

# ROKASGRĀMATA PAR STRUKTURĀLĀM PĀRMAIŅĀM AKADĒMISKAJĀS UN PĒTNIECĪBAS ORGANIZĀCIJĀS. SOLI PA SOLIM



Šo publikāciju sagatavoja saistībā ar Eiropas Dzimumu līdztiesības institūta dzimumu līdztiesības integrēšanas programmu. Tā ir pieejama tiešsaistē *EIGE* Dzimumu līdztiesības platformā: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>

Eiropas Dzimumu līdztiesības institūts ir izveidojis tiešsaistes platformu integrētai pieejai dzimumu līdztiesībai, lai atbalstītu ES iestādes un valdības struktūras dzimumu perspektīvas integrēšanai to darbā. Platformā ir dots ieskats par dzimumu nozīmību daudzās politikas jomās un piedāvāti tiešsaistes rīki dzimumu līdztiesības integrēšanai.

Ar platformu var uzlabot individuālās un institucionālās kompetences dzimumu līdztiesības integrēšanai dažādās nozaru jomās un jebkuras politikas/programmas/projekta izstrādes dažādās stadijās. Izpratne par politiku izstrādi, plānošanu, īstenošanu, pārraudzību un novērtēšanu dzimumu līdztiesības perspektīvā nostiprina ES politikas, palielinot to atbilstību sabiedrības vajadzībām un reaģētspēju.

### **Eiropas Dzimumu līdztiesības institūts**

Eiropas Dzimumu līdztiesības institūts (*EIGE*) ir ES dzimumu līdztiesības kompetences centrs. Lai atbalstītu politikas veidotājus un institūcijas to centienos realitātē nodrošināt dzimumu līdztiesību starp sievietēm un vīriešiem ikvienam Eiropas iedzīvotājam, *EIGE* sniedz tam nepieciešamās zināšanas un salīdzināmus un ticamus datus par dzimumu līdztiesību Eiropā.

### **Plašāka informācija**

Eiropas Dzimumu līdztiesības institūts (*EIGE*)

Gedimino pr. 16

LT-01103 Vilnius

LIETUVA

Tālr. +370 52157444

E-pasts: [eige.sec@eige.europa.eu](mailto:eige.sec@eige.europa.eu)

<http://www.eige.europa.eu>

<http://www.twitter.com/eurogender>

<http://www.facebook.com/eige.europa.eu>

<http://www.youtube.com/eurogender>

<http://eurogender.eige.europa.eu>

### **Europe Direct dienests jums palīdzēs rast atbildes uz jautājumiem par Eiropas Savienību**

**Bezmaksas tālruņa numurs (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\* Informāciju sniedz bez maksas, tāpat arī lielākā daļa zvanu ir bezmaksas (izņemot dažus operatorus, viesnīcas vai taksofonus).

Papildu informācija par Eiropas Savienību ir pieejama portālā *Europa* (<http://europa.eu>).

Luksemburga: Eiropas Savienības Publikāciju birojs, 2017

Print ISBN 978-92-9493-643-1 doi:10.2839/726108 MH-04-17-155-LV-C

PDF ISBN 978-92-9493-684-4 doi:10.2839/318905 MH-04-17-155-LV-N

© Eiropas Savienība, 2017

Atļauts reproducēt, norādot avotu.

**Rokasgrāmata par strukturālām  
pārmaiņām akadēmiskajās  
un pētniecības organizācijās.  
Soli pa solim**





# Satura rādītājs

<b>1. Soļi .....</b>	<b>4</b>
1. solis. Darba sākšana.....	4
2. solis. Iestādes stāvokļa analīze un novērtēšana .....	6
3. solis. DzLP izveidošana.....	7
4. solis. Dzimumu līdztiesības plāna īstenošana.....	10
5. solis. Progresu pārbaudīšana un DzLP izvērtēšana .....	11
6. solis. Kas notiek pēc DzLP? .....	14
<b>2. Pamatprasības un panākumu faktori.....</b>	<b>14</b>
Ietekmes faktori organizācijas līmenī.....	14
Ietekmes faktori procesu līmenī.....	15
<b>3. Izplatīti šķēršļi un to pārvarēšana .....</b>	<b>16</b>



# 1. Soli

## 1. solis. Darba sākšana

### Konteksta izpratne

Tā vietā, lai vienkārši kopētu veiksmīgas darbības vai citu pieejas, labāk noskaidrot, kuras darbības vislabāk noderētu jūsu iestādē, ņemot vērā tās darbības kontekstu. Kuras darbības, veicot dažus pielāgojumus konkrētajiem apstākļiem, var pieskaņot iestādes mērķiem un kontekstam? Šim nolūkam svarīgi var būt dažādi šī konteksta elementi.

Amerikas Savienotajās Valstīs tika veikts pētījums par to iestāžu gūto pieredzi un ieskatiem, kuras no Nacionālā Zinātnes fonda (*National Science Foundation, NSF*) saņēma *ADVANCE* iestāžu pārveidošanas atbalvojumus. Viens no ieskatiem vērs uzmanību uz konteksta svarīgo lomu.

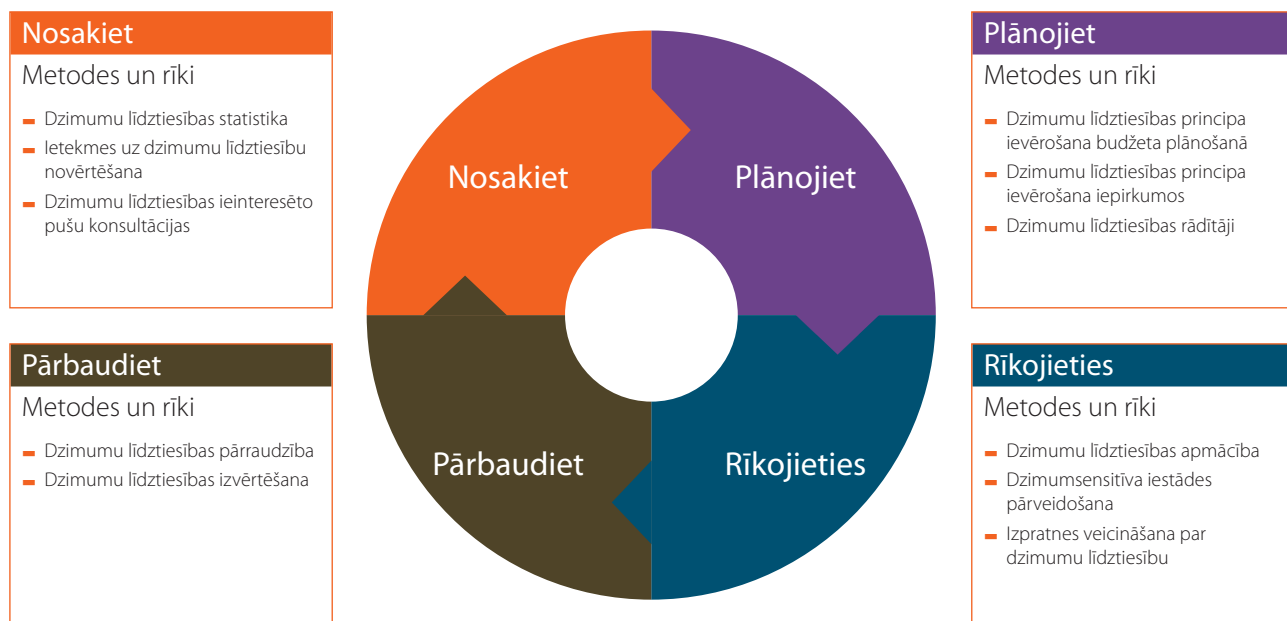
- 1. Atrašanās vieta:** intervencēm, kuras būs visefektīvākās un visnozīmīgākās, būtiska ir augstākās izglītības iestādes atrašanās vieta. Piemēram, politikas, kuras pievēršas akadēmiskā personāla duālajām karjeras vajadzībām, visticamāk, būs daudz svarīgākas iestādēs, kuras atrodas lauku vidē, kur plašākā kopiena partneriem var piedāvāt mazākas nodarbinātības iespējas nekā pilsētas vide.
- 2. Ekonomika:** vietējā vai reģionālā ekonomikas situācija bieži vien ietekmē darbā pieņemšanas iespējas iestādēs un var ietekmēt *ADVANCE* projektu centienus. Piemēram, brīdis, kad kāda iestāde, kura ir saskārusies ar ierobežojumiem saistībā ar jaunu darbinieku pieņemšanu darbā, pāriet pastiprinātās darbā pieņemšanas fāzē, ir īpaši piemērots, lai dekāniem un katedru vadītājiem piedāvātu atbalstu un ieteikumus attiecībā uz objektīvas meklēšanas un kandidātu atlases praksi. Šādos apstākļos iestāde var būt īpaši ieinteresēta jaunu un efektīvu stratēģiju integrēšanā, un *ADVANCE* programma var sevi pierādīt, parādot projektu kā atbalsta un palīdzības avotu iestāžu darbā pieņemšanas mērķu sasniegšanai.
- 3. Iestādes raksturojums:** ar turpmāk sniegto sarakstu un piemēriem acentē virkni iestāžu faktoru, kuri ļauj parādīt organizatorisko pārmaiņu centienus.
  - a) Vēsture:** iestādes vēsture ietekmē to, kas pēc akadēmiskā un administratīvā personāla domām ir svarīgs un tiek uzskatīts par iespējamu. Nozīmīgi notikumi vai problēmas dažkārt var radīt apstākļus tam, lai administratīvais un akadēmiskais personāls *ADVANCE* mērķus atzītu par svarīgiem.
  - b) Lielums:** katedru sastāva un iestādes kopējais lielums var ietekmēt problēmas, vajadzības un iespējas. Piemēram, mazās katedrās vecāko pasniedzēju, kuri var kalpot kā darbaudzinātāji, skaits arī ir mazs, tāpēc darbaudzināšanas plāniem nepieciešamas inovatīvas pieejas. Arī privātuma

vajadzības var būt lielākas, un sievietes, kuras agrī uzsākušas karjeru, var dot priekšroku piedalīties darbaudzināšanas attiecībās ar kolēģiem no citām katedrām, lai aizsargātu savu privātumu.

- c) Vadība:** vecākā vadošā personāla mērķi, prioritātes, intereses un stili ir galvenie *ADVANCE* projektu veiksmes faktori. Pārmaiņas augstākajā vadībā, kādas notiek bieži, organizatorisko pārmaiņu projektiem var radīt izaicinājumus un iespējas, liekot *ADVANCE* līderiem noteikt, vai pielāgot stratēģijas atbilstoši jaunajam vadības kontekstam. Dažkārt jauni vadītāji apzina jaunas risināmas problēmas; *ADVANCE* dažkārt var piedāvāt kā "risinājumu" vecākā vadošā personāla izvirzīto problēmu risināšanai.
- d) Uzbūve un pārvaldība:** svarīgs kontekstuālais faktors ir tas, vai iestāde cenšas būt decentralizēta vai centralizēta un vai tās administratīvās struktūras ir līdzienākas vai hierarhiskākas. *ADVANCE* līderiem jāapsver, kur izvēlēties savu biroju atrašanās vietu, ar ko sazināties centrālajā administrācijā un kā saistīties ar pārvaldes institūcijām. Vēl viens plānošanai svarīgs strukturālais faktors ir tas, vai iestāde pieder arodbiedrībai.
- e) Politikas:** dažas iestādes piedāvā ģimenei draudzīgas un citas politikas, kas veicina iekļaujošu vidi. Citas šādas politikas nepiedāvā. Tāpēc jau iedibinātā kārtība ietekmē politiku izskatīšanas prioritātes kā pārmaiņu svira.
- f) Kultūra:** augstākās izglītības iestādes atšķiras pēc faktoriem, kas nosaka, kādā šajā iestādē ir dzīve, kā tiek veikts darbs un kā notiek pārmaiņas. Pie dažiem galvenajiem kultūras mainīgajiem pieder tas, vai universitātes pilsētiņā ir ģimeniska vai darījumu gaisotne, tas, kādā veidā mijiedarbojas administratīvais un akadēmiskais personāls, un vērtības, kuras nosaka ikdienas mijiedarbības.

Visi šie parametri ir nozīmīgi, lai pieņemtu lēmumus par to, kādas intervences iekļaut *ADVANCE* pārmaiņu portfeli vai kuras no tā izslēgt, kā arī par to, kā izstrādāt šīs intervences, lai tās būtu piemērotākas konkrētajai augstākās izglītības iestādei <sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Teksts par "galvenajiem kontekstuālajiem faktoriem" ir pamatots uz turpmāk norādīto dokumentu: Austin, A. E. un Laursen, S. L., (2015), *Organisational change strategies in ADVANCE institutional transformation projects: synthesis of a working meeting*, 3.–5. lpp. (pieejams šeit: [http://www.colorado.edu/eeer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC\\_113015.pdf](http://www.colorado.edu/eeer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf)).



## Atbalsta atrašana

Izpratne par jūsu kontekstu un iestādes dinamiku jums ļauj domāt par to, kur atrast atbalstu organizācijas iekšienē un ārpus tās.

1. Atzīmējiet tos dalībniekus, kuri ir kompetenti dzimuma līdztiesības jautājumos. Papildus būtiskam ar dzimumu jautājumiem saistītam ieguldījumam viņi var būt aktīvisi, īstenojot darbības un apzinot citus dalībniekus.
2. Apziniet (potenciālos) sabiedrotus: apsveriet augstākā un vidējā līmeņa vadību, cilvēkresursu personālu un cita starpā arī darba biedrus. Centieties atpazīt tos, kuri ir ieinteresēti un vēlas veicināt dzimumu līdztiesības pārmaiņas labākai, līdzsvarotai un iekļaujošai darba videi. Tas jums palīdzēs paveikt darāmo un veicināt atbalstu nākotnes plānam.
3. Atrodiet finansējuma iespējas, lai izveidotu un īstenotu dzimumu līdztiesības plānu (DzLP) vai veiktu konkrētas darbības. ES līmenī Eiropas Komisija finansē iestāžu pārmaiņu projektus ar programmas "Apvārsnis 2020" starpniecību. Valsts vai reģionālā līmenī arī var būt līdzīgas iniciatīvas, kas nodrošina finanšu līdzekļus iestāžu pārmaiņu veicināšanai. Iestādes līmenī jau var būt ieviesti pasākumi tādu konferenču finansēšanai, kas veicina dzimumu ziņā līdzsvarotu runātāju sastāvu, vai tāda pētījuma finansēšanai, kas ietver dzimumu dimensiju utt.

4. Pievienojieties un meklējiet, kādas savienības var izveidot ar dzimumu pētniecībā iesaistītiem reģionāļiem un valsts tīkliem. Šādi tīkli pastāv un ir svarīgi jūsu darbam.

## Izpratne par ciklu attiecībā uz integrētu pieeju dzimumu līdztiesības nodrošināšanai

Skaidrs pārskats par integrētas pieejas dzimumu līdztiesības nodrošināšanai ciklu jums palīdzēs vispārīgi izprast DzLP izstrādes soļus, kā to ieviest praksē un izpildīt tā uzdevumus. EIGE integrētas pieejas dzimumu līdztiesības nodrošināšanai ciklu var pielāgot pētniecības organizāciju un augstākās izglītības iestāžu konkrētajam kontekstam. Katrs posms atbilst vienam DzLP izstrādes solim.

**1. solis. Nosakiet!** Kā analizēt un novērtēt stāvokli iestādē?

**2. solis. Plānojiēt!** Kā izstrādāt DzLP?

**3. solis. Rīkojieties!** Kā īstenot DzLP?

**4. solis. Pārbaudiet!** Kā pārraudzīt progresu un izvērtēt DzLP?

## 2. solis. Iestādes stāvokļa analīze un novērtēšana

Vislabākais sākumpunkts efektīva darbību kopuma izstrādāšanai ir ievākt padziļinātu informāciju par to, kāda ir jūsu organizācijas situācija saistībā ar dzimumu līdztiesības veicināšanu. Pēc jūsu iestādes stāvokļa novērtēšanas jūs zināsit, kuri pasākumi jāievieš. Šis sākotnējās analīzes pilnīgums būs atkarīgs no pieejamajiem resursiem. Pārlicinieties, ka novērtējat jums pieejamos cilvēku un finanšu resursus, lai varētu uzņemties šo uzdevumu. Apziniet iekšējos aktīvus (piemēram, dzimumu līdztiesības ekspertus), bet apsveriet arī citus iespējamus ārējos resursus (piemēram, finansējumu, vietējās partnerības).

Pie standarta pieejas, kuru var izmantot, pieder turpmāk norādītie aspekti.

### 1. Jūsu valsts attiecīgo tiesību aktu un politiku pārskatīšana

Ir lietderīgi pārzināt vispārējos tiesību aktus un politikas, kas attiecas uz dzimumu līdztiesību un nediskrimināciju, kā arī tos tiesību aktus un politikas, kas attiecas uz darba tirgus, pētniecības un/vai augstākās izglītības jomu.

Tiesiskā un politiku regulējuma pārskatīšana ļaus izprast, kāds ir jūsu organizācijas stāvoklis. Tas atbalstīs loģisko pamatu jūsu darbību pamatojumam. Šis zināšanas var atbalstīt arī atsevišķus jūsu izveidojamā DzLP pasākumus.

Piemēram:

- kad jūsu valsts nosaka mērķus politikas līmenī, tas jums var sniegt argumentus, lai pārliecinātu jūsu kolēģus un augstāko vadību par to, ka jūsu organizācijā ir vajadzīgi pasākumi;
- iespējams, ka jūsu iestāde vai pievienoties kādai esošai iniciatīvai, tādai kā "meiteņu zinātnē diena".

### 2. Pēc dzimuma dezagregētu datu par personālu un studentiem analizēšana

Pēc dzimuma sadalīti dati ir vajadzīgi, lai noteiktu dzimumu atšķirības. Pēc dzimuma dezagregētu datu analīze sniegs būtisku informāciju, lai apzinātu visaktuālākās jomas, kurām nepieciešams atbalsts. Piemēram, ja jūsu analīze atklāj, ka atsevišķās disciplīnās dzimumu līdzsvars ir īpaši nesabalansēts, var censties šajās jomās piešķirt nepietiekami pārstāvēto dzimumu.

Pirmais solis ir pārbaudīt, kādi dati jau ir pieejami. Ja jūsu organizācijā šādu datu vēl nav, tad jāpieliek pūles, lai tos ievāktu. Tiklīdz jums ir piekļuve šādiem datiem, jums ir jāveic statistikas analīze.

Pie analizējamajiem datiem pieder šādi (cita starpā):

- personāla locekļu skaits pēc dzimuma visos līmeņos, pēc disciplīnām, funkcijām (ieskaitot administratīvo/atbalsta personālu) un līgumattiecībām ar organizāciju;
- vidējais gadu skaits, kāds nepieciešams, lai sievietes un vīrieši varētu sasniegt progresu karjerā (katrai pakāpei);
- darba algas atšķirības pēc dzimuma un amata;
- sieviešu un vīriešu skaits akadēmiskajos un administratīvajos lēmumu pieņemšanas amatos (piemēram, valdes, komitejas, žūrijas);
- to sieviešu un vīriešu kandidātu skaits, kas piesakās noteiktiem amatiem;
- to sieviešu un vīriešu skaits, kas ir aizgājuši no organizācijas iepriekšējos gados, norādot organizācijā nostrādāto gadu skaitu;
- pēc dzimuma sadalīts personāla skaits, kas piesakās bērna kopšanas atvaļinājumam vai izmanto to, uz cik ilgu laiku un cik daudzi atgriezušies pēc šī atvaļinājuma izmantošanas;
- sieviešu un vīriešu darbā neierašanās dienu skaits pēc neierašanās iemesla;
- sieviešu un vīriešu apmeklēto mācību stundu/kreditu skaits;
- sieviešu un vīriešu studentu skaits visos līmeņos un visās disciplīnās.

### Vajadzīga iedvesma?

- Pārskats *She figures* ir galvenais avots, kas atspoguļo salīdzinošu statistiku par dzimumu līdztiesības stāvokli pētniecībā un inovācijā Eiropā. Jūs varat aplūkot tos pašus rādītājus, lai salīdzinātu, kāds ir jūsu organizācijas stāvoklis attiecībā pret jūsu valsti un ES rādītājiem. Pārskatu *She figures* publicē reizi trīs gados. Tam pievienotā rokasgrāmata *She figures handbook* sniedz metodiskas norādes par pārskatā *She figures 2015* iekļauto rādītāju aprēķināšanu.
- ES finansētā strukturālo pārmaiņu projekta "Efektīva dzimumu līdztiesība akadēmiskajā un pētniecības vidē" (*EGERA*) ietvaros tika sagatavots "Pirmais dzimumu līdztiesības ziņojums" (*First gender equality report*). Ziņojuma mērķis bija apzināt stāvokli attiecībā uz dzimumu līdztiesības un vienlīdzības jautājumiem dalībriestādēs, izskatot pieejamos datus, informāciju un politikas partneriestādēs. Tika aplūkotas šādas jomas: i) cilvēkresursi un karjeras vadība, tostarp nodarbinātība un paaugstināšana darbā, ii) darba un privātās dzīves līdzsvars un darba apstākļi, iii) dzimumpārkāpumi un dzimumvardarbība, tostarp personas aizskaršana un dzimumuzmākšanās, un iv) dzimumu līdztiesība pētniecībā un mācību programmās.
- ES finansētais strukturālo pārmaiņu projekts "Institucionālās pārvērtības dzimumu līdztiesības ieviešanai pētniecībā" (*Integer*) sniedz dažus praktiskus padomus, kā



iepažīt jūsu iestādi ar datu ievākšanas un aptauju veikšanas palīdzību. Piemēram, kā organizēt metodes, aptaujas, apmeklējumus uz vietas un/vai fokusa grupu diskusijas; kā ievākt šo informāciju (piemēram, var sazināties ar vairākām nodaļām, lai uzzinātu par pēc dzimuma dezagregētiem datiem); kas var būt iesaistīts šajā uzdevumā (piemēram, padomājiet par cilvēkresursu nodaļu, kvalitātes nodrošināšanas nodaļu, kā arī par pētniecības novērtēšanas nodaļu).

4. *Beira Interior* Universitāte nepārtraukti izvērtē tos pašus rādītājus kopš šīs iestādes stāvokļa sākotnējā novērtējuma (no 2011. gada līdz šim brīdim). Uzziniet par pieeju un izmantotajiem rādītājiem šeit.

### Dzimumu līdztiesību veicinošo esošo pasākumu apzināšana

Būs jāuzskaita un jāatzīmē esošie pasākumi, kas paredzēti sieviešu pārstāvības veicināšanai, dzimumu līdztiesības apzināšanās panākšanai, darba un privātās dzīves līdzsvara uzlabošanai utt. Kopā ar iesaistītajām personām būs kritiski jāizvērtē esošo pasākumu īstenošana un rezultāti, meklējot veidu, kā pastiprināt šo pasākumu efektivitāti.

**Papildus šai standarta pieejai** jūs varat apsvērt turpmāk aprakstītos pasākumus.

1. Datu analīze, kas ietver citus rādītājus, tādus kā vecums, etniskā piederība, invaliditāte, seksuālā orientācija un reliģija. Ir svarīgi saprast dzimuma un citu rādītāju krustpunktus, jo var rasties multiplā diskriminācija, kas jānovērš. Tomēr izturieties piesardzīgi pret datu aizsardzības jautājumiem, ja personāla locekļu ar konkrētiem krustpunktiem skaits ir ļoti mazs, kas rada datu sasaistes un izpaušanas problēmas (piemēram, ja personāla sastāvā ir tikai viena sieviete, kura ir melnādaina, invalīde vai musulmane).
2. Literatūras pārskats par dzimumu līdztiesību pētniecībā, mācīšanās un augstākajā izglītībā. Eiropas un starptautiskajā līmenī esošās literatūras pārskatīšanas mērķis ir cita starpā uzzināt par dzimumu līdztiesības stereotipiem pētniecībā un mācīšanās, aktuālo nelīdztiesību pētniecības un augstākās izglītības aprindās, kā arī šo problēmu risināšanas pasākumiem vai darbībām. Apskatiet dažus no galvenajiem avotiem šeit.
3. Personāla locekļu aptauja, lai novērtētu viņu zināšanas un pieredzi par dzimumu (ne)līdztiesību iestādē, dzimumu līdztiesību veicinošām organizatoriskajām praksēm, seksistisku attieksmi un uzvedību utt.
4. Intervijas vai grupu diskusijas ar visu līmeņu un/vai visu disciplīnu personāla pārstāvjiem. Intervijas var ietvert dažus no iepriekš minētajiem aspektiem, bet var arī izziņāt personāla uztveri par dzimumu līdztiesības pasākumu vajadzību un pieņemšanas līmeni.

### Kas var veikt šo analīzi?

Ja jūsu organizācijā ir kāda struktūrvienība, kuras pilnvaras iekļauj atbildību par dzimumu līdztiesības atbalstīšanu (piemēram, dzimumu līdztiesības birojs/nodaļa), tad šīs struktūrvienības personāla locekļi varētu sākotnēji novērtēt dzimumu līdztiesības stāvokli jūsu organizācijā. Jūs varat arī iesaistīt (ievēlētus) personāla pārstāvjus. Neaizmirstiet iekļaut iestādē strādājošos dzimumu līdztiesības ekspertus. Viņi var sniegt vērtīgus ieskatus un/vai iesaistīties šajā pasākumā.

Ja šādas struktūrvienības nav vai tā nevar uzņemties šo uzdevumu, varat apsvērt iespēju izveidot nelielu komandu, kura veiktu pamata novērtējumu. Šo komandu var izveidot no dzimumu līdztiesības struktūrvienības, mācību un/vai pētniecības personāla locekļiem, kā arī cilvēkresursu nodaļas darbiniekiem.

Abos iepriekš minētajos gadījumos ir būtiski no augstākās vadības saņemt plašas pilnvaras pamata novērtējuma veikšanai, lai tam veltītu laiku, atvērtu durvis un panāktu sadarbību.

Jau no paša sākuma ir jāvienojas un skaidri jānosaka katra komandas locekļa uzdevumi. Pietiekami (cilvēku un finanšu) resursi ir panākumu atslēga, lai sekmīgi analizētu un novērtētu stāvokli attiecībā uz dzimumu līdztiesību jūsu organizācijā. Turklāt augstākās vadības dotas plašas pilnvaras pamata novērtējuma veikšanai palīdzēs atvērt durvis un panākt sadarbību.

Šajā posmā jau ir vērts padomāt par personāla locekļiem, kurus var iesaistīt DzLP.

## 3. solis. DzLP izveidošana

Pēc dzimumu līdztiesības stāvokļa jūsu organizācijā sākotnējā novērtējuma veikšanas varat sākt izveidot DzLP. Sākotnējās analīzes konstatējumi ļauj apzināt intervences jomas, kurām jāpievēršas jūsu DzLP. Tomēr ne visām jomām var pievērsties vienlaicīgi un dažas var būt steidzamākas nekā citas. Nosakiet savas organizācijas prioritātes, ņemot vērā šo sākotnējo novērtējumu, kā arī pieejamos resursus. Apsveriet iespēju DzLP izstrādē sapulcināt tās komandas locekļus, kuri veica sākotnējo novērtējumu. Šajā posmā ir būtiski plāna pasākumu noteikšanā iesaistīt augstāko vadību un vadošo amatu pārstāvjus. Viņu iesaistīšanās nodrošinās piedāvāto pasākumu gludāku un efektīvāku īstenošanu.

DzLP izstrādes laikā paturiet prātā to, ka tam jābūt **holistiskam un integrētam**. Tas nozīmē, ka apzinātās intervences jomas ir savstarpēji atkarīgas. Plānā uzmanība tiks vērsta uz dažādiem jautājumiem, kuri ir būtiski visai kopienai un



organizatoriskajai sistēmai. Ir daži pamatelementi, kas jāņem vērā DzLP izstrādes procesā:

1. Uzdevumi
2. Pasākumi
3. Rādītāji
4. Mērķi
5. Laika grafiks
6. Pienākumu sadale

Turpmāk mēs izskaidrojam, kā šos elementus ņem vērā DzLP izstrādes procesā.

### 1. Nosakot DzLP pasākumus un darbības, veiciniet visu līmeņu dalībnieku iesaistīšanos.

Jūs varat paredzēt kopīgus vai atsevišķus dinamiskus darbseminārus ar augstāko vadību un vadošo amatu pārstāvjiem, cilvēkresursu un saziņas personālu, mācību un/vai pētniecības personālu, kā arī ar studentiem. Varat izmantot kopdarbības vai nopietnu spēļu paņēmienus.

Centieties izprast dzimumu līdztiesības nozīmi šim grupām. Daži formulējumi var radīt neērtības sajūtu vai pretestību. Piemēram, "vairāk pētnieču sievietes iesaistīšanu" konkrētai disciplīnai var noteikt par prioritāti. Tomēr šāda frāze var radīt sarežģījumus vai pretestību. Pasākuma tekstu bieži vien var pielāgot, lai tas pievērstos iestādes prioritātēm, vienlaikus ņemot vērā noteiktas vārigās vietas. Piemēram, organizācijas kopiena var plašāk pieņemt frāzi "talantu piesaistīšana". Noteiktu jēdzienu nozīmei valsts valodā arī var būt zināma loma. Dažus terminus var uztvert ne tik labi. Piemēram, dažās valstīs terminu "dzimumu līdzsvars" izmanto sadarbības un intereses palielināšanas nolūkā.

Kopdarbības pieeja palīdzēs noteikt iesaistītajiem dalībniekiem nozīmīgus pasākumus, vienlaikus ievērojot organizatorisko kultūru. Tas veicinās dalībnieku vēlmi īstenot DzLP noteiktos pasākumus.

### 2. Smelieties iedvesmu no citu organizāciju īstenotajiem pasākumiem, bet vienmēr ņemiet vērā savas iestādes kontekstu.

Nav no jauna jāizgudro velosipēds. Ir ļoti labi un veiksmīgi citu organizāciju īstenoto pasākumu un darbību piemēri. Tomēr tieša šādu pasākumu kopēšana jūsu organizācijā var būt neefektīva. Ir svarīgi novērtēt kontekstu, kādā šie pasākumi tika īstenoti. Pārlicinieties, ka šos pasākumus pielāgojat, ievērojot jūsu konteksta specifiskās vajadzības. Meklējiet strukturālo pārmaiņu materiālus darbības materiālu kopumā, lai smeltos iedvesmu par jomām, kuras var ietvert DzLP. Tajos ir sniegti arī papildu piemēri.

### 3. Nosakiet sava plāna mērķus un pasākumus, kuri ir konkrēti, izmērāmi, sasniedzami, reālistiski un ar noteiktu termiņu (SMART).

Jūsu DzLP mērķiem un pasākumiem ir lielākas iespējas tikt veiksmīgi īstenotiem, ja tie ir konkrēti, izmērāmi, sasniedzami, reālistiski un ar noteiktu termiņu:

- a) konkrēti — mērķiem un pasākumiem jāatbild uz pamatjautājumiem: kas, kāpēc, kā, ko, kad un kur;
- b) izmērāmi — nosaka kvantitatīvus un/vai kvalitatīvus rādītājus un attiecīgus mērķus;
- c) sasniedzami — pārlicinieties, ka mērķi un pasākumi nav ārpus sasniedzamības robežas un tos var sasniegt (pat tad, ja tie prasa vairāk pūļu);
- d) reālistiski — pārlicinieties, ka mērķi un pasākumi ir organizācijai būtiski un sasniedzami noteiktā laika posmā un ar pieejamajiem resursiem;
- e) ar noteiktu termiņu — norādiet, kad mērķus un pasākumus var sasniegt.

Atcerieties, ka ES uzsver dzimumu līdzsvara mērķu svarīgumu lēmumu pieņemšanā pētniecības jomā. Eiropas Savienības Padome aicināja dalībvalstis un iestādes cīnīties par vadošajiem mērķiem, kuri ir vērsti uz profesoru vienlīdzīgāku dzimumu līdzsvaru. Padome mudināja iestādes noteikt vadošos mērķus, piemēram, kvantitatīvus mērķus, labākam dzimumu līdzsvaram lēmējstruktūrās, tostarp vadošajās zinātniskajās un administratīvajās valdēs, kandidātu atlases un paaugstināšanas darbā komitejās, kā arī novērtēšanas speciālistu grupās. Lai uzzinātu plašāku informāciju par šiem mērķiem, ieskatieties [Padomes secinājumos par dzimumu līdztiesības veicināšanu Eiropas Pētniecības telpā](#) (pieņemti 2015. gadā).

### 4. Plānojot pasākumus, apziniet un izmantojiet esošos resursus.

Dzimumu līdztiesības darbam atvēlētie finanšu un cilvēku resursi parasti ir trūcīgi. Strādāšana šādos apstākļos var būt ļoti sarežģīta. Apziniet esošos resursus, kuru var kalpot jūsu ieviešamajiem pasākumiem. Dažreiz nelieļas pārmaiņas esošajās procedūrās vai pakalpojumos palīdzēs sasniegt nospraustos mērķus bez papildu izmaksām vai lielām pūlēm. Esošo resursu izmantošanas priekšrocība ir tā, ka tas veicina dzimumsensitīvu un/vai dzimumu līdztiesībai raksturīgu procedūru vai darbību institucionalizēšanu.

Skatiet šos piemērus:

- a) organizācijas parasti piedāvā apmācību programmas. Šīs programmas ietvaros katra (akadēmiskā) gada sākumā varētu piedāvāt sākotnēju obligātu dzimumu līdztiesības apmācību, lai papildinātu jaunielcelto personāla locekļu prasmes vai

pārstrādātu citu personāla locekļu zināšanas un/vai kompetences;

- b) jaunu organizatoriskās stratēģijas dokumentu projekta sagatavošana (vai atjaunošana) ir lieliska iespēja integrēt dzimumsensitīvus vai dzimumu līdztiesībai raksturīgus pasākumus;
- c) plānojot organizācijas rīkotas konferences, parūpējieties par to, lai tiktu iekļauts nosacījums, kas pieprasa līdzsvarotu sieviešu un vīriešu pārstāvību speciālistu grupās.

## Vajadzīga iedvesma?

ES finansētajā projektā Strukturālās pārvērtības dzimumu līdztiesības panākšanai zinātnē (*STAGES*) dalijās pieredzē par dzimumu līdztiesības integrēšanu un institucionalizēšanu organizāciju stratēģiskajos dokumentos, noteikumos un procedūrās. Vadlīnijās strukturālajām pārvērtībām dzimumu līdztiesības panākšanai zinātnē (*Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science*, 42.–45. lpp.) aplūko dažus būtiskus jautājumus.

Vairāk piemēru par izpratnes veicināšanas un spēju attīstīšanas darbībām var atrast rīcības metodiskajos materiālos.

1. Nosakiet DzLP laika grafiku, kā arī reālistisku termiņu tā izpildei. Ir jānosaka kopējais DzLP ilgums (piemēram, trīs gadi). Apsverot ierosinātos pasākumus un pieejamos resursus, nosakiet laika grafiku, lai izpildītu katru no tiem. Neaizmirstiet noteikt īpašus pārraudzības periodus, lai ziņotu par panākto progresu.
2. Vienojieties par skaidriem personāla pienākumiem katram pasākumam. Ir jāpanāk vienošanās par komandu, kas tiks iesaistīta DzLP īstenošanā. Pēc tam, kad ir nolemts par personāla dalībniekiem, kuri sadarbosies šajā uzdevumā, ir jānosaka skaidri pienākumi. DzLP būtu skaidri jānorāda, "kurš, par ko un kad ir atbildīgs". Šeit ir ieteikumi par to, kurus dalībniekus iesaistīt DzLP un kāda var būt viņu loma.
3. Veidojiet savienības. DzLP var iekļaut inovatīvus un efektīvus pasākumus, bet tie nedarbosies, ja šo plānu neatbalsta visu līmeņu ieinteresētās puses. Izveidošanas posmā ieinteresēto pušu iesaistīšana ir pamats. Šis plāns ir jāuztver kā kaut kas vairāk nekā tikai papīrs. Ieguldiet laiku, lai izskaidrotu dzimumu līdztiesības ieguvumus pētniecības organizācijās. Pielāgojiet savu runu atkarībā no uzrunājamās auditorijas. Veltiet laiku tam, lai izskaidrotu, kas DzLP attiecas uz mērķa ieinteresētajām pusēm, no augšējā līdz apakšējam līmenim, no apakšējā līdz augšējam līmenim un no ārpusē. Lūdzu, ņemiet vērā, ka šie centieni jāturpina visā plāna īstenošanas laikā.

## Vajadzīga iedvesma?

1. Apskatiet "runāšanas piezīmju" piemērus dzimumu līdztiesības interešu pārstāvēšanas atbalstam.

ES finansētajā projektā *STAGES* dalijās pieredzē par vadības iesaistīšanos. Vadlīnijās strukturālajām pārvērtībām dzimumu līdztiesības panākšanai zinātnē (*Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science*, 35.–39. lpp.) aplūko dažus būtiskus ieskatus:

- a) saskaņojiet DzLP ar iestādes jaunajām stratēģijām un galvenajām politikām;
- b) tieši iesaistiet atsevišķus vadītājus plānā kā aktīvus dalībniekus, nevis tikai kā institucionālus kolēģus;
- c) iesaistiet ārējas organizācijas un ekspertus, lai palielinātu plāna pamanāmību iestādē un ārpus tās, tādējādi pastiprinot vadītāju iesaistīšanos.

Šeit ir vizuāli atspoguļota Francijas pētniecības organizācijas *CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique)* apstiprinātā Pārveides dzimumu līdztiesības rīcības plāna diagramma.

2. Sāciet domāt par ilgtspējību. Resursi strukturālo pārmaiņu veicināšanai attiecībā uz dzimumu līdztiesību un jūsu plāna ilgums nav neierobežoti. Paredzēts, ka ieviešamajām pārmaiņām būs ilgtermiņa ietekme. Lai nodrošinātu dzimumu līdztiesības darbību ilgtspējību, ir svarīgi organizācijas parastajās rutīnās un procedūrās iestrādāt prakses. To var izdarīt, mainot iestādē esošās rutīnas un procedūras vai strukturāli tās papildinot ar jaunām.

## Paturiet prātā

1. Izveidošanas posms var būt vissarežģītākais un vislaikietilpīgākais posms. Centieni izveidot DzLP, kas ir nozīmīgs visai organizācijai, prasīs pūles un laiku. Bet ir brīdis, kad jums ir jāvirzās tālāk!
2. DzLP nav statisks: tas nemitīgi mainās. Ik brīdī organizācija, cilvēki un prioritātes var būtiski mainīties. Esiet elastīgi. Pārrunas par dzimumu līdztiesības nozīmi saistībā ar dažādām darbībām un iesaistītajām ieinteresētajām pusēm ir konstants process.
3. Strādājiet, lai panāktu tādu organizatorisko kultūru, kuras ietvaros ņem vērā dzimumidentitāšu dažādību. Izvairieties no lamatām, ko slēpj heteronormatīvas pieejas pieņemšana vai dzimuma kā dihotomijas sievietes-vīrieši uztveršana.
4. Ieinteresēto pušu iesaistīšana ir nebeidzama darbība: tā sākas ar augstākās vadības un vadošo amatu pārstāvju pārliecināšanu par DzLP izstrādi organizācijā, bet tā ar to nebeidzas. Turpiniet iesaistīt dalībniekus, lai izveidotu spēcīgākas savienības.

*"Pārāk daudz pieejamā laika veltīšana plānošanai, iespējams, nav produktīva. Pat pēc rūpīgas plānošanas tik daudz lietu ātri mainās (un turpina nepārtraukti mainīties), ka ir labāk sākt pēc pamatnovērtējuma, lai nešķiestu dārgo laiku".*

*(ES finansētā projekta STAGES vērtētāja Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale))*



## 4. solis. Dzimumu līdztiesības plāna īstenošana

Pēc DzLP izveidošanas tas ir gatavs īstenošanai. Uzsāciet DzLP pasākumus saskaņā ar noteikto laika grafiku. Centieties iestrādāt un institucionalizēt pēc iespējas vairāk pasākumu/darbību, lai nodrošinātu to ilgtspējību.

Rīkojiet regulāras sanāksmes ar komandu, kas atbildīga par DzLP īstenošanu. Šīs tikšanās ir svarīgas ne vien kopīgai darbībai izstrādei un plānošanai, bet arī lai apspriestu progresu, galvenos sasniegumus un aspektus, kurus var uzlabot. Tādējādi būs iespējams apzināt iespējamās problēmas un veikt proaktīvus pasākumus to novēršanai.

Plānojiet tikšanās ar augstāko vadību un vadītājiem, cilvēkresursu personālu vai citiem kolēģiem, kurus uzskatāt par atbalstošiem. Tas palīdzēs:

1. Radīt ieinteresētību par Dzimumu līdztiesības plānu.
2. Motivēt iesaistīto personālu.
3. Stiprināt plāna potenciālu.
4. Maksimāli palielināt plāna darbību ietekmi.

Varat apsvērt iespēju rīkot sākotnēju mācību sesiju par plāna īstenošanu atbildīgajai komandai un citām tieši iesaistītām mērķauditorijām (piemēram, vadītājiem, cilvēkresursu personālam). Nepārtraukti izpratnes veicināšanas un kompetenci attīstoši centieni maksimāli palielinās panākumu un institucionalizācijas iespējas. Piemēram, DzLP īstenošanas laikā varat sniegt personalizētu instruktāžu, rīkot papildu izpratnes veicināšanas sesijas, vadīt kampaņas par atsevišķiem tematiem vai plānot darbseminārus konkrētu kompetenču attīstīšanai.

Nepārtraukti centieties iesaistīt ieinteresētās puses. Izskaidrojiet dzimumu līdztiesības ieguvumus pētniecības organizācijās. Vienmēr pielāgojiet savu runu atkarībā no uzrunājamās auditorijas. Neaizmirstiet sazināties ar ieinteresētajām pusēm, kuras jūs iesaistījāt iepriekšējā posmā. Tas jums arī sniegs ieskatu par īstenotajiem pasākumiem vai to, kā uzlabot veicamās darbības.

### Paturiet prātā

Lai gan sākums var būt pieticīgs, ar laiku darbību joma un spektrs var pakāpeniski paplašināties. Vienlaikus var palielināties arī sabiedroto un iesaistīto ieinteresēto pušu loks.

### Popularizējiet Dzimumu līdztiesības plānu

Informējiet organizāciju par DzLP esamību. Izmantojiet dažādus kanālus, lai paziņotu par plānu, tā galvenajām interešām jomām un laika grafiku. Vis svarīgākais ir tas, lai DzLP būtu pieejams un viegli piekļūstams visai kopienai iestādes tīmekļa vietnē. Turklāt var būt lietderīgi rīkot publisku sesiju,

lai organizācijas kopienu iepazīstinātu ar DzLP. Augstākās vadības un vadošo amatu pārstāvju piedalīšanās šajā sākotnējā iepazīstināšanā var atbalstīt plāna pasākumu īstenošanu. Paziņošanas darbības ir būtiskas, lai pastāvīgi popularizētu DzLP.

1. Izstrādājiet galvenos vēstījumus, kas pielāgoti dažādām mērķa grupām.
2. Reklamējiet darbības iepriekš, izmantojot atbilstošus kanālus, lai nodrošinātu lielāku dalībnieku skaitu.
3. Mudiniet visu kopienu rīkoties, ierosinot veidus, kā citi var sniegt savu ieguldījumu.
4. Reklamējiet ārējus pasākumus (piemēram, konferences) vai ārpus organizācijas iegūtu interesantu informāciju par dzimumu līdztiesības integrēšanu pētniecības iestādēs un universitātēs.
5. Regulāri ziņojiet par progresu dzimumu līdztiesības jomā iestādē (saskaņā ar plānā noteiktajiem pārraudzības posmiem). Pārraudzības uzdevumi sniegs ieskata informāciju par organizācijas panākto progresu. Kopīgiot galvenos vēstījumus par šiem secinājumiem ar organizācijas kopienu un nodrošiniet piekļuvi tiešsaistē pilnām šo ziņojumu publikācijām un/vai datiem.

### Vajadzīga iedvesma, lai izstrādātu un kopīgotu galvenos vēstījumus par plānu un tā sasniegumiem?

ES finansētais strukturālo pārmaiņu projekts *Integer* dalījās ar dažiem ieskatiem un piemēriem par galveno vēstījumu izstrādi un izplatīšanu strukturālo pārmaiņu procesa laikā. Aplūkojiet tos! <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>

*Alexander Ioan Cuza* Universitāte (UAIC, Jaši, Rumānija) bija ES finansētā strukturālo pārmaiņu projekta *STAGES* partnere. Tika izveidota komunikācijas speciālistu komanda (<http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>), lai palielinātu pētnieču sieviešu zinātnisko sasniegumu publisko pamanāmību, kā arī publiskotu un izplatītu UAIC veicinātās dzimumu līdztiesības darbības. Apskatiet UAIC galvenās ārējās komunikācijas darbības un 10 galvenos komunikācijas produktus <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>

Dažādu ES finansētu strukturālo pārmaiņu projektu kontekstā tika izveidotas tīmekļa vietnes un sociālā tīkla *Facebook* konti. Tiek aktīvi izmantoti arī citi sociālo mediju kanāli (tādi kā *Twitter* un *LinkedIn*, kur var izveidot grupas). Apskatiet, piemēram, ES finansētā projekta *Garcia* mobilizētos sociālo mediju kanālus. <http://garciaproject.eu/>

Apsveriet iespēju šajā uzdevumā iesaistīt organizācijas komunikāciju nodaļu. Tai var būt svarīga loma dzimumu līdztiesības strukturālajās pārmaiņās. Tā var:

1. Nodrošināt dzimumneitrālas valodas lietošanu iekšējā un ārējā saziņā.

2. Nodrošināt nestereotipisku un neseksistisku attēlu izmantošanu iekšējā un ārējā saziņā.
3. Mobilizēt pieejamos komunikāciju kanālus, lai reklamētu DzLP ietvaros veiktās darbības.
4. Regulāri ziņot par organizācijas progresu ceļā uz dzimumu līdztiesību.

### Vajadzīga iedvesma?

Apskatiet UNESCO Vadlīnijas par dzimumneitrālu valodu <http://unesdoc.unesco.org/Images/0011/001149/114950mo.pdf>

ES finansētajā projektā *STAGES* dalījās pieredzē par komunikāciju un pamanāmību. Vadlīnijās strukturālajām pārvērtībām dzimumu līdztiesības panākšanai zinātnē (*Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science*, 51.–54. lpp.) aplūko dažus būtiskus ieskatus.

1. Veiciet iepriekšēju komunikācijas resursu apzināšanu (piemēram, tīmekļa vietne, sociālie mediji, biļetens, tīkli un apvienības, valsts un vietējie saziņas līdzekļi, partneru saziņas kanāli vai iekšējie un publiskie pasākumi).
2. Nosakiet komunikācijas plānu, plaši pieņemot komunikācijas rīkus uz interneta bāzes, kā arī starppersonu mijiedarbības, lai sasniegtu atsevišķas mērķauditorijas.
3. Izstrādājiet pievilcīgus vēstījumus.
4. Apsveriet iespēju izveidot konkrētu komunikācijas grupu (piemēram, Komunikācijas grupa par sievietēm un zinātni).
5. Izstrādājiet iekšēja, vietēja un/vai valsts līmeņa reklāmas kampaņu par organizācijas DzLP, lai ierosinātu publiskas un politiskas debates par dzimumu līdztiesību.
6. Padariet sieviešu ieguldījumu pamanāmāku.

Apskatiet Eiropas Komisijas kampaņas tīmekļa vietni "Meitenēm pieder zinātnes pasaule" (<http://science-girl-thing.eu/lv>), kā arī ES finansēto projektu *Hypatia* (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) un tā ļoti aktīvo lapu Facebook: <https://www.facebook.com/expecteverything/>

### Ziniet, ka plānam var būt vajadzīgas korekcijas

DzLP nav statisks vai nemaināms. Vairāki apstākļi var radīt nepieciešamību veikt izmaiņas plānā, tādi kā pārmaiņas organizācijas struktūrā (piemēram, jaunu augstāko vadītāju iecelšanas dēļ) vai jaunu tiesību aktu vai politiku, kas attiecas uz pētniecības organizācijām un/vai universitātēm, ieviešana. Turklāt arī organizācijas prioritātes var mainīties plāna termiņa laikā. Cieši sekojiet šādiem notikumiem un apspriediet ar savu komandu, vai un kā var pielāgot DzLP.

Neraugoties uz ieguldītajām pūlēm izstrādāt spēcīgu plānu, tā īstenošanas laikā organizācijā var rasties citi steidzami jautājumi. Centieties izprast iemeslus, kāpēc atsevišķi pasākumi

netiek īstenoti, un, ja nepieciešams, veiciet korekcijas. Esiet lietas kursā par inovatīvām darbībām, kādas tika izmantotas citās organizācijās.

### Vajadzīga iedvesma?

Apskatiet visizplatītākās un visinovatīvākās prakses atsevišķās iestādēs, kas ir atzīmētas *Gender-Net*.

Esiet gatavi saskarties ar šķēršļiem vai pretestību, īstenojot atsevišķus pasākumus, un reaģēt uz tiem.

Neaizmirstiet sekot līdzi DzLP pasākumu īstenošanai. No regulāriem pārraudzības pasākumiem var gūt vērtīgas mācības. Ieklausieties to personu atsauksmēs, kuras organizē konkrētas darbības vai piedalās tajās (piemēram, izmantojot aiziešanas no darba aptaujas). Tas sniegs noderīgas norādes attiecībā uz to, kā uzlabot operatīvos un/vai ar saturu saistītos darbību vai plāna jautājumus.

## 5. solis. Procesa pārraudzīšana un DzLP izvērtēšana

### Pārraudzīšana un izvērtēšana kā pārmaiņu procesa daļa

DzLP ir paredzēts tam, lai vienlaikus risinātu vairākus jautājumus un paļautos uz kompleksu pasākumu kopumu. Tāpēc jau no tā agrākā posma ir jāparedz pārraudzības un izvērtēšanas instrumenti. Šādi instrumenti ļauj pārējiem novērtēt attiecībā uz mērķu sasniegšanu panākto progresu, pamatojoties uz rādītājiem. Tomēr pārraudzības un izvērtēšanas instrumenti bieži vien nav pietiekami, kas mazina plānoto darbību pārveidojošo potenciālu. Ja mērķi nenorāda uz būtiskiem progresu, veiksmes vai ietekmes rādītājiem, ir grūti novērtēt, vai šī organizācija faktiski tiek pārveidota. Tas varētu arī samazināt ieinteresēto pušu centību virzīties uz šo mērķu sasniegšanu.

Šo iemeslu dēļ pārraudzības un izvērtēšanas instrumenti, pirmkārt, ir jāuzskata par rīkiem, kas atbalsta darbības un rada pārskatatbildību. Otrkārt, sniedzot rādītājus, pēc kuriem var izvērtēt darbības un piešķirt resursus, tie arī veicina zināšanas par notiekošajām pārmaiņām.

### Pamata izvērtējums (jeb *ex-ante* novērtējums)

Novērtējumu bieži vien uzskata tikai par *ex-post* parādību. Tomēr DzLP izdodas izstrādāt labāk, ja tajā paļaujas uz visaptverošu dzimumu līdztiesības statusa izvērtējumu konkrētā laikā. Šo izvērtējumu var veikt dažādos veidos. Ar ārēju un objektīvu ekspertu palīdzību var veikt revīziju. Var arī mobilizēt iekšējās zināšanas par dzimumu līdztiesību un



pašu iestādi. Dzimumu nelīdztiesības, neobjektivitātes un nelīdzsvarotības gadījumu visos līmeņos izmeklēšanai var izmantot dažādus rīkus, tostarp eksperimentālus pētījumus, aptaujas, fokusa grupas, intervijas vai etnogrāfisku novērojumu. Apskatiet sadaļu "Iestādes stāvokļa analīze un izvērtēšana". Ar atbilstošiem resursiem un kompetenci veikto DzLP, tādos kā Eiropas Komisijas atbalstītajos DzLP, parasti izmanto visaptverošas diagnozes. Līdz ar to darbības tiek plānotas, sākot ar zināšanām par faktisko situāciju un procesiem. Tie ir arī vairāk pielāgoti iestādes vajadzībām.

Bez tam *ex-ante* novērtējums, vērojot uzmanību uz ar dzimumu līdztiesību saistītiem jautājumiem, palīdz nodrošināt atbalstu, veicināt izpratni un mobilizēt ieinteresētās puses. Tas var ļaut izteikties ieinteresētajam pusēm, kuras nav izdevīgā situācijā, un nodrošināt atbalstu pārmaiņām. Atvērti sadarbības procesi, kas ietver dažādas ieinteresēto pušu kategorijas, var palīdzēt panākt vienprātību par situācijas diagnozi un paredzēt risinājumus.

Bieži vien pastāv juridiskas prasības vākt pamatdatus par dzimumu līdztiesību pētniecības un augstākās izglītības iestādēs (piemēram, par to sieviešu un vīriešu skaitu, kuri ieņem profesora amatus). Šie centieni parasti ir formāli. Tomēr tie jau var nodrošināt pamatu analīzei. Tāpēc *ex-ante* novērtējumā būtu jāiekļauj esošie instrumenti, lai paaugstinātu tā likumību un iespējami optimāli izmantotu pieejamos datus.

## Istenošanas pārraudzīšana

Darbību pārraudzīšana to norises gaitā ir galvenais veids, lai informētu par to, kā tās risina faktiskās vajadzības un efektīvi atbalsta pārmaiņas. DzLP būtu jāmobilizē daudz dažādu dalībnieku organizācijā. Tiek uzskatīts, ka ir svarīgi, lai eksperimentālo darbību veicēji labi pārzinātu, kas notiek. Pārraudzība ne vien ļauj pārbaudīt to, vai un kā tiek īstenotas darbības, bet tā var arī norādīt uz to, vai notiek pārveidojošā dinamika. Labi pārdomāti pārraudzības mehānismi var palīdzēt apzināt un risināt potenciālos pretošanās pārmaiņām avotus. Un, visbeidzot, skaidrs cikls pārraudzības rīkus var padarīt par nepārtrauktas pastiprināšanas procesa daļu.

Kā tādi šie instrumenti var būt gan darbību vadīšanas daļa, gan ārējs pasākums, lai nodrošinātu īstenošanu, gan aplūkojot vissvarīgākos mērķus, gan sniedzot attālinātāku redzējumu attiecībā uz šīm darbībām. Visos gadījumos būs nepieciešama dzimumu līdztiesības kompetence, iespējams, līdz ar citām zināšanām par pārmaiņu dinamiku vai citiem konkrētiem jautājumiem, kurus risina DzLP.

Tādējādi darbības var regulāri pārraudzīt, ieviešot atbilstošus rādītājus un pārraudzības instrumentus. Rādītājiem būtu jābūt vērstiem uz izpildi un pielāgotiem darbības mērķiem. Darbības, kuru mērķis ir palielināt sieviešu īpatsvaru vadošajos amatos, būtu jāpārrauga, ne tikai skatoties uz cipariem; būtiski ir arī izvērtēt iestāšanos atbalstošās programmās (tādās kā mācības, darbaudzināšana vai rezervētās stipendijas) un to ietekmi uz faktisko dzimumu līdzsvaru. Tomēr

ir vajadzīgi arī rādītāji par kandidātu atlases, paaugstināšanas un novērtēšanas procedūru pārskatāmību. Tāpat, risinot dzimumvardarbības un seksuālās uzbrukšanas jautājumus, nebūtu jāaprobežojas tikai ar ziņoto gadījumu izvērtēšanu un trauksmes un noregulēšanas mehānismu funkcionēšanu. Pārbaudot, kā kvalitatīvi tiek atrisinātas faktiskas lietas, var efektīvi atbalstīt darbību, savukārt, mērot, kā organizācijā attīstās dzimumsensitīva kultūra, piemēram, izmantojot periodisku aptauju, arī var efektīvi atbalstīt darbību.

*"Mūsu pieredze liecina, ka pārraudzības sesijas ar pamatu un/vai paplašinātām komandām ir būtiski brīži, lai nodotos pārdomām par uzsāktajiem procesiem un to, kā stratēģiski virzīt projektu, lai sasniegtu vairāk".*

*(ES finansētā projekta STAGES vērtētāja Marina Cacace, L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale (ASDO))*

## Novērtējumam jābūt kontekstjutīgam

Novērtēšana pētniecības organizācijās un augstākās izglītības iestādēs ieņem arvien svarīgāku vietu. Arvien vairāk tiek novērtēts šo iestāžu kopējais sniegums attiecībā uz vadību, finansiālo veselību, inovāciju un rezultātiem. Novērtējums bieži vien kļūst par galveno elementu, lai saņemtu publisko finansējumu, un starptautiskajam reitingam ir svarīga loma pētniecības organizāciju stratēģijās. Arī paši pētnieki nav pasargāti no novērtējuma un atsauksmēm ārpus salīdzinošās izvērtēšanas, un viņu sasniegumus rūpīgi izpēta pēc dažādām skalām. Tomēr novērtējums nav paredzēts tikai tam, lai atbalstītu zinātnisko izcilību, ir jāizvērtē arī darbības, kuru mērķis ir pārveidot pētniecības iestādes, lai novērstu dzimumneobjektivitāti, tostarp to, kā pētnieki tiek vērtēti.

Šādā izvērtējumā būtu jāņem vērā kontekstam raksturīgie faktori, piemēram:

1. Organizācijas veids.
2. Plānoto darbību aptvertās izpētes jomas.
3. Kuras personas iesaistītas pārmaiņu procesā un uz kurām personām tas ir vērst.
4. Iepriekšēju dzimuma līdztiesības vai citu līdztiesības politiku esamība.
5. Organizācijas pašreizējais statuss, t. i., vai tajā notiek plašs pārmaiņu process

## Kvantitatīvie rādītāji

Kvantitatīvie rādītāji ir būtiski, kad tie ir pielāgoti plānoto darbību mērķiem. Novērtējuma pētniecībā ir plaši atzīts fakts, ka tajā nav novērtējuma, un līdz ar to rādītāji atbilst visām situācijām. Pie kvantitatīvajiem rādītājiem bieži pieder:

1. Sieviešu kandidātu skaits uz amatiem, kuros sievietes nav pietiekami pārstāvētas.
2. Sieviešu un vīriešu skaits atlases komitejās (darbā pieņemšanai un paaugstināšanai).

3. Horizontāla dzimumu segregācija attiecīgajās profesijas kategorijās.
4. To personu skaits, uz kurām tika vērstas un kuras sasniegta plānotās izpratnes veicināšanas par dzimumu līdztiesību vai mācību darbības.
5. Dzimumu attiecība pētniecības stipendiju (un citu resursu, piemēram, laboratoriju vai personāla) saņemšanā.
6. Dzimumu darba samaksas plaista starp dažādām personāla kategorijām, ieskaitot pētniekus.

Šis saraksts var nebūt pilnīgs, un var noteikt arī rādītājus, lai izmērītu attiecīgās vīriešu un sieviešu pozīcijas attiecībā uz darba un privātās dzīves līdzsvaru, atvaļinājumu un novērtējuma rādītājiem utt. Šādi rādītāji palīdz veidot pārskatamcīgu par īstenoto pasākumu panākumiem vai neizdošanos. Tie arī rada perspektīvas.

Tomēr atsevišķi tie nav īpaši prognozējoši attiecībā uz ilgtermiņa pārvērtībām vai arī pārmaiņām, kas var būt stabilas un norisināties papildus galvenajiem mērķiem. Sarežģītu organizāciju pārveidošana, kā arī tādu procesu, rutīnu un varas attiecību ieviešana, kas palīdz veidot amatu sadalījumu starp pētniekiem, prasa laiku. Šai laika skalai nav obligāti jābūt tādai, kāda aprakstīta novērtējumā. Līdz ar to uzmanība ir jāpievērš arī īstermiņa un vidēja termiņa nozīmīgiem notikumiem un iespējamajiem sasniegumiem.

Lielākas līdztiesības perspektīvā pārmaiņas ir iespējamās tikai ar galveno ieinteresēto pušu un lielas kopienas daļas atbalstu un iesaistīšanos. Tāpēc novērtējumam būtu jāatbalsta esošās dinamiskas un jāpalīdz izmērīt un aplūkot panākumus un izaiņinājumus, kādi, visticamāk, radīsies norises gaitā.

## Kvalitatīvie rādītāji

Kvantitatīvie rādītāji nav pietiekami, ir vajadzīgi arī kvalitatīvie rādītāji. Tie var aplūkot tādas dimensijas, kādas norādītas turpmāk.

1. Zināšanu un izpratnes par dzimumu līdztiesību integrēšana dažādās personāla kategorijās, tostarp pētnieku vidū. To var izmērīt, piemēram, pēc tā, kādu nozīmi iestādē piešķir zināšanu izveidei par dzimumu līdztiesību, tās institucionalizācijas (tai paredzētu programmu vai nodaļu veidā), šādu zināšanu izplatīšanas pa disciplinām un pētniecības jomām, ko apliecina semināri un pētniecības projekti ar dzimumu līdztiesības komponentu utt. Attiecībā uz izpratnes veicināšanu par dzimumu līdztiesību uzmanība, ko dažādas ieinteresēto pušu kategorijas velta dzimumu līdztiesībai, izmantojot komunikācijas iniciatīvas, rīcības kodeksus, kā arī ar dzimumu līdztiesību saistītiem aspektiem vērstas darbības, arī var palīdzēt apliecināt pārmaiņas.
2. Dažādu ieinteresēto personu kategoriju izpratne par DzLP noteiktajiem dzimumu līdztiesības mērķiem, kuri,

piemēram, jāatspoguļo dzimumu nelīdztiesības gadījumu organizācijā dažādajos ietvaros, kā arī pārmaiņas ceļā uz lielāku izpratni par dzimumu līdztiesību.

3. Gan formālās, gan neformālās prakses faktiskā pārveidošanās ceļā uz lielāku dzimumsensitivitāti īstenoto darbību rezultātā, jo īpaši cilvēkresursu vadības, lēmumu pieņemšanas, novērtēšanas un pārvaldes jomā.
4. Dzimumu līdztiesības kultūras izplatīšanās darba apstākļu un verbālo un neverbālo mijiedarbību ziņā, lai atspoguļotu pārmaiņas attiecībā uz darba un privātās dzīves līdzsvara vadību, izpratni par seksuālo uzmākšanos un citiem dzimumvardarbības aspektiem, kā arī neseksistisku komunikāciju.

Kvalitatīvie rādītāji var veicināt labāku izpratni par pašu pārmaiņu procesu. Tie var pierādīt, ka pārmaiņas notiek un ka dzimumu līdztiesība un izpratne nav pamestas novārtē.

Kvalitatīvajiem rādītājiem ir arī spēcīgs mācīšanās potenciāls. Tie atbalsta pašrefleksivitāti un var sniegt rādītājus īstenoto pasākumu un darbību nepārtrauktai uzlabošanai.

## Stabils pārraudzības un novērtēšanas resursi

Apskatiet sadaļu par "analītiskajiem pasākumiem, pārraudzību un novērtēšanu", kurā ir norādīti stabils pārraudzības un novērtēšanas resursi. Šie resursi balstās ES finansētu projektu un kompleksu integrētas pieejas dzimumu līdztiesības nodrošināšanai stratēģiju pieredzē. Tos iespējams arī repliēt dažādos kontekstos.

Tomēr katra organizācija darbojas atšķirīgā institucionālajā un disciplinārajā kontekstā un saskaras ar dažādām problēmām saistībā ar dzimumu līdztiesību. Tāpēc ir saprātīgi apsvērt pieejamo rādītāju faktiskos apstākļus, lai tos mērķtiecīgi varētu izmantot iestādē. Līdzīgi arī kontekstos, kuros speciālas zināšanas ir pieejamas no publiskām vai privātām struktūrām, ir lietderīgi mobilizēt ārējo vērtētāju speciālās zināšanas īstenoto pasākumu dzimumu līdztiesības revīziju un/vai novērtēšanas vajadzībām. Balstoties uz ārējām speciālām zināšanām par novērtēšanu, ir ieteicams sapulcēt ārējos vērtētājus un personas, kuras atbildīgas par pārmaiņu īstenošanu iestādē, lai kopīgi izstrādātu pārraudzības un novērtēšanas instrumentus, kuri ir pielāgoti konkrētajiem mērķiem un ierobežojumiem.

## Vajadzīga iedvesma?

Lai atbalstītu augstākās izglītības un pētniecības iestādes to DzLP izvērtēšanā, ES finansētajā strukturālo pārmaiņu projektā *Integer* sagatavoja vairākas lietošanai gatavas veidnes (<http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>).



Piemēram:

1. Kontroljautājumu saraksts pašnovērtējuma sagatavošanai, ar ko sniedz pārskatu par būtiskajiem soļiem, kādi veicami DzLP izvērtēšanas sagatavošanas posmā.
2. Datu pārraudzības veidne, kuras mērķis ir atvieglot regulāru pēc dzimuma dezagregētu datu savākšanu par sievietēm un vīriešu pārstāvību dažādās personāla kategorijās un lēmējstruktūru organizācijā.
3. Konteksta ziņojuma veidne, procesa ziņojuma veidne un ietekmes ziņojuma veidne kvalitatīvo un kvantitatīvo datu analīzei.
4. Pašnovērtējuma ziņojuma veidne, kuras mērķis atbalstīt gala ziņojuma rakstīšanu, sniedzot ierosināto izskatāmo jautājumu struktūru un sarakstu.

### Novērtēšana kā ilgspējības un tālākas uzlabošanas panākumu atslēga

Bieži vien trūkst dzimumu līdztiesības iniciatīvu *ex-post* novērtējuma. Tas ievērojami mazina integrētas pieejas dzimumu līdztiesības nodrošināšanai potenciālu. Novērtēšana ne vien sniedz pierādījumus par faktiskajām pārmaiņām vai nesekmīgiem mēģinājumiem, bet arī parāda pozitīvo dinamiku, ko rada integrētas pieejas dzimumu līdztiesības nodrošināšanai stratēģijas, un pavērtās iespējas. Papildus jau aprakstītajiem mērķiem īstenotajiem pasākumiem, visticamāk, būs pozitīva ietekme.

1. Nostiprināta kopienas sajūta, pārskatāmākas kandidātu atlases, atestācijas un novērtēšanas procedūras.
2. Spēcīgāka daudzdisciplināritāte pētniecībā.
3. Uzlaboti darba apstākļi.

Šo īstermiņa, vidēja termiņa un ilgtermiņa pārvērtību ietekmes izvērtēšana ir iespēja pastiprināt atbalstu dzimumu līdztiesības politikām. Tā arī veicina turpmākas apņēmīgākas darbības un piedāvā vērtīgas zināšanas to izstrādei.

Pamatotai, kontekstjutīgai un jauktai novērtēšanas pieejai nevajadzētu jūs pārslot, bet gan palīdzēt, lai jūsu stratēģijai būtu nozīme.

## 6. solis. Kas notiek pēc DzLP?

DzLP kaut kad tiks pabeigts. Tomēr tās nav "beigas" dzimumu līdztiesības veicināšanai jūsu organizācijā. Tagad jūs ieejat jaunā ciklā. Pamatojoties uz plāna novērtējuma konstatējumiem, var izdarīt secinājumus par panākto progresu dzimumu līdztiesības sasniegšanai iestādē. Ļoti iespējams, ka atsevišķu pasākumu un procedūru ilgspējība jau ir nodrošināta, tomēr citiem var būt nepieciešama tālāka rīcība. Turklāt iespējams, ka galīgajā novērtējumā ir apzinātas jaunas jomas, kurām jāpievērš uzmanība. Šis ir brīdis nolemt, kā turpināt līdz šim īstenotos centienus un kam būtu jāpievērš uzmanība jaunajā DzLP.

1. Ņemiet vērā no iepriekšējās(-ām) pieredzes(-ēm) gūtās mācības.
2. Atzīmējiet, ko ir izdarījušas vai pašlaik dara citas organizācijas (un pielāgojiet to pasākumus un darbības savas organizācijas kontekstam).
3. Turpiniet iesaistīt (jaunas) ieinteresētās puses.
4. Padomājiet par to, kā palielināt savu pasākumu un darbību ilgspējību.

## 2. Pamatprasības un panākumu faktori

Vairākus elementus var izcelt kā tādus, kuri atbalsta dzimumu līdztiesības darbu pētniecības organizācijās un augstākās izglītības iestādēs. Tie ir ietekmes faktori efektīvām pārmaiņām. Ja organizācijā ir šie ietekmes faktori, visticamāk, centieni ceļā uz dzimumu līdztiesību vainagosies panākumiem.

### Ietekmes faktori organizācijas līmenī

#### Augstākās vadības atbalsts

Precīzi formulēts un skaidri paziņots atbalsts un palīdzība no organizācijas augstākajām amatpersonām nodrošina pamatu dzimumu līdztiesības darbam. Savukārt tas dod iespēju ilgspējīgi integrēt šīs pārmaiņas iekšējās

procedūrās un sistēmās. Tādējādi arī ievērojami samazina iespēju, ka pret dzimumu līdztiesības iniciatīvām varētu celt iebildumus. Ja augstākā vadība skaidri atbalsta dzimumu līdztiesību, organizācijā ir vieglāk mobilizēt visus komponentus, līmeņus un kopienas, kā arī resursus. Augstākās vadības atbalsts var mazināt personu bailes no tā, ka viņas varētu nodarīt kaitējumu savai zinātniskajai reputācijai, iesaistoties dzimumu līdztiesības darbā. Ar augstāko vadību saprot centrālās pārvaldes struktūras un personas, kuras ieņem lēmumu pieņemšanas amatus: rektori (prorektori), augstākās izglītības iestādes vadītāji (vietnieki), dekāni, direktori vai izpilddirektori.



## Labi nodrošināta dzimumu līdztiesības iestāde ar izdevīgu atrašanās vietu

Šāda centrāla struktūra koordinē un pārrauga īstenotos dzimumu līdztiesības centienus. Tā nodrošina cilvēkresursus, zināšanas un kompetenci integrētai pieejai dzimumu līdztiesības nodrošināšanai. Ir svarīgs tās skaidri noteiktais pilnvarojums un atrašanās vieta iestādē. Tai jāatrodas atbilstošā līmenī, lai efektīvi atbalstītu dzimumu līdztiesības darba īstenošanu. Tuva atrašanās lēmumu pieņemšanai un spēja informēt cilvēkresursu un zinātniskās vadības nodaļas nodrošina labākas garantijas efektīvai īstenošanai. Šo struktūru nodrošināšanā galvenais ir zināšanas (cita starpā pēc dzimuma dezagregēti dati). Ir svarīgi arī, lai dzimumu līdztiesības struktūras izradītu zināmu vadību, īstenojot integrētu pieeju dzimumu līdztiesības nodrošināšanai ar izpildstruktūru starpniecību.

## Dažādu kategoriju ieinteresēto pušu sadarbība

Ieinteresēto pušu sadarbība ir visbūtiskākais elements, lai panāktu ilgtspējīgas pārmaiņas visos organizācijas komponentos. Savienību veidošana ar galvenajām ieinteresētajām pusēm nav pietiekama. Ir vajadzīgi arī plašāki tīkli starp organizācijas nodaļām, aptverot dažādas organizatoriskās un/vai disciplinārās apakškultūras. Tomēr ir jānodrošina skaidra uzdevumu un pienākumu sadale starp ieinteresētajām pusēm. Ieinteresēto pušu savienošanu organizācijā var tālāk papildināt ar ārējām savienībām. Jo plašāk izplatīts ir ieinteresēto pušu atbalsts, jo izturīgāki ir pārmaiņu centieni.

## Iestrādāšana esošajās struktūrās un vadības procedūrās

Dzimumu līdztiesības nosacījumu iestrādāšana esošajās struktūrās un praksēs nodrošina plānoto pasākumu institucionalizāciju un stiprina ilgtspējību. Piemēram, pasākumi, kuri ir vērsti uz darbā pieņemšanu un atestāciju, būtu jāiestrādā plašākās darbā pieņemšanas un karjeras vadības procedūrās. Tāpat arī dzimumu līdztiesības apmācības iniciatīvas visbiežāk tiks institucionalizētas, ja tās ir iekļautas mūžizglītības programmu plašākā apmācībā. Pārraudzības instrumenti kvantitatīvo un kvalitatīvo rādītāju vai regulāru aptauju veidā kļūst nozīmīgāki un ilgtspējīgāki, ja tie ir iekļauti vadības rutīnas procedūrās.

## Ietekmes faktori procesu līmenī

### Ieinteresēto pušu iesaistīšana plānošanā un īstenošanā

Ieinteresēto pušu dalība plānošanā un īstenošanā ir panākumu atslēga, jo tā rada īpašumtiesību sajūtu. Sadarbības plānošanas procesu rezultātā tiek izstrādāti pasākumi, kuriem,

visticamāk, būs lielāka ietekme. Savedot kopā dažādas ieinteresētās puses (tostarp lēmumu pieņēmējus) ar dažādu kompetenci un zināšanu veidiem par organizācijas funkcionēšanu, rezultāts ir produktīvāks. Tādējādi var izveidot mērķtiecīgākas politikas, gatavojoties iespējamai pretestībai un cenšoties panākt lielāku pieņemšanas un atbalsta līmeni. Jaukta komanda (organizācijā ieņemamo amatu, dzimumu, darba stāža vai disciplinārās vēstures ziņā) arī var vieglāk uzsākt dzimumu līdztiesības stratēģijas, kuras izplatās visā organizācijā. Sadarbīgs process sniedz laiku dialogam, noskaidrojot mērķus un pienākumus, tādējādi izveidojot sinerģijas un paaugstinātu likumību un īpašumtiesības ierosināto pasākumu īstenošanai.

## Skaidri mērķi un uzdevumi

Pirmajā solī dzimumu līdztiesība jāformulē kā nozīmīgs jautājums, kas ir būtisks visai kopienai, kā arī ir jāsniedz paskaidrojums par to, kas ir DzLP un ar ko tas ir saistīts. *Praktiska un konkrēta* uzdevumu formulēšana un mērķu nospraušana var efektīvi atbalstīt stratēģijas piederību visai pētniecības kopienai. Uzdevumiem nebūtu jābūt (tikai) ilgtermiņa, bet gan arī īstermiņa un vidēja termiņa, lai labāk atskaitītos par neveiksmēm, panākumiem un izaicinājumiem. Tāpēc dzimumu līdztiesības plānošanas pamatā būtu jābūt skaidriem uzdevumiem un mērķiem, kas noteikti katram plānotajam pasākumam un/vai intervences jomai, līdz ar skaidri aprakstītiem pienākumiem saistībā ar to sasniegšanu.

## Elastība un noturība

Ja skaidri mērķi un uzdevumi norāda darbību virzienu, ir jāpieņem elastīga pieeja attiecībā to, kā šos mērķus sasniegt. Pēc kāda laika ir jāatrod līdzsvars starp plānotām darbībām un faktisko projekta formu. Panākumu atslēga ir spēja pielāgot un atkārtoti interpretēt plānu sadarbībā ar nemītīgi pieaugošajiem ieinteresēto pušu lokiem, kurus izdodas iesaistīt galvenajai komandai.

*“Pirms projekta sākuma datuma tika izstrādāti rīcības plāni, savukārt izpildu un detalizētāka plānošana tika veikta īstenošanas pirmajā posmā un atkārtota katra gada sākumā. Skaidri bija redzams tas, ka rīcības plāniem nepārtraukti bija vajadzīga pielāgošana un pārveidošana, lai projektu saglabātu aktuālu organizācijas jaunajām kontekstualizācijām, vajadzībām un prioritātēm. Dažos gadījumos pārveidošana bija rīcības plāna panākumu atslēga, jo komanda veiksmīgi izmantoja laiku un pieredzi, uztverot pārmaiņu istos katalizatorus, un atbilstoši noorganizēja darbības un resursus. Tas norāda uz vajadzību nepārcensties ar pārāk detalizētu un strukturētu ex-ante plānu. Tomēr vēl svarīgāk ir šo plānu paturēt atvērtu jaunām vajadzībām un iespējām”.*

(STAGES vadlīnijas, 2015. gads)



## Pēc dzimuma dezagregētu datu pieejamība

Pēc dzimuma dezagregēti dati un citi dati, kas ir būtiski dzimumu (ne)līdztiesības statusa dokumentēšanai organizācijā, ir neatņemama efektīvu stratēģiju izstrādes daļa. Šādu datu pieejamība (t. i., to esamība un piekļuve tiem) ir priekšnosacījums pasākumu un iniciatīvu ietekmei. Patiesi, ja ierosinātie pasākumi ir balstīti uz datiem, tas ne vien ļauj atbilstoši sadalīt resursus un risināt problēmas, bet arī pārvarēt iespējamās pretestības un pārraudzīt panākumus. Ja datu nav, tad padziļinātu revīzijas procesu uzsākšana aptauju, fokusa grupu un eksperimentālu interviju veidā nodrošina tālākam darbam vajadzīgo pamatu.

## Kompetences attīstīšana

DzLP īstenošanai jebkura veida organizācijā ir vajadzīga zināšanas un kompetence. Tas ir jānodrošina ne vien pasākumu izstrādes un plānošanas laikā, bet arī to īstenošanas un pārraudzības posmā. Tāpēc būtu jācenšas panākt kompetences attīstīšanu, kas ļauj nodot un uzlabot zināšanas lielāka skaita ieinteresēto pušu vidū.

## Pārraudzības instrumenti

Vissvarīgākais ir izveidot īstenošanas kontroles mehānismus. Tie var būt īstenošanas kopu vai tiklu, regulāru aptauju vai

datu vākšanas veidā, kā arī kā rādītāji, kuri ir pilnībā integrēti pārvaldības un vadības pārraudzības sistēmās. Kontroles rādītāji palielina integrētas pieejas dzimumu līdztiesības nodrošināšanai stratēģiju spēkā esamību un ilgtspējību. Piemēram, Zviedrijā izmanto kvantitatīvus rādītājus, lai pārraudzītu darbā pieņemšanas un apgrieztās mobilitātes mērķus, bet darba vidi pārrauga ar aptaujas palīdzību. Šīs metodes sniedz galvenos instrumentus dzimumu līdztiesības darba vispārējam izvērtējumam. Gan kvalitatīvajiem, gan kvantitatīvajiem rādītājiem ir jābūt saskaņā ar SMART: konkrētiem, izmērāmiem, sasniedzamiem, reālistiskiem un ar noteiktu termiņu.

## Novērtēšana

Integrētas pieejas dzimumu līdztiesības nodrošināšanai stratēģiju vidēja termiņa vai ilgtermiņa novērtējums nebūs iespējams, ja nav ieviesti pārraudzības mehānismi vai tie ir nepietiekami. Tas kaitē nākotnes stratēģiju efektivitātei, jo novērtējumi ļauj lietotājiem izmantot no iepriekšējām iniciatīvām gūtās mācības. Novērtējumi arī nodrošina faktiskā progresa pamanāmību un izmērāmību, ko ne vienmēr var pieskaitīt specifisku pasākumu izpildei. Šī realitāte mazina to veicinātāju spēju izvērtēt viņu panākumus un paziņot par tiem. Novērtējumi, tādi kā pārraudzība, ir īpaši svarīgi, jo mainīgām iestādēm lielākas līdztiesības perspektīva un dzimumu līdztiesības perspektīvas integrēšana pētniecības saturā ir divi dominējoši mērķi, kuru panākšanai nepieciešams laiks.

# 3. Izplatīti šķēršļi un to pārvarēšana

Šķēršļu DzLP ieviešanai, izvēršanai, īstenošanai, pārvaldībai, pārraudzībai un novērtēšanai ir daudz, un tie parādās bieži. Daži no šķēršļiem var būt ietekmes faktoru trūkums. Citi apstākļi var būt pretestības padziļinātākas formas vai institucionālās un/vai administratīvās barjeras, pret kurām jācīnās dažādos veidos. Ir svarīgi paziņot, ka dzimumu līdztiesības darbs parasti nav ātrs: tas var šķīst lēns, daudzus gadus pilnībā nepanākot konkrētus rezultātus un sasniegumus. Turpmāk ir norādīti universitātēs un pētniecības iestādēs apzinātie izplatītie šķēršļi saistībā ar dzimumu līdztiesības darbu un dzimumu līdztiesības plāniem. Ir sniegti arī ierosinājumi par to, kā pārvarēt šīs problēmas.

## Pretestība

Pretestība var rasties personas vai iestādes limenī, daudzos veidos (gan tieši, gan netieši) un izpausmēs.

Netieša individuālā pretestība var izpausties kā šīs personas nepietiekama rīcība vai tās trūkums, vai neiesaistīšanās kādā procesā vai DzLP.

Tieša individuālā pretestība var izpausties kā personas atklātas rīcības vai paziņojumi, kas var būt vērsti pret DzLP vai ar kuriem persona cenšas to apšaubīt vai izjaukt.

Institucionālo pretestību veido sistemātiska, nepārtraukta, ilgstoša shēma, neiesaistoties dzimumu līdztiesības jautājumos, un spilgti izteikts atbalsta DzLP trūkums. Daži darbību veidi šādos plānos, tādi kā ierosinātās kvotas vai mainīgi paaugstināšanas mehānismi, var būt īpaši neaizsargāti pret pretestību. Ja DzLP uzskata par nesasniedzamu vai pārāk burtisku vai ja nav bijusi pietiekama informācija un konsultācijas par šo plānu, tad arī var rasties pretestība.

Pretestības pārvarēšana var būt sarežģīta. Jāpanāk, lai visu līmeņu personāls saprastu dzimumu līdztiesības darba vērtību, un tas var ietvert apmācību vai noteikta laika veltīšanu darbam ar DzLP. Ir nepieciešama nepārprotama un pamanāma vadības augstāko līmeņu apņemšanās, lai varētu pārvarēt pretestību un nodrošināt progresu attiecībā uz dzimumu līdztiesību. Ieinteresēto pušu iesaistīšana problēmu un pretošanās punktu apzināšanā un nosaukšanā arī var būt lietderīga. Tādā veidā var rasties risinājumi, un atbildība par

risinājumiem negulstas tikai uz vienu grupu vai personu. Zināšanu un izpratnes trūkums arī var izpausties kā pretestība. Šajā gadījumā var būt lietderīgi sadaļā "izpratnes par dzimumu līdztiesību un/vai DzLP trūkums" sniegtie ieteikumi. Ir svarīgi ievērot arī to, ka dažas personas negribēs sadarboties un būt atsaucīgas jebkādos apstākļos, līdz ar to var būt lietderīgāk iesaistīt citu apņēmīgu un atbalstošu personālu un kolēģus, nevis censties mainīt šīs personas, kuras pretojas.

*"Vienlīdzīgu iespēju veicināšana ir smags darbs. Visu mūžu strādājot šajā jomā, es apzinos, ka to bieži vien uztver ar aizdomām, aizsardzības pozīciju un pārspīlētu garlaikotību. Ir ieteicams "pielāgot" darba kārtību tai, kura kolēģiem ir tuvāka, attiecas uz viņu darba kārtību. Šajā gadījumā mēs izmantojam divus ietvarus. Pirmais bija līdztiesības veicināšana, lai veicinātu izcilību, neļaujot dzimumam, rasei, etniskajai izcelsmei, invaliditātei vai kādam citam nebūtiskam mainīgajam traucēt ieceršanā un paaugstināšanā amatā. Otrs ietvars bija to iestrādāt "pozitīvas darba vides" politikā, no kuras ikviens varēja gūt kādu labumu".*

*(Teresa Rees, rakstā "Pētniecības stratēģijas izstrāde universitātē ar intensīvu pētniecību" (Developing a research strategy at a research intensive university), kas publicēts Zinātnieku rokasgrāmātā par pētniecības vadību (Sage handbook of research management, Dingwall, R. and McDonnell, (eds.), 2015)*

## Vajadzīga iedvesma vai plašāka informācija?

Apskatiet EIGE institucionālo pārvērtību rīku, kurā ir ietverta "pretestības pārvarēšanai" veltīta sadaļa.

Lombardo, E. un Mergaert, L., "Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying implementation", NORA — *Nordic journal of feminist and gender research*, Vol. 21, Issue 4, 2013.

## Izpratnes par dzimumu līdztiesību un/vai DzLP trūkums

Dažās organizācijās var būt pamatīgs izpratnes trūkums attiecībā uz dzimumu līdztiesības vajadzību un svarīgumu. Tas var izraisīt galveno dalībnieku iesaistīšanās un iesaistīšanas trūkumu, samazinot darba svarīgumu, kā arī uzskatot dzimumu līdztiesību par "sieviešu problēmu". Lai tam stātos pretī, ir svarīgi atkārtoti skaidri uzsvērt, ka dzimumu līdztiesība nav minoritāšu, margināls jautājums, bet gan attiecas uz visiem, kuri strādā organizācijā. Var būt nepieciešams dzimumu līdztiesību noformulēt arī kā nosacījumu, lai attīstītu veiksmīgu, atvērtu un uz priekšu domājošu pētniecības un augstākās izglītības iestādi, kurā cienu visus un dod iespējas visiem, kas tajā strādā un mācās. Tāda DzLP izveide, kuru pilnībā un publiski atbalsta augstākā līmeņa vadītāji un līderi, palīdzēs dzimumu līdztiesībai piešķirt pamanāmību. Var būt nepieciešama arī pamata (iespējams, obligāta) apmācība klātienē vai tiešsaistē visam personālam par dzimumu līdztiesību (sk. izpratnes veicināšanas un kompetences

attīstīšanas iniciatīvu piemērus rīcības metodiskajos materiālos). Tas ir paredzēts, lai nodrošinātu kolektīvu, kopīgu izpratni par dzimumu līdztiesības un ar to saistītā darba svarīgumu. Nodrošinot, ka šai apmācībai personāla darba grafikā ir paredzēts laiks, akcentē dzimumu līdztiesību iestādē un formulē to kā organizatorisko prioritāti. Visbeidzot, var būt nepieciešams arī paskaidrot, kas DzLP ir un kas nav (iespējams, personāla vidū daloties ar attiecīgiem piemēriem). Tas var nodrošināt analīzes, saturs, darbību un pārraudzības, kas veido efektīvu un visaptverošu DzLP, atzinīgu novērtēšanu.

## Pārlicība, ka apņemšanās panākt atzinību pēc nopelniem un/vai izcilību izslēdz dzimumu līdztiesības darba un/vai DzLP vajadzību

Dažas personas organizācijā var spēcīgi aizstāvēt uzskatu, ka apņemšanās panākt akadēmisko izcilību vai paaugstinājumu pēc nopelniem pati par sevi jau izslēdz DzLP vai dzimumu līdztiesības darba nepieciešamību. Izrādās, ka šis uzskats ir novedis pie sieviešu nesaistīšanās daudzās jomās un augstākos akadēmiskās vai pētniecības vides līmeņos. Patiesībā, lai apņemtos panākt izcilību pētniecībā, ir nepieciešama kompetences, pieredzes un personāla dažādība, kā arī apņemšanās piesaistīt un saglabāt visaugstākā profesionālā līmeņa personālu. Šī šķēršļa risināšanai pastāv divi veidi. Pirmais, nodrošinot un veicinot neapzināto aizspriedumu apmācību visam organizācijas personālam. Otrais, atsaucošies uz starptautiskiem un Eiropas mēroga pētījumiem un ziņojumiem par šo tematu, kas var būt lietderīgi, lai kolēģus un ieinteresētās puses pārliecinātu par dzimumu līdztiesības un DzLP svarīgumu. Piemēram, jūs varat atsaukties uz šādiem avotiem.

1. *She figures* — galvenais avots, kas atspoguļo salīdzinošu statistiku par dzimumu līdztiesības stāvokli pētniecībā un inovācijā Eiropā.
2. *GenPort* — tiešsaistes portāls un krātuve, kas nodrošina piekļuvi pētniecības, politikas un praktiskiem materiāliem par dzimumu līdztiesību, zinātnei, tehnoloģiju un inovāciju.
3. *Gendered innovations* — tīmekļa vietne, kurā izskaidro dzimumu analīzes praktiskās metodes zinātniekiem un inženieriem, kā arī prezentē gadījumu izpēti, kas konkrēti ilustrē, kā dzimumu analīze rada inovāciju.
4. Karaliskās sabiedrības (*Royal Society*) (Apvienotās Karalistes un Sadraudzības valstu) tiešsaistes sadaļa, kas ir veltīta neapzinātiem aizspriedumiem un kurā iespējams atrast informāciju, papildu lasāmvielu, kā arī animāciju.

## Uzskats, ka dzimumu līdztiesības darbs nav nepieciešams, vai tā noliegšana

Dažās vidēs, valstīs vai akadēmiskajās disciplīnās var pastāvēt uzskats, ka dzimumu līdztiesības pasākumi vai DzLP nav vajadzīgi. Jūs varat saskarties arī ar attieksmi, ka "darbs padarīts". Tas ir saistīts ar to, ka atsevišķās disciplīnās, jomās,

fakultātēs vai sektoros sievietes ir pietiekami pārstāvētas, vai arī ar dzimumu līdztiesības darba organizācijā vēsturisko mantojumu. Tomēr šajā gadījumā ir svarīgi izskaidrot, ka DzLP izstrādāšana un dzimumu līdztiesības darbs ir jāturpina un jāuztur un tā nav "vienreizēja" darbība. Tas ir vajadzīgs, lai iepriekšējie sasniegtie ieguvumi būtu ilgtspējīgi un pietiekami elastīgi, lai pielāgotos pārmaiņām, kuras organizācijā rodas gan iekšēji, gan ārēji. Ir svarīgi uzsvērt arī to, ka nepārtraukts darbs pie dzimumu līdztiesības nāk par labu visam personālam, ne tikai sievietēm. Noliegšana arī var būt saistīta ar pretestību.

### **Pētniecības organizāciju un augstākās izglītības iestāžu autonomijas trūkums**

Atsevišķās valstīs vai reģionos organizācijām var būt piešķirta ierobežota autonomija ar dzimumu līdztiesību saistītu pārmaiņu veikšanai. Šis autonomijas trūkums var būt īpaši izteikts attiecībā uz darbā pieņemšanas, kandidātu atlases un paaugstināšanas procedūrām un noteikumiem. Augstākās izglītības un/vai pētniecības iestādēm ir jāievēro likuma nosacījumi, bet, ja ir iekšējs pārmaiņu virzītājspēks un katalizators, tad var panākt vairāk. Augšupējas pieejas var izraisīt pārmaiņas. Apziniet aktīvistus organizācijā, lai palīdzētu domāt par radošiem risinājumiem, kuri atbilst likumam un vienlaikus veicina taisnīgāku personāla atlases un karjeras kāpuma praksi. Viņi palīdzēs arī īstenot darbības un pārliecināt augstāko vadību un līderus. Ir jāmeklē un jāveido savienības, lai sniegtu ieguldījumu labākā darba vidē gan sievietēm, gan vīriešiem.

### **Pietiekamu, regulāri pieejamu cilvēku un finanšu resursu trūkums**

Īpaši paredzētu, atbilstošu un ilgstošu cilvēku un finanšu resursu neesamība dzimumu līdztiesības darbam un DzLP izstrādei, īstenošanai un pārraudzībai ir izplatīts šķērslis. Finansējuma neesamība var izraisīt hronisku resursu trūkumu darbam, kā rezultātā paļaujas tikai uz darbībām un politikām "bez papildu izdevumiem". Tā tas ir, neraugoties uz to, ka vairākumā gadījumu ieguldījumi un novirzīti finanšu līdzekļi ir nepieciešami, lai pāātrinātu pārmaiņas, atbalstītu DzLP iniciatīvas un darbības. Ir jāapzina un resursos jāparedz laiks, kāds personālam nepieciešams, lai izstrādātu un īstenotu DzLP un plāna sākotnējo analīzi, izvērtējumu un projektu. Ja šo uzdevumu iekļauj jau pārslogota personāla darba slodzē, novirza nepieredzējušam vai jaunākajam personālam un finansiāli neatbalsta plāna darbības, tas rada spēcīgu iespaidu par to, ka dzimumu līdztiesība institucionālajā līmenī netiek vērtēta. Nefinansēt apmācību par dzimumu līdztiesību un neparedzēt personāla darba grafikā laiku šādu apmācību apmeklēšanai ir viens no dzimumu līdztiesības darba resursu nenodrošināšanas veidiem. Lai pārvarētu šo šķērslī, būtu skaidri jānosaka dzimumu līdztiesības darba vērtība, piemēram, paaugstināti personāla saglabāšanas

rādītāji, vērienīgāka izpēte, lielāka dažādība personāla sastāvā un acīmredzama augstākā līmeņa vadības ieguldījuma meklēšana (sk. arī "Interesu pārstāvēšana: dzimumu līdztiesības pārmaiņu augstākās izglītības un pētniecības iestādēs loģiskais pamatojums"). Plāna izstrādes agrīnajos posmos ir skaidri jānosaka DzLP izstrādei un uzturēšanai vajadzīgie cilvēku un finanšu resursi, jāvienojas par tiem un tie jādokumentē. Tas ir paredzēts, lai pilnībā un precīzi noteiktu iesaistītā darba "izmaksas", izvairītos no personāla izdegšanas, galveno dalībnieku izstāšanās rezultātu, progresa (gan īstermiņa, gan ilgtermiņa) trūkuma un ierobežotas mērķu sasniegšanas dēļ. Tas arī parāda, kāda ir organizācijas apņemšanās un atbalsts DzLP, un to, kādu nozīmi tā piešķir dzimumu līdztiesībai. Pastāvīgs un hronisks resursu trūkums šim darbam un DzLP var liecināt par institucionālo pretestību attiecībā uz šo jautājumu.

### **Institucionālo vai organizatorisko pilnvaru trūkums**

DzLP izstrādē un izvēšanā iesaistītajam personālam var nebūt pilnvaru vai lēmumu pieņemšanas tiesību, lai veicinātu un ierosinātu pārmaiņas organizācijā. Tas var izraisīt neapmierinātību, ierobežotu progresu un plāna mērķa vai rezultātu sasniegšanas bloķēšanu. Šo šķērslī parasti var atrisināt tikai ar organizācijas augstākās vadības agrīnu iesaistīšanos, apņemšanos un nepārtrauktu atbalstu. Šim atbalstam ir jābūt pamanāmam, uztveramam un patiesam visiem organizācijā un tiem, kuri finansē šīs organizācijas darbu, lai radītu tādas organizācijas reputāciju, kurā dzimumu līdztiesības darbu uzskata par svarīgu. Turklāt ir arī būtiski DzLP izstrādes posmā noteikt, kurš ir vajadzīgs, lai piešķirtu pilnvaras, progresu un pilnvarotu lēmumus, kā arī sadarboties ar šīm personām procesa sākumā (sk. arī "Galveno sabiedroto neiesaistīšana procesa sākumā").

### **Attiecīgo datu un statistikas trūkums**

Pēc dzimuma dezagregētu cilvēkresursu datu pieejamības vai piekļuves tiem trūkums ir problēma, jo šie skaitļi ir nepieciešami, lai izstrādātu pamata vai sākotnējo izvērtējumu par to, uz ko organizācijā ir jāvērs dzimumu līdztiesības darbs un darbības. Šo datu un statistikas salīdzināšana un sagatavošana arī ir nepieciešama, lai stātos pretī esošajai pretestībai ar faktiskiem, aktuāliem faktiem un skaitļiem. Atsevišķos gadījumos (jo īpaši organizācijās, fakultātēs vai katedrās ar mazu personālu) datu aizsardzības politikas un tiesību akti var ierobežot pēc dzimuma dezagregētu personāla datu pieejamību. Var būt nepieciešams izmantot atjauninātas cilvēkresursu datu salīdzināšanas un pārvaldības sistēmas, lai no esošajiem personāla dokumentiem varētu izgūt pa dzimumiem sadalītu statistiku. DzLP var būt jāparedz datu savākšanai un analīzei vajadzīgais laiks un izmaksas. Iegūto datu glabāšana atbilstoši Eiropas un valsts datu aizsardzības prasībām arī ir būtiski.

## Potenciālo galveno sabiedroto un/vai dalībnieku neiesaistīšana DzLP procesa sākumā

Ir būtiski svarīgi noteikt, ar ko ir jāsazinās un kas jāiesaista DzLP izstrādes un izvēšanas posmā. Tas nodrošinās nepārtrauktu un turpmāku atbalstu dzimumu līdztiesības darbam organizācijā. Daudzās organizācijās tas nozīmēs to, ka konstruktīva vidējā līmeņa vadības iesaistīšana ir svarīga, lai samazinātu potenciālos nākotnes šķēršļus, kas var kavēt progresu un pilnu plāna īstenošanu. Vidējā līmeņa vadība arī var būt galvenais avots datiem, statistikai un pēc dzimuma dezagregētai informācijai, kas nepieciešama, lai noteiktu izejas skaitļus un pārraudzītu tendences un progresu attiecībā uz dzimumu līdztiesību. Tāpēc ir svarīgi, lai šie dalībnieki tiktu atlasīti kā svarīgi sabiedrotie un dzimumu līdztiesības darba veicinātāji procesa sākumā. Tam var būt nepieciešams plānot un nodrošināt mācības, darbseminārus, seminārus, sanāksmes utt. ar personālu, kas nav tieši iesaistīts DzLP projekta sagatavošanā vai izvēšanā, bet kura atbalsts ir nepieciešams, lai varētu panākt progresu. Skatiet izpratnes veicināšanas un kompetences attīstīšanas iniciatīvu piemērus rīcības metodiskajos materiālos. Faktoru iekļaušana šajā laikā un savienību veidošana ir svarīga, lai izvairītos no šķēršļiem plāna īstenošanas vēlākā posmā. Turklāt DzLP kā iestādes vai visas organizācijas plāna iestrādāšana var panākt lielu katedru un fakultāšu atbalstu, kas palielinās dzimumu līdztiesības darba ilgtspējību.

## Dzimumu studiju vēsturiskās pieredzes neesamība organizācijā

Dažās universitātēs un pētniecības iestādēs iepriekš var nebūt bijusi pieredze vai tradīcija pasniegt dzimumu studijas vai iesaistīties tajās. Tas var nozīmēt, ka ir grūtāk pārliecināt personālu un dalībniekus par dzimumu līdztiesības darba un dzimumu līdztiesības plānu svarīgumu un sniegtajiem ieguvumiem. Šī šķēršļa novēršanai var būt nepieciešams atbalsts no dzimumu līdztiesības tīkliem un to izmantošana

(valsts, reģionālā vai starptautiskā līmenī) un speciālo zināšanu par dzimumu līdztiesību iegūšana, lai uzlabotu institucionālo kompetenci un zināšanas. Ieskatieties *Eurogender* ieinteresēto pušu direktoriņā, lai atrastu dzimumu līdztiesības ekspertus un instruktorus jūsu valstī, vai *GenPort* cilvēku direktoriņā, kurā varat izmantot filtrus, lai atlasītu, kāda veida ieinteresēto pušu grupu meklējat (piemēram, dzimumu līdztiesības tīkli vai dzimumu līdztiesības praktizētāji un konsultanti).

## Ar dzimumu līdztiesību saistīto ieguvumu ilgtspējības un noturības nodrošināšana

Progress un panākumi saistībā ar dzimumu līdztiesību un DzLP īstenošanu var būt neaizsargāti pret pārmaiņām, kur lēmumus vai progresu var atcelt vai apturēt.

Tas var būt īpaši izteikts, ja galvenie atbalstītāji vai virzītāji augstākās vadības līmenī maina funkcijas/lomas vai aiziet no darba. Izmaiņas budžetā, štatu samazināšana, pārstrukturēšana un apātija arī var radīt samazinātu vai ierobežotu DzLP ilgtspējību. Lai pārvarētu šo šķērsi, būtiski ir dažādajās organizācijas struktūrās iestrādāt apņemšanos nodrošināt gan dzimumu līdztiesību, gan darbu saistībā ar plānu. Tas nozīmē, ka atbalsts, iepirkums un apņemšanās īstenot plānu būs jāmeklē no daudzām ieinteresētajām pusēm un nebūs piešķirts konkrētai skolai vai nodaļai. Ar dzimumu līdztiesību saistītam darbam piešķirot īpašu daudzgadu budžetu, kas neizriet tikai no vienas skolas vai nodaļas, arī tiek sniegts ieguldījums ilgtspējībā. Regulāras atskaitīšanās un pārraudzības un novērtēšanas struktūru un/vai rīku paredzēšana DzLP var palīdzēt pamanīt, kad ilgtspējība sāk atpalikt, un norādīt uz vajadzīgajām darbībām pirms krīzes punktu sasniegšanas. Jebkura plāna ilgtspējībai un noturībai var būt nepieciešams veikt SVID analīzi (stiprās puses, vājās puses, iespējas, apdraudējumi) un stresa pārbaudi pirms plāna pabeigšanas un uzsākšanas. Tas ir paredzēts, lai nodrošinātu, ka plāns ir pietiekami elastīgs, lai varētu nākotnē pārvarēt izaicinājumus.







MH-04-17-155-LV-N

<http://eige.europa.eu>



Publikāciju birojs