszeresen szervez képzéseket/webinárokat az egyenlőtlen bánásmód és a szexuális zaklatás kérdéseiről. A képzéseken az egyetem összes munkatársának kötelező a részvétel, ezen kívül a doktori iskolák hallgatóinak, valamint egyetemi hallgatóknak. Külön figyelmet fordítanak azokra az oktatókra, konzulensekre, akik nem tagjai az egyetem közösségének, azonban óraadóként, vagy külső konzulensként rendszeresen érintkeznek egyetemi polgárokkal. 2020-ban létrehoztak egy a „Küzdelem a zaklatás és diszkrimináció ellen” című kézikönyvet, amelyet az egyetem munkatársai írtak külső szakértők bevonásával.

Szintén kifejlesztettek egy olyan kérdőívet, amelyet az egyetemi polgárok névtelenül tölthetnek ki, és amely a munkatársak nemi alapú zaklatással és diszkriminációval kapcsolatos tudatosságát, a vitás helyzetekben való reagálási módjait méri fel.⁸¹

★ **Heidelberg Egyetem, Németország**

Az egyetem kidolgozta a „Tisztességes Magatartás” irányelveit, amely magában foglalja a szexuális zaklatás, zaklatás, üldözés és diszkrimináció elleni küzdelmet is. Az irányelvek megvalósulása érdekében kommunikációs és monitoring intézkedéseket dolgoztak ki, valamint továbbképzési tervet készítettek. Minden karon kijelöltek az intézkedések végre-

⁸¹ mindthegeps.eu/news/?tarContentId=1010326

hajtásáért felelős vezetőket, akik a sajátos kari helyzet ismeretében tervezik meg éves szinten a különböző programokat. Emellett létrehozta egy minden egyetemi polgár számára hozzáférhető interakciós és részvételi platformot, ahol a munkatársak és a hallgatók vitathatnak meg problémás eseteket.⁸²

4.8. A nemi egyenlőség perspektívája a kutatásban és az oktatásban

A nemi dimenzió beillesztése a kutatási és oktatási tartalomba azt jelenti, hogy figyelembe kell venni mind a nők, mind a férfiak, a lányok és a fiúk biológiai és társadalmi jellemzőit a kutatási és oktatási feladatok tervezése és végrehajtása során. Kulcsfontosságú, hogy a kutatás során létrehozott és az oktatáson keresztül átadott ismeretek mentesek legyenek a nemi elfogultságtól, sztereotípiától és előítéletektől.

CÉLKÉNT meg lehet fogalmazni a nemi egyenlőséget szem előtt tartó perspektíva megjelenítését a kutatási és oktatási tartalmakban, illetve a kutatási etika nemi egyenlőségi szempontú kialakítását.

Szerencsés, ha minden intézmény központi adatbázist vezet az intézményben lezajlott nemekkel kapcsolatos projektekről, tanfolyamokról, oktatási és képzési anyagokról, amelyeket évente frissítenek. Ez a munka az intézmények könyvtárának segítségével, valamint a szervezeti egységek által évente összegyűjtött adatokkal valósulhat meg.

4.8.1. A nemi egyenlőség perspektívája az oktatás területén

Intézkedés / Feladat:

- **A nemi szempontokat figyelembe vevő ajánlások kidolgozása** a kurrikulumok és oktatási anyagok létrehozásához. Ennek a munkának az elvégzésére az intézmény munkatársaiból és szakértőiből álló munkacsoport létrehozása a legcélravezetőbb.
- **Hazai és nemzetközi kurrikulumok kidolgozása a nemi egyenlőség témájában** Fontos és hatékony eredményekkel kecsegtető lehet, ha hazai és/vagy nemzetközi partnerekkel való együttműködésekben közösen dolgozunk ki kurrikulumot, képzési programot (pl. mesterképzést) a nemi egyenlőség témájában. A nemekre érzékeny és a nemi egyenlőség szempontjait szem előtt tartó szakirodalmak, olvasmányok kiadása a hallgatók számára és ilyen szempontú tankönyvek szerkesztése.

- **Nemi egyenlőséget szem előtt tartó, és/vagy kifejezetten erről a témáról szóló pályázatok kiírása**

Az egyetemnek tudatosan kell törekedni arra, hogy a témában folyamatosan legyenek elérhető pályázatok, amelyek kutatásokat, külföldi látogatásokat, illetve networking programokat támogatnak. A más intézmények által kiírt hazai és külföldi pályázatok figyelését be kell építeni a pályázat figyelő munkatársak munkakörébe.

- **Egyetemi és kari innovációs programok kialakítása a nemi egyenlőség területén**

Az innovációs programok, projektek kidolgozását támogató és motiváló feltételrendszer kialakítása segítheti az egyetem munkatársait és hallgatóit abban, hogy a téma bármely területén kísérleti programokat és együttműködéseket indítsanak.

- **A nemi egyenlőség témában végzett hallgatói kutatások, írándó szakdolgozatok és doktori dolgozatok motiválása, elismerése**

Fontos az egyetemi alap- és mesterszakos, valamint a doktori iskolai témakiírásokban megjeleníteni a nemek közötti egyenlőség kérdéseit, amely motiválja a hallgatókat a téma vizsgálatára, feldolgozására. Segítenek a hallgatói pályázati kiírások, valamint elismerések és díjak alapítása a legjobb pályamunkák számára.

- **A nemekre érzékeny (gender sensitive) pedagógia bevezetése és elterjesztése**

A pedagógia, mint fogalom gyakorlatilag minden tanítási és tanulási folyamatot felölel. Az osztálytermi kontextusban a pedagógia egy olyan fogalom, amely magában foglalja, hogy mit tanítanak (a tartalom), hogyan zajlik a tanítás (a tanítási folyamat) és hogyan tanítják a tanítottakat (a tanítási módszereket).

A pedagógia szempontjából a nemek számítanak, mert gyakran a rossz pedagógiai gyakorlat az, ami újratermeli a nemek közötti egyenlőtlenségeket az osztályteremben. Amikor a nemre érzékeny nézőpont válik a pedagógia kulcselemévé, akkor inkluzívabb és interaktívabb tanítási és tanulási gyakorlatokat tudunk megvalósítani, ami egyensúlyban tartja a nők és a férfiak részvételét.

A nemekre érzékeny pedagógia definíciója két részből áll:

1. A férfi és női hallgatók tanulási igényeit a tanítási és tanulási folyamatokban (az osztálytermen belül és azon kívül) is figyelembe veszik.
2. Az oktatók a kurzusok tervezése és lebonyolítása során figyelembe veszik a nemek közötti egyenlőséget, és folyamatosan reflektálnak és alkalmazkodnak elveikhez (*Chapin et al. 2020*).

A nemekre érzékeny pedagógia alkalmazásának készségeit és tudását az e célból szervezett és szakértők által megtartott tréningek során sajátíthatják el az oktatók.

⁸² www.uni-heidelberg.de/md/gsb/gep-uhd-2021.pdf

4.8.2. Nemi egyenlőségi dimenzió az innováció és a kutatás területén

A nemek közötti egyenlőség érvényesítésének vizsgálatakor a kutatásban szembetűnő, hogy a nemi hovatartozást általában elszigetelt témaként vizsgálják kifejezetten a témával foglalkozó kutatók. A legtöbb esetben a nemi szempontok beépítése a kutatási tervbe nem egyszerű dolog, azért, mert egyfelől sok témában teljesen irreleváns a nemekre koncentrált megközelítés, másfelől pedig nincs olyan intézményi stratégia, amely valamilyen formában kifejezné a téma beépítésének fontosságát a különféle kutatási területekre. Sokat segíthet ezen a helyzeten, ha az intézmény előírja, hogy a nemet minden releváns esetben be kell építeni a kutatási folyamatba.

Az Európai Bizottság megfogalmazása szerint a nemi és/vagy nemi szempontú elemzés integrálása a kutatásba és az innovációba:

- hozzáadott értéket teremt a kutatáshoz a kiválóság, a kreativitás és az üzleti lehetőségek tekintetében;
- segíti a kutatókat és az újítókat a nemi normák megkérdőjelezésében és a sztereotípiák, valamint a szabványok és referenciamodellek újragondolásában;
- a nemek különböző igényeinek, viselkedésének és attitűdjeinek mélyreható megértéséhez vezet;
- foglalkozik az Európai Unió polgárainak sokrétű igényeivel és ezáltal növeli a tudás, előállított technológiák és innovációk társadalmi jelentőségét;
- hozzájárul az új piacokhoz jobban illeszkedő áruk és szolgáltatások előállításához.⁸³

Az Európai Bizottság itt idézett dokumentumában szisztematikusan felsorolja a különböző tudományterületeken azokat az illeszkedési pontokat, amelyekben releváns lehet a nemi szempontú megközelítés és a nem-specifikus adatgyűjtés és kifinomult módszertant tartalmaz a nemi alapú elemzés, valamint a kutatási és innovációs tartalom interszekcionális elemzésének integrálására vonatkozóan. A tématerületek igen széleskörűek, a biológiától a klímavédelemig, a mezőgazdaságtól az energiagazdálkodásig, a robotikától az adózásig terjednek.

⁸³ Gendered Innovations 2: How inclusive analysis contributes to research and innovation. 2020. European Commission Directorate-General for Research and Innovation.

A nemi dimenzió kutatásba történő integrálása kapcsán három témakörben foglalja össze a nemek és a tudomány kapcsolatát:

- **A nők által végzett kutatás:** ami a nők kutatásban való részvételének ösztönzését foglalja magába;
- **Kutatás a nők számára:** a kutatás, amely a nők szükségleteivel foglalkozik;
- **A nők kutatása:** a kutatás, amelyet a nemi kérdések megértése érdekében végeznek.

Nyilván minden tudományterületnek megvannak azon sajátosságai, amelyek lehetőséget adnak a nemi viszonyok és a nemek egyenlőségének vizsgálatára. Ehelyütt olyan általános intézkedéseket foglalunk össze, amelyek bármelyik kutatási területre alkalmazhatók.

Intézkedés / Feladat:

- **A nemi egyenlőségi perspektíva meghatározása és megjelenítése az egyes kutatási területeken**
Az egyes tudományterületeken dolgozó munkatársakkal és nemi egyenlőségi szakértőkkel közösen érdemes lehet egy ajánlás listát kidolgozni arról, hogy azon a specifikus területen hogyan lehet megjeleníteni a nemek közötti egyenlőséget, illetve a nemekre érzékeny gondolkodást és beszédmódot.
- **Nemzetközi hálózatok és kutatások támogatása a nemi egyenlőség területén**
A nemi egyenlőség területén kialakított nemzetközi kooperáció támogatása, konferenciák szervezése, közös kutatások kialakítása segítheti a nemi egyenlőség szempontjainak beépítését az intézmény kutatási programjába.
- **Kritériumok a nemi egyenlőség szempontjait figyelembe vevő kutatások támogatására**
Olyan kritériumrendszer kidolgozása az intézményen belül, amely alapján előnyben lehet részesíteni azokat a kutatásokat, amelyek valamilyen formában integrálják a nemi egyenlőségi kérdéseket.
- **A nemek egyenlőségének támogatása az intézményi innováció területén**
Az egyik lehetséges terület a nemek aktivitásának vizsgálata az innovációs folyamatokban (kurzusok, kutatás, tudástranszfer stb.), illetve olyan ajánlások/tervek kidolgozása, amely kifejezetten a nőknek nyújt támogatást az egyetemi innováció területén.

JAVASOLT INDIKÁTOROK:

- a nemi egyenlőség szempontjait integráló oktatási anyagok, kutatási jelentések és tanulmányok száma;
- a nemi egyenlőség szempontjait figyelembe vevő kurrikulumok, nemzetközi, hazai oktatási programok száma;
- a nemek közötti viszonyokkal és a nemi egyenlőség kérdéseivel közvetlenül foglalkozó kurzusok száma;
- a nemi egyenlőség témájában a hallgatók számára kiírt pályázatok száma;
- a pályázók és a nyertesek száma;
- a témában szakdolgozatot, TDK dolgozatot és PhD értekezést írók száma;
- a nemi egyenlőség területén kialakított innovációs programok, kísérletek és együttműködések száma;
- a nemi egyenlőség perspektívájának megjelenítését a kutatás területén kidolgozó munkacsoportok száma;
- a munkacsoportok által létrehozott ajánlások száma;
- a nemekkel kapcsolatos kutatások és nemzetközi együttműködések száma;
- a témában kiírt kutatási pályázatok száma;
- az ilyen pályázatokra jelentkezők és a nyertesek száma.

NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK



★ Heidelbergi Egyetem, Németország

A Heidelbergi Egyetem a „nemileg meghatározott/interszekcionális innovációk” megvalósulását a kutatásban és az oktatásban az egyes tantárgyi területek keresztmetszeti feladataként értelmezik. Itt az IGAR (A Nemi Analízis Integrálása a Kutatásba⁸⁴) és az IGAUC (A Nemi Analízis Integrálása⁸⁵) eszközök, amelyeket a „Gender-Net” EU-programban dolgozott ki az egyetem, alkalmasak arra, hogy az egyes tantárgyi területeken ösztönző rendszereket lehessen létrehozni a releváns tantervi komponensek kidolgozására.

⁸⁴ Integrating Gender Analysis into Research

⁸⁵ Integration of Gender Analysis

A tanárképzésben például olyan programokat vezettek be, amelyek mind didaktikailag, mind tematikusan integrálják a nemek és a sokszínűség dimenzióit a tanításba.⁸⁶

★ Az **Izlandi Egyetem** az egyenlő jogok politikája keretében előírta, hogy a nemek közötti egyenlőséget minden lehetséges esetben be kell építeni: mind az oktatási, mind a kutatási tartalomba és folyamatba (*Trbovc-Hofman 2013*).

★ Gdanski Egyetem, Lengyelország

Kötelező online képzést dolgoztak ki és vezettek be a nemi dimenzió jelentőségének tudatosítása érdekében a kutatási tartalomba és a kutatási projektekből, továbbá a nemi dimenzió kérdéseiről a tudományos kutatásban és didaktikában.⁸⁷

4.9. Nemi szempontú adatgyűjtési rendszer kialakítása és bevezetése

A fenntartható adatgyűjtési eljárások és eszközök létrehozása a változások nyomon követésére, valamint a NET célok megvalósulásának rendszeres értékelésére elengedhetetlen. Az adatok gyorsan elavulnak, és frissíteni kell őket.

A **CÉL** az adatgyűjtési folyamatok állandóvá tétele, ami minden nemi egyenlőségi terv prioritása. Ennek érdekében létrejöhetnek az adatgyűjtéssel, monitoringgal és értékeléssel megbízott új intézményi egységek, valamint új monitoring és kutatási eszközök és eljárások is.

Az első lépés azonban annak előírása, hogy a Nemi Egyenlőségi Terv hatálybalépésétől kezdődően a NET-ben meghatározott adatokat nemek szerinti bontásban gyűjtsék az intézmény adatgyűjtéssel és adatkezeléssel megbízott szervezeti egységei. Az adatok konkrét meghatározását a diagnózis jelentésben kell megadni, azoknak a tapasztalatoknak az alapján, amelyet a statisztikai adatgyűjtés során szerzett az e témával foglalkozó tematikus munkacsoport.

JAVASOLT INDIKÁTOROK:

- az új adatgyűjtési szempontok száma;
- az adatok gyűjtésében, feldolgozásában és értelmezésében dolgozó szervezeti egységek száma;
- az adatok alapján készített jelentések és beszámolók száma.

⁸⁶ www.uni-heidelberg.de/md/gsb/gep-uhd-2021.pdf

⁸⁷ mindthegeps.eu/news/?tarContentId=1010326

NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK



★ Alexandru Ioan Cuza Egyetem (UAIC), Románia

Az egyetem nemi egyenlőségi akciótervének végrehajtása során, egy nemek közötti egyenlőségre vonatkozó adatbázist hoztak létre az Európai Bizottság által a She Figures jelentésekben és a Nemek Európai Intézete által készített Gender Equality Indexben található indikátorok felhasználásával. A nemek szerint lebontott adatok gyűjtését az UAIC Nemek Egyenlősége a Tudományban Központ végezte a Humán Erőforrás Osztály, a Kutatási Osztály és a Doktori Iskola közreműködésével. Ezen együttműködés alapján a team részt vett a „HR Excellence in Research” európai tanúsítvány megszerzési folyamatának nyomon követésében is. A nemi egyenlőség a tanúsítvány odaítélésének szempontjai között van.

★ Eindhoveni Egyetem, Hollandia

Az egyetem 2020-ban független és tapasztalt külső ügynökséget kért fel, hogy végezzen adatvezérelt kutatást arra vonatkozóan, hogy az egyetem mennyire valósítja meg az egyenlő munkáért egyenlő bér elvet. Az elemzés csak kis különbséget mutatott ki a férfiak és a nők fizetésében. Ezt a kutatást 3 évente megismétlik és adatait nyilvánosságra hozzák.⁸⁸

4.10. Megfontolandók a célok és intézkedések kapcsán

• A tervezés és nyomon követés szorosan összefügg

A tervezés során állítsunk fel olyan mutatókat, amelyek lehetővé teszik az esélyegyenlőségi célkitűzések nyomon követését, azaz amelyek alkalmasak arra, hogy mérjék és összehasonlítsák az intézkedés vagy program nőkre és férfiakra gyakorolt hatását a végrehajtás időtartama alatt és után.

• Ne csak az egyéneket akarjuk megváltoztatni, hanem főként a struktúrákat

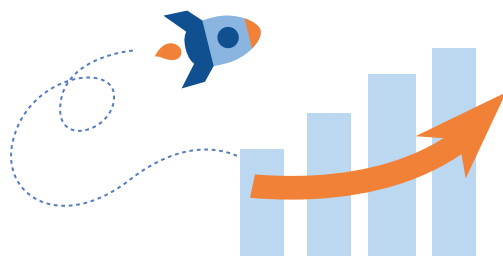
Figyeljünk arra, hogy elsősorban ne az egyéneknek (elsősorban nőknek) szóló tréningekre, képzésekre fektessük a hangsúlyt, hanem koncentráljunk a strukturális változtatásokra és a rendszerek és kultúrák átdolgozására is. A nemzetközi gyakorlat azt mutatja, hogy újra és újra extra coachingot, mentori programokat, tréningeket dolgoznak ki nőknek, annak érdekében, hogy segítséget kapjanak a karrierkockázat

vállalásában, az „imposztor-szindróma” leküzdésében stb. Bár mindez fontos, de mit sem ér a strukturális feltételek átalakítása nélkül. **Végsősoron nem a nőknek van szükségük javításra, hanem az egyenlőtlenség megrögzött rendszereinek.**

• Hálózatba ágyazódás

A célok és intézkedések megvalósítása érdekében minden lépésünket próbáljuk a munkatársakkal, kollégákkal, hallgatókkal közösen, hálózatába ágyazva megtenni és minden megvalósulási szinten vonjunk egyre több résztvevőt a hálózatba. Ne feledjük azt, hogy a nemek közötti egyenlőséget az intézmény minden tagja együtt „csinálja” a mindennapokban, a viszonyulásokban és az interakciókban. Fontos, hogy minél több elkötelezettje legyen a nemi egyenlőség irányába mutató változásoknak.

⁸⁸ assets.tue.nl/fileadmin/content/Our_University/About%20our%20university/Publications/Gender%20Equality%20Plan%2023%20september%202021.pdf



3. lépés

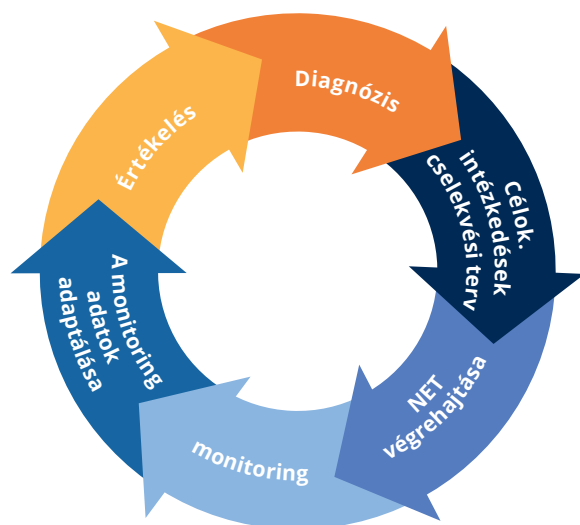
A megvalósítás és az előrehaladás nyomon követése mérőszámok és indikátorok segítségével

A monitoring és az értékelés fontos része a nemi egyenlőség irányába haladó változási folyamatnak. Annak ellenére, hogy a jól meghatározott célok, a jól kiválasztott intézkedések, a jól meghatározott indikátorok a nemi egyenlőségi terv sikeres végrehajtásának alapkövei, ezek hatását, és eredményeit folyamatosan követnünk és ellenőriznünk szükséges.

Lényeges az, hogy a monitoring folyamatát a terv céljainak, intézkedéseinek megfogalmazásával **egy időben** kell megtervezni.

A NET megvalósításának a monitoringhoz kötődő ciklusa a következőkben írható le:

10. ábra A NET monitoringhoz kötődő megvalósítási ciklusa



Ezen az ábrán már azt is láthatjuk, hogy a monitoring folyamatban szerzett adatoknak komoly hatása van az egész projekt további megvalósítására.

A nyomon követés tervezése során vannak szempontok, amelyeket fontos figyelembe vennünk. Így:

- a megvalósítás ellenőrzésének ütemezését,
- az értékelés jellegét és formáját,
- a nyomon követés kimeneti termékét.

1. A monitoring ütemezése

1.1. Az utánkövetés intézkedésekhez és programokhoz igazítása

Az utánkövetés időbeli tervezése során elegendő időt kell hagynunk az intézkedések, programok megvalósítására, de nem túl sokat, hiszen ebben az esetben elveszítjük a kontrollt az események fölött.

Az utánkövetés, ellenőrzés időszakait intézkedésenként, akciónként szükséges meghatározni, hiszen vannak olyan programok, amelyek rövidebb, és vannak, amelyek hosszabb időt vesznek igénybe. Például, egy új nemi egyenlőségi iroda felállítása egy fél évet is igénybe vehet, tehát itt mennyiségi indikátort tudunk ellenőrizni, azonban az iroda működésének a hatékonyságát csak legalább 1-2 év után lehet mérni, elsősorban kvalitatív indikátorokkal.

1.2. A folyamatos nyomon követés lehetősége

A folyamatos nyomon követésre akkor van lehetőség, ha minden megvalósított programot, intézkedést és akciót beszámolóval zárunk. Ez többlet feladatot jelent menet közben, azonban a friss információk alapján elvégzett értékelés több lehetőséget ad az adatok komplex feldolgozására és a következő lépésekhez szükséges tapasztalatok összefoglalására.

2. Az értékelés jellege és formája

A nyomon követés adat- vagy kérdőívfelvétel, statisztikai adatgyűjtés, megfigyelés, vagy részvételi tapasztalat útján történhet, amelyet – a nyomon követés formájától függően – vagy azonnal vagy később értékelünk és foglalunk össze.

Az értékelés egyik közismert formája az ön-értékelés és reflexió. A NET azt feltételezi, hogy megvalósítása egy hosszú távú projekt, amely a nemek közötti egyenlőség folyamatos fejlesztését, a megfogalmazott célok és intézkedések folyamatos átgondolást igényli. A megfigyelési eredmények kiindulópontot adnak egy reflexív folyamathoz, a nemek közötti egyenlőségről szóló diskurzus elindításához a szervezeten belül, amihez meg kell találni a monitoring eredmények belső megvitatásának formáját. Ez megköveteli a monitoring eredmények belső közzétételét különböző formákban (pl. nyomtatott jelentésben vagy weboldalon) vagy diszkurzív formátumban (pl. prezentáció vagy workshop).

3. A nyomon követés kimeneti termékei

A monitorozás eredményeként minden esetben írásos jelentés vagy beszámoló keletkezik, amely hasonló a diagnózis jelentéshez. Ha kvantitatív indikátorokról van szó ez az írásos szöveg gyakran tartalmaz táblázatokat, diagrammokat, kvalitatív indikátorok esetében jó gyakorlatokat, esetleírásokat.

A monitorozási eredmények felhasználhatók külső publikációkban is, hogy bemutassák az intézményt, mint a nemek közötti egyenlőségre érzékeny szervezetet, demonstrálják az előrehaladást és a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos kezdeményezéseket, és hozzájáruljanak a nemek közötti egyenlőségről szóló nemzeti diskurzushoz.

NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK

- ★ A **Grazi Egyetem (Ausztria)** a nemek közötti egyenlőség monitorozásának eredményeit éves jelentésben teszi közzé a nők helyzetének változásáról, a nemek közötti egyenlőség tervének megfelelően. 3-4 évente megjelenik egy nagyobb és színvonalasabb kiadvány, könyv formájában. A kiadvány tartalmazza a hallgatókra és az alkalmazottakra vonatkozó adatokat, a tanulmányi időtartamokat, a végzettségeket, a kinevezéseket, de a nemek közötti bérszakadékot, a pénzügyi ösztönzőket, a teljesítménybónuszokat vagy

az üvegplafonindexet is, áttekinthető grafikonokkal illusztrálva, kompakt leírásokkal és értelmezésekkel elmagyarázva az adatokat. Ezek a jelentések szilárd adatbázist biztosítanak a belső célok meghatározásához, a szereplők közötti egyezségek megkötéséhez és az esélyegyenlőségi kérdésekkel kapcsolatos vitákhoz.⁸⁹

- ★ A **Trinity College, Dublin** éves egyenlőség-monitoring jelentést is készít, amely nemcsak a nemre, hanem más egyenlőségi dimenziókra is kiterjed, mint például az életkor, a családi állapot, a fogyatékoság vagy az etnikai hovatartozás.⁹⁰

4. Befejezésül: gondoljunk a szervezeti ellenállásra

Az egyik legnagyobb kihívás, amivel egy szervezetnek szembe kell nézni a változással szembeni ellenállás. A változástól félnek az emberek, mert következményei kiszámíthatatlanoknak tűnhetnek. Kreitner (1992) szerint a változás olyan, mint „egy csendes tóba dobott kő, amely beláthatatlan következményekkel minden irányban hullámmást okoz”. Az ellenállást olyan előre nem látható következményeknek tekintik, amelyek az egyéneket közvetlenül érintik. A változással szembeni ellenállás szinte minden szervezeti működésben megtalálható (Dent-Goldberg 1999), és úgy definiálható, mint a változási folyamatok során megjelenő ellenkezés vagy elutasítás, amely a status quo fenntartását célozza (Lombardo-Mergaert 2013). A mi esetünkben az ellenállás kifejezetten a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó politikák végrehajtása által előidézett változással szembeni ellenállást jelenti. A Handbook on Resistance to Gender Equality in Academia (Saglam et al. 2016) című kötet szerzői összefoglalták a nemi egyenlőségi programokkal szembeni akadémiai ellenállás legfőbb okait. Ezek a következők lehetnek:

- **Bizonytalanság, szorongás**

A nemi egyenlőséggel kapcsolatos tréning ellenállást kelthet, hiszen végrehajtása során az egyének személyes identitása és hiedelmei megkérdőjeleződnek, mivel arra készíteti az őket, hogy kritikusak maradjanak saját nemi szerepeikkel szemben (Lombardo-Mergaert 2013).

- **Bizalmatlanság**

Előfordulhat, hogy a változást keresztül vinni akaró felelősök vagy szakemberek intézményi pozícióját nem tartják elég erősnek, s ezért nem bíznak a sikerben, illetve

⁸⁹ static.uni-graz.at/fileadmin/Koordination-ender/Services/Zahlen_Fakten_Analysen_UniGraz2014.pdf

⁹⁰ www.tcd.ie/equality/assets/docs/AEMR/AEMR_2016-17_FINAL.pdf

úgy érezhetik, hogy valami tőlük független ügyet képviselnek. A bizalmatlanság irányulhat a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos funkciók intézményesítésére is. Az olyan egységeket, mint a bizottságok, irodák, központok vagy pozíciók, amelyeket a nemek közötti egyenlőség/egyensúly intézményesítésére hoztak létre, a struktúra többi tagja nem fogadja könnyen, és feleslegesnek tekinti.

• Státus quo

Sokan, és leginkább azok, akik status quo-ban vannak, egyszerűen elégedettek a dolgok jelenlegi állásával, mások meg könnyebbnek találják úgy csinálni a dolgokat, ahogy mindig is szokták.

• Státusz fenyegetettség érzete

A nemek közötti egyenlőség céljainak megvalósulásához való hozzájárulás valószínűleg az egyik legfontosabb kihívás egy kutatói vagy akadémiai munkakörnyezetben, mivel különösen a férfi munkatársak érezhetik úgy, hogy kiváltságaik megszűnnek (*Pendlebury-Grouard-Meston 1998*) a több (női) versenytárs miatt például az előléptetésben, kutatási forrásokhoz való hozzájutásban. Különböző formákban jelentős ellenállást vált ki az a lehetőség, hogy például a női részvétel aránymeghatározásai (lényegében kvóták) miatt elvesztik az előléptetési esélyeket, vagy fontos bizottsági tagságukat. A nők arányának meghatározását tehát igazságtalannak érzik (*Lombardo-Mergaert 2013*).

• A meritokrácia veszélyeztetésének érzete

A meritokrácia gondolatát, mint az akadémiai diskurzus kulcselemét, egyetemesnek és nemi szempontból semlegesnek tartják. Az egyéni teljesítményen kívüli bármilyen próbálkozást a karrier előmozdítására (pl. nemi kvóták) kihívásnak tekintenek a tudomány objektivitását/meritokráciáját valló tudósok. A meritokrácia azonban magában foglalhatja a szelekciót és a kirekesztést (*Morley-Lugg 2009*), és egy tudós érdemeinek meghatározása gyakran nem lehet független a nemétől. Jack (2009)⁹¹ szerint a „gender-semlegesség” kifejezés a STEM tudományokban olyan érvekre utal, amelyek tagadják, figyelmen kívül hagyják vagy megmagyarázzák a nők alulreprezentáltságát a férfiak által uralt területeken, ahelyett, hogy elismernék a szisztematikus, intézményi és kulturális egyenlőtlenségeket. Ezért az akadémikusok gyakran a meritokrácia fenyegetésének tekintik azokat a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos projekteket, amelyek célja a nők előtt álló akadályok felszámolása vagy kapacitásuk és lehetőségeik megerősítése.

⁹¹ Jack, J. (2009) *Science on the Home Front: American Women Scientists in World War II*. Chicago: University of Illinois Press.

• Konformizmus

A konformizmus hajlamos arra, hogy az eltérő véleményeket figyelmen kívül hagyja vagy alábecsülje, ezért egy új szempontú megközelítés szintén ellenállást válthat ki. A tartós változás érzete fokozhatja a kényelmetlenség érzését, különösen akkor, ha a változáshoz kapcsolódó munka haszontalannak tűnik, és a mindennapi feladatok mellett kell elvégezni (*Kriegesmann-Kley 2014*). A saját szokások feladása és a környezet megváltoztatása növelheti a kényelmetlenséget, ami miatt egyesek ellenállnak minden változásnak.

• Korlátozott források

A változást befolyásoló kemény tényezők közül az egyik az idő, a másik a végrehajtáshoz szükséges emberek száma és az intézkedések pénzügyi konzekvenciái. A nemek közötti egyenlőségi projekteket illetően megfigyelhető, hogy sok vezető nem tartja szükségesnek a hatalom újraelosztását és a viszonylag szűkös erőforrások nőkhöz való eljuttatását (*Razavi-Miller 1995*).

• Korlátozott humánerőforrás

A személyes elkötelezettségre is épülő feladatok ellenállásba ütközhetnek az elégtelen humánerőforrás miatt. A nemi egyenlőségi projektekkal szembeni ilyen típusú ellenállás annak is köszönhető, hogy a korlátozott számú munkatárs, számos egyéb feladatot is ellát. Idetartozik minden, az időhiánnyal kapcsolatos ellenállási forrás is. A szükséges intézkedések megtétele a szervezetekben nagyon sokáig tarthat, már csak azért is, mert sem a vezetőknek, sem a dedikált munkatársaknak nem a nemi egyenlőségi célok megvalósítása az egyetlen, vagy elsődleges feladata (*Baker, 1989*). A nemileg meghatározott intézményi kultúrákban a nagy munkaterhelés miatt a munkatársak gyakran megfelelő ürügyet találnak arra, hogy megtagadják a projektekkel kapcsolatos tevékenységekben való részvételt.

• Érdektelenség

Sok kutató és felsőoktatási intézményben a nemet a tudományon kívül eső érdeklődési területnek tekintik – nem a „tudomány gyakorlásának”, hanem a „női üzlet” részének – mintha a férfiaknak nem lenne nemi hovatartozása. Az intézményi vezetők marginalizálhatják vagy kizárhatják a nemi egyenlőségi projektet, úgy például, hogy nem engedik, hogy a kutatók bemutassák a projektet a tanszéki vagy osztályértekezleteken. Az egyének ellenállhatnak a nemekkel kapcsolatos érzékenységet fejlesztő képzésnek is, mivel az ilyen képzést feminista, ideologikus projektnek tekinthetik (*Lombardo-Mergaert 2013*).

• A nők ellenállása

Néha a nők számára kényelmetlenséget okoz, ha egy olyan szervezetben, ahol a férfiak vannak többségben, a nemre és rájuk, mint kisebbségre felhívják a figyelmet. Senki sem

szeret különbözni egy olyan területen, ahol valamilyen típusú emberek – a mi esetünkben a férfiak dominálnak. A nők számára az a legkényelmesebb, ha a maszkulin struktúrák részévé válnak (Schippers 2007), ha „elhatárolódnak” a többi női tudóstól és attól, amit femininek tartanak (Rhoton 2011), mert a nemre való figyelem nehezíti az életüket és marginális pozícióba taszíthatja őket. Így gyakran támogatják a tudomány feltételezett nemi semlegességét, és elkerülik, hogy olyanoknak tekintsék őket, akik esetleg elkötelezettek a „női kérdésekben” (McIlwee–Robinson 1992).

Természetesen lehetnek más okai is az ellenállásnak, úgy, mint az a tény, hogy nehéz előre jutni a nemi egyenlőség intézményi megjelenítésében és elfogadtatásában. Általában ez egy nagyon lassú folyamat. Néha a reménytelenség és a kiégés akadályozza még azokat is, akik elkötelezettek az ügy iránt. Az is előfordulhat, hogy az az érzés alakul ki egy idő után, hogy „mi már tettünk eleget”, és fontos közreműködők elfordulnak a folyamattól.

Gülsün Sağlamer és munkatársai (2016) szerint az ellenállás leküzdésének kulcsmozzanatai a:

- sokszínűség és inkluzivitás intézményesítése,
- díjak/elismerések létrehozása a nemek közötti egyenlőség tudatosságának terjesztéséért,
- a toborzási és kiválasztási folyamatok átláthatósága és az elszámoltathatóság, valamint a tisztességes és sokszínű képviselet biztosítása a bizottságokban és a vezetésben,
- hálózatépítés és együttműködés intézményi, intézmények közötti és nemzetközi szinten,
- kapcsolatok kialakítása a kulcsszemélyekkel (példaképek, funkcionális szerepkörben dolgozók stb.) és az intézmény stratégiai egységeivel (HR osztályok, személyzeti fejlesztési egységek stb.),
- a téma megfelelő és átgondolt, stabil és folyamatos kommunikációja,
- pályázatok, szponzorok találása a programok megvalósításához (Sağlamer et al. 2016).

Ezeket a gondolatokat érdemes felidézni a nemi egyenlőségi terv végrehajtása során.

Jó munkát kívánunk ehhez a feladathoz!
ELTE Nemi Egyenlőségi Munkacsoport

Felhasznált irodalom

- Acker, J. (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: *A Theory of Gendered Organizations*. Gender and Society, 4(2) 139-158.
- Acker, J. (2006) Inequality Regimes: *Gender, Class, and Race in Organizations*. Gender & Society, 20(4) 441-464.
- Aryani, R. – Widodo, W. (2020) *The Determinant of Organizational Culture and Its Impact on Organization: A Conceptual Framework*. International Journal of Higher Education, 9(3) 64-70.
- Au, W. (2012) *Critical Curriculum Studies. Education, Consciousness, and the Politics of Knowing*. Routledge, London.
- Baker, S.L. (1989) “Managing Resistance to Change”, in Library Trends, 38(1) 53-61.
- Barone, C. (2011) *Some things never change: Gender segregation in higher education across eight nations and three decades*. Sociology of Education, 84(2) 157-176.
<https://doi.org/10.1177/0038040711402099>
- Barret, M. – Davison, M. J. (2006) (Eds.) *Gender and Communication at Work*. Burlington, VT, USA: Ashgate Publishing Limited.
- Becker, J. C. – Hartwich, L. – Haslam, S. A. (2021) *Neoliberalism can reduce well-being by promoting a sense of social disconnection, competition, and loneliness*. British Journal of Social Psychology, 60(3) 947-965.
- Begeny, C.T. – Moss-Racusin, C.A. – Ravetz, G. (2020) *In some professions, women have become well represented, yet gender bias persists—Perpetuated by those who think it is not happening*. Science Advances, 6(26) DOI: 10.1126/sciadv.aba7814
- Begeny, C.T. – Grossman, R.C. – Ryan, M.K. (2022) *Overestimating women's representation in medicine: a survey of medical professionals' estimates and their (un)willingness to support gender equality initiatives*. BMJ Open 2022;12:e054769. doi: 10.1136/bmjopen-2021-054769
- Bobbitt-Zeher, D. (2007) *The Gender Income Gap and the Role of Education*. Sociology of Education, 80(1) 1-22.
- Bowen, G. A. (2009). *Document analysis as a qualitative research method*. Qualitative Research Journal, 9(2), 27-40. DOI:10.3316/QRJ0902027
- Chapin, J. – Skovgaard, M. – Warne, V. (2020) *Integrating Gender Responsive Pedagogy into Higher Education: Our approach*. International Network for International Network for Advancing Science and Policy (INASP) England and Wales.
- Coate, K. – Howson, C. K. (2016) *Indicators of esteem: Gender and prestige in academic work*. British Journal of Sociology of Education 37(4) 567-585.
- Crenshaw, K. (1989) *Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics*. University of Chicago Legal Forum, 1989 (1) 139-167. ISSN 0892-5593

- Cronin, C. – Roger, A. (1999) *Theorizing progress: women in science, engineering, and technology in higher education*. Journal of Research in Science Teaching, 36(6) 639-661.
- Crozier, M. (1963) *The bureaucratic phenomenon*. Paris: Seuil.
- Demerouti, E. – Bakker, A. B. (2008) *The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement*. In J. Halbesleben (Ed.), *Stress and burnout in health care*. Hauppauge, NY: Nova Sciences. 65-78.
- Dent, E. B. – Goldberg, S. G. (1999) *Challenging "Resistance to Change"*. The Journal of Applied Behavioral Science, 35 (1), 25-41.
- Disruptive Measures for Gender Equality in Research and Innovation*. Gender Action Policy Brief, No. 14, May 2020.
- Dunavölgyi M. (2016) „Az alacsony női részvétel okai a felsővezetésben – Mit mondanak erről a döntéshozók?” Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- EIGE. (2016). *GEAR Tool*.
<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/why-change-must-be-structural>
- Fazekas Á. S. (2018) *Felsőoktatáshoz történő hozzáférés és a felsőoktatásban való részvétel vizsgálata a fogyatékossgal élő személyek vonatkozásában*. Doktori disszertáció. ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem Társadalomtudományi Kar Szociológia Doktori Iskola Szociálpolitika Doktori Program. Budapest. <https://edit.elte.hu/xmlui/handle/10831/44521>
- Fiatalkutatók Magyarországon. Felmérés a 45 év alatti kutatók helyzetéről, karrierterveiről, nehézségeiről* Kutatási jelentés. (2018) Készítették: Alpár Donát, Barnaföldi Gergely Gábor, Dékány Éva, Kubinyi Enikő, Máté Ágnes, Munkácsy Balázs, Neumann Eszter, Solymosi Katalin, Toldi Gergely
- Földesi E. (2020) *A fogyatékos nők láthatatlansága a magyar jogi szabályozásban*. MÉRCE (online folyóirat)
<https://merce.hu/2020/12/10/a-fogyatekos-nok-lathatatlansaga-a-magyar-jogi-szabalyozasban>
- Fu, C. K. – Shaffer, M. A. (2001) *The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict*. Personnel Review, 30(5) 502-522.
- Gelfand, M. – Hisae Nishii, L. – Raver, J. L. – Schneider, B. (2005) *Discrimination in organizations: An organizational-level systems perspective*. In: R.L. Dipboye, A. Colella (eds.) *Discrimination at work: The psychological and organizational bases*. Lawrence Erlbaum Associates 89-116.
- Gendered Innovations 2: How inclusive analysis contributes to research and innovation*. 2020. European Commission Directorate-General for Research and Innovation.
- Glass, J. (2004) *Blessing or Curse? Work-Family Policies and Mother's Wage Growth Over Time*. Work and Occupations, 31(3) 367-394.
- Glick, P. – Berdahl, J. L. – Alonso, N. M. (2018) *Development and validation of the masculinity contest culture scale*. Journal of Social Issues, 74(3) 449-476.
- Glick, P. – Fiske, S. T. (1996) *The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism*. Journal of Personality and Social Psychology, 70, 491-512.
- Glick, P. – Whitehead, J. (2010) *Hostility toward men and the perceived stability of male dominance*. Social Psychology, 41(3) 177-185.

- Górska, P. O Bilewicz, M. – Winiewski, M. – Waszkiewicz, A. (2017) *On old-fashioned versus modern homonegativity distinction: Evidence from Poland*. Journal of Homosexuality, 64(2) 256-272. <https://doi.org/10.1080/00918369.2016.1179029>
- Guillaume, C. – Pochic, S. (2009) *What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work-life Balance*. Gender, Work and Organization, 16(1) 14 – 36.
- Hernádi I. (2014) *Problémás testek. Nőiség, szexualitás és anyaság testi fogyatékossgal élő magyar nők önreprezentációiban*. Doktori disszertáció. Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Irodalomtudományi Doktori Iskola Kultúratudományi Doktori Program. Pécs.
- Hinton-Smith, T. – Marvell, R. – Morris, C. – Brayson, K. (2021) *'It's not something that we think about with regard to curriculum.'* Exploring gender and equality awareness in higher education curriculum and pedagogy, Gender and Education, DOI: 10.1080/09540253.2021.1947472
- Hochschild, A. – Machung, A. (1989) *The second shift: Working families and the revolution at home*. Penguin.
- Howson, C. K. – Kelly Coate, C. B. – de St Croix, T. (2018) *Mid-career academic women and the prestige economy*. Higher Education Research & Development 37(3) 533-548.
- Implicit bias in academia: A challenge to the meritocratic principle and to women's careers – And what to do about it*. Advice Paper 2018. LEAGUE OF EUROPEAN RESEARCH UNIVERSITIES.
- Jost, J. T. – Banaji, M. R. (1994) *The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness*. British Journal of Social Psychology, 33(1) 1-27.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x>
- Kahnemann, D. (2012) *Thinking, fast and slow*. Penguin Books.
- Kanter, R. M. (1977a) *Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women*. American Journal of Sociology, 82(5) 965-990.
- Kanter, R. M. (1977b) *Men and Women of the Corporation*. Basic Books. ISBN 9780465044528.
- Keveházi K. (2016) *Fogyatékossgáról gender-szemüvegen át a Magyar Női Érdekvégyesítő Szövetség közpolitikai ajánlásai a fogyatékossgal élő nők társadalmi esélyegyenlőségének előmozdításához*. In: Juhász Borbála (szerk.): *A Magyar Női Érdekvégyesítő Szövetség közpolitikai ajánlásai*.
- Kinicki, A. – Fugate, M. (2012) *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*. New York: McGraw-Hill, International Edition.
- Kirchmeyer, C., (2002) *Gender differences in managerial careers*. Journal of Business Ethics, 37, 5-24.
- Koncz K. (2010) *A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációjának jelensége és mérése*. Statisztikai Szemle, 88(10—11) 1082 – 1105.
- Könczei Gy. (szerk.) (2017) *Az esélyegyenlőségtől a Taigetoszig? – Kutatási zárótanulmány*. Budapest, ELTE BGGYK.
- Kreitner, R. (1992). *Management (5th ed.)*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kriegesmann, B. – Kley, T. (2014) „*The demanding nature of selling change*”: on vital exhaustion of executives in change management processes. Published in: Albeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Berlin : DeGruyter Oldenbourg.

- Kuchynka, S. L. – Bosson, J. K. – Vandello, J. A. – Puryear, C. (2018) *Zero-sum thinking and the masculinity contest: Perceived intergroup competition and workplace gender bias*. *Journal of Social Issues*, 74(3) 529-550.
- Lee Ashcraft, K. (2013) *The Glass Slipper: "Incorporating" Occupational Identity in Management Studies*. *The Academy of Management Review*, 38(1) 6-31.
- Keveházi K. (2016) *Fogyatékoságról gender-szemüvegen át a Magyar Női Érdekvégyesítő Szövetség közpolitikai ajánlásai a fogyatékosággal élő nők társadalmi esélyegyenlőségének előmozdításához*. In: Juhász Borbála (szerk.): *A Magyar Női Érdekvégyesítő Szövetség közpolitikai ajánlásai*.
- Kuenkel, P. (2015) *Navigating Change in Complex Multi-Actor Settings: A Practice Approach to Better Collaboration*. *Journal of Corporate Citizenship* 2015(58) DOI:10.9774/GLEAF.4700.2015.ju.00012
- Lerback, J. – Hanson, B. (2017) *Journals invite too few women to referee*. *Nature* 541, no. 7638: 455-457.
- Lim, S. – Cortina, L.M. (2005) *Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment*. *Journal of Applied Psychology*, 90(3) 483-96. doi: 10.1037/0021-9010.90.3.483.
- Lombardo, E. – Mergaert, L. (2013) *Gender Mainstreaming and Resistance to Gender Training: A Framework for Studying Implementation*. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 21 (4) 296-311.
- Maass, A. – Cadinu, M. – Galdi, S. (2013) *Sexual harassment: Motivations and consequences*. *The Sage Handbook of Gender and Psychology*, 341-358.
- Mavriplis, C. – Heller, R. – Beil, C. – Dam, K. – Yassinskaya, N. – Shaw, M. – Sorensen, C. (2010) *Mind the Gap: Women in STEM Career Breaks*. *Journal of Technology Management and Innovation*, 5(1) 140 -151.
- McCoy, S. K. – Major, B. (2007) *Priming meritocracy and the psychological justification of inequality*. *Journal of experimental social psychology*, 43(3) 341-351. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2006.04.009>
- McIlwee, J. S. – Robinson, J. G. (1992) *Women in engineering: Gender, power and workplace culture*. Albany: State University of New York Press.
- McShane, S. – von Glinow, M. (2021) *Organizational Behavior: Emerging Knowledge*. Global Reality. McGraw Hill.
- Merton, R. K. (1949) *Social Theory and Social Structure*. Glencoe: The Free Press.
- Mészáros Gy. (2021) *Kritikai pedagógiák – Megközelítések és viták*. *Fordulat*, 28(1) 22 – 42.
- Miller, D. – Eagly, A. – Linn, M. (2014) *Women's Representation in Science Predicts National Gender-Science Stereotypes: Evidence From 66 Nations*. *The Japanese Journal of Educational Psychology* 107(3).
- Morley, L. – Lugg, R. (2009) *Mapping Meritocracy: Intersecting Gender, Poverty and Higher Educational Opportunity Structures*. *Higher Education Policy*, 22, 37-60. doi:10.1057/hep.2008.26

- Munar, A. M. – Villessèche, F. (2016) *Gender and Academic Leadership Practices at Copenhagen Business School*. The Diversity and Inclusion Council Copenhagen Business School, Copenhagen. <https://research.cbs.dk/en/publications/gender-and-academic-leadership-practices-at-copenhagen-business-s>
- Muradoglu, M. – Horne, Z. – Hammond, M. D. – Leslie, S. J. – Cimpian, A. (2021). *Women—particularly underrepresented minority women—and early-career academics feel like impostors in fields that value brilliance*. *Journal of Educational Psychology*, <https://doi.org/10.1037/edu0000669>
- Needle, D. (2004) *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment*. ISBN 9781861529923.
- O'Leary, Z. (2014). *The essential guide to doing your research project (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Parker, G. – Grebe, C. – Hirst, M. – Hendey, N. (2007) *Double Discrimination? Gender and Disability in Access to the Labour Market*. Social Policy Research Unit, University of York, 66-68.
- Pendlebury, A. J. – Grouard, B. – Meston, F. (1998) *The Ten Keys to Successful Change Management*. NY: Wiley.
- Razavi, S. – Miller, C. C. (1995) *"From WID to GAD: Conceptual Shifts in the Women and Development Discourse."* UN Fourth World Conference on Women, Occasional Paper No. 1. United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD).
- Rhoton, L.A. (2011) *'Distancing as a Gendered Barrier: Understanding Women Scientists Gender Practices'*. *Gender and Society*, 25(6), 696-716.
- Rice, C. (2016) *3 Biased Reasons Why Quality is not like Porn*. <http://curt-rice.com/2016/05/23/3-biased-reasons-why-quality-is-not-like-porn>
- Robbins, S. P. – Coulter, M. K. (2016) *Management*. Harlow: Pearson.
- Rónay Z. (2016) *A hallgatók fegyelmi felelősségének problematikája, kitekintéssel a hallgatói önkormányzati tisztviselők felelősségére vonására*. Kodifikáció, 2016, 1, 55-71.
- Ryan, M. K. – Haslam, A. S. (2005) *"The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions"*. *British Journal of Management*, 16 (2) 81-90.
- Sağlam, G. et al. (2016) *Handbook on Resistance to Gender Equality in Academia*. FESTA is an EU- Framework 7 funded project under: SiS.2011.2.1.1-1 Implementing structural change in research organizations/universities.
- Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schippers, M. (2007) *Recovering the Feminine Other: Masculinity, Femininity, and Gender Hegemony*. *Theory and Society* 36(1):85-102.
- Schirato, T. – Yell, S. (1997) *Communication and Cultural Literacy: An Introduction*. Sidney: Allen & Unwin.
- She Figures 2021. Gender in Research and Innovation Statistics and Indicators*. Directorate-General for Research and Innovation 2021 Horizon 2020 Science with and for Society.
- Silver, J. K. (2019) *Gender equity on journal editorial boards*. *The Lancet* 393, no. 10185: 2037-2038

- Smyth, E. – Steinmetz, S. (2008) *Field of Study and Gender Segregation in European Labour Markets*. International Journal of Comparative Sociology, DOI: 10.1177/00207152080930772008; 49; 257.
- Spotlight on gender equality: When insecurity overshadows everything*. The Swedish Association of University Teachers and Researchers (2020).
- Tailor-Made Guides for Gender-Sensitive Communication in Research and Academia*. 2021. Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International license (CC BY-SA 4.0)
- Tatár-Kiss K. (2021) *A nők vezetői szerepvállalását elősegítő szervezeti gyakorlatok kritikai elemzése*. Doktori értekezés. ELTE Szociológia Doktori Iskola.
- Tschannen-Moran, M. (2004) *What's Trust Got to do With It? The Role of Faculty and Principal Trust in Fostering Student Achievement*. https://www.researchgate.net/publication/267851381_Whats_Trust_Got_to_do_With_It_The_Role_of_Faculty_and_Principal_Trust_in_Fostering_Student_Achievement Letöltve: 2022. 02.12.
- Trbovc, J. M. – Hofman, A. (2013) *Toolkit for Integrating Gender-Sensitive Approach into Research and Teaching*. University of Italy, Trento. https://eige.europa.eu/sites/default/files/garcia_toolkit_gender_research_teaching.pdf
- University of Oregon Social Sciences Feminist Network Research Interest Group (2017) *The Burden of Invisible Work in Academia: Social Inequalities and Time Use in Five University Departments*. Humboldt Journal of Social Relations, 1(39) 228–245.
- Valian, V. (1998) *Why so slow? The Advancement of Women*. The MIT Press.
- Verge, T. (2021) *Gender equality policy and universities: Feminist strategic alliances to re-gender the curriculum*. Journal of Women, Politics & Policy. Epub. June 2, 2021. DOI:10.1080/1554477X.2021.1904763
- Wenzel, K. – Schindler, S. – Reinhard, M.A. (2017) *General belief in a just world is positively associated with dishonest behavior*. Frontiers in Psychology, 8(1) 770. doi:10.3389/fpsyg.2017.01770
- Westoby, C. – Dysonb, J. – Cowdellc, F. – Buescherd, T. (2021) *What are the barriers and facilitators to success for female academics in UK HEIs?* Gender and Education, 33(1)1-24. DOI:10.1080/09540253.2021.1884198
- Williams, C. L. (1992) *The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions*. Social Problems, 39 (3) 253–267. doi:10.1525/sp.1992.39.3.03x0034h
- Williams, J. C. (2005). *The glass ceiling and the maternal wall in academia*. New Directions for Higher Education, 130, 91–105.
- Williams, J. C. – Berdahl, J.L. – Vandello, J.A. (2015) *Beyond Work-Life "Integration"*. Annual Review of Psychology, 67:515–39.
- Wroblewski, A. – Englmaier, V. – Dumoyne, B. – Fucimanová, M. – Mifsud, J. – Monnoye, B. – Schaller-Steidl, R. – Tenglerová, H. – Warrington, B. (2018), *Minutes of first Mutual Learning Workshop within the GENDERACTION project*. www.genderaction.eu



ELTE
EÖTVÖS LORÁND
TUDOMÁNYEGYETEM