

**T.C  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER ENGELLERİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Lale ALBERALAR**

**İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ertuğ CAN**

**TEMMUZ-2015**



T.C  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER ENGELLERİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Lale ALBERALAR  
(Y1212.041260)**

**İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ertuğ CAN**

**TEMMUZ-2015**





T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.041260 numaralı öğrencisi **Lale ALBERALAR**'ın "KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER ENGELLERİNİN İNCELENMESİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 12.06.2015 tarih ve 2015/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **Onaylıdır** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :08/07/2015

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ertuğ CAN

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ganime AYDIN

*[Handwritten signatures of the thesis advisor and jury members]*

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## **YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. 08/07/2015

Lale ALBERALAR

*Aileme...*

## ÖNSÖZ

Günümüzün ekonomik, teknolojik, sosyal, toplumsal ve kültürel koşullarının gelişip değişmesine paralel olarak iş ve istihdam alanları da gelişmiş ve çeşitlenmiştir. Hızla gelişen ve değişen iş alanlarında kadınların yer almaması düşünülemez. Kadın emeğinden ve işgücünden yeterince yararlanamayan toplumların hem ekonomik ve sosyal anlamda hem de demokratik anlamda gelişmesi ve çağın koşullarına ayak uydurması mümkün değildir.

Kadınların kariyer yapmaları ve kariyer yapmaları önündeki engelleri ortadan kaldırmaya yönelik yapılan çalışmalar ve araştırmalar büyük önem taşımaktadır. Bu tür araştırmalar hem hükümet politikaları hem de iş çevreleri üzerinde etkili olmakta ve kadınların iş ve sosyal yaşama katılma sürecini hızlandırmaktadır.

“Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi” isimli araştırmamın her aşamasında değerli desteğini benden esirgemeyen Sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Ertuğ CAN’a, hazırlamış olduğu anketi kullanma izni veren Sayın Ayşe KARACA’ya, veri toplama amacıyla anket ile ölçekleri uyguladığım bütün kurum çalışanları, idareci ve öğretmenlerine, her zaman yanımda olan arkadaşlarıma, biricik anneme, değerli eşime, hayat ışığım canım oğluma ve tüm aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Temmuz 2015

Lale ALBERALAR  
Beden Eğitimi Öğretmeni



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	viii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	xi
ABSTRACT.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	3
1.3. Alt Problemler.....	4
1.4. Araştırmanın Amacı.....	4
1.5. Araştırmanın Önemi.....	5
1.6. Sınırlılıklar.....	5
1.7. Sayıtlılar.....	6
1.8. Tanımlar.....	6
2. KURAMSAL TEMELLER.....	8
2.1. Yönetim, Eğitim Yönetimi, Yönetici Ve Liderlik.....	8
2.1.1. Yönetim.....	8
2.1.1.1. Yönetimin Amacı.....	10
2.1.1.2. Yönetimin Özellikleri.....	10
2.1.1.3. Yönetimin Süreçleri.....	11
2.1.2. Eğitim Yönetimi.....	11
2.1.2.1. Eğitim Yönetiminin Özellikleri.....	12
2.1.3. Yönetici.....	13
2.1.3.1. Yöneticinin Özellikleri.....	13
2.1.4. Liderlik.....	14
2.1.4.1. Liderlik ve Yöneticilik.....	14
2.2. Kariyer.....	16
2.2.1. Kariyer Geliştirme.....	18
2.2.1.1. Bireysel Kariyer Geliştirme.....	18
2.2.1.2. Örgütsel Kariyer Geliştirme.....	19
2.2.2. Kariyer Planlaması.....	21
2.2.2.1. Bireysel Kariyer Planlaması.....	21
2.2.2.2. Örgütsel Kariyer Planlaması.....	21
2.2.3. Kariyer Yönetimi.....	22
2.2.4. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler.....	23
2.2.5. Kariyer Aşamaları.....	23
2.2.5.1. Keşif Dönemi.....	24
2.2.5.2. Kuruluş (İşe Giriş ve Kariyer Başlangıcı).....	25
2.2.5.3. Kariyer Ortası (Devamlılık).....	26
2.2.5.4. Kariyer Sonu.....	27
2.2.5.5. Azalma (Emeklilik).....	27
2.3. Yönetim Ve Kadın.....	28
2.3.1. Tarih Boyunca Kadının Eğitimi.....	30
2.3.1.1. Osmanlı Devleti'nde Kadının Eğitimi.....	31

2.3.1.2. Cumhuriyet Döneminde Kadının Eğitimi.....	32
2.3.2. Kadının Çalışma Hayatına Katılımı.....	36
2.3.2.1. Dünyada Kadın Yöneticiler.....	38
2.3.2.2. Türkiye’de Kadın Yöneticiler.....	39
2.4. Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri.....	42
2.4.1. Cam Tavan (Sendromu) Kavramı.....	44
2.4.1.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	46
2.4.1.1.1. Çoklu Rol Üstlenme.....	46
2.4.1.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları.....	48
2.4.1.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	49
2.4.1.2.1. Örgüt Kültürü.....	49
2.4.1.2.2. Örgüt Politikaları.....	50
2.4.1.2.3. Mentor Eksikliği.....	50
2.4.1.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama.....	51
2.4.1.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	52
2.4.1.3.1. Mesleki Ayrım.....	52
2.4.1.3.2. Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)....	53
2.4.2. Diğer Yükselme Engelleri.....	55
3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	57
4. MATERYAL VE METOD.....	68
4.1. Araştırmanın Modeli.....	68
4.2. Evren ve Örneklem.....	69
4.3. Verilerin Toplanması, Çözümü ve Yorumlanması.....	69
5. BULGULAR VE YORUMLAR.....	76
5.1. Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Yöneticilere Ait Demografik Bilgiler.....	76
5.2. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Kadınların Yönetime Katılmaya Yönelik Tutumlarına ve Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular.....	80
5.2.1. Katılımcıların Kadınların Kariyerlerine Yönelik Genel Tutumlarının Belirlenmesine İlişkin Veriler.....	81
5.2.2. Katılımcıların Tutum Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırması.....	82
5.2.3. Katılımcıların Tutum Puanlarının Unvan Değişkenine Göre Karşılaştırması.....	84
5.2.4. Katılımcıların Tutum Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırması.....	86
5.2.5. Katılımcıların Tutum Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırması.....	88
5.2.6. Katılımcıların Tutum Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırması.....	90
5.2.7. Katılımcıların Tutum Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırması.....	92
5.2.8. Katılımcıların Tutum Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırması.....	95
5.2.9. Katılımcıların Tutum Puanlarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırması.....	97
5.3. Nitel Verilerin İncelenmesi.....	98
6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	102
6.1. Sonuç ve Tartışma.....	102
6.2. Nitel ve Nicel Verilerin Karşılaştırması.....	113
6.3. Öneriler.....	113
KAYNAKLAR.....	115
EKLER.....	123

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ADNKS</b>	: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
<b>AİBÜ</b>	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
<b>ARELSEM</b>	: İstanbul Arel Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>CEDAW</b>	: Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Yok Edilmesi Sözleşmesi
<b>ILO</b>	: Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>İİBF</b>	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
<b>KARMER</b>	: Turgut Özal Üniversitesi Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi
<b>KSGM</b>	: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
<b>LSD</b>	: Least Significant Difference
<b>T.C.</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TODAİE</b>	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>WHO</b>	: Dünya Sağlık Örgütü

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 2.1: Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları .....	20
Çizelge 2.2: Kariyer Aşamaları Modeli .....	24
Çizelge 2.3:Kariyer Evreleri ve Bu Evrelere Karşılık Gelen Kişisel Gereksinimler...28	
Çizelge 2.4:Okuma-Yazma Durumu ve Cinsiyete Göre Nüfus (6+ Yaş) 2012 Türkiye .....	34
Çizelge 2.5: Bitirilen Eğitim Düzeyi ve Cinsiyete Göre Nüfus (6+yaş) 2012 Türkiye .....	35
Çizelge 2.6: Çeşitli Ülkelerde Kadınların Üst Yönetim Kademesindeki Oranları .....	39
Çizelge 2.7: Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri .....	46
Çizelge 4.1: Ölçek Değerlendirme Kriteri .....	70
Çizelge 4.2: Alt Faktörler Soru Listesi .....	71
Çizelge 5.1: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları. ....	76
Çizelge 5.2: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Ünvan Değişkenine Göre Dağılımları. ....	77
Çizelge 5.3: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları. ....	77
Çizelge 5.4: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımları. ....	78
Çizelge 5.5: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımları. ....	78
Çizelge 5.6: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları. ....	79
Çizelge 5.7: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımları. ....	79
Çizelge 5.8: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımları. ....	80
Çizelge 5.9: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Kadınların Kariyerlerine Yönelik Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Veriler .....	81
Çizelge 5.10: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırması .....	82
Çizelge 5.11: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Ünvan Değişkenine Göre Karşılaştırması .....	84
Çizelge 5.12: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırması .....	86
Çizelge 5.13:Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırması .....	88
Çizelge 5.14: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırması .....	90
Çizelge 5.15: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırması Sonucunda Çıkan Farklılığı Gösteren LSD Testi Sonucu.....	91
Çizelge 5.16: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırması .....	92

<b>Çizelge 5.17:</b> Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırması Sonucunda Çıkan Farklılığı Gösteren LSD Testi Sonucu.....	93
<b>Çizelge 5.18:</b> Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırması .....	95
<b>Çizelge 5.19:</b> Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırması Sonucunda Çıkan Farklılığı Gösteren LSD Testi Sonucu.....	96
<b>Çizelge 5.20:</b> Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırması .....	97

## KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER ENGELLERİNİN İNCELENMESİ

### ÖZET

Günümüz dünyasında toplumların kaydettiği gelişmelere paralel olarak kadınlar, hayatın her alanında aktif rol oynamaya başlamışlardır. Özellikle iş yaşamında kadınların sayısı her geçen gün hızla artmaktadır. İş yaşamındaki bu artışa rağmen yönetim kadrolarına baktığımızda yönetici konumundaki kadın sayısının oldukça düşük olduğunu görmekteyiz. Yönetici konumundaki kadın sayısının düşük olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır.

Yapılan bu araştırmanın amacı, resmî eğitim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin kariyer yapmalarının önündeki engelleri tespit etmek ve bu engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik öneriler sunmaktır. Yapılan araştırmada araştırma yöntemi olarak karma yöntem kullanılmıştır. Nicel verilerin değerlendirilmesi amacıyla niceliksel araştırma modellerinden tarama modeli uygulanmıştır. Ayrıca araştırmanın nicel kısmını desteklemek ve katılımcıların kadın yöneticilerin kariyer engellerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla ölçeğin sonunda açık uçlu bir soru sorulmuş, bu sorulara verilen cevaplar nitel araştırma yöntemleri ile incelenmiş, araştırmanın sonunda öğretmen ve yöneticilerin kadın yöneticilerin kariyer engellerine ilişkin önerilerine yer verilmiştir.

Araştırmanın evreni; İstanbul ili örnekleme ise İstanbul ili Bahçelievler ilçesindeki resmî eğitim kurumlarında (ilkokul, ortaokul ve lise) görevli öğretmen, müdür ve müdür yardımcılardan oluşmuştur.

Araştırmada Ayşe KARACA (2007) tarafından geliştirilen “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri” isimli ölçek gerekli izinler alındıktan sonra uygulanarak veriler toplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği .808Cronbach Alpha değeri bulunmuştur. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Kodlama ve analizde “spss” paket programlarından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler eleştirel bakış açısı ve bilimsel bilgiler çerçevesinde yorumlanmıştır. İkili değişkenlere göre farklılıkları belirlemek amacıyla t-testi, üç ve daha fazla değişkenlere göre farklılıkları belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizlerinde bulunan farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla LSD (Least Significant Difference) testi uygulanmıştır.

Araştırma sonunda genel tutum puanları incelendiğinde, cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farkın olduğu görülmüştür. Ancak medeni durum, mesleki kıdem, yaş, branş, okul türü ve unvan değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farkın olmadığı görülmüştür. Kadının öncelikli sorumluluğunun evi ve ailesi olarak görülmesi, kadınların kişisel tercih ve algıları, informal iletişim ağlarına katılamama, örgüt kültürü ve politikalarının erkeklere yönelik oluşturulması ve cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar kadınların kariyer yapmalarının önündeki başlıca engellerdir. Ayrıca eğitim düzeyi değişkenine bakıldığında, “Çoklu Rol Üstlenme” ve “Mesleki Ayrım” alt faktörlerinde eğitim düzeyleri arasında anlamlı farkın olduğu görülmüştür. Yapılan analize göre “Çoklu Rol Üstlenme” alt faktöründe ön lisans ile lisansüstü ve lisans ile lisansüstü değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farkın ortaya çıktığı görülmüştür. “Mesleki Ayrım” alt faktöründe de ön

lisans ile lisansüstü ve lisans ile lisansüstü değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farkın ortaya çıktığı görülmüştür.

Kadınların kariyer yapmalarının önündeki engelleri aşmak için; işyerlerinde çalışan kadın oranına göre kaliteli ve güvenli kreşler açılmalı, yönetici atamaları cinsiyete göre değil, objektif kriterlere dayalı liyakat esas alınarak yapılmalı, eğitim sisteminin tüm aşamalarında çocuklara, kadın erkek eşitliği ve kadınların çalışma hayatında yer almasının önemi kavratılmalıdır.

**Anahtar kelimeler:** Kadın, Kariyer, Engel, Eğitim, Okul.

# INVESTIGATION ON THE CAREER HANDICAPS OF WOMAN DIRECTORS

## ABSTRACT

In today's world, women have started to play an active role in every field of life in parallel with the developments that societies have achieved. The number of women is increasing day by day especially in professional life. In spite of this increase in professional life, when we look at the administrative staff, we see that the number of women in administrative positions is rather low. There are various reasons as to why the number of women in administrative positions is so low.

The aim of this research is to determine the handicaps that hinder female managers working in formal education institutions from doing a career, and present suggestions as to get rid of these handicaps. Within the research that has been carried out, Mixed Method has been used as the research method. In order to evaluate the quantitative data; Scanning Method, which is one of the quantitative research methods, has been applied. And also, in order to support the quantitative part of the study and determine the viewpoints of the participants on career handicaps of female managers; an open-ended question has been asked at the end of the scale; the answers given to this question have been investigated with qualitative research methods and at the end of the research the teachers' and students' suggestions concerning the career handicaps for female managers have been included.

The population of the research consists of the town of Istanbul; and the sample consists of the teachers, managers and assistant managers appointed in formal education institutions i.e. Primary school, secondary school and high schools within the district of Bahçelievler.

During the research, the scale called "Career Handicaps On Women Managers" that had been developed by Ayşe KARACA in 2007, has been implemented after having taken the necessary permissions and the data have been collected. The general reliability of the scale has been found .808 Cronbach Alpha. This amount shows that the scale is highly reliable.

"Spss" packaging programs have been used for coding and analysis. The data that have been obtained have been interpreted with a critical viewpoint and within the frame of scientific information. T-test has been used in order to determine the differences according to the dual variances whereas one-way variance analysis has been used in order to determine the differences according to three and more variances. LSD (Least Significant Difference) test has been implemented in order to determine the source of the differences in variance analysis.

When the overall attitude points are investigated at the end of the study, it has been noticed that there is a remarkable difference between the variants of gender. However, no remarkable difference has been noticed among the variants of marital status, professional seniority, age, branch, type of school and titles when the overall attitude points are investigated. The leading handicaps that hinder women from doing a career are; the idea that the principal responsibility of the woman is merely her family and home, the personal preferences and conceptions of women, not



being able to join informal communication networks, forming the organizational culture and its policies according to men and stereotyped prejudices related to gender. Besides, when the variance of education levels has been investigated, a remarkable difference has been noticed among the educational levels at “Multi-Role Undertaking” and “Occupational Discrimination” sub-factors. According to the analysis that has been carried out, it has been noticed that a remarkable difference has aroused between associate degree and postgraduate, and undergraduate and postgraduate variances within the “Multi-Role Undertaking” sub-factor. Another remarkable difference has been noticed between the variances of associate degree and postgraduate, and undergraduate and postgraduate within the “Occupational Discrimination” sub-factor.

In order to overcome the handicaps that hinder women managers from doing a career; high-quality and secure kindergartens should be opened according to the rate of women working at institutions, appointing managers should be carried out not according to gender; but according to objective criteria and taking qualification into consideration, and the children at all levels of education system should be inspired with the equality of men and women and how important it is that women take place in professional life.

**Keywords:** Women, Career, Handicap, Education, School.

## 1.GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Hızla değişen ve gelişen dünyamızda, teknolojinin de ilerlemesiyle yeni iş sahaları ortaya çıkmış ve bu çeşitli iş sahalarında faaliyet gösteren firmalar, eğitilmiş ve nitelikli personel bulma konusunda güçlük çekmeye başlamıştır. Bu teknolojik ve bilimsel gelişmelere paralel olarak kadının toplumdaki geleneksel rolü ve statüsü değişmiş ve kadın hem sosyal hem de iş hayatında daha fazla yer almaya başlamıştır.

Dünyanın küreselleşmeye başlaması ile beraber günümüzde çalışma yaşamında sosyal, ekonomik, kültürel, ekonomik ve siyasi alanlarda çok önemli değişimler yaşanmaya başlamıştır. Bunlardan bir tanesi de kadınların iş gücünde yer almalarıdır. Aslında kadınlar endüstri devriminden bu yana çalışma yaşamında fazlaca görülmeye başlamışlar ancak özellikle 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren kadınlar tarih boyunca olmadıkları kadar çalışma yaşamına girmişlerdir. Buradaki önemli nokta sayıca kadınların çalışma yaşamındaki varlıkları artar iken kariyer anlamında aynı artışı gösterememiş olmalarıdır. Kadınların örgütlerde üst makamlara erkekler kadar kolay ve hızlı bir şekilde gelmelerini engelleyen birçok faktör vardır. Kadınların kariyer gelişiminin önündeki bu engelleri araştırmak ve ortadan kaldırmak çok önemli görünmektedir (Özyer ve Azizoğlu, 2014: 98-99).

Tarihin her döneminde, hayatın her alanında kadınlar ve erkekler birlikte çalışmışlardır. Ancak toplumsal, sosyal ve ekonomik hayata kadınların yaptıkları katkılar erkeklerle aynı ölçüde değerlendirilmemiş ve önemsenmemiştir. Bu durum kadınların ikinci planda kalmalarına neden olmuş, yüksek statülü ve prestijli işlerde çalışmalarını ve kariyer basamaklarında yükselmelerini zorlaştırmış, daha düşük statüdeki mesleklerde çalışmalarının doğal karşılanmasına neden olmuştur (Çelikten, 2004: 92).

Erkek egemen bir toplumda çalışma yaşamına başlamış ve bulunduğu mevkide yükselerek, kendisine kariyer hedefleri belirleyen kadınlar için kariyer sahibi olmanın, iş yaşamında tutunabilmenin önemi çok daha fazladır. Çünkü kadınlar kariyer hedeflerine ulaşmak için, erkeklerden daha fazla fedakârlık gösterip, güç sarf etmek zorunda kalmaktadır. Kadınlar, hem geleneksel toplumun kendilerine yüklediği rol gereği ev ve çocuklarıyla ilgilenirken; hem de çalışma yaşamında işinin gerektirdiği sorumluluklara zaman ayırmaktadır. Konuya ilişkin literatür incelemesi yapıldığında ataerkil bir toplumsal yapıya sahip olan ülkemizde kadınların işgücüne katılım oranı artarken yönetim basamaklarında kadınların fazla yer almadıkları görülmektedir (Korkmaz Moraloğlu, 2010: 1).

Günümüzde kadınların eğitim seviyesi yükselmekte, çalışma hayatına katılımları artmakta, ancak çalışma hayatında kadınlar aleyhine eşitsizlik devam etmektedir. Kadın ve erkeklerin eğitim seviyelerinin aynı olmasına rağmen iş piyasasında mesleklerin “kadın ve erkek mesleği” olarak kategorize edilmesi kadınların daha geleneksel mesleklere yönelmelerine neden olmaktadır. Bu geleneksel yapı yasalarımızda meslek seçimi ve mesleğe alınmada cinsiyete dayalı ayrımcılık olmamasına rağmen, uygulamada kadınların bazı mesleklerde çalışmalarına ve karar mekanizmalarında yer almalarına engel olmaktadır (Şahin, 2007: 2).

Kadınların iş hayatında yer almaları onlara sosyal, ekonomik ve toplumsal hayatta birçok katkı sağlarken aynı zamanda çeşitli sorunların doğmasına da neden olmaktadır. Kadınlar hem iş hayatında yer almaya hem de aile ve çocukları arasında da bir denge kurmaya çalışmaktadırlar. Bu durum zaman açısından çeşitli sorunları doğurmaktadır. Bu sorunlar da kadınların iş hayatlarında yer almaları engellenmekte ve erkekler lehine bir rekabet üstünlüğü oluşturmaktadır. Aynı bilgi birikimi, eğitim düzeyi ve yeteneğe sahip olan kadın ve erkek arasından işe erkeğin kabul edilmesini sağlamak ve kadının ikinci plana itilmesine neden olmaktadır.

Kadınlar iş hayatının daha işe alınma aşamasından başlanarak, ücretlendirme, eğitim ve gelişim programlarına katılma ve terfi gibi birçok süreçte ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar (Taşkın ve Çetin, 2012: 19).

Kadınlar iş hayatında sadece cinsiyetlerinden ve toplumun kadına biçtiği rol ve sorumluluklardan dolayı birçok olumsuz davranış, tutum ve önyargılarla karşılaşmaktadırlar. Kadınların iş hayatında yönetim kademelerine yükselmelerinde cinsiyetlerinden dolayı karşılarına çıkan her türlü görünmez engel “cam tavan” olarak adlandırılmaktadır. Kadınlar bu cam tavan engelini bazen çeşitli yöntemlerle

aşabilirken çoğu zaman da bu engeli kabullenmek durumunda kalırlar (Taşkın ve Çetin, 2012: 19).

Kadınlar bazı mesleklere girmedi, bu mesleklerde yükselmede ve erkek meslektaşları karşısında ayakta durabilmede güçlük çekmektedir. Bu meslek gruplarının başında yöneticilik gelmektedir. Yönetim dünyasının kendisine özgü normları, değerleri ve kuralları vardır. Bu dünya, erkek yöneticilerin hâkim olduğu ve sınırların onlar tarafından çizildiği bir ortamı yansıtmaktadır. Yakın zamanlara kadar erkeklerin geleneksel tutumları nedeniyle kadınlar yönetim basamaklarında ilerleyememişlerdir. Günümüzde ise kadınlar artık kamu yönetiminde; hatta büyük kuruluşların üst düzeylerinde çok önemli ve güçlü pozisyonlara gelebilmektedir. Buna rağmen yönetimdeki kadının çok çetin bir savaş içinde olduğu gözlemlenebilmektedir. Yönetici kadınlara karşı duyulan bu önyargının anlaşılması ve giderilmesi çok güç olmaktadır. Konuya tarihsel açıdan bakıldığında kadınların daha itaatkâr ve hizmet edici pozisyonlarda yer aldıkları görülmektedir. Özellikle örgüt içinde bir liderlik rolünü üstlenemeyecekleri, mantıklı karar ve emir veremeyecekleri, astları durumundaki erkek çalışanların kadın yöneticilerden emir alma eğiliminde olmadıkları, erkeklerin kadınlardan daha iyi lider oldukları ve daha kolay yükselebilecekleri varsayılmaktadır (Şahin, 2007: 1).

Bugüne baktığımızda kadınlar, iş hayatında yükselmelerinin önündeki engellerin bir kısmını ortadan kaldırmış ve çalışma hayatında daha fazla yer almıştır. Gelişmekte olan ülkemiz açısından nitelikli işgücünün önemi büyüktür. Bu işgücünde kadınların aktif olarak yer almaları ülkemizin ekonomik gelişme ve kalkınma hızını artıracaktır (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 85).

## **1.2. Problem Cümlesi**

Resmî Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Kariyer Yapmalarını Engelleyen Faktörler Nelerdir?

## **1.3. Alt Problemler**

Bu araştırma, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin kariyer engellerini öğretmen ve yönetici görüşlerine dayalı olarak belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın alt problemleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları engellere ilişkin görüşler, katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları engellere ilişkin görüşler, katılımcıların unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları engellere ilişkin görüşler, katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları engellere ilişkin görüşler, katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları engellere ilişkin görüşler, katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları engellere ilişkin görüşler, katılımcıların meslekî kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları engellere ilişkin görüşler, katılımcıların çalıştıkları okul türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
8. Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları engellere ilişkin görüşler, katılımcıların branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
9. Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin ortadan kaldırılabilmesi için neler yapılabilir?

#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, resmî eğitim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin kariyerlerinin önündeki engelleri incelemek ve bu engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik öneriler geliştirebilmektir.

Araştırmada, resmî eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, kadın yöneticilerin kariyer yapmalarını engelleyen durumların belirlenmesinde çeşitli bağımsız değişkenlere göre (cinsiyet, unvan, medenî durum, yaş, eğitim durumu,

mesleki kıdem, çalıştığı okul türü ve branş) görüşlerinin nasıl değiştiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmanın nicel kısmını desteklemek ve katılımcıların kadın yöneticilerin kariyer engellerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla ölçeğin sonunda açık uçlu bir soru da sorulmuştur. Araştırmanın sonuçlarını ortaya koymak, kadın çalışanların kariyer yapmaları önündeki engeller ile ilgili güncel veriler elde etmek, bulguları tartışmak ve elde edilen bulgular ışığında çeşitli öneriler geliştirmek hedeflenmiştir.

### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Kadınlara seçme ve seçilme hakkının en erken verildiği ülkelerden biri olan ülkemizde halen kadınlar yöneticilik kademelerinde yeterince yer almamaktadırlar. Bu çalışmada; kadınların karar alma mekanizmalarında yeterince yer almamalarının altında yatan kişisel ve toplumsal nedenlerin ortaya konması ve yöneticiliğin sadece erkek mesleği olarak görülmeyip kadınların da karar alma mekanizması olan yöneticilik basamaklarında bulunmalarının gerekliliği anlatılmaya çalışılmıştır.

Ülkemizde çalışma yaşamında kadınlar birçok zorluk ve engelle karşılaşmaktadırlar. Tüm bu zorluk ve engeller, kadınların özellikle yönetim basamaklarında yer alma oranlarını etkilemiş ve yönetim basamaklarında daha çok erkek yöneticilerin yer almalarına ortam hazırlamıştır. Ancak kadınlar, hem dünyada hem de ülkemizde, toplumların çağdaşlaşmasında ve kalkınmasında en az erkekler kadar önemli bir rol oynamaktadır. Ülkemizde ve birçok ülkede kadınlar zor bir mücadele sürecinden geçerek erkeklerle yasalar önünde eşit bir konuma gelmişlerdir. Kadınlara bu yasal hakların kazandırılmasında ülkemiz birçok ülkeye örnek oluşturabilecek niteliktedir. Fakat tüm bu etkenler kadınların yönetim basamağında yer almaları konusunda yeterli olamamaktadır. Bu sebeple kadınların çalışma yaşamındaki durumlarını inceleyen tüm araştırmalar büyük önem taşımaktadır (Korkmaz Moralioğlu, 2010: 4).

### **1.6.Sınırlılıklar**

Araştırmada yönetim ve yönetimin önemi, yönetici ve yöneticinin önemi, liderlik anlayışı, kariyer kavramı, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve planlaması, kariyer aşamaları, yönetim ve kadın, kadının elde ettiği yasal haklar, tarih boyunca kadının eğitimi ve eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilerin karşılaşmış olduğu engeller incelenmiştir.

Bu araştırma ile ilgili sınırlılıklar şöyledir:

1. Araştırma, İstanbul ili Bahçelievler ilçesindeki Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerle sınırlıdır.
2. Araştırmada elde edilen bulgular 2013-2014 Eğitim Öğretim Yılı ile sınırlıdır.
3. Araştırmanın sonuçları veri toplama araçlarıyla sınırlıdır.

### 1.7. Sayıtlar

- Kullanılan anket ve ölçeğe katılımcılar tarafından verilen cevapların katılımcıların gerçek düşüncesini yansıttığı varsayılmaktadır.
- Kontrol altına alınması mümkün olmayan değişkenlerin hem deney hem de kontrol grubunu aynı oranda etkileyebileceği varsayılmaktadır.

### 1.8. Tanımlar

**Yönetim:** Yönetme işi, çekip çevirme, idare (TDK).Yönetim faaliyeti, insanın var olması ile ortaya çıkan bir olgudur. Yönetim, belirli amaç veya amaçlara ulaşmak için grubun işbirliği içinde yaptığı faaliyetler bütünüdür (Eryılmaz, 2012: 3).

**Yönetici:** Yönetme gücüne ve yetkisine sahip, yöneten ve idare eden kişi, menajer (TDK). Yönetici, örgüt işgörenlerini örgütün amaçları çevresinde toplayan ve bu amaçlara ulaşmak için onları yönlendiren ve faaliyete geçiren kişidir. Yönetici, örgütte asıl işi karar vermek olan kişidir (Genç, 2012: 29).

**Eğitim Yöneticisi:** Millî Eğitimin amaçları ve Millî Eğitim Bakanlığı'nın yaptığı görev tanımları doğrultusunda merkez ve taşra teşkilatında görev yapan amir pozisyonunda bulunan kişilerdir.

**Kariyer:** Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen kademe, başarı ve uzmanlık (TDK). Kariyer; kişinin çalışma yaşamı süresince ulaştığı mevkiler bütünü, özellikle aynı iş alanında ilerleme göstermek, gittikçe daha fazla parasal ödül ve sorumluluk almak olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, çalışma hayatının geniş bir zaman diliminde, aynı iş kolunda çalışarak, o işte ilerlemek olarak da görülebilir (Bakioğlu,1996'dan akt. Bakioğlu ve İnandı, 2001: 513). Kariyer daha geniş anlamıyla; para, saygınlık, başarıma arzusu, daha iyi bir yaşama biçimi, bireyin önüne çıkan fırsatlar, ödüller, terfiler, yaşam boyu gelişim şeklinde tanımlanabilir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2009: 184).

**Kariyer Engeli:** Kişilerin kariyer basamaklarında ilerlemelerine mani olan görünmez duvarları ifade etmektedir. Meslek hayatında kişinin kendine koyduğu hedeflerin çeşitli nedenlerle önüne geçilmesidir.



## **2. KURAMSAL TEMELLER**

Bu bölümde, çalışma kapsamında bilinmesi gereken kavramların tanım ve açıklamaları yer almaktadır.

### **2.1. Yönetim, Eğitim Yönetimi, Yönetici Ve Liderlik**

#### **2.1.1.Yönetim**

Çok eski tarihlerden beri yönetim kavramıyla karşılaşılmaktadır. İnsanlık tarihine baktığımızda insanlığın varoluşundan bu yana, en ilkel topluluklarda bile bir yönetim olgusundan söz edildiğini görebiliriz. Bu olgu, insanın yaşamını derinden etkilemiştir. İnsanlar örgütlenerek ve çeşitli örgütler kurarak tek başlarına yapamadığı veya yapamayacağı işleri yapmaya böylece amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışmıştır. Örgütlerin devamlılığı, verimliliği ve hayatta kalabilmesi; günün şartlarına uyum sağlaması, örgüt üyelerinin ve toplumun ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılayacak bir yönetim anlayışıyla mümkündür.

Yönetim, örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için var olan kaynakların nasıl kullanılması gerektiğine dair planlama yapma, örgütleme, eş güdüm sağlama ve değerlendirmeler ile insan kaynaklarından ve maddi kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmayı sağlayan faaliyetlerin tümüdür. Yönetim sadece kaynakların etkili bir şekilde kullanımı değil aynı zamanda örgüt içerisinde oluşabilecek problemlere çözüm üretmek gibi bir misyona da sahiptir.

Yönetim kavramı bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde; örgüt amaçlarının hedefler doğrultusunda planlamaya uygun olarak gerçekleştirilmesine; kaynakların etkili, verimli ve rasyonel olarak kullanılmasına ilişkin olarak planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme, denetleme süreçleriyle ilgili, kavram, ilke, yöntem, model ve teorilerin sistematik bir biçimde kullanılmasıyla ilgili uygulamaların tümü olarak tanımlanabilir (Sucu, 2000: 26).

Yönetimin işlevlerini ön plana çıkararak, bunların işleyişindeki düzen bakımından süreç olarak tarif eden bir tanıma göre yönetim; önceden saptanan veya daha sonra

gününün koşullarına göre revize edilen hedeflere ulaşmak için planlamaya, yöneltmeye ve denetlemeye ilişkin kuramların, modellerin, yaklaşımların ve ilkelerin başarıyla uygulanması sürecidir (Akdemir, 2003: 125).

Yönetim düşüncesinin temel ögesini ve konusunu “yönetim ve organizasyon” kavramları oluşturmaktadır. İnsanların çeşitli ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar giderilmezse insanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olur. İnsanlar ulaşmak istedikleri amaçları kendi başlarına gerçekleştiremediklerinde işbirliğine ihtiyaç duyarlar ve bu amaçla organizasyonlar oluştururlar. İçinde bulunduğumuz örgütsel toplumda okul, hastane, fabrika, mağaza, aile, arkadaş grupları gibi pek çok örgüt, insanın yaşam süresi boyunca hayatında yer alır ve toplumun, refah ve mutluluğuna hizmet ederler. Yönetim de burada devreye girer; gerçekleştirilmek istenen amaçlarda, hedefe ulaşabilmede düzen ve koordinasyonun sağlanması ancak yönetimle mümkün olur.

Yönetim kavramı sadece büyük gruplarda var olan bir olgu değildir. Küçük gruplarında yönetilmesi gerekir. Keza en küçük sosyal birim olan aile buna örnek gösterilebilir. Gerek formal gerekse informal gruplarda belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi ve bireyleri bu ortak amaçlar çevresinde toplayabilmek yönetimin bir işlevidir.

Yönetim, hükmetmenin daha modern, yumuşak ve bilimsel bir dille ifadesidir. İnsanın toplumsal bir varlık olması ve diğer insanlarla bir arada yaşama zorunluluğu kuralların varlığını da beraberinde getirmektedir. Yönetim bu nedenle her toplumsal yapıda var olan bir unsurdur ve cazibesini korumaya devam edecektir (Genç, 2003: 18–19).

Yönetim örgüt yapısını işleten bir süreçtir. Bu sürecin etkili bir şekilde işleyebilmesi için, yönetimin örgütteki insan ve madde kaynaklarına yön vermesi, bu kaynakları kullanması ve kontrol etmesi gerekir. Yönetim, ortak amaçların gerçekleşmesi için uğraşırken aynı zamanda örgüt içinde ve dışında bulunan farklı fayda ve becerileri de uzlaştırmak, bilimsel bir eşgüdüm sağlamak zorundadır. Yönetimin aynı zamanda örgüt üyeleri ile işbirliği içerisinde olması, alınacak kararlardan etkilenen kişilerin, o kararlara katılma şansı tanınması eşgüdümün sağlanması için zorunludur.

Kısaca, yönetim için yapılan tüm tanımların ortak yönlerini şöyle sıralayabiliriz;

1. Örgütü belirlenen hedeflere ulaştırma ve amaçlarına uygun şekilde yaşatma,
2. İnsan kaynaklarını ve maddi kaynakları sağlama, sağlanan kaynakları verimli kullanma,

3. Örgütün amaçları doğrultusunda belirlenen politikaları ve alınan kararları hayata geçirme, işlerin yapılmasını sağlama,
4. Örgüt işgörenlerini izleme, denetleme ve geliştirmedir (Taymaz, 2011: 19).

Yönetim faaliyetlerinin sürdürülebilmesi ve etkin bir biçimde yönetilebilmesi ancak "işgörenlerin" varlığıyla mümkündür. Örgütlerde ana öge insandır. Bir örgütün kurulabilmesi, gelişmesi ve genel amaçlarına ulaşabilmesi ancak etkin bir insan gücüyle olabilir. İnsan gücü geliştirilip etkinleştirilirse, örgüt de gelişir ve kolaylıkla amaçlarına ulaşabilir.

#### **2.1.1.1.Yönetimin Amacı**

Yönetimin temel amacı; örgütün ortak amaçlarının etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için, maddi ve manevi tüm kaynakların koordinasyonunu sağlamaktır. Yönetim bu amaçları yerine getirirken ilk aşamayı planlama süreci oluşturur. Etkili bir planlama ile örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi mümkündür. Örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak iyi bir yönetim ile sağlanır. Örgütlerin ve çalışanların başarısı hedeflerin ve amaçların ne oranda yerine getirildiği ile ölçülür.

Etzioni, örgütsel amaçları üç başlıkta toplamaktadır. Bunlar;

1. **Düzen amacı:** örgüt üyelerinin istenen davranış biçimlerini yapmalarını sağlamak ve örgüt amaçlarıyla ilgili performanslarını düşüren davranışlarını engellemek,
2. **Kültürel amaçlar:** Örgüt çalışanlarını temsil eden bir örgüt kültürü oluşturmak ve bunu kurumsallaştırmak,
3. **Ekonomik amaçlar:** Örgütün kuruluş amaçlarının başında gelir ve amaç kâr etmektir.

#### **2.1.1.2.Yönetimin Özellikleri**

Bir süreç olarak kabul edilen yönetimi daha iyi kavrayabilmek için özelliklerinin bilinmesi gerekir. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

1. **Amaç Özelliği:** Önceden belirlenen amaçların varlığı yönetimin gerçekleşebilmesi için gereklidir.
2. **İşbölümü:** Örgüt içerisinde işbölümünün sağlanması, örgüt üyelerinin görevlerinin neler olduğunu bilmeleri kargaşayı önler. Her üyenin tüm işler ile uğraşması yerine, yetenekleri ve tecrübeleri doğrultusunda yapabilecekleri en iyi işlerin verilmesi yönetim açısından da kolaylık sağlayacaktır.
3. **Yaratıcılık:** Yönetimler çalışanlarını yaratıcılıklarının körelmesi yönünde değil gelişmesi yönünde motive etmelidirler.

4. **Basamaksal Özellik:** Örgüt başarısı, örgüt üyeleri arasında bir hiyerarşinin varlığını gerektirir. Çalışanların bir kısmının üst, bir kısmının da ast olması gerekir.
5. **Demokratik Özellik:** Katılcı bir yönetimin özelliği demokratik bir tutum sergilemesidir.
6. **Grup Özelliği:** Yönetim faaliyeti en az iki kişiden oluşur.
7. **Rasyonellik Özelliği:** Örgüt yönetiminin planlama ve karar aşamasında ve bunların uygulanması ve kontrolleri sürecinde etkililik ve verimliliğin esas alınması gerekir.
8. **İletişim Özelliği:** Örgüt yönetiminin başarılı olabilmesi için yatay, dikey ve çapraz iletişimin kullanılması önemlidir (Akdemir, 2003:43).

### 2.1.1.3. Yönetimin Süreçleri

**Karar Verme;** Bir konuda ileri sürülen farklı görüş ve seçenekler arasından en uygun olanı seçmek, hedeflenen amaca ulaşmak için bir yargıya varmaktır. Örgütün yapısını karar verme yetkilerinin dağılımı şekillendirir. Bu yüzden örgütlerde karar mekanizması kontrol mekanizmasından daha önemlidir (Şişman, 2013:185).

**Planlama;** Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütün kaynaklarının ne şekilde sağlanıp nasıl kullanılacağına kararlandırılmasıdır. Örgütün önceden saptanan hedeflerine ulaşabilmek için yapılması düşünülen faaliyetlerin belirlenmesidir (Şişman, 2013: 187).

**İletişim;** Örgüt üyeleri arasında bilgi alış-verişi sürecidir (Şişman, 2013: 188).

**Koordinasyon;** Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için örgütün her türlü kaynağının örgüt amaçları doğrultusunda birleştirilmesidir (Şişman, 2013: 191).

**Değerlendirme;** Örgüt açısından karar verme, planlama, iletişim ve koordinasyon süreçleri ile ilgili olarak elde edilen sonuçların kontrol edilmesi, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilme seviyesinin tespiti sürecidir. Değerlendirme aşaması kontrol ve denetleme olarak da adlandırılabilir (Şişman, 2013: 192).

### 2.1.2.Eğitim Yönetimi

Günümüzde çağdaş toplumlar eğitim sürecinin etkili ve verimli olabilmesinin şartlarından biri olarak iyi bir eğitim yönetiminin varlığını görmektedirler. Yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için var olan ve elde bulunan kaynakların en iyi biçimde kullanılması olarak ifade edilebilir. Eğitim yönetimi ise eğitim ile ilgili

örgütlerin ve okulların insan ve maddi kaynakların, araç gereçlerin etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını inceleyen bilim dalıdır.

Eğitim Yönetimi, kamu yönetiminin dallarından biridir. Yukarıda yönetim için yapılan tanımların "eğitim alanına uyarlanmış halidir" diyebiliriz. Eğitim sisteminin malzemesi insan olduğundan Türk Millî Eğitiminin amaçları doğrultusunda doğrudan veya dolaylı yollardan yönetim olarak insanlara hizmette bulunur.

Eğitim Yönetimi, eğitim alanıyla ilgili politikaların, kararların ve hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecidir. Eğitim yöneticileri, insan kaynaklarını ve maddi kaynakları kullanarak eğitim yönetiminin gerçekleştirilmesini sağlarlar. Eğitim alanında insan kaynaklarının ve maddi kaynakların çeşitli ilke ve yöntemler doğrultusunda kullanılmasıyla gerçekleşen faaliyetler bütünü eğitim yönetimi olarak tanımlanabilir (Keskinkılıç, 2011:7).

### **2.1.2.1.Eğitim Yönetiminin Özellikleri**

Eğitim Yönetiminin diğer yönetim alanları ile ortak noktaları olduğu gibi farklı noktaları da vardır. Eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayıran özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Kaya'dan akt. Keskinkılıç, 2011:199-200):

1. Diğer yönetim alanlarından farklı olarak eğitim sistemi malzemesi insandır. İnsanlara davranış kazandırmak veya eski davranışlarını değiştirmek için çalışır.
2. Eğitimin amaçlarından biri, kişilerde eleştirel düşünmeyi geliştirme ve farkındalık yaratmaktır.
3. Eğitim kurumlarının çıktıları her zaman eğitim sektöründe yer almaz. Farklı sektörlerin işçi ihtiyacını karşılar. Eğitildikleri alanlarda çalışmayan kişiler eğitim-insan-iş dengesini bozabilir.
4. Eğitim sisteminde insan davranışlarındaki değişiklikler ve kazanımların ölçülmesi, başarının değerlendirilmesi zordur.
5. Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevre insanıdır. Bunun için eğitim sistemi toplumun ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır ve toplumun eğitim üzerinde etkisi oldukça fazladır.
6. Toplumun çeşitli kesimlerinin eğitim sisteminden beklentileri farklıdır. Bunlar eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak denetlerler. Bu grupların okul yöneticileri üzerinde baskı kurması kaçınılmazdır.
7. Toplumun eğitim sisteminden beklentileri eğitim sistemine gösterdiği ilgiden fazladır. Bu durum, eğitim yöneticileri ile toplumun işbirliği yapmasını zorlaştırmaktadır.

8. Eğitim kurumları yöneticilerinin Eğitim yönetimi mezunu olmayıp öğretmenler arasından seçilmeleri yönetimde yetkinin kullanılması konusunda problem yaratmaktadır.
9. Eğitim kurumları, köyden kente ülkenin her yerine yayılmıştır. Eğitim yönetimi ise ülkenin her yerindeki eğitim kurumlarının etkili şekilde yönetilmesi sorumluluğunu üstlenmektedir.
10. Türk Eğitim Sisteminde eğitim kurumlarının bulunduğu çevrenin eğitim ihtiyaçlarını karşılama görevi ve yükümlülüğü olmasına rağmen eğitim kurumları merkezin direktifleri doğrultusunda yönetilmektedir.

### **2.1.3.Yönetici**

Yönetici; belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insanları hedeflerine ulaştırmak için uyum ve iş birliği çerçevesinde yönetme konumunda olan kişidir. Günümüz yöneticileri zamanı ve her türlü kaynağı daha etkili ve verimli kullanmak durumunda olduğu için yukarıdaki tanım günümüz yönetici modelini açıklamakta yeterli değildir (Erdoğan, 2000: 33).

Yönetici, örgütü amaçlarına ulaştırabilmek için elindeki tüm maddi ve beşeri kaynakları kullanan kişidir. Yönetici kaynak kullanımı sırasında birçok kararla karşı karşıya kalmaktadır. Verdiği kararların örgüt amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirmeye katkı sağladığı yöneticinin başarısını belirler. Yönetici, içinde bulunduğu örgütle ilgili hayati konularda karar verdiğinden yöneticinin başarısı örgütün başarısı ve devamlılığı için çok önemlidir (Koçel, 2011: 43).

Eğitim kurumlarının genel ve yakın çevre şartlarından etkilendiğini düşündüğümüzde yöneticiyi, günün toplumsal ve siyasal koşullarına ve sistem içi veya dışı değişen şartlara göre dengeleri yeniden kurabilen kişi şeklinde tanımlayabiliriz (Erdoğan, 2000: 33).

Yönetici, yönetimin temel fonksiyonları olan, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetim gibi yönetsel işlevleri yerine getiren; bir grup insanı belli bir amaç çevresinde toplayan ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları motive eden kişidir (Genç, 2012: 23-29).

#### **2.1.3.1.Yöneticinin Özellikleri**

Erdoğan (2000: 39), "üç özellik yaklaşımı" çerçevesinde yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri entelektüel, karakter ve sosyal özellikler olarak sınıflamıştır. Buna göre bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

1. **Entelektüel Özellikler:** Genel kültür, mantıklı olma, analiz yapabilme, sentez yapabilme, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme, konsantre olabilme ve açık olabilme özellikleridir.
2. **Karakter Özellikleri:** Dengeli olma, uyum, dikkat, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, sistemli çalışma, çabukluk, ciddi olma özellikleridir.
3. **Sosyal Özellikler:** Dış görünüş, hitabet gücü, grubu anlayabilme, iş disiplini, iş birliği, kendini ayarlayabilme gibi özelliklerdir.

Yukarıda yapılan yönetim ve yönetici tanımlarından da anlaşılacağı üzere aynı işi yapan kişiler arasında, işlerin düzenli bir şekilde yürüyüp kaos çıkmaması açısından, bir yönetim şemasına ve bu şemada da işlerin sevk ve idaresi bakımından yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

#### **2.1.4.Liderlik**

Liderlik, tanımlanması zor kavramlardan biridir. Bennis (1999) bu zorluğu anlatmak için liderliği, güzelliğe benzetmektedir. Bennis'e göre (1999) liderlik güzellik gibi tarif edilememekte ancak görüldüğü zaman tanınmaktadır (İlğan, 2013: 83).

Lider, kişileri belirli bir amaç doğrultusunda toplayan ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için emir ve talimatlar veren kişidir. Bu bağlamda lider kişilerin enerjilerini bir yönde toplar ve bu enerjyi örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirir.

Liderlik, bireyin tanımlanmış başarı ya da örgütsel amaçlara ulaşmak için diğer grup üyelerini etkilediği süreçtir (Lunenberg ve Ornstein'den çev. Arastaman, 2013: 100). Bu tanımın üç önemli boyutu vardır;

1. Liderlik etki gerektirir,
2. Liderlik amaca ulaşmayı gerektirir,
3. Liderlik takipçiler gerektirir.

Kısaca liderlik; insanları etkileyerek, onları peşinden sürüklemeye ve istediklerini yaptırabilme yeteneğidir.

##### **2.1.4.1.Liderlik ve Yöneticilik**

Liderlik ve yöneticilik sürekli birbiri ile karıştırılan kavramlardır. Lider ile yöneticinin aynı özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkün değildir. İki kavram arasındaki farkları şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Lider ve yönetici grup üyelerini belli amaçlar doğrultusunda yönlendirir ve iş yaptırır. Fakat yönetici iş yaptırma yeteneğini yasal güç olan otoriteden alırken lider gruptan alır,
2. Yönetici kendisine otorite tarafından verilen hedefler doğrultusunda grup üyelerini yönlendirirken, lider hedefini grup üyelerinin ulaşmaya çalıştıkları hedeflere göre belirler,
3. Yönetici yasal bir yetkiyle yönlendirme gücüne sahipken, lider yasal bir yetkisi olmasa da insanları yönlendirebilir. Lider etkilenen değil etkileyen kişidir,
4. Liderliği süreç olarak ele alırsak lider kişi; grubunun amacını belirler ve bu amaçların gerçekleşmesinde de gruba etkili bir şekilde yön verebilir. Lider grubu bir araya getirir, onları grubun amaçlarına güdüler. Lider grup üyeleri tarafından izlenir, grup üyelerinin güven, bağlılık ve sadakat duygularına da hâkimdir,
5. Lider, grubun lider olarak kabul ettiği ve herhangi bir güce dayanmadan grup üyelerinin davranışlarını etkileyen kişidir,
6. İşletmelerin uyumlu bir şekilde çalışmaları için iyi şekilde yönetilmeleri gerekir. İyi bir şekilde yönetilmek için de yöneticiye ihtiyaç duyarlar. Yönetici mal ve hizmet üretmek için üretim elemanlarını alan veya aldırın, bunları belirli ihtiyaçları karşılamak için yönlendiren ve örgütü girişimci adına çalıştırma sorumluluğunu üstlenen kişidir (Genç ve Halis, 2006: 39–43).

Liderlikle yöneticilik arasındaki temel farkın duygusal yönden olduğu söylenebilir. Yönetici, eldeki kaynakları ve yönetsel süreçleri kullanarak grubu amaçlarına ulaştırmayı hedefleyen kişi olarak tanımlanırken, lider, grubun hissedilen ortak amaç ve arzularını, benimsenir bir şekilde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyellerini kullanarak bu amaçlar etrafında toplayan kişi olarak ifade edilebilir.

Deming, üst yönetimlerde sahip olunması gereken liderlik özelliklerini bazılarını şöyle sıralamıştır: Lider işgörenlerine güven verir, yardımcı olur ancak onları yargılamaz. Bütün çalışanlarına çalışma alanlarında kullanacakları kaynaklar yaratır ve onlara kendilerini geliştirme fırsatları verir. İşgörenlerinin çalışmaktan gurur duyacakları bir iş ortamı yaratır. Örgüt çalışanlarının performanslarını en üst seviyeye çıkarmaları ve işlerinde mutlu olmaları için çabalar.

Liderle yöneticiler arasındaki fark, liderler “süreçlere hâkim” iken, yöneticiler “süreçlere teslim” olurlar. Liderle yönetici arasındaki farkları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz ( Genç, 2012: 45):



1. Lider özgün, yönetici kopyadır,
2. Lider yenilikçi, yönetici gelenekçidir,
3. Lider örgüt çalışanları üzerine yoğunlaşırken yönetici yapılar ve sistemler üzerine yoğunlaşır,
4. Lider örgüt çalışanlarına güven verirken yönetici çalışanların kontrol edilmesine güvenir,
5. Lider geniş bir bakış açısına sahiptir, yönetici ise olaylara daha dar açıdan bakar,
6. Lider ileri görüşlüdür, gözleri ufukları tarar, yönetici ise daima kurumun kârını zararını düşünür,
7. Lider doğru işler yapmaya çalışırken yönetici işi doğru yapmaya çalışır,
8. Lider örgüt çalışanlarını motive ederek kendi isteklerini örgüt çalışanlarının istekleri haline getirebilirken yönetici isteklerini örgüt çalışanlarına zorla yaptırmaya çalışır.

## 2.2. Kariyer

Kariyer, kişinin meslek hayatı süresince çalıştığı iş dalında ilerlemesi, beceri ve deneyim kazanmasıdır (Erdoğmuş, 2003: 11).

Kariyer, kişinin genç yaşlarında başladığı ve ilerleme kaydedebileceğini düşündüğü, emekli oluncaya kadar devam ettirdiği meslek hayatıdır denilebilir. Kişi kendini belli bir uzmanlığa adanır ve bu alanda kendini geliştirmek ister. Kişinin girdiği işte kademeli olarak ilerlemek istemesi de bu durumla ilgilidir. Kısacası kariyer kişinin meslek hayatında ilerleme kaydettiği bir süreçtir.

Kariyer, kişinin işiyle ilgili tüm beklentileridir. Kişinin, para, saygınlık, daha iyi koşullara sahip olma, sahip olduğu ödüller, kazandığı terfiler, önüne çıkan fırsatlar, mesleki gelişim olarak da tanımlanabilir.

Kariyer, uzun yıllar boyunca işgal edilen makam, kişinin içinde bulunduğu pozisyon veya makamda yükselme durumu olarak bilinmektedir. Her örgüt çalışanın kariyerini değişik işler, mevkiler ve tecrübelerine göre tanımlayan bu yaklaşıma "Klasik Kariyer Yaklaşımı" denir. Günümüzde bu yaklaşımın üzerine oluşturulan çoklu kariyer anlayışına göre kariyer; bireyin yetenekleri ve ilgilerindeki değişimler, iş ortamındaki gelişmeler ve değerlendirmeler olarak tanımlanmaktadır (Kozak, 2001: 15' ten akt. Erdoğan, 2009: 4).

Kariyer, bireyin yaşamında önemli bir rol oynamaktadır. Kariyer, bireyin sosyal yönünü geliştirir, yaşamına bir hedef ve anlam kazandırır, kişinin toplumsal

statüsünü belirlemede yardımcı olur, iş doyumu oluşmasında yardımcı olur, en önemlisi de yaşamını sürdürebilmesi için gereken maddi imkânı sağlar.

Kariyer, kişinin kendisi için koyduğu hedeflere paralel olarak gerekli eğitimi alması ve bir işe girmesi, iş yaşamında da bir yandan iş deneyimi kazanırken diğer yandan kişisel ve mesleki olarak kendini gerçekleştirme sürecidir. Bu anlamda kariyer, kişinin ölene kadar mesleğinde sonuna kadar ilerlemesidir (KARMER, 2011: 11).

Günümüze kadar kariyer, ilerleme anlamında kullanılmış, son zamanlarda ise ilerleme anlamının yanı sıra bilgi edinilen bir süreç olarak da görülmektedir. Bu süreç boyunca kazanılan bilgi, iş deneyimleri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da içerisine almaktadır. Kariyer için sadece dikey bir ilerlemeden bahsetmek yetersiz olur. Yatay olarak da kişinin seveceği çalışma alanlarına yönelmesini kapsar. Kariyer sadece örgütlerin çalışanları üzerinde tek yönlü bir denetime sahip olduğu bir olgu değildir. Aynı zamanda kişinin kendi kariyerinden sorumlu olduğu bir uygulamalar bütünüdür.

Kariyer kavramı ile ilgili birçok farklı tanım yapılmıştır. Fakat kariyer kavramının yanlış anlaşılması açısından aşağıdaki konuların dikkate alınmasında yarar bulunmaktadır (Şimşek vd., 2004: 12-14).

1. Kariyer kavramı sadece yüksek statü ya da ilerleme imkânları olan işleri yapan bireylerle ilgili değil, örgütte çalışmakta olan her seviyedeki çalışanla da (çaycı, sekreter gibi) ilgilidir. Yani örgütte en alt seviyedeki çalışandan en üst seviyedeki çalışana kadar herkesin kariyeri olabilir,
2. Kariyer kavramının yalnızca yukarıya doğru ilerlemek olduğunu düşünmemeliyiz. Yani kariyer, örgütte dikey yükselmenin yanında şu anda yaptıkları işten mutlu olan ve yükselmek istemeyen işgörenleri de kapsamaktadır,
3. Kariyer kavramı sadece bir örgütte işe girme veya o işte yükselme olarak algılanmamalıdır. Bir kişi farklı örgütlerde ve farklı alanlarda kariyer yapabilir,
4. Kariyer kavramı; hem örgüt çalışanın kendi çalışma yaşamı, planlaması ve denetiminde söz sahibi olması hem de örgütün çalışanları üzerindeki etkilerini ifade etmektedir.

Birey geleceğe yönelik planlarını yaparken, bulunacağı yeri ve mevkisini içinde bulunduğu örgütün desteği olmadan belirleyemez. Örgüt, bireylerin gelecek planlarını gerçekleştirmelerine yardım ederken aynı zamanda çalışanlarını da kendi amaçlarına hizmet eder duruma getirir.

Kişilerin kariyerleri boyunca ona eşlik eden temel faktörler; güdü ve gereksinimleri, değerleri, tutum ve yeteneklerinin birleşimidir. Schein'in 1970'lerin ortasında yapmış

olduğu ilk orijinal çalışmasında birçok insanın kendi kariyerinin seçiminde arkasında yatan temel değerleri beş temel kategoride ele aldığı grlmektedir. Bunlar (Schein'den akt. Aytaç, 2005: 21);

1. Yaratıcılık,
2. Güvenlik/ İstikrar,
3. Otonomi/ Bağımsızlık,
4. Teknik/ Fonksiyonel yetenek,
5. Yönetsel/ Girişimci yetenek.

### **2.2.1.Kariyer Geliştirme**

**Kariyer geliştirme**, örgüt çalışanının bilgi birikimini, yeteneklerini ve kişiliğini geliştirebileceği sosyal ve teknik donanımlar edinmesi sürecidir (Akin, 2005: 5).

Kariyer geliştirme süreçlerinin amacı, kişinin bireysel becerilerini geliştirip, bu becerilerini hem kendisinin hem de yesi olduğu örgütün faydasına sunmaktır. Böylelikle rgt içerisindeki her bireye farklı destekler sağlanmış olunur. Örgütler, personellerinin kariyer gelişimine destek sağlamak için onlara fırsatlar sunarak, onların kişisel doyumlarının gerçekleşmesine ve motivasyonlarının yükselmesine katkı sağlarlar.

Kariyer geliştirme, personelin kendilerine özgü güçlük ve zayıflıklarını ve örgütün gereksinim ve planları ile bunların tümünün birbiriyle nasıl bir uyum içinde olacağını değerlendirmeyi gerektirmektedir. Doğal olarak kariyer geliştirme, örgüt ve işte gerekli olan ilerlemeyi yapacak olan personelin motivasyon, ilgi ve bağlılığını içermektedir. Kariyer geliştirmenin odağı personeli değerlendirmek değil onların potansiyellerini ortaya koymaktır (Zweig'den akt: Aytaç, 2005: 198).

Kariyer gelişim aşamaları şunlardır:

#### **2.2.1.1. Bireysel Kariyer Gelişimi**

Örgütsel gelişmede bireyler için kariyer geliştirme önemli bir n şarttır. Birey bu aşamada kendini tanıtmalı, uluslararası tecrübe kazanmalı, kariyer imknlarını geliştirmelidir.

Bireysel kariyer gelişimi, çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesine, yetişmiş personelin örgütte kalmasına, çalışanların niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesine, kadın ve erkek çalışanlara eşit iş fırsatı sağlanmasına olanak tanır. Ayrıca kişinin teknik ve yönetimsel becerilerinin geliştirilmesini sağlamış olur (Aytaç, 2005: 202).

Kısacası kariyer gelişiminin bireysel yönü, kişinin sosyal, ekonomik ve psikolojik yönden doyumunun sağlanması ile meslek yaşamının daha kaliteli bir süreç içerisinde gelişmesiyle ilgilidir.

#### **2.2.1.2. Örgütsel Kariyer Gelişimi**

Örgütsel açıdan kariyer gelişimi, organizasyonların, personellerine sundukları kariyer şansları ve mesleki gelişimlerini içerir. Bu bağlamda kariyer gelişimi, personelin işe alınması, mevkiinin belirlenmesi, yükseltilmesi ve işten ayrılmasını içeren bir süreçtir. Kariyer gelişimi için belirlenen stratejilerde personelin eğitimi oldukça önemlidir. Personelin bulunduğu konum ve ulaşılması istenen konum belirlenerek hedefler önceliklere göre sıralanır.

Örgütlerde işgörenlere huzurlu, güvenli, rahat, mutlu oldukları, kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve iş doyumuna ulaşabilecekleri bir çalışma ortamının sunulması işgören açısından önemli olduğu kadar, örgütün amaçları açısından da önemlidir. Bunun için kariyer olgusu örgüt ve birey açısından ele alınmalıdır. Korkmaz (2003), Gündüz ve Şahin (2006), kariyer sürecinin örgütsel ve bireysel boyutlarının bütünleştirilmesi üzerinde durmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, örgütün işgörenlerine sunduğu gelişim imkânları ile örgütteki işgörenlerin sahip oldukları bilgi birikimi, deneyim ve yetenekleri arasındaki uyum çok önemlidir. Örgütsel ve bireysel boyutları bütünleştirmede, işgörenlerin örgütün uyguladığı hizmet içi eğitim programları, kursları, seminerleri ve örgüt uygulamaları gibi her türlü yetiştirme programlarına katılmaları, işgörenlerin kariyer hedeflerine ulaşabilmelerine yardımcı olacaktır (İnandı, Tunç ve Uslu, 2013: 220-221).

**Çizelge2.1: Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları**

Yöneticiler İçin Yararları	Çalışanlar İçin Yararları	Örgüt İçin Yararları
1.Yöneticilerin kariyerlerini yönetme becerilerini geliştirir.	1.Örgüt çalışanının kariyeri konusunda karar vermesine yardım eder.	1. Örgüt çalışanlarının bilgi ve becerilerini daha iyi kullanmalarını sağlar.
2. Örgüt için değerli olan personelin örgütte kalmasını sağlar.	2. Örgüt çalışanlarının iş doyumunu artırır.	2. Örgütteki örgütsel bağlılık artar.
3.Örgüt çalışanları ve yöneticileri arasında etkili bir iletişim kurulmasını sağlar.	3. Örgüt çalışanları ve yöneticiler arasında etkili ve sağlıklı bir iletişim kurulmasını sağlar.	3.Bilgi, bütün örgüt düzeyine yayılır.
4. Örgütte personel geliştirme planlaması daha rasyonel bir şekilde yapılır.	4. Örgüt çalışanlarının daha gerçekçi beklenti ve amaçlar içinde olmasını sağlar.	4. Örgüt içindeki iletişim çok daha iyi olur.
5. Yöneticilerin örgütü daha iyi tanımalarını sağlar.	5. Örgüt ve çalışanların performansları hakkında iyi bir geri dönüt elde edilir.	5. Örgüt için değerli olan personelin başka kurumlara geçmesi engellenmiş olur.
6. Üretken bir performans değerlendirme tartışılır.	6. Örgüt ve geleceği hakkında daha çok bilgi sahibi olunur.	6. Örgüt çalışanının gelişimine yönelik bir örgüt profili imajı oluşur.
7. Örgüt işgörenlerinin geliştirilmesinde etkili olur.	7. Kariyer yönetimi konusunda bireysel sorumluluk duygusunu artırır.	7. Personel sistemleri ve işlemlerinde etkinlik artar.
8. Örgüt çalışanlarının motivasyonlarını artırarak yeni sorumluluklar almalarını sağlar.		8. Örgütün amaçlarının ortaya konması kolaylaşır.
9. Örgütteki yetenek kaynaklarını belirleyerek özel projelerin yapılmasını sağlar.		
10. Bireysel ve örgütsel amaçlar arasında uyum oluşmasını sağlar.		

**Kaynak:**James WALKER, Human Resource Strategy, Mc Graw Hill Book Comp., Singapore, 1992, s.196; akt: Aytaç, 2005: 211.

Çizelge 2.1’de Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları sıralanmaktadır.

## 2.2.2. Kariyer Planlaması

Bireyin iş ve meslek yaşamında yükselebilmesinin sağlıklı olabilmesi iyi bir kariyer yönetimiyle mümkün olmaktadır. Kariyer yönetimi en basit tarifi ile bireylerin iş yaşamlarına dair hedefler koyup buna uygun planlamalar yapmalarınıdır (Fındıkçı, 2009: 342).

Kariyer planlama; kişinin hem kendini hem de içinde yaşadığı çevreyi göz önünde bulundurarak, kendisine iş yaşamı ile ilgili amaçlar belirleyip kendisini bu amaçlara ulaştırabilecek eylemleri önceden belirlemesidir. Bu bağlamda kişinin iş yaşamındaki başarısı iyi bir kariyer planlamasına bağlıdır (Uğur, 2003: 247).

Kariyer planlamasını, **bireysel** kariyer planlaması ve **örgütsel** kariyer planlaması olmak üzere iki grupta toplayabiliriz:

### 2.2.2.1. Bireysel Kariyer Planlaması

Bireyin kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmesi; örgüt içi ve dışındaki fırsatları tanıması; kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ait planlamalar yapmasıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 7).

Bireyin öncelikli olarak kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını belirlemesi gerekir. Buna göre kariyer fırsatlarını incelemesi ve kariyer hedeflerini oluşturarak bu hedeflere ulaştıracak uygun yolları belirlemesi gerekir. Kariyer planlaması süreklilik gerektiren bir süreçtir. Bunun sebebi bireyin hayatında, çevresinde veya örgütte meydana gelebilecek değişikliklerin bireyin kariyer beklentisine olası etkilerini gözden geçirme zorunluluğundan kaynaklanır. Kişinin sahip olduğu fırsatlarla bireysel hedeflerin uyumunu kariyer planlaması için oldukça önemlidir (Matiloğlu, t.y.).

### 2.2.2.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlaması, örgüt çalışanlarının örgüt içindeki kariyerleriyle ilgilidir. Örgütte çalışanın mesleğine uygun biçimde ilerlemesini sağlayacak, örgüt-birey uyumunu oluşturacak ve pekiştirecek süreci içermektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 212).

Örgütün işgörenlerine amaçlarını ve kendilerini geliştirmede ve kariyer hedeflerine ulaşmada yardımcı olarak örgüt çalışanlarına kendilerini yenileme olanakları sağlamak, onlar için yeni faaliyetler ve fırsatlar yaratmak amacıyla gerçekleştirdiği sürekli bir süreçtir. Süreklilik arz etmesinin sebebi, çevresel, örgütsel ve bireysel değişikliklerden kaynaklanmaktadır.

### 2.2.3.Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, örgütün insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirildiği, kariyer yollarının belirlendiği, kariyer fırsatlarının duyurulduğu, çalışanların performanslarının değerlendirildiği, astlara kariyer danışmanlığı yapıldığı, iş deneyimlerinin artırıldığı ve eğitim programlarının düzenlendiği eylemler bütünüdür (Gürüz ve Gürel, 2006: 234).

İnsanlar günlerinin büyük bir kısmını çalışarak geçirirler. Bu da yaşamlarının büyük bir kısmını kapsar. Kişinin kendi yetenek ve isteklerine göre yaptığı kariyer planlaması ve bundan sağladığı doyum, onun mutluluk düzeyini yakından ilgilendirir. Aksine kariyer konusunda yanlış planlamalar yapan kendi eğitimi ve kişilik yapısıyla uyuşmayan işlerde çalışan bireylerin ise mutsuz olduğu görülmektedir. Bu durum kendi ruh dünyalarını etkilediği gibi çevrelerini de etkilemektedir (Özdemir Yaylacı, 2006: 86).

Kariyer yönetimi; hem bireyin örgüt içindeki bilgi, birikim, deneyim ve yetenekleriyle ilgili işlerde çalıştırılmasını hem de bireyin hedefleri ile örgütün hedeflerini birleştirip örgüt çalışanlarını güdüleyerek verimliliği artırmayı amaçlar.

Kariyer yönetimi örgüt çalışanlarında iş doyumunu artırarak çalışanın örgüte bağlılığını ve üretkenliğini artırmayı hedefler.

Kariyer yönetiminin örgüte ve bireylere sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Argüden, 1998: 49-50):

1. Örgüt çalışanlarına daha iyi bir iş, ücret ve meslekte yükselme olanağı sağlamak,
2. Örgüt çalışanlarına rehberlik yapmak,
3. İş ortamında daha esnek, samimi, yapıcı ve üretken olmak,
4. Örgüt ile çalışanın bütünleşmesini sağlamak,
5. Örgüt çalışanın yetenek ve kapasitesinden en üst seviyede yararlanmak,
6. İş verimliliğini artırarak örgüt hedeflerine daha çabuk bir şekilde ulaşmak,
7. Örgüt içinde çalışanlar arasında iyi bir iletişim ağı kurarak örgüt çalışanları arasındaki iletişimin akıcılığını sağlamak,
8. Örgüt çalışanlarının hedeflerini anlayıp onları destekleyerek örgütün kendi hedeflerine ulaşmasını sağlamak,
9. İş ortamını daha kaliteli bir yapıya kavuşturmak için örgüt çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine ve kariyer yapmalarına destek olmak,
10. Örgüt çalışanlarının örgüte bağlılığını ve sadakatini artırmak,

11. Örgütün gelecekte yapacağı işleri devam ettirecek nitelikli işgücünü önceden hazırlamak,
12. Örgüt çalışanları ile örgüt arasında yaşanan çeşitli uyumsuzlukları minimuma indirmek,
13. Örgüt içinde iş barışını sağlamak,
14. Kamuoyunda olumlu izlenim oluşturmak.

#### **2.2.4. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler**

Kariyer, kişinin iş yaşamını planlama sürecidir. Kişi kariyerini planlarken birçok etmeden etkilenir. İlk olarak kişinin kendini tanıması ve kariyerini kendi yetenek ve isteklerine göre şekillendirmesi gerekir. İkinci olarak ilgi alanlarının farkında olması, kendi ilgi alanlarına giren işleri seçmesi gerekir. Üçüncü etmen ise kişiliktir, örneğin dışa dönük, hırslı ve başarıdan hoşlanan bir kimse ise bu yönlerini tatmin edecek bir kariyer seçmelidir. Son olarak kişinin sosyal statüsü yani ailesinin sosyo-ekonomik statüsü, mesleki düzeyi içinde yaşadığı çevre kariyer seçimini etkileyen etmenlerdir.

#### **2.2.5. Kariyer Aşamaları**

Bir kariyerin gelişmesini etkileyen çeşitli faktörler vardır. Aile, okul, cinsiyet, kişinin kendi ilgi alanları, tecrübeleri, yaşı bunlardan bazılarıdır. Kişi hayatına bir yön çizebilmek için bu saydığımız faktörler çerçevesinde bir kariyer planı yapar ve geliştirir.

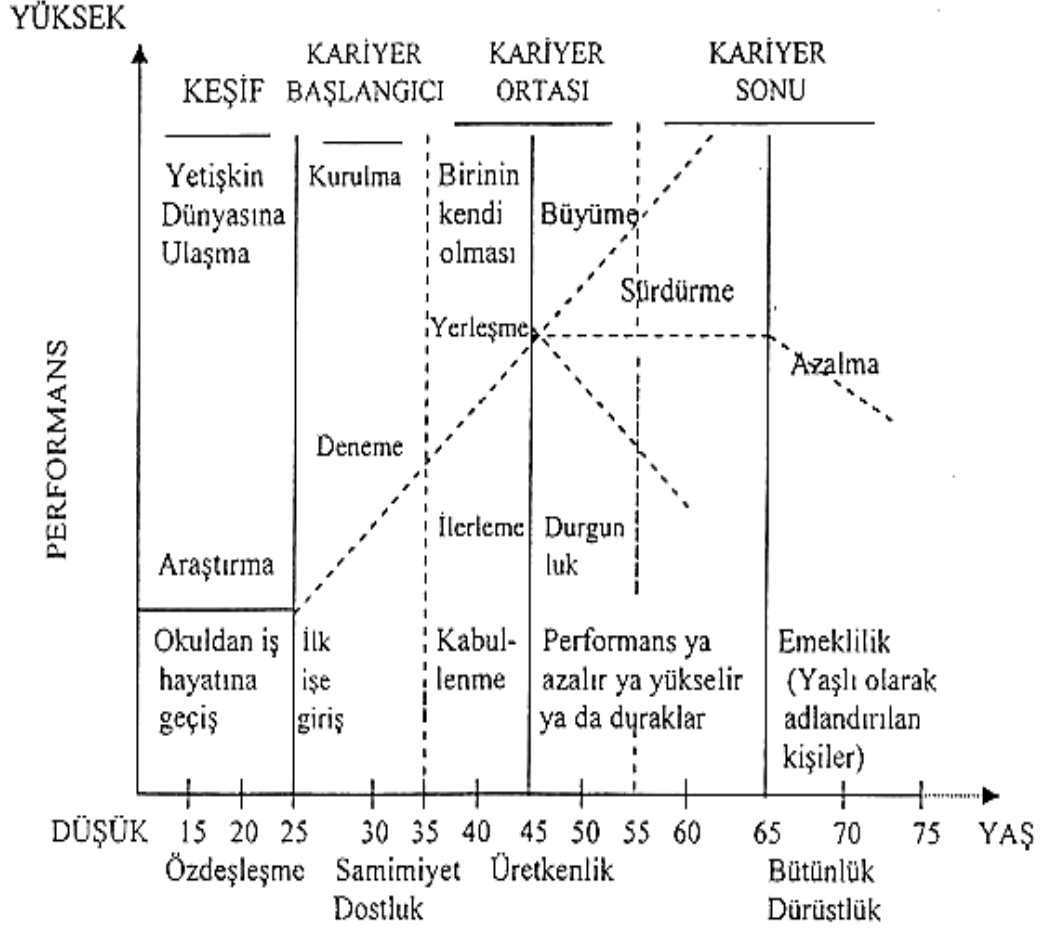
Bireyin kariyer evrelerinin gelişim süreci, onun yaşam evrelerine paralel olarak gelişir. Bireyin istediği kariyer ile gerçekte olan ve bunların birbirine yakınlıklaştırma süreci çeşitli evrelerden geçer. Bireyin yaşantısı bu evreleri etkiler. Yani bir işe belli bir yerden başlarlar ve yaşantıları sonucu inişler ve çıkışlar yaşayabilirler (Çiftçi, 2007: 143).

Bireylerin kariyerleri, eğitim hayatlarının sona ermesi ve çalışma hayatına girmesiyle başlamaktadır. Her yaşam evresinde bireysel gelişmeye yönelik kariyer aşamaları farkına varılmakta ve her aşama bir gereksinim ve görevle ayırt edilmektedir. Örneğin çocukluk, genellikle hayal gücü, rol yapma ile karakterize edilirken, delikanlılık çağı boyunca kariyer kimliği bireyin kendi kimliğinin birleşmesinde ortaya çıkmaktadır. Delikanlılık çağı, okul, iş ve boş zamanlarda mesleki ilgilerin araştırılması dönemi olarak da ortaya konulmaktadır. Yetişkinlik, eğitim ve



emeklilikle sonuçlanmaktadır. Emeklilik ise bazı çalışanlar için işinden ayrıldığı ve yeni kariyerin başladığı süreç olabilir (Singer, 1990: 191'den akt: Aytaç, 2005: 61).

**Çizelge2.2:** Kariyer Aşamaları Modeli



**Kaynak:** Aytaç, 2005: 63.

Çizelge 2.2.'de Kariyer Aşamaları görülmektedir.

Kariyer aşamalarını sırasıyla aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür;

### 2.2.5.1. Keşif Dönemi

Bireyin çevresinde bulunan anne baba, arkadaş ve öğretmenlerinden öğrendiği, televizyondan izlediği, sokaktan gördüğü ve oynadığı rol oyunlarıyla başlayan kariyer seçeneklerinin değerlendirildiği, diğer bir ifade ile bireyin kendi gözlemleri sonunda mesleğini belirlediği dönem kariyer keşif dönemidir (Aytaç, 2005: 64).

Schuler'e göre bu safha doğumdan 25 yaşına kadar olan dönemi kapsar (Schuler'den akt: Aytaç, 2005: 64). Bu evre bireyin kendisini ispat etmeye çalıştığı ve kariyer seçeneklerini değerlendirdiği dönemdir.

Bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsayan bu dönem, onun kariyer çalışmalarına başladığı ilk aşamadır. Bu evrede kişi ilgi alanlarını, amaçlarını ve başarılı olabileceği iş konusunda kendini keşfeder. Bu dönem mesleki eğitim veren liselerin seçiminin de yapılması nedeniyle çok önemlidir. Bu dönemde bireye rehberlik eden, ailesi, yakın çevresi ve sahip olduğu sınırlı bilgidir. Bu dönemde yapılacak yanlış seçimler bireyin meslek seçimini olumsuz etkilemektedir.

### **2.2.5.2. Kuruluş (İşe Giriş ve Kariyer Başlangıcı)**

Kuruluş diğer bir deyişle kariyer başlangıcı aşaması, tahminen 25 yaşlarından 35 yaşlarına kadar devam eden bir ilerleme sürecidir. Kuruluş evresi iş araştırmasıyla başlar ve ilk işini almayı, bir ortak tarafından kabul edilmeyi, işi öğrenmeyi ve gerçek hayatla ilk elle tutulur başarı ve başarısızlık göstergelerini kazanmayı içerir. Kuruluş aşamasındaki iz bırakma, hatalar yaparak, bu hatalardan ders çıkararak ve artan sorumlulukları sırtlayarak şekillenir. Nadiren onlara yüksek statü ve önemli yetki taşıyan iş görevleri verilir. Bu aşama tırmanış olarak da kendini gösterir (De Cenzo ve Robbins'ten akt: Kara, 2011: 45). Bu aşama en az 5 yıllık bir süreçtir. Bu süreçte birey, güvenlik ve emniyet gereksinimlerine önem vermektedir. Bu aşamada bunalım ve belirsizlikler başlamaktadır. Birey bu dönemde iki sorunla karşılaşabilir. Bu sorunlardan birincisi kişinin kendisine bir mevki edinmesi ikincisi ise kişinin kendisini kanıtlamadır (De Cenzo ve Robbins'ten akt: Aytaç, 2005: 65).

Birey bu evrede aradığı işi bulmuştur. İş için fırsatlar aramaya ve değerlendirmeye çalışır. Bu aşama birey için oldukça zor bir süreçtir. Birey bu dönemde yeni işin eve iş ortamına adaptasyon sağlamaya çalışırken aynı zamanda kendisini bu işte ispatlamak zorunda hisseder. Birey bu evrede güven ihtiyacını karşılamıştır ve bir sonraki hedeflerini belirlemeye ve bu hedefler için fırsatlar aramaya başlar. Bireyler her zaman iş hayatının başlarında istediği işe sahip olamaz. Ekonomik sebepler yüzünden istemediği işlerde de çalışabilmektedir. Bu aşamada atılacak doğru adımlar ile kariyer hedeflerine ulaşması mümkündür.

Yapılan araştırmalar, kuruluş aşamasında bireyin istediği işi bulma ve iş hâkimiyetine odaklandığı için bağımsız ve yaratıcı bir şekilde davranmadığını göstermektedir. Bu evre bir uyum sağlama süreci olduğu için, birey grupta kabul görme ve iş arkadaşları ile uyum içerisinde olma isteği içerisindedir. Bu yüzden birey uyum sağlamayı işinde yaratıcı olmaktan daha öncelikli görmektedir.

### 2.2.5.3. Kariyer Ortası (Devamlılık)

İleri düzeyde fiziksel ve zihinsel kabiliyetlerin kazanıldığı ve bunun sonucu olarak enerji, çaba, hırs, azim ve kendine güven gibi duyuşsal özelliklerin öne çıktığı dönemdir (Bakioğlu ve Uygur, 2006: 32).

Bireyin yaşamının olgunluk dönemine rast gelen bu süreçte birey artık işinde uzmanlaşmış ve sağlam bir pozisyonda bulunmaktadır. Birey fiziksel ve güvenlik ihtiyacını karşıladığı için bu aşamada onun için saygınlık, başarı gibi ihtiyaçlar büyük önem kazanır. Birey yükselme fırsatlarını araştırır, daha etkin olabileceği, karar yetkisinin kendinde olabileceği işlere geçmeyi ister.

Bireyin sağlık sorunlarıyla ciddi olarak karşılaştığı evredir. Bu sorunlarından en önemlilerinden biri orta yaş krizidir. Bu durumun sebebi iş yaşamı olabileceği gibi bireyin özel hayatında yaşadığı sıkıntılar ve çevresel faktörler de etkili olabilmektedir. Kişi bu dönemde iş hayatında durağan bir döneme girmektedir. Bu dönemde kişi, yeni kazanımlar elde edemez, iş hayatı monotonlaşır.

Tükenmişlik sorunu diğer evrelerde ortaya çıkabildiği gibi bu dönemde de daha yoğun bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişliği, fiziksel, zihinsel ve duygusal yorgunluk olarak tanımlayabiliriz. Bu durum özellikle stresli iş yaşamına sahip olan insanlarda daha sık görülmektedir. Bireyin enerjisinde düşüş, işe karşı ilgisizlik, performansında düşüş görülür. İş yaşamındaki hızlı değişiklikler, teknolojik yenilikler ve bireyin bu değişimlere uyum sağlayamaması da bu durumun sebeplerindedir. Birey işinde istenilen performansı gösteremediği için işverenler onu pasif bir göreve verebilir, işten çıkarabilir veya birey kendi isteği ile işten ayrılabilir. Birey bu dönemde kariyerinde gerileyebilir. İşinde hızlı yükseliş de yeni pozisyonuna uyum sağlayamamış olması da birey için stres kaynağı olacaktır.

Kariyer hayatına bu döneme kadar yükselen bir ivmeyle devam eden birey, bu dönemin sonlarına doğru üç olasılıkla karşı karşıya kalabilir (Özdemir, 2005: 61):

**Gelişme:** Birey, iş hayatındaki başarısını devam ettirebilirse bir şeyler başarabilme isteği ile daha fazla sorumluluk alacak ve bunun sonucunda kariyer basamaklarında yükselmeye devam edecektir.

Bu başarısının sonucunda birey daha çok saygı görecek ve kendini gerçekleştirme yolunda daha fazla çaba harcayacaktır.

**Düzleşme (plato):** Bireyin kendisinden veya örgütten kaynaklanan nedenlerle mesleki kariyerindeki ilerleme yavaşlayabilir ya da durabilir. Bu durum bireyin sosyal, psikolojik ve bedensel olarak monoton bir döneme girmesine neden olabilir.

Düzleşme ya da plato dediğimiz bu durum, kariyer ortası döneminin en önemli sorunlarındanıdır.

**Gerileme (düşüş):** Bireyin fizyolojik, psikolojik, bedensel ve zihinsel fonksiyonlarındaki çeşitli gerilemelerden dolayı verimliliğinin azalmasına paralel olarak kariyerinde de bir gerileme olabilir. Bu durumda örgüt; yatay kariyer ilerlemesi, rehberlik, iş genişletme, esnek ödül sistemi, gelişen şartlara uygun eğitim gibi olanaklarla bireyi desteklerse bu dönemdeki problemler en aza indirgenebilir.

#### **2.2.5.4. Kariyer Sonu**

Bireyin kariyerinin en uzun safhası olup, kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu devreye de taşınır. Bu dönemde kişinin dikkati sağlığına çevrilebilir. Genç çalışanlar tarafından hürmet gördükleri zaman zevklenir ve gurur duyarlar. Saygınlık ve kendini geliştirme ihtiyacı önemini korumaktadır (Aytaç, 2005: 72).

Bu evrede enerji ve coşkuda kayıp olmakta, kendine güven ve kendini kabul ile bir rahatlık hissedilmektedir (Bakioğlu, Gayık Asyalı, 2005: 96).

Bu evrede bireyin öğrenme durumu yavaşlar, bilgi ve tecrübelerini diğer çalışanlara aktarma isteği görülür. Bu konumu ile çevresinden saygı görür. Birey bu evrede orta yaş sendromunu atlatmıştır fakat bu durum yerini genel sağlık sorunlarına bırakmıştır. Bireyin örgüte olan eğilimi azalır ve kendi hayatı üzerine eğilir. İşten ayrılma eğilimleri olan kişiler ise işlerine yönelik herhangi bir performans sergilemezler.

Kariyer ortası evresinde karşılaşılan sorunların bir kısmı, bu evreye de taşınır. Bu evrede yükselme eğilimi gösterenlerin oranı çok düşüktür. Ülkemizdeki emeklilik yaşı, yapılan son çalışmalar ve çıkarılan yasadın önce gelişmiş ülkelere nazaran oldukça düşüktü. Gelişmiş ülkelerde genellikle emeklilik ile kariyerin sonlanması bir arada görülmektedir. Bunda emeklilik yaşının yüksek olmasının ve bireyin zaten çalışma isteğinin kalmamasının yanında, emeklilikte sağlanan ekonomik olanakların yeterliliği etkili olmaktadır. Ülkemizde önceki yıllarda, emeklilik yaşının düşük olması sonucu, emekli olduktan sonra da bireyin çalışma gücü ve isteği devam etmekteydi. Kimi zaman emeklilikte sağlanan ekonomik olanakların yetersizliği de bireyi emeklilikten sonra da çalışmaya itmektir (Akman, t.y.).

#### **2.2.5.5. Azalma (Emeklilik)**

İş hayatının son evresi olan emeklilik, zamanının bilinmesine rağmen, bazı bireylerde bir şok yaratmaktadır. Bunun nedeni; emeklilik yaklaştıkça, kişinin

sorumluluklarının, gücünün, kariyerinin azalması ve iş kaybından dolayı bireyde bir boşluk oluşturmasıdır (Sav, 2008: 21).

Kişi, emeklilik döneminde iş kimliğini kaybettiği için kendini yararsız ve verimsiz hissedebilmektedir. Özellikle ülkemizde emekli maaşlarının yeterli düzeyde olmaması bireyin aynı zamanda ekonomik sorunlar yaşamasına da sebep olacaktır. Bireyin psikolojik durumunda da sorunlar yaşanabilir. Bireyin bu dönemde yardıma ihtiyacı olacaktır. İşten boşalan boşluğu yeni aktiviteler ve zorunluluklar ile doldurmaya çalışacaktır. Emeklilik, bireyin yaşamında yepyeni bir dönemdir. Bu aşamada birey, çalışırken isteyip de yapamadığı işleri yapma imkânı bulur (Çeşitli kurslara gitme, resim yapma, çiçek yetiştirme gibi). Kısaca bu dönem bireyin hobilerine daha çok vakit ayırmaya başladığı dönemdir.

### **Çizelge2.3: Kariyer Evreleri ve Bu Evrelere Karşılık Gelen Kişisel Gereksinimler**

<b>GEREKSİNİM</b>	Güvenlik, Psiko-sosyal	Güvenlik, Emniyet	Başarı, Saygı, Özerklik	Başarı, Özsaygı	Kendini Gerçekleştirme
<b>YAŞ</b>	25	25–30	30–45	45–65	65
<b>KARİYER AŞAMASI</b>	İş Öncesi	İşe Giriş	İlerleme	Koruma	Emeklilik

**Kaynak:** Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 161.

Çizelge 2.3'te Kariyer Evreleri ve Bu Evrelere Karşılık Gelen Kişisel Gereksinimler belirtilmiştir.

### **2.3. Yönetim Ve Kadın**

Kadın toplumun ona biçtiği eş, anne, ev kadını gibi çeşitli rollerin yanında iş yaşamında da yer almaya başlamış ve sahip olduğu özellikleri çalışma hayatına da yansıtmıştır. Kadının iş yaşamında başarılı olma arzusu, onun bu alanda ilerlemesini sağlamış ancak "işçi" konumundan "yönetici" konumuna çıkması oldukça zor olmuştur. Hem kendisiyle ilgili sorunlarla mücadele eden hem de toplumun

baskısıyla karşılaşan kadın kendini gerçekleştirme sürecinde zaman zaman sorunlar yaşamıştır (Negiz ve Yemen, 2011: 196).

Erkek egemenliğinin hüküm sürdüğü iş dünyasında kadınlar artık erkeklerin arkasında değil yanında yer almak istemektedirler. Bu durum birçok çevre açısından olumsuz görülmekte ve kadının görevlerini belli sınırlar içerisinde çizmektedirler. Bu çevrelere göre kadınlar ev, eş ve çocuk döngüsü içerisinde yer almalıdır. Özellikle az gelişmiş toplumlarda bu düşünce daha yaygın olarak görülmektedir. Bu tür ülkelerde kadınların yönetsel bir pozisyona gelmesi neredeyse olanaksızdır (Doğramacı, 1997: 106).

Yönetim cinsiyete dayalı olmayan ancak birtakım özellikleri ve nitelikleri de bünyesinde bulundurması gereken bir olgudur.

Ülkemizde, özellikle resmî kurumlarda, çalışma hayatındaki tüm koşullar yasalara da bağlı olarak kadın erkek eşitliği üzerine yapılandırılmış olmasına rağmen uygulama aşamasında yönetim kademelerinde erkek egemen bir yapılanmanın hâkim olduğu görülmektedir (Türktan, 2011'den akt: Negiz ve Yemen, 2011: 201).

Bilişim, finans, insan kaynakları, reklamcılık, halkla ilişkiler, müşteri hizmetleri gibi alanlarda çoğunlukla kadın yöneticiler tercih edilmektedir. Ancak istatistikler, kadınları gelişmiş ülkelerde dahi, üst yönetim kademelerindeki sayısının çok düşük olduğunu göstermektedir. Kadınlar çoğunlukla orta kademedeki görev yapmakta, üst yönetim basamaklarına ulaşamamaktadırlar. Bu durum toplumsal değerler, kişisel özellikler, kurumsal uygulamalar, aile desteğinin olmaması gibi faktörlerle açıklanmaktadır (Pamukoğlu, 2004: 91).

Günümüzde kadınlar iş yaşamının her alanında yer almaktadır. Fakat yapılan araştırmalarda ister gelişmiş olsun ister gelişmekte olan ülkeler olsun kadınlar için belli iş alanları ve mesleklerin belirlendiği görülmektedir. Kadınların özellikle "yöneticilik" gibi bir pozisyonda erkekler karşısında şansları oldukça azdır. Kadın yönetici kavramını yerleştirmek en gelişmiş ülkelerde bile hala istenen düzeye ulaşamamıştır (Tikici, 1998: 58).

Erkek ve kadın yöneticilere ilişkin yapılan bir başka araştırma da ise her iki cinsinde olumlu ve olumsuz özellikleri belirlenmiştir. Erkeklerin kadınlara nazaran olumsuz özellikleri; daha şekilci, mesafeli, otoriter ve cinsiyet ayrımcılığı yaptıkları söylenirken kadınların erkeklere nazaran daha duygusal oldukları ve kendine güven konusunda sıkıntı yaşadıkları görülmüştür. Erkeklerin olumlu özellikleri ise iş ve sosyal hayat ayrımını yapabilen, rahat, neşeli; kadınların ise daha insancıl, adaletli, organize olmuş gibi özellikleri ortaya çıkmaktadır (Heller'den çev. Tuzcular, 1997: 23-24).

Çalışma yaşamı içerisinde karar mekanizmalarının çalıştırıldığı yönetim kadrolarında yer alabilmek için gereken eğitim düzeyi, meslekî deneyim ve davranış kodları, kadınlara uzun süre kapalı tutulduktan sonra kadınlar öncelikle eğitimlerinin önündeki engelleri aşmışlar, sonra meslekî tecrübe edinme imkânlarına sahip olmuşlar, fakat davranış kodlarına adaptasyonları erkekler tarafından farklı biçimlerde zorlaştırılmıştır. Başka bir ifadeyle eğitim ve meslekî deneyim kazanımını sağlayacak ekonomik ve hukuksal olanaklar yaratılmışsa da, yönetimde davranış kodlarını değiştirecek toplumsal rol, norm, tutum ve değerler sistemindeki gelişmelerin daha yavaş seyretmekte olması geniş kadın topluluklarının üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerini engellemekte, zorlaştırmakta veya geciktirmektedir (Arıkan ve Yıldırım, 1993: 52).

### **2.3.1. Tarih Boyunca Kadının Eğitimi**

Kadınların eğitilmesi çok eski tarihlerden beri ihmal edilmiş ve kadınların eğitilmesi yönünde çaba harcanmadığı gibi zaman zaman çeşitli şekillerde kadının eğitimi engellenmiştir.

Günümüze kadar gelen anlatılardan anlaşılacağı üzere Antik Çağ ve Ortaçağ öncesinde kadınların akademide eğitim görmeleri ve çalışmaları alışlagelmiş bir durum olmamasına rağmen yine de mümkündü. Yine anlatılardan anlaşılacağı üzere Antik Mısır, Antik Yunanistan ve Roma İmparatorluğu döneminde zamanın önde gelen kadın filozofları, bilgeleri, kadın doktorları ve mimarları mevcuttur.

Ortaçağ'ın feodal sisteminde eğitim kurumları kilisenin egemenliğine girdikten sonra kadınların eğitim alma olanakları daha da zorlaşmıştır. Daha sonraları kadınların eğitim almaları manastırlara yardım etmeleri şartına bağlanmıştır.

Aydınlanma Çağı'nda resmî okullarda zorunlu eğitim yaygınlaştığında kızların eğitim sistemine dâhil edilmesi tartışması da başlamıştır.

Kadınların akademik alanda eğitim görmeleri uzun süre tartışılmış ve çeşitli çevreler bu duruma karşı çıkmışlardır. Kadınlara vatandaşlık hakkı taleplerinin ardından o güne kadar yalnızca erkeklerin faydalandığı mesleki eğitimden kadınların da faydalanmaları istenmiştir.

Kadın öğrenci dinleyicileri ilk defa 1840 yılında Zürih Üniversitesi'ne gelmiş ve 1863 yılında itibaren de kayıtlar çoğalmıştır.

### **2.3.1.1.Osmanlı Devleti'nde Kadının Eğitimi**

Osmanlı Devleti, Arabistan ve Orta Asya bölgesinin gelenekleriyle harmanlanmış bir imparatorluktur. Bu imparatorluk içinde İslami gelenekler ile Türk gelenekleri etkileşim içindeydi. İslamiyet öncesindeki Türk Devletlerinde kadınlar da erkeklerle beraber devlet yönetiminde ve sosyal hayatta çeşitli roller üstlenmekteydi.

Eski Türklerde halka hizmet konusunda kadının rolü hakan derecesinde büyüktü. Kadının her meclise girme hakkı vardı.

İslamiyet'in Arap etkisinin daha az olduğu Hindistan ve Orta Asya'da devlet yönetiminde kadın hükümdarlar oldukça fazlaydı.

Osmanlı İmparatorluğu'nda eğitimin ilk aşamasını sübyan mektepleri oluşturmaktaydı. Sübyan mektepleri genel olarak cami yakınları ya da mahalle aralarında kurulurdu. Kız ve erkek öğrencilerin karma olarak gidebileceği mekteplerin yanında sadece kız öğrencilerin devam ettiği mektepler de bulunmaktaydı. Kız çocukların 8-9 yaşlarına kadar bu okullara devam ederler ve daha sonra okuldan alınırlardı.

Osmanlı İmparatorluğu'nun erkek eğitimi ile beraber kadın eğitimine de yönelmesi ve bu konuda örgütlenmeye gidilmesi Tanzimat'tan sonra olmuştur. Tanzimat'tan sonra kadınların eğitilmesi Osmanlı Devleti'nin genel eğitim politikası içerisinde yer almış ve ilk defa 1858'de kız rüştiyeleri açılmıştır.

Türk kadını açısından bazı yeniliklerin gelmesi, Tanzimat'la birlikte(1839) Batı'dan etkilenmemiz sonucu olmuştur. Fransa'nın Duruy Kanunu'ndan (1867) etkilenerek Maarif Nazırı Saffet Paşa tarafından 1869 yılında Maarif-i Umumi Nizamnamesi hazırlanmıştır. Bu Nizamname ile eğitim sistemimize yasal bir düzenleme getirilmiş ve Tanzimat'tan bu yana eğitimde yapılan düzenlemeler bir sisteme bağlanmıştır. Bu olay, eğitim tarihimiz açısından bir dönüm noktası olmuştur. Bu olaydan sonra okuma-yazma çağındaki kız çocuklarının tümüne ilköğrenim zorunluluğu getirilmiş, kız çocukları için ortaokul (rüştiye) açılması düşünülmüş ve Kız Öğretmen Okulu açılmasına karar verilmiştir.

1870'de "Darülmuallimat"ın açılmasıyla hem kız rüştiyelerine hem de kız sübyan okullarına kadın öğretmenler yetiştirilmeye başlanmıştır. Kadın öğretmenlerin yetiştirilmesiyle büyük şehirlerde ve kasabalarda kız rüştiyeleri yaygınlaşmaya başlamıştır. 1914'te de kız öğrenciler için Darülfünun açılmış ve bu okullar kız öğrenciler için en yüksek eğitim kurumu olmuştur.



I. Dünya Savaşı'nda erkeklerin askere alınmasından dolayı devlet işlerinde erkeklerin yerini kadınlar almaya başlamıştır. Kadınlar Dünyası, Hanımlar Alemi, Hanımlara Mahsus Gazete gibi dergi ve gazetelerde kadın hakları savunulmaya başlanmış ve bu gibi gelişmeler toplumda kadın eğitiminin yaygınlaşmasında önemli rol oynamıştır.

Üç rüştiye ve iki idadi sınıftan oluşan ilk kız idadisi, 14 Ekim 1911 tarihinde İstanbul İnas İdadisi adıyla açılmıştır. İlk kız lisesi de 1913'te İstanbul İnas Sultanisi adıyla açılmıştır. Bunun dışında Kız Sanayi ve Kız Teknik Mektepleri de açılmıştır.

İlk kız lisesi, Leyli ve Nehari İstanbul Sultanisi adı ile İstanbul İnas İdadisi'nin aynı öğrenci ve öğretmen kadrosuyla 14 Mart 1916'da Aksaray'da açılmıştır.

Eğitim süresi bir yıl olan Ticaret Okulu Kızlar Şubesi, Ameli Ticaret İnas Şubesi adı ile 1917'de açılmıştır.

Erkek İlkokullarında kadın öğretmenlerin de ders verebileceği hakkındaki karar 17 Mart 1918'de Maarif Nezareti'nce yayımlanmıştır (Wikipedia, kadın hakları).

### **2.3.1.2.Cumhuriyet Döneminde Kadının Eğitimi**

Ulu Önderimiz Mustafa Kemal Atatürk: "Kadınlarımız, erkeklerden daha aydın, daha feyizli, daha fazla bilgili olmaya mecburdurlar." sözüyle, kadın eğitiminin önemi konusundaki düşüncelerini dile getirmiştir.

1923 yılında Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasından sonra kadınlar ve erkeklere eğitimde eşit olanaklar sunan, eğitimi tek sistem altında toplayan ve eğitimin bütünlüğünü sağlayan Tevhid-i Tedrisat Kanunu 1924'te, Kıyafet Kanunu 1925'te, Türk Medeni Kanunu 1926'da kabul edilmiş ve bu kanunlar ile kadınlara hem aile içinde hem de sosyal yaşamda erkeklerle eşit haklar tanınmış, kadınların yasal statüleri değişmiştir.

Kadınlara yerel seçimlerde 1930 yılında, genel seçimlerde ise 1934 yılında seçme ve seçilme hakkı verilmiştir (Wikipedia, kadın hakları).

Ülkemizde "eğitim hakkı" Anayasa ile de güvence altına alınmıştır. 1982 Anayasa'mızın 42.maddesinde "kimse eğitim ve öğretim hakkından yoksun bırakılamaz" hükmü yer almıştır. Aynı maddede "İlköğretim kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır" ibaresi bulunmaktadır (T.C. Anayasası, 1982).

Günümüz kadını bilinçli, yaratıcı ve üretici olmak durumundadır. Yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almamış, üretici gücü olmayan bir kadının toplumda saygın bir yeri olması düşünülemez. Günümüzde kadınlar hem iyi bir anne, iyi bir eş, iyi bir ev kadını hem de iş hayatında başarılı olmak durumundadır. Ailenin temeli olan kadın aynı zamanda da geleceğin sahipleri olan çocuklarımızın da ilk eğitimcileridir. Bu açıdan bakıldığında kadınların eğitimi çok büyük bir önem taşımaktadır. Geleceğe güvenle bakabilmek için toplumsal yapımızın temeli olan annelerin eğitimine gerekli önemin verilmesi gerekliliği unutulmamalıdır (Göktekin'den akt. Şahin,2007: 52).

Cumhuriyet'in ilanından sonra ülkemizde meydana gelen değişim ve devrimlerin sonucunda Türk Kadını çok büyük haklar elde etmiştir. Cumhuriyet devrimlerinin temel amacı; Türk Kadınına gerekli eğitimi vererek onların iş yaşamında yer edinmelerini, bir meslek sahibi olmalarını ve böylece sosyal, siyasi ve kamusal hayatta yer edinmelerini sağlamaktır (Acar, 1998:111). Ancak yapılan bunca reform yine de Türkiye'deki kadına karşı geleneksel bakış açısını değiştirememiş, kadınların eğitim almaları ve çalışma hayatına katılmaları, gelişmiş ülkelerden geride kalmış ve istenilen düzeye ulaşamamıştır.

Bu güne geldiğimizde ülkemizde okuma-yazma bilmeyenlerin nüfusa oranı % 4,2'dir. Okuma-yazma bilmeyen kadınların nüfusa oranı daha yüksektir. Ülkemizde okullaşma oranının fazlalaşması ve çeşitli okuma-yazma kursları ile her yıl okuma-yazma bilenlerin sayısı artmıştır. Buna rağmen hala istenilen seviyeye ulaşamamıştır.

**Çizelge 2.4:** Okuma-Yazma Durumu ve Cinsiyete Göre Nüfus (6+ Yaş) 2013 Türkiye

<b>Okuma-Yazma Durumu</b>	<b>Toplam</b>	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>
<b>Okuma-Yazma Bilmeyen</b>	2.654.643	2.205.315	449.328
<b>Okuma-Yazma Bilen</b>	64.374.134	31.275.805	33.098.329
<b>Bilinmeyen</b>	1.706.368	832.915	873.453
<b>Toplam</b>	<b>68.735.145</b>	<b>34.314.035</b>	<b>34.421.110</b>

**Kaynak:** TÜİK Ulusal Eğitim İstatistikleri Veri Tabanı 2013 Sonuçları

\* Yabancılar kapsama alınmamıştır.

Çizelge 2.4'te TÜİK Ulusal Eğitim İstatistikleri Veri Tabanı 2013 yılı sonuçlarına göre okuma-yazma durumu ve cinsiyete göre nüfus bilgileri verilmiştir. Buna göre; 2.654.643 kişi okuma-yazma bilmemektedir. Okuma-yazma bilmeyenlerin 2.205.315 kadınlardan oluşmaktadır. 6 yaş ve yukarı nüfus içinde (Bilinmeyenler göz ardı edildiğinde) kadın okuma-yazma bilmeyenlerin oranı %6,6, erkek okuma-yazma bilmeyenlerin oranı ise %1,3'tür. Okuma-yazma bilmeyen her 10 kişiden 8'ini kadınlar oluşmaktadır. Yetişkin nüfus içinde (+15) kadın okuma-yazma bilmeyenlerin oranı ise %7,9'dur.

**Çizelge 2.5: Bitirilen Eğitim Düzeyi ve Cinsiyete Göre Nüfus (6+yaş) 2013 Türkiye**

<b>Bitirilen eğitim Düzeyi</b>	<b>Toplam</b>	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>
<b>Okuma yazma Bilmeyen</b>	2.654.643	449.328	2.205.315
<b>Okuma yazma bilen fakat bir okul bitirmeyen</b>	14.053.831	6.459.316	7.594.515
<b>İlkokul mezunu</b>	14.994.232	6.454.722	8.539.510
<b>İlköğretim mezunu</b>	13.018.720	7.317.838	5.700.882
<b>Ortaokul veya dengi okul mezunu</b>	2.828.299	1.720.425	1.107.874
<b>Lise veya dengi okul mezunu</b>	12.085.335	6.976.694	5.108.641
<b>Yüksekokul veya fakülte mezunu</b>	6.706.780	3.762.530	2.944.250
<b>Yüksek lisans Mezunu</b>	532.757	313.397	219.360
<b>Doktora mezunu</b>	154.180	93.407	60.773
<b>Bilinmeyen</b>	1.706.368	873.453	832.915
<b>Toplam</b>	<b>68.735.145</b>	<b>34.421.110</b>	<b>34.314.035</b>

**Kaynak:** TÜİK ADNKS Eğitim, Kültür ve Spor Veritabanı 2013 Sonuçları

\* Yabancılar kapsama alınmamıştır.

Çizelge 2.5'te TÜİK tarafından hazırlanan "Ulusal Eğitim İstatistikleri" raporundan alınan bilgilere göre 6 ve yukarı yaş grubunda bitirilen eğitim seviyesi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

### 2.3.2. Kadının Çalışma Hayatına Katılımı

Kadınların işgücüne katılımı, kadınların bireysel gelişimleri için olduğu kadar ülkelerin gelişimi için de oldukça önemlidir. Nitekim kadınların çalışma yaşamında gösterdiği varlık ülke kalkınmasının sürdürülebilir kılınması için oldukça önemli bir koşul olarak kabul edilmektedir (Ayyıldız Ünnü, Baybars ve Kesken, 2014: 123).

Kadınlar, çalışma yaşamında yer almadan önce yüzyıllarca süren bir toplumsal ve ekonomik gelişmenin sonucunda, toplumun bir ferdi, vatandaşı, eşit haklara sahip bir bireyi olduklarını kanıtlamak durumunda kalmışlardır. Ancak, toplumdaki topluma değişiklik göstermekle birlikte erkek nüfusla eşit sayısal ağırlığa sahip olmasına rağmen sürekli ikinci plana itilmesi kadının çalışma yaşamına ilişkin dengesiz gelişmelerin sürekliliğine sebep olmuştur.

Tarihsel gelişim sürecinde kadınlar, çeşitli biçimlerde üretim faaliyetlerinde her zaman, yer almışlardır. Önceleri avcılıkta ve tarımda cinsiyete dayalı işbölümüyle birlikte tarım ve ev işlerinde çalışan kadınların daha sonraları ücretli olarak çalışma hayatına girmeleri ve ekonomik bağımsızlıklarına kavuşmaları, ezilmişliklerinden kurtulmalarının bir anahtarı gibi görülmektedir. Çeşitli feminist çalışmalar kadına karşı yapılan ayrımcılığın, çalışma hayatına da yansıdığını ve bu eşitsizliğin kamu alanında da olduğunu göstermektedir (Kavacıklı, 1999: 103-108).

Modern anlamda kadının çalışma hayatına girmesi ve ücretli işçi statüsünü almaya başlaması sanayi devrimiyle gerçekleşmiştir. İlerleyen süreçlerde yaşanan sosyo-ekonomik değişimler ve gelişmeler kadınların iş hayatında daha aktif yer almasına olanak sağlamıştır. Dünya genelinde geçmişten günümüze geldikçe çalışma hayatına katılan kadın sayısında büyük oranda artış yaşanmasına rağmen, kadının çalışma hayatına girdikten sonra kariyer ilerlemesinde aynı oranda yükseliş gerçekleşmemiştir (Korkmaz, 2014: 2).

Cumhuriyet döneminde kadının yasal hakları açısından Türkiye dünyadaki gelişmelere paralel olarak önemli aşamalar kaydetmiştir. Eğitimde eşitlik tanınması, evlilik ve miras konusunda yapılan düzenlemeler ile seçme ve seçilme haklarının verilmesi Türk kadınlarının yasal haklarını değiştiren önemli yeniliklerdir. Bu gelişmeler toplumsal hayatta ve çalışma hayatında kadının statüsünü üst düzeye çıkartmıştır.

Cumhuriyet döneminden itibaren devletin desteği ile yürütülen çalışmalar bu konuya daha bilinçli yaklaşılmasını sağlamıştır. Türk kadınının toplumda ve çalışma

hayatında hak ettiği yeri almasında etkili olan bu gelişmeler gün geçtikçe hızlanmaktadır.

Ancak yapılan bu çalışmalara ve uğraşlara rağmen toplumsal yapılanma ve politikadaki eşitsizlikler tamamen çözümlenememiştir. Günümüzde Türkiye’de ve dünyada oluşan sosyal ve ekonomik gelişmeler toplumun kadına bakışını değiştirmektedir.

Bunun sonucu olarak da kadının çalışma yaşamındaki önemi giderek artmaktadır. Bunun başlıca nedenleri:

1. Kadının eğitim düzeyinin artması,
2. Ekonomik gelişmeye bağlı olarak kadın iş gücüne talep artması,
3. Kadının toplum içindeki rolüne bakış açısının değişmesi,
4. İş olanaklarının artması,
5. Ailenin tüketim ihtiyacının erkeğin çalışması ile karşılanamaması ve bunun sonucu olarak kadının aileye ekonomik katkıda bulunma isteğidir (Akoğlan, 1997: 2-3).

İş tanımları yapılırken sadece ev içinde ve ev dışında yürütülen gelir getirici faaliyetler esas alınmaktadır: Diğer ev içi işler de üretim faaliyetidir, ancak kullanım değerleri olduğu halde gelir getirici olmadıklarından iktisadî faaliyet kapsamında değerlendirilmemektedir. Bu nedenle kadınların işgücüne katılımları değerlendirilirken, ücretsiz aile işçiliğinin (ev kadınlığı) ve ücretli kadın işgücünün ayrı ayrı ele alınması gerekmektedir. Kadın işgücüne talebin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

1. Genel olarak kadınlar, iş alanlarındaki gelişmelerden en son yararlanan, kısıntılardan da ilk zarar gören kesimi oluşturmaktadır,
2. Ekonominin genel gelişme süreci içinde kadın işgücüne talep başlangıçta artarken, bir noktadan sonra kadınların ücretli işgücü içindeki oranlarının azaldığı araştırmalarla kanıtlanmıştır,
3. İşsizliğin ve sürekli düşük istihdamın olduğu dönemlerde kadın çalışanlar, erkeklerine egemenlik alanına yönelen bir tehdit olarak algılanmaktadır,
4. Aileleri için gelir sağlama zorunluluğunun kritik bir önem kazandığı hallerde bile kadınlar erkeklerle haksız rekabete diyorlarmış gibi değerlendirilmektedirler,

5. Toplumda kadınlık rolleri ile ilgili kavramlar, kadınların çalışma alanında ciddi sınırlar oluşturmaktadır (Kabaoğlu, 2008).

### **2.3.2.1. Dünyada Kadın Yöneticiler**

Dünya ve ülkemiz genelindeki nüfusta çok önemli bir paya sahip olan kadınlar iş hayatında yeterince yer alamamaktadır. Toplumun kadın ve erkeğe biçtiği farklı roller nedeniyle kadın daha geri planda kalırken, yöneticilik erkeklere daha uygun bir rol olarak görülmüştür.

Daha kuvvetli, kendine güvenli, rekabetçi, analitik düşünceye sahip olarak görülen erkek ve daha duygusal, rekabeti sevmeyen, güçsüz bireyler olarak görülen kadın arasındaki bu farklılıklar nedeniyle tarih boyunca erkekler yöneticiliği de kapsayan yüksek statülü mesleklere uygun görülürken, kadınlar öğretmenlik, hemşirelik ve ev hanımlığı gibi işlere uygun görülmüştür.

Ancak; İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ağırlaşan hayat şartları nedeniyle kadınlar da dışarıda çalışarak ev bütçesine katkıda bulunmak zorunda kalmışlar ve böylece kadınların çalışma hayatına girmeleri büyük hız kazanmıştır. Ayrıca kadının eğitim seviyesinin artması ve değişen toplumsal değerler sonucu kadınlar çalışma hayatını ev hayatına tercih etmiştir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından "Uluslararası Kadın Günü" dolayısıyla yayınlanan "Kadın istihdamında Küresel Eğilimler, Özet - 2007" başlığını taşıyan rapora göre, işgücü piyasalarında fiilen çalışan veya aktif biçimde iş arayan kadın sayısı en yüksek noktaya ulaşmıştır. ILO tahminlerine göre 2006 yılında tüm dünyada 2,9 milyar çalışanın 1,2 milyarı kadındır (ILO,2007).

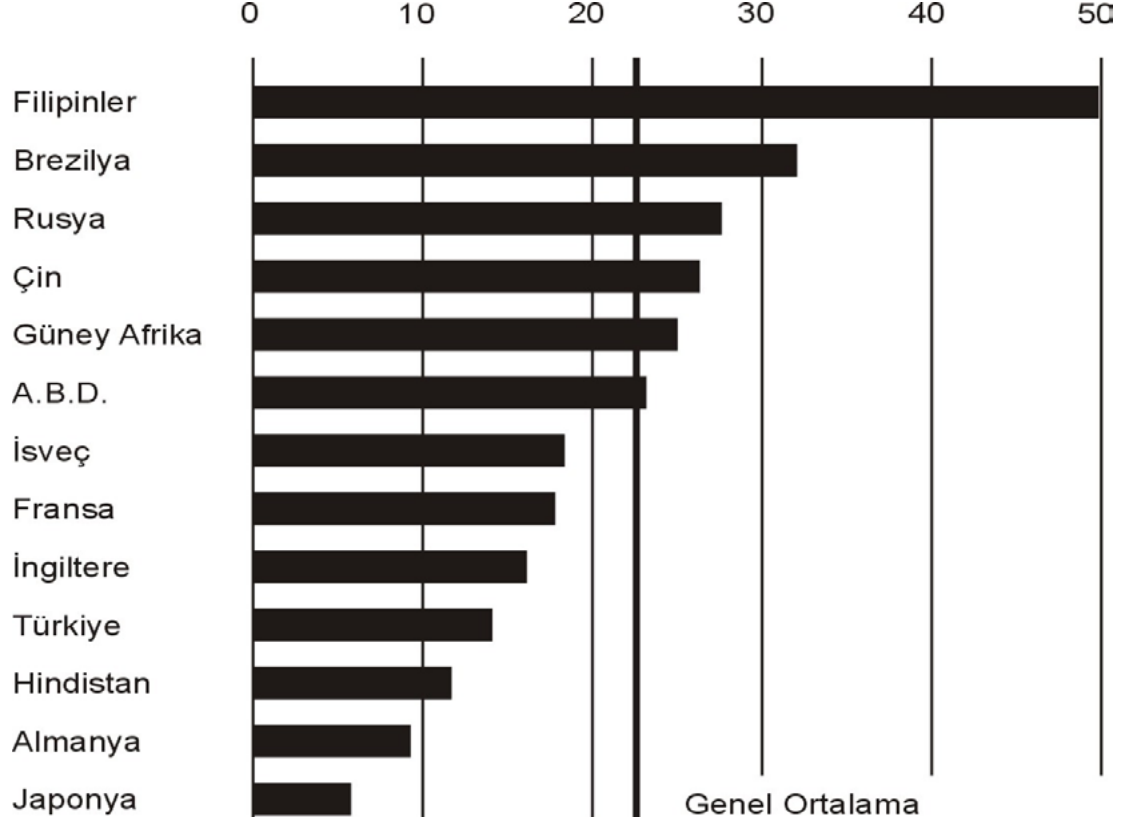
Tüm dünyada iş yaşamında kadın çalışan sayısı giderek artmasına rağmen, lider ve üst düzey yöneticiler arasında kadın çalışanların sayısı istenilen seviyeye ulaşamamıştır.

Kadın işgörenler, hala zengin sanayileşmiş toplumlarda eğitimde cinsiyet açısından çok önemli eşitlikler sağlanmasına ve yüksek prestijli meslekler ve yönetsel işlere girişte erkekler kadar mesafe kat etmelerine rağmen üst düzey liderlik pozisyonlarında nadiren yer alabilmektedirler. Alman Başbakanı Angela Marker, dünya liderleri toplantılarında fotoğraf karesine girebilen tek üst düzey lider olarak görülmeye devam etmektedir (Acker'den akt. Gül ve Oktay, t.y., 425).

Araştırmalara göre Danimarka kadınların %71'ini istihdam ederek dünyanın en yüksek kadın istihdamının sağlandığı ülkedir. Bu ülkeyi %70 ile İsveç takip etmektedir. Üçüncü sırada Hollanda %66, dördüncü sırada Finlandiya %65, beşinci

sırada İngiltere %62 ile yer almaktadır. Türkiye ise kadınların %24'ünün istihdamı ile AB ülkeleri arasında en düşük seviyededir (KSGM, 2011).

**Çizelge 2.6:** Çeşitli Ülkelerde Kadınların Üst Yönetim Kademesindeki Oranları



**Kaynak:** Grant Thornton International Business Report, 2007.

Çizelge 2.6'da 2007 yılında kamu ve özel sektörde üst yönetim kademelerinde görev yapan kadın yöneticilerin oranları görülmektedir. Dünya genelinde kadın yöneticilerin sıralamasında Türkiye onuncu sırada görülmektedir.

### 2.3.2.2. Türkiye'de Kadın Yöneticiler

2012 TÜİK verilerine göre, 75.627.384 olan Türkiye nüfusunun %49,8'ini (37.671.216) kadın; %50,2'si de (37.956.168) erkeklerden oluşmaktadır. Kadın nüfusunun %24,4'ünü 0-14 yaş grubu, %16,3'ünü 15-24 yaş grubu, %31'ini 25-44 yaş grubu, %19,8'i 45-64 yaş grubu ve %8,5'ini 65 ve daha yukarı yaş grubundaki nüfus oluşturmaktadır (TÜİK, 2012).

Türkiye'de üst düzey yönetime gelebilen kadın sayısı oldukça azdır. Ülkemizde kadın yöneticilerin yönetim seviyesine göre oranlarına bakıldığında, çoğunlukla alt ve orta kademelere yayıldığı görülmektedir. Kadın yöneticilerin sayısının yeterli seviyede olmaması, çoğunlukla eğitim alanında da cinsiyet ayrımcılığına dayalı



olumsuz tutumların yansımından kaynaklanmaktadır. Ayrıca yine eğitimde fırsat eşitliğinin yeterince sağlanamaması ve bundan dolayı da kadınların mesleklerinin gerektirdiği bilgiye, beceriye ve donanıma sahip olamamaları kadın yöneticilerin sayısının artmasına engel olmaktadır (Altan ve Eröz, 1994: 27).

2012 yılı verilerine göre, ülkemizde işgücüne katılma oranları kadınlarda %29,5; erkeklerde ise %71'dir. 2012 yılında istihdam edilen erkek nüfus oranı %65 iken kadınlarda bu oran %26,3'tür (TÜİK,2012).

Ülkemizde eğitim sistemine bakacak olursak;

2013-2014Eğitim-Öğretim Yılı Millî Eğitim Bakanlığı verilerine göre örgün eğitim kurumlarında çalışan 873.117 öğretmenden %53,63'ü (468.251) kadın, %46,37'si (404.866) erkektir.

- Okulöncesi eğitim kurumlarında çalışan 63.327 öğretmenden %94,65'i (59.940) kadın, %5,35'i (3.387) erkek,
- İlkokul seviyesinde çalışan 288.444 öğretmenden %58,17'si (167.783) kadın, %41,83'ü (120.661) erkek,
- Ortaokul seviyesinde çalışan 280.804 öğretmenden %53,17'si (149.291) kadın,%46,83'ü (131.513) erkek,
- Ortaöğretim seviyesinde çalışan 278.641 öğretmenden%45,59'u (127.028) kadın, %54,41'i (151.613) erkeklerden oluşmaktadır.

Son yıllarda ilköğretim okullarında görev yapan kadın öğretmenlerin sayısı önemli ölçüde artmıştır. Bu durum, kamu kurumlarında kadın istihdamı açısından son derece önemlidir. Eğitim kurumlarında kadın öğretmenlerin yüksek oranda çalışıyor olmaları bazı ailelerin kız çocuklarını okula göndermeme tutumlarının değişmesini sağlamıştır. Ayrıca kadın öğretmen ve okul yöneticileri kız çocuklarına rol model olmakta ve onların hayatlarını önemli ölçüde etkilemektedirler. Kadın yönetici ve öğretmenlerin sayılarının artması, kız çocuklarının eğitim almaları ve ileride iş yaşamına katılımlarının özendirilmesi açısından son derece önemlidir.

Millî Eğitim Bakanlığı verilerine göre eğitim kurumlarında yönetici konumundaki kişiler arasında kadın yöneticilerin sayısı oldukça azdır. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığının Şubat 2014 tarihli verilerine göre MEB bünyesinde merkez, taşra ve okul/kurumlarda kadrolu ve görevlendirme yoluyla çalışan 103.004 yöneticinin %15,51'i (15.970) kadındır.

Taşra Teşkilatında görev alan yöneticilerin sayıları aşağıdaki gibidir:

- 81 İl Millî Eğitim Müdüründen 79'u erkek (%97,5), 2'si (%2,5) kadın,
- 859 İlçe Millî Eğitim Müdüründen 854'ü (%99,42) erkek, 5'i (%0,58) kadın,
- Okullarda görev yapan 37.369 okul müdüründen ise 31.933'ü (%85,45) erkek, 5.436'sı (%14,55) kadın
- Okullarda görev yapan 50.641 müdür yardımcısının 42.892'si (%84,70) erkek, 7.749'u (%15,30) kadındır.

Eğitim kurumlarında çalışan kadın öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve eğitim alan kız çocuklarının sayısının çoğalması, ülkemizde cinsiyet eşitliğinin sağlanması açısından oldukça önem taşımaktadır (TÜİK, 2012). Fakat yukarıdaki rakamlardan da anlaşılacağı üzere eğitim alanında çalışan kadın sayısının artmasına rağmen kadın yöneticilerin oranının azlığı dikkat çekmektedir.

Dokuz Eylül Üniversitesi tarafından yapılan bir araştırmaya göre ülkemizde üst düzey yönetici konumundaki kadınların başlıca özellikleri genel olarak şunlardır (Bekata Mardin, 2000: 21);

1. Kontrollü bir kadınlık içeren dış görünüm,
2. Fazla ön planda olmamak,
3. Sosyo-ekonomik olarak yüksek seviyeli bir aileden gelmek,
4. Evli ve çocuklu olmak,
5. Feminist olmamak,
6. Güçlü kişilik,
7. Başarı ihtiyaçlarının ve beklentilerinin aynı konumdaki erkeklerden daha fazla olması.

Kadınların yönetim görevlerinde yüksek oranda bulunmamalarının nedeni kültürel, geleneksel ve geçimsel gibi sebeplere bağlanabilir. Kadınların öncelikle anne, eş ve ev kadını olması görüşünün hâlâ yaygın olması kadınların üst düzey görevlere gelmesinin önündeki engellerdendir. Kadınların bu engelleri aşarak üst düzey görevlere gelebilmesi için çok mücadele etmesi gerekmektedir. Devlet politikaları ile kuruluşların bu uğraşı kuvvetle desteklemesi etkin çözümlere gidilmesi açısından zorunludur (Acuner ve Sallan, 1993: 84).

Ancak bugün ülkemizdeki devlet politikasının kadının evde oturup en az 3 çocuk doğurup kariyerini "anne" olarak yapması yönünde olduğu görülmektedir. Bu politika

anneninin doğum izni süresinin uzatılması, ücretsiz izin süresinin uzatılması, babaya doğum izni verilmesi, doğum yapan kadınlara işyerinde pozitif ayrımcılık yapılması, doğum yapan kadınlara maddi yardım yapılması gibi yasal düzenlemelerle ve teşviklerle desteklenmektedir.

Doğurganlık oranının artması, nüfusun gençleşmesi, genç nüfusun işgücüne katılımı istihdam politikaları ve ülkenin ekonomik geleceği bakımından son derece önemlidir. Doğurganlık oranının artması nüfustaki yaşlılık oranının düşmesini sağlayacaktır. Bu da gelecekte ülke ekonomisine olumlu bir şekilde yansıtacaktır.

Nüfus politikasının bu yönde olması ülke geleceği ve ekonomisi açısından son derece önemli olmakla beraber kadınların iş hayatına atılmaları ve kadın istihdamı açısından olumsuzluk teşkil etmektedir.

#### **2.4. Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri**

Engellenme kavramı, insanların gereksinimlerinin tatmininde bir takım engellerle karşılaşılması şeklinde tanımlanmaktadır. Engellenme, bireyin performansı ve dolayısıyla verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır. Kariyer, birey üzerinde odakladığı için kariyerin çeşitli aşamalarında karşılaşılan engellerden birey etkilenmektedir (Yılmaz, 2006'dan akt. Kurtoğlu, 2010: 27).

Örgütsel açıdan engellenme kavramı, bireyin gereksinimlerinin giderilmesi sürecinde birtakım engellerle karşılaşılması olarak tanımlanmaktadır.

Cinsiyet, halen iş hayatının önemli değişkenlerinden biri olmaya devam etmektedir. Erkek ve kadın çalışanların oranı iş kollarına göre sürekli değişirken, bu değişim bazı sektörlerde ve istihdam alanlarında erkeklerin lehine büyük artış göstermektedir. Ülkemizde çeşitli iş kollarının üst yönetim kadrolarına bakıldığında kadın çalışanların sayısının oldukça az olduğu görülmektedir (İnandı ve Tunç, 2012: 204).

Geleneksel toplumlarda, toplumsal şartlanmalar yüzünden kadın yöneticilerin beklenmedik bunalımlar karşısında erkekler kadar isabetli ve yerinde karar veremeyeceğine, risk almak istemeyeceğine, yeteneklerinden çok kadınsılığa güveneyeceğine ve kadınsı tutumlarının yargılama gücünü azaltacağına, bu durumun da yönetimin ya fazla yumuşak ya da gereğinden fazla sert olmasına neden olacağına inanılmaktaydı. Ancak modern toplumlarda, iş hayatında kadınlara eşit haklar tanınması ve kadının erkek mesleklerinde çalışabilmesiyle çok yavaş da olsa, bu düşünce yapısı değişmeye başlamıştır (Özgül, 2002: 82).

Yapılan araştırmalara baktığımızda kadın çalışanların örgütlerin yönetim kadrolarına gelememelerinin sebepleri şunlardır (Aytaç, 1999'dan akt. Güldal, 2006: 96):

1. alışan kadınların çocuklarına bakmak için kariyerlerine ara vermeleri örgütlerin yönetim kadrolarına gelmelerini büyük lde engellemektedir.
2. Kadınların liderlik becerilerinde, işletme, mühendislik gibi alanlarda yetersiz oldukları dşnesi ve bu yüzden st yönetim kadroları için yeterli olmadıkları kanısı hâkimdir.
3. Kadın alışanlar genellikle iş ve aile hayatı arasında bir denge kurmaya çalışmakta, bu nedenle çalıştıkları örgütlerin st yönetim kademeleri için yeterli zamanı ayıramamaktadırlar.
4. Örgütlerin yönetim kadrolarındaki iş olanakları oldukça sınırlıdır. Sınırlı olan bu iş olanaklarında kadınların kendilerine yer edinebilmeleri zorlaşmaktadır.
5. ocuklarına bakma zorunluluğu ve evlilik, kadınların tam gün çalışmalarına engel olmaktadır.

Türkiye'de eğitim yönetimindeki kadın sayısının azlığı dünya geneline paralel bir durum sergilediğinden ABD'de kadın öğretmenlerin okullarda yönetici pozisyonlarına çok az sayıda yükseltmelerini açıklamak üzere ileri sürülen varsayımlara aşağıda yer verilmiştir. Varsayımların Türkiye'ye ilişkin tespitlerle benzerliği, sorunun ülkemize özgü değil, evrensel olduğunun da kanıtıdır (Acar, Güneş Ayata ve Varoğlu, 1999: 10).

1. Ekmek parası kazanan kişiler olarak erkekler daha fazla para kazanma gereksinimi duyarlar, hlbuki eve ek kazanç sağlayan kadınlar için böyle bir gereksinim yoktur,
2. Erkekler daha iyi iş arayışıyla ailelerinin kendileri ile birlikte tayin olmalarını, taşınmalarını isteyebilirler, ancak kadınlar böyle bir talepte bulunmaz, bulunamazlar,
3. Erkekler kadınlardan daha öz güvenli, daha hırslı, daha iyi işlere başvurmada daha sebatkrdırlar,
4. Erkekler terfi etmeyi isterler, kadınlar ise idarecilikten çok sınıf ğretmenliği yapmayı tercih ederler,
5. Kadınlar erkeklerden daha az niteliklidirler,
6. Kadın ğretmenler aynı yaş grubundaki erkek öğretmenlerden daha az deneyimlidirler,

7. Kadınlar daima çocuk doğurmak için işten uzaklaşırlar,
8. Kadınlar uygun olmayan mazeretlerinden ötürü çalışma yaşamlarında daha sık devamsızlık gösterirler,
9. Erkekler daha iyi öğretmendirler ve öğrenciler de yönetici olarak erkekleri tercih ederler,
10. İdareciler ile tayin ve atamalardan sorumlu yetkililer, erkeklerin lehine kadınların ise aleyhine ayrımcılık yapmaktadırlar.

Ülkemizde Millî Eğitim Bakanlığında görev yapan kadın yönetici sayısının erkek yönetici sayısına oranla düşük olduğu aşikârdır. Bu sebeple yönetici basamağındaki kadınların sayıca azlığının nedenleri ve kadınların yönetici olmalarının önündeki cam tavan araştırmacılar tarafından merak konusu olmuştur (Aksu, Çek ve Şenol, 2013: 138).

Kadın öğretmenlerin yönetici konumlarında olmayışlarını belirleyen bir diğer etken de kadınların “öğretmenliği” sevmeleridir. Mesleki tatmini büyük ölçüde öğrenci ilişkilerinde, sınıf ortamında ve öğretme olgusunda yaşayan kadınlar, çoğu kez idarecilik konumlarını kendileri talep etmemekte (Acar, Güneş Ayata ve Varoğlu, 1999: 10), hatta anne ve eş rollerine olumsuz etkisini de düşünerek bundan kaçınılmaktadırlar.

#### **2.4.1. Cam Tavan (Sendromu) Kavramı**

Cam tavan sendromu, örgütlerin üst yöneticileriyle örgütte çalışan kadınlar arasında bulunan, kadınların bilgi, beceri, donanım ve liyakatlerine bakılmadan yükselmelerini engelleyen, açıkça ifade edilemeyen ve aşılamayan engelleri anlatmaktadır. Bu engeller, örgütlerde bazı nitelikli çalışanların yönetim kadrolarında yükselmelerini ve örgütlerin verimliliğini artıracı nitelikteki çalışanların bu potansiyellerini kullanmalarını engeller (Aytaç, 1997’den akt. Mızrahi ve Aracı, 2010: 150). Cam tavan sendromunun yaygın olduğu kurumlarda, çalışanların potansiyellerinden istenilen düzeyde yararlanılamaz ve verimlilik düşer.

Cam tavan, dünyanın her yerinde çalışma yaşamında kadın çalışanların kariyerlerinde yükselmelerini engelleyen örgütsel bir sorundur. Toplumumuzda kadın erkek arasındaki toplumsal roller bakımından oldukça net ayrımlar söz konusudur. Bu ayrımlar çocukluktan itibaren bireylerin hafızalarına kazınmakta ve gelecekte bu durum bir takım basmakalıp yargılar olarak karşımıza çıkmaktadır (Özyer ve Orhan, 2012: 972).

Hall'a (1996) göre, kadınların üst yönetim kadrolarında yeterince bulunmamalarının nedeni; örgütlerin yönetim organizasyonlarının erkek çalışanlara göre düzenlenmiş yapıların olduğuna ilişkin sosyal yargıların olmasıdır. Bu durum, kadın çalışanların kendilerini ve erkek çalışanları algılama biçimiyle ilgisi bakımından neleri yapıp neleri yapamayacakları hakkında belirleyici olabilmektedir. Bu durum, Cam Tavan (Glass Ceiling) Sendromu olarak kabul edilmekte ve kadın çalışanlar açısından önemli kariyer engelleri oluşturmaktadır (İnandı ve Tunç, 2012: 205).

Yönetici konumunda bulunan kadın çalışanların, belirli bir kademedен sonra yükselmelerine engel olan etkenlerin tümüne "Cam Tavan" veya "Cam Tavan Sendromu" denmektedir. Cam tavan kadınlar için yönetim kademelerine gelmede görünmeyen engelleri ifade etmektedir. Kadın yöneticilerin çalıştığı kurumda belli bir kariyer noktasına ulaştıktan sonra -önemli bir terfiye yükselecek iken- tam olarak tespit edemediği nedenlerden dolayı beklediği terfiyi alamama durumudur (Şiyve, 2004).

Kadını üst yönetim kademelerinden dışlama girişimleri, işyerinde cam tavan olduğunun kanıtıdır. Cam tavan, sadece kadın oldukları için kadınları üst yönetim kademelerinden uzak tutmaya yönelik, görünmeyen engellerin tamamıdır. Kadınların üst yönetim kademelerine kabul edilmeleri, erkek ve kadın arasında güç paylaşımı sorununu da beraberinde getirmektedir. Erkek egemen işletme kültürü kadının güç sahibi olmasını istememektedir. Bu nedenle, üst yönetim kademeleri, kadınlara, şeffaf bir cam tavanla kapatılmıştır (Yoğun Erçen, 2008: 20).

Yaşadığımız toplum erkek ve kadının davranış biçimlerini, üstlenecekleri rolleri ve sahip olmaları gereken kişilik özelliklerini belirleyen formal ve informal kurallar koymaktadır. Toplumun koyduğu bu kurallar, kadınları erkekler açısından, erkekleri kadınlar açısından belli klişeler içinde algılamaya yöneltmektedir (Barutçugil, 2002: 23).

Kadın; önünde bir engel olarak cinsiyete dayalı ayrımcılığı, en çok yükseltmelerde (terfilerde) yaşamıştır. Kadınlar, sırf cinsiyetleri nedeni ile ülkemizde de genel anlamda bir "Cam Tavan" etkisiyle karşılaşmaktadırlar. Cam Tavan örgütlerin kadın çalışanları için bulunan gayri resmî bir terfi sınırınıdır. Bu terfi sınırının birçok kuruluşta bulunduğu, ancak bu sınırın kuruluştan kuruluşta veya sektörden sektöre de değişebileceği ileri sürülmektedir (Acar, Güneş Ayata ve Varoğlu, 1999: 11).

**Çizelge 2.7:** Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri

<b>Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller</b>	<b>Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller</b>	<b>Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Çoklu Rol Üstlenme</li><li>• Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgüt Kültürü</li><li>• Örgüt Politikaları</li><li>• Mentor Eksikliği</li><li>• İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mesleki Ayrım</li><li>• Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)</li></ul>

**Kaynak:** KSSGM Yayınları, Ankara, 1998.

Çizelge 2.7’de görüldüğü gibi kadın yöneticilerin cam tavan engellerini Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller (Çoklu Rol Üstlenme ve Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları), Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller (Örgüt Kültürü, Örgüt Politikaları, Mentor Eksikliği, İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama) ve Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller [Mesleki Ayrım ve Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)] olmak üzere 3 grupta toplayabiliriz.

#### **2.4.1.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**

Cam Tavan Sendromuna sebep olan bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller, kadın yöneticilerin toplumun kendine yüklediği iş ve aile rollerinin gereklerini yapmak amacıyla “**Çoklu Rol Üstlenmesi**” ve kariyer yapmasının önündeki engellerin farkında olmasından ve yükselmesinin doğuracağı problemleri yaşamaktan kaçınmasını anlatan “**Bireysel Tercih ve Algı**” dan meydana gelmektedir.

##### **2.4.1.1.1. Çoklu Rol Üstlenme**

Bir yandan sosyal hayatın ve toplumun kendisine yüklediği eş ve aile rolleriyle baş etmeye çalışması, diğer yandan da iş hayatında başarılı olmak ve kariyer yapmak isteği arasında mücadele eden kadının bu iki rolünde birden başarılı olması çok zordur. Öncelikle iyi bir eş, anne ve ev kadını olmaya çalışan kadın, bu düşünce ile iş yaşamında çalışmayı ve yönetici olmayı ikinci plana atmaktadır (Yüksel, 2005: 301).

Toplumun geleneksel yapısı, kadın çalışanları öncelikleri konusunda daima düşündürmektedir. Kadın sürekli işi ile evi ve eve ilişkin aile sorumlulukları arasında bocalamaktadır. Genelde her iki rolün de hakkını vermek için çabalayan kadın,

sonuçta her iki rolde de yetersiz kalabilmektedir. Bunun sonucunda kadında çelişkiler ortaya çıkmaktadır.

Değişen ve gelişen toplum hem kadın işgücüne ihtiyaç duymakta hem de kadının anne ve eş rollerini sürdürmesini istemektedir. Bu nedenle kadının işgücüne duyulan ihtiyaç ile kadına anne ve ev kadını olarak duyulan ihtiyaç çoğu zaman birbiriyle çelişmektedir. Kadına özellikle evde çocukların yetiştirilmesinde duyulan ihtiyaç nedeniyle kadının iş hayatında olması önemli problem oluşturmaktadır. Cinsiyete dayalı iş bölümünün günümüzde hala değişmemesi ve ev işlerinin ve çocukların bakımının genellikle kadınlara kalması yani kadınların iki ayrı rolü üstlenmeye çalışmaları yüzünden kadınlar bu iş yığınlarının arasında kalmaktadırlar.

Ev ve iş yaşamı çatışmasının en çok kadınlar arasında yaşanmasının başlıca nedenlerinden biri de toplumsal önyargılardır. Kadınla erkeği hâlâ eşit görmeyen zihniyet, kadının anne oluşuyla işini aksatacağını, fazla izin kullanacağını, aklının evinde ve özellikle çocuklarında kalacağını düşündüklerinden, kadın çalışanlara önyargılı yaklaşabilmektedir. Kadın için toplumda geçerli ve saygın kabul edilen meslekler yine kadının ev yaşamının uzantısı gibi görülen ve zamanla kadın meslekleri haline gelen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi meslekler olmaktadır. Kadından ağır sanayide çalışması beden gücü olarak beklenmediği gibi bunun yanında üst düzey yöneticilik, müfettişlik, askerlik vb. gibi mesleklerde yer almasının kısıtlanması ya da engellenmesinin başlıca nedeni, kadının olaylara duygusal yaklaşacağı ve objektif kararlar veremeyeceğinden duyulan kaygıdır (Aytaç, 2001: 50).

Kadın hem çalışma hayatında başarılı olmak hem de evdeki rollerini yerine getirmek için çok fazla zamana ihtiyaç duymaktadır. Bu durum çalışan kadında zaman baskısı oluşturmaktadır. Kadın çoğu zaman sadece bu sebeple yükselme ve kariyer olanaklarını geciktirmekte ya da kaçırmaktadır. Bu çelişkiler ve gerilim kadının sağlığını olumsuz etkilemektedir (Aytaç, 2001: 51).

Kadın hem günümüz koşullarının rekabet ortamı içerisinde çalışma hayatında yerini almak hem de ailenin kendisine yüklediği sorumlulukları yerine getirmek durumundadır. Bu anlamda kadın çeşitli problemlerle karşılaşmaktadır. Kadın iş hayatının yanında hafta sonları da ev işlerini yapmak durumunda kalmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanın hafta sonunu dinlenerek geçiren erkek çalışma arkadaşlarıyla eşit şart ve motivasyonla işe başlaması zorlaşmaktadır (Şahin, 2007: 97).



Aycan tarafından 2004'te Türkiye'de kadın yöneticilerle derinlemesine yapılan mülâkat tarzı bir araştırma, kadının kariyer hedefleri konusunda çok istekli ve iddialı olmadığını; eğer ortada bir yol ayrımı varsa ailesini kariyerine tercih ettiğini, ancak kimsenin zarar görmediği ve herkesin memnun olduğu zaman kadının kariyerine değer verdiğini, kadınlarda hep "başkasını memnun etme ve onaylanma" çabasının olduğunu gözler önüne sermiştir (Aycan'dan akt. Kara, 2011: 59).

#### **2.4.1.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları**

Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları olumsuz tavırlardan biri de, erkeklerle yüksek bir statü için rekabet etmeleri durumunda sistematik olarak kadınlıklarına saldırılmasıdır. Kadınların erkekler kadar konuşmaları, cinsiyetçi bir yaklaşımla ele alınmakta ve kadının zaafı olarak değerlendirilmektedir. Yine kadının cinsiyetiyle ilgili problemler oluşturulup, ya baştan çıkarıcı oldukları ya da çekici olmadıkları gerekçesiyle karikatürize edilebilmektedirler (Kara, 2011: 60).

Fels, kadın yöneticilerle yaptığı araştırmasında, kadınların dikkat çekmekten, ne kadar yoğun olarak korktuklarını tespit etmiştir. Kendi başarı hikâyelerinin bile merkezi olmayı reddedip, başarıyı başka taraflara yönlendirmeyi ve tanınmaktan kaçınmaya çalıştıklarını gözlemiştir (Kara, 2011: 60).

Kadınların bazı bireysel özellikleri yöneticilik kariyeri açısından engel olarak değerlendirilmektedir. Özgüveni tam, liderlik özelliği gelişmiş ve otoriter kadınlar toplumsal hayatta saldırgan olarak değerlendirilmekte, bunun tersi olarak daha pasif ve uysal kadınlarınsa yöneticiliğe uygun olmadıkları düşünülmektedir. Kadınların çalışma hayatında başarılı olabilmeleri bu iki durum arasında bir denge kurabilmelerine bağlıdır.

Kadınlar toplumun kendilerine biçtiği rol gereğince aile içinde uyum sağlayıcı, arabulucu, koruyucu, sorumluluk sahibi bireyler olmak durumundadır. Kadının üstlenmek zorunda olduğu bu rollerin çalışma hayatına yansması, kadını aşırı çalışmaya iterek onun kötü bir yönetici olmasına neden olmaktadır.

Kadının iyi bir yönetici olamamasının nedenlerinden biri de ailede çocuğa babadan daha yakın olması ve onun sorumluluklarını daha fazla üstlenmesidir. Kadın evdeki bu rolünü işyerinde de devam ettirmekte ve iş arkadaşlarının sorunlarını ve sıkıntılarını dinlemekten iş yapamayacak duruma gelebilmektedir. Bu da kadının iyi bir yönetici olabilmesini engellemektedir.

Toplumda geleneksel olarak kadınların rekabetçi ve saldırgan olmalarından hoşlanılmaz, onların daha samimi ve sempatik olmaları beklenir. Fakat kadınların

yönetim kadrolarında görev almaları onların samimi ve sempatik olmalarına değil, başarılı olmalarına ve kendilerini kanıtlamalarına bağlıdır.

Kadının doğası gereği eleştiriye kapalı olması yönetici olmasını engelleyen özelliklerden biri olarak görülmektedir. Kadının yaptığı işlerden takdir beklemesi ve eleştiriye kapalı olması da zaman zaman doğru kararlar almasına engel olabilmektedir (Palmer ve Hyman, 1993: 44).

Çocukluklarından itibaren oyun çağında ve sosyal ilişkilerinde kız çocuklarına verilen roller cinsel kimlikleri üzerinden şekillenmektedir. Bu durum da kadınların kendilerini yönetici konumunda görmelerine engel olmaktadır. Ayrıca kadın doğal yapısı gereği annelik içgüdüsüne sahip olduğundan çocuğuyla yeteri kadar ilgilenmek için kariyerini ihmal etmeyi tercih etmektedir. Anne olan kadın, iş hayatının gereği olan uzun saatler çalışma, seyahat etme gibi nedenler yüzünden kariyer yapmayı ihmal etmektedir.

Kadınların kariyer yapma konusunda isteksiz olmalarının nedenlerine dair görüşlerden biri de; kadınlar kariyer yapma sürecinde karşılaştıkları çeşitli sorunlar nedeniyle kariyer hedeflerinden kolayca vazgeçebilmektedirler. Çünkü kadın kariyer yapma konusunda yeterince hırslı olmadığından yöneticilik konumundan kaynaklanan çatışmaları ve polemikleri göze alamamakta ve aile yaşamının zarar göreceği düşüncesine kapılmaktadır. Bu görüşlerin yanı sıra kadınların kişisel yetenek ve eğitimlerini yöneticilik konumuna uygun görmemelerinden dolayı kariyerlerini ihmal ettiklerine dair görüşler de vardır (Taşkın ve Çetin, 2012: 21).

#### **2.4.1.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**

Kişisel nedenlerin dışında kadının yer aldığı örgütten kaynaklanan nedenlerden dolayı da kadınların üst düzey yönetim kadrolarına gelmesini engelleyen faktörler vardır. Kadın kişisel nedenlerden kaynaklanan engellerle başa çıkabilirken örgütten kaynaklanan engellerle başa çıkamamaktadır ya da örgütten kaynaklanan engellere direnme şansı daha azdır. Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Taşkın ve Çetin, 2012: 21).

##### **2.4.1.2.1. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürünü, “örgüt üyelerinin paylaştıkları temel değerler, normlar, standartlar, inançlar, hedefler ve anlayışlar topluluğu” olarak tanımlayabiliriz (Kara, 2011: 61).

Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki insan topluluğunu ifade etmektedir ve erkek egemen örgüt kültürlerinde kadın çalışanların kendilerine yer edinmeleri zor olmaktadır (Çetin ve Atan, 2012: 126-127).

Kadınların iş hayatına geç başlamalarından dolayı erkek egemen örgüt kültürü içerisinde yer almaları zorlaşmaktadır. Erkeklerin özellikle örgütün üst yönetim kadrolarında kadınlardan daha fazla yer almaları onların örgütün karar mekanizmalarında daha etkili olmalarına neden olmaktadır. Bu durumdan kaynaklanan nedenlerle kadın çalışanların örgütlerin üst yönetiminde görev almaları zorlaşmaktadır. Bunların yanı sıra erkek egemen kültürün hâkim olduğu geleneksel örgütlerde kadınlar yönetim kadrolarına uygun görülmemektedir. Geleneksel olarak toplumun kendisine verdiği rollerin dışına çıkan kadın bu durumdan rahatsızlık duymaktadır. Bu geleneksel yaklaşımda kadınlar olduklarından daha az değer görmekte ve bu durum kendilerini kanıtlamalarına engel olmaktadır. Belirtilen bu durumlardan dolayı cam tavan sendromu tetiklenmektedir (Karaca, 2007: 59).

#### **2.4.1.2.2. Örgüt Politikaları**

Örgütün içinde yönetici konumunda bulunan kişiler, anne olma, biyolojik yetersizlikler, evli olma, ev hayatındaki rolleri, başaramamaya ilişkin inançları gibi sosyal nedenlerle kadın çalışanların kariyer yapmalarını istemediklerinden, çalıştıkları örgütün politikalarını da bu duruma göre oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Çalışma hayatında kadın sayısının artışına rağmen, önyargılı bir şekilde kadınların çoklu rol görevlerini yerine getiremeyecekleri düşünüldüğünden hala uzun mesailerde, şehirler ve ülkelerarası iş bağlantılarında erkek çalışanlar görevlendirilmektedir. Yine çeşitli eğitim ve geziler için de erkek personel görevlendirilmekte ve bu görevler erkek çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir.

Yaşadığımız toplumun önyargılı tutumu nedeniyle kadınlar daha işe alınma ve yerleştirilme aşamasında birçok engel ve olumsuz tutumla karşılaşmaktadırlar. Bu önyargılar yüzünden kadın ya erkek adaylardan farklı şartlara tabi tutulmakta ya da işe hiç alınmamaktadır (Kara, 2011: 62).

Örgüt yönetimlerinin kadın ve erkek çalışanlara yönelik belirlemiş olduğu uygulamalar ve bakış açıları bulunmaktadır. Bazı örgütlerde, kadın ve erkek çalışanlara karşı eşit olmayan bir yönetim anlayışı benimsenmiştir. Böyle örgütlerde kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile karşı karşıya gelmesi durumu kaçınılmazdır (Çetin ve Atan, 2012: 126-127).

#### **2.4.1.2.3. Mentor Eksikliği**

Mentor, aynı örgüt içerisinde bulunan, o örgüt içerisinde farklı görevlerde çalışmış ve deneyim kazanmış, astlarına örgüt politikası, kurum gereklilikleri, çalışma stratejileri

ve kariyerini geliştirme konularında önerilerde bulunan, rehberlik eden kişi olarak tanımlanabilir (Billet, 2003: 106).

Mentor, örgütte tecrübeli bir çalışanın, kendisine göre daha tecrübesiz bir çalışana özel hayatında, kariyer ve işiyle ilgili önerilerde bulunan ve rol modeli olabilen kişidir. Kariyer gelişiminde mentorun ve rol modelin birçok yararı vardır. Mentor, bireyin gerekli kaynaklara ve olanaklara ulaşmasına yardımcı olarak onun kariyer gelişimine destek olmaktadır. Kadın yöneticiler arasında yapılan bir araştırmaya göre, kariyer gelişimi için mentora sahip olmanın, kadın yöneticilerin %37'si için kritik önemde, %44'ü için oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır (Akdöl, 2009: 65).

Geçmişte kadın çalışanlar, örgüt içinde rol model bulmada güçlük çeker ve bu nedenle de kariyer süreçlerinde zaman zaman zorluklarla karşılaşılırdı. Günümüzde kadın çalışanlar için özel mentorluk (rol modellik) programları geliştirilmekte, hatta çapraz-cinsiyet (cross-gender) mentorluk uygulamaları önerilmektedir (Decenzo ve Robbins'ten akt. Kara, 2011: 63).

Yapılan araştırmalarda, bir mentordan destek alan kadın yöneticilerin almayanlara göre daha özgüvene sahip oldukları yeteneklerini kullanma seviyelerinin arttığı ve farkındalıklarının geliştiği gözlenmiştir.

#### **2.4.1.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama**

İnfomal örgüt, örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerden meydana gelen karmaşık ve dinamik bir yapıdır. İnfomal örgüt ilişkileri; formal örgüt ilişkilerindeki gibi kolaylıkla kâğıda dökülemez fakat örgüt işlerinin yürütülmesi konusunda formal örgüt ilişkileri kadar önemlidir.

İnfomal iletişim, formal iletişimin yanında örgütün günlük çalışmasında nicelik olarak resmî iletişimden daha fazla gerçekleşen ve sürekli kullanılan bir iletişim yöntemidir (Cortis ve Cassor'dan akt. Kara, 2011: 64).

Örgüt çalışanları, yönetimin çeşitli seviyelerini motive eden etkenleri örgütte bulunan iletişim ağlarıyla kavrar. Yine bu iletişim ağları sayesinde yönetimde hangi kadroların boş olduğunu, hangi projelerin kurum yönetiminde ilgi gördüğünü öğrenirler. Erkek çalışanların kendi aralarındaki infomal iletişim ağlarının yaygın olarak kullanılması kadın çalışanların bu ağın dışında kalmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanlar, hem örgütle hem de kendileriyle ilgili bilgilerden daha az haberdar olmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 22).

Erkek ve kadınların ilişki ağları içindeki durumlarına ilişkin yapılan araştırmalar; erkek çalışanların mesai saatlerinden sonra çeşitli sosyal aktiviteler, spor, toplantılar

gibi farklı organizasyonlarla bir araya gelerek ilişkilerini sürdürmekte olduklarını göstermektedir. Kadın çalışanlar ise özel hayatlarındaki ve ailedeki sorumluluklarından dolayı ilişki ağlarına daha az katılmaktadırlar. Bu durum kadınların ilişki ağlarına girmeleri konusunda daha dezavantajlı durumda kalmalarına neden olmaktadır (Mueller'den akt. Kara, 2011: 64).

Yukarıda saydığımız durumlardan dolayı kadın çalışanlar, örgüt içindeki erkek çalışanların kurumun dışında kurdukları informal iletişim ağlarının dışında kalmaktadırlar. Çoğu zaman iş ile ilgili yeni fikirlerin oluşturulduğu, tartışıldığı ve bu fikirlerle ilgili kararların alındığı bu kurum dışı aktiviteler örgütün işleyişi açısından çok önemlidir. Fakat kadın çalışanlar bu sürecin dışında kalmaktadırlar.

#### **2.4.1.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**

Yaşadığımız toplumda, kadınlara uygun mesleklerin neler olduğunu belirleyen cinsiyetçi “**Mesleki Ayrım**” ve kadına yönelik “**Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar (Stereotipler)**” bulunmaktadır. Bu ayrım ve önyargılar kadınların hem yöneticilikte yükselme olanaklarını hem de bu konuda kendi kararlarını verme süreçlerini etkilemektedir (Taşkın ve Çetin, 2012: 23).

##### **2.4.1.3.1. Mesleki Ayrım**

Cinsiyet rolleri, toplumumuzdaki bireylerin yapmak zorunda oldukları görevlerin cinsiyetler arasındaki dağılımını belirlemektedir. Cinsiyet rolleri, bazı meslekleri erkek mesleği bazı meslekleri ise kadın mesleği olarak tanımlar (Acar, Güneş Ayata ve Varoğlu, 1999: 6).

Cinsiyete göre meslekleri, dikey ve yatay olarak ayırabiliriz. Yatay mesleki ayrımında; genel müdürlük, yöneticilik, mühendislik gibi meslekler erkek meslekleri olarak ayrılırken; sekreterlik, öğretmenlik, hemşirelik gibi meslekler kadınlar için daha uygun meslekler olarak kabul görmektedir. Yatay mesleki ayrım bazen aynı örgüt içinde bile görülebilir. Kadın çalışanlar genellikle, pazarlama, insan kaynakları ya da halkla ilişkiler departmanları gibi pozisyonlarda çalıştırılmaktadırlar. Bu pozisyonlar çalışanlar için yükselme fırsatı olmayan pozisyonlardır. Dikey mesleki ayrım ise aynı örgüt içinde çalışan kadınların erkek meslektaşlarıyla hemen hemen aynı özelliklere sahip olsalar bile onlardan farklı davranış, tutum ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını anlatmaktadır. Bu durum da kadın çalışanlar için dezavantajlı bir durum oluşturmakta ve kadın çalışanların örgütte yükselmek için erkek çalışanlara nazaran daha fazla çalışmalarını ve onlardan daha uzun süre beklemelerini gerektirmektedir (Karaca, 2007: 64-65).

Kadınlara toplumsal bakış nedeniyle, kadınlar ev ve iş yaşamları arasında denge kurmakta zorlanmaktadırlar. Kadınlar, annelik, eşlik ve ev kadınlığı rollerinin devamı gibi görülen öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik gibi daha feminen mesleklere yönelmişlerdir.

Kadının kamu kurumlarında var olması ve çalışması toplum tarafından kabul görmekte hatta kamunun bazı alanlarında özellikle kadınların çalışması istenmektedir. Belli işlerde ve mesleklerde kadının çalışma talebi karşılanmaktadır ve bu mesleklere kadınlar girme yönünde daha isteklidirler. Bu durum da kadınların belli meslek alanlarına yönelmelerine ve bu meslekleri tanımlayan erkek egemen söylemleri içselleştirmelerine neden olmaktadır (Cavanagh, 2003'ten akt. Fidan, İşçi ve Yılmaz, t.y., 2).

İş yaşamında kadın işi, erkek işi ayrımı da mesleklere yönlendirmedeki cinsiyete dayalı ayrımcılıktan kaynaklanmaktadır. Kadınlar geçmişten günümüze bütün toplumlarda daima ikinci dereceden emek kaynağı olarak görülmüşlerdir. Çünkü geleneksel bakış açısı kadının yerinin önce evi olduğunu kuşaktan kuşağa aktarır ve öğretir. Kadın öncelikle eş, anne ve ev kadınıdır. Geleneksel yapı yüzünden, iş hayatında kadınlar kadın meslekleri olarak ayrıştırılan işlere daha fazla yönelmişlerdir. İşleri toplumsal cinsiyet açısından kategorize eden anlayışta kadınlar, toplumsal üretime "anne-eş-ev kadını" statülerini koruyarak ve ancak emeklerini gerektiren zorunlu durumlarda dâhil edilirler (Arat, 1994: 45).

#### **2.4.1.3.2. Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)**

Kadınların mesleklerinde ilerlemeleri ve yönetici olmaları karşısındaki rol oynayan en büyük engelin kalıplaşmış önyargılar ve ayrımcılık olduğunu söyleyebiliriz.

Kadın yöneticiler, örgüt içinde diğer kadın çalışanları da temsil ettikleri için başarısız olmaları halinde örgütteki diğer kadın çalışanlara da önyargıyla yaklaşılacağı düşüncesiyle büyük baskı yaşamaktadırlar. Kadın yöneticiler, attıkları her adımda erkek çalışanlar tarafından göz hapsinde tutulmakta ve başarısız olmaları beklenmektedir. Bir hata yaptıklarında ise bu hata kadınlıklarıyla ilişkilendirilmektedir. Yaşadığımız toplumda kadın çalışanın yalnız başına iş yemekleri ve iş seyahatlerine gitmesi hoş karşılanmamaktadır. Bu durum da kadın yöneticiler için bir başka zorluktur.

Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının en önemli nedenlerinden biri, kadının biyolojik farklılığı nedeniyle ona toplumsal olarak biçilen roldür.

Aile yaşamında, ev ve çocuk sorumluluğunun kadına yüklenmiş olması, kadının iş yaşamında kariyer yapmasına engel olmaktadır. Kariyer yapan kadınların çoğunluğu, evlenmemiş, evli çocuksuz ya da evlenip boşanmış ve başarıyı hedeflemiş kişilerdir (Dalkıranoğlu ve Çetinel, 2008: 280).

İzraeli (1999) ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmada kadınların yönetici konumuna getirilmelerini önleyen etkenlerden biri de cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar olmaktadır. Bu tür önyargıları üç grupta toplamışlardır(Kara, 2011: 67):

1. Erkek ve kadın arasında kişilik farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet özellikleriyle ilgili kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, erkeklerin daha hırslı ve rasyonel oldukları buna karşılık kadınların bağımlı, pasif ve daha duygusal oldukları düşüncesi,
2. Kadın ve erkeğin toplumdaki rollerinin farklılığı sonucu gelişen, cinsiyet rollerine ilişkin kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, erkeklerin kadınlardan emir almaması, kadının da erkeklere emir verememesi ve saldırgan olamaması şeklindeki tutumlar,
3. Meslekleri cinsiyetlere göre etiketleme eğilimi: Örneğin; yöneticiler erkek, sekreterler kadındır.

Yöneticilik, genel olarak erkek mesleği olarak görüldüğünden kadın çalışanlara uygun olmadığı düşünülmektedir. Bu düşünce yönetici konumunda bulunan kadın çalışanları, astlarının yönetilmesi konusunda kötü etkilemektedir. Toplumumuzda kadınlardan iyi yönetici olmayacağı, yönetici olursa bile erkekler kadar iyi bir yönetici olunamayacağı gibi önyargılar bulunmaktadır. Bu yargılar, örgüt çalışanlarını kadın yöneticilere karşı önyargılı olmaya ve onlara karşı olumsuz tutum geliştirmeye yöneltmiştir. Bu nedenle özellikle erkek çalışanlar kadın yöneticilerle çalışmak istemezler. Bu da örgütte yönetici konumundaki kadın üzerinde büyük bir baskı oluşturmaktadır.

İnsanlar iş yaşamında ekonomik gelirin yanında sosyal ilişkiler kurmayı da isterler. Kadınların sosyal yaşama aktif olarak katılamamaları onların informal ilişkilerini zayıflatmaktadır. Bu durum iş ortamına da yansımaktadır. İş ortamında kadına karşı önyargılı yaklaşım kadınların iş ortamlarını ve iş ilişkilerini bozmaktadır. Kadınların meslek hayatlarında karşılaştıkları en büyük engellerden biri de erkek çalışanların kadın çalışanlarla aynı örgütte olmaktan yani erkeklerin kadınlarla çalışmaktan ve özellikle kadınlardan emir almaktan rahatsız olmalarıdır.

Toplumumuzda yöneticiliğin gücü temsil ettiği kadınların ise zayıf yaratıklar olduğu düşüncesi epey yaygındır. Bu düşünce o kadar yaygındır ki yıllarca aynı kurumda yöneticilik yapmış pek çok kadın “Müdür Bey” sıfatıyla çok sık karşılaşmıştır.

#### **2.4.2. Diğer Yükselme Engelleri**

Kadınların terfisine engel olan en önemli faktörlerden biri olarak kadın çalışanın eğitim durumu olarak öne sürülmektedir. Kadınların almış oldukları eğitim, terfilerde yetersiz görülmektedir. Toplam işgücüne katılım oranlarıyla kadınların eğitim düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu gibi, yönetim statülerine yükselmeyle kadınların eğitim düzeyleri arasında da aynı tür bir ilişki söz konusudur. Kadınlar, kendilerine iş kapılarının açılmasında önemli rol oynayan eğitime, erkeklerden daha düşük oranlarda katılmaktadırlar. Eğitimin her kademesinde kadınlar aleyhine bir eşitsizlik söz konusudur. Düşük eğitilmiş kadınların bulunduğu işler hiç iç açıcı olmadığı gibi, işe girdikten sonra yükselme yolları da doğal olarak kapalıdır (Durgun Şahin, 2002: 54).

Kadının toplumsal rolü gereği annelik ve eşlik çerçevesinde belirlenen statüsünü korumak adına, kendisine nice mücadeleden sonra verilen doğum izni vb. haklar kadının karşısına meslekte yükselme engeli olarak çıkmaktadır (Demirci Güler, 1991: 3).

Kurumlar, kadınların bu tür izin haklarını onların aleyhine değerlendirerek terfilerine mani olmaktadır. Ev içindeki yaşamı sürdürme konusunda sorumlulukların kadına yüklenmesi, kadının çalışma yaşamına kariyer gelişiminin engellenmesi şeklinde yansımaktadır. Aile içinde, ev ve çocuk sorumluluğunun erkekten ziyade kadın tarafından taşınması, çalışan kadının iş hayatında ilerlemesini sınırlamaktadır. Kadının hem yönetici kademesine gelebilmesi için yeterli tecrübe edinecek kadar çalışması engellenmekte, hem de işte alabileceği sorumluluğun asgaride tutulması isteğine sebep olunmaktadır. Bu nedenle işinde ilerleyip yönetim kademelerine gelebilen kadınların çoğu ya evlenmemiş ya evli çocuksuz, ya asgari sayıda çocuğu olan ya da evlenip boşanmış ve ekonomik gereksinmelerin de güdülemesi ile başarıyı hedeflemiş kişilerdir. Çok az sayıda kadın, gelenek dışı, eşitlikçi ve kendisine destek veren bir eşe sahip olup, aile ve işini uyumlu bir düzeyde yürütebilmiştir (Bekata Mardin, 2000: 23).

Kadınların erken emekli olabilmeleri de mesleklerinde belli yerlere gelmelerini engellemektedir. Daha kısa sürede emekli olmak kadın açısından avantaj sayılarak desteklenmektedir. Ancak çalışan açısından olumsuz sonuçları göz ardı



edilmektedir. Kariyerini geliştirme çabasında olan bir kadının çalıştığı kurum tarafından emekliye sevk edilmesi, kadının eve ait bir takım yükümlülüklerinin azaldığı, iş yerinde kendine statü kazandıracak bir devredeyken engellenmesi anlamına gelmektedir (Durgun Şahin, 2002: 54).

2000 yılından itibaren dünyada cam tavan sendromunu kırabilecek nitelikte çeşitli gelişmeler olmuştur. Örneğin; Yeni Zelanda' da ilk kadın başbakanın atanması, Finlandiya'da ilk defa bir kadının merkez bankası başkanı olması, BM İnsan Hakları Komisyonu'nun başına ilk kez bir kadının seçilmesi ve Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) başına ilk defa bir kadının genel müdür olarak getirilmesi gibi. Buna rağmen, örneklerin azlığı göz önünde bulundurulunca kadınların halen çeşitli kariyer bariyerlerine maruz kaldıkları düşünülmektedir (Lackwood'dan çev. Kavuncu, 2009: 10).

### 3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çelikten (2004) tarafından yapılan araştırmanın amacı Kayseri ilinde devlet okullarında görev yapan kadın okul müdürü sayısının düşüklüğünün sebebini öğrenmektir. Veri toplama aracı olarak hazırlanmış 10 soru, 48 kadın okul müdürüne uygulanmıştır. Araştırmada kadın okul müdürlerinin kişisel görüş ve deneyimlerinden de alıntılar yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Kadın okul müdürlerinin; ailesi ve işi arasında seçim yapmaya zorlanması, kendilerine olan güven eksikliği ve çevreden yeterli destek görememesi gibi sebeplerden dolayı yöneticiliği isteyerek yapmadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Berkman, (2005) tarafından yapılan araştırma "Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlar: Yeni Bir Ölçeğin Geliştirilmesi" ismini almıştır. Yeni bir ölçek geliştirmek amacıyla ilk niteliksel çalışma, sekiz ayrı kurumda 37 çalışan ile yönetici özellikleri üzerine yapılan mülakatlardan sorular geliştirilmiş ikinci kısımda ise ölçeğin psikometrik özellikleri ve tutumları etkileyen faktörler incelenmiştir. Hazırlanan ölçek toplam 460 kişiye uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda şu bulgular elde edilmiştir: Kurumlardaki kadın yönetici yüzdesinin, cinsiyet kalıp yargılar ile yeni ölçeğin arasında yalnızca erkekler için belirleyici bir etkisi olduğu bulunmuştur. Kadın yöneticilerle çalışma tecrübesindeki kalite oranının, cinsiyet kalıp yargılar ile yeni ölçeğin arasında yalnızca kadınlar için belirleyici bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Özkan (2006) tarafından hazırlanan çalışmanın amacı, kadın yöneticilerin yönetici pozisyonuna gelmeleri ile ilgili olarak yapılan yüklemeler, cinsiyetçilik, yönetici kadınlara karşı tutumlar arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışmanın örneklemini farklı firmalarda, değişik pozisyonlarda çalışan 201 personel oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre erkek katılımcıların kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutumlarının kadın katılımcılardan daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca bu çalışma, düşmanca cinsiyetçilik düzeyleri daha fazla olan katılımcıların daha az olan katılımcılara kıyasla yönetici kadınlara ilişkin olumsuz tutumlarının daha fazla olduğunu göstermektedir.

Davidson ve Cooper (2006), kadın yöneticiler üzerine bir makale hazırlamışlardır. Britanya'da yapılan bu araştırmanın amacı kadın yöneticiler ile erkek yöneticiler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları incelemektir. Kadın yöneticiler ile erkek

yöneticiler yönetimdeki verimlilik ve performansları açısından değerlendirildiğinde farklılıktan öte birçok benzerlik görülmektedir. Kadın yöneticilerin demografik özellikleri, iş durumu, istihdam, kariyer gelişimi, mesleki stres düzeyleri erkek yöneticilere nazaran cinsiyetçi bir ayrımdan kaynaklanan farklılıklar göstermektedir. İngiltere' de her dokuz yöneticiden biri kadındır ve üst yönetimlerde bu oran gittikçe azalmaktadır. Erkek yöneticilerden daha nitelikli olan kadın yöneticiler genellikle bekâr veya boşanmış kadınlardır. İş yaşamlarında bu tür kadınların ayrımcılıklı karşılaşmaları daha olasıdır. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere nazaran ev yaşamıyla ilgili daha büyük sorumluluklara sahip olması karşılığında çıkan kariyer fırsatlarının önünde engel oluşturmaktadır. Bu yüzden kadınlar yönetimin en üst kademelerine çıkamamaktadırlar.

Örücü, Kılıç, Kılıç (2007) tarafından yapılan araştırma, kadınların erkeklere oranla, üst yönetimlerde ve stratejik öneme sahip pozisyonlarda temsil güçlerinin az olmasının nedenlerini araştırmaktır. Araştırmanın yöntemi, literatür taraması şeklinde gerçekleşmiştir. Literatür taramaları ışığında "Cam Tavan" kavramı açıklanmaya çalışılmış, kadınların üst düzey yönetici olamama sebepleri, ülkemizde ve diğer ülkelerde yapılan araştırmalar incelenerek aktarılmıştır. Literatür taraması sonucu elde edilen bulgular sonucunda görüşlerini tespit etmek amacıyla Balıkesir ilinde görev yapan 103 erkek, 97 kadın olmak üzere toplam 200 çalışana anket uygulanmıştır. Bu görüşler ve elde edilen bulgular, kadınların liderlik ve yöneticilik konusunda yeterli beceriye sahip olmadığını, ailevi sorumluluklarının fazla olduğunu ve kadınların birbirlerini çekememesi gibi sebeplerin kadınların üst düzey yönetici olmalarına engel olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Karaca (2007) tarafından yapılan araştırma "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" ismini almıştır. Bu araştırmanın amacını, kadın ve erkek yöneticilerin konuya ilişkin tutumlarının değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Konya'daki kamu ve özel banka şubelerinde çalışan kadın ve erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda bankacılık sektöründe de diğer sektörlerde olduğu gibi üst düzey kadın yönetici sayısının az olduğu, kadınların daha çok orta düzey yönetici kadrolarında yoğunlaştığı bulgularına ulaşılmıştır. Bankacılık sektörünün yoğun çalışma şartları, fazla mesai ve fedakârlık gerektirmesi bu sonuçlara ulaşılmasına sebep olarak görülmektedir. Kadınların da terfi etmeye istekli olduğu ve erkeklerin kadınlara nazaran daha hızlı ve mantıklı kararlar alabildiği düşüncesinin egemen olduğu görülmektedir. Erkeklerin üst düzey yönetici olma yeterliliklerine daha fazla

sahip olduğu düşünölmektedir. Kadınların duygusal ve erkeklere nazaran daha güçsüz olduğuna yönelik inanış bu sektörde de varlığını göstermektedir.

Şahin (2007) tarafından yapılan araştırmanın amacı “Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Yaşadığı Kariyer Sorunları”nı incelemektir. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Kartal, Maltepe ve Kadıköy ilçelerinde bulunan resmî ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre, kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri için daha fazla çalışmaları gerekir. Yükselmelerinde cinsiyet önemli bir rol oynamaktadır. Kadınların herhangi bir sebeple işlerine ara vermeleri terfilerine engel teşkil etmektedir. Yapılan anket sonuçlarında ayrıca kadınların demografik özelliklerine göre farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bekâr kadınların deneyim, iş hâkimiyeti ve takım çalışmasına yatkınlık konusunda evli kadınlara nazaran daha olumlu oldukları görölmüştür. Yaşları 31-40 aralığında olan kadınlar, yaşları 21-30 aralığında olan kadınlara nazaran alanlarına daha hakim ve vizyona teşvik edici olduğu görölmüştür.

Edgehouse'in (2008), yaptığı araştırmanın amacı “Kadın Yöneticilerin Özelliklerini ve Kariyer Engellerini Belirlemek”tir. Çalışmanın evrenini Ohio kentindeki kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Bugüne kadar yapılan çalışmalar karşılaştırıldığında bu kentteki kadınların yönetimde söz sahibi olmak ve kariyer engellerini aşmak için uğraştığı görölmüştür. Kadın yöneticiler aile planlaması, kariyer planlaması ve cinsiyet ayrımcılığı gibi engellerin hala var olduğunu fakat geçmişe nazaran bu engellerin azaldığını düşünmektedir. Bu kentteki birçok kadın ayrıca küçük çocukların yönetici olmak için bir engel olduğunu düşünmemektedirler. Birçok bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olan bu kadınlar kendilerine teklif edilen yönetici pozisyonlarını kabul etmektedirler. Geçmişte var olan çocuk engelini yani çocuğun geleceğinden endişe ettiklerinden dolayı yönetici olmak istememeleri artık kariyerlerinde bir engel teşkil etmemektedir. Ohio'daki kadınlar Amerika'nın birçok kentinde var olan kadın yöneticilerin önündeki birçok engeli aşmayı başarmışlardır.

Gökalp (2008) tarafından yapılan araştırma “Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler” ismini almıştır. Araştırmanın amacı ölkemizdeki kadın yönetici ve girişimcilerin özelliklerini ve karşılaştıkları sorunları belirlemektir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmaya katılan kadınların çoğu cinsel ayrımcılığa, önyargılı davranışlara maruz kalmadıklarını, ev hayatlarında ise kocalarından ve ücretli yardımcıdan destek aldıklarını ayrıca çocuk sahibi olmanın kariyer geliştirmedeki performansı düşürebileceğini belirtmiştir. Ankete katılan katılımcıların çoğunluğu organizasyon ve personel ilişkilerinin erkek yöneticilere ve girişimcilere nazaran

daha iyi seviyede olduğunu, kendine güvenmenin, bilgi sahibi olmanın iş hayatında önemli olduğunu ve özgüvenli, lider ve öngörülü olmanın kadın yönetici ve girişimciler için önemli özellikler olduğunu belirtmişlerdir.

Bakioğlu ve Can (2009) tarafından yapılan “Kariyer Basamaklarında Yükselme Sınavının Değerlendirilmesi” isimli araştırma, Millî Eğitim Bakanlığı Kariyer Basamaklarında Yükselme Sınavı'nın (KBYS) etkililiğini öğretmen ve yönetici algıları bağlamında incelemek ve bu doğrultuda öneriler sunmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen 10 sorudan oluşan görüşme formu ile İstanbul Bayrampaşa ilçesine bağlı 2 Lise ve 4 ilköğretim okulunda 5 Okul Müdürü, 5 Müdür Yardımcısı ve 20 öğretmen olmak üzere toplam 30 kişi ile yapılan görüşme sonucunda; “öğretmenler; kariyeri, görevde yükselme, ilerleme, tecrübe, uzmanlaşma, bilgi, başarı derecesi olarak ifade ederken; çoğunluğu, bürokrasi, finansman, zaman, torpil, iş yoğunluğu, ev işleri ve geçmişteki olumsuz yönetici davranışlarını vb.. faktörleri engel olarak görmekte, yapılan sınavları ise fırsat olarak değerlendirmekte, buldukları kademedede yükselebilmelerinin tek yolu olarak belki de sınavları (her ne kadar tasvip etmeseler de) görmektedirler” bulgusuna ulaşmışlardır.

Çelik, Baştuğ ve Özbek'in (2011) yaptığı çalışmanın amacı “İlköğretimde Görev Yapan Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları”nı incelemektir. Araştırmanın örneklemini 2007 yılında Tokat ve Samsun illerinde görevli 737 öğretmen, müdür, müdür yardımcısı ve müfettiş oluşturmaktadır. Araştırmada "Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği" (Berkman, 2005) ve öğretmen, müdür ve müfettişlerin demografik özelliklerini belirlemek için bir anket uygulanmıştır. İlköğretimde görev yapan öğretmen, yönetici ve müfettişlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, çalışılan kurum ve statü değişkenlerine göre değişip değişmediği incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, kadın yöneticilere yönelik tutumların cinsiyet değişkenine göre değiştiğini; statü, çalışılan kurum, eğitim düzeyi ve yaş değişkenlerine göre ise değişmediğini göstermiştir.

Cengiz (2011) tarafından yapılan araştırmanın amacı; “Kadın Öğretmenlerin Kariyerlerindeki Engelleri Algılamalarına Göre Okullarda Kararlara Katılım Düzeylerini Belirleyerek Kariyer Engellerini ve İş Yaşamındaki Pozisyonlarını Algılama Düzeylerini Araştırmak”tır. Araştırmanın örneklemini Kırşehir ilinde bulunan 255 kadın öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak; ilgili literatür taramaları, yapılan araştırmalar, uzman görüşleri ve anket oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; kadın öğretmenlerin kariyer

engellerini algılama düzeyleri orta düzeydedir. İş yaşamındaki pozisyonlarını algılama düzeyleri ise olumludur. Kadın öğretmenlerin kararlara katılım ve kariyer engellerini algılama düzeyleri ile maddi, eğitim programları ve öğrenci programları ile ilgili alınan kararlara katılım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Alınan tüm kararlara katılım ile iş hayatındaki pozisyonunu algılama düzeyleri arasında da anlamlı bir ilişki görülmüştür. Kadın öğretmenlerin kariyer engeli olarak düşündükleri etkenler ve iş hayatındaki yerini algılama düzeyi, kararlara katılımlarını etkilemektedir.

Kara (2011) tarafından yapılan araştırma "Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri" ismini almıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak mülakat, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında görevli olan 6 kadın yönetici ve spor federasyonlarında görevli olan 6 kadın yönetici olmak üzere toplamda 12 kişiden meydana gelmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, spor örgütlerinde de diğer örgütlerde olduğu gibi kadın yöneticilere yönelik önyargılar mevcut olup, kariyer engelleri konusunda örgütsel engellerin daha belirgin olduğu görülmüştür.

Bingöl, Aydoğan, Şenel ve Erden (2011), kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavan sendromuna ilişkin olarak literatürde bahsedilen bilgilerin, gerçek hayatta ne kadar desteklendiğini araştırmak amacı ile "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği" isimli bir araştırma yapmışlar, bu doğrultuda T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı'nda 147 çalışana cinsiyet ayrımı yapmaksızın hazırladıkları anketleri uygulamışlar ve araştırmada kullanılan cam tavan sendromu alt boyutlarının kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerinde bir engel oluşturduğu sonucuna varmışlardır. Çalışma hipotezleri incelendiğinde yaş değişkeni, medeni durum değişkeni ve eğitim durumu değişkeni bakımından yapılan karşılaştırmalarda değişkenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı, sadece cinsiyet değişkeni bakımından değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler neticesinde kadın yöneticilerin kadın çalışanlara ait tutumlarının erkek yöneticilere göre daha olumsuz olduğu sonucu çıkmıştır. Bu sonuca göre kadınlar, çalıştıkları örgütte, erkekler tarafından önyargı ile karşılaştıklarını, mesleki bir ayrıma tabi tutulduklarını, mentorluk ilişkisinden faydalanmadıklarını, informal iletişim ağlarına giremediklerini, örgüt kültürü ve uygulanan politikaların yükselmelerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Ancak tüm bu sonuçların yanı sıra, kadınların iş ve aile yaşamındaki

rollerinin çok olması, üst düzey pozisyona yükselmelerinde isteksiz olmaları, güvensizlik duygusunun olması gibi nedenlerle kişisel tercihlerinin de bu yönde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bulgularda erkeklerin kadınların yükselmelerine, kadınların bakış açısına göre daha ılımlı baktıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen bu veriler, cam tavan sendromu ve kadınlardan kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik olarak açıklanabilir.

Negiz ve Yemen (2011), “Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler ve Bu Kadın Yöneticilerle Çalışan Kişiler Açısından Kadın Sorunsalı”nı araştırmışlardır. Çalışmanın amacı, kadınların yönetsel görevlere gelmelerinde ve yönetsel görevlere geldiklerinde karşılaştıkları sorunlar ve yönetsel görevlerde başarılı olup olmadıklarına ilişkin tespitleri ortaya koymaktır. Araştırmanın evreni Isparta ili genelindeki kadın yöneticiler ve çalışanları, örnekleme ise Isparta ili kamu örgütlerinde tespit edilen toplam 77 kadın yöneticiden çalışmaya katılımı sağlanan 43 kadın yönetici ile kadın yöneticilerle çalışan 127 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular;

- ✓ Kadınlar, kamu kurumlarında çalışmayı tercih ederken bu kurumlarda yönetici pozisyonunda çalışmayı pek tercih etmemektedirler,
- ✓ Kadın yöneticiler, “aile, çocuk ve eş” sorumlulukları hayatlarında belirleyici rol oynadığından kadın, tepe noktalarına yükselmede erkeğe kıyasla geride kalmaktadır. Elbette bu durum “iş-aile-ben” üçgenindeki kadın için, çalışma yaşamına girme ve yükselme konusunda kazanımlarını kısıtlarken, beraberinde sosyo-psikolojik açıdan yıpranmaları da doğurmaktadır.
- ✓ Kadın yöneticilerle çalışan astlar ile yapılan çalışma sonucunda ise kadın çalışanlar kadın yöneticilerden memnunken erkek çalışanların kadın yöneticilerden memnun olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çetin ve Atan (2012), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin ‘Cam Tavan’a İlişkin Algılarının İncelenmesi” konulu bir çalışma yapmışlardır. İlköğretim okullarında çalışan kadın okul yöneticilerinin cam tavana ve kadınların okul yönetiminde yükselme düzeylerine yönelik algılarının tespit edilmesi amacı ile yapılan bu araştırma, ilköğretim okullarında çalışan kadın okul yöneticilerinin “Cam Tavan” a ilişkin görüşlerine bağlı olarak yürütülmüştür. Veriler, araştırmaya katılan 120 kadın okul yöneticisinden anket yoluyla elde edilmiştir. Bu araştırmanın evrenini, 2010- 2011 eğitim – öğretim yılı içerisinde faaliyetini sürdürmekte olan İstanbul ili Anadolu yakasındaki resmî ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticileri oluşturmuştur. Araştırmada; Statü ve mesleki deneyim

değişkeninin kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmadığı, eğitim düzeyinin kadın yöneticilerin «Cam Tavan»a ilişkin algılarını, 'Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mesleki Ayırım' alt boyutlarını etkileyen bir değişken olduğu, kadın yöneticilerin cam tavanın alt boyutlarına ilişkin algılarının, mentorluk alt boyutunda en düşük seviyede iken, stereotipler alt boyutunda oldukça yüksek olduğu ve kadın yöneticilerin medeni durumlarının, cam tavanın sadece stereotipler alt boyutunu etkileyen bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin “Cam Tavan”a ilişkin algıları fark testlerinin bulgularına göre, alt boyutlarda görüldüğü gibi, anlamlı farklılık gösterdiği; aritmetik ortalamalara bakıldığında, kadın yöneticilerde “Cam Tavan” algısının kadın yöneticilerin kariyer beklentilerini ve girişimlerini olumsuz olarak etkileyecek düzeyde olduğu bulunmuştur.

Bu durumun kadın yöneticilerin kariyer yapmaları önünde bir engel teşkil etmesi olası görülmektedir. Ayrıca bu durum, kadın yöneticilerin yönetimde erkekler karşısında dezavantajlı duruma düşmelerine neden olabilir. Bu tutumun devam etmesi durumunda yönetim alanında kadın yöneticilerin sahayı erkek yöneticilere bırakması, yönetimde erkek egemenliğini içselleştirmeleri sonucunu doğurabilir.

Sertkaya, Onay ve Ekmekçi (2013) tarafından yapılan araştırmanın amacı, “Spor Kurumlarında Görev Yapan Kadın ve Erkek Personelin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarının Belirlenmesi”dir. Araştırmanın örneklemini, Fenerbahçe, Beşiktaş, Galatasaray spor kulüpleri, Futbol, Voleybol, Basketbol Federasyonları ve Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan 244 kadın ve 313 erkek olmak üzere toplam 557 kişi oluşturmaktadır. Katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla Karaca (2007) tarafından geliştirilen “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri Anketi” kullanılmıştır. Anket sorularına verilen cevapların toplamında elde edilen puan, ankete katılanların kadınlara yönelik tutumunu göstermektedir. Kadınlara yönelik toplam tutum puanları cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki deneyim yılı değişkenleri bakımından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Çalışanlara uygulanan ankette yer alan 38 sorudan 34'ünde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Sonuç olarak kadınların, kadın yöneticilere yönelik toplam tutum puanları erkeklere göre daha yüksek olarak bulunmuştur.

Aksu, Çek ve Şenol (2013) tarafından yapılan “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu



Müdürlerinin Görüşleri” adlı araştırmanın evrenini İzmir İli Buca İlçesindeki ilköğretim okulu müdürleri, örneklemini ise İzmir İli Buca İlçesi İlköğretim okullarında görev yapmakta olan 4 kadın ve 6 erkek müdür oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarında şu bulgulara ulaşılmıştır:

- ✓ Araştırmaya katılan okul müdürleri, genel anlamda toplumsal önyargıların ve aile içi sorumluluklarının kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerinin önünde engel oluşturduğunu düşünmektedirler.
- ✓ Okul müdürlerinin birçoğu örgüt kültürünün, cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargıların ve cinsiyet ayrımcılığının kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde engellemeler oluşturduğunu algılamaktadır.
- ✓ Kadın okul müdürlerinin yarısı, erkek müdürlerin çoğu kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerinde fırsat eşitliğinin olduğunu düşünmektedirler.
- ✓ Kadın müdürlerin çoğu kadınların cam tavanı aşmak için yüksek performans göstermeleri gerektiğini düşünürken, erkek müdürlerin çoğu yüksek performansla gerek olmadığı görüşündedirler.
- ✓ Müdürlerin çoğu, kadın yöneticilerin cam tavanı aşmada eğitim durumlarının etkili olduğunu ve bu durumu aşmak için danışmanlardan yardım almaları gerektiğini düşünmektedirler.
- ✓ Kadın müdürlerin çoğu, erkek müdürlerin ise yarısı yönetim kademelerinde yükselmelerinin önündeki cam tavanı aşmak için sosyal ilişkilerin etkili olduğunu düşünmektedirler.

Ayyıldız Ünnü, Baybars ve Kesken'in (2014) “Türkiye’de Kadınların Üniversiteler Bağlamında Yetki ve Karar Verme Mekanizmalarına Katılımı” konulu araştırmalarında; “Türkiye’de kadınların genelde sosyal düzen içerisinde özelde akademide yetki ve karar verme mekanizmalarına yeterli ve anlamlı düzeyde katılım gösteremedikleri ifade edilebilir. Bu durumun temelinde ise belli mesleklerde “kadın işi-erkek işi” ayrımının ön planda olması ve kadınların belli işlerde yoğunlaşmaya zorlanması, ücretsiz aile işçisi olma durumu, kadınların ucuz emek olarak algılanması ve buna paralel olarak sosyal güvenlik sistemine dahil olmakta zorluk yaşamaları, iş ve aile yaşamı arasında denge kurma zorunluluğu ve beraberindeki baskılar, gebelik süreci ve anneliğin getirdiği ek sorumluluklar, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin algılamalar ve cinsiyet eşitsizliği, üst yönetim kademelerine seçim ve terfi süreçlerinin yeterince şeffaf olmaması, üniversiteler başta olmak üzere genel olarak örgüt kültürlerinin maskülen değerlere sahip olması, başta mentorluk olmak üzere kadını destekleyici mekanizmaların eksikliği, kadınların cinsiyetlerine ilişkin

maruz kaldıkları stereotipleştirmeleri içselleştirmeleri, yaşadıkları rol çatışmaları yatmaktadır” sonucuna varılmıştır.

İnel, Garayev ve Bakay (2014), “Kurum Yapısının Cam Tavan Etkisi: Türkiye’nin Ege Bölgesi Kurumları” konusunu araştırmıştır. Ege Bölgesi’nde bulunan 81 kuruma anket uygulanmış, 60 tanesi analize dahil edilmiş, “Örgütlenme Faktörü, Kadınlar Üzerindeki Cam Tavan Olgusunun Nedenlerinden Birimi dir?” sorusu sorulmuş ve cam tavan ile kurumların örgütlenmesi arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tüzel (2014) tarafından yapılan “Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi: Ankara İli Örneği” adlı çalışmanın evrenini Ankara ili, nicel örneklemini ise 2012-2013 öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerine bağlı 340’ı kadın okul müdürleri, 423’ü ise erkek okul müdürleri tarafından yönetilmekte olan resmî ilköğretim okullarında görev yapmakta olan toplam 763 öğretmen oluşturmaktadır. Kadınların okul yöneticiliği pozisyonunda erkeklere göre daha düşük oranda yer almalarına neden olan kariyer engellerini kadın ve erkek okul yöneticilerinin görev yaptığı ilköğretim okullarındaki kadın ve erkek öğretmen görüşlerine göre ve halen ilköğretim okullarında okul yöneticiliği yapmakta olan kadın yöneticilerin görüşleri doğrultusunda çok yönlü olarak ele almak ve kadınların okul yöneticisi olmalarının önünde yer aldığı tespit edilen bu kariyer engellerine yönelik çözüm önerilerini ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada elde edilen bulgular şunlardır:

1- Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin daha geleneksel bir bakış açısına sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber kadın öğretmenler geleneksel cinsiyet rollerini kabul etmeseler de, aile hayatı ile iş hayatını dengeleyemeyeceklerini düşündükleri için okul yöneticisi olmayı istemediklerini belirtmişlerdir. Bu da cinsiyetlerine bağlı olarak yüklenen geleneksel rollerinin, kariyerleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

2- Gerek kadın, gerekse erkek öğretmenlerin ideal okul yöneticisinin cinsiyetine affettikleri kadınsı ve erkeksi cinsiyet özelliklerine ait önem düzeyinin anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticiliği mesleğini herhangi bir cinsiyet ile karakterize etmediği söylenebilir. Benzer biçimde kadın okul yöneticileri de okul yöneticiliği mesleğinin bir cinsiyeti olmadığını ifade etmişlerdir. Ancak bir kadın okul yöneticisi olarak örgüt içerisinde zaman zaman cinsiyetlerine bağlı genel önyargılar ile karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

3- Başarılı kadın okul yöneticisi rol modellerinin, kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğine ilişkin bakış açılarında olumlu bir etkide bulunduğu görülmüştür.

Kısaca; kadınların yönetim kademelerinde daha fazla yer almalarının sağlanabilmesi için, okul yöneticiliğinin özellikle maddi kazanımları açısından cazip bir meslek haline getirilmesi, okul yöneticilerinin çalışma saatlerinin ve koşullarının tekrar gözden geçirilmesi, başarılı rol modeli olabilecek kadın yöneticilerin yönetim kademelerinde daha fazla yer almalarına özen gösterilmesi önerilmiştir. Ayrıca başta MEB bünyesinde çalışan erkekler olmak üzere, tüm çalışan ve öğretmenlere yönelik toplumsal cinsiyet rollerine duyarlılık çalışmaları yapılması ve bu çalışmaların toplum nezdinde kadın-erkek eşitliğini vurgulayan kamu spotları ile desteklenmesi önerileri getirilmiştir.

Yiğit (2014) tarafından yapılan araştırma “Kadın Eğitim Yöneticilerinin Çalışma Ortamları ve Kariyer Engellerine İlişkin Bir Araştırma” ismini almıştır. 2013-2014 eğitim öğretim yılında İstanbul Başakşehir ilçesinde görev yapan 10 kadın 10 erkek olmak üzere toplam 20 eğitim yöneticisiyle yapılan araştırmada; kadınların kariyerleri için önemli bir unsur olan cam tavan sendromunun örgütsel faktörler özelliğinin yaygın olduğu görülmektedir. Ayrıca, aile sorumluluklarının kadının görevi olarak görülmesi, erkek egemen yapının yaygın olması, yöneticilik mesleğinin erkek mesleği olarak algılanması ve mentor eksikliğinin de kadınların kariyer yapmasının önündeki engeller olduğu tespit edilmiştir.

Başaran ve Nuroğlu (2015), İslami Finans Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun varlığını sorgulamak amacıyla “İslami Finans kurumlarında Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumun Cam Tavan Sendromu Bağlamında Analizi” isimli bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın evrenini İstanbul’da bulunan İslami Finans Kurumları oluşturmaktadır. Çalışmada bu kurumlarda çalışan 139 kişiye anket uygulanmış ve kadın çalışanların iş ve aile hayatı arasında denge kurma konusunda üzerlerinde baskı hissettikleri ve iş yerinde statü, terfi alma gibi konularda erkek meslektaşlarından farklı muamele gördükleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca, ataerkil toplumsal yapı, yanlış/eksik yorumlanmış dini hükümler ve bazı politik düzenleme ve yönetmeliklerin kadınların iş yaşamını olumsuz etkilediği hususunda kadın ve erkek katılımcıların hemfikir olduğu tespit edilmiştir. Yine, katılımcıların tutum yargılarına verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde örgüt içi yapı ve uygulamaların kadın çalışanların kariyer ilerletmesi noktasında negatif etkiye sahip olduğu, kadınların mentorluk sistemlerinden yeterince yararlanamadığı ve bununla bağlantılı olarak kurum içi gayri resmî iletişimde kendilerine yer bulmakta zorlandıkları yorumu yapılabilmektedir. Ayrıca örgüt politikaları ile ilgili olarak, kadın katılımcıların çoğu ücret, kurum içi eğitim gibi konularda olmasa da kariyer ilerletme açısından erkek meslektaşlarından farklı muamale gördüklerini beyan etmektedir. Stereotiplerle ilgili

olarak özellikle erkek katılımcıların, kadınların yapılarının yöneticilik vasıflarına uymadığıyla ilgili önermelere katılım yönünde cevaplar vermeleri olumsuz toplumsal önyargıların varlığını hala koruduğu şeklinde yorumlanabilirken, dikkat çekici bir sonuç da araştırmamıza katılan 139 kişinin %80'inin "Aileler kız çocuklarını kadınlara uygun mesleklere yönlendirmelidir" yargısına katılmalarıdır.

## 4. MATERYAL VE METOD

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, araştırmanın uygulanışı ve verilerin analizi hakkında bilgiler yer almaktadır.

### 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, güvenilir çözümler aramak amacıyla planlı ve sistemli olarak verilerin toplanması, yorumlanarak değerlendirilmesi ve rapor edilmesi sürecidir (Karasar, 2005). Kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile ilgili olarak görüşlerin belirlenmesi amacıyla İstanbul ili Bahçelievler ilçesindeki resmî eğitim kurumlarında bulunan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için de Karaca (2007) tarafından geliştirilen “Kadın Yöneticilerinin Kariyer Engelleri” ölçeği gerekli izinler alındıktan sonra kullanılmış ve nicel araştırma yöntemleriyle incelenmiştir. Ayrıca ölçeğin sonunda “Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin ortadan kaldırılmasına yönelik önerileriniz nelerdir?” sorusu sorulmuş ve bu soru da nitel araştırma yöntemleriyle incelenmiştir.

Bu araştırma karma yöntem esas alınarak yapılmıştır. Karma yöntem araştırması hem felsefi altyapısı hem de araştırma deseni olan bir araştırma türüdür.

“Bir yöntem olarak karma yöntem, araştırma sürecinin pek çok aşamasında nitel ve nicel yaklaşımların karışımı ile veri toplama ve analiz işlemlerinin yönetilmesine rehberlik eden felsefi varsayımları içermektedir. Bir yöntem olarak, tek bir araştırmada veya araştırmalar dizisinde hem nitel hem de nicel verilerin toplanmasına analiz edilmesine ve harmanlanmasına odaklanmaktadır. Temel öncülü nitel ve nicel verilerin birlikte kullanımı olup, araştırma probleminin tek başına kullanılan herhangi bir yöntemden çok daha iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır” (Dede ve Demir, 2014: 6).

Kullanılan karma yöntem genel olarak açıklayıcı desene göre irdelenmiştir. Araştırmacı bu desende nicel verilerden elde ettiği bulguları daha iyi açıklamak amacı güder. Bunun dışında açıklayıcı desen nicel verileri desteklemek amacıyla doğrudan nitel verilerin elde edilmesinde kullanılır.

Nitel araştırma kısmında tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli; geçmişte ya da o anda var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyen, tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan her neyse onları değiştirme ve etkileme çabası yoktur bu modelde. Bilinmek istenen şey meydana vardır. Amaç o şeyi doğru bir şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir. Asıl amaç değiştirmeye kalkmadan gözlemektir (Karasar, 2005: 79).

Nitel araştırma kısmında, nicel verilerden elde edilen sonuçlara göre, katılımcılara ölçeğin sonunda kadınların kariyer engellerini daha iyi açıklama imkânları sağlamak amacıyla açık uçlu 1 adet soru yöneltilmiştir.

Niteliksel veri çözümlemesinde kullanılan çeşitler Tematik Kodlama ve Söylem Çözümlemesidir. Tematik Kodlama, gözlem ve görüşme çıktılarının çeşitli kavramlar, başlıklar veya temalara göre sınıflandırılması işidir. Süreç genel olarak, anlatımı oluşturan kurucu unsurların karşılaştırılması, zıtlaştırılması veya soyutlaması olmaktadır (Geray, 2006: 176).

#### **4.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni İstanbul ilini, örnekleme ise İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan resmî eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticileri kapsamaktadır. Bu çalışma, İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan resmî eğitim kurumlarında çalışan 403 öğretmen ve 34 yönetici olmak üzere toplam 437 öğretmen ve okul yöneticisine uygulanmıştır. Ayrıca ölçeğin sonunda bir açık uçlu soru sorulmuş, bu soruya da 138 öğretmen ve 5 yönetici olmak üzere toplam 143 öğretmen ve okul yöneticisi cevap vermiştir.

#### **4.3. Verilerin Toplanması, Çözümü ve Yorumlanması**

Resmî eğitim kurumlarında, kadın yöneticilerin kariyer engelleri konusunda geçerli ve güvenilir verilere ulaşılması, veri kaynakları ile güven ilişkisinin sağlanmasına bağlıdır. Bu nedenle zaten güven ilişkisi kurulmuş olduğu varsayılan öğretmen ve yöneticilerden sorulara doğru ve samimi cevaplar vermeleri istenmiştir. Hazırlanan bir yazıyla araştırmanın amacı ve önemi ile kullanılacak alanlar üzerinde durulmuş, öğretmenlere ve okul yöneticilerine araştırma hakkında bilgi verilmiş, veri kaynaklarının gizli tutulacağı belirtilmiş ve yazının ekinde anket ve ölçek kâğıtları gönderilmiştir. Anket ve ölçeğin araştırmacıya ulaşması için belirli bir süre verilmiştir. Toplanan veriler araştırmacı tarafından hazırlanan bir kod yönergesi aracılığı ile

bilgisayara kodlanmıştır. Kodlama ve analizde “spss” paket programlarından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler eleştirel bakış açısı ve bilimsel bilgiler çerçevesinde yorumlanarak, araştırma sonucunda öğretmen ve yöneticilerin kadın yöneticilerin kariyer engelleri hakkındaki önerilerine yer verilmiştir. İkili değişkenlere göre farklılıkları belirlemek amacıyla t-testi, üç ve daha fazla değişkenlere göre farklılıkları belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizlerinde bulunan farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla LSD (Least Significant Difference) testi uygulanmıştır.

Araştırmada Karaca (2007) tarafından hazırlanan “Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri” ölçeği (Ek-2) kullanılmıştır. Karaca'nın çalışmasında ölçek, Cronbach Alpha güvenirlik testine tabi tutulmuş ve ölçeğin kabul edilebilir oranın üzerinde bir güvenirliğe sahip olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmada ise ölçeğin iç güvenirliği incelenmiş ve .808 Cronbach Alpha değeri bulunmuştur. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir ( $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir, Özdamar, 2004, 235).

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır ve bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir.

Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

**Çizelge 4.1: Ölçek Değerlendirme Kriteri**

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	1	1.00 – 1.79	Çok düşük
	2	1.80 – 2.59	Düşük
	3	2.60 – 3.39	Orta
	4	3.40 – 4.19	Yüksek
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	5	4.20 – 5.00	Çok yüksek

Çizelge 4.1 'de Ölçek Değerlendirme Kriteri verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin aralık genişliğinin, “dizi genişliği/yapılacak grup sayısı” (Tekin, 1996) tarafından geliştirilen formül ile hesaplanmıştır. Geliştirilen formülde aritmetik ortalama aralıkları; “1.00-1.79=Kesinlikle Katılmıyorum”, “1.80-2.59=Katılmıyorum”, “2.60-3.39=Kararsızım”, “3.40- 4.19=Katılıyorum” ve “4.20-5.00=Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Ölçekteki puanlar, 1.00 ile 5.00 arasında olduğundan, puanlar 5.00'e yaklaştıkça katılımcıların kadın yöneticiler önündeki engellere ilişkin algı düzeylerinin yüksek olduğu, 1.00'e yaklaştıkça ise düşük olduğu kabul edilmiştir.

Toplam 38 ifadeden oluşan ölçek, literatür çalışması kısmına paralel bir şekilde yedi alt faktör açısından analiz edilmiştir. Bu faktörlerin oluşturulmasında faktör analizi yapılmamış olup, teorik kısımda edinilen bilgilerden yararlanılmıştır. Söz konusu yedi alt faktör ve içerdikleri sorular aşağıdaki gibidir (Karaca, 2007: 74).



**Çizelge 4.2:** Alt Faktörler Soru Listesi

<b>ALT FAKTÖRLER</b>	<b>SORU NO</b>
1. Çoklu Rol Üstlenme	1-2-3-4-5
2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	6-7-8-9-10-11-12
3. Örgüt Kültürü ve Politikaları	13-14-15-16-17-18-19-20
4. İnfomal İletişim Ağları (Networklar)	21-22-23
5. Mentorluk	24-25
6. Mesleki Ayrım	26-27-28-29-30-31
7. Stereotipler	32-33-34-35-36-37-38

Çizelge 4.2'de ölçekte kullanılan alt faktörler ve bu faktörlere karşılık gelen soru numaraları görülmektedir.

Alt faktörler ve bu alt faktörlere karşılık gelen sorulara bakacak olursak;

**1. Çoklu Rol Üstlenme Alt Faktörü:**

S1- Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.

S2- Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.

S3- Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.

S4- Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.

S5- Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.

**2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları Alt Faktörü:**

S6- Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.

S7- Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.

S8- Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir.

S9- Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.

S10- Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.

S11- Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.

S12- Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.

### **3. Örgüt Kültürü ve Politikaları Alt Faktörü:**

S13- Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.

S14- Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.

S15- Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.

S16- Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.

S17- Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.

S18- Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.

S19- Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.

S20- Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.

### **4. İnfomal İletişim Ağları (Networklar) Alt Faktörü:**

S21- Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.

S22- Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.

S23- Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.

### **5. Mentorluk Alt Faktörü:**

S24- Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.

S25- Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.

### **6. Mesleki Ayrım Alt Faktörü:**

S26- Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduklarını düşündükleri mesleklere yönlendirmektedir.

S27- Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.

S28- Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.

S29- Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.

S30- Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.

S31- Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.

### **7. Stereotipler Alt faktörü:**

S32- Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.

S33- Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.

S34- Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.

S35- Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.

S36- Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.

S37- Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkelerarası seyahatlere sıcak bakmazlar.

S38- Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.

Ayrıca araştırmanın nicel kısmını desteklemek ve katılımcıların kadın yöneticilerin kariyer engellerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla ölçeğin sonunda "Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin ortadan kaldırılmasına yönelik önerileriniz nelerdir?" şeklinde açık uçlu bir soru sorulmuş ve katılımcılardan samimi cevaplar istenmiştir. Bu soruya verilen cevaplar da nitel araştırma yöntemleri ile incelenmiş, araştırmanın sonunda öğretmen ve yöneticilerin kadın yöneticilerin kariyer engellerine ilişkin önerilerine yer verilmiştir.

Niteliksel veri çözümlemesinde kullanılan çeşitler Tematik Kodlama ve Söylem Çözümlemesidir. Tematik Kodlama, gözlem ve görüşme çıktılarının çeşitli kavramlar, başlıklar veya temalara göre sınıflandırılması işidir. Süreç genel olarak, anlatımı oluşturan kurucu unsurların karşılaştırılması, zıtlaştırılması veya soyutlaması olmaktadır (Geray, 2006: 176).

İçerik analizinde verinin organize edilmesi, tüm verinin genel bir anlam çıkarmak için okunması ve notların alınması, verinin tanımlanması, sınıflandırılması ve yorumlanması, bulguların sunulması süreçleri izlenmiştir (Creswell, 2014). Creswell'inde belirttiği gibi, önce tüm cevaplar bir araya getirilip, genel bir anlama ulaşmak için metin dikkatlice okunmuş ve analiz edilmiştir. Elde edilen veriler

araştırmacı ve alanında uzman bir doktor tarafından kodlanmış ve kanalize edilmiştir. Veri analizlerinin güvenirliğini denetlemek amacı ile Miles ve Huberman (1994) güvenirlik formülünden yararlanılmıştır. Güvenirlik = Görüş Birliği / ( Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı). Bu düzen çerçevesinde yapılan açık uçlu soruların güvenilirliği % 90 olarak hesaplanmıştır.

## 5. BULGULAR VE YORUMLAR

Yapılan araştırmanın bu bölümünde genel anlamda veri toplama sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Araştırma sonunda veriler frekans, yüzde, t-testi ve ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

### 5.1. Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Yöneticilere Ait Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilere ait bilgiler aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

**Çizelge 5.1:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları.

Cinsiyet	N	%
Erkek	158	36.16
Kadın	279	63.84
Toplam	437	100.0

Çizelge 5.1’de görüldüğü gibi 437 katılımcının 279’u (% 63.84) kadın, 158 (% 36.16) erkek olduğu görülmüştür. Çizelgede de görüldüğü gibi katılımcıların büyük kısmı kadınlardan oluşmaktadır.

**Çizelge 5.2:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Unvan Değişkenine Göre Dağılımları.

<b>Unvan</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Yönetici</b>	34	7.78
<b>Öğretmen</b>	403	92.22
<b>Toplam</b>	437	100.0

Çizelge 5.2'de görüldüğü gibi katılımcıların % 7.78'i yönetici, % 92.22'si ise öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu öğretmendir.

**Çizelge 5.3:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları.

<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Evli</b>	306	70.02
<b>Bekâr</b>	131	29.98
<b>Toplam</b>	437	100.0

Çizelge 5.3'e göre katılımcıların 306'sı (% 70.02) evli, 131'i (% 29.98) bekârdır. Katılımcıların büyük kısmının evli olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.4:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımları.

Yaş	N	%
21-30	119	27.23
31-40	179	40.96
41-50	100	22.88
51 ve üstü	39	8.99
<b>Toplam</b>	<b>437</b>	<b>100.0</b>

Çizelge 5.4'te katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Çizelgeye göre katılımcıların 119'u (% 27.23) 21-30 yaş aralığı, 179'u (% 40.96) 31-40 yaş aralığı, 100'ü (% 22.88) 41-50 yaş aralığı ve 39'u (% 8.99) 51 ve üstü yaş aralığında görülmektedir. Veriler incelendiğinde katılımcıların büyük kısmının (% 40.96) 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.5:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımları.

Eğitim	N	%
Ön lisans	20	4.58
Lisans	356	81.46
Lisansüstü	61	14.2
<b>Toplam</b>	<b>437</b>	<b>100.0</b>

Çizelge 5.5'te okul yöneticileri ve öğretmenlerin eğitim değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Katılımcıların 20'si (% 4.58) ön lisans, 356'sı (% 81.46) lisans ve 61'i (% 14.2) lisansüstü mezunudur.

**Çizelge 5.6:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları.

<b>Kıdem</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>1-5</b>	91	20.82
<b>6-10</b>	98	22.46
<b>11-15</b>	92	21.05
<b>16 +</b>	156	35.69
<b>Toplam</b>	437	100.0

Çizelge 5.6'da okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Çizelgeye göre katılımcıların 91'i (% 20.82) 1-5 kıdem yılı, 98'i (% 22.46) 6-10 kıdem yılı, 92'si (% 21.05) 11-15 kıdem yılı ve 156'sı (% 35.69) ise 16 ve daha fazla kıdem yılına sahip oldukları görülmektedir. Çizelge incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun (% 35.69) 16 yıl ve sonrası kıdem aralığında oldukları görülmüştür.

**Çizelge 5.7:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımları.

<b>Okul Türü</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>İlkokul</b>	143	32.72
<b>Ortaokul</b>	170	38.90
<b>Lise</b>	124	28.4
<b>Toplam</b>	437	100

Çizelge 5.7'de okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul türü değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Katılımcıların % 32.72'si ilkokul, % 38.90'ı ortaokul ve % 28.4'ünün ise lisede görev yaptıkları görülmektedir.



**Çizelge 5.8:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımları.

<b>Branş</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Fen Bilimleri</b>	51	11.67
<b>Matematik</b>	42	9.61
<b>Sosyal Bilimler</b>	33	7.55
<b>Edebiyat</b>	48	10.98
<b>Yabancı Dil</b>	42	9.61
<b>Resim-Müzik</b>	19	4.35
<b>Beden Eğitimi</b>	10	2.29
<b>Sınıf Öğretmeni</b>	131	29.98
<b>Diğer</b>	61	13.96
<b>Toplam</b>	437	100.0

Çizelge 5.8’de okul yöneticileri ve öğretmenlerin branş değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Çizelge incelendiğinde katılımcıların en büyük kısmının (% 29.98) sınıf öğretmeni, en az kısmının ise (% 2.29) beden eğitimi öğretmeni oldukları görülmüştür.

## **5.2. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Kadınların Yönetime Katılmaya Yönelik Tutumlarına Ve Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular**

Yapılan araştırmanın bu bölümünde katılımcıların kadınların kariyerlerine yönelik tutumları incelenmiş ve analiz edilmiştir. Test tekniği olarak ikili değişkenler için t-testi, üç ve daha fazla değişkenler ise ANOVA testi kullanılmıştır. Varyans analizinde bulunan farklılığın kaynağı incelenmiştir.

### 5.2.1. Katılımcıların Kadınların Kariyerlerine Yönelik Genel Tutumlarının Belirlenmesine İlişkin Veriler

**Çizelge 5.9:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Kadınların Kariyerlerine Yönelik Genel Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Veriler.

Boyutlar	Madde Sayısı(k)	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	Ort.	Ss	x/k
<b>Çoklu Rol Üstlenme</b>	5	5	25	18.14	4.24	3.62
<b>Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları</b>	7	7	35	26.14	4.50	3.73
<b>Örgüt Kültürü ve Politikaları</b>	8	8	40	25.51	5.63	3.18
<b>İnformel İletişim Ağları (Networklar)</b>	3	3	15	9.41	2.37	3.13
<b>Mentorluk</b>	2	2	10	5.49	1.46	2.74
<b>Mesleki Ayrım</b>	6	6	30	18.29	3.32	3.04
<b>Stereotipler</b>	7	7	35	26.29	5.36	3.75
<b>Toplam</b>	38	38	190	129.28	15.55	3.41

Çizelge 5.9'da okul yöneticileri ve öğretmenlerin kadınların kariyerlerine yönelik tutumlarının belirlenmesine yönelik veriler verilmiştir. Çizelgeye göre "Çoklu Rol Üstlenme" alt faktöründe katılımcıların tutum puanlarının ( $x/k=3.62$ ) "katılıyorum" düzeyinde yüksek çıktığı görülmüştür. Bu bağlamda kadınların çoklu rol üstlenmelerine yönelik katılımcıların tutumlarının olumlu düzeyde olduğu görülmektedir. Bu düzeyin yüksek çıkmış olması engelin seviyesini düşürecek düzeyde olduğundan dolayı olumludur.

Kadınların "Kişisel Tercih ve Algıları" alt faktörüne yönelik katılımcıların tutum puanlarının ( $x/k=3.62$ ) "katılıyorum" düzeyinde yüksek çıktığı görülmüştür.

“Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları” alt faktöründe katılımcıların tutum puanlarının ( $x/k=3.18$ ) “kararsızım” düzeyinde çıktığı görülmektedir. “İnformel İletişim Ağları” alt faktöründe de tutum puanlarının ( $x/k=3.13$ ) “kararsızım” düzeyinde çıktığı görülmektedir.

“Mentorluk” ( $x/k=2.74$ ) ve “Mesleki Ayrım” ( $x/k=3.04$ ) alt faktörlerinde de tutum puanlarının “kararsızım” düzeyinde çıktığı görülmektedir.

“Stereotipler” alt faktörüne yönelik katılımcıların tutum puanlarının ( $x/k=3.75$ ) “katılıyorum” düzeyinde yüksek çıktığı görülmüştür.

Genel tutum puanlar ( $x/k=3.41$ ) incelendiğinde “katılıyorum” düzeyinde yüksek çıktığı görülmüştür. Bu bağlamda katılımcılar kadınların kariyer yapmalarına yönelik olumlu tutuma sahip oldukları görülmektedir. Sonuçların bu şekilde çıkmış olması engellerin düşük olduğunu göstermektedir.

### 5.2.2. Katılımcıların Tutum Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırması

**Çizelge 5.10:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırması.

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	Sd	t	p																																																																																
<b>Çoklu Rol Üstlenme</b>	Erkek	158	16.27	4.55	435	7.35	0.00																																																																																
	Kadın	279	19.20	3.66				<b>Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları</b>	Erkek	158	24.40	4.65	435	6.37	0.00	Kadın	279	27.13	4.11	<b>Örgüt Kültürü ve Politikaları</b>	Erkek	158	26.77	5.52	435	3.58	0.00	Kadın	279	24.79	5.58	<b>İnformel İletişim Ağları (Networklar)</b>	Erkek	158	9.73	2.28	435	2.15	0.03	Kadın	279	9.23	2.41	<b>Mentorluk</b>	Erkek	158	5.54	1.54	435	0.61	0.54	Kadın	279	5.46	1.42	<b>Mesleki Ayrım</b>	Erkek	158	18.28	3.44	435	0.07	0.95	Kadın	279	18.30	3.26	<b>Stereotipler</b>	Erkek	158	24.04	5.36	435	6.95	0.00	Kadın	279	27.57	4.93	<b>Toplam</b>	Erkek	158	125.04	17.32	435	4.38	0.00
<b>Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları</b>	Erkek	158	24.40	4.65	435	6.37	0.00																																																																																
	Kadın	279	27.13	4.11				<b>Örgüt Kültürü ve Politikaları</b>	Erkek	158	26.77	5.52	435	3.58	0.00	Kadın	279	24.79	5.58	<b>İnformel İletişim Ağları (Networklar)</b>	Erkek	158	9.73	2.28	435	2.15	0.03	Kadın	279	9.23	2.41	<b>Mentorluk</b>	Erkek	158	5.54	1.54	435	0.61	0.54	Kadın	279	5.46	1.42	<b>Mesleki Ayrım</b>	Erkek	158	18.28	3.44	435	0.07	0.95	Kadın	279	18.30	3.26	<b>Stereotipler</b>	Erkek	158	24.04	5.36	435	6.95	0.00	Kadın	279	27.57	4.93	<b>Toplam</b>	Erkek	158	125.04	17.32	435	4.38	0.00	Kadın	279	131.68	13.92								
<b>Örgüt Kültürü ve Politikaları</b>	Erkek	158	26.77	5.52	435	3.58	0.00																																																																																
	Kadın	279	24.79	5.58				<b>İnformel İletişim Ağları (Networklar)</b>	Erkek	158	9.73	2.28	435	2.15	0.03	Kadın	279	9.23	2.41	<b>Mentorluk</b>	Erkek	158	5.54	1.54	435	0.61	0.54	Kadın	279	5.46	1.42	<b>Mesleki Ayrım</b>	Erkek	158	18.28	3.44	435	0.07	0.95	Kadın	279	18.30	3.26	<b>Stereotipler</b>	Erkek	158	24.04	5.36	435	6.95	0.00	Kadın	279	27.57	4.93	<b>Toplam</b>	Erkek	158	125.04	17.32	435	4.38	0.00	Kadın	279	131.68	13.92																				
<b>İnformel İletişim Ağları (Networklar)</b>	Erkek	158	9.73	2.28	435	2.15	0.03																																																																																
	Kadın	279	9.23	2.41				<b>Mentorluk</b>	Erkek	158	5.54	1.54	435	0.61	0.54	Kadın	279	5.46	1.42	<b>Mesleki Ayrım</b>	Erkek	158	18.28	3.44	435	0.07	0.95	Kadın	279	18.30	3.26	<b>Stereotipler</b>	Erkek	158	24.04	5.36	435	6.95	0.00	Kadın	279	27.57	4.93	<b>Toplam</b>	Erkek	158	125.04	17.32	435	4.38	0.00	Kadın	279	131.68	13.92																																
<b>Mentorluk</b>	Erkek	158	5.54	1.54	435	0.61	0.54																																																																																
	Kadın	279	5.46	1.42				<b>Mesleki Ayrım</b>	Erkek	158	18.28	3.44	435	0.07	0.95	Kadın	279	18.30	3.26	<b>Stereotipler</b>	Erkek	158	24.04	5.36	435	6.95	0.00	Kadın	279	27.57	4.93	<b>Toplam</b>	Erkek	158	125.04	17.32	435	4.38	0.00	Kadın	279	131.68	13.92																																												
<b>Mesleki Ayrım</b>	Erkek	158	18.28	3.44	435	0.07	0.95																																																																																
	Kadın	279	18.30	3.26				<b>Stereotipler</b>	Erkek	158	24.04	5.36	435	6.95	0.00	Kadın	279	27.57	4.93	<b>Toplam</b>	Erkek	158	125.04	17.32	435	4.38	0.00	Kadın	279	131.68	13.92																																																								
<b>Stereotipler</b>	Erkek	158	24.04	5.36	435	6.95	0.00																																																																																
	Kadın	279	27.57	4.93				<b>Toplam</b>	Erkek	158	125.04	17.32	435	4.38	0.00	Kadın	279	131.68	13.92																																																																				
<b>Toplam</b>	Erkek	158	125.04	17.32	435	4.38	0.00																																																																																
	Kadın	279	131.68	13.92																																																																																			

Çizelge 5.10'da okul yöneticileri ve öğretmenlerin tutum puanlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırması verilmiştir. Çizelgeye göre "Çoklu Rol Üstlenme" alt faktörü incelendiğinde, erkek katılımcıların tutum puanlarının ( $x=16.27$ ), kadın katılımcıların tutum puanlarından ( $x=19.20$ ) daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda kadınlar ve erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olduğu tespit edilmiştir ( $t=7.35$ ,  $p<.05$ ). Erkek katılımcıların tutumları olumsuzken, kadın katılımcıların tutumları olumludur.

"Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları" alt faktörü incelendiğinde, erkek katılımcıların tutum puanlarının ( $x=24.40$ ), kadın katılımcıların tutum puanlarından ( $x=27.13$ ) daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda kadınlar ve erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olduğu tespit edilmiştir ( $t=6.37$ ,  $p<.05$ ). Erkek katılımcıların tutumları olumsuzken, kadın katılımcıların tutumları olumludur.

"Örgüt Kültürü ve Politikaları" alt faktörü incelendiğinde, erkek katılımcıların tutum puanlarının ( $x=26.77$ ), kadın katılımcıların tutum puanlarından ( $x=24.79$ ) daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda kadınlar ve erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olduğu tespit edilmiştir ( $t=3.58$ ,  $p<.05$ ). Erkek katılımcıların tutumları olumluyken, kadın katılımcıların tutumları olumsuzdur.

"İnformal İletişim Ağları (Networklar)" alt faktörü incelendiğinde, erkek katılımcıların tutum puanlarının ( $x=9.73$ ), kadın katılımcıların tutum puanlarından ( $x=9.23$ ) daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Ayrıca t-testi sonucunda kadınlar ve erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olduğu sonucuna varılmıştır ( $t=2.15$ ,  $p<.05$ ). Erkek katılımcıların tutumları olumluyken, kadın katılımcıların tutumları olumsuzdur.

"Mentorluk" alt faktörü incelendiğinde, erkek katılımcıların tutum puanlarının ( $x=5.54$ ), kadın katılımcıların tutum puanlarından ( $x=5.46$ ) daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Ancak t-testi sonucunda kadınlar ve erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olmadığı görülmüştür ( $t=0.61$ ,  $p>.05$ ).

"Mesleki Ayrım" alt faktörü incelendiğinde, erkek katılımcıların tutum puanlarının ( $x=18.28$ ), kadın katılımcıların tutum puanlarından ( $x=18.30$ ) daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. T-testi sonucunda kadınlar ve erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $t=0.07$ ,  $p>.05$ ).

"Stereotipler" alt faktörü incelendiğinde, erkek katılımcıların tutum puanlarının ( $x=24.04$ ), kadın katılımcıların tutum puanlarından ( $x=27.57$ ) daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda kadınlar ve erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olduğu tespit edilmiştir ( $t=6.95$ ,  $p<.05$ ). Erkek katılımcıların tutumları olumsuzken, kadın katılımcıların tutumları olumludur.

Son olarak genel tutumlar incelendiğinde, erkek katılımcıların tutum puanlarının ( $x=125.04$ ), kadın katılımcıların tutum puanlarından ( $x=131.68$ ) daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda kadınlar ve erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olduğu tespit edilmiştir ( $t=4.38$ ,  $p<.05$ ).

### 5.2.3. Katılımcıların Tutum Puanlarının Unvan Değişkenine Göre Karşılaştırması

**Çizelge 5.11:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Unvan Değişkenine Göre Karşılaştırması.

	Unvan	N	Ort.	ss	Sd	t	p																																																																																
<b>Çoklu Rol Üstlenme</b>	Yönetici	34	16.44	3.99	435	2.45	0.01																																																																																
	Öğretmen	403	18.29	4.24				<b>Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları</b>	Yönetici	34	24.59	4.59	435	2.11	0.04	Öğretmen	403	26.28	4.48	<b>Örgüt Kültürü ve Politikaları</b>	Yönetici	34	27.65	4.63	435	2.32	0.02	Öğretmen	403	25.33	5.68	<b>İnformal İletişim Ağları (Networklar)</b>	Yönetici	34	9.82	2.07	435	1.05	0.29	Öğretmen	403	9.38	2.39	<b>Mentorluk</b>	Yönetici	34	5.41	1.73	435	0.31	0.75	Öğretmen	403	5.49	1.44	<b>Mesleki Ayrım</b>	Yönetici	34	17.38	3.10	435	1.67	0.11	Öğretmen	403	18.37	3.33	<b>Stereotipler</b>	Yönetici	34	24.59	5.17	435	1.94	0.06	Öğretmen	403	26.44	5.35	<b>Toplam</b>	Yönetici	34	125.88	11.27	435	1.33	0.18
<b>Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları</b>	Yönetici	34	24.59	4.59	435	2.11	0.04																																																																																
	Öğretmen	403	26.28	4.48				<b>Örgüt Kültürü ve Politikaları</b>	Yönetici	34	27.65	4.63	435	2.32	0.02	Öğretmen	403	25.33	5.68	<b>İnformal İletişim Ağları (Networklar)</b>	Yönetici	34	9.82	2.07	435	1.05	0.29	Öğretmen	403	9.38	2.39	<b>Mentorluk</b>	Yönetici	34	5.41	1.73	435	0.31	0.75	Öğretmen	403	5.49	1.44	<b>Mesleki Ayrım</b>	Yönetici	34	17.38	3.10	435	1.67	0.11	Öğretmen	403	18.37	3.33	<b>Stereotipler</b>	Yönetici	34	24.59	5.17	435	1.94	0.06	Öğretmen	403	26.44	5.35	<b>Toplam</b>	Yönetici	34	125.88	11.27	435	1.33	0.18	Öğretmen	403	129.57	15.83								
<b>Örgüt Kültürü ve Politikaları</b>	Yönetici	34	27.65	4.63	435	2.32	0.02																																																																																
	Öğretmen	403	25.33	5.68				<b>İnformal İletişim Ağları (Networklar)</b>	Yönetici	34	9.82	2.07	435	1.05	0.29	Öğretmen	403	9.38	2.39	<b>Mentorluk</b>	Yönetici	34	5.41	1.73	435	0.31	0.75	Öğretmen	403	5.49	1.44	<b>Mesleki Ayrım</b>	Yönetici	34	17.38	3.10	435	1.67	0.11	Öğretmen	403	18.37	3.33	<b>Stereotipler</b>	Yönetici	34	24.59	5.17	435	1.94	0.06	Öğretmen	403	26.44	5.35	<b>Toplam</b>	Yönetici	34	125.88	11.27	435	1.33	0.18	Öğretmen	403	129.57	15.83																				
<b>İnformal İletişim Ağları (Networklar)</b>	Yönetici	34	9.82	2.07	435	1.05	0.29																																																																																
	Öğretmen	403	9.38	2.39				<b>Mentorluk</b>	Yönetici	34	5.41	1.73	435	0.31	0.75	Öğretmen	403	5.49	1.44	<b>Mesleki Ayrım</b>	Yönetici	34	17.38	3.10	435	1.67	0.11	Öğretmen	403	18.37	3.33	<b>Stereotipler</b>	Yönetici	34	24.59	5.17	435	1.94	0.06	Öğretmen	403	26.44	5.35	<b>Toplam</b>	Yönetici	34	125.88	11.27	435	1.33	0.18	Öğretmen	403	129.57	15.83																																
<b>Mentorluk</b>	Yönetici	34	5.41	1.73	435	0.31	0.75																																																																																
	Öğretmen	403	5.49	1.44				<b>Mesleki Ayrım</b>	Yönetici	34	17.38	3.10	435	1.67	0.11	Öğretmen	403	18.37	3.33	<b>Stereotipler</b>	Yönetici	34	24.59	5.17	435	1.94	0.06	Öğretmen	403	26.44	5.35	<b>Toplam</b>	Yönetici	34	125.88	11.27	435	1.33	0.18	Öğretmen	403	129.57	15.83																																												
<b>Mesleki Ayrım</b>	Yönetici	34	17.38	3.10	435	1.67	0.11																																																																																
	Öğretmen	403	18.37	3.33				<b>Stereotipler</b>	Yönetici	34	24.59	5.17	435	1.94	0.06	Öğretmen	403	26.44	5.35	<b>Toplam</b>	Yönetici	34	125.88	11.27	435	1.33	0.18	Öğretmen	403	129.57	15.83																																																								
<b>Stereotipler</b>	Yönetici	34	24.59	5.17	435	1.94	0.06																																																																																
	Öğretmen	403	26.44	5.35				<b>Toplam</b>	Yönetici	34	125.88	11.27	435	1.33	0.18	Öğretmen	403	129.57	15.83																																																																				
<b>Toplam</b>	Yönetici	34	125.88	11.27	435	1.33	0.18																																																																																
	Öğretmen	403	129.57	15.83																																																																																			

Çizelge 5.11’de okul yöneticileri ve öğretmenlerin tutum puanlarının unvan değişkenine göre karşılaştırması verilmiştir. Çizelgeye göre “Çoklu Rol Üstlenme” alt faktörü incelendiğinde, yönetici katılımcıların tutum puanlarının ( $x=16.44$ ), öğretmen katılımcıların tutum puanlarından ( $x=18.29$ ) daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda yönetici ile öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olduğu tespit edilmiştir ( $t=2.45$ ,  $p<.05$ ). Farkın öğretmenler lehine olduğu

görülmektedir. Yöneticilerin tutumları olumsuzken, öğretmenlerin tutumları olumludur.

“Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları” alt faktörü incelendiğinde, yönetici katılımcıların tutum puanlarının ( $x=24.59$ ), öğretmen katılımcıların tutum puanlarından ( $x=26.28$ ) daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olduğu tespit edilmiştir ( $t=2.11$ ,  $p<.05$ ). Yöneticilerin tutumları olumsuzken, öğretmenlerin tutumları olumludur.

“Örgüt Kültürü ve Politikaları” alt faktörü incelendiğinde, yönetici katılımcıların tutum puanlarının ( $x=27.65$ ), öğretmen katılımcıların tutum puanlarından ( $x=25.33$ ) daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olduğu tespit edilmiştir ( $t=2.32$ ,  $p<.05$ ). Yöneticilerin tutumları olumluyken, öğretmenlerin tutumları olumsuzdur.

“İnformal İletişim Ağları (Networklar)” alt faktörü incelendiğinde, yönetici katılımcıların tutum puanlarının ( $x=9.82$ ), öğretmen katılımcıların tutum puanlarından ( $x=9.38$ ) daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Ancak t-testi sonucunda yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olmadığı sonucuna varılmıştır ( $t=1.05$ ,  $p>.05$ ).

“Mentorluk” alt faktörü incelendiğinde, yönetici katılımcıların tutum puanlarının ( $x=5.41$ ), öğretmen katılımcıların tutum puanlarından ( $x=5.49$ ) daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Ancak t-testi sonucunda yöneticiler ve öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olmadığı görülmüştür ( $t=0.31$ ,  $p>.05$ ).

“Mesleki Ayrım” alt faktörü incelendiğinde, yönetici katılımcıların tutum puanlarının ( $x=17.38$ ), öğretmen katılımcıların tutum puanlarından ( $x=18.37$ ) daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. T-testi sonucunda yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $t=1.67$ ,  $p>.05$ ).

“Stereotipler” alt faktörü incelendiğinde, yönetici katılımcıların tutum puanlarının ( $x=24.59$ ), öğretmen katılımcıların tutum puanlarından ( $x=26.44$ ) daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olmadığı tespit edilmiştir ( $t=1.94$ ,  $p>.05$ ).

Genel tutumlar incelendiğinde, yönetici katılımcıların tutum puanlarının ( $x=125.88$ ), öğretmen katılımcıların tutum puanlarından ( $x=129.57$ ) daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olmadığı tespit edilmiştir ( $t=1.33$ ,  $p>.05$ ).

#### 5.2.4. Katılımcıların Tutum Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırması

**Çizelge 5.12:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının **Medeni Durum** Değişkenine Göre Karşılaştırması.

	Medeni Durum	N	Ort.	ss	Sd	t	p
<b>Çoklu Rol Üstlenme</b>	Evli	306	17.89	4.28	435	1.95	0.06
	Bekâr	131	18.75	4.11			
<b>Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları</b>	Evli	306	26.03	4.49	435	0.79	0.43
	Bekâr	131	26.40	4.53			
<b>Örgüt Kültürü ve Politikaları</b>	Evli	306	25.74	5.73	435	1.31	0.19
	Bekâr	131	24.97	5.38			
<b>İnformal İletişim Ağları (Networklar)</b>	Evli	306	9.42	2.27	435	0.04	0.97
	Bekâr	131	9.40	2.59			
<b>Mentorluk</b>	Evli	306	5.66	1.44	435	3.83	0.00
	Bekâr	131	5.08	1.45			
<b>Mesleki Ayrım</b>	Evli	306	18.33	3.33	435	0.36	0.72
	Bekâr	131	18.21	3.32			
<b>Stereotipler</b>	Evli	306	26.23	5.34	435	0.36	0.72
	Bekâr	131	26.44	5.41			
<b>Toplam</b>	Evli	306	129.29	15.81	435	0.03	0.98
	Bekâr	131	129.25	14.98			

Çizelge 5.12’de okul yönetici ve öğretmenlerin tutum puanlarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırması verilmiştir. Çizelgeye göre “Çoklu Rol Üstlenme” alt faktörü incelendiğinde, evli katılımcıların tutum puanlarının ( $x=17.89$ ), bekâr katılımcıların tutum puanlarından ( $x=18.75$ ) daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda evli ile bekârlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olmadığı tespit edilmiştir ( $t=1.95$ ,  $p>.05$ ).

“Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları” alt faktörü incelendiğinde, evli katılımcıların tutum puanlarının ( $x=26.03$ ), bekâr katılımcıların tutum puanlarından ( $x=26.40$ ) daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda evli ve bekârlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olmadığı tespit edilmiştir ( $t=0.79$ ,  $p>.05$ ).

“Örgüt Kültürü ve Politikaları” alt faktörü incelendiğinde, evli katılımcıların tutum puanlarının ( $x=25.74$ ), bekâr katılımcıların tutum puanlarından ( $x=24.97$ ) daha

yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda evli ve bekârlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olmadığı tespit edilmiştir ( $t=1.31$ ,  $p>.05$ ).

“İnformal İletişim Ağları (Networklar)” alt faktörü incelendiğinde, evli katılımcıların tutum puanlarının ( $x=9.42$ ), bekâr katılımcıların tutum puanlarından ( $x=9.40$ ) daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Ancak t-testi sonucunda evli ve bekârlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olmadığı sonucuna varılmıştır ( $t=0.04$ ,  $p>.05$ ).

“Mentorluk” alt faktörü incelendiğinde, evli katılımcıların tutum puanlarının ( $x=5.66$ ), bekâr katılımcıların tutum puanlarından ( $x=5.08$ ) daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan t-testi sonucunda evliler ve bekârlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olduğu görülmüştür ( $t=3.83$ ,  $p>.05$ ). Evli katılımcıların tutumları olumluyken, bekar katılımcıların tutumları olumsuzdur.

“Mesleki Ayrım” alt faktörü incelendiğinde, evli katılımcıların tutum puanlarının ( $x=18.33$ ), bekâr katılımcıların tutum puanlarından ( $x=18.21$ ) daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. T-testi sonucunda evli ve bekârlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $t=0.36$ ,  $p>.05$ ).

“Stereotipler” alt faktörü incelendiğinde, evli katılımcıların tutum puanlarının ( $x=26.23$ ), bekâr katılımcıların tutum puanlarından ( $x=26.44$ ) daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda evli ve bekârlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olmadığı tespit edilmiştir ( $t=0.36$ ,  $p>.05$ ).

Genel tutumlar incelendiğinde, evli katılımcıların tutum puanlarının ( $x=129.29$ ), bekâr katılımcıların tutum puanlarından ( $x=129.25$ ) daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda evli ve bekârlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olmadığı tespit edilmiştir ( $t=0.03$ ,  $p>.05$ ).



### 5.2.5. Katılımcıların Tutum Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırması

**Çizelge 5.13:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırması.

Yaş	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Çoklu Rol Üstlenme	Gruplar Arası	335.87	4.0	83.96	4.83	0,06
	Grup İçi	7510.05	432.0	17.38		
	Toplam	7845,92	436			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Gruplar Arası	78.16	4.0	19.54	0.96	0.42
	Grup İçi	8759.75	432.0	20.28		
	Toplam	8837,92	436			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Gruplar Arası	136.62	4.0	34.16	1.07	0.37
	Grup İçi	13690.59	432.0	31.69		
	Toplam	13827,2	436			
İnformal İletişim Ağları (Networklar)	Gruplar Arası	51.05	4.0	12.76	2.31	0.06
	Grup İçi	2396.81	432.0	5.55		
	Toplam	2447,86	436			
Mentorluk	Gruplar Arası	3.36	4.0	0.84	0.39	0.82
	Grup İçi	929.83	432.0	2.15		
	Toplam	933,18	436			
Mesleki Ayrım	Gruplar Arası	56.35	4.0	14.09	1.28	0.28
	Grup İçi	4756.16	432.0	11.01		
	Toplam	4812,51	436			
Stereotipler	Gruplar Arası	249.39	4.0	62.35	2.19	0.07
	Grup İçi	12265.12	432.0	28.39		
	Toplam	12514,5	436			
Toplam	Gruplar Arası	1857.59	4.0	464.39	1.94	0.11
	Grup İçi	103548.79	432.0	239.69		
	Toplam	105406	436			

Çizelge 5.13'te okul yöneticileri ve öğretmenlerin tutum puanlarının yaş değişkenine göre karşılaştırması verilmiştir. Çizelgede görüldüğü gibi "Çoklu Rol Üstlenme"

( $F=4.83$ ,  $p>.05$ ), “Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları” ( $F=0.96$ ,  $p>.05$ ), “Örgüt Kültürü ve Politikaları” ( $F=1.07$ ,  $p>.05$ ), “İnformal iletişim ağları (Networklar)” ( $F=2.31$ ,  $p>.05$ ), “Mentorluk” ( $F=0.39$ ,  $p>.05$ ), “Mesleki ayırım” ( $F=1.28$ ,  $p>.05$ ) ve “Stereotipler” ( $F=2.19$ ,  $p>.05$ ) alt faktörlerinde yaş değişkenleri arasında anlamlı farka rastlanmamıştır. Ayrıca genel tutum ( $F=1.94$ ,  $p>.05$ ) baz alındığında da yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

**5.2.6. Katılımcıların Tutum Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırması**

**Çizelge 5.14:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırması.

Eğitim	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Çoklu Rol Üstlenme	Gruplar Arası	168.757	3	56.252	3.173	.024*
	Grup İçi	7677.160	433	17.730		
	Toplam	7845.918	436			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Gruplar Arası	38.432	3	12.811	.630	.596
	Grup İçi	8799.485	433	20.322		
	Toplam	8837.918	436			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Gruplar Arası	64.978	3	21.659	.681	.564
	Grup İçi	13762.244	433	31.783		
	Toplam	13827.222	436			
İnformal İletişim Ağları (Networklar)	Gruplar Arası	10.267	3	3.422	.608	.610
	Grup İçi	2437.591	433	5.630		
	Toplam	2447.858	436			
Mentorluk	Gruplar Arası	5.666	3	1.889	.882	.450
	Grup İçi	927.515	433	2.142		
	Toplam	933.181	436			
Mesleki Ayrım	Gruplar Arası	140.875	3	46.958	4.352	.005*
	Grup İçi	4671.633	433	10.789		
	Toplam	4812.508	436			
Stereotipler	Gruplar Arası	154.492	3	51.497	1.804	.146
	Grup İçi	12360.016	433	28.545		
	Toplam	12514.508	436			
Toplam	Gruplar Arası	1561.142	3	520.381	2.170	.091
	Grup İçi	103845.238	433	239.827		
	Toplam	105406.380	436			

Çizelge 5.14'te okul yöneticileri ve öğretmenlerin tutum puanlarının eğitim değişkenine göre karşılaştırması verilmiştir. Çizelgede görüldüğü gibi “Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları” (F=.63, p>.05), “Örgüt Kültürü ve Politikaları” (F=.68, p>.05), “İnformel İletişim Ağları (Networklar)” (F=.608, p>.05), “Mentorluk” (F=0.882, p>.05)ve “Stereotipler” (F=1.804, p>.05)alt faktörlerinde eğitim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı farka rastlanmamıştır. Ayrıca genel tutum (F=2.17, p>.05) baz alındığında da eğitim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Ancak “Çoklu Rol Üstlenme” (F=3.17, p<.05) ve “Mesleki Ayrım” (F=4.35, p<.05) alt faktörlerinde eğitim düzeyleri arasında anlamlı farkın var olduğu görülmüştür.

**Çizelge 5.15:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırması Sonucunda Çıkan Farklılığı Gösteren LSD Testi Sonucu.

	Eğitim	N	Ort.	Ss	Anlamlı Farklılığın Gözlemlendiği Değişkenler
<b>Çoklu Rol Üstlenme</b>	Ön Lisans (A)	20	19.7	3.59	
	Lisans (B)	356	18.26	4.19	A-C
	Lisansüstü (C)	61	16.75	4.61	B-C
	Toplam	437	18.14	4.24	
<b>Mesleki Ayrım</b>	Ön Lisans (A)	20	19.8	3.78	
	Lisans (B)	356	18.40	3.27	A-C
	Lisansüstü (C)	61	17.035	3.22	B-C
	Toplam	437	18.29	3.32	

Çizelge 5.15'te okul yöneticileri ve öğretmenlerin tutum puanlarının eğitim değişkenine göre karşılaştırması sonucunda çıkan farklılığı gösteren LSD testi sonucu verilmiştir. Yapılan analize göre “Çoklu Rol Üstlenme” alt faktöründe ön lisans ile lisansüstü ve lisans ile lisansüstü değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farkın ortaya çıktığı görülmüştür. Ön lisans mezunu katılımcıların tutumları olumluyken, lisansüstü katılımcıların tutumları olumsuzdur. Yine lisans mezunu katılımcıların tutumları olumluyken, lisansüstü katılımcıların tutumları olumsuzdur. Ayrıca “Mesleki Ayrım” alt faktöründe de ön lisans ile lisansüstü ve lisans ile lisansüstü değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farkın ortaya çıktığı görülmüştür. Ön lisans mezunu katılımcıların tutumları olumluyken, lisansüstü katılımcıların

tutumları olumsuzdur. Yine lisans mezunu katılımcıların tutumları olumluyken, lisansüstü katılımcıların tutumları olumsuzdur.

### 5.2.7. Katılımcıların Tutum Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırması

**Çizelge 5.16:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının **Mesleki Kıdem** Değişkenine Göre Karşılaştırması.

Kıdem	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Çoklu Rol Üstlenme	Gruplar Arası	346.386	3	115.462	6.666	.000*
	Grup İçi	7499.532	433	17.320		
	Toplam	7845.918	436			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Gruplar Arası	78.202	3	26.067	1.289	.278
	Grup İçi	8759.716	433	20.230		
	Toplam	8837.918	436			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Gruplar Arası	305.999	3	102.000	3.266	.021*
	Grup İçi	13521.223	433	31.227		
	Toplam	13827.222	436			
İnformal İletişim Ağları (Networklar)	Gruplar Arası	32.698	3	10.899	1.954	.120
	Grup İçi	2415.160	433	5.578		
	Toplam	2447.858	436			
Mentorluk	Gruplar Arası	4.446	3	1.482	.691	.558
	Grup İçi	928.735	433	2.145		
	Toplam	933.181	436			
Mesleki Ayrım	Gruplar Arası	33.949	3	11.316	1.025	.381
	Grup İçi	4778.559	433	11.036		
	Toplam	4812.508	436			
Stereotipler	Gruplar Arası	268.818	3	89.606	3.168	.24
	Grup İçi	12245.690	433	28.281		
	Toplam	12514.508	436			
Toplam	Gruplar Arası	1712.321	3	570.774	2.383	.069
	Grup İçi	103694.059	433	239.478		
	Toplam	105406.380	436			

Çizelge 5.16’da okul yöneticileri ve öğretmenlerin tutum puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırması verilmiştir. Çizelgede görüldüğü gibi “Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları” (F=1.29, p>.05), “İnformel İletişim Ağları (Networklar)” (F=1.95, p>.05), “Mentorluk” (F=.691, p>.05), “Mesleki Ayrım” (F=1.03, p>.05)ve “Stereotipler” (F=3.168, p>.05)alt faktörlerinde mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı farka rastlanmamıştır. Ayrıca genel tutum (F=2.38, p>.05) baz alındığında da mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Ancak “Çoklu Rol Üstlenme” (F=6.67, p<.05) ve “Örgüt Kültürü ve Politikaları” (F=3.26, p<.05) alt faktörlerinde mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı farkın var olduğu görülmüştür.

**Çizelge 5.17:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırması Sonucunda Çıkan Farklılığı Gösteren LSD Testi Sonucu

	Mesleki Kıdem	N	Ort.	Ss	Anlamlı Farklılığın Gözlemlendiği Değişkenler
<b>Çoklu Rol Üstlenme</b>	1-5 (A)	91	18.66	3.50	
	6-10(B)	98	17.02	4.43	A-B
	11-15(C)	92	17.28	4.41	A-C
	16+	156	19.05	4.18	B-D
	Toplam	437	18.14	4.24	C-D
<b>Mesleki Ayrım</b>	1-5 (A)	91	25.74	5.22	
	6-10(B)	98	26.90	6.23	
	11-15(C)	92	24.65	5.82	B-C
	16+	156	24.99	5.21	B-D
	Toplam	437	25.50	5.63	

Çizelge 5.17’de okul yöneticileri ve öğretmenlerin tutum puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırması sonucunda çıkan farklılığı gösteren LSD testi sonucu verilmiştir. Çizelgeye göre “Çoklu Rol Üstlenme” alt faktöründe 1-5 ile 6-10 yıl kıdem aralığı, 1-5 ile 11-15 yıl kıdem aralığı, 6-10 ile 16 yıl ve sonrası kıdem aralığı ve 11-15 ile 16 yıl ve sonrası kıdem aralıkları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Mesleki kıdemi 0-5 yıl arası olan katılımcıların tutumları olumluyken, mesleki kıdemi 6-10 yıl arası olan katılımcıların tutumları olumsuzdur. Mesleki kıdemi 0-5 yıl arası olan katılımcıların tutumları olumluyken, mesleki kıdemi 11-15 yıl

arası olan katılımcıların tutumları olumsuzdur. Mesleki kıdemi 6-10 yıl arası olan katılımcıların tutumları olumsuzken, mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların tutumları olumludur. Mesleki kıdemi 11-15 yıl arası olan katılımcıların tutumları olumsuzken, mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların tutumları olumsuzdur.

Ayrıca "Mesleki Ayrım" alt faktöründe 6-10 ile 11-15 yıl kıdem aralığı ile 6-10 ile 16 yıl ve sonrası kıdem aralıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Mesleki kıdemi 6-10 yıl arası olan katılımcıların tutumları olumluyken, mesleki kıdemi 11-15 yıl arası olan katılımcıların tutumları olumsuzdur. Mesleki kıdemi 6-10 yıl arası olan katılımcıların tutumları olumluyken, mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların tutumları olumsuzdur.

### 5.2.8. Katılımcıların Tutum Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırması

**Çizelge 5.18:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırması.

Okul Türü	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Çoklu Rol Üstlenme	Gruplar Arası	83.040	4	20.760	1.155	.330
	Grup İçi	7762.878	432	17.970		
	Toplam	7845.918	436			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Gruplar Arası	33.930	4	8.483	.416	.797
	Grup İçi	8803.987	432	20.380		
	Toplam	8837.918	436			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Gruplar Arası	584.248	4	146.062	4.765	.001*
	Grup İçi	13242.974	432	30.655		
	Toplam	13827.222	436			
İnformal İletişim Ağları (Networklar)	Gruplar Arası	63.716	4	15.929	2.886	.022*
	Grup İçi	2384.142	432	5.519		
	Toplam	2447.858	436			
Mentorluk	Gruplar Arası	1.937	4	.484	.225	.925
	Grup İçi	931.244	432	2.156		
	Toplam	933.181	436			
Mesleki Ayrım	Gruplar Arası	20.700	4	5.175	.467	.760
	Grup İçi	4791.808	432	11.092		
	Toplam	4812.508	436			
Stereotipler	Gruplar Arası	87.357	4	21.839	.759	.552
	Grup İçi	12427.151	432	28.767		
	Toplam	12514.508	436			
Toplam	Gruplar Arası	1990.125	4	497.531	2.078	.083
	Grup İçi	103416.255	432	239.389		
	Toplam	105406.380	436			

Çizelge 5.18’de okul yöneticileri ve öğretmenlerin tutum puanlarının okul türü değişkenine göre karşılaştırması verilmiştir. Çizelgede görüldüğü gibi “Çoklu Rol



Üstlenme" (F=1.155, p>.05), "Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları" (F=0.416, p>.05), "Mentorluk" (F=0.225, p>.05), "Mesleki Ayırım" (F=0.467, p>.05) ve "Stereotipler" (F=0.759, p>.05) alt faktörlerinde okul türü değişkenleri arasında anlamlı farka rastlanmamıştır. Ayrıca genel tutum (F=2.078, p>.05) baz alındığında da okul türü değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Ancak "Örgüt Kültürü ve Politikaları" (F=4.765, p<.05) ve "İnformel İletişim Ağları (Networklar)" (F=2.886, p<.05) alt faktörlerinde okul türü değişkenleri arasında anlamlı farkın var olduğu görülmüştür.

**Çizelge 5.19:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırması Sonucunda Çıkan Farklılığı Gösteren LSD Testi Sonucu.

	Okul Türü	N	Ort.	Ss	Anlamlı Farklılığın Gözlemlendiği Değişkenler
<b>Örgüt Kültürü ve Politikaları</b>	İlkokul (A)	144	27.10	5.80	
	Ortaokul (B)	170	24.51	5.45	A-B
	Lise (C)	123	25.02	5.29	A-C
	Toplam	437	25.51	5.63	
<b>İnformel İletişim Ağları</b>	İlkokul (A)	144	9.78	2.35	
	Ortaokul (B)	170	9.42	2.35	
	Lise (C)	123	8.96	2.35	A-C
	Toplam	437	9.41	2.37	

Çizelge 5.19'da okul yöneticileri ve öğretmenlerin tutum puanlarının okul türü değişkenine göre karşılaştırması sonucunda çıkan farklılığı gösteren LSD testi sonucu verilmiştir. Çizelgeye göre "Örgüt Kültürü ve Politikaları" alt faktörüne göre ilkokul-ortaokul ve ilkokul ile liselerde görev yapanlar arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır. İlkokulda görev yapan katılımcıların tutumları olumluyken, ortaokulda görev yapan katılımcıların tutumları olumsuzdur. Yine İlkokulda görev yapan katılımcıların tutumları olumluyken, liselerde görev yapan katılımcıların tutumları olumsuzdur.

"İnformel İletişim Ağları" alt faktörüne göre ise ilkokul ile liselerde görev yapanlar arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır. İlkokulda görev yapan katılımcıların tutumları olumluyken, liselerde görev yapan katılımcıların tutumları olumsuzdur.

**5.2.9. Katılımcıların Tutum Puanlarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırması**

**Çizelge 5.20:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Tutum Puanlarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırması.

<b>Branş</b>	<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Çoklu Rol Üstlenme</b>	<b>Gruplar Arası</b>	309.776	8	38.722	2.199	.27
	<b>Grup İçi</b>	7536.141	428	17.608		
	<b>Toplam</b>	7845.918	436			
<b>Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları</b>	<b>Gruplar Arası</b>	301.420	8	37.677	1.889	.060
	<b>Grup İçi</b>	8536.498	428	19.945		
	<b>Toplam</b>	8837.918	436			
<b>Örgüt Kültürü ve Politikaları</b>	<b>Gruplar Arası</b>	720.328	8	90.041	2.940	.06
	<b>Grup İçi</b>	13106.894	428	30.624		
	<b>Toplam</b>	13827.222	436			
<b>İnformal İletişim Ağları (Networklar)</b>	<b>Gruplar Arası</b>	44.742	8	5.593	.996	.438
	<b>Grup İçi</b>	2403.116	428	5.615		
	<b>Toplam</b>	2447.858	436			
<b>Mentorluk</b>	<b>Gruplar Arası</b>	27.576	8	3.447	1.629	.114
	<b>Grup İçi</b>	905.605	428	2.116		
	<b>Toplam</b>	933.181	436			
<b>Mesleki Ayrım</b>	<b>Gruplar Arası</b>	95.555	8	11.944	1.084	.373
	<b>Grup İçi</b>	4716.953	428	11.021		
	<b>Toplam</b>	4812.508	436			
<b>Stereotipler</b>	<b>Gruplar Arası</b>	530.518	8	66.315	2.368	.17
	<b>Grup İçi</b>	11983.990	428	28.000		
	<b>Toplam</b>	12514.508	436			
<b>Toplam</b>	<b>Gruplar Arası</b>	6483.056	8	810.382	3.506	.06
	<b>Grup İçi</b>	98923.324	428	231.129		
	<b>Toplam</b>	105406.380	436			

Çizelge 5.20’de okul yöneticileri ve öğretmenlerin tutum puanlarının branş değişkenine göre karşılaştırması verilmiştir. Çizelgede görüldüğü gibi “Çoklu Rol

Üstlenme” (F=2.199, p>.05), “Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları” (F=1.889, p>.05), “Örgüt kültürü ve politikaları” (F=2.940, p>.05), “İnformel İletişim Ağları (Networklar)” (F=0.996, p>.05), “Mentorluk”(F=1.629, p>.05), “Mesleki Ayrım” (F=1.084, p>.05) ve “Stereotipler” (F=2.368, p>.05) alt faktörlerinde branş değişkenleri arasında anlamlı farka rastlanmamıştır. Ayrıca genel tutum (F=3.506, p>.05) baz alındığında da branş değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

### 5.3. Nitel Verilerin İncelenmesi

İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan resmî eğitim kurumlarındaki 600 yönetici ve öğretmene ölçek formu dağıtılmış, ölçeklerden 437 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca ölçeğin sonunda bir açık uçlu soru sorulmuş, bu soruya da 138 öğretmen ve 5 yönetici olmak üzere toplam 143 öğretmen ve okul yöneticisi cevap vermiştir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerine “Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin ortadan kaldırılmasına yönelik önerileriniz nelerdir?” ve “Bu konuda belirtmek istediğiniz başka düşünceleriniz varsa lütfen bu bölüme yazınız.” soruları sorulmuş ve katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplar aşağıda alt başlıklar olarak sıralanmıştır. Öğretmenler, Ö1,Ö2 ...; okul yöneticileri, Y1,Y2 ... şeklinde kodlanmıştır.

#### 1- Kız ve erkek çocukların eğitimi;

Ö23-Ö37-Ö44-Ö79-Ö101-Ö108-Ö161-Ö176-Ö193-Ö222-Ö235-Ö239-Ö351-Ö352-Ö364-Ö366-Y174-Y348.

16 öğretmen ve 2 yönetici olmak üzere toplam 18 katılımcı, kadın yöneticilerin kariyer engellerinin ortadan kaldırılabilmesi için işe öncelikle eğitimden başlanması, kız ve erkeklerin çocukluktan itibaren demokratik bir zihniyet kazanmak amacıyla eğitilmeleri, kız öğrencilerin geleceğin yöneticileri olmaya teşvik edilmeleri ve desteklenmeleri, erkek öğrencilerin de bu fikirle eğitilmeleri gerekliliği belirtilmiştir.

Ö37- “Toplumda kadın erkek eşitliği algısının geliştirilmesi ve kadının iş hayatına ve sosyal hayata katılımının gerekliliği ailede ve eğitim kurumlarının tüm kademelerinde çocuklara anlatılmalı, bu bilincin yerleşmesi ve geliştirilmesi sağlanmalıdır. Toplum ve ailedeki demokratik yaşam tarzı toplum bilincini geliştirecek ve böylece kadının iş hayatında yükselmesinin önündeki engeller ortadan kalkacaktır.”

## **2- Çalışan kadınlar için kreş ve bakımevlerinin açılması;**

Ö1-Ö9-Ö3-Ö38-Ö72-Ö74-Ö86-Ö102-Ö103-Ö107-Ö110-Ö111-Ö117-Ö149-  
Ö218-Ö228-Ö233-Ö343-Ö344-Ö363-Ö374-Ö425-Ö431-Y109.

23 öğretmen ve 1 yönetici olmak üzere toplam 24 katılımcı, çalışan kadınların çoğunun öncelikle anne olduğunu ve annelerin çocuklarını güvenli bir ortamda bırakırlarsa kariyer engellerinin ortadan kalkacağını, bunun için de kamu kurumlarında ve özel kurumlarda kadın istihdamına göre kaliteli ve güvenli kreşlerin ve bakımevlerinin açılmasının gerekliliğini belirtmişlerdir. Ayrıca açılan bu kreş ve bakımevlerine çalışan annelerin çocuklarının ya ücretsiz olarak gitmesi gerektiğini ya da ücretlerinin devlet tarafından karşılanması gerektiğini söylemişlerdir.

Ö9- “Çocukların sorumluluğu sadece kadına bırakılmamalı, çocuklar için kreş, anaokulu, bakım evi gibi kurumlar yaygınlaştırılmalıdır.”

## **3- Yönetici atamalarında cinsiyet ayrımı yapılmaması, atamaların kişilik özelliklerine göre objektif ve liyakate dayalı yapılması;**

Ö45-Ö69-Ö82-Ö84-Ö106-Ö152-Ö161-Ö169-Ö274-Ö279-Ö309-Ö373-Ö381-  
Ö437.

Toplam 14 öğretmen, yöneticilerin cinsiyete göre değil kişilik özelliklerine, liderlik özelliklerine, karar alma ve uygulama yeteneğine, kriz yönetme yeteneğine, verimliliğine göre değerlendirilmesini ayrıca yine yönetici atamaları yapılırken cinsiyet ayrımı yapılmaması, atamaların objektif ve liyakate dayalı yapılırsa kadının yükselmesindeki engellerin azalacağını belirtmişlerdir. Cinsiyetin hiçbir öneminin olmadığını, önemli olanın kişide bulunan yetenekler, özveri, azim ve çalışma isteği olduğunu söylemişlerdir.

Ö84- “Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerlemek için erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun bir süre beklemektedir. Başarılı işlere imza atmak için kadın- erkek ayrımının ortadan kaldırılması gerekmektedir.”

Ö69- “Kişiye kadın ya da erkek olarak değil de insan ve yetenekleri diye bakılmalıdır.”

## **4- Yasal düzenlemeler ve pozitif ayrımcılık;**

Ö41-Ö42-Ö48-Ö66-Ö73-Ö82-Ö84-Ö94-Ö111-Ö114-Ö160-Ö176-Ö189-  
Ö203-Ö228-Ö231-Ö232-Ö239-Ö241-Ö249-Ö274-Ö276-Ö280-Ö306-Ö332-

Ö338-Ö340-Ö342-Ö350-Ö352-Ö356-Ö360-Ö380-Ö406-Ö413-Ö426-Ö429-  
Ö430-Ö431-Ö434-Y109-Y174-Y348.

Y348- “Kadınların iş yaşamına katılımlarının artırılması eğitim fırsatlarının eşit sağlanmasına ve eşit bireyler olarak algılanmalarına bağlıdır. Bu nedenle pozitif ayrımcılık (statü eşitlenene kadar) yapılmalıdır.”

40 öğretmen ve 3 yönetici olmak üzere toplam 43 katılımcı, yasalarla teminat altına alınmış kuralların eksiksizce uygulanması gerektiğini, eşit imkân sağlanması ve eşit ücret alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında çalışma hayatında yasaların kadınların lehine düzenlenmesi -mesai saatlerinde esneklik sağlanması, ücretli doğum izninin artırılması, süt izninin artırılması- kadınlara pozitif ayrımcılık yapılması ve işyerlerinde kadın kotalarının uygulanmasının kadının çalışma yaşamında yükselmesinin önündeki engelleri azaltacağını söylemişlerdir. Ayrıca kadın çalışanların kendi özlük haklarını bilmeleri ve bu haklara sahip çıkmaları gerektiğini de belirtmişlerdir.

#### **5- Kadınların özgüveni;**

Ö9-Ö26-Ö64-Ö85-Ö94-Ö125-Ö184-Ö195-Ö218-Ö241-Ö263-Ö275-Ö277-  
Ö286-Ö320-Ö325-Ö334-Ö364-Ö367-Y242-Y316.

19 öğretmen ve 2 yönetici olmak üzere toplam 21 katılımcı, kadınların kariyer konusunda çekimser olmamaları, kararlı ve istekli olmaları gerektiğini söylemişlerdir.

Ö263- “Kadın isterse yapamayacağı hiçbir şey yoktur. Kadınlar kendilerine daha fazla güvenmeli, her işi başaracaklarına inanmalı ve bunu karşı tarafa da hissettirmelidirler.”

#### **6- Aile içi sorumluluklar;**

Ö1-Ö9-Ö26-Ö54-Ö64-Ö85-Ö222-Ö295-Ö340-Ö344-Ö361-Ö426-Y109.

12 öğretmen ve 1 idareci olmak üzere toplam 13 katılımcı, aile içi sorumlulukların paylaşılması gerekliliğini belirtmişlerdir.

Ö26- “Aile içinde de kadın- erkek eşitliği olması, erkeklerin eşleriyle yarı yarıya sorumluluk alması, ev işleri ve çocuk bakımında sorumlulukların paylaşılması, bu işlerin tamamen kadına bırakılmaması ve kadınların eşleri tarafından desteklenmesi kadınların kariyer engellerini ortadan kaldıracaktır.”

## **7- Toplumsal bakış açısı ve toplumsal roller;**

Ö1-Ö9-Ö12-Ö26-Ö30-Ö46-Ö53-Ö72-Ö153-Ö176-Ö193-Ö200-Ö203-Ö234-  
Ö236-Ö275-Ö294-Ö309-Ö324-Ö327-Ö328-Ö344-Ö361-Ö364-Ö365-Ö383-  
Ö412-Ö418-Ö423-Ö430-Y348.

30 öğretmen ve 1 idareci olmak üzere toplam 31 katılımcı, toplumsal bakış açısının değişmesi gerektiği konusunda birleşmişlerdir. Erkek egemen toplum anlayışının yıkılması, geleneklerin ve kadına bakış açısının değişmesi gerekir. Toplumsal cinsiyet rollerine dönük algıların değişmesi için mücadele etmek gerekir.

Ö418- “Çocuğa sadece anne bakar zihniyetinin ortadan kaldırılması, genel olarak cinsiyet eşitliğine dayalı bir kültürün oluşturulması, patriyarkaya dayalı toplumsal hayatın, eşitlik temelinde yeniden düzenlenmesi gerekir. Bu durum gerçekleşmediği sürece kadının toplumsal alanda rol alması imkânsızdır. Ayrıca kadınlara günlük hayatta yüklenen görevler onların ilerlemesi için ayıracakları zamanı kısıtlar durumdadır. Bu da kadınların başarılı olmalarını engellemektedir.”

## **8- Mentorluk;**

Ö176-Ö188-Ö241-Ö380.

Toplam 4 öğretmen, kadın çalışanların başarılı kadın yöneticileri görüp onları örnek alması ve onlardan eğitim almalarıyla bu engelin aşılabileceği inancında olduklarını belirtmişlerdir.

Ö241- “Kadınlar daha cesaretli ve girişimci olmalı ve mücadele ruhu olan kadın yöneticiler rol model olmalıdır.”

## **9- Kadınların kariyer engellerine dair diğer görüşler;**

Ö128, kadınların çok çocuk yapıp, mantıklı davranmadıklarını düşünürken, Ö129, yöneticilik maaşlarının tatminkâr olmadığını ve maaşların artması gerektiğini belirtmiştir. Ö103, erkeklerin kendi aralarındaki erkek baskın iletişimi kullanarak yani informal iletişim ağlarını kullanarak kariyer basamaklarında daha rahat yükseldiklerini söylerken, Ö407, kadınların yükselmesinin önündeki engelleri aşabilmek için kadın dayanışmasının artması ve yaygınlaşması gerektiğini belirtmiştir.

## 6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### 6.1. Sonuç Ve Tartışma

Kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile ilgili öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin belirlenmesi konusunda, İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde resmî eğitim kurumlarında (ilkokul, ortaokul, lise) görev yapan öğretmen, müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun içinde Ayşe KARACA' nın 2007 yılında "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" isimli tezi için geliştirmiş olduğu "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri" isimli ölçek gerekli izinler (Ek-1) alındıktan sonra uygulanarak veriler toplanmıştır.

Kullanılan ölçek 2 bölümden oluşmuştur. 1. bölümde kişisel bilgilerin yer aldığı sorular, 2. bölümde kişilerin kadın yöneticilerde kariyer engelleri ile ilgili düşüncelerinin ölçülmesine yönelik sorular yer almaktadır.

Ayrıca araştırmanın nitel kısmını desteklemek ve katılımcıların kadın yöneticilerin kariyer engellerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla ölçeğin sonunda açık uçlu bir soru sorulmuş ve katılımcılardan samimi cevaplar istenmiştir.

Araştırmanın evreni, İstanbul ili örneklemini ise İstanbul ili Bahçelievler ilçesindeki resmî eğitim kurumlarında (ilkokul, ortaokul ve lise) görevli öğretmen, müdür ve müdür yardımcılardan oluşmuştur.

Bahçelievler ilçesindeki 8 bağımsız ilkokul, 12 bağımsız ortaokul, 24 ilkokul+ortaokul ve 29 liseden (Ek-3) toplam 600 kişiye ölçek dağıtılmış ve 448 ölçek geri dönmüştür. Geri dönen ölçeklerden 11 tanesi geçersiz sayılmış ve 437 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Ölçeğin sonunda sorulan açık uçlu soruya ise 143 katılımcı cevap vermiştir.

Yapılan analiz sonucunda örneklem grubuna uygulanan ölçeğin güvenilirliği .808 Cronbach Alpha değeri bulunmuştur. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir ( $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir, Özdamar, 2004, 235). Bu bağlamda mevcut ölçeğin örneklem grubu için kullanılabilmesi sonucuna varılmıştır.

Yapılan araştırmada demografik bilgiler şu şekilde olduğu tespit edilmiştir: 437 katılımcının 279'u (%63.84) kadın, 158 (% 36.16) erkek olduğu görölmüştür. Katılımcıların %7.78'i (34) yönetici, % 92.22'si (403) ise öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların 306'sı (%70.02) evli, 131'i (%29.98) bekârdır. Katılımcıların büyük kısmının evli olduğu görölmektedir. Katılımcıların 119'u (%27.23) 21-30 yaş aralığı, 179'u (%40.96) 31-40 yaş aralığı, 100'ü (%22.88) 41-50 yaş aralığı ve 39'u (%8.99) 51 ve üstü yaş aralığında görölmektedir. Katılımcıların 20'si (%4.58) ön lisans, 356'sı (%81.46) lisans ve 61'i (%14.2) lisansüstü mezunudur. Katılımcıların 91'i (%20.82) 1-5 kıdem yılı, 98'i (%22.46) 6-10 kıdem yılı, 92'si (%21.05) 11-15 kıdem yılı ve 156'sı (%35.69) ise 16 ve daha fazla kıdem yılına sahip oldukları görölmektedir. Katılımcıların %32.72'si (143) ilkokul, %38.90'ı (170) ortaokul ve %28.4'ünün (124) ise lisede görev yaptıkları görölmektedir. Katılımcıların en büyük kısmının (131-%29.98) sınıf öğretmeni, en az kısmının ise (10-% 2.29) beden eğitimi öğretmeni oldukları görölmüştür.

Yapılan inceleme sonunda elde edilen veriler işığında karşılaştırmaya yönelik veriler şu şekilde tespit edilmiştir.

✓ Katılımcıların tutumları incelendiğinde; ölçeğin alt faktörlerinden "Çoklu Rol Üstlenme" alt faktöründe katılımcıların tutum puanlarının ( $x/k=3.62$ ) "katılıyorum" düzeyinde yüksek çıktığı görölmüştür. Bu bağlamda kadınların çoklu rol üstlenmelerine yönelik katılımcıların tutumlarının olumlu düzeyde olduğu görölmektedir. Bu düzeyin yüksek çıkmış olması engelin seviyesini düşürecek düzeyde olduğundan olumludur. "Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları" alt faktörüne yönelik katılımcıların tutum puanlarının ( $x/k=3.62$ ) "katılıyorum" düzeyinde yüksek çıktığı görölmüştür. "Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları" alt faktöründe katılımcıların tutum puanlarının ( $x/k=3.18$ ) "kararsızım" düzeyinde çıktığı görölmektedir. "İnformel İletişim Ağları" alt faktöründe de tutum puanlarının ( $x/k=3.13$ ) "kararsızım" düzeyinde çıktığı görölmektedir. Ayrıca "Mentorluk" ( $x/k=2.74$ ) ve "Mesleki Ayrım" ( $x/k=3.04$ ) alt faktörlerinde de tutum puanlarının "kararsızım" düzeyinde çıktığı görölmektedir. "Stereotipler" alt faktörüne yönelik katılımcıların tutum puanlarının ( $x/k=3.75$ ) "katılıyorum" düzeyinde yüksek çıktığı görölmüştür. Genel tutum puanları ( $x/k=3.41$ ) incelendiğinde "katılıyorum" düzeyinde yüksek çıktığı görölmüştür. Nitel araştırma sonuçlarından da ev ve aile sorumluluklarının tamamen kadına bırakılmaması, kadınların eşleri tarafından desteklenmesi onların kariyer engellerini ortadan kaldıracaktır yönünde bir görüş ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda katılımcıların kadınların kariyer yapmalarına yönelik olumlu tutuma sahip oldukları görölmektedir. Sonuçların bu şekilde çıkmış olması engellerin düşük olduğunu göstermektedir.



Cam tavan kavramını ilk olarak ortaya atan Hymovitz ve Schellhard'ir. Bu kavram kadınların üstleri tarafından liyakat veya yaptıkları başarılarla bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, doğrudan görülmeyen aynı zamanda çözümlenemeyen engelleri ifade etmektedir. Örgütlerde var olan ve resmî olmayan bu sınırlamalar sektörden sektöre değişiklik göstermektedir. Yapılan çalışmada kadınlara yönelik bu tarz bir olumsuzluğun var olmadığı görülmektedir. Bu durum olumludur. Karaca (2007) tarafından yapılan "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" isimli araştırmada genel tutumun olumlu düzeyde olduğu görülmüştür. Negiz ve Yemen (2011) tarafından yapılan "Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler ve Bu Kadın Yöneticilerle Çalışan Kişiler Açısından Kadın Sorunsalı" adlı araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin aile, çocuk ve eş sorumlulukları hayatlarında belirleyici rol oynadığından kadınların üst yönetim kademelerine yükselmede erkeklerden daha dezavantajlı durumda oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum kadının çalışma hayatına girme ve tepe noktalarına yükselme konusunda engel teşkil etmektedir. Aynı zamanda kadınların sosyal ve psikolojik olarak yıpranmalarına neden olmaktadır. Yapılan araştırma sonuçları ile Karaca (2007) ve Negiz ve Yemen'in (2011) yaptığı araştırma sonuçları arasında bir benzerliğin olduğu görülmüştür.

Kara (2011) tarafından yapılan "Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri" isimli araştırmada diğer örgütlerde olduğu gibi spor örgütlerinde de kadın yöneticilere yönelik önyargılar mevcut olup, kariyer engelleri konusunda örgütsel engellerin daha belirgin olduğu görülmüştür. Ayrıca Yiğit (2014) tarafından yapılan "Kadın Eğitim Yöneticilerinin Çalışma Ortamları ve Kariyer Engellerine İlişkin Bir Araştırma" adlı araştırmada, kadınların kariyerleri için önemli bir unsur olan cam tavan sendromunun örgütsel özelliğinin yaygın olduğu görülmüştür. Kara (2011) ve Yiğit'in (2014) yaptığı araştırma ile yapılan araştırma arasında "Örgüt Kültürü ve Politikaları" alt boyutunda araştırma sonuçları bakımından bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Kadınların çalıştığı örgütlerde örgüt kültüründen kaynaklanan kadınlara dönük olumsuz önyargıların olduğu görülmektedir. Bu sorun, ancak örgütlerin demokratikleştirilmesiyle aşılabilir. Yine Yiğit'in (2014) yaptığı araştırma sonuçlarındaki "Stereotipler" alt boyutu ile yapılan çalışma arasında bir benzerlik, "Mesleki Ayrım" ve "Mentorluk" alt boyutlarında farklılıklar görülmektedir.

Bingöl, Aydoğan, Şenel ve Erden'in (2011) yaptıkları "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği" adlı araştırma sonucunda, araştırmada kullanılan cam tavan sendromu alt boyutlarının kadınların üst düzey yöneticilik

pozisyonlarına yükselmeye bir engel oluşturduğu yargısına varılmıştır. Çalışma hipotezlerine bakıldığında yaş, medeni durum ve eğitim durumu bakımından yapılan karşılaştırmalarda değişkenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı, sadece cinsiyet değişkeni bakımından değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Kadınlar çalıştıkları örgütte erkekler tarafından önyargı ile karşılaştıklarını, informal iletişim ağlarına giremediklerini, örgüt kültürü ve uygulanan politikaların kadınların yükselmelerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Bu açıdan baktığımızda yapılan araştırma ile bu araştırma sonuçları arasında benzerliğin olduğu anlaşılmaktadır. Ancak yine aynı çalışmada kadınlar, mesleki ayrıma tabi tutulduklarını, mentorluk ilişkisinden faydalanamadıklarını belirtmişlerdir. Bu açıdan da yapılan araştırma ile bu araştırma sonuçları arasında bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Ayyıldız Ünnü, Baybars ve Kesken (2014) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına baktığımızda, kadınların kariyer yapmalarının önündeki engeller “Mesleki Ayrım”, “Çoklu Rol Üstlenme”, “Stereotipler”, “Örgüt Kültürü ve Politikaları”, “Mentorluk” ve “Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları” alt boyutları olarak kendini göstermiştir. Yapılan çalışma ile Ayyıldız Ünnü, Baybars ve Kesken’in (2014) araştırma sonuçlarını karşılaştırdığımızda “Çoklu Rol Üstlenme”, “Stereotipler” ve “Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları” alt boyutlarında benzerlik, “Mesleki Ayrım”, “Örgüt Kültürü ve Politikaları” ve “Mentorluk” alt boyutlarında ise farklılık olduğunu görmekteyiz. Yine Tüzel (2014) tarafından yapılan “Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi: Ankara İli Örneği” adlı çalışma ile yapılan çalışma arasında “Mesleki Ayrım” alt boyutunda bir benzerlik, “Mentorluk” alt boyutunda ise farklılık olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırma sonuçları ile farklılık gösteren diğer araştırmalar incelendiğinde “Mesleki Ayrım” alt boyutunda Başaran ve Nuroğlu (2015) ve Karaca’nın(2007) araştırmalarını görmekteyiz. Başaran ve Nuroğlu (2015) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan çarpıcı bir sonuç araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun “aileler kız çocuklarını uygun mesleklere yönlendirmelidir” yargısına katılmalarıdır. Karaca (2007) tarafından yapılan çalışmada ise kadınların da terfi etmeye istekli olduğu ve erkeklerin kadınlara nazaran daha hızlı ve mantıklı karar alabildiği düşüncesinin egemen olduğu görülmektedir. Erkeklerin üst düzey yönetici olma yeterliliklerine daha fazla sahip olduğu düşünülmektedir. Kadınların duygusal ve erkeklere nazaran daha güçsüz olduğuna yönelik inanış bu sektörde de varlığını göstermektedir. Gerek dünyada gerekse de Türkiye’de yaşanan bu tarz engeller çok değişik yapılarda kendini gösterebilmektedir. Yapılan birçok çalışmada kadınların

kariyer engeli yaşamasının en temel sebeplerinden birinin de kendileri olduğu görülmektedir. Kariyer planından yoksunluk, yükselmeyi göze alamama, güven düşüklüğü vb. durumlar kariyer planı yapmalarına engel olmaktadır. Bu sorun kadınların çocukluktan itibaren iyi eğitim almalarıyla ve özgüvenli bir şekilde yetiştirilmeleriyle çözülebilir. Yine Başaran ve Nuroğlu'nun (2015) yaptıkları çalışmada "İnformel İletişim Ağları" alt boyutu ile ilgili elde ettikleri veriler ile yapılan çalışma sonuçlarındaki "İnformel İletişim Ağları" alt boyutuna ilişkin elde edilen veriler farklılık göstermektedir.

Ayrıca yapılan araştırmanın sonunda okul yöneticileri ve öğretmenlere sorulan "Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin ortadan kaldırılmasına yönelik önerileriniz nelerdir?" ve "Bu konuda belirtmek istediğiniz başka düşünceleriniz varsa belirtiniz." sorularına verilen cevaplar incelendiğinde; araştırmanın nicel bölümünden elde edilen "Çoklu Rol Üstlenme", "Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları" ve "Stereotipler" alt boyutları ile ilgili sonuçları destekler nitelikte cevaplar verildiğini görmekteyiz.

Nitel ve nicel araştırma sonuçları incelendiğinde bu iki araştırma sonuçlarının paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu iki araştırmanın sonucu da kadının evde üstlendiği rollerin, ailede erkeklerden daha fazla sorumluluk almalarının, çocukların bakımına daha çok zaman ayırmalarının ve erkeklerin bu rolleri kadınların görevleri olarak görmelerinin kadının kariyer yapmasındaki engellerden bazıları olduğunu göstermektedir.

✓ Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre tutum puanları karşılaştırılması incelendiğinde genel anlamda "Çoklu Rol Üstlenme" alt faktörü, "Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları" alt faktörü, "Örgüt Kültürü ve Politikaları" alt faktörü, "İnformel İletişim Ağları (Networklar)" alt faktörü ve "Stereotipler" alt faktörlerinde cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olduğu ancak "Mentorluk" alt faktöründe farkın olmadığı görülmüştür. Son olarak genel tutumlar incelendiğinde erkek katılımcıların tutum puanlarının, kadın katılımcıların tutum puanlarından daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan t-testi sonucunda kadınlar ve erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerinin önündeki en büyük engellerden biri erkeklerin cinsiyetçi bakış açılarıdır.

Çelik ve Baştuğ'un (2011) yaptığı çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, kadın yöneticilere yönelik tutumların cinsiyet değişkenine göre değiştiğini göstermiştir. Sertkaya, Onay, Ekmekçi (2013) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Aksu, Çek ve Şenol (2013)

tarafından yapılan “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri” adlı araştırmada, kadın müdürlerin çoğu cam tavanı aşmak için yüksek performans göstermeleri gerektiğini düşünürken erkek müdürlerin çoğu yüksek performansa gerek olmadığını düşünmektedirler. Yapılan araştırma sonuçları ile Çelik ve Baştuğ (2011), Sertkaya, Onay, Ekmekçi (2013) ve Aksu, Çek ve Şenol’un (2013) yaptığı araştırmalar arasında bir paralelliğin olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların cinsiyete göre değil liderlik özelliklerine, karar alma, alınan kararı uygulama, kriz yönetme yeteneğine ve verimliliklerine göre değerlendirilmesi kadınların kariyer engellerini ortadan kaldıracaktır.

Yiğit (2014) tarafından yapılan “Kadın Eğitim Yöneticilerinin Çalışma Ortamları ve Kariyer Engellerine İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmada, erkek katılımcıların yarısına yakınının eşlerinin yöneticilik yapmalarına karşı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Negiz ve Yemen (2011) tarafından yapılan araştırmada; kadın yöneticilerle çalışan astlardan kadın çalışanlar, kadın yöneticilerden memnunken erkek çalışanların kadın yöneticilerden memnun olmadıkları görülmüştür. Araştırma sonuçlarından erkek çalışanların kadın yöneticilerden emir almak istemedikleri yargısına varılabilir. Özkan (2006) tarafından hazırlanan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre erkek katılımcıların kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutumlarının kadın katılımcılardan daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu çalışma düşmanca cinsiyetçilik düzeyleri daha fazla olan katılımcıların bu tutumları daha az olan katılımcılara kıyasla yönetici kadınlara ilişkin olumsuz tutumlarının daha fazla olduğunu göstermektedir. Edgehouse’un (2008) yaptığı araştırmada, yapılan çalışmalar karşılaştırıldığında araştırmanın yapıldığı kentteki kadınların yönetimde söz sahibi olmak ve kariyer engellerini aşmak için uğraştığı görülmüştür. Kadın yöneticiler; aile planlaması, kariyer planlaması ve cinsiyet ayrımcılığı gibi engellerin hala var olduğunu fakat geçmişe nazaran bu engellerin azaldığını düşünmektedirler. Engellerin azaldığına yönelik düşünceler olumludur. Fakat bu engellerin hala devam ediyor olması bu alanda daha fazla değişimin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Kadınların eşleri ve aileleri tarafından desteklenmeleri iş hayatında daha fazla yer almalarını sağlayacaktır. Yapılan araştırma ile Yiğit (2014), Negiz ve Yemen (2011), Özkan’ın (2006) ve Edgehouse’un (2008) yaptığı araştırma sonuçları arasında “Stereotipler” alt boyutunda bir benzerlik görülmektedir. Erkek egemen bir toplumda kadına bakışın değişmesi gerekir. Bu durum gerçekleşmediği sürece kadının toplumsal alanda ve iş alanında rol alması mümkün değildir. Erkek egemen toplum anlayışının yıkılması, kadınlar üzerindeki gelenek baskılarının ortadan

kaldırılması, kadınların daha fazla kariyer yapmalarına olanak sağlayabilir. Cinsiyete dayalı ayrımcılıkla ilgili olarak erkek katılımcıların kadınların kişilik özelliklerinin yöneticiliğe uygun olmadığı ile ilgili görüşlere katılmaları kadının çalışmasıyla ilgili önyargıların hala geçerli olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Başaran ve Nuroğlu'nun (2015) "İslami Finans Kurumlarında Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumun Cam Tavan Sendromu Bağlamında Analizi" adlı çalışmada, kadın çalışanların iş ve aile yaşamı arasında denge kurmada üzerlerinde baskı hissettikleri ve işyerinde statü, terfi alma gibi konularda farklı muamele gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı çalışmada erkek egemen toplumsal yapı, yanlış yorumlanmış dini hükümler ve bazı politik düzenleme ve yönetmeliklerin, kadınların iş yaşamını olumsuz etkilediği konusunda kadın ve erkek katılımcıların hemfikir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgüt politikaları ile ilgili olarak, kadın katılımcıların çoğu ücret, kurum içi eğitim gibi konularda olmasa da kariyer ilerletme açısından erkek meslektaşlarından farklı muamele gördüklerini beyan etmişlerdir. Şahin (2008) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre, kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri için daha fazla çalışmaları gerekir. Yükselmelerinde cinsiyet önemli bir rol oynamaktadır. Davidson ve Cooper'in (2006) kadın yöneticiler ile erkek yöneticiler arasındaki benzerlik ve farkları incelemek için yaptığı araştırmanın sonucunda kadın yöneticilerin erkek yöneticilere nazaran ev yaşamı ile ilgili daha büyük sorumluluklar alması kadınların karşılarına çıkan kariyer fırsatlarının önünde engel oluşturmaktadır. Bu yüzden kadınlar yönetimin en üst kademelerine çıkamamaktadırlar. Tüzel (2014) tarafından yapılan "Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi: Ankara İli Örneği" adlı çalışmanın araştırmada; erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin daha geleneksel bir bakış açısına sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber kadın öğretmenler geleneksel cinsiyet rollerini kabul etmeseler de, aile hayatı ile iş hayatını dengeleyemeyeceklerini düşündükleri için okul yöneticisi olmayı istemediklerini belirtmişlerdir. Yapılan araştırma sonuçları ile Başaran ve Nuroğlu (2015), Şahin (2007), Davidson ve Cooper (2006) ve Tüzel'in (2014) yaptıkları araştırma sonuçlarını karşılaştırdığımızda "Çoklu Rol Üstlenme", "Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları" ve "Örgüt Kültürü ve Politikaları" alt boyutlarında benzerlikler olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmanın sonunda okul yöneticileri ve öğretmenlere sorulan "Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin ortadan kaldırılmasına yönelik önerileriniz nelerdir?" ve "Bu konuda belirtmek istediğiniz başka düşünceleriniz varsa belirtiniz." sorularına verilen cevaplar incelendiğinde, çalışan kadınların anne olması ve çocuklarının

güvenli bir ortamda bakılması ihtiyacını hissetmeleri kariyer yapmalarındaki en büyük engellerden biri olarak görülmektedir. Bu durum Gökalp (2008) tarafından yapılan araştırmada da ortaya çıkmıştır. Gökalp (2008) tarafından yapılan araştırmaya katılan kadınların çoğu cinsel ayrımcılığa, önyargılı davranışlara maruz kalmadıklarını, ev hayatlarında ise kocalarından ve ücretli yardımcıdan destek aldıklarını ayrıca çocuk sahibi olmanın kariyer geliştirmedeki performansı düşürebileceğini belirtmiştir. Kadınların kariyerlerinin önündeki engellerin kaldırılması için kamu ve özel kurumlarda kadın istihdamına göre kaliteli ve güvenli kreşlerin açılması yerinde olacaktır.

Günümüzde hala kadınların kişisel gelişimlerini erkeklere nazaran daha yavaş tamamladıklarına yönelik inançlar mevcuttur. Sosyo-kültürel düzeyi ne olursa olsun iş hayatında kadın ve erkek eşittir. Bununla beraber erkekler ev hayatlarında sınırlı görevler alırken, kadınlar iş hayatlarına ek olarak ev işleri, aile ve çocukları ile de ilgilenmektedirler. Böylece erkekler boş zamanlarını iş ile ilgili konularla değerlendirerek iş hayatında kadınlardan daha avantajlı duruma gelmekte ve kariyer konusunda kadınlar erkeklerden daha geri planda kalmaktadırlar. Bu durum da kadınların kariyer yapmalarının önünde engel oluşturmaktadır.

Toplumumuzda bireyler erkeğe ve kadına biçilmiş rol ve görevler olduğuna inandırılarak yetiştirilmektedir. Bu toplumsal algının değişmesi kadının kariyer engellerinin ortadan kaldırılması için yapılması gerekenlerin başında yer almaktadır. Bireyleri kadın erkek olarak değil de insan olarak değerlendirmek gerekir. Kadın ve erkeğin fiziksel ve duygusal farklılıkları onların eşit olmadıklarını göstermez. Her iki cinsin de başarılı olarak yapabileceği işler vardır. Fakat erkek, çalışma hayatında sadece işiyle meşgul olurken kadın, işinin yanında ailesiyle, çocuklarıyla ve ev işleriyle meşgul olduğundan ya kariyer yapmamayı ya da kariyer planlarını ertelemeyi seçmektedir.

Yapılan araştırma sonuçlarını incelediğimizde kadınların çalışma hayatında daha dezavantajlı olduğu gözlenmektedir. Bu durum iş hayatında kadınlar aleyhine bir olumsuzluk doğurmakta ve erkeklere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

✓ Katılımcıların unvan değişkeni tutum puanları incelendiğinde; tutum ölçeği alt faktörlerinden “Çoklu Rol Üstlenme”, “Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları”, “Örgüt Kültürü ve Politikaları” alt faktörlerinde unvan değişkenine göre anlamlı bir farka rastlanmıştır.

Yiğit (2014) yaptığı araştırmada aile sorumlulukları, toplumsal bakış açısı, kadınların kendilerinin ve eşlerinin tutumları yüzünden ayrıca erkek hegemonyasının kadınları

kariyer yapmaktan uzaklaştırdığı sonucuna varmıştır. Aksu, Çek ve Şenol (2013) tarafından yapılan araştırmada araştırmaya katılan okul müdürleri, genel anlamda toplumsal önyargıların ve aile içi sorumlulukların kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerinin önünde engel olduğunu düşünmektedirler. Yapılan araştırma sonuçları ile bu çalışmanın sonuçları arasında paralelliğin olduğu gözlenmektedir.

“Çoklu Rol Üstlenme” ve “Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları” alt faktörlerinde öğretmenler lehine anlamlı farkın ortaya çıkmış olması konuların örgütü değil bireyi ilgilendiriyor oluşundan kaynaklanıyor olabileceğini düşündürmektedir. Genel anlamda “Örgüt Kültürü ve Politikaları” boyutunda yöneticiler lehine bir farklılığın gözlemlenmiş olmasında, yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmada öğretmenlere nazaran daha etkili aktör olmalarından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

“İnformel İletişim Ağları (Networklar)”, “Mentorluk”, “Mesleki Ayrım” ve “Stereotipler” alt faktörlerinde unvan değişkenine göre anlamlı farka rastlanmamıştır. Genel tutum puanları incelendiğinde de unvan değişkenleri arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür.

Aksu, Çek ve Şenol (2013) yaptıkları araştırmada; okul müdürlerinin çoğu örgüt kültürünün, cinsiyete yönelik yargıların ve cinsiyet ayrımcılığının kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde engel oluşturduğunu düşünmektedirler sonucuna ulaşmıştır. Yapılan araştırma sonuçları ile bu araştırma sonuçları arasında bu açıdan bir benzerlik gözlenmektedir. Bu noktada okul yöneticilerine ve öğretmenlere cinsiyete dayalı ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına yönelik bir okul kültürünün oluşturulması konusunda görevler düşmektedir.

Çetin ve Atan (2012) tarafından yapılan araştırmada, statü ve mesleki deneyim değişkeninin kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu da diğer araştırmalarla bu açıdan farklılık göstermektedir.

✓ Katılımcıların medeni durum değişkeni incelendiğinde; tutum ölçeği alt faktörlerinden “Çoklu Rol Üstlenme”, “Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları”, “Örgüt Kültürü ve Politikaları”, “İnformel İletişim Ağları (Networklar)”, “Mesleki Ayrım” ve “Stereotipler” alt faktörlerinde medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farka rastlanmamış, “Mentorluk” alt faktöründe ise anlamlı farka rastlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca genel tutum puanları incelendiğinde de evliler ile bekârlar arasında farkın olmadığı görülmüştür. Karaca (2007) tarafından yapılan çalışmada da benzer bir sonuç görülmüştür. Medeni durum değişkeninin tutum ölçeği için belirleyici bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Davidson ve Cooper'in (2006) kadın yöneticiler ile erkek yöneticiler arasındaki benzerlik ve farkları incelemek için yaptığı araştırmada ise erkek yöneticilerden daha nitelikli olan kadın yöneticilerin bekâr veya boşanmış kadınlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çetin ve Atan (2012) araştırmalarında medeni durum değişkeninin cam tavanının sadece "Stereotipler" alt boyutunu etkileyen bir değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmalar sonuçları itibariyle bir farklılık göstermektedir.

✓ Katılımcıların yaş değişkeni incelendiğinde; tutum ölçeği alt faktörlerinden "Çoklu Rol Üstlenme", "Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları", "Örgüt Kültürü ve Politikaları", "İnformal İletişim Ağları (Networklar)", "Mentorluk", "Mesleki Ayrım" ve "Stereotipler" alt faktörlerinde yaş değişkenleri arasında anlamlı farka rastlanmamıştır. Ayrıca genel tutum baz alındığında da yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Benzer sonuçlar Çelik ve Baştuğ (2011) ve Karaca (2007) tarafından yapılan çalışmalarda da görülmektedir. Sertkaya, Onay, Ekmekçi (2013) tarafından yapılan çalışmada ise zıt sonuç ortaya çıkmıştır. Şahin (2008) tarafından yapılan araştırmada da yaşları 31-40 aralığında olan kadınların, yaşları 21-30 aralığında olan kadınlara nazaran alanlarına daha hakim ve vizyona teşvik edici oldukları görülmüştür.

✓ Katılımcıların eğitim düzeyi değişkeni incelendiğinde; tutum ölçeği alt faktörlerinden "Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları", "Örgüt Kültürü ve Politikaları", "İnformal İletişim Ağları (Networklar)", "Mentorluk" ve "Stereotipler" alt faktörlerinde yaş değişkenleri arasında anlamlı farka rastlanmamıştır. Ayrıca genel tutum baz alındığında da yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Ancak "Çoklu Rol Üstlenme" ve "Mesleki Ayrım" alt faktörlerinde eğitim düzeyleri arasında anlamlı farkın olduğu görülmüştür. Yapılan analize göre "Çoklu Rol Üstlenme" alt faktöründe ön lisans ile lisansüstü ve lisans ile lisansüstü değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farkın ortaya çıktığı görülmüştür. Ayrıca "Mesleki Ayrım" alt faktöründe de ön lisans ile lisansüstü ve lisans ile lisansüstü değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farkın ortaya çıktığı görülmüştür. Araştırma ile benzer bir sonuç da Sertkaya, Onay, Ekmekçi'nin (2013) yaptığı araştırmada ortaya çıkmıştır. Farklılığın lisansüstü mezunlarının aleyhine olması manidardır.

Çetin ve Atan'ın (2012) yaptığı araştırmada, eğitim düzeyinin kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin algılarının, "Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları", "Örgüt Kültürü ve Politikaları", "İnformal İletişim Ağları", "Mesleki Ayrım" alt boyutlarını etkileyen bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışma Çetin ve Atan'ın (2012) yaptığı çalışmayla "Mesleki Ayrım" alt boyutunda paralellik gösterirken "Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları", "Örgüt Kültürü ve Politikaları" ve "İnformal İletişim Ağları"



alt boyutlarında farklılık göstermektedir. Bingöl, Aydoğan, Şenel ve Erden (2011) yaptıkları araştırmada ise eğitim durumu değişkeni bakımından yapılan karşılaştırmalarda değişkenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışma ile Bingöl, Aydoğan, Şenel ve Erden'in (2011) yaptığı çalışma sonuçları arasında "Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları", "Örgüt Kültürü ve Politikaları", "İnformal İletişim Ağları", "Stereotipler" ve "Çoklu Rol Üstlenme" alt boyutlarında bir benzerlik görülürken "Mesleki Ayrım" alt boyutunda farklılık görülmektedir.

✓ Katılımcıların mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde; tutum ölçeği alt faktörlerinden "Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları", "İnformal İletişim Ağları (Networklar)", "Mentorluk", "Mesleki Ayrım" ve "Stereotipler" alt faktörlerinde yaş değişkenleri arasında anlamlı farka rastlanmamıştır. Ayrıca genel tutum baz alındığında da yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Ancak "Çoklu Rol Üstlenme" ve "Örgüt Kültürü ve Politikaları" alt faktörlerinde eğitim düzeyleri arasında anlamlı farkın var olduğu görülmüştür. Yapılan inceleme sonunda "Çoklu Rol Üstlenme" alt faktöründe 1-5 ile 6-10 yıl kıdem aralığı, 1-5 ile 11-15 yıl kıdem aralığı, 6-10 ile 16 yıl ve sonrası kıdem aralığı ve 11-15 ile 16 yıl ve sonrası kıdem aralıkları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca "Mesleki Ayrım" alt faktöründe 6-10 ile 11-15 yıl kıdem aralığı ile 6-10 ile 16 yıl ve sonrası kıdem aralıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Karaca (2007) tarafından yapılan araştırmada zıt sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir.

✓ Katılımcıların okul türü değişkeni incelendiğinde; tutum ölçeği alt faktörlerinden "Çoklu Rol Üstlenme", "Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları", "Mentorluk", "Mesleki Ayrım" ve "Stereotipler" alt faktörlerinde yaş değişkenleri arasında anlamlı farka rastlanmamıştır. Ayrıca genel tutum baz alındığında da yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Ancak "Örgüt Kültürü ve Politikaları" ve "İnformal İletişim Ağları (Networklar)" alt faktörlerinde okul türü değişkeni açısından anlamlı farkın var olduğu görülmüştür. Yapılan inceleme sonunda "Örgüt Kültürü ve Politikaları" alt faktörüne göre ilkökul-ortaokul ve ilkökul ile liselerde görev yapanlar arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır. "İnformal İletişim Ağları" alt faktörüne göre ise ilkökul ile liselerde görev yapanlar arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır.

✓ Katılımcıların branş değişkeni incelendiğinde; tutum ölçeği alt faktörlerinden "Çoklu Rol Üstlenme", "Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları", "Örgüt Kültürü ve Politikaları", "İnformal İletişim Ağları (Networklar)", "Mentorluk", "Mesleki Ayrım" ve "Stereotipler" alt faktörlerinde yaş değişkenleri arasında anlamlı farka

rastlanmamıştır. Ayrıca genel tutum baz alındığında da branş değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

## 6.2. Nicel ve Nitel Verilerin Karşılaştırması

Yapılan araştırmanın nicel kısmındaki katılımcıların tutum puanlarına baktığımızda; ölçeğin “Çoklu Rol Üstlenme”, “Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları” ve “Stereotipler” alt faktörlerinde katılımcıların tutum puanlarının “katılıyorum” düzeyinde yüksek çıktığı görülmüştür. Ayrıca genel tutum puanlarına bakıldığında da katılımcıların genel tutum puanlarının “katılıyorum” düzeyinde yüksek çıktığı görülmüştür.

Araştırmanın nitel kısmına baktığımızda da nicel bölümden elde edilen “Çoklu Rol Üstlenme”, “Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları” ve “Stereotipler” alt boyutları ile ilgili sonuçları destekler nitelikte cevaplar verildiğini görmekteyiz.

Ev ve aile sorumluluklarının tamamen kadına bırakılmaması, kadınların eşleri tarafından desteklenmesi, kadınların da kariyer yapma konusunda kendilerine güvenmeleri onların kariyer engellerini ortadan kaldıracaktır, yönünde bir görüş ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda katılımcıların kadınların kariyer yapmalarına yönelik olumlu tutuma sahip oldukları görülmektedir. Sonuçların bu şekilde çıkmış olması engellerin düşük olduğunu göstermektedir.

## 6.3. Öneriler

- Okullarda yöneticilik yapan kadınların sayısının az olduğu bilinmektedir. Bu sorunun giderilmesine yönelik teşvik edici çalışmalar yapılmalıdır. Özellikle son yasal değişiklik ile birlikte getirilen kadın kotası olumlu ama yeterli değildir. Kadın kotası olmasına rağmen kadınların yöneticiliğe rağbet etmedikleri görülmektedir. Kadınların toplumsal rollerinden kaynaklanan sorunların giderilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.
- İdari görevlerde var olan uzun mesai saatleri kadınların ikinci görevi olan ev hanımlığı rollerini engellediği için kadınlar yöneticiliğe rağbet etmemektedir. Toplumsal rollerin değişiminin zor olduğu bilindiğinden kadınların yarım gün yöneticilik yapmalarının yolu açılmalıdır.
- Lisansüstü düzeyindeki katılımcıların tutum puanlarının düşük çıkmasının sebepleri incelenmeli ve algının nedeni belirlenerek çözüm önerileri geliştirilmelidir.
- Yetenekli erkeklere sunulan yöneticilik fırsatlarının kadınlara da sunulması sağlanmalıdır.
- Kadınlara yöneticilik yapmaları için teşvik edici ayrıcalıklar sunulmalıdır.

- Kadınların yöneticilik yapma becerilerini geliştirmek üzere hizmet içi eğitim almaları sağlanmalıdır.
- Erkek yöneticilerin ve kadın yöneticilerin bilgi paylaşımının sağlanabileceği bir sistemin geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- Kadın istihdamının artırılması için işyerlerinde çalışan kadın oranına göre kaliteli ve güvenli kreşler açılmalıdır.
- Yönetici atamaları cinsiyete göre değil, objektif kriterlere dayalı liyakat esas alınarak yapılmalıdır.
- Eğitim sisteminin tüm aşamalarında çocuklara kadın erkek eşitliği ve kadınların çalışma hayatında yer alması algısı aşılanmalıdır.
- Erkeklerin ev işlerinde ve çocuk bakımında sorumluluk almaları sağlanmalıdır.
- Evdeki yardımcıları ve çocukların bakım ve kreş giderlerinin devlet tarafından desteklenmesi ile kadınlar kariyer yapmaya özendirilebilir.
- Kız çocuklarının eğitime önem verilmeli onların iş hayatında yer almaları özendirilmelidir.
- Tüm işyerlerinde kadın yönetici kontenjanları ayrılmalıdır.
- Kadınlar, çeşitli sivil toplum kuruluşlarında örgütlenmeleri için özendirilmelidir.
- Kadın çalışanlara doğumdan sonra verilen ücretli izin süresi uzatılmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Acar, F.** (1998). *Cumhuriyetin 75. Yılında Türkiye’de Kadının Durumu*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Acar, F., Güneş Ayata, A. ve Varoğlu, D.** (1999). *Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği*. Ankara: KSSGM Yay.
- Acuner, S. ve Sallan, S.**(1993). ‘Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar’, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt. 26, Sayı. 3.
- Akdemir, A.** (2003). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Akdöl, B.**(2009). ‘Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma’, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Akın, A.** (2005). ‘Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme’, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sf. 25.
- Akoğlan, M.** (1997). *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir: Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları.
- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B.**(2013). ‘Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri’, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 25, Sf. 133-160. Kocaeli.
- Altan, Ş. Ve Eröz, A.** (1994). ‘Kadının Çifte Yükümlülüğü’, *KSGM Bülteni*, Sayı. 2.
- Arat, N.** (1994). *Türkiye’de Kadın Olmak/Kadın Sorunlarından Kesitler*. İstanbul: Say Yay.
- Argüden, M.** (1998). ‘Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması’, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye.
- Arıkan, G. ve Yıldırım, Ş.** (1993). ‘Amerikan Toplumunda Kadınların Yönetim Kadrolarında Yer Alma Koşulları’, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt. 10, Sayı. 2. Ankara.
- Askren Edgehouse, M. A.** (2008). ‘Characters And Career Path Barriers Of Women Superintendents in Ohio’, Doctor of Education, The Graduate College of Bowling Green State University, Ohio.
- Aytaç, S.** (2001). ‘Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İş Gücünün Konumu: Bursa Örneği’, *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayını*, Yayın No. 219. Bursa.
- Aytaç, S.** (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer* (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Ayyıldız Ünnü, N. A., Baybars, M. ve Kesken, J.** (2014). ‘Türkiye’de Çalışma Yaşamında Kadın’, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 42. Kütahya.

- Bakioğlu, A. ve İnandı, Y.** (2001). 'Öğretmenin Kariyer Gelişiminde Müdürün Görevleri', *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt. 7, Sayı. 28.
- Bakioğlu, A. ve Gayık Asyalı, S.** (2005). 'Rehber Öğretmenlerin Buldukları Kariyer Evrelerine Göre Okul Yönetimini Algılayışlarının Niteliksel Olarak İncelenmesi', *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı. 21, Sf. 89-110. İstanbul.
- Bakioğlu, A. ve Uygur, N.** (2006). 'Müfettişlerin Kariyer Evreleri', *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı. 23, Sf. 19-50. İstanbul.
- Bakioğlu, A. ve Can, E.** (2009). 'Kariyer Basamaklarında Yükselme Sınavının Değerlendirilmesi', *Ege Üniversitesi 18. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. İzmir.
- Barutçugil, İ.** (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bekata Mardin, N.** (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın*. Ankara: KSSGM Yay.
- Berkman, Y. A.** (2005). 'Attitudes Towards Women Managers: Development Of A New Measure', Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Billett, S. R.** (2003). 'Workplace Mentors: Demands And Benefits', *Journal of Workplace Learning*, Vol. 15, No. 3, Sf. 105-113.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. ve Erden, P.** (2011). 'Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği', *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 12, Sayı. 1. Ankara.
- Bolat, T. ve Seymen, A.** (2003). 'Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme', *Yönetim*, Yıl. 13, Sayı. 45.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş.** (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Cenđiz, G.** (2011). 'Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerini Algılamalarına göre Kararlara Katılım Düzeyleri', Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Çanakkale, Türkiye.
- Çelik, B., Baştuğ, Ö. ve Özbek, Y.** (2011). 'İlköğretimde Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları', *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt. 17, Sayı. 1, Sf. 63-76.
- Çetin, M. ve Atan, E.** (2012). 'İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavana İlişkin Algılarının İncelenmesi', *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı. 35, Sf. 123-136. İstanbul.
- Çiftçi, B.** (2007). *Kariyer Planlama*. Dolgun, U. (Derl.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*: Sf. 136-166. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Dalkıranoğlu, T. ve Çetinel, F. G.** (2008). 'Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması', *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 20. Kütahya.
- Davidson, M. J. ve Cooper, C. L.** (2006). *Female Managers in Britain*. Human Resource Management.

- Dede, Y.ve Demir, S. B.** (2014). *Karma Yöntem Araştırmaları, Tasarım ve Yönetilmesi*. İstanbul: Anı Yayıncılık.
- Demirci Güler, F.** (1991). 'Eğitimde Kadın', *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt. 2, Sayı. 3.
- Doğramacı, E.** (1997). *Türkiye'de Kadının Dünü ve Bugünü*. Ankara: İş Bankası Kültür Yay.
- Durgun Şahin, N.** (2002). 'Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği', Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset ve Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye.
- Erdoğan, H. T. (2009).** 'Bireysel Kariyer Planlama ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama', Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyonu Bilim Dalı, Kütahya, Türkiye.
- Erdoğan, İ.** (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Erdoğmuş, N.** (2002). *Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim*. Kocaeli: I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Erdoğmuş, N.** (2003). *Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Eryılmaz, B.** (2012). *Kamu Yönetimi* (5. Baskı).Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Fındıkçı, İ.** (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Baskı).İstanbul: Alfa Yayınları.
- Genç, N.** (2003). *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Genç, N. ve Halis, M.**(2006). *Kalite Liderliği Dorukları Düşleyenlerin Kitabı*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Genç, N.** (2012). *Yönetim ve Organizasyon* (4. Basım).Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Geray, H.** (2006).*Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş*(2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gökalp, İ. E.** (2008). 'Türkiye'de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler', Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, Türkiye.
- Güldal, D.** (2006). 'Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma', Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, Türkiye.
- Gürüz, D. ve Gürel, E.** (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürüz, D. ve Özdemir Yaylacı, G.** (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle*(4. Baskı). İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Heller, T.** (1997).*Women and Men as Leaders in Business Educational and Social Service Organisations*. Tuzcular, I. (Çev.). İstanbul: Akdeniz Yay.
- İlğan, A.** (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (5. Baskı). Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (Derl.). Ankara: Pegem Yayınları.
- İnandı, Y. ve Tunç, B.** (2012). 'Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki', *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, Uluslararası E-Dergi, Cilt. 2, Sayı. 2.
- İnandı, Y., Tunç, B. ve Uslu, F.** (2013). 'Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Kariyer Engelleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki', *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, Uluslararası E-Dergi, Cilt. 3, Sayı. 1.

- İnel, M., Garayev, V. ve Bakay, A.** (2014). 'Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi Kurumları', *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı. 1, Yıl. 1. Burdur.
- Kara, F. M.** (2011). 'Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri', Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Ankara, Türkiye.
- Karaca, A.** (2007). 'Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma', Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye.
- Karasar, N.** (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler* (15. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kavacıklı, F. T.** (1999). 'Sanayileşme Sürecinde Kadının Statüsü, Cinsel Ayrımcılık ve Kadına Yönelik Kuruluşlar', *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Dergisi*, Cilt. 2/3. Ankara.
- Keskinkılıç, K.** (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*(2. Baskı).Ankara: Pegem Yayınları.
- Koçel, T.** (2011). *İşletme Yöneticiliği*(13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, H.** (2014). 'Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu', *Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı. 5, Yıl: 2, Sf. 1-14.
- Korkmaz Moralioğlu, S.** (2010). Kamu Kurumlarında Görev Yapan Kadın Yöneticiler (Kayseri İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kayseri, Türkiye.
- KSGM (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü)** (1993).*Birleşmiş Milletler CEDAW Komitesine Sunulmak Üzere Hazırlanan İkinci ve Üçüncü Birleştirilmiş Periyodik Türkiye Raporu*, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- KSGM (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü)** (2013).*Türkiye'de Kadın*, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- Kurtoğlu, E.** (2010). 'Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği', Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Çorum, Türkiye.
- Lackwood, N.** (2004). 'The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives', *HR Magazine*, Kavuncu, Ş. M. (Çev.) (2009). 'Cam Tavan: Ulusal ve Uluslararası Bakış Açıları',*Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, MPM Aylık Yayın Organı.
- Lunenberg, F. C. ve Ornstein, A. C.** (2013). *Eğitim Yönetimi (Educational Administration)* (6. Basımdan Çeviri). Arastaman, G. (Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Negiz, N. ve Yemen, A.** (2011). 'Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı', *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 24.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T.** (2007). 'Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği', *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt. 14, Sayı. 2.

- Özdamar, K.** (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)* (5. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, Y.** (2005). 'Kariyer Devreleri ile Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği', Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, Türkiye.
- Özdemir Yaylacı, G.** (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A.** (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgül, G. E.** (2002). 'İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk Bakış Açısıyla Kadın Yönetici Terfilerinde Terfi Engelleri (Tekstil Sektöründe Bir Araştırma)', Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Özkan, D.** (2006). 'The Relation ship Between Attribution Related to Aquisition Of Managerial Position by Women, Attitudes Toward Women Managers, Sexism and Sex Differences (Kadınların Yöneticilik Pozisyonuna Gelmeleri İle İlgili Yapılan Yüklemler, Cinsiyetçilik, Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlar ve Cinsiyet Farklılıkları Arasındaki İlişki)', Yüksek Lisans Tezi, The Middle East Technical University, Ankara, Türkiye.
- Özyer, K. ve Orhan, U.** (2012). 'Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Etkisi Var mıdır? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama', *The Journal of Academic Social Science Studies*, Vol. 5, Issue 8, pp. 971-987.
- Özyer, K. ve Azizoğlu, Ö.** (2014). 'İş Hayatında kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki', *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt. 10, Yıl. 10, Sayı. 1.
- Palmer, M. Ve Hyman, B.** (1993). *Yönetimde Kadınlar*. Üner, V. (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Pamukoğlu, E.** (2004). 'Duygusal Zekânın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma', Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli, Türkiye.
- Sav, D.** (2008). 'Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma', Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, Türkiye.
- Sertkaya, Ö., Onay, M. ve Ekmekçi, R.** (2013). 'Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Belirlenmesi', *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, Vol. 4, Special Issue, pp. 01-13.
- Sucu, Y.** (2000). *Yönetim: Kavramlar, Kuramlar ve Süreçler*. Bolu: AİBÜ Basımevi.
- Şahin, G.** (2007). 'Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları', Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul, Türkiye.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. ve Soysal, A.** (2004). *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M.** (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (7. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- T.C. 1982 Anayasası, 42. Madde.**



- Taşkın, E. ve Çetin, A.** (2012). 'Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği', *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 33. Kütahya, Türkiye.
- Taymaz, H.** (2011). *Okul Yönetimi*(10. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Tekin, H.** (1996). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tikici, M.** (1998). 'Malatya'da Hizmet Üreten Özel Sektör İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Açısından Karşılaştırılması', *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt. 2, Sayı. 2. Ankara.
- Türkkahraman, M. ve Şahin, K.** (2010). 'Kadın ve Kariyer', *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 2, Sayı. 1. Alanya, Antalya.
- Tüzel, E.** (2014). 'Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin İncelenmesi: Ankara İli Örneği', Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Denetimi ve Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara, Türkiye.
- Uğur, A.** (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Yiğit, S.** (2014). 'Kadın Eğitim Yöneticilerinin Çalışma Ortamları ve Kariyer Engellerine İlişkin Bir Araştırma', Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye.
- Yüksel, İ.** (2005). 'İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları İle İlişkisi', *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 19, Sayı. 2, Erzurum.
- Yoğun Erçen, A. E.** (2008). 'Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme', Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, Türkiye.

### İnternet Kaynakları


- Akman, V.** (t.y.). *Kariyer Devreleri*. Danismend.com, Makaleler, İnsan Kaynakları. Alındığı tarih: 13.01.2014, adres: <http://danismend.com/kategori/altkategori/kariyer-devreleri/>
- Başaran, N. ve Nuroğlu, E.** (2015). *İslami Finans Kurumlarında Kadın Çalışanlara Yönelik tutumun Cam Tavan Sendromu Bağlamında Analizi*. Alındığı tarih: 07.05.2015, adres: [http://www.tau.edu.tr/img/files/Cam Tavan Sendromu Basaran%20ve%20Nuroglu.pdf](http://www.tau.edu.tr/img/files/Cam_Tavan_Sendromu_Basaran%20ve%20Nuroglu.pdf)
- Çelikten, M.** (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 17, Yıl. 2004/2, Sf. 91-118, Alındığı tarih: 15.12.2013, adres: [http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi\\_17/06\\_celikten.pdf](http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_17/06_celikten.pdf) [http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi\\_17/06\\_celikten.pdf](http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_17/06_celikten.pdf)
- Fidan, F., İşçi, Ö. ve Yılmaz, T.** (t.y.). *Kadın Mesleği Kavramı: Anlamlılığı ve İçeriği*. Alındığı tarih: 14.01.2014, adres: [http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd\\_int/pdf/Fatma%20Fidan,%20Oznu r%20Isci,%20Uncay%20Yilmaz.pdf](http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd_int/pdf/Fatma%20Fidan,%20Oznu r%20Isci,%20Uncay%20Yilmaz.pdf)
- Gül, H. ve Oktay, E.** (t.y.). 'Türkiye ve Dünyada Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma', *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar*

- Dergisi*. Alındığı tarih: 16.12.2013, adres: [http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf\\_dergi/dosyalar/51348078041.pdf](http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/51348078041.pdf)
- ILO (Uluslararası Çalışma Ofisi)**. (2007). Alındığı tarih: 11.12.2013, adres: <http://www.ilo.org>
- İş yaşamında koçluk & mentorluk uygulaması**. (23 Haziran '08). Alındığı tarih: 16.01.2014, adres: <http://blog.milliyet.com.tr/is-yasaminda-kocluk---mentorluk-uygulamasi/Blog/?BlogNo=116310>
- Kabaoğlu, E.** (13 Kasım 2008). *Kamuda İstihdam ve Ücretlendirme*. Alındığı tarih: 14.01.2014, adres: <http://blog.milliyet.com.tr/kamu-da--istihdam-ve-ucretlendirmede-kadinin-adi/Blog/?BlogNo=143816>
- KSGM (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü)**. (1993). Birleşmiş Milletler CEDAW Komitesine Sunulmak Üzere Hazırlanan İkinci ve Üçüncü Birleştirilmiş Periyodik Türkiye Raporu. Ankara. Alındığı tarih: 16.12.2013, adres: [https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/belge/uluslararası\\_belgeler/ayrimcilik/CEDAW/ulke\\_raporlari/CEDAW%20Komitesi'ne%20verilen%20T%C3%99CRK%C4%B0YE%20RAPORU%202%20ve%203.%20d%C3%B6nem.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/belge/uluslararası_belgeler/ayrimcilik/CEDAW/ulke_raporlari/CEDAW%20Komitesi'ne%20verilen%20T%C3%99CRK%C4%B0YE%20RAPORU%202%20ve%203.%20d%C3%B6nem.pdf)
- KSSGM Yayınları** (1998). Alındığı tarih: 12.11.2013, adres: [http://www.sobiad.org/ejournals/dergi\\_ybd/arsiv/2010\\_1/18rozi\\_mizrahi.pdf](http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/2010_1/18rozi_mizrahi.pdf)
- KSGM (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü)**. (2011). Alındığı tarih: 17.01.2014, adres: [www.ksgm.gov.tr/Pdf/tr\\_de\\_kadinin\\_durumu\\_temmuz\\_2011.pdf](http://www.ksgm.gov.tr/Pdf/tr_de_kadinin_durumu_temmuz_2011.pdf)
- Matiloğlu, Y.** (t. y.). *Çağımızda Kariyer Yönetimi ve Planlanması*. İstanbul Arel Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi (ARELSEM) Makaleler. Alındığı tarih: 12.12.2013, adres: [http://arelsem.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cağıımızda\\_kariyer\\_yonetimi\\_ve\\_planlanmasi](http://arelsem.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cağıımızda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi)
- MEB İstatistikleri**. (2014). Alındığı tarih: 08.04.2015, adres: [http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb\\_istatistikleri\\_orgun\\_egitim\\_2013\\_2014.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2013_2014.pdf)
- Mızrahi, R. ve Aracı, H.** (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt. 2, Sayı. 1. Alındığı tarih: 12.11.2013, adres: [http://www.sobiad.org/ejournals/dergi\\_ybd/arsiv/2010\\_1/18rozi\\_mizrahi.pdf](http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/2010_1/18rozi_mizrahi.pdf)
- Şiyve, O. Ç.** (2004). Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan. *Tügiad Elegans Magazin*, Sayı. 66, Mart-Nisan 2004. Alındığı tarih: 12.12.2013, adres: <http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html>
- TDK (Türk Dil Kurumu)**. Alındığı tarih: 05.12.2013, adres: [www.tdk.gov.tr/](http://www.tdk.gov.tr/)
- Thornton, G.** (2007). *International Business Report*. Alındığı tarih: 14.01.2014, adres: [http://www.economist.com/daily/chartgallery/displaystory.cfm?story\\_id=8871935](http://www.economist.com/daily/chartgallery/displaystory.cfm?story_id=8871935)
- Turgut Özal Üniversitesi Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi (KARMER)**. (2011). Kariyer Planlama ve Geliştirme El Kitabı. Ankara. Alındığı tarih: 07.12.2013, adres: <http://turgutozal.edu.tr>
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu)**. (2012). Alındığı tarih: 05.12.2013, adres: <http://www.tuik.gov.tr>
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu)**. (2013). Alındığı tarih: 06.11.2014, adres: <http://www.tuik.gov.tr>

**Wikipedia**, *Kadın Hakları*. Alındığı tarih: 11.12.2013, adres:  
[http://tr.wikipedia.org/wiki/Kad%C4%B1n\\_haklar%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/Kad%C4%B1n_haklar%C4%B1), Kadın Hakları

## EKLER

### Ek-1: Anket Uygulama İzin Onayı



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/3903451  
Konu: Araştırma (Lale ALBERALAR)

12/09/2014

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

İlgi: a) 24.06.2014 tarih ve 3251 sayılı yazınız.  
b) Valilik Makamının 11.09.2014 tarih ve 3878799 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans öğrencisi Lale ALBERALAR'ın "*Kadın Yöneticilerinin Kariyer Engelleri*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Murat AŞİM  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler  
3- Okul Listesi

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 9faa-5eed-334a-b587-cbb0 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

ANKET FORMU

Sayı : 59090411/20/3878799

11/09/2014

Konu: Araştırma (Lale ALBERALAR)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a)İst Aydın Üniversitesinin 24.07.2014 tarih ve 3251 sayılı yazısı.

b)MEB. Yen. ve Eğt. Tek. Gn Md. 07.03.2013 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.

c)Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 08.09.2014 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans öğrencisi Lale ALBERALAR'ın "*Kadın Yöneticilerinin Kariyer Engelleri*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını ekli listedeki okullarda; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, veri toplama araçlarının eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr.Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR

11/09/2014

Yusuf Ziya KARACA EV

Vali a.

Vali Yardımcısı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad.No:13 Çağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0600-5c8e-3164-87d0-8775 kodu ile teyit edilebilir.

## Ek-2: Anket ve Ölçek Formu

**ANKET FORMU**

Değerli Meslektaşım;  
Bu ölçek ile "**Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri**" konusu araştırılmaktadır. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle, özellikle isim veya tanıtıcı herhangi bir bilgi yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün soruları okuyup, her soruyu cevaplandırınız. Sizce en doğru olan seçeneği işaretlemeye dikkat ediniz.  
Çalışmama yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Lâle ALBERALAR  
İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

---

**I. BÖLÜM**

Aşağıdaki seçeneklerden size en uygun olanını parantezin içine ( X ) işareti koyarak cevaplayınız.

**1.Cinsiyetiniz:**  
1) Bay ( ) 2) Bayan ( )

**2. Ünvanınız:**  
1) Yönetici ( ) 2) Öğretmen ( )

**3. Medeni Durumunuz:**  
1) Evli ( ) 2) Bekâr ( )

**4.Yaşınız:**  
1) 21-30 ( ) 2) 31-40 ( ) 3) 41-50 ( ) 4) 51 ve üzeri ( )


**5. Eğitim Durumunuz:**  
1) Ön Lisans ( ) 2) Lisans ( ) 3) Lisans Üstü ( ) 4) Diğer .....(Belirtiniz) ( )

**6. Mesleki Kıdeminiz:**  
1) 1-5 Yıl ( ) 2) 6-10 Yıl ( ) 3) 11-15 Yıl ( ) 4) 16 yıl ve üzeri

**7. Çalıştığınız Okul Türü:**  
1) ilkokul ( ) 2) Ortaokul ( ) 3) Lise ( )

**8. Branşınız:**  
1) Fen Bilimleri ( ) 2) Matematik ( ) 3) Sosyal Bilimler ( ) 4) Edebiyat ( )  
5) Yabancı Dil ( ) 6) Resim- Müzik ( ) 7) Beden Eğitimi ( )  
8) Sınıf Öğretmeni ( ) 9) Diğer ( ) (belirtiniz) .....

1



## II. BÖLÜM

		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
3	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
5	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
7	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
8	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir.					
9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
10	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					
11	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
16	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
17	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					



18	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.						
19	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.						
20	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.						
21	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.						
22	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.						
23	Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.						
24	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.						
25	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.						
26	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlentmektedir.						
27	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.						
28	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.						
29	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.						
30	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.						
31	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.						
32	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.						
33	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.						
34	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.						
35	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.						
36	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.						
37	Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkelerarası seyahatlere sıcak bakmazlar.						
38	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.						





Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin ortadan kaldırılmasına yönelik önerileriniz nelerdir?

.....  
.....  
.....

Bu konuda belirtmek istediğiniz başka düşünceleriniz varsa lütfen bu bölüme yazınız.

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

Teşekkür ederim.



### Ek-3: Uygulama Yapılan Okullar Listesi

**UYGULAMA YAPILACAK RESMİ İLKOKULLAR LİSTESİ**

1	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	ALİ HAYDAR GÜNVER İLKOKULU
2	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	ALTINYILDIZ İLKOKULU
3	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	ATA İLKOKULU
4	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BÜLENT ECEVİT İLKOKULU
5	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	ERGUVAN İLKOKULU
6	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	FIKRET YÜZATLI İLKOKULU
7	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	GAZİ İLKOKULU
8	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	GSD EĞİTİM VAKFI BAHÇELİEVLER İLKOKULU
9	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	HALİT ZİYA UŞAKLIGİL İLKOKULU
10	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	KAZIM KARABEKİR İLKOKULU
11	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	KOCASINAN İLKOKULU
12	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	KUDRET SARACOĞLU İLKOKULU
13	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	KULELİ İLKOKULU
14	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	MEVLANA İLKOKULU
15	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	MUSTAFA KEMAL İLKOKULU
16	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	TOKİ HALİT ÖGE İLKOKULU
17	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	YENİBOSNA DOĞU SANAYİ İLKOKULU



UYGULAMA YAPILACAK RESMİ ORTAOKULLAR LİSTESİ

SIRA NO	İL	İLÇE	ORTAOKUL ADI
1	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	ALİ HAYDAR GÜNVER ORTAOKULU
2	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	ALTINYILDIZ ORTAOKULU
3	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	ATA ORTAOKULU
4	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER KUMPORT ORTAOKULU
5	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BÜLENT ECEVİT ORTAOKULU
6	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	DR. REFİK SAYDAM ORTAOKULU
7	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	EMİR SULTAN ORTAOKULU
8	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	ERGUVAN ORTAOKULU
9	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	FIKRET YÜZATLI ORTAOKULU
10	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	GAZİ ORTAOKULU
11	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	GSD EĞİTİM VAKFI BAHÇELİEVLER ORTAOKULU
12	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	KAZIM KARABEKİR ORTAOKULU
13	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	KEMAL HASOĞLU İMAM HATİP ORTAOKULU
14	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	KUDRET SARACOĞLU ORTAOKULU
15	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	KULELİ ORTAOKULU
16	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	MUSTAFA KEMAL ORTAOKULU
17	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	TOKİ HALİT ÖGE ORTAOKULU
18	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	YENİBOSNA DOĞU SANAYİ ORTAOKULU



UYGULAMA YAPILACAK RESMİ LİSELER LİSTESİ

1	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	ADNAN MENDERES ANADOLU LİSESİ
2	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	AYDIN DOĞAN TİCARET MESLEK LİSESİ
3	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER ANADOLU LİSESİ
4	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER ANADOLU SAĞLIK MESLEK LİSESİ
5	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER CUMHURİYET ANADOLU LİSESİ
6	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER ÇOBANÇEŞME ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ
7	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER TİCARET MESLEK LİSESİ
8	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER TÜRKİYE GAZETESİ TİCARET MESLEK LİSESİ
9	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	DEDE KORKUT ANADOLU LİSESİ
10	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	FÜSUN YÖNDER ANADOLU LİSESİ
11	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	İHKİB YENİBOSNA KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSESİ
12	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	İMMİB ERKAN AVCI TEKNİK VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ
13	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	KEMAL HASOĞLU ANADOLU LİSESİ
14	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	KOCASINAN KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSESİ
15	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	MEHMET AKİF TİCARET MESLEK LİSESİ
16	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	MİMAR SİNAN İMAM HATİP LİSESİ
17	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	PROF. DR. MÜMTAZ TURHAN SOSYAL BİLİMLER LİSESİ
18	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	SİYAVUŞPAŞA KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSESİ
19	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	ŞEHİT CENGİZ SARIBAŞ ANADOLU SAĞLIK MESLEK LİSESİ
20	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	YENİBOSNA KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSESİ
21	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	YENİBOSNA LİSESİ





## ÖZGEÇMİŞ

**Ad-Soyad:** Lâle ALBERALAR

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 10/06/1969 Kırklareli

**E-posta :** [laral39@hotmail.com](mailto:laral39@hotmail.com)

### ÖĞRENİM DURUMU:

**Lisans:** 1989, Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Bölümü

**MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:**1969 yılında Kırklareli'nde doğdu. İlkokulu Kırklareli Cumhuriyet İlkokulu, ortaokul ve liseyi Kırklareli Atatürk Lisesi'nde tamamladı. 1989 yılında Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü'nü bitirdi. 1990 yılında Van-Muradiye Alpaslan Anadolu Öğretmen Lisesi'nde Beden Eğitimi Öğretmeni olarak göreve başladı.1992 yılında Kırklareli Anadolu Lisesi'ne, 1996 yılında İstanbul-Bahçelievler Emir Sultan İlköğretim Okulu'na atandı.2003 yılında aynı okulda Müdür Yardımcısı oldu. 2006 yılında Uzman Öğretmen oldu. İstanbul-Bahçelievler Emir Sultan İlköğretim Okulu'nda Müdür Yardımcılığı görevine devam ederken 28/06/2010 tarihinde İstanbul-Bahçelievler Dede Korkut Anadolu Lisesi'ne Müdür Yardımcısı olarak atandı. Halen bu okulda müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk annesidir.

**Aldığı Ödüller:** 30/05/1994 Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğü Teşekkür Belgesi,  
28/11/1994 Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğü Teşekkür Belgesi,  
26/05/1995 Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğü Teşekkür Belgesi,  
25/11/2002 Bahçelievler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Takdir Belgesi,  
19/06/2003 Bahçelievler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Takdir Belgesi,  
06/11/2006 Milli Eğitim Bakanlığı Aylıkla Ödüllendirme,  
04/06/2010 Bahçelievler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Takdir Belgesi,  
16/08/2013 Bahçelievler Kaymakamlığı Başarı Belgesi.

