

**ÇALIŞAN KADIN PERSONELİN KARIYER GELİŞİMİ: EĞİTİM
SEKTÖRÜNDE KIYASLAMALI BİR ARAŞTIRMA: DENİZLİ
ÖRNEĞİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı**

Bekirhan HALAÇLI

Danışman: Prof. Dr. Kamil ORHAN

**Haziran 2018
DENİZLİ**

**ÇALIŞAN KADIN PERSONELİN KARIYER GELİŞİMİ: EĞİTİM
SEKTÖRÜNDE KIYASLAMALI BİR ARAŞTIRMA: DENİZLİ
ÖRNEĞİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı**

Bekirhan HALAÇLI


Danışman: Prof. Dr. Kamil ORHAN

Haziran 2018


DENİZLİ


YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU


Gabırca. Ek. ve. Ed. İlişk. Anabilim Dalı, Gabırca...Ekonomisi..... Bilim Dalı öğrencisi Bekirhan...Halacı...tarafından ...Kanslı...Orhan... yönetiminde hazırlanan Gabırca...Kanslı...Dramatik...Kavram...Gelişim...Eğitim...Sektöründe...Kıyaslı ve Bir...Anatolia...Denetli...İnceleme başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 29.6.2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Kamil Orhan

Jüri Başkanı


Dr. Öğr. Üyesi Nagihan Durmuş


Doç. Dr. Necmiye Cömertler Şimşir

Jüri Üyesi  Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 25/07/2018 tarih ve ...34/06 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet Vefa NALBANT

Müdür



BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.



İmza

Bekirhan HALAÇLI

ÖNSÖZ

Literatürde cam tavana yönelik çalışmalar genellikle özel sektör özelinde sadece cinsiyet faktörü ile irdelenmiştir. Cam tavan sadece özel sektörde değil kamu sektöründe de kadınların kariyer sürecinde karşılaştıkları en önemli engeldir. Cinsiyet ayrımcılığı dışındaki faktörler kariyer engellerini oluşturmaktadır. Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşunda Türk kadınlarına sosyal alanda hak ettikleri hakkı ve değeri vermesinden bu yana Türk kadını gün geçtikçe kendi elinde olan ve olmayan sebeplerle sosyal ve toplumsal alanda geri plana düşmüş veya düşürülmüştür. İşte bu sebeplerin belirlenmesi ve bunları aşmaya yönelik fikir, çözüm önerileri getirmek üzere bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın fikir aşamasından bu yana beni yönlendiren ve destekleyen danışman hocam Prof. Dr. Kamil ORHAN'a, tezin değerlendirilmesinde desteklerini esirgemeyen ve Türk kadını olarak her alanda hak ettiği değeri görmesini ve bunu başarmasını istediğim yol arkadaşım Cevriye TAŞÇIOĞLU'na, gene çalışmanın okunarak eksikliklerinin giderilmesi hususu başta olmak üzere şahsıma desteğini bir an olsun eksik etmeyen kardeşim Cengizhan HALAÇLI'ya, bugüne kadar benden maddi ve manevi desteğini eksik etmeyen, her koşulda yanımda olduklarını bildiğim annem Mehtap HALAÇLI'ya ve babam Cengiz HALAÇLI'ya, alan araştırması yasal izinlerinin alınması hususunda yardımlarından dolayı Şenol KAYNAKÇI'ya teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

ÇALIŞAN KADIN PERSONELİN KARIYER GELİŞİMİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE KIYASLAMALI BİR ARAŞTIRMA : DENİZLİ

Bekirhan HALAÇLI

Yüksek Lisans Tezi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD

Tez Yöneticisi: Prof.Dr Kamil ORHAN

Mayıs 2018, ix+123 Sayfa

Kadınların kariyer sürecinde karşılaştıkları engeller bulunmaktadır. Kadınların karşılaştıkları engeller içinde cam tavan sendromu en etkili olanıdır. Bu çalışmayla Denizli’de eğitim sektöründe çalışan öğretmenler ile akademisyenlerin kariyer gelişim süreci değerlendirilecektir. Kariyer sürecinde karşılaştıkları cam tavan sendromu hakkında algılar ortaya konacaktır.

Çalışma 4 ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kariyer tanımı ve tarihsel süreci ile kariyerde karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi verilecektir.

İkinci bölümde ise kadınların tarihsel açıdan çalışma hayatına katılma süreci bilgilendirilecektir. Daha sonra cam tavan sendromu alt boyutları ile açıklanacaktır.

Üçüncü bölümde kariyer gelişimi ve cam tavan sendromuna yönelik yapılmış literatür taramaları paylaşılacaktır.

Dördüncü bölümde ise kariyer gelişim süreci ve bu süreçte en çok karşılaşılan cam tavan sendromuna yönelik alan araştırmasından elde edilen bulgular ortaya konacaktır. Bulgulara yönelik değerlendirme ve tavsiyelerde bulunarak araştırma sonuçlandırılacaktır. Araştırmada yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Toplamda 60 katılımcı ile Denizli ilinde yüz yüze görüşme yöntemi gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer gelişimi, kariyer sorunları, cam tavan, çalışma hayatında kadın

ABSTRACT

CAREER DEVELOPMENT IN WORKING WOMEN PERSONNEL: A COMPARATIVE RESEARCH IN EDUCATIONAL SECTOR: DENIZLI

HALAÇLI Bekirhan

Master Thesis

Labour Economics and Industrial Relations Department

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Kamil ORHAN

May 2018, ix+123 Pages

There are barriers that women face in their career process. Glass ceiling syndrome is the most effective barrier among women. This study will evaluate the career development process of teachers and academicians working in the education sector in Denizli. In the career process, perceptions about the glass ceiling syndrome they meet will be revealed.

The study consists of 4 main parts. In the first part, information about career definition and historical process and problems in career will be given. In the second part, information will be given about the process of participation of women in working life in terms of history. Then it will be explained by the glass ceiling syndrome sub-dimensions.

In the third part, information about career development and literature reviews for glass ceiling syndrome will be given.

In the fourth part, the findings obtained from field research for career development process and glass ceiling syndrome which is most encountered in this process will be shared. The research will be concluded by evaluating the findings and recommendations. A semi-structured questionnaire was used in the study. A total of 60 participants were interviewed face to face in the province of Denizli.

Keywords: Career development, career problems, glass ceiling, women in working life

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

Kariyer ve Kariyer Sorunları

1.1 Kariyer Kavramı.....	4
1.2 Kariyer Evrelerinin Oluşumu ve Planlanması.....	5
1.3 Kariyer Yönetimi.....	9
1.3.1 Örgütte Bireysel Kariyer Yönetimi.....	10
1.3.2 Bireyin Öz Kariyer Yönetimi.....	12
1.4 Kariyer Sorunları.....	13
1.4.1 Kariyer Dönemi Sorunları.....	13
1.5 Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar.....	15
1.5.1 Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	15
1.5.2 Çift Kariyerlik.....	17
1.5.3 Çift Kariyerli Eşler.....	17
1.5.4 Ay Işığı Sendromu.....	18
1.5.5 Mobbing.....	18
1.6 Diğer Kariyer Sorunları.....	19
1.6.1 Gözden Düşme.....	20

1.6.2 Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi.....	20
1.6.3 Ücretlendirme.....	21
1.6.4 Engellenme.....	21
1.6.5 İşten Çıkartılmak.....	21
1.6.6 Stres.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

KADIN İSTİHDAMI VE CAM TAVAN SENDROMU

2.1 Kadın İstihdamı.....	23
2.2 Günümüz Türkiye'sinde Kadın	23
2.3 Cam Tavan Sendromu.....	30
2.4 Cam Tavan Sendromunu Ortaya Çıkaran Unsurlar	33
2.4.1 Erkek Egemen Örgüt Kültürün Etkileri	34
2.4.2 İş ve Aile Dengesi Mücadelesi.....	34
2.4.3 Rol ve Mentor Eksikliği.....	35
2.4.4 Kadın ve Erkek Arasındaki Tarz Farklılığı.....	36
2.4.5 Astların ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tavırları.....	37
2.5 Cam Tavan Olgusundan Kaynaklı Engeller.....	38
2.5.1 Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	38
2.5.2 Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	41
2.5.3 Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	43
2.6 Cam Tavan Sendromu Çözüm Yolları ve Stratejiler	45
2.6.1 Kurum ve Kuruluşların Yapabilecekleri Uygulamalar	46
2.6.2 Kadınların Yapabilecekleri Uygulamalar	47
2.6.3 Mesleki Eğitim Alma Stratejisi.....	47
2.6.4 Mentordan Yardım Alma Stratejisi.....	48
2.6.5 Sosyal İlişkileri Geliştirme Stratejisi	48
2.6.6 Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi.....	48

2.6.7 Yüksek Performans Gösterme Stratejisi	49
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

3.1 Yurtiçi Araştırmalar	50
3.2 Yurtdışı Araştırmalar	53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN KADIN PERSONELİN KARIYER GELİŞİMİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE KİYASLAMALI BİR ARAŞTIRMA : DENİZLİ ÖRNEĞİ

4.1 Araştırmanın Metodolojisi	58
4.1.1 Araştırma Amacı ve Modeli	58
4.1.2 Araştırma Evreni ve Örnekleme	59
4.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	60
4.1.4 Verilerin Toplanması ve Yöntemleri	60
4.1.5 Güvenirlik ve Geçerlilik	62
4.2 Tanımlar	62
4.3 Bulgular	64
4.3.1 Meslek Seçim Süreci ve Kariyer Planlaması	69
4.3.2 Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar	76
4.3.3 Yönetici Pozisyonu ve Rol Model İlişkisi	81
4.4 Sonuçlar	99
4.5 Öneriler	101
KAYNAKÇA	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
EKLER	111
ÖZGEÇMİŞ	124

TABLULAR DİZİNİ

Tablo1: Türkiye’de Kamu Personelinin İstihdama Göre Cinsiyet Dağılımı Mart 2018.	23
Tablo 2:Türkiye’de İstihdamın Sektörel Dağılımı Mart 2016.....	23
Tablo 3: YÖK Öğretim Elemanı Sayıları Mayıs 2018.....	24
Tablo 4: Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullardaki Öğretmen Sayıları 2016-2017.	24
Tablo: 5 Araştırmaya Katılan Öğretmenler.....	68
Tablo: 5.1’in Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenler.....	69
Tablo: 5.2’in Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenler.....	70
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Akademisyenler.....	71
Tablo 6.1’in Devamı: Araştırmaya Katılan Akademisyenler.....	72

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Cam Tavan Engelleri.....	33
Şekil 2: Kadının Rollerini.....	34
Şekil 3: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler.....	41

KISALTMALAR DİZİNİ

MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
DMK	Devlet Memurları Kanunu
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
ÖKBY	Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği
MEBBEKYGY	Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği

GİRİŞ

İnsanoğlu yüzyıllar boyunca bedensel emeğiyle avcılık ve toplayıcılık yaparak hayatta kalma içgüdüleriyle yaşamını devam ettirmektedir. Bu faaliyetler zamanla keşifler, buluşlar ve toplumları derinden etkileyen sosyal olgularla günümüze kadar değişim ve dönüşüm geçirerek devam etmektedir. Hayatını sürdürebilmek için yaptığı faaliyetler de bu değişimde yerini almaktadır. Çalışma, insanın bedensel ve zihinsel emeğini belli bir amaç doğrultusunda sistemli bir şekilde ortaya koyduğu faaliyettir. Aynı zamanda bedensel ve zihinsel emeğini üretim gerçekleştirilmesi için de sarf eder. Birey için bu eylem aynı zamanda bir geçim kaynağını, gelir elde etme biçimini ifade etmektedir. Sanayileşmenin ve kitlesel seri üretimin daha fazla gelir elde etme amacıyla insan topluluklarını aynı mekân içine toplaması, çalışma biçimini köklü bir değişime uğratmıştır. Kadının çalışma hayatına girişı de Sanayi Devrimiyle birlikte gerçekleşmiştir. Bununla birlikte erkek nüfusun savaş sebebiyle iş sahalarını üretimin devamını sağlamak için kadınlara devretmesi, kadınların çalışma hayatına girmesine sebep olmuştur. Endüstri faaliyet alanlarının genişlemesiyle her sektörde kadınlar çalışma fırsatı yakalamıştır. Teknolojinin ilerlemesi endüstri faaliyetlerinde çalışma ilişkilerinin farklılaşmasına yol açmıştır. Erkekler gibi kadınlar da çalışma ilişkilerinde yaşanan bu değişime uyum sağlama ve kendilerini geliştirme yolunda sürece girmişlerdir.

Eğitime verilen önemin artması, firmaların değişen rekabet koşullarına uyum sağlamak için yaptığı verimlilik artırıcı performans odaklı uygulamalar, kadınların çalışma hayatına yoğun bir biçimde girmesinin ve kendilerini gösterebilmesinin önünü açmıştır. Çalışma hayatında herhangi bir sektörde bireyin başarılı ve sistemli bir şekilde ilerlemesini sağlayacak olan süreç kariyer olarak tanımlanmaktadır (Merden, 1995: 123). Bir başka tanımlamaya göre kariyer, bireyin çalışma hayatında tecrübe ve yetkinliklerini sürekli ve düzenli bir biçimde ilerletmesidir (Aydemir, 1995: 2). Bununla birlikte çalışanların iş yaşamlarında yaptıkları işler, çalışma hayatındaki gelişmeleri, ilerlemeleri ve beceri yetkinliklerinin genişlemesini ifade eden kavram (Budak, 1995: 2) olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda da sadece kişiye verilmiş olan sorumluluk alanında değil işyerinde kendisine verilen rolüne ilişkin beklentileri, amaçları yerine getirebilmesi için eğitilmesi ve bu arzuyla işletmede ilerleyebilmesidir (Yalçın, 1985: 105).

Kadınlar çalışma hayatında yer almasına rağmen yönetsel pozisyonlardaki kadın sayısı istenilen seviyede değildir. Üst düzey yönetici pozisyonundaki cinsiyet dağılımında kadınların yeteri kadar yer almaması cinsiyet ayrımcılığı, sosyo kültürel etkenler, örgüt kültürü, ırk, etnik köken ayrımcılığı, medeni durum, siyasi ideoloji, yakın arkadaşlık bağları ve hemşerilik ilişkileri gibi nedenler sebep olmaktadır. Bu sebeplerin dışında kadınların buldukları pozisyonun üzerine, görünmez engeller nedeniyle ulaşamaması anlamına gelen “cam tavan” kavramı, bu engellerin içinde son zamanlarda en çok rastlanan bulgudur. Cam tavan kavramı, Carol Hymowitz ve Timoty Schellhardt tarafından ilk kez 1986 yılında Wall Street Journal’da yayımlanan “iş yaşamında kadın” konulu raporda kullanılmıştır. Kadınların üst düzey pozisyonlara ulaşamamasını firma geleneği ve basmakalıp yargılardan kaynaklandığını iddia etmiştir (Morrison, Schreiber ve Price, 1995; Cotter, Hermsen ve Vanneman, 1999; Ergeneli ve Akçamete, 2004; Mizrahi ve Aracı, 2010; Yıldız ve Çiçek, 2013; Alaçam ve Altuntaş, 2015).

Cam tavan olgusunun çalışma hayatında ortaya çıkması, kadınların çalışma hayatında yer almasıyla eş zamanlıdır. Kadınların çalışma hayatında yükselmeye çalışırken yaşadıkları engeller yasal düzenlemelerle aşılmaya çalışılsa da görünmeyen engeller hâlâ mevcuttur. Özellikle cam tavan, kadınların, dezavantajlı ve azınlık grupların, kariyer süreçlerinde yükselmesini engelleyen görünmez örgütsel bariyerlerdir (Weyer, 2006: 442).

Türkiye’de cam tavana maruz kalan kadın çalışanlara ilişkin birçok çalışma gerçekleştirilmiştir (örneğin, Negiz ve Yemen, 2011; Öztürk, 2011; Çetin ve Atan, 2012; Özyer ve Orhan, 2012; İnel, 2013; Yıldız ve Çiçek, 2013; Özyer ve Azizoğlu, 2014; Alaçam ve Altuntaş, 2015; Büyükyaprak, 2015; Düz, 2015; Erot, 2016; Hoşgör ve Memiş, 2016; Tunç, 2016). Bu çalışmaların cam tavana dair bulguları cinsiyet temelinde bireysel, örgütsel ve toplumsal sebeplerin etkisi konusunda yoğunlaşmaktadır. Cinsiyet temelli engeller dışındaki faktörleri de içeren çalışmalar olmasına rağmen cam tavan ve kariyer sürecinde karşılaşılan engeller kadın çalışanlarla, cinsiyet ayrımcılığı ile sınırlı kalmıştır.

Bu çalışmanın amacı, kadınların en çok istihdam edildiği eğitim sektöründe; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Denizli il merkezinde görevli kadın öğretmenlerle, Pamukkale Üniversitesi merkez yerleşkesinde görevli kadın akademisyenle, kariyer gelişimi üzerinde cinsiyet, örgüt kültürü, medeni durum, siyasi ideoloji gibi faktörlerin

etkilerini ortaya koymak ve bu süreçte karşılaştıkları görünen ve görünmeyen engeller kıyaslamalı olarak ortaya koymaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

Kariyer ve Kariyer Sorunları

1.1 Kariyer Kavramı

Kariyer, köken itibariyle Latince ‘carrus’ (at arabası) ve ‘carrera’ (yol) kelimelerinin birleşimi ile ortaya çıkmış Fransızca ‘carrière’ (yarış yolu), İngilizce ‘career’ (meslek) kelimelerine dayanmaktadır. İlk zamanlarda at arabasının ardındaki yol anlamında, ilerleyen zamanlarda ise, kişinin çalıştığı işte mevcut pozisyonundan belirli aralıklarla sürekli ilerlemesi anlamında kullanılmaktadır (Aytaç, 2005: 5). Türkçede tam karşılığı olmayan kariyer kavramının en bilinen anlamları çalışanın kendini sürekli bir biçimde geliştirerek bir üst pozisyona doğru ilerlemesi, bir konuda kendisini uzmanlaştırma anlamına gelmektedir. Bununla birlikte literatürde çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır.

Kişinin çalışma hayatında yükselmesi ve bu basamaklarda başarılı bir şekilde çalışma hayatını devam ettirmesidir. Bir başka tanıma göre ise; kişinin çalışma hayatı süresinin tamamı olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 168). Bir başka kariyer kavramının tanımlanmasında ise kişinin işinde kazandığı tecrübeler toplamı olarak ifade edilmektedir (Serinkan, 2012: 24). Görüldüğü gibi kariyer kavramının farklı odak noktaları bulunmaktadır. Bu tanımlamalarda farklı odak noktalarının bulunması, kişilerin çalışma hayatıyla birlikte değişen koşullara uyum sağlamasıdır. Nitekim, kişinin çalışma hayatında hedeflediği yolda ilerlemesi, karşılığında para kazanması ve sosyal çevresinde itibar görmeye çalışmasını da tanımlamaktadır (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 77). Kariyer, bireyin toplum içindekini statüsünü belirlediği için önemlidir. Bireyler statülerini yükseltmek ve toplum tarafından itibar görmek için kurumlarında başarılı olup terfi etmeyi ve bunun getirilerini elde etmeyi beklemektedir. İnsan sosyal bir varlık olmasından dolayı çalışma hayatında kendisini etkileyen durumlarla karşılaşabilir.

Kişinin çalışma ortamındaki motivasyonunu etkilediği gibi, verim düşüklüğüne de sebep olabilmektedir. Bu nedenle çalışma ortamı, iş arkadaşları ve iş dışı yaşamı, kişinin kariyer hedeflerine ulaşmasında son derece önemlidir. Kişi kariyer sürecinde karşılaştığı bu engelleri aşabilirse hedeflerine ulaşabilir (Herman, 2010: 339). Bu engelleri aşması için, kişinin en başta kararlı bir tutum içerisinde olması gerekmektedir. Bireyin kariyer basamaklarını çıkması, sadece yetkinliği ile değil aynı zamanda mental alanda da kendisini hazırlamasıyla açıklanabilmektedir. Günümüzde ise kariyer kavramı

daha çok insan kaynakları çalışmalarının temelinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Kariyerin temel unsurlarını belirleyecek olursak; bir iş dalında kişilerin işin gerektirdiği bilgi, beceri, tecrübe, yükselme kriterlerini hiyerarşi içerisinde terfi almasıdır.

1.2 Kariyer Evrelerinin Oluşumu ve Planlanması

Kişinin kariyer sürecini en doğru şekilde açıklamak için, kariyer süreçlerini evrelere ayırarak açıklamak gerekmektedir. Kişinin kariyeri, formel eğitim sonrası iş araması ile başlamaktadır. Kariyer yönetimi ve planlaması çalışma hayatına girişini, mevcut işinde yükselmesini ve diğer örgütlere geçerek iş değiştirmesini içermektedir. Kişinin kariyerini geliştirmesinde ve kariyerini çeşitlendirmesine neden olan fiziksel, zihinsel özellikler, aile, iş arkadaşları, okul, iş tecrübeleri ve yaş en belirgin sebepler olarak ortaya çıkmaktadır. Kişi, kariyer tercihlerinin temellerini çocukluk yıllarında atmaktadır. Bu tercihlerin belirlenmesinde, aile büyüklerinin, arkadaşların meslek önerileri hatta değer verilen bir kişinin mesleği kişi için tercih sebebi hale gelebilir (Aytaç ve Keser, 2017: 26-30).

Kariyer evrelerinin ilk aşaması olan keşif döneminde kişi, çevresinde ilgi duyduğu meslekleri keşfetme evresindedir. Keşif evresi olarak adlandırılan bu dönemde kişi, kendi tatminini sağlayacağı ve başarılı olacağını düşündüğü meslekleri üniversite eğitimi döneminden itibaren araştırarak kendisine en uygun olan mesleği seçer. Kişinin meslek seçimi konusunda eğitim sürecindeki staj deneyimleri de kişilerin meslek keşif sürecine katkıda bulunmaktadır (Kara, 2011: 45).

Bundan sonraki süreçte kişi, kariyer süreci hakkında daha somut adımlar atmaktadır. Gözlem, tecrübe ve değerlendirmeler ışığında birey kariyerinin kurulma evresini yaşamaktadır. Bu dönemde kişi, çalışmaya başladığı işletmede kendini kabul ettirmeye çalışmaktadır. Kişi, işletme tarafından verilen sorumlulukları yerine getirmeye çalışırken teoride öğrendikleri ile işin yürütümü esnasında karşılaştıkları arasında çatışma yaşayabilmektedir. Kişinin yaşayabileceği bu çatışma, işletmeye kendisini kabul ettirmesinde sorunlara yol açmakta ve iki tarafın da sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olamamalarına sebep olabilmektedir. Nitekim, bu süreci yaşayan kişi çalışma ortamı içerisinde hedeflediği noktaya ulaşamayarak işi bırakabilmektedir. Yeni bir iş arama önceki süreçlerden daha uzun olabilmekte ve hatta süreci iyi bir şekilde yönetebilmek için uzman kişilerden mentor desteğine ihtiyaç duyulabilmektedir. Böylelikle iş arama sürecinde karşılaşılan sorunlarla daha etkili bir şekilde çözüm üretilmeye çalışılmaktadır (Gezer, 2010: 43).

Kişi, profesyonel bir destek ve uzman yardımı ile, kariyer sürecinde kendisine uygun olan meslek seçmekte ve kariyerinde belirli bir noktaya ulaşmaktadır. Birey yaşadığı dönemde gelişen ve değişen koşullara, teknolojik değişimlere karşı kendini geliştirmekte ve yeni kariyer hedefleri oluşturabilmektedir. Kariyer ortası diye belirlenen bu süreçte birey, kişisel şans faktörleriyle, kendi bilgi, beceri ve tecrübeleriyle hiyerarşik olarak kariyer basamağında üst pozisyonlara doğru bir çıkış içinde olabilmektedir. Kimi zaman da bu şans faktörlerine sahip olsa da bunu değerlendirememektedir (Tuncerli, 2014: 36).

Bireyin iş performansının azalan bir seyir içerisine girmesi ve motivasyon düşüklüğü, işe bağlılığın azalması bireyin kariyerinde yeni bir döneme girdiğini göstermektedir. İş tatminine ve doyumuna ulaşan birey, çalışma hayatına olan bağlılığını azaltmaktadır. Birey yeni bilgilere, tecrübeler ve değişikliklere karşı açık bir yaklaşım sergileyememekte, tecrübelerini paylaşarak saygınlığını koruma yoluna gitmektedir. Bununla birlikte işletme de çalışanın bilgi birikimi ve tecrübesinden yararlanma konusunda istekli gözükmemektedir.

Birey, ilerleyen zamanlarda çalışma hayatından ayrılarak gelecekteki sosyal ve ekonomik planlarını yapmaya başlamaktadır (Koca, 2009: 17). Kariyer sürecinin son aşamasında kimi kişiler, kariyer hedeflerine ulaşırken kimileri de hedeflerine ulaşamamaktadır. Kişi, insan yaşamının belirli bir bölümünde bulunan çalışma hayatı sonucunda emeklilik sürecini 55 veya 65 yaşlarından sonra düşünmektedir. Kimileri için emeklilik süreci, bireyler üzerinde bir boşluk yaratsa da kimi bireyler de iş hayatından ayrılmayıp bilgi, birikim ve tecrübelerini danışmanlık yaparak devam ettirme eğilimindedir (Aytaç ve Keser, 2017: 40).

Bireyler emeklilik süreçlerini genellikle planlama eğiliminde değildir. Emeklilik evresinde, çalışma hayatından fırsat bulup yapamadıkları sosyo kültürel etkinliklerle ilgilenebildikleri gibi dinlenmeyi de tercih edebilmektedirler. Emeklilik, bireylere çalıştıkları süre boyunca yapmak istedikleri aktiviteleri yapma olanağı verir. Bireyler, bu süreçte uzun bir emek ile oluşturdukları kimlik ve statülerin kaybı ile kendilerini yararsız, işe yaramaz hissetme eğiliminde bulunurlar. Kariyer sürecinin emeklilik evresinde, bireyler kendilerini istenmeyen çalışan olarak hissetmektedir (Luthans, 1992: 88). Kariyerin son evresinde, bireylerin yaşlılığa karşı da yaklaşımlarının olumsuz olduğunu göstermektedir (Schuler, 1995: 216).

Özellikle değinilmesi gereken nokta, üst düzey yöneticilerin emeklilik sürecinde dahi aynı örgütte belli pozisyonlara gelmek isteyenlere yardımcı olmaya çalışmalarınıdır.

Bireyin yaşam evreleri ile kariyer safhasındaki doyum elde etme ihtiyacı, paralel bir gelişme göstermektedir. Emeklilik evresinde birey, daha az sorumluluk üstlenme, sosyal çevreye uyum sağlama gibi durumlarla karşı karşıyadır (Riceman, 1992: 213).

Kariyer planlaması; çalışan bireylerin belirli bir hedef doğrultusunda kişisel yeteneklerin uzun vadede kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 2008: 340). Bireylerin çalışma hayatında ulaşmak istediği hedefler için bir yol haritasıdır. Birey, bu planlama içerisinde çalıştığı işletmede kendini göstermesi, bilgi, beceri ve yetenekleriyle terfi etmek için yaptığı çalışma planını ifade etmektedir. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken husus, kariyer planlaması ile işletmenin gelecek plan ve öncelikleriyle örtüşen bir yol haritası sağlanırsa bireyin kariyeri için çizdiği yol haritasında başarıya ulaşması daha mümkün hale gelecektir.

Soysal (2007: 96-97), işletmelerin kariyer planlamasında, ihtiyaç duyulan personelin, önceden belirlenmiş sistem çerçevesinde kariyer planı yapılmasının son derece önemli olduğundan bahsetmektedir. Kariyer planlamasında önemli olan hususlar bulunmaktadır. Bireyler öncelikle kariyer sürecinde planlama yapmalı, kendi önceliklerine göre hareket etmelidir. Bunu yaparken güçlü ve zayıf noktaların belirlenmesi ile bilgi, beceri tecrübeleri doğrultusunda kariyer hedeflemesi yapılmalıdır. Bu hedeflerin iyi ve tutarlı bir şekilde belirlenmesi kariyer planlamasının başarıya ulaşması açısından önemlidir (Dündar, 2013: 270).

Bireyin kariyer planlamasını doğru bir şekilde yapabilmesini sağlayan şeyler; bilgi birikimi gereken eğitim öğretim programının tamamlanmış olması ve bir iş ile ilgili gerekli olan temel bilgilerin bulunmasıdır (Livingston, 2003: 300). Bu konuda en önemli araçlar kariyer planlaması doğrultusunda alınan kurs, seminer gibi eğitim faaliyetleridir. Hem işletme açısından hem de birey açısından planlama yapmak verimli olacak ve belirlenen hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayacaktır. İşletme açısından nitelikli işgücü edinmek, birey açısından da açık bir şekilde belirlenmiş olan bir kariyer yolu tarafların amaçlarına ulaşmasına fayda sağlamaktadır. İşletme tarafından belirlenen terfiler bireyler açısından iş performansına, verimliliğine ve iş motivasyonuna yapacağı katkıya neden olup işletme açısından da çalışanların ellerinden gelen özveriyi göstermesini sağlayacaktır (Aydın, 2010:23).

Kariyer planlamanın işletme açısından amaçları şu şekilde sıralanmaktadır;

a. İnsan kaynakları bölümünün işlevselliğinin artırılması.

- b. Eğitim faaliyetlerinin, insan kaynakları birimi tarafından çalışanlara yönelik belirlenmesi.
- c. Örgüt içerisindeki çalışanların hepsi kariyer ilerlemesinde eşit fırsatlara sahip olması.
- d. Örgüt içerisinde iş görenlerin bağlılığı sağlanarak çalışma motivasyonlarının artırılması.

Kariyer planlamanın iş gören açısından amaçları ise şu şekildedir;

- a. İş görenlerin çalışma alanlarını değiştirmek istemeleri durumunda işletme tarafından desteklenmelidir.
- b. İş görenlerin kurum içi eğitim hizmetleri ile kariyer fırsatlarını başarıya çevirmek istemelerine yardımcı olunmalıdır (Sabuncuoğlu, 2011: 170).

Etkin bir planlamada çalışan birey, kendisine değer verildiğini hissettiği zaman motivasyonu ve çalışma özverişi artmakta, işletmeye olan bağlılığını da arttırmaktadır (Mucuk, 2008: 340).

Çalışanların eğitim seviyesinin artması ile kariyer planlama ve geliştirme faaliyetlerine verilen önem doğru orantılı şekilde artmaktadır. İşyerinde, rekabet ortamının artması kariyer planlamasını daha da önemli hale getirmektedir. İşletmenin açık bir şekilde kariyer planlaması yapması sonucunda bireyler, sınırlı mevcut pozisyonlara ulaşmak için kariyer hedeflerine kararlı bir şekilde adımlar atarak ilerleyeceklerdir (Aydın, 2010: 22).

İşletmelerin kariyer planlamasına önem vermesinin sebepleri bulunmaktadır:

- a. Çalışanların yetkinlik ve becerilerindeki değer azalması.
- b. Çalışanın üretkenliğinin iş tatmini ile aynı doğrultuda olduğuna yönelik beklenti.
- c. Birçok önemli alanda nitelikli çalışan ihtiyacı.
- d. Çalışanın kendini geliştirmesi iş motivasyonu ve iş tatmini açısından önemlidir.

Kariyer planlamasının ne kadar önemli olduğu işletmelerin hedeflerine ulaşmasında açık bir şekilde belirgin olmasına rağmen, her işletme bu planlamayı yapmamakta veya etkin bir planlamada bulunmamaktadır. Özellikle orta ve büyük

işletmelerde kariyer planlaması büyük önem arz etmekte ve bu doğrultuda işletmeler hareket etmektedir. Büyük ölçekli firmaların kariyer planlaması yapmasının nedenleri ise şu şekilde ifade edilmektedir:

- a. Eğitim seviyesinin ve nitelikli çalışanın artması.
- b. Ekonomik gelişme seviyesinin örgüt içerisinde yükselme imkanlarının artması.
- c. Bireylerin iş hayatı ile kişisel yaşam kalitesinin artması arasındaki ilişkinin varlığı.
- d. Örgüt içerisindeki eşit fırsatlar ile baskıların varlığı (Çelik, 2007: 98-99).

1.3 Kariyer Yönetimi

İşletmelerin ve bireylerin etkili bir iletişim süreciyle birbirlerini tanıyabilmesi için birçok uygulama bulunmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarını gidermek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması süreçlerini ifade etmektedir. Kariyer yönetimi, bir işletmede çalışan bireylerin kariyer planlarının işletme tarafından desteklenmesini ve buna uygun bir çalışma organizasyonuna sahip olmasını ifade etmektedir (Aytaç ve Keser, 2017: 159).

Kariyer yönetiminin en önemli işlevi, bireylerin çalışma hayatında kendilerini daha iyi tanımalarını sağlamak ve dünyada olup bitenin farkına varılması amacıyla bilgi toplanmasını yapma, hedef belirleme, geleceğe yönelik hedef ve planlamaların geri besleme yapılarak etkin bir kariyer yönetim süreci ortaya koymaktır (Aydemir, 1995: 48). En önemli konu örgütsel yedekleme yapılması ve yönetsel gelişmedir. Bu konuda da teknolojik değişmeyi ve finansal yönetimdeki durumu öngöreceğ uygun yöneticilerin varlığı önemlidir (Walker, 1980: 17). Çalışan bireylerin edinmesi gereken tecrübe ve vasıfların, işletme tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

Kariyer yönetimi, çalışanların yetkinlik ve yeterliliklerini analiz etmelerinde yardımcı olmaktır. Bu süreç çalışma hayatına girme aşamasını, terfileri, açık ve kapalı pozisyon atamalarını kapsamaktadır. Yönetim süreci iki taraflı şekilde sürdürülmektedir. Örgütler tarafından önemli olan husus bireylerin iş doyumunu ve örgüt sadakatini sağlamaktır.

Kariyer yönetim sürecini, planlama sürecinden ayıran noktanın temelinde planlama kişisel bir süreç olmasına rağmen; yönetim sürecinde bireyin örgüt ile birlikte bu süreci yürütmek durumunda olması yatmaktadır. Örgüt yönetimi kariyer planlaması

yapan birey ile örgütün amaçlarını ortak bir yol içerisinde uyumlaştırmaya çalışır (Aytaç ve Keser, 2017: 160). Örgüt içerisinde bu süreci uyumlu ve planlı şekilde yürütecek olan insan kaynakları birimi kilit bir rol oynar. İnsan kaynakları örgüt içerisindeki boş pozisyonların belirlenmesinde, çalışanların motivasyonlarını yükseltecek uygulamalar gerçekleştirmeye çalışarak, örgütün kariyer yönetimindeki yürütücüsü durumda bulunur (Klaft, 1985: 399).

Kariyer yönetiminin genel amaçları: Örgütün gereksinimlerini sağlamak, eğitim vererek sorumluluk bilincini arttırmak, bireylerin yetkinlik ve yeterlilikleriyle orantılı olarak kariyer sürecinde rehberlik sağlamak ve teşvik etmektir.

Kariyer yönetiminin özel amaçları ise; mevcut bulunan işlerde beceri ve nitelikleri tanımlayarak bireyin kendisini geliştirmesini sağlamak, işgücüne destek vermek, örgüt amaçları ile bireyin amaçlarının uyumlaştırılmasını sağlamak ve iki tarafın da karşılıklı yararına olacak şekilde süreci yönetmektir (Aytaç ve Keser, 2017: 161).

Kurumlarda yetkin ve yeterli kişilerin, kurum içinde tutulması amacıyla terfi imkânlarının açık bir şekilde belirlenmesi ve çalışanların potansiyel yeteneklerinin maksimum seviyeye çıkarılması kariyer yönetiminin önemini arttırmıştır. Kurumlar iş organizasyonu oluştururken, uygun çalışan ile uygun iş pozisyonunu belirleyerek, kurum ve çalışanların amaç ve hedeflerinin birleştirmelidir. Etkin bir kariyer yönetimi, kurum içinde eşit iş fırsatlarının yaratılması, rekabet içerisinde çalışanların verimli kullanımı ve örgüt bağlılığı ile sağlanacaktır (Öztürk ve Kılıç 2010: 986).

1.3.1 Örgütte Bireysel Kariyer Yönetimi

Örgüt içerisinde kariyer yönetimi bireyin ilk iş ortamına girdiği andan itibaren başlamaktadır. Bireyin üstlenmiş olduğu ilk iş sorumluluğu, kariyer yönetimi açısından sağlıklı değildir. Çünkü, öncelikle birey kendi ilke, değer ve hedefleriyle işletmenin değerlerini ilişkilendirebilmesi gerekmektedir. Zaman içerisinde belirginleşerek birbiriyle uyumlu ve uygun olup olmadığı açığa çıkmaktadır. Koçluk, danışmanlık gibi hizmetler bu sürecin yorumlanmasına katkıda bulunmaktadır. Burada önemli olan husus, örgüt içerisinde hangi iş pozisyonunda açıklık olacağını bilinememesi ve kariyer seçenekleri ile ilgili bilgi verilmemesi durumunda, gerçekçi bir kariyer planlamasının yapılamamasıdır. Örgüt, çalışanlarla ilgili bireyin üzerinde kariyer yönetimi gerçekleştirerek yeni kariyer planlamaları yapmalarına olanak sağlamaktadır. Örgüt tarafından işe alma, seçme, değerlendirme, terfi planlaması, eğitim ve geliştirme, yer

değiştirme, işten çıkartılma, emeklilik gibi kararlar alınmaktadır (Aytaç ve Keser, 2017: 167-174).

a) İşe alma, seçme ve değerlendirme

Örgütlerin işe alma, seçme ve değerlendirme ölçütleri farklılık göstermektedir. Örgütlerin kimileri merkezi sınavları, kimileri de kendilerinin yapacağı sözlü ve yazılı sınav ile aday belirleme sürecini tercih etmektedir. Örgütler hangi seçme yöntemini seçerlerse seçsinler en uygun yeterliliğe sahip işgören seçiminde bulunmak isteyecektir (Aytaç ve Keser, 2017: 175-178).

b) Terfi planlaması

Terfi, bireye mevcut mesleğinde ya da konumunda yükselme olanağı ile daha fazla ücret ve sorumluluk sağlar. Terfinin psikolojik yönü ise bireye iş yeri aidiyeti, örgüt bağlılığı, kişisel kariyer ilerlemesi ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin etmesidir (Atay, 2006: 16-17). Çalışanlar işlerinde aynı düzeyde kalmayıp daha iyi şartlarda bulunmak istemektedir. Çalışanlar daha yüksek ücret elde etmek, çalışma koşullarının daha iyi olmasını sağlamak için terfi beklentisi içindedir. Terfilerde en belirleyici ölçüt ise kıdem ve liyakat olmaktadır. Kıdem esasına göre terfi, geleneksel olarak uygulanan bir yöntemdir. Zaman esasına dayalı olan kıdemın işletme açısından hem yararı hem de zararı bulunmaktadır. Daha uzun kıdeme sahip bir bireyin terfi ettirilmesi hem objektiftir hem de diğer çalışan bireylere durumun açıklaması bakımından daha basittir. Mevcut olan en kısa süre içerisinde terfi almak için uğraşan bireyler, kıdem esasına göre önlerinde bulunan bireyi aşamayacakları gerçeğinden hareketle işletmeden ayrılma yolunu tercih edecektir. Genç ve yetenekli çalışanlarını kaybetmek istemeyen işletmeler de kıdem esasını ile değil verim ve liyakat esasına dayanan terfi sistemi kullanmayı tercih etmektedir (Gümüştekin, 2010: 5-8).

c) Transferler veya yer değiştirme

Transferler işgörenlerin iş, birim değiştirmelerini hatta coğrafi bölge içinde yatay geçişlerini ifade eder. Buna göre transferler, rütbe ve sorumluluklar terfi durumuna göre farklı bir bakış açısı ile ele alınması gerekmektedir (Atay, 2007, s. 16).

d) Eğitim ve geliştirme

Çalışanların iş performanslarını arttırmak ve işlerini daha iyi yapmalarını sağlamak amaçlanmaktadır. Çalışanların yeni beceriler kazanmalarını sağlamak amacıyla kurum içi kurs, seminer ve iş rotasyonu gibi geliştirici çalışmalar yapılmalıdır. Becerileri geliştirme odaklı olan bu eğitim sürecinde, sorun çözme yeteneğine yönelik araçlar kullanılmalıdır. Örgütte güçlü bir eğitim ortamı oluşturularak, kurum içindeki bireylerin kendi kendisini yetiştirme amaçlanmaktadır. Bireyin, örgüt içerisindeki hizmet içi eğitim programları ile niteliğindeki azalmalar önlenmeye çalışılmaktadır (Balay, 2000: 118-120).

e) İşten çıkartılma

Örgütlerde işgörenin işten çıkarılmasının birçok nedeni olabilir. Bu nedenler: ekonomik durgunluk sebebiyle firmaların küçülmesi olabileceği gibi, çalışma etiğine ve örgüt kültürüne aykırı davranışlarda bulunması ya da düşük performans gösteren işgörenin işten çıkartılması da gösterilebilir. Bu süreçte, işletmelerin mevcut iş kanunlarında belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkartılması da terfi ettirilecek personel seçimi kadar önemlidir. (Zeyrek, 2008: 33).

f) Emeklilik

Örgütlerde genellikle işgörenler emeklilik kararlarını kendileri vermektedir. İş görenler özellikle emekliliğe de hak kazanmışlarsa işten ayrılmak için kendi belirledikleri zamanda işten ayrılmayı tercih etmektedir. Yapılan araştırmalarda dikkat çekici bulgular bulunmaktadır. Bulgulara göre, bazı işgörenlerin emeklilik düşüncelerini, kişisel durumlarının etkilediği görülmektedir. İş görenlerin mevcut iş pozisyonlarında bulunmayı boş zaman faaliyetlerine tercih ettikleri, bu sebeple de emeklilik kararı almak istemedikleri ortaya çıkmaktadır. Hatta kimi işgörenlerin bu isteklerine rağmen emekli olmaları durumunda, yeni bir kariyer başlangıcı için girişimlerde bulunduğu tespit edilmiştir (Atay, 2006: 18).

1.3.2 Bireyin Öz Kariyer Yönetimi

Bireyin öz kariyer yönetimi, çalışma hayatına yönelik hedeflerini gerçekleştirmek için kariyer planlaması yapması yapmasını, organize ve icra etmesini ve değerlendirmesini ifade etmektedir. Bireyin öz kariyer yönetimi değerlendirilen faaliyetler şu şekildedir: Bireyin kendisine belirlediği vizyon ve yetkinliklere ulaşmasını

sağlayacak meslek seçimi ile kariyer hedeflerinin tespit edilmesidir. Diğer faaliyetler ise; öz geçmiş formunun hazırlanması, sektörel iş imkanlarının araştırılması, belirlenen sektörlere başvuruda bulunarak takibinin gerçekleştirilmesi, iş görüşmesinin gerçekleştirilmesinin olumlu sonuçlanması durumunda işe başlama, oryantasyon hizmetinin verilerek örgüt kültürüne uyum sağlanmasının amaçlanması, mesleki yenilikleri takip etme, çalışma ilişkilerini yönetme, firmanın örgüt içi eğitim kapsamında eğitim ve kariyer yönetimi politikalarıyla uyumlu, emeklilik sürecine yardımcı, kişisel kariyer hedefleriyle ulaşılan nokta arasında karşılaştırma yapma ve gerekirse alternatif planlar yapmaktan oluşmaktadır (Özden, 2007: 27-28).

Bireyin kariyer yönetiminin temeli iş ve iş dışı yaşamdan ne beklediği ile bağlantılıdır. Doğal bir sonuç ile birey öncelikli olarak kendi ihtiyaçlarını ön plana çıkartırken, örgüt yönetiminin mevcut koşullarına ve durumuna uygun bir şekilde gerçekleştirmelidir. Sorumluluk yönetim ve işgören arasında paylaştırılmıştır. Örgütün ihtiyaçlarının giderilebilmesi, insan kaynakları sisteminin sürdürülmesi işgören ihtiyaçlarının giderilmesini de sağlamaktadır. Özellikle insan kaynakları hizmetinin etkili bir biçimde kullanılması hem örgüt hem de işgören açısından kariyer yönetimde önem taşımaktadır (Aytaç, 2005: 135-138).

1.4 Kariyer Sorunları

İş görenler iş hayatında edindikleri tecrübe ve bilgilerle kariyer süreçlerinde hedefledikleri kariyer planlarına ulaşabildikleri gibi bazı durumlarda da bazı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Sorunların temelinde genellikle çalışma koşullarındaki olumsuzlukların işgörende stres, çalışma motivasyonu düşüklüğüne, iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. İş doyumsuzluğu, bireyleri kendilerini kanıtlayamama duygusuna sokarak depresyona kadar sürükleyen durumlar bulunmaktadır (Aytaç, 2005: 139).

1.4.1 Kariyer Dönemi Sorunları

Teorik ve pratik çalışmalar neticesinde kariyer sorunları genellikle üç döneme ayrılarak incelenmektedir. Bunlar;

- a. Başlangıç döneminde karşılaşılan sorunlar,
- b. Kariyer ortasında karşılaşılan sorunlar,
- c. Kariyer sonunda karşılaşılan sorunlardan oluşmaktadır.

1.4.1.1 Başlangıç dönemi sorunları

Çalışma yaşamına heves ve arzularla başlayan bireyler, kariyer hedefleri oluşturup kariyer planlamaları yapmaktadır. Birey, kariyer aşamasının ilk adımında verilen teorik eğitimlerin iş hayatında faydalı olmadığını hatta yaptığı işi sıkıcı bularak, hedeflerine ulaşamayacağı düşüncesiyle kariyerine başka bir işte devam etmesinin daha iyi olabileceğini düşünmektedir. İş gören bireyin, işten ayrılma düşüncesi içerisine girmesinde, üst yönetimle ilişki ve iletişim kopukluğu belki de en önemlisi terfi imkânının düşüklüğü gösterilebilir. İş gören bireyin, üst yönetime kendisini göstermek, kanıtlamak ve performansını en üst düzeyde gösterebilmek için aşırı sosyal davranış şekillerini tercih etmesi örgüt tarafından işgörenin yanlış değerlendirilmesine sebebiyet vermektedir. Bu durumla karşılaşan birey ise yeni kariyer hedef ve beklentileri doğrultusunda hareket etmeli, kendisine uygun olacak kariyer planlamasını yapmalıdır (Torun, 2011: 25-26).

1.4.1.2 Kariyer ortası sorunları

Mevcut çalışanlar için ilerleme imkânları azalmış kurum içinde gelinebilecek pozisyonlar sabit bir noktaya gelmektedir. Tecrübesiz, deneyimsiz ama dinamik yeni çalışanların işe başlaması, çalışma ortamında rekabet ortamını kuvvetlendirecektir. Rekabet sürecine cevap veremeyenler, yeni başlayan çalışanlara karşı öfke ve kıskançlık duyarak iş performansında bir azalma durumu yaşamaktadır. Fiziksel ve mental yorgunluk bireyde psikolojik sorunlara sebep olup genel olarak orta yaş krizi ile tanımlanan kariyer düzleşmesi (kariyer platosu) döneminde bulduklarını gösterir. Bu dönemde yaşanan sorunlar, bireylerin iş ve iş dışı hayatlarında bir dönüm etkisi sayılmaktadır (Aytaç ve Keser, 2017: 228-229).

1.4.1.3 Kariyer sonu sorunları

Fiziksel ve mental yorgunluğu artan ileri yaştaki işgören bireyler, çalışma yeteneklerinin ve üretkenliklerinin azalmasını kabullenemez, işletme için önemli bir işgören olmadığını düşünerek depresyona girebilir. Emeklilik çalışma hayatında olan her birey için kariyer sürecinin bir aşamasıdır fakat bireyler emeklilik döneminde boşluğa düşeceği, ekonomik sorunlar yaşayacağını düşünerek çalışma hayatından ayrılmama yolunu tercih eder ve işine tutunmaya çalışır. İşletmeler de çalışanlarını

emeklilik sürecine hazırlayıcı programlar ve destekleme faaliyetleri içerisinde girebilmektedir. (Şahin, 2007: 49-50).

1.5 Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar

Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar: Cinsiyet nedeniyle yaşanan sorunlar, mobbing, çift kariyerlilik, çift kariyerli eşler, kariyer platosu, ay ışığı sendromu, , cam tavan olarak sıralanabilir.

1.5.1 Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Çalışma hayatındaki kadın işgörenlerin sayısında son yıllarda hızlı bir artış eğilimi olduğu gözlemlenmektedir. Kadın işgörenlerin, çalışma hayatına katılmaları toplumsal ve ekonomik kalkınma biçimlerinde aynı şekilde bir artışa sebep olmamıştır. Çalışma hayatının en önemli motivasyon kaynaklarından olan ücret, istihdam oranları ve yönetici pozisyonundaki kadın oranının düşüklüğü bilinen gerçektir (Erdoğan, 2009: 65).

Uluslararası birçok kuruluş tarafından yayımlanan raporlarda da kadınların üst düzey tepe noktalarda çalışmasını uygun gören çalışmalar bulunmaktadır. Buna karşı raporlarda bulunmakta bu durum da kadınlar üzerinde strese sebebiyet vermektedir. Özellikle bu bakış açısı, eski dönemlerde işletmelerde yaygın bir biçimde karşılık bulmaktaydı. Kadınların eğitim seviyesindeki artış son yıllarda özellikle Amerika ve Avrupa'da hatta ülkemizde de kadın yöneticilerin arttığı gözlemlenmiştir. Her ne kadar bu oran beklenen bir seviyede olmasa da gelecek yıllarda bu oranın artması beklenilmektedir (Aytaç ve Keser, 2017: 242).

Ülkemizde kadın yönetici oranının düşük olmasının sebepleri ise kadının geleneksel rolünün ülkeden ülkeye farklılık göstererek kadının ev, çocuk ve ailesi ile sınırlandırılması ve bu sebeple de çalışma hayatında belli pozisyonlara ulaşmasında engellerle karşılaşmasıdır. Diğer bir ifade ile erkeklere kıyasla kadın çalışanlardan daha az yararlanılmasıdır. Yapılan araştırma sonuçlarında da kadınlar çalışma hayatından uzaklaşmasına sebep olan bulguları evlilik ve çocuk sahibi olmaları olarak belirtmiştir (Aytaç, 2005: 96).

İşverenlerce hakim olan görüş, kadınların işe bağlılıklarının az olduğu, geçici olarak çalıştıkları ve hamilelik, aile içi sorunların çalışma hayatına yansiyarak performans düşüklüğü yaşanmasıdır. Bu gibi sebeplerden dolayı özellikle yönetim

pozisyonuna getirilmemesi eğilimine sebep olmaktadır. Kadınlardan, anne ve eş gibi toplumsal rol beklentisi içerisine girilmesi, mesleki başarı ve kariyer sürecinin ikinci plana atılması gerektiği beklentisine sebep olmaktadır (Aytaç ve Keser, 2017: 242).

Kadınların, farklı tecrübe ve bakış açısı ile olaya yaklaşmalarından dolayı bazı kadın işgörenlerin üst düzey pozisyonlarda buldukları anlaşılmaktadır. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre beklenmeyen risklere karşı daha çok hazır olmaları gerekmektedir. Kadın yöneticilerin aile ve iş yaşamını, kariyer sürecini daha çok etkilediği görülürken, erkek yöneticiler için sorun teşkil etmemektedir. Bu durum kadın ve erkek rollerine ilişkin durumu açıklayarak kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmesini engellemektedir (Gerson, 1985: 151-157). Kadın işgörenlerin üst pozisyonlara ilerlemesinde istismar, mobing, eşitsizlik, kadınlara yönelik ayrımcılığın esasını oluşturan cam tavan sorunların bir başka noktasını oluşturmaktadır (Boone ve Kurtz, 1992: 560-562).

Çalışma hayatında bulunan birçok kadın birey, aile-iş, kariyer, çocuk sorumlulukları ile karşı karşıya kalarak çalışma hayatında sorunlar yaşamaktadır. Kadın istihdamını arttırmak ve üst düzey pozisyonlarda kadın işgörenlerin bulunmasını sağlamak için yasal düzenlemeler yapılmaktadır. Amerika'da kadın işgörenlerin aile ve iş yükünün azaltılması amacıyla, esnek çalışma programları geliştirilmiştir. İş paylaşımı, esnek zaman, evde çalışma, tele çalışma, çocuk bakım ve kreş desteği, iş yerlerinde devlet, işveren ve işgören destekli çocuk yuvaları gibi hizmetlerle kadının çalışma hayatından kopmamasına yönelik programlar uygulamaya konulmaktadır (Boone ve Kurtz, 1992: 560-562).

Kadınların çalışma hayatından uzaklaşmaması için uygulamaya sokulan destekleyici programlara rağmen, kadınların çalışma hayatından uzaklaşmasının asıl nedenini kadınların kendisi olduğunu ileri süren araştırmalar bulunmaktadır. 10 ülkede gerçekleştirilerek 2500 kişiyi içeren "Kültürler arası İş-Aile Dengesi" başlığında bir araştırma gerçekleştirilmiştir (<http://www.insankaynaklari.com>). Bu araştırma, kuzey Amerika ülkelerinden Kanada ve ABD, Avrupa ülkelerinden İspanya, Türkiye, Ukrayna; asya ülkelerinden Endonezya, Hindistan, uzak doğudan Tayvan, orta doğudan İsrail ve son olarak güney yarım küreden Avustralya'da eğitim, üretim, sağlık ve finans alanında faaliyet gösteren kadın ve erkeklerle derinlemesine mülakatlar yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kadınların kariyer basamaklarında engellenmelerinin ve üst düzey pozisyonlarda olamamalarının kültürel etkisi irdelenmiş ve kültürler arası farklar karşılaştırılmıştır.

Üst düzey yönetici kadınlardan eğer çalışma hayatı ile ailesi arasında yol ayırımında tercihte bulunmaları istenildiğinde, çalışan kadınların aile dengelerinin bozulmaması amacı ile ailesini tercih ettiği görülmüştür. Kadınlara iş yaşamında yükselememelerinin nedenleri sorulduğunda ise kadınların kendilerine koydukları kurallar, cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar, özgüven eksikliği, kararsızlık, kendisini geliştirme konusunda isteksizlik, iş ve aile çatışmasının yaşanması, kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin zorlukları ile mücadele etmek istememek, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek ve kararsızlık gibi durumlar sıralanmıştır (Aytaç, 2017: 247).

Dikkat çeken diğer bir bulgu da kadınların diğer kadın yöneticilerle çalışmak istememeleridir. En sık karşılaşılan yaklaşımın “Ben kendi başıma geldim bu pozisyona sen de kendin başarmalısın” olduğudur. Bir diğer bulguda da kadın çalışanların diğer kadın yöneticilerden mobbing, psikolojik taciz gördüklerine yönelik ifadelerdir (Bilgel, 2006: 220-230). Özetle üst düzey kadın yöneticilerin yeteri kadar olmamasının nedeni erkek yöneticilerin kadın yöneticilerle çalışmak istememesidir. Ayrıca kadın yöneticilerin, diğer çalışanlar tarafından engellere maruz kalmasıdır.

1.5.2 Çift Kariyerlik

Bir bireyin iki farklı kariyer alanında ilerlemesi anlamına gelmekte ve iki farklı işte belirli bir uzmanlık gerektiren bireye unvan veren işe sahip olmayı ifade etmektedir. İki kariyer yolunu tercih eden birey zorluklarla karşılaşacak ve enerjisini iki işte de en yüksek seviyede kullanamayacaktır (Jahangirov, 2012: 30).

Bireyin kendisine çift kariyer belirlemesi ilgi duyduğu ve mutlu olacağını düşündüğü iş alanına yönelik meslek seçimini ifade etmektedir.

1.5.3 Çift Kariyerli Eşler

Kariyer planlaması ve yönetiminde görülen sorun ise çift kariyerli bir aile üyolmaktır. “Çift kariyerli aile” terimi, ilk defa 1969 yılında evli bir çift olan Rhona ve Robert tarafından ortaya atılmıştır. Çift kariyerli eşlerde, her eş kendi kariyer hedeflerine ulaşmak için ilerlemesi anlamına gelmektedir (Çalışkan, 2012: 31).

Çift gelirli aile, endüstri toplumlarında görülse de günümüzde yaygın olarak ailelerin ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması gerekliliğiyle bulunmaktadır. Günümüzde çift kariyerli eşler değişime uğramaktadır. Genellikle erkek eş, kariyerini

ilerletmek isterken, kadın ise yalnızca ekonomik gelir elde etmek için çalışmaktadır (Kanmeyer, 1983: 387). Kadın eş bazı durumlarda annelik, kariyer ya da gelir elde etmek için sadece çalışmak arasında karar vermek durumunda kalmaktadır. Psikolojik olarak da zor bir süreç yaşayan kadın ailesi ve iş yaşamı arasında kararsızlığa düşüp karamsarlık yaşayabilmektedir (Gerson, 1985: 69).

Bazı durumlarda eşlerin kariyer sürecinde sorunlarla karşılaşması diğer eşin kariyer ilerlemesini durdurmasına ya da süreci askıya almasına neden olmaktadır (Palmer ve Hyman, 1993: 25).

Çift kariyerli eşlerin kariyerlerine olan bağlılıkları eşleri ile aynı coğrafi bölgede bulunmaları ile ilişkilidir. Aile fertlerinin farklı illerde çalışmak durumunda kalması, aile bütünlüğüne zarar vereceği için, aile bütünlüğüne yönelik uygulamalar yapılmaktadır. Aile birliğini bozan çift kariyer uygulamaları, kariyere dayalı gerginliklere ve boşanmalara da sebep olmaktadır. Bu nedenle işletmeler tarafından verilen danışmanlık hizmetleri, esnek çalışma faaliyetleri, ücretsiz çalışma izinleri, evde çalışma ve kreş destek ücretleri gibi aile birliğinin bozulmamasına yönelik faaliyetlerle çalışanlarını desteklemektedir (Tunçer, 2012: 203-233).

1.5.4 Ay Işığı Sendromu

Bireyin kendi işiyle birlikte tecrübe kazanmak amacıyla haftada 12 veya daha fazla bir saatle bir işte daha çalışmasını tanımlamaktadır (Mathis, 2004: 290-292) . Ayışığı kavramı ikinci bir iş değil, bir başka iş için gereken tecrübeyi kazanmak için çalışılmakta olunmasıdır. İş güvencesi hatta asıl işin herhangi bir sebeple sonlanması ihtimaline karşılık, bireylerin kendilerini güvence altına alma çalışmalarıdır. Bu durum çalışanın kendi işinde kullanacağı enerjiyi diğer işlere kullanmasına ve kişinin asıl işindeki çalışma temposunu azaltmasına, verimliliğini düşürmesine ve iş yeri aidiyetinin azalmasına neden olabilmektedir. İşverenler tarafından bu durum kabul edilmemekte ve kişi için engel oluşturmaktadır (Şahin, 2007: 51-52).

1.5.5 Mobbing

Mobbing kavramının literatüre kazandıran İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leymann'dır. Daha önce mobbing araştırma konusu olmadığı için tüm dünyada iş yerlerindeki araştırmalara temel oluşturmaktadır. Mobbing, iş yerinde çalışan bireylerin genellikle üstün astına uyguladığı psikolojik şiddettir. Çalışma hayatında rekabetin

artmasıyla bireylerin birbirlerine uyguladığı psikolojik şiddet olan mobbing hem işletmeler hem de bireyler açısından büyük sorun oluşturmaktadır (Tınaz, 2006: 14).

Gün geçtikçe işyerlerinde yaşanan psikolojik şiddetin fiziksel şiddetten daha tehlikeli olduğu görüşü yaygınlaşmaktadır. Psikolojik şiddet beraberinde sağlık ve güvenlik sorunu başta olmak üzere birçok sorunu getirmektedir. İşyerinde yaşanan bu psikolojik şiddet, çalışan bireylerin moral ve motivasyonlarını düşürerek verimliliklerine etki etmekte, kimi çalışanlar üzerinde ise strese sebep olarak psikosomatik ve fiziksel hastalıklara neden olmaktadır. Bireylerin mobbing yaşanan ortamda iş doyumunu ve işe aidiyet duyguları da azalmaktadır (Çöl, 2008: 107-108).

Avrupa Birliği'nde 2000 yılındaki bir araştırmada kamu ve özel sektörde çalışanların % 9'nun mobbinge uğradığını, çalışanlarına mobbing uygulayan ülkelerin başında Finlandiya, İngiltere ve Hollanda'nın olduğu belirtilmektedir. Mobbing uygulamaları kamuda % 14, otel ve restoran hizmetlerinde % 13, diğer hizmetlerde ise % 12 düzeyinde ifade edilmiştir. Çalışma hayatında en sık yaşanan sorunlardan biri olan mobbing olaylarındaki artış yasal düzenlemelerin yapılması gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. 4 Şubat 2011 tarihinde yürürlüğe giren Türk Borçlar Kanununun 417. maddesinin birinci fıkrasında; "İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür." İfadesi ile mobbing tanımlanmış ve engellenmesine yönelik yasal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir(Çalışkan, 2012: 38).

1.6 Diğer Kariyer Sorunları

Kariyerde karşılaşılan diğer sorunlar şunlardır;

- a. Gözden düşme,
- b. Beceri ve yeteneğin yitirilmesi,
- c. Ücretlendirme,
- d. Engellenme,
- e. İşten çıkartılmak,
- f. Stres.

1.6.1 Gözden Düşme

Bireyin, beklenti içinde olduğu terfinin gerçekleşmemesi sonucu işe aidiyeti azalarak alt kademeye düşürülmesi veya daha pasif bir pozisyona geçirilmesini ifade etmektedir. Bu durumun nedenleri ise: Örgüt içerisinde iş görenler arasındaki çatışma, üst yönetim ile anlaşmazlıkların varlığı ,rekabette hırsının aşırı olması , çevreye kötü muamelede bulunma, örgüt kültürüne uygun olmayan davranışlar içerisine girme, çevreye karşı kötü muamelede bulunmak şeklinde sıralanabilir. Gözden düşmüş bir işgören bireyin kendisine ve örgüte vereceği zarar büyüktür. Kendisine vereceği zarar güvensizlik, korku, suçluluk duygusu ve gerginlik; örgüte vereceği zarar ise gözden düşme, zaman ve hizmetin boşa gitmesi olarak ifade edilmektedir. Örgüt böyle bir durumda yeni kariyer yollarına başvurmaktadır. Eğitim hizmeti ve iş paylaşımı gibi yollar açarak süreci yönetmek istemektedir (Aydemir, 1995: 61). Böylelikle bireyin iş motivasyonu ve güven duygusunun artırılması amaçlanmaktadır.

1.6.2 Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi

Çalışanların kariyer ortasında, zamanla beceri ve yeteneklerinde azalma olabilmektedir. Bireyin beceri ve yeteneklerindeki azalma iş verimliliği ve performansına etki etmektedir. Teknolojik değişikliklere ayak uyduramayan işgören bireyler işletmenin hedeflerine ulaşmasına engel olabilmektedir. Kendisini değişen çalışma yöntemlerine göre geliştirememiş bir birey formel eğitim sonrası kendisini öğrenmeye kapatmaktadır. Beceri ve yetenek kaybı içinde olan işgören bireylerin güçlü yönlerini öne çıkartan uygulamalar yapmaktadır. Kariyer danışmanları aracılığıyla çalışanlarına performans değerlendirme, örgütsel yedekleme planlaması, etkin bir iletişim olanağı, eğitim ve geliştirme faaliyetleri planlaması gibi uygulamalar yapılarak imkân sağlanmalıdır (Aytaç ve Keser, 2017: 233).

Örgütlerin geliştirdiği bir başka modelde ise, ek kariyer basamakları oluşturularak kariyer basamaklarında duraklamaya giren birey için yeniden liderlik sorumluluğunun verileceği uygulamalar oluşturulur. Her türlü uygulamalara rağmen bireyin örgüt bağlılığı sağlanamıyorsa bireyler farklı bir sektörde, kendi işini kurma yoluna başvurabilirler. Bu süreçlerin yönetiminde ise örgütün insan kaynakları biriminin süreci yönetimi önemli bir yer almaktadır (Aytaç ve Keser, 2017: 261).

1.6.3 Ücretlendirme

Kadınlar, iş hayatının başı ortası sonu olmaksızın genellikle erkeklere göre daha düşük ücret almaktadır. Kadınların yönetici olmak için gereken motivasyonu ve performansı gösterememelerine sebep olmaktadır.

Kadın çalışanların, çalışma yaşamlarının kısa ve aralıklı olması düşük ücret almalarına neden olmaktadır. Kadın emeği, ekonomik yönden genellikle daha değersiz sayılarak ücret düzeyleri erkeklere göre düşük olmaktadır. 2002 yılındaki araştırmaya göre 16-24 yaş arasındaki kadınların erkeklerin kazandığının % 93'ünü kazanırken, 45-54 yaş arası kadınlar erkeklerin kazancının yalnızca % 75'ini kazanmaktadır (Doğru, 2010: 42-43).

1.6.4 Engellenme

Bireyin çalışma hayatında kariyer beklentilerinin karşılanamaması durumunda kariyer sürecinin engellediğine yönelik düşünce içerisine girer. Bu durumda çevresi ile anlaşmazlıklar yaşar. Bu durum iş motivasyonun ve performansının düşmesine sebep olarak işten ayrılma kararı ile sonlanabilmektedir. Kişi, çalışma hayatına devam ettiği takdirde çalışma performansına olumsuz yansıtacak ve psikolojik sorunları da getirecektir (Tunçer, 2012: 203-233).

1.6.5 İşten Çıkartılmak

İşletmeler, genellikle ülkede yaşanan ekonomik krizlerin yarattığı etki ile rekabet güçlerini koruyabilmek, iş yerinin iflasını engelleyebilmek için önlemler almaktadır. Bireyin iş performansı dışında bir sebepten dolayı işten çıkartılmasını ifade etmektedir. Çalışan için işten çıkartılma yeni bir kariyer sürecine başlamalarına neden olmakta kimilerinde ise kariyer sürecinde duraksamalara, zorunlu olarak daha kötü işlere yönelmelerine sebep olmaktadır. Kamu ve özel istihdam büroları aracılığıyla işsiz kalan bireylerin tecrübe ve yeteneklerine göre özgeçmiş hazırlanarak çalışma hayatına tekrar dâhil edilmektedir (Şimşek, 2004: 63).

1.6.6 Stres

Birey, çalışma yaşamındaki zorluklar nedeniyle beklentilerine karşılık bulamamakta, bu durum strese neden olabilmektedir. Çalışma hayatında stresin nedenleri: çalışanın işletmede özverili çalışmasına rağmen emeğinin karşılığını alamaması, aile bütünlüğünün bozulması, ekonomik zorluklar, gözden düşme, hastalık, ölüm, yetersiz terfi, işsiz kalma korkusu ve çalışanlar arasında yaşanan engellenme gerginliklerdir.

Stres, çalışma hayatında bireylerin performansını ve motivasyonunu etkilemektedir. Bu durum örgüt içerisindeki bireylerin ilişkilerine de etki etmektedir. Stres oluşumunda çevresel faktörlerin etkisi çok yüksektir. Stres sebebiyle, sağlıklı bir çalışma ortamı olmadığı gibi bireylerin işe devamsızlıklarına ve işe bağlılıklarının azalmasına sebep olmaktadır (Gümüştakin, 2010: 3).

Bununla birlikte büyük şehirlerde yaşamlarını sürdüren kişilerin kalabalık yaşam alanlarında, aşırı trafik yoğunluğunun ve gürültünün etkisiyle stresten etkilenme düzeyleri diğer şehirlerde yaşayan kişilere göre daha yüksektir (Gümüştakin, 2010: 5).

İKİNCİ BÖLÜM

KADIN İSTİHDAMI VE CAM TAVAN SENDROMU

2.1 Kadın İstihdamı

Kadının modern çalışma hayatında yer edinmesi, sanayi devrimi sonrası dönemde olmuştur. Kadınların, tarım alanındaki faaliyetleri ile ev dışı çalışma hayatına katılması Balkan, Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarındaki erkek nüfusun cepheye gönderilmesi sebebiyle yerine işgücü bulunamaması sonucunda gerçekleşmiştir (Narin vd., 2006: 68). Kadınlar yoğun bir şekilde tarımda ücretsiz aile işçisi statüsüyle çalışmaktadır. İlerleyen zamanlarda tarım sektörünün yanı sıra sanayi sektöründe tekstil, gıda, tütün alanlarında da kadınlar çalışmaya başlamış bulunmaktadır (Kesken vd., 2014: 123-124).

Kadınların çalışma hayatına katılmalarında sanayi sektöründeki hızlı gelişim, erkeğin gelirinin yetersiz kalmasının etkisi olmuştur. Kadınların evlenme oranlarındaki azalma, boşanan kadınların kendi ayakları üstünde durma çabaları, kadınları koruyucu, destekleyici yasa ve uygulamaların varlığı, eğitim seviyesinin yükselmesi ile çocuk bakımına yönelik hizmetlerin gelişmesi de kadın istihdamını arttıran sebepleridir. Üst düzey yönetsel pozisyonlardaki kadınların sayısı hâlen yeterli düzeye erişememiş bulunmaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 199).

2.2 Günümüz Türkiye'sinde Kadın

Kadının toplum içerisindeki konumunu Atatürk ve Cumhuriyet dönemindeki kazanımlarla sağlamıştır. Dünyaya örnek olan gelişmeler, günümüz Türkiye'si ile karşılaştırıldığında, durumun istenilen seviyeden uzakta olduğu, kazanımların sürdürülemediği, hatta kadınlar açısından bazı alanlarda geriye gidişin olduğu görülmektedir.

Türkiye'de 2017 yılında, erkek nüfus 40 milyon 535 bin 135 kişi olurken kadın nüfus 40 milyon 275 bin 390 kişi olmuştur. Diğer bir ifadeyle nüfusun %50,2'sini erkekler, %49,8'ini ise kadınlar oluşturmaktadır. Kadınlar ile erkekler arasındaki bu oransal denge, kadınların daha uzun yaşaması nedeniyle 65 ve daha yukarı yaş grubunda kadınların lehine değişmektedir. Bu yaş grubundaki nüfusun %44'ünü erkekler, %56'sını ise kadınlar oluşturmaktadır.

Hanehalkı işgücü araştırması sonuçlarına göre; 2016 yılında, Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki istihdam edilenlerin oranı %46,3 olup bu oran erkeklerde %65,1, kadınlarda ise %28’dir. Eğitim durumuna göre işgücüne katılım oranı incelendiğinde, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe işgücüne daha fazla katıldıkları görülmektedir. Okuryazar olmayan kadınların işgücüne katılım oranı %15,2, lise altı eğitimli kadınların işgücüne katılım oranı %27,2, lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %33,6, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %41,4 iken yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %71,3 olduğu görülmektedir.

Tablo1: Türkiye’de Kamu Personelinin İstihdama Göre Cinsiyet Dağılımı Mart 2018

İstihdam Şekli	Kadın Sayısı	Kadın %	Erkek	Erkek %	Toplam
Memurlar	990.431	40,76	1.439.670	59,24	2.430.101
Hakim ve Savcılık	5.463	31,28	12.004	68,72	17.467
Öğretim Elemanları	70.235	44,42	87.863	55,58	158.098
Sözleşmeli Personel	83.833	39,32	129.392	60,68	213.225
Geçici Personel	3.527	17,78	16.311	82,22	19.838
Sürekli İşçi	18.321	8,05	209.208	91,95	227.529
Sürekli İşçi Kapsam Dışı	804	24,63	2.460	75,37	3.264
Geçici İşçi	3.076	12,56	21.406	87,44	24.482
Özel Hükümlere Tabii Personel	26.790	43,05	35.437	56,95	62.227
TOPLAM	1.202.480	38,09	1.953.751	61,91	3.156.201

Kaynak: Devlet Personel Daire Başkanlığı

Hanehalkı işgücü araştırması sonuçlarına göre; 2016 yılında cinsiyete ve ekonomik faaliyetlere göre istihdam oranı incelendiğinde, tarım sektöründe toplam istihdam oranı %19,5, erkek istihdam oranı %15,5, kadın istihdam oranı %28,7 olarak belirlenmektedir. Sanayi sektöründe toplam istihdam oranı %26,8, erkek istihdam oranı %31,6, kadın istihdam oranı %15,9’dır. Hizmet sektöründe ise toplam istihdam oranı %53,7 olup bu oran erkeklerde %53, kadınlarda %55,4 olmaktadır.

Tablo 2:Türkiye’de İstihdamın Sektörel Dağılımı Mart 2016

Sektörler	Kadın (%)	Erkek (%)	Toplam (%)
Hizmet	55.4	53	53.7
Sanayi	15.9	31.6	26.8
Tarım	28.7	15.5	19.5

Kaynak: TÜİK İstatistiklerle Kadın 2017. Sayı: 27594 Açıklanma Tarihi: 6 Mart 2018

Hanehalkı işgücü araştırması sonuçlarına göre; yarı zamanlı çalışanların istihdam içindeki oranı 2016 yılında toplamda %10,3 olurken, erkeklerde bu oran %6,5, kadınlarda ise %19,1 olmaktadır. Hanehalkı işgücü araştırması sonuçlarına göre şirketlerde üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2012 yılında %14,4 iken 2016 yılında %16,7 olduğu görülmektedir (www.tuik.gov.tr/HaberBulteni Sayı:27594 06 Mart 2018).

Akademik Unvanlar	Kadın	Erkek	Toplam
Profesör	7.696	16.944	24.640
Doçent	5.611	8.845	14.456
Doktor Öğretim Üyesi	15.932	21.588	37.520
Öğretim Görevlisi	17.678	17.806	35.484
Araştırma Görevlisi	23.190	22.808	45.998
TOPLAM	70.235	87.863	158.098

Tablo 3: YÖK Öğretim Elemanı Sayıları Mayıs 2018

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi

Eğitim alanında Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına bağlı üniversitelerde istihdam edilen akademisyenlere baktığımızda, mesleğe giriş sürecinde kadın ve erkek arasında herhangi bir ayrımcılığa uğramadıkları görülmektedir. Kariyer sürecinin ilerleyen dönemlerinde ise, kadının çocuk sahibi olması, kadının toplumsal rolleri ve kariyer sürecinde erkek meslektaşlarına göre daha fazla karşılaştığı kariyer engelleri sebebiyle kariyer basamaklarını daha geç çıkmakta kimi zamanda bazı kariyer pozisyonlarına ulaşamamaktadır.

Eğitim Kurumlarının Kademelere Göre Öğretmen Dağılımı	Kadın	Erkek	Toplam
Okulöncesi	36.675	2.288	38.963
İlkokul	179.036	113.842	292.878
Ortaokul	183.431	140.919	324.350
Ortaöğretim	163.661	169.379	333.040
TOPLAM	562.803	426.428	989.231

Tablo 4: Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullardaki Öğretmen Sayıları 2016-2017

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı

Eğitim alanındaki diğer bir kurum olan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda istihdam edilen օđretmenlerin eğitim kademelerine ve cinsiyet dağımlarına baktığımızda ise kadınların օzellikle okul օncesi kademesinde erkek meslektaşlarına gօre daha fazla istihdam edildikleri gօrlmektedir. Bu durum kadının toplumsal rollerinin çalışma hayatında da pekiştirildiğini gօstermektedir.

Kadının medeni durumu, iş gücüne katılımını etkileyen en օnemli sebeplerin başında yer almaktadır. Evli olan kadının iş gücüne katılma oranı evli olmayan kadının iş gücüne katılma oranından daha düşük olduğu gօrlmektedir. İşgücüne katılma kararı veren evli kadınlar; sahip olduğu ocuk sayısı, bakmakla yükümlü olduğu yaşlılar, çalışacağı işin çalışma saatleri gibi durumları dikkate almaları gerekmektedir. ocuk sayısı ile hangi yaş grubunda ne kadar ocuk olduğu ile alakalıdır. Kadın alışma kararını verirken, bakıma muhtaç çocuğu için vereceği bakıcı creti ile varsa çalışacağı işten elde edeceğini օn gօrdđ geliri karşılaştırarak karar vermek durumundadır. Kadın, elde edeceği gelir bakıcı maliyetinden yüksek ise, kararını çalışma yօnnde, düşük ise kararını çalışmama yօnnde verebilecektir (Wirth, 2001: 4).

Yaşam memnuniyeti araştırması sonuçlarına gօre; mutluluk kaynağı olan kişiler incelendiğinde 2017 yılında erkeklerin %76,4', kadınların %64,9'u kendilerini en çok tüm ailenin mutlu ettiğini beyan etmektedir. Erkeklerin %7,7'si, kadınların %20,7'si ise kendilerini en çok çocukların mutlu ettiğini beyan etmektedir. Mutluluk kaynağı olan değerlerde ise erkeklerin %64,1'i, kadınların %71,8'i kendilerini en çok sağlığın mutlu ettiğini belirtirken, erkeklerin %15,2'si, kadınların %17,9'u kendilerini en çok sevginin mutlu ettiğini belirtmektedir ([www.tuik.gov.tr/HaberBulteni Sayı:27594](http://www.tuik.gov.tr/HaberBulteniSayi:27594) 06 Mart 2018).

2.3.1 Kadınların İşgücüne Katılımını Etkileyen Faktօrler

Kadınların işgücüne katılımını belirleyen ekonomik faktօrlerden başında düşük ücret gelmektedir. alışan kadınların çalışma hayatından ayrılmasının başında ücret düşüklüğü ile birlikte evlilik ve ocuk sahibi olma durumları temel oluşturmaktadır (Demirel vd., 1999: 117). Kadının işgücüne dahil olabilmesi için elde edeceği ücretin, geleneksel aile sisteminde kadının yaşlı bakımı, ev işlerinin sorumluluğu ve ocuk bakımını yapacak bir başka kişinin olması gerekmektedir. Eğitim düzeyinin dşklğ kadınların niteliksiz, düşük ücretli mavi yaka pozisyonlarında çalışmalarına neden olmaktadır. Kadının ev içinde ürettiği hizmetlerinin toplam değerini "rezervasyon creti" ile ifade edilmektedir (Ecevit, 2000: 157).

Kadının işgücü piyasasına girmek istediğinde potansiyel olarak elde edeceği ücret geliri ile rezervasyon ücreti karşılaştırılmaktadır. Buna göre kadının işgücü piyasasında çalışması karşılığında alacağı ücret rezervasyon ücretinden yüksekse, yani elde edeceği ücret ev işleri, çocuk, yaşlı bakımında çalışacak kişileri ücretini veya kreş masraflarını karşılamayacaksa kadın işgücüne katılmaktan vazgeçmektedir. İşgücü piyasasında kadınların erkeklere göre daha fazla kayıt dışı istihdamda çalıştıkları görülmektedir. Bu durum kadınların kadınlarının gelecek beklentilerine olumsuz yansımakta ve zamanla işgücü piyasasından çıkmalarına neden olmaktadır (Ecevit, 2000: 162).

Eğitim düzeyi, köyden kente göçü ve kadınların istihdama katılmasının önündeki sosyo-kültürel engelleri ve işe alım sürecinde cinsiyete dayalı ayrımcılık hususlarına etki ettiği görülmektedir. Türkiye’de kadının işgücüne katılımının düşük seviyede olmasının başlıca nedenlerinden birisi kadının eğitim seviyesinin yeteri seviyeye ulaşamamasıdır. Kadınların eğitim imkânlarından yeterli düzeyde yararlanamamaları sebebiyle eğitim düzeylerinin düşük olması, işte çalışmaları durumunda da elde edebilecekleri ücretin düşük ve fırsat maliyetlerinin ise yüksek olduğu görülmektedir. Çocuk bakımı, yaşlı bakımı gibi konularda kamusal destek ve hizmetlerin azlığı ve bunların kadının kendisinin çözmesi sorunlar olarak görülmesi, bu hizmetlerin piyasadan temin edilmesine mecbur kılmakta ve çalışmanın fırsat maliyetlerini yükseltmektedir (Acar, 2000: 68-70).

İstihdama katılacak kadınların eğitimi dışında, çocuklar için okul öncesi eğitimin zorunlu hale getirilmesi, yuva, kreş ve bakım evlerinin yaygınlaştırılması eğitimin kadın istihdamına dolaylı katkısı olarak değerlendirilebilecektir. Türkiye’de kadının işgücü piyasasına bağımsız bir şekilde girmesini sağlayan en önemli etmen eğitimidir. Bu aynı zamanda bireysel özgürlüğün ve ikincil konumdan kurtuluşun en önemli adımudur. Görüldüğü üzere kadınların eğitim durumu ile işgücüne katılım oranları arasında az belirgin olsa da paralel bir ilişki vardır. Kentte eğitim düzeyi arttıkça kadınların işgücüne katılma eğilimleri belirgin olarak artmaktadır. Eğitim sadece işgücünün üretkenliğini arttırarak ücret düzeylerinin yükselmesine imkan tanımamakta, ataerkil zihniyet yapılarını zayıflatarak kadınların işgücüne katılımına toplum nezdinde meşruiyet sağlamaktadır (Karadeniz ve Yılmaz, 2007: 44-50).

Türkiye’de tarımın milli gelir içerisindeki payının hızla küçülmesi ve kırsal alanda iş imkânlarının azalması, köyden kente göç sürecini hızlandırmıştır. Tarım istihdamındaki azalmanın sonuçlarından biri de kırsal alanda ücretsiz aile işçisi olarak

çalışma yaşamına katılan kadınların oranının azalmasıdır. Köyden kente göç ise kadını ücretli aile statüsünden çıkarmakta, kayıt dışı sektöre iterek veya ev kadınlığı statüsü verilerek işgücüne katılım oranlarına dahi dâhil edilmemesi sonucunu doğurmaktadır. Kente göç eden kadın hem istihdam dışı kalmakta hem de iktisaden faal nüfusun dışına çıkmaktadır. Ancak göç sonrası geçirilen zamanın uzaması kadınların çalışmasını kolaylaştırmaktadır. Kadınların işgücüne katılımının düşüklüğünde kadın işgücü arzını kısıtlayan ataerkil zihniyet ve yapıların etkinliğini göz önünde tutmak gerekir. Kadınların işgücü piyasasına katılması, çalışma kararı alması, kadınların bireysel kararlarının ötesinde erkeğin izni ve denetimiyle belirlenmektedir. Özellikle köyden kente yeni göç edenler arasında evli kadının çalışması hoş karşılanmamakta, öncelik ailenin erkek bireylerinde olmaktadır. Bunun yeterli olmadığı durumda sıra evlenmemiş bekâr kızlara gelmektedir. Göçten sonra kentte geçirilen süre uzadıkça kadınların çalışmasına daha çok rıza gösterilmekle beraber yapacakları iş konusunda ciddi kısıtlamalar yapılmaktadır (Karadeniz ve Yılmaz, 2007: 38-44).

Toplumda kadına biçilen roller ve bunun etrafında şekillenen aile ve sosyal ortam kadının işgücüne katılmasını etkilemektedir. Çocuk ve yaşlıların bakımını geleneksel olarak sadece kadının görevi olarak gören, erkekleri ise ailenin geçimini sağlamakla görevli sayan cinsiyete dayalı işbölümü kadının işgücüne katılımının önündeki en büyük engeldir. Ev işleri, çocuk ve muhtaç aile büyüklerinin bakımını kadının sorumluluk alanında gören zihniyet bu konuları bireysel olarak kadının çözmesini beklenmektedir. Bu durumun duygusal ağırlığını da yaşayan çalışan anneler çocuklarını bakıcı veya kreşlerde büyütürken vicdan azabı çekerler. Mevcut kreş ve bakımevlerinin yetersiz olmasının yanı sıra mevcut olanların maliyetlerinin yüksekliği de kadınların iş arama aşamasına gelmeden işgücüne katılmaktan vazgeçmesine neden olmaktadır (Özkaplan, 2009: 15-30).

Anayasamızdaki eşitlik ilkesine ek olarak, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5. maddesine göre iş ilişkisinde dil, din, ırk, cinsiyet vb. ayırım yapılamaz hükmü bulunmaktadır. Anayasa başta olmak üzere gerek ulusal mevzuatımız gerekse Türkiye'nin imzaladığı uluslararası sözleşmeler kadın erkek ayrımcılığını yasaklasa da, uygulamada cinsiyet tercihinine yönelik uygulamalar halen devam etmektedir. Cinsiyet eşitliği politikaları kadınların işgücü piyasasındaki konumlarını değiştirecek yönde olsa da halen özel sektörde kadınların hamileliği nedeniyle izne ayrılması gibi nedenler maliyet arttırıcı unsurlar olarak görülmektedir. Bankacılık gibi kadın emeğinin yoğun

olduğu sektörlerde bile işe alımlarda kadınlara evlilik ve çocuk sahibi olma niyetlerinin sorgulandığı bilinen bir gerçektir (Dedeoğlu, 2009: 40-58).

Kadınların toplumsal statülerinden hareket edilerek, ev ve çocuk sorumluluğunun kadınların görevleri arasında sayılması, aynı eğitim ve yetenek düzeyinde olursa da, kadınların erkeklere göre işe kabul edilmede ayrıcalığa maruz kalmasına neden olmaktadır. İşe yerleştirme noktasında her ne kadar işçi talep edilirken cinsiyet farkı gözetilmesi engellenmeye çalışılsa da, tercihin işverenin tavrına göre belirlenmesinin önüne geçilememektedir. Meslek gruplarına göre istihdama ilişkin kamu sektöründe kesin veriler olmasına karşılık özel sektöre ait güvenli veriler mevcut değildir. Hane halkı işgücü anketi verilerden hareketle nitelik gerektirmeyen işlerde kadınların oranı erkelerden fazla iken, toplumda erkek işi olarak görülen operatörlük gibi işlerde erkek çalışanların oranı kadın çalışanlardan fazladır. Profesyonel mesleklerde çalışan kadınları oranı erkeklerinkini aşarken, üst düzey yöneticilik konusunda kadınlar erkeklerin olduk-ça gerisinde görülmektedir (Dedeoğlu, 2009: 60-66).

Toplumların kültürel ve tarihi birikimleri doğrultusunda kadınlar ve erkekler için farklı rolleri, sorumlulukları ve aktiviteleri uygun görmeleri haline cinsiyete dayalı işbölümü denilmektedir. Bu iş bölümü cinsiyetler arası karşılıklı bağımlılık ve işbirliğinin göster-gesidir. Bunun bir yönü erkeklerin yaptıkları işlerin daha prestijli sayılması ve daha fazla gelir elde etmesi, kadınların yaptıkları işlerin daha çok ev içi emeğe dayanan ve ücreti düşük işler olmasıdır. Bir yönü de, işlerin erkek işi ve kadın işi olarak belirlenmesidir (Aksoy, 2006: 32-33).

Çalışan kadınların çalışma yaşamında en sıkıntılı dönemleri çocukların okul yıllarıdır. Bu durum, kadınların iş hayatına katılma ve devam etme kararlarını etkileyen önemli bir faktördür. Çocuk bakımının kurumsallaşmasındaki yetersizlik erkeklerden farklı olarak kadınların çalışma yaşamını doğrudan etkilemektedir. Çalışan kadınlar çocuk eğitimi ve bakımı konusunda destek alabilirlerse işten ayrılma gereği duymayabilir, böylece kariyer ve emeklilik imkânlarından yoksun kalmazlar. Kadının iş hayatına atılmadan önce ve çalışırken bütün bu sorunlara çözüm bulması gerekmektedir. (Ecevit, 2009: 160-164).

Ataerkil toplumlarda egemen olan geleneksel ideolojinin cinsiyetçi işbölümü, kadını öncelikle ev işlerinden ve çocuk bakımından sorumlu tutar. Bu nedenle, kadınların çoğunluğu toplumsal üretimden uzak kalır ve kendilerini küçük yaşlardan itibaren öğretilip benimsetilen toplumsal cinsiyet düşünce ve davranış kalıplarına göre

beceriler edinir. Zaman zaman bu beceriler onlara ev işlerinin bir tür uzantısı olan mesleklerde çalışma olanağı sağlar. Meslekleri toplumsal cinsiyet açısından kategorilere ayıran bu geleneksel anlayış, kadını işgücüne, geleneksel statüsünü koruyarak ancak kadının emeğini gerektiren zorunlu hallerde dahil eder. Kadınlar işte bu nedenle sağlık, eğitim, gıda gibi sektörlerde yoğun olarak istihdam edilirler. Evlilik, çocuk gibi nedenlerle işi aksatma veya bırakma olasılıkları çok yüksek görüldüğünden yönetici, karar alıcı konumlarda çalıştırılmaları işverenlerce tercih edilmezler (Arat, 1994: 42-49).

2.3 Cam Tavan Sendromu

Cam tavan, 1970'li yıllarda örgütlerde kadınların yönetim hiyerarşisinde yükselmesini engelleyen, örgütsel önyargı ve kalıplardan meydana gelen görünmez engelleri ifade eden, ABD'de ortaya çıkan bir kavramdır (Wirth, 2001: 1).

Cam tavan, 1986 yılında Wall Street Journal'ın iş kadınları ile ilgili raporda ilk kez kadınların üst düzeylere ulaşmasının basmakalıp yargılar tarafından engellendiğini ifade eden bir terim olarak kullanılmıştır (Anafarta vd., 2008: 114).

Cam tavan kavramına ilişkin yapılmış çalışmalarda çeşitli tanımlar ortaya çıkmış. Bu tanımların bazıları aşağıdaki gibidir:

- a) Kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmemeleri için karşılıklarına çıkan en büyük engel, sadece kadın olmalarıdır ve örgüt kültürü ise erkek egemenliğinde olduğu içindir. Kadınların kariyerlerinde görünmeyen bariyerler konulması ve kadınların güç sahibi olmasına engel teşkil etmesidir (Erçen, 2008: 20).
- b) Genellikle azınlık konumundaki çalışanlar ve özellikle kadınların kariyerlerinde bir üst pozisyona çıkabilmeleri için konulan görünmeyen engellerin tümüne denir (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007: 245-247).
- c) Kadınların iş yaşamında kariyer pozisyonlarındaki merdivenleri tırmanırken, bu yolda ilerlemelerini engelleyen görünmez bir bariyerdir. Günümüz çalışma yaşamında kadınların, örgütün üst pozisyonunda sayıca az olması böyle bir cam tavanın var olması demektir (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 116).
- d) Hiyerarşik bir sistemde kadınların yükselme kademeleri erkeklere oranla kıyaslandığında hiyerarşik sistemin basamakları yükseldikçe, kadınların konumu düşmektedir (Başak, 2009: 122).
- e) İş yaşamındaki kadınların çalışma hayatında önlerine çıkartılan tüm zorluklar ve engeller gizli engeller kapsamındadır. Kısaca kadınların kariyer planlamasında

hesaba katmadığı ve olmadık bir yerde karşılına çıkan ve aşması zor olan engellerin tümüdür (Karakuş, 2014: 335).

- f) Sadece kadınların iş hayatında ve kariyerlerinde sınırlar koyan bir kavram değildir, çünkü etnik azınlıklar iş yaşamında ve kariyerlerinde görünmeyen engellerle savaşıyorlar ve onların önlerindeki gizli engeller de cam tavan ile açıklanabilir (Lockwood,2004'den aktaran Ögüt 2014, s. 58) .
- g) Kadınları çalışma hayatındaki üst yönetsel pozisyonlardan uzaklaştıran görünmez bir engeldir. Cam tavan, kadınların terfi sürecinde karşılaştıkları engellerle oluşmaktadır (Özünü, 2013: 43).
- h) Kadın bir yöneticinin hedeflediği noktaya kadar yükseldikten sonra terfi beklediği anda istediği terfiyi alamaması durumudur (Çetin ve Atan, 2012: 125).

Cam tavan tabirinin ilk olarak kavramlaştırması, literatüre girmesi kadınların iş hayatında görünmeyen engelleri anlamındayken günümüzde ise kapsamı genişleyerek yaşlılığı, engelliği, renk ve etnik kökeni sebebiyle kariyer basamaklarında yükselmelerini engelleyen bir kavram halini kapsamaktadır (Gökkaya, 2014: 377).

Kadınlar, iş gücüne katılım oranlarında belirli seviyelere gelmelerine rağmen rağmen orta düzey yönetsel pozisyonlara yoğunlaşmış ve yükselememektedir. Üst düzey yönetici pozisyonlarının büyük bir kısmının erkek olması, yönetimde erkek egemen normların ve değerlerin hâkim olduğu tartışılmaktadır. Erkek egemen normların, cam tavanın öğelerinden birini oluşturduğu düşünülmektedir (Vianen ve Fischer, 2002: 315).

Cam tavan, nitelikli bir insanın cinsiyet veya ırk ayrımı nedeniyle dolaylı işletmenin alt kademelerinde görevlendirilmesidir. Tavan, yukarıya çıkmayı engelleme, cam ise resmî olmayan ama hissedilebilen durumu ifade eder (Gül ve Oktay, 2009: 425-426). Cam tavan tanımları doğrultusunda bu kavramla ilgili literatürde verilen çarpıcı bir örnek aşağıdadır.

Bilim adamları, pirelerin farklı yükseklikte zıplayabildiklere yönelik bir araştırma gerçekleştirirler.Belirli bir sayıdaki pireyi toplayıp 30 cm yükseklikteki bir cam fanusun içine koyarlar. Bu fanusun metal zemini ısıtılarak pirelerin davranışları gözlemlenir. Sıcak fanus zemininden kaçmak için zıplayamaya başlayan pireler gözlemlenir. Pirelerin tavandaki cama çarparak düştükleri tespit edilmektedir. Fanus zeminin sıcak olması tekrar zıplamalarını sağlar fakat pireler tekrar çarparak zemine düşmekte oldukları gözlemlenir. Pireler sürekli olarak 30 cm yüksekliğe her

çıktıklarında zemine düştüklerini öğrenirler. Deneyin ikinci aşamasında tavanda bulunan cam yüzey kaldırılır. İlk aşamadaki gibi pirelerin bulunduğu fanus ısıtılır fakat bu sefer üzerlerinde cam engel bulunmamaktadır. Pirelerin, daha yükseğe zıplama imkanı bulunmasına rağmen denemezler. Öğrendikleri bu süreç neticesinde pireler bu davranışı benimserler. Üstelik kaçma olanakları olmasına rağmen kaçamazlar. Çünkü bir engelle karşılaşacaklarına yönelik eğilimleri bulunmaktadır. Pireleri sınırlayan dış engel kalkmasına rağmen; iç engel varlığını sürdürmektedir. Bu deney canlıların hangi durumlarda nasıl davranış biçimleri oluşturduklarını belirlemeye yöneliktir. Bir insanın da başarabileceği en üst yer onun inandığı cam tavanıdır (Doğru, 2010: 70).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) araştırmalarına göre, kadın çalışanlar çalışma hayatındaki toplam çalışanların %40'ını oluşturmaktadır. Kadınlarda işsizlik oranı daha yüksek olup, dünyada çalışma koşullarının kötü olduğu işlerde çalışan kadınların işten çıkarılmalarının tercih edildiği belirlenmiştir. Ülkemizde de bu süreçleri görmekteyiz. Kadınların karşılaştıkları ayrımcı uygulamalar üst yönetim kademelerine ilerlemeyi daha da zorlaştıran bir durumdur. Kadınların üst kademe pozisyonlarında yer alamamasının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlerden ön plana çıkanlar;

- a. Kadınların annelik durumunda kariyerlerine ara veya son vermelerinin nedeni genellikle Türk toplum yapısında eşin, eşin ailesinin verdiği kararlar sonucunda olmasıdır.
- b. Kadınlar üst kademe pozisyonlar ile aileleri arasında seçim yapmaları gerekebilmektedir. İş toplantıları ya da şehir dışı çalışmalar gerekli olduğunda iş ve aile hayatını dengeleme çabaları sonucunda kendilerinin oluşturduğu cam tavanlar nedeniyle yükselmekten vazgeçebilmektedir. Kadınların ailesi ile üst pozisyon arasında tercih yapması gerekebilir, iş toplantıları ya da şehir dışı çalışmanın gerekli olduğu durumlarda dengeleme çabaları sonucunda kendilerinin oluşturdukları cam tavanlar nedeniyle yükselme imkânlarından vazgeçmeleridir.
- c. Kadınların kendi işlerinde kendilerinin söz sahibi olmak istemeleridir.
- d. Erkek çalışanların kadın çalışanlarla çalışmak istememeleridir.
- e. Kadınların erkek çalışanlar kadar otoriter olmaması,
- f. Kadınların erkek çalışanlara göre daha duygusal olmaları,

g. Kadınların erkek meslektaşları ile gayri- resmî iletişim kuramamaları,
h. Olumsuz önyargıları kabul ederek özgüven eksikliği ile ne istediğini bilememesidir (Özan, 2009:18). Cam tavan, çalışma hayatındaki kadınların nitelikli bireyler olmalarına rağmen, eğitim durumları ve fiziksel görünümü gibi özelliklerinden dolayı değil, iş hayatında sadece cinsiyete dayalı bir engel oluşturmaktadır. Kadınların karşılaştığı bu engeller iş performansını azaltmakta veya üst kademelerde görev alma olanaksızlığını kabullenmelerine sebep olarak bir anlamda öğrenilmiş çaresizlik ortaya çıkmaktadır (Dündar, 2013: 293-294).

Profesyonel kariyer hedeflerinde orta kademe pozisyonlarda genellikle çalıştıkları, üst kademe pozisyonlarında ise sınırlı sayıda buldukları görülmektedir (İnel vd., 2014: 3).

Cam tavan, yetenekli ve nitelikli personelin üst kademe pozisyonlarında yönetici olarak görev alamamasına neden olmaktadır. Kadın işgörenin performansından yararlanamayan işletmeler de bu durumdan olumsuz olarak yararlanacaktır (Mızrahi ve Aracı, 2010: 149-150).

Üst düzey yönetim kademelerine gelemeyen kadın işgörenler üst yönetim kademesinde sınırlı sayıda temsil edilmektedir. Erkek egemen olan iş hayatında kadınların kariyer hedeflerine duydukları kararlılık arttıkça toplumun çalışan kadına yönelik bakış açısı değişecektir. Yasal düzenleme ve destekleyici faaliyetlerle kadınların üst kademe pozisyonlarda da görev alabilmesinin önündeki engeller kaldırılacaktır. Kadınların, cam tavan engelleri arasında üst düzey yönetim pozisyonlarında görev almalarına yönelik zorluklar uzun vadede devam edeceğine yönelik bulgular bulunmaktadır (Çelik, 2007: 255-256).

Kadın işgörenler üst kademe yönetim pozisyonuna ilerlerken üst yönetim tarafından kötü muamele, mentor eksikliği, cinsel taciz, gelir adaletsizliği, rol çatışması, başarısızlık korkusu gibi engellerin çıktığı görülmektedir.

2.4 Cam Tavan Sendromunu Ortaya Çıkaran Unsurlar

Cam tavan sendromunu ortaya çıkaran çalışmalarda farklılık görülmesinin nedeni çalışmaların farklı bulgulara rastlamasındandır. Özellikle bu çalışmalar farklı bölge ve zamanlarda yapılmış olması bu durumu açıklamaktadır (Akdöl, 2009: 55-70). Erkek egemen örgüt kültürü ve uygulamaları, iş ve aile dengesi mücadelesi, rol model ve mentor eksikliği, kadın ve erkek yöneticilerin yaklaşım farklılıkları, ast ve diğer kadın yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları başlıkları altında sıralanabilir.

2.4.1 Erkek Egemen Örgüt Kültürün Etkileri

Kadınlar, sanayi devrimi sonrası çalışma hayatına katılmaya başlamıştır. Kadınlar, örgüt içerisinde kendilerini göstermek ve yer edinmekte zorlanmaktadır. Çalışma hayatına daha önce giren erkekler tarafından örgüt politikaları ve kültürleri ile sınırlar belirlenmiştir (Akdöl, 2009: 56). Örgüt kültürünü değiştirmek zor ve uzun yıllar sürebilecek bir dönemdir. Üst kademe pozisyondan alt kademeye kadar benimsenmesi gerekmektedir. Pekiştirmenin artması için örgüt içinde yeni sembol ve başarı hedefleri belirlenmesi gerekir.

Kadınların iş gücüne katılma oranı günümüzde gittikçe artmaktadır. Bu durum örgüt kültürünün çeşitlenmesini getirmektedir. Dünya’da birçok grup cinsiyet, yaş, milliyet temelinde topluluk oluşturmaktadır. Örgütler faaliyetlerini yerine getirirken adaletli davranmaları bir zorunluluktur. Kadınlara yönelik bir faaliyet gerçekleştirirken buna erkeklerin katılımını da sağlamak örgüt içinde iletişimi geliştirecek, birbirlerinin hassasiyetlerini görme imkânı sağlanacak, davranışları ve kişilikleri hakkında bilgi sahibi olarak belki de engeller için kolaylıklar sağlanacaktır (Şeşen, 2013: 566-568).

Knutson vd. (1999), s. 73’den aktaran Akdöl (2009) göre örgüt kültüründe erkekler tarafından kadınlara uygulanan engelleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır.

- a- Erkekler kadın iş arkadaşlarını ciddiye almazlar.
- b- Erkekler sürekli kadınlara karşı üstünlük sağlamaya çalışırlar.
- c- Erkekler kadınların altında çalışmaktan rahatsızlık duyarlar.
- d- Erkekler kadınları resmi olmayan gruplardan ve iletişim ağlardan uzak tutarlar.
- e- Kadınlar örgütte kendilerine yardım edebilecek mentordan yoksunlar.
- f- Kadınlar doğaları gereği bazı noktalarda iş yaşamına ara vermek zorunda kalıyor ve bu da onları tecrübesiz olarak gösteriyor.
- g- Kurumlar kadınların taleplerine isteksiz davranıyorlar.
- h- Örgüt kültürü kadın çalışanlara karşı fikirleri çelişkilidir.
- i- Pozitif ayrımcılık politikaları etkin ve tarafsızlık ilkesine göre uygulanmaz.
- j- Müşteriler kadın yöneticilerle görüşmekten memnun olmazlar.

Görüldüğü üzere örgüt içerisinde kadınlar haksızlığa uğramakta ve erkekler tarafından örgüt içinde üst kademe pozisyona yükselmeleri istenilmemektedir.

2.4.2 İş ve Aile Dengesi Mücadelesi

Bireyin iş ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesi durumunda aile ve iş dışı sorumluluklarını yerine getirmesinin engellenmesidir (Giray ve Engin, 2006: 84). İş ve iş dışı sorumlulukların dengelenmesinde bazı sorunlar meydana gelmekte ve çatışmalara

yol açmaktadır. Bu sorunlar bireyin işyerinde verimliliğini ve huzurunu etkileyerek performansının gözle görülür bir seviyede düşmesine sebep olmaktadır (Yüksel, 2005: 302).

Özellikle iş ve aile dengesini sağlamak kadın işgörenleri baskı altında tutmakta ve bu baskıyı kırmakta zorlandıkları görülmektedir. Dengenin bozulmasına temel olan sebepler ise şu şekilde sıralanmaktadır: kadının sahip olduğu çocuk sayısı, ekonomik durumu, anneye bağımlı olan küçük yaşta çocuk ve çalışma koşullarıdır. Kadınların cinsiyet farklılıklarının sebep olduğu roller, kadınları ev ve özel yaşamla sınırlamaktadır. Erkekler, toplum içerisinde aile reisi, evin her türlü ihtiyacını karşılayan, kararlarda son söz söyleyici hüküm veren bir güç olarak görülmektedir (Doğru, 2010: 52). Sosyo kültürel özellikler özetle kadına sosyal hayatta yerinin “evi” ve çocuklarına, eşine ve ailesinin bakımı üstlenmesi gerektiğini dayatmaktadır.

2.4.3 Rol ve Mentor Eksikliği

Çalışanların kendilerine örnek alabileceği bir kimsenin olmaması durumunu ifade etmektedir. Mentor eksikliği ise bireyin çalıştığı örgüt içerisinde kariyer süreci ile ilgili konularda fikir alabileceği kimsenin olmaması durumunu ifade etmektedir (Özünü, 2013: 29).

Kelime anlamı itibariyle mentor kavramı sıklıkla öğretmen, öğretici, destekleyici, güvenilir, deneyimli rehber, akıl hocası anlamlarıyla kullanılır (Akdöl, 2009: 65; Çınar, 2010: 17’den aktaran Özünü, 2013: 30). Mentorluk eğitiminde bireye bilgi ve beceri aktarımı kazandırmak için destekleyici faaliyetlerde bulunulur. Böylelikle mentordan aldığı yardımlar sayesinde kişisel ve mesleki gelişimini sağlayarak kariyer sürecini yönlendirir (Barutçugil, 2004: 363-364).

Erkek mentorler, genellikle ofis dedikoduları ve yıkıcı çalışma ortamını bozacak imalardan kaçınmak için, kadın çalışanlar yerine erkek çalışanlara rehberlik etme eğilimine girmektedirler. Kadın çalışanların genellikle daha hırslı ve kariyer sürecinde daha hızlı ilerlemeleri de erkek mentorlerin kadınlara mentorlük yapmaktan kaçınmasına sebep olmaktadır (Anafarta, 2008: 119).

Örgüt içerisinde mentorlük yapan üst kademe pozisyonundaki kişiler, önlerine gelebilecek kariyer fırsatlarını mentorlük yaptıkları kişilere iletme avantajına sahip olup, kariyer fırsatlarını bireylere daha hızlı açmaktadır. Mentorlerin rol model olarak alınması ve danışmanlık desteğinde bulunmasıyla psikolojik bir destek de sağlanmış olur. Böylece bireyler kendi liderlik vasıflarını keşfederler. Vasıf ve becerilerini

geliştirerek kariyer yönetimini daha etkin hale getirmektedirler. Bireylerin hemen hemen hepsi yeni bir örgüt içerisinde kendileri göstermek ve kariyer yolunu sağlıklı bir şekilde belirleyebilmek için mentor desteğine ihtiyaç duyarlar. Mentorluk ilişkisinde bireyler aralarında hazırladıkları amaç ve süreci açık bir şekilde ortaya koyarak yürütebilirler. Mentor destek sağlarken bireyin kariyerini geliştirme amacı ve yönetim sürecinde önemli bir yere sahip olarak bulunur (Özkalp, 2006: 59).

Doğru'ya göre (2010: 49) Mentorlük sayesinde bireylerin kazanımları şunlardır;

a- Örgüt kültürüne daha çabuk adapte olurlar.

b- Daha kısa bir zaman da hedeflerini belirlerler ve onlara ulaşmak için kendi planlarını ortaya koyarlar.

c- Mentordan faydalandıkları için daha az hata yaparlar ve karar almada daha etkindirler.

d- Bireylerin örgüte bağlılıkları artar.

Mentorlerin kazanımları ise şunlardır;

a- Mentorlar iletişim becerilerini geliştirirler.

b- Başkalarının gelişimine katkı sağladıkları için kendi yaptıklarından gurur duyarlar.

c- Yeni bakış açıları kazandırmak için sürekli bilgilerini tazelerler şeklindedir (Doğru 2010, s. 49).

İfade edilen tüm nedenlerden dolayı mentorlük hizmeti hayatın her alanında önemli bir yer tutmaktadır (Özkalp, 2006: 59). Mentorlük hizmetinden toplum içerisinde gün geçtikçe faydananlar artmasına rağmen kadınların bu hizmetten mahrum kaldıkları gözlemlenmektedir. Kadın çalışanların üst kademe pozisyonlarda olmaması alt kademede çalışan kadın işgörenlerin mentorlük hizmet eksikliği yaşamasına sebebiyet vermektedir (Özünü, 2013: 30).

2.4.4 Kadın ve Erkek Arasındaki Tarz Farklılığı

Kadın ve erkekler arasındaki tarz farklılıkları problem çözme, analitik düşünme, mücadele etme, motivasyon, sosyalleşme ve öğrenme yetileri gibi konularda ortaya çıkmaktadır. Kadınlar işgörenler, yapılan araştırmalar neticesinde erkek yöneticilere göre otorite ile daha iyi bir iletişimde buldukları ve anlaşabilme yetilerinin daha yüksek oldukları görülmektedir. Buna karşın erkek işgörenlerin agresif ve iletişim güçlükleri çektikleri görülmektedir (Çolak, 2013: 45).

Kadın çalışanların genellikle cinsiyetlerinin getirdikleri belli davranış özellikleri bulunmaktadır. Örneğin; kadınlar nazik, duygusal, mütevazı, hassas, duyarlı, sorumlu

gibi özellikler sergilemekteyken erkekler ise soğukkanlı, kararlı, baskın, sert, otokrat, rekabetçi özellikler sergilemektedir. Bu tür davranış özellikleri doğuştan olabileceği gibi sosyal kültürel ortam tarafından da öğrenilen, öğretilen rollerin etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler üst kademe yönetici özelliklerinde de kendisini göstermektedir (Özdevecioğlu, 2001: 127-128). Bu durumu Soyşekerci de (2006: 16-17) kadın ve erkeklerin doğuştan kaynaklanan cinsiyet farklılıklarını yansıması olarak ifade etmektedir.

Ortaya konulan bazı davranış ve algılamalar da bu durum yansıtmaktadır. Kadın ve erkek yöneticilerin zamanla yönetim anlayışları da değişmektedir. Kadın yöneticilerin; istikrarlı bir şekilde planlara ayrılmış çalışmaları bulunmaktadır. Çalışanları teşvik edici görev tanımlamaları, açık bir şekilde belirlenmiş ve doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetlere zaman ayırarak çalışırken; erkek yöneticiler, ara vermeksizin hataya karşı anlayış göstermeyen bir anlayış içerisinde doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetlere zaman ayırmadan bir yönetim anlayışına sahiptirler. Kadın yöneticiler üzerinde yapılan çalışmalara göre erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin yönetim ve otoriter tarzları üzerine değerlendirmede kadın yöneticilerin insan odaklı ve işgörenleri destekleyici yönetim tarzına sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Kadınların sadakat ve iletişim becerilerinin daha yetkin bir yönetim anlayışına sahip olduğunu ifade etmektedirler (Ünsoy ve Gürol, 200: 395'den aktaran Özdevecioğlu, 2001: 128). Bir diğer husus ise kadınlar, yönetim pozisyonlarına geldiklerinde erkek yöneticilere göre kendilerini ayarlayıp bu tarz davranış özellikleri sergilemektedirler. Kadınlar, yönetici pozisyonunda zamanla kendi beceri ve davranışlarını benimsemeye başlayarak kendi yönetim anlayışlarını yerleştirirler (Akdöl, 2009: 68).

2.4.5 Astların ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tavırları

Astlara örgüt yönetimi içinde üst kademe pozisyonları için görevlendirme yapılırken, üstler tarafından kadınların kabul edilme olasılığı da dikkat çekmektedir. Terfi esnasında kadın çalışanlarda olumsuz bir davranış gözlemlenmekte, kadınların yüksek bir pozisyona gelmelerine engel olan bir durumdan bahsedilir (Cicioğlu, 2005: 606'dan aktaran Serap, 2006: 61).

Üstüngüler'in Sakarya'da bankacılık alanında yapmış olduğu çalışmada, çalışan kadınların alt kademedeki çalışanlar tarafından benimsenmemesi ve üst kademede bulunan kadın yöneticilerin gerek alt kademedekilerle gerekse erkek yöneticiler

tarafından olumsuz davranışlara maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır (Üstüngüler, 2004: 70).

Bu araştırmalar göstermektedir ki örgütlerde çalışan kadınlar üzerinde bir baskı ve benimsenmeme durumu söz konusudur. Kadın işgörenler kadın yöneticilerle çalışmak istememektedir. Kadın çalışanlar genellikle kadın çalışanları kendilerine rakip olarak görmekte ve kadın yöneticilerden daha fazla beklentiye girmelerine sebebiyet vermektedir (Özünü, 2013: 33).

2.5 Cam Tavan Olgusundan Kaynaklı Engeller

Kadın çalışanların üst kademe pozisyonlara yükselmesini engellenmesini ifade eden “cam tavan” kavramı çeşitli engeller içermektedir. Bu engellemeler Karaca'nın (2007: 52) yaptığı çalışmada 3 başlık altında toplanarak sınıflandırma yapılmıştır (Karaca, 2007: 52). Bireysel faktörler altında çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları iken “örgütsel faktörler”i örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, resmi olmayan iletişim ağlarına katılma; toplumsal faktörler ise mesleki ayırım, stereotipler oluşturmaktadır.

Şekil 1: Cam Tavan Engelleri

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
<ul style="list-style-type: none">• Çoklu Rol Üstlenme• Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt Kültürü• Örgüt Politikaları• Mentor Eksikliği• Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama	<ul style="list-style-type: none">• Mesleki Ayırım• Stereotipler

2.5.1 Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Cam tavan algısını oluşturan etmenler, kadın yöneticilerin iş ve iş dışı yaşamda dengeyi sağlamak için çoklu rol üstlenmesi, kadınların üst kademede yöneticilik yapması durumunda yaşayabilecekleri sıkıntıları öngörüp kaçınmak istemesi manasına gelen kişisel tercih algılarıdır.

2.5.1.1 Çoklu rol üstlenme

Kadınlar, çalışma hayatında çalışan olmanın yanında anne ve eş gibi sorumlulukları da bulunmaktadır. Bu rol ve sorumlulukları nedeniyle kariyer ilerlemelerine ara vermek durumunda kalmaktadırlar. Çalışan kadınların, profesyonel iş hayatında kendilerini gösterebilmeleri için üstlenmiş ve üstlenme zorunluluğunda olduğu bu roller arasındaki dengeyi kurması zaman alabilmektedir. Bu sebeple genellikle çalışma hayatında zaman yönetimini doğru şekilde planlamak için daha az emek ve zaman gerektiren pozisyon veya işleri tercih etmektedir.

Şekil 2: Kadının Rollerini



Bu nedenlerden dolayı evli ve çocuk sahibi olan kadın işgörenlerin, kariyer basamaklarını erkek meslektaşlarına göre daha yavaş çıktıkları ve üst kademe pozisyonlarına gelmelerinin daha uzun sürdüğü görülmektedir. Bu süreçte karşılaştıkları “cam tavan” engeli, evlendikten sonra çocuk büyütme amacıyla kariyerlerini duraklatmalarına ve zaman zaman da kariyerlerini sonlandırmalarına neden olmaktadır. Kariyerlerinde duraksama yaşamak istemeyen kadınlar, genellikle evlilik ve çocuk sahibi olmayı, hedefledikleri kariyer noktasına kadar erteleme yolunu seçmektedir. Bununla birlikte, iş ve iş dışı yaşamda iyi bir denge sağlayabilen kadınlar, kariyerlerinde hedefledikleri yolda başarılı olmakta, hırslı davranmakla kendilerini göstererek tecrübeleriyle üst kademe pozisyonlara gelerek görev alabilmektedir (Öztürk, 2011: 36; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 5; Tükeltürk ve Perçin, 2008: 115; Korkmaz, 2014: 10).

Sonuç olarak kadınların iş ve iş dışı yaşamlarında rollerinden dolayı kadınlar üzerinde baskı ve yük oluşturmakta bu durum da kadınların kariyer hedeflerine yükselmesini engellemektedir.

2.5.1.2 Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Kadınların çalışma hayatında kariyer hedeflerine ulaşamamalarının önlerindeki en önemli engel kendi tercih ve algıları ile koydukları “cam tavan” engelidir. Çünkü bireyin kendi kendisine belirlediği sınırları kati bir şekilde geçmemek için planlamalarda bulunur. Bu kararları almasında ise kadının çalışma hayatında karşı kaşıya kaldığı engelleri kabullenmek durumunda hissetmesi, kendisini güçsüz görmesi, verilen sorumlukları yerine getiremeyerek yöneticileri tarafından takdir göremeyeceğine olan inancı gelmekte ve kariyer hedeflerini sonlandırmaktadır (Çelik ve Fettahoğlu, 2007: 255-257; Korkmaz, 2014: 9).

Kadınların mevcut potansiyellerini fark etmemesi sonucunda, yönetici pozisyonunda yer almaktan ziyade yönetilen pozisyonunda kalmayı tercih etmektedir. Bu durum kadınların kendilerine cam tavan engelleri oluşturarak bu durumun oluşmasına ise erkeklerin sebep oldukları inancı bulunmaktadır (Özünü, 2013: 38-40).

Kadınların kendi kendilerine koyduğu engeller ise, maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir;

- a. Kadınların kendilerine yönelik olumsuz önyargı ve davranışları kabullenmeleri
- b. Kişisel ve yönetsel anlamda kendilerini geliştirebileceklerine olan inançlarını yitirmeleri
- c. İş ve sosyal hayatında kariyer engeline sebep olan durumların değişmeyeceğine yönelik yaygın inanışın bulunması ve bu durumla baş edemeyeceklerine yönelik inanışları
- d. İş ve aile arasında sorun yaşaması sonucu, çalışan kadınların iş dışı zamanda ailesine zaman ayıramadığı duygusu ile kariyer gelişimlerinde süreklilik sağlayamamaları.
- e. Olumsuz düşünce ve davranış sonucunda özgüven eksikliği yaşayarak kariyer hedeflemesinin doğru yapılamaması (Çelik ve Fettahoğlu, 2007: 255 - 257).

Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları cam tavan engellerini yıkmaları, hedefleri doğrultusunda mücadele etmelerine bağlıdır. Kadınların, eğitim düzeyi başta olmak üzere sosyal gelişmişlik düzeyi arttıkça bu engelleri aşması daha mümkün hale gelecektir. Kadınlar doğuştan gelen özellikleri dolayısıyla, eş ve anne rollerini yerine getirmek isterler. Bu sebeple iş hayatının getirdiği uzun çalışma süreleri, çalışılan

kurum temsili için uzun seyahatlere çıkma durumlarından kaçınırlar. Bu sebepler kadınların üst kademe yönetici olmalarına engel teşkil etmektedir (Karaca, 2007: 57).

2.5.2 Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınlar, çalışma hayatında kurum içindeki terfi imkânlarından eşit derece yararlanamamaktadır. Genellikle üst kademe pozisyonlarda görev alacak çalışanların erkek işgörenlerden seçilmesi örgüt tarafından konulan ciddi bir engel durumudur. Örgüt içerisinde bulunan kadınların üst kademe pozisyonlarda daha fazla görev alabilmek için erkeklere göre daha fazla emek vermesi gerekmektedir. Kadınlar, kendilerini göstermek için daha fazla çalışma davranışı içerisine girmektedir.

2.5.2.1 Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları

Örgüt kültürü tanımlaması ilk kez Japonya'da Athos ve Pascale, ABD'de ise Waterman ve Peters tarafından incelenerek literatüre kazandırılmıştır (Timuroğlu ve İşcan, 2007: 119). Örgüt kültürü ile ilgili birçok tanımlama bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile insanların sosyal hayatlarını düzenleyip yeniden kurmasını sağlayan aktif bir olgu olarak tanımlanmıştır (Durğun, 2002: 115).

Kadınlarla erkeklerin örgüt içerisinde farklılıklarını belirleyen toplum içindeki kadına bakış açısı, kadına verilen değer ve organizasyonun yapısı tarafından oluşturulmaktadır. Kadınların üst kademe pozisyonlara çıkmasını engelleyen sebeplerden birisini de örgüt kültürü ve yapısı oluşturmaktadır. Örgütü oluşturan bireylerin düşünce ve davranışlarını belirleyen bir değer ve inançlar bütünü tarafından oluşmaktadır. Kadınların çalışma hayatına geç girmesinden dolayı birçok örgüt içerisinde yerleşmiş ve oluşturulmuş kültür erkekler tarafından meydana getirilmiştir. Üst kademe pozisyonundaki erkeklerin karar verici pozisyonda olması kadınların örgüt iklimini bozacağı düşüncesi üst kademe görev alamamalarına sebep olmaktadır (Çetin ve Atan, 2012: 21-22).

Kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında terfi olanağı arasında farklılıklar bulunmaktadır. Kadınlara terfi olanağının daha az sunulmasının nedenleri ise şu şekilde sıralanmaktadır: Kadınların zamanla toplum içinde kalıplaşmış yerleşmiş konumları, erkek çalışanların kadın çalışanlarla birlikte çalışmak istememesi, kariyer süreci ve aşamalarının erkeklerin beklentileri ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde oluşturulması, kadınların erkek meslektaşları ile resmi olmayan iletişim ağları aracılığıyla iletişim

kurmakta sorun yaşamaları, üst kademe pozisyonundaki yönetici yetkisinin örgütün hepsini kapsamaması gibi sebeplerdir (Karaca, 2007: 58; Gayle, 2009: 1-3).

Kadın iş görenlerin, performansının çalışmaya başladıkları ilk dönemlerde erkeklerden daha yüksek olmasına rağmen, üst kademe pozisyonlara çıkıldıkça performansın kadınların sayısının azalmasıyla paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu durumun en önemli sebebi ise örgüt kültürü içerisinde kadınların yer bulamamasıdır. Terfi süreçlerinde kadınların ayrımcılığa uğradıkları gözlemlenmektedir (Akdöl, 2009: 55-58). Kadınların eş, kalıplaşmış önyargı, çalışma saatlerinde esneklik, iş yerlerinde çocuk bakım hizmetleri ve kurum tarafından kadın işgörenlerin desteklenmemesi gibi sebeplerle üst kademe pozisyonlarda yer alamamalarına neden olmaktadır.

Erkeklerin çoğunluğunu oluşturduğu örgütlerde yazılı politika ve uygulamalar sebebiyle kadınların önlerindeki engeller ücret ve terfi durumlarını etkilemektedir. Böylelikle örgüt içerisindeki kültür daha da yerleşecektir. Örgüt içindeki sınırlı sayıdaki pozisyona ulaşmak isteyen erkek işgörenler, kadınların üst kademe pozisyona ulaşmalarına çeşitli engellemelerle müdahale etmektedirler. Örgüt içerisinde demokratik bir sistemin olmaması ve kadınların terfi imkânlarının engellenerek baskı altına alınması örgüt kültürü ve çalışanlarının etkisi ile oluşmaktadır (Güner, 2011: 54-56).

2.5.2.2 Mentor Eksikliği

Mentor, bireylerin kariyer hedeflemelerine ulaşmasında rol model alıp yükselmelerinde yol göstericidir. Aynı örgüt içerisinde farklı pozisyonlarda çalışan, deneyim kazanmış bireylerin örgüt içerisindeki çalışanlara yardımcı olmasını ifade eder. Örgüt içerisinde çalışanları yönlendirmek ve kariyer süreçlerine yardımcı olmak asıl görevidir. Geçmişte mentorluk önemsenmeyen bir konuyken günümüzde hem örgütler hem de çalışanlar tarafından önemsenen bir konu haline gelmektedir. Mentorluk konusunda kadın işgörenler örgüt içerisindeki en mahrum olan gruptur. Üst kademe pozisyonda kadın yönetici sayısının az olması kadın mentorun örgüt içerisinde kadın işgörelere danışmanlık yapma imkânından mahrum olmasına yol açmaktadır (Çelik, 2007: 20-25).

Kadınların kendilerine mentorluk yapacak mentor bulamaması durumunda kadınların terfi ve pozisyon değiştirmelerinde engel olmaktadır (Doğru, 2010: 49-51). Ataerkil toplum yapısı, sosyo kültürel etmenler ve kadınlara Mentorlük desteği sağlanmaması kariyer planlama süreçlerinde destekten mahrum kalmasına, süreci

sadece kendi deneyim ve tercihleri ile sürdürebilmelerine sebep olmaktadır (Amer, 2013: 44-50).

2.5.2.3 Resmî Olmayan İletişim Ağlarına Katılmama

Resmi olmayan iletişim ağları örgüt içerisinde resmi iletişim ağlarından daha önemli durumdadır. Örgüt içerisinde açılacak pozisyonlar, çalışma arkadaşları arasındaki sorunlar, hangi çalışanların birbirleri ile yakın ve uzak mesafe ilişkilerinin olduğu, diğer işgörenlerin işlerine etki edebilecek iş durumlarının bilinmesi gibi dedikodu, söylentiler genellikle telefon veya yüz yüze aktarılarak kullanılmaktadır (Tüzün, 2007: 99-102). Erkek işgörenler kariyer hedeflerinde ilerlemek için iletişim ağlarını güçlü tutma eğilimindedirler. Kadın işgörelere nazaran erkek işgörenler üst kademe yöneticilerle iş dışı resmi olmayan iletişim ağları kurarak iş ve örgüt politikaları hakkında bilgi sahibi olup durumu fırsata çevirip kariyer planlamalarında net bir planlama yapabilmektedirler.

Örgütler bu iletişim sayesinde örgüt içindeki işgörenler hakkında daha detaylı bilgi sahibi olmakta, yetkinlikleri ve motive kaynakları hakkında bilgi sahibi olarak en uygun adayın terfi ettirilmesini sağlamakta kullanılmaktadır (Çetin ve Taşkın, 2012: 20-22). Sosyal ve kültürel etmenler kadınların iş dışı düzenlenen organizasyonlara katılımını engellemekte ve kadınların kariyer gelişiminde onlara fayda sağlayacak fırsat ve sosyalleşme imkânlarından mahrum kalmalarına neden olmaktadır (Orhan ve Özyer, 2012: 970-974).

Örgüt içerisinde başarılı bir yönetici olmak gerek örgüt içerisinde gerekse örgüt dışı resmi olmayan iletişim ağlarına katılmakla mümkün olmaktadır

2.5.3 Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Toplumsal faktörler kadınların yaşamını sürdürdüğü toplumda kadınlara uygun mesleklere yönlendirilmesi ve kadınlara yönelik olumsuz önyargıları ile kadınların kendi kendine oluşturdukları engelleri ifade etmektedir.

2.5.3.1 Meslekî ayırım

Toplumdaki roller bireylerin cinsiyetlerine göre belirlenmektedir. Bu roller mesleklerin sadece belirli bir cinsiyet ile kadın işi, erkek işi gibi özgülmesine neden olup mesleki ayırma neden olmaktadır. Genel olarak hemen hemen her toplumda

kadınlara yedek işgücü kaynağı olarak bakılmaktadır. Kadın her zaman önce aile bakımını üstlenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Şahin, 2007: 40-42).

Mesleki ayırım cinsiyete göre dikey ve yatay ayrışmayı getirmektedir. Yatay ayrışma erkek ve kadın işi ayırımına sebep olmaktadır. Mühendislik, mimarlık gibi meslekler genellikle erkeklerin çalıştığı işler olarak sınıflandırılırken; hemşirelik, öğretmenlik gibi işler kadınların çalıştığı işler olarak sınıflanmaktadır. Dikey ayırmda ise aynı işi yapan, aynı beceri ve yetkinliğe sahip erkek ve kadın işgörenler arasında kadının adil bir değerlendirmeye tutulmadan kariyer sürecinde üst kademe pozisyonlara çıkması için daha uzun süre beklemesini ifade etmektedir. Kadınlar mesleki ayrımcılığa maruz kaldıkları için kariyer engeli olarak bu ayrımcılıkla da mücadele etmeleri gerekmektedir (Karaca, 2007: 62-65).

2.5.3.2 Kalıplaşmış önyargılar

Stereotipler, toplumdaki her kesimin gelenek ve göreneklerin etkisiyle kişisel yaklaşımları ile ortaya çıkan basmakalıp önyargıların kişinin davranışlarına etki etmesine sebep olmasıdır. Önyargının temelinde gerçekte bağlantısı olmayan durumlar yatar. Tutum ile birey önyargılarının bir arada bulunması olarak özetlenebilir. Çalışma hayatında genellikle erkeklerin daha başarılı birer yönetici oldukları gibi önyargılar kadınlar için örgüt içi terfi ve pozisyon değişimlerine engel oluşturmaktadır.

Kadınların iş ve aile hayatı dengesini sağlayamayacağı, erkekler kadar sert, otoriter, mücadeleciler birer yönetici olamayacakları, çalışma saatleri haricinde esnek çalışmaya uyum sağlayamayacakları ve aşırı duygusal bir yaklaşım içinde olup doğru bir karar veremeyecekleri birer tipik stereotip örnekleridir (Onay, 2014: 77-79). Erkek egemen bir örgüt içerisinde cinsiyet sınıflamaları, önyargılı yaklaşımlar basmakalıp düşünceler kadınların örgüt içerisinde yanlış değerlendirilmesine yapılmasına sebep olur. Örneğin; örgüt içerisindeki bir erkek evlenecekse bu örgüt yönetimi ve diğer çalışanlar tarafından erkek işgörenin daha düzenli ve kararlı bir çalışma süreci getireceği şeklinde yorumlanırken kadın işgörenin evlenmesi ise genellikle hamile kalıp işi bırakacağı yönünde yorumlar getirmektedir.

İş görenler hedefleri doğrultusunda başka bir işte çalışmak için ayrıldıklarında erkek işgören için fırsat değerlendirme, mantıklı doğru bir karar olarak yorumlanırken kadın işgörenin aynı sebeplerle ayrılması kadınlara güvenilmemesi gerektiği algısının ortaya çıkmasına sebep oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde kadın işgörelere getirilen eleştiri: kadınların kırılğan bir yapıya sahip olmasıdır. Bu durum kadınların verimlilik

ve performans düşüklüğüne sebep olacağı beklentisine sokarken erkek işgörenin performansını arttırarak hatalarından ders alacağı algısına sebep olmaktadır (İnel, 2013: 8-12)

Bu tür değerlendirmeler, toplumsal rollerin örgüt içerisinde kadın rol modellerin oluşmamasına neden olmaktadır. Kadınlara yaygın bir şekilde yöneltilen önyargılar ise şu şekilde sıralanabilir:

- a. Uzun çalışma saatlerine katılamazlar
- b. Çok duygusal olup mantıklı ve hızlı karar verme yetileri bulunmamaktadır.
- c. Kariyer hedeflerinde erkekler kadar başarılı ve kararlı bir şekilde emek vermezler
- d. İş ve iş dışı hayatları arasında bir denge kuramazlar.
- e. Esnek çalışma koşullarına uygun değildirler.
- f. Kadın yöneticilerin yönetim konusunda adil davranmayacağı düşünülmektedir
- g. Adil bir yönetici olamazlar (Fettahlıoğlu, 2007: 258-259).

2.6 Cam Tavan Sendromu Çözüm Yolları ve Stratejiler

Kadınlar çalışma hayatında karşılaştıkları engeller nedeniyle iş hayatında hedeflerine ulaşmakta sorun yaşamaktadır. Terfi ve atama imkânlarının kapanması, eşit işe eşit ücret uygulanmaması, işten çıkarma sırasında dezavantajlı gruplar içerisinde kadınların da bulunması kadın işgörenleri kendi işlerini kurmalarına sevk etmektedir. (Fettahlıoğlu, 2007: 260-263).

Şekil 3: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler



2.6.1 Kurum ve Kuruluşların Yapabilecekleri Uygulamalar

Kadınların cam tavan engellerini aşabilmeleri sadece kendi çabaları ile mümkün değildir. Bu durumdan dolayı kurum ve kuruluşların cam tavanı aşması için yapabilecekleri bazı uygulamalar bulunmaktadır.

- Bilimsel veriler dikkate alınarak kadınlara yönelik önyargıların her zaman doğru olmadığını dikkate alınması
- Kadınların cinsiyetleri sebebiyle üstlendikleri roller sebebiyle işten çıkartılacak işgörenler olarak görülmeli, kadınlara uygun esnek çalışma saatleri ve uygulamaları yapılarak kadınların iş hayatından kopmaları engellenmelidir.
- Kadınların eğitimi kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri açısından çok önemlidir.
- İşyerlerinde belli sayıda çalışan bulunması durumunda hükümlü ve engellilerin istihdamına ilişkin pozitif ayrımcılık uygulamalarının kadınları da içerecek yasalarla desteklenmelidir.
- Kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri başta olmak üzere kuruluşların kadınların kariyer gelişimi için eğitim faaliyetleri ile desteklenmelidir (Çalışkan, 2012: 95-100).

2.6.2 Kadınların Yapabilecekleri Uygulamalar

Kadınların kariyerleri için önemli bir adım olan terfi durumlarında bekledikleri pozisyonlara yükselemediklerinde hayal kırıklığı yaşamaktadır. Kariyer hedeflerine ulaşma konusunda motivasyonlarında ciddi azalmalar görülmektedir. Bu engellerle karşılaşan kadınlar genellikle işten ayrılıp kariyer hedeflerine yönelik çabalardan vazgeçmektedirler. Cam tavan, kadınların terfilerde karşılaştıkları en temel engeldir. Kadın yönetici veya kadın işgörenlerin cam tavanı aşmaya yönelik bazı uygulamalar şunlardır:

- a. Kadınlar çalışma hayatında farkındalık yaratarak en az erkek yöneticiler kadar sorunları çözebilme kabiliyetlerinin olduğunu göstermelidir.
- b. Liderlik yeteneklerini geliştirmelidir.
- c. Kendine olan öz güvenlerini kaybetmeden daha kararlı kariyer planlamaları yapmaları gerekmektedir.
- d. Kurum içerisinde niteliklerini geliştirmelidir.
- e. Kadınların daha fazla emek harcayarak süreç konusunda daha dayanıklı olmalı
- f. Özellikle mesleğinde başarılı olan kadın üst kademe yöneticilerinden Mentorluk desteği almalıdır.
- g. Kadın iş görenlerin kolay çözülemeyen sorunları çözerek farkındalık yaratacak faaliyetler içerisinde bulunması gerekmektedir (Özünü, 2013: 42-43).

2.6.3 Mesleki Eğitim Alma Stratejisi

Kadınların çalışma hayatındaki kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için statülerini yükseltmeleri gerekmektedir. Eğitimsiz olduğu sebebiyle kadınlara vasıfsız işgören tanımlaması yapılması ve bu sebeple de daha az ücretle çalışan bireyler olarak görülmektedir. Günümüzde kadınların eğitim imkânları artmakta ve böylelikle eşit koşullarda imkânlara sahip olabilmektedir. Eğitim seviyelerinin artması kadın işgörenlerin üst kademe pozisyonlara çıkma şanslarını yükseltmektedir (Gürdal, 2006: 31-42).

Kadınlara yönelik önyargıları kırabilmek için üniversitelerin iş birliği ile mesleki eğitim programları kadınların cam tavan engelini aşmalarını sağlayacaktır. Ücret ve çalışma şartları daha iyi olan işlerde çalışabilmek yüksek eğitim ve beceri sahibi olmayı

gerektirmektedir. İyi bir eğitim kadınların gelişimlerine katkı sağlayacaktır (Erçen, 2008: 33-35).

2.6.4 Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Mentordan yardım alma stratejisi, kariyer sürecinin başında olan bireyler için oldukça önemlidir. Çünkü mesleki danışmanlık hizmeti alan bireyler motivasyonu artmış, cesaretlenmiş, bilgilendirilmiş ve deneyimlerden faydalanmış bir şekilde kariyer sürecini yönlendirme imkânına sahip olacaktır. Mentordan destek alma sadece iş hayatında değil insan ilişkilerini geliştirerek sağlıklı bir sosyal hayat yaşamasını sağlayacaktır (Baruçugil, 2004: 359-362).

Kadınlara, mentor yardımı özellikle üst kademe pozisyonlara ulaşmak için kariyer ilerlemelerine fayda sağlamaktadır. Stres yönetimini, kadınlara yönelik önyargıları yıkmak mentorun sağlayacağı yardım ile mümkün olacaktır. Fakat kadınlar kariyer yönetimleri açısından son derece önemli olan mentor desteği konusunda ayrımcılığa uğramaktadır (Erçen, 2008: 36-38).

Erkek egemen çalışma ortamında oluşturan örgüt kültürünü bilmeyen kadınlar mentor sayesinde bilgi sahibi olup, örgüt kültürüne daha çabuk uyum sağlayarak örgüt içerisinde kendilerini gösterme imkânlarına sahip olurlar (Irmak, 2010: 59).

2.6.5 Sosyal İlişkileri Geliştirme Stratejisi

İşletmelerde iletişim olmazsa olmaz bir noktadır. Çalışanların iş hayatında çalışma arkadaşlarıyla uyumu kolaylaştıracaktır. Çalışma ortamında genel kabul gören kıyafet, üslup ve davranış şekilleri kariyer geliştirme açısından önemli bir mesafe kaydetmelerini sağlamaktadır. İş ortamındaki arkadaşları ile etkili bir sosyal ilişki içerisinde olan kadınlar kurdukları bağlar sayesinde örgüt tarafından benimsenmeleri kolaylaşmaktadır. Kimi zaman ise örgüt içerisindeki davranış ve üsluba uygun şekilde hareket eden kadın işgörenler örgüt tarafından dışlanmayarak örgüt için benimsenen işgörenler olarak çalışma hayatlarını sürdürmektedir. Dolayısıyla kadınların üst kademe pozisyonlarda bulunmaları örgüt içerisinde kendilerini gösterip kariyer hedeflerinde terfi imkânını artıran bir durumdur. (Erçen, 2008: 36-40).

2.6.6 Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi

İşletmelerin, hedeflerine ulaşması, toplumsal isteklerini karşılaması için kadınlara yeni bilgi ve beceriler kazandırması gerekmektedir. Bilgi ve beceri geliştirme

eğitimlerin verilmesi iş dñnyasındaki kadınların cam tavan engellerini aşmaları için önemlidir (Erçen, 2008: 41).

2.6.7 Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Yüksek performans gösterme stratejisi üç temel noktaya dayanmaktadır. Bu üç temel nokta bireyin beklenenden daha çok çalışması, diğer adaylardan da daha fazla çalışması ve yetkinlik, becerilerini geliştirerek diğer adaylardan sıyrılmasını şeklindedir. Kadınlar genellikle bilgi ve becerileri doğrultusunda daha yüksek performans sağlayabilecekleri işlerde çalışmak istemektedirler. İşletme açısından daha zor ve daha çok sorumluluk gerektiren işlerde görev alarak örgüt içerisindeki üst kademe yönetim tarafından fark edilmeyi ve yetkinliklerini göstermeyi amaçlamaktadırlar. (Çetin ve Taşkın, 2012: 24-26).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde cam tavan olgusu, kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engelleri ve yönetici pozisyonunda karşılaştıkları engellere yönelik yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalara değinilecektir. Son yıllarda çalışma hayatında varlığını giderek hissettiren cam tavan olgusu ülkemizde de genellikle turizm, sağlık, eğitim alanlarında yapılan çalışmalarla irdelenmeye çalışılmaktadır. Cam tavan olgusuna yönelik erişime açık ve ulaşılabilirliği bulunan çalışmalar özellikle turizm, bankacılık, sağlık ve eğitim alanlarında yoğunlaşmıştır. Kadın istihdamının yoğun olduğu bu alanlarda cam tavan olgusuyla ilgili çalışmalar yapılmıştır.

3.1 Yurtiçi Araştırmalar

Erçen 2008 yılında “Kadınların Cam Tavan Aşma Stratejilerini: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme” adlı doktora tezinde Türkiye’deki kadınların cam tavanı aşma stratejilerini belirlemek ve kariyerlerini ilerletmek amacı bulunmaktadır. Araştırma Financial Times 500 listesine giren Türk işletmelerinde çalışan 230 kadınla gerçekleştirilmiş. Araştırmaya kadınların cam tavanı algılama ve bunu aşmaya yönelik stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan 400 anket 11 şirkete elden teslim edilmiştir. Gönüllü katılan katılımcılardan 3 gün sonra geri toplanmıştır. 230 gönüllü katılımcının geri dönüş yapması ile çalışma gerçekleştirilmiştir. 196’sı analize elverişli olması sebebiyle değerlendirilmiştir. Verilerin analizi çoklu regresyon ve tek yönlü varyans analizi ile de istatistiksel analizlerden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda yüksek performans gösterme stratejisinin kadınların kariyer ilerletme süreçlerinde anlamlı bir ilişkisinin olduğunu göstermiştir. Bu stratejinin anlamlı olmasının en önemli nedeni ise çalışan kadınların iş ve yaşam dengesini sağlamak için uygulanan insan kaynakları stratejilerinin performans artışına neden olduğuna yönelik bulguların varlığı ileri sürülmektedir. İnsan kaynakları birimleri tarafından kadınların iş ve iş dışı yaşamda cinsiyete bağlı sorumluluklarını dengede tutmada önemli rolü olduğu vurgulanmıştır. Kadınların özellikle hamilelik süreçlerinde çalışma hayatındaki görevlerini iyi bir şekilde planlamaları ve bu konuda destekleyici politikaların varlığının önemine vurgu yapılmıştır.

Aksoy 2012 yılında “Koşul Bağımlılıklar Çerçevesinde Örgütlerin Cam Tavan Düzeyinin Sınıflandırılması: Eğitim ve Sağlık Sektörü Karşılaştırmalı Örneği” adlı doktora tezinde örgütlerin cam tavan düzeylerine yönelik bağımlılıklar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Böylelikle mikro ve makro örgüt kuramları ifade edilmek istenilmiştir. Ankara’da sağlık ve eğitim sektörlerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Kadınların daha fazla yükselebilecekleri ve yükselme imkânlarının sınırlı olduğu varsayımıyla bu sektörler seçilmiştir. Kapalı uçlu anket yöntemi ile sadece Ankara ilindeki sağlık ve eğitim sektöründe çalışan kadınlarla cam tavan algısını ölçmeye yönelik yeni bir ölçek oluşturulduğu belirtilmiştir. Bağımsız örneklem için t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), pearson korelasyon katsayısı analizleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda kadınlar için sağlık alanında çalışmaları geleneksel bir alan olarak belirtilmiştir. Kadınların insanlara daha iyi hizmet ettikleri için sağlık alanında kadınların yükselmesinin daha rahat olduğu ifade edilmektedir. Eğitim sektörünün ise kadınlar için uygun olmayan bir sektör olduğu vurgulanmaktadır. Eğitim sektöründe kadınların daha fazla yer alamaması erkeklerin uzun yıllar boyunca kendi iletişim ağlarını kurarak örgüt içinde yerlerini sağlamlaştırdığı ifade edilmektedir. Kadınların yükselme oranı geleneksel kadın alanı diye tabir edilen alanlarda çalışmasına bağlı olduğu ifade edilmiştir. Kadınların kamu sektöründe özel sektöre nazaran daha az cam tavan algılarının daha zayıf olduğu tespit edilmiştir.

Ünal 2015 yılında “Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasına göre, kadınların üst kademe yönetici olmak için karşılaştıkları engellerin çoğunluğunu bireysel faktörlere bağlı olduğu ve kadınların dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Kadınların cam tavanı aşma sürecinde eşinin, eğitim seviyesinin, kültürel öğelerin belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Bu etkiler kadının kariyer engelleri aşmasında göstereceği liderlik özellik kazanımlarına da etki yaptığı ifade edilmiştir.

Yılmaz 2013 yılında “Kadın Ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları İstanbul İli Örneği” araştırmasında; İl, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin yaşadıkları cam tavan sendromuna ilişkin algı düzeyleri ortaya konulmaya çalışılmış. Kadınların eğitim sektöründe yönetici olan kadınların karşılaştığı sorunlar ve sektördeki toplumsal cinsiyet ayrımcılığının araştırılması amaçlanmıştır. Kadınların eğitim alanında yönetici kademelerinde yeteri kadar yer alamamalarının nedenlerinin tespit edilmesi, ayrımcılığa sebep olan

uygulamaların belirlenmesi sağlamıştır. Çalışma kapsamında örgüt kültürü ve informal iletişim ağlarına katılma konusunda uyum sağlayamayan kadınların çoklu rol üstlenme ve stereo tiplerinde eklenmesiyle daha fazla cam tavana maruz kaldıkları ifade edilmiştir. Evli kadınların bekâr kadınlara nazaran daha fazla cam tavan engeliyle karşılaştıkları belirlenmiştir.

Çalışkan 2012 yılında “Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini Ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma”da Tekirdağ’da belediyede görevli 153 kadının cam tavan algısına yönelik sebepler belirlemeye çalışılmıştır. Evli ve çocuk sahibi olan kadın çalışanların ailevi sorumluluklarını göz önünde tutarak iş aile dengesi sağlayamadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Gülbay 2012 yılında “Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”sında ise İstanbul Bakırköy ilçesinde iki özel banka çalışanları ile iki özel hastane kadın çalışanları arasından rastgele seçilmiş 120 kadın katılımcı ile gerçekleştirilmiş bu araştırma neticesinde kadınların aldıkları eğitimler ile ulaşmak istedikleri pozisyon arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Aile ve sosyal çevrelerinin kariyer gelişiminde desteklerinin katkısı ve edinilen tecrübenin terfi etmelerinde önemli katkı sağladığı belirtilmiştir. Yönetici pozisyona gelme nedenlerinin ise çok çalışmak olduğunu, engellere karşı çaba gösterdikleri ortaya konulmuştur. Bu süreçte kendilerine yol gösteren rol modelin bulunmamasının kariyer engellerini aşmada zorladığını dile getirmişlerdir.

Atan 2011 yılında “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavan’a İlişkin Algılarının İncelenmesi” çalışmasında ise eğitim sektöründe cam tavan algısının bankacılık sektörüne göre daha geç ortaya çıktığını ifade etmiştir. Bu duruma etki eden en önemli sebeplerin varlığını ise kadınların medeni durumları ve kadınlara yönelik stereo tipler oluşturmakta olduğu belirtilmiştir. Lisansüstü kadınların informal iletişim ağları, örgüt kültürü ve politikaları, kadınların kişisel tercih ve algıları ve mesleki ayırım boyutlarını algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

Toraman 2011 yılında “Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetimsel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi” adlı araştırması Tokat ilinde bulunan kamu ve özel eğitim öğretim kurumlarında 15 yönetici ve 45 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre katılımcıların yarısı kadın yöneticilerinin varlığının iş hayatında olumlu sonuçlar doğuracağı yönünde fikir beyan ederken diğer yarısı ise

otorite, liderlik, sorumluluk gibi alanlarda kadınların yöneticiliklerinin zayıf kaldığı vurgusu üzerinde durduğu ifade edilmiştir. Kadınların erkek egemen toplum içerisinde aile ve iş çatışması yaşadığını ve kadınlara yakıştırılan yönetici pozisyonunun ise müdür yardımcılığı olduğu ifade edilmiştir. Kadınların yöneticiliğine karşı toplumun önyargılı şekilde yaklaşmasına rağmen kadınların kendilerine koydukları engeller daha belirleyici olduğu ve yeteri kadar kadın yöneticinin olmamasını ise kadına atfedilen geleneksel roller olduğu ileri sürülmüştür. Aile ile iş yaşamı çatışmasının kadının kariyer ilerlemesi üzerindeki etkisinin olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Karaca 2007 yılında “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”sında 140 erkek ve kadın yöneticiye uygulanan anketle kadınların çalışma hayatına katılımının artmasına rağmen üst düzey yönetici pozisyonlarında yeteri kadar kadın yönetici olmadığı ortaya konmuştur. Konya’da gerçekleştirilen çalışmada kadınların kariyer ilerlemelerinde eşit fırsatlar yakalayamamalarında buldukları örgüt kültür ve politikalarının etkili olduğu yönünde kuvvetli bulgular saptandığı belirtilmiştir. Bazı kadın çalışanların ise örgüt içerisinde kendisini kabul ettirme çabasının bulunduğu bahsedilmiştir. Kadın çalışanların üst düzey yönetici pozisyona gelmelerine engel olan nedenler şu şekilde ifade edilmiştir.

- Kadınların toplumsal rollerinin yanında iyi bir yönetici de olabileceklerine yönelik inanç bulunmamaktadır. Erkek yöneticilerin bu durumla ilgili kadın çalışanları tercih etme eğilimlerin az olması kararsız kalmalarından gelmektedir. Bu durum kadınlara yönelik geleneksel düşünce kalıplarının değişmediğini göstermektedir.
- Cinsiyete dayalı toplumsal değerler kadınlara yönelik yatay mesleki ayırım yapılmasına yol açmakta ve dikey mesleki ayrımla ilgili yeterli bilgiler elde edilemediği söylenmektedir. Kadınların yönetici pozisyonlarında yer bulamamasının temel sebepleri kadınların eğitim alanında yer bulamaması fırsat eşitsizliği olarak ifade edilmektedir. Yasal düzenlemelerle kadınlara yönelik engeller sınırlandırılabilir önerisinde bulunmaktadır.

3.2 Yurtdışı Araştırmalar

Yurtdışında yapılan çalışmalar kadınların yönetici pozisyonunda karşılaştıkları engelleri belirlemeye yöneliktir. Elde edilen bulgulara göre kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer engellerinin temel sebebi kadın yöneticilerin önyargıya maruz

kalma durumudur. Bu çalışmalarda kariyer engelleri belirlendikten sonra bunlara yönelik çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

Kariyer engellerinden cam taban sendromu, çalışma yaşamını içerisinde kadınların erkeklere göre daha fazla rastladığı görülmektedir. Cam tavan endormu ile birlikte cinsiyet ayrımcılığı da kariyer hiyerarşisinde ilerledikçe daha fazla karşılaşılan bir bulgu olarak ortaya çıkmaktadır. Avustralya, ABD, İsveç'te gerçekleştirilen bir araştırmada cam tavan algısının ABD'de daha düşükken, Avustralya ve İsveç'te ise daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Wright, 2003: 5-8).

İngiltere'de 2013 yılında yapılan bir başka çalışmada ise feminizimin cinsiyet eşitliği konusunda mesafe kaydederken, emek yoğun alanlarda çalışan kadınlar arasındaki eşitsizliğe etki etmediğini ortaya koymuştur. Kamu Politikaları Araştırma Enstitüsünün yaptığı araştırma neticesinde son elli yıllık bir süreçte erkek ve kadınlar arasında gelir adaletsizliği azalmasına rağmen, eğitilmiş olmasına rağmen emek yoğun işlerde çalışan kadınlar arasında gelir adaletsizliği giderek artmakta olan bir olumsuz durum olarak ortaya çıkmaktadır. Erkekler kadınlara nazaran aynı işi yapmalarına rağmen daha fazla ücret geliri elde etmeye devam ettikleri gözlemlenmiştir (Merrick, 2013: 1).

Dünyanın her yerinde kadınların erkeklere nazaran daha az maaş ve yan haklar elde ettikleri görülmektedir. Çeşitli raporlarda üst düzey aynı statüde olan kadınların erkeklere göre daha az maaş aldıkları ve kariyer sürecinde cinsiyet ayrımcılığı, örgüt tarafından kabul edilme durumlarında buldukları ifade edilmiştir. 51 üst düzey kadın yöneticinin 12 yıl boyunca ABD federal hükümeti tarafından daha az para ödülü, promosyon verdiğini tespit etmiştir (Brown, 2010: 15-20).

Dünyada büyük ölçekli şirketlerde yönetim kademelerinde cam tavan engelinin olduğu kanıtlanmış ve özellikle büyük ölçekteki şirketlerde bu engellemenin varlığı dikkat çekmiştir. Birleşmiş Milletler tarafından 1995 yılında paylaşılan verilere göre ABD'de 1984 yılında %44 olan üst düzey kadın yönetici sayısı dünya çapında ise %2 olduğu açıklanmıştır (Madichie, 2009: 50-65).

Yurt dışında kadınların kariyer süreçlerine yönelik yapılan çalışmaların özellikle kadınların örgüt içerisinde üstlendikleri liderlik modelleri ve liderlik modellerinin örgüt yönetim sürecine etkisinin belirleyiciliği üzerine olduğu görülmektedir. Bu çalışmaları kadınların örgüt içerisinde yönetici pozisyonlarda çalışmasına yönelik ön yargı ve olumsuz düşünce kalıpları takip etmektedir. Kadınların iş hayatında karşılaştıkları engellerin diğer sebepleri de rol model eksikliği ve teşvik edici danışmanlık

programlarının yetersizliği ile fazla iş y¼k¼n¼n zaman t¼ketime neden olduğu belirlenmiştir.

Kadının örg¼t i¼inde y¼netici pozisyonda bulunmasında liderlik modellerinin etkisine y¼nelik ¼alıřmalar şu şekildedir:

Hope 1999 yılında “Okul Liderlerindeki G¼ç: D¼rt Kadının Deneyimleri” adlı araştırmasında; iki yıl boyunca derinlemesine m¼lakat tekniği ile d¼rt kadın okul y¼neticisinin otorite ve liderlik alanlarındaki tecr¼belerini araştırmıştır. Araştırmaya g¼re liderlik fonksiyonu kuvvetli olanların b¼rokrasiyi azalttığı, adaletli bir y¼netim anlayışı sergilediği, farklı bakış a¼ılarına değer verildiği, kurumsallaşma uygulamaların yerleştiği sonucuna varılmıştır.

Abdela 2000 yılında “Palmiye Ağacından Parlamenteoya: Kadının Politik Liderlik ve Kamusal Yaşam İ¼in Eğitilmesi” adlı araştırmasında; Kadın lider, liderlik, politik liderlikte kadının yeri soruları sorgulanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilenlere g¼re bir ka¼ istisna dışında lider olarak tanımlananların hemen hemen hepsinin erkek olduğu g¼r¼lm¼řt¼r. Kadın liderlerin tarih sahnesinde yer alabilmesi i¼in kadınların bilgi, beceri, yetkinlik ile kamusal alanlarda aktif rol alması gerektiği ifadesi paylaşılmıştır. Toplumsal ve kamusal alanlarda cinsiyet temelli k¼lt¼r ve onun uygulamalarını değiştirmek gerektiği paylaşılmıştır.

Katz 2003 yılında “Kadın Eğitim B¼lge M¼d¼rleri: Liderlik İ¼in En İyi ¼rnek Algılar” ¼alıřmasında okullardaki kadın y¼netici sayısının az olma nedenlerini araştırmıştır. Buna g¼re kadın y¼neticilerin liderlik stillerinin y¼netici olmalarında belirleyici olduğu ifade edilmiştir. Y¼netici olmak isteyen diğer kadınlara rol modellik yaparak s¼re¼ i¼erisindeki tecr¼belerini paylaşarak bu konuda kadınların engelleri aşmalarına yardımcı olmaya ¼alıřtıkları bulgulanmıştır.

Billot 2002 yılında “Kadınlar Aracılığıyla Liderlik” ¼alıřmasında kadınların ¼alıřma hayatında eğitim liderlikleri ¼zerine ger¼ekleřtirilmiřtir. Araştırmaya g¼re kadınların erkeklere g¼re farklı ¼alıřma stilleri olduğu tespit edilmiştir. Kadınların ¼alıřma hayatında iletişim becerilerine g¼venirken erkeklerin ise ¼alıřma eğilimlerinin y¼ksek olmasına g¼vendikleri belirtilmiştir. Kadınlar yeni liderlik tipleri oluşturarak, g¼çlerini paylaşma eğiliminde oldukları, takım ve bağlantı yolları kurarak y¼neticilik g¼revlerini s¼rd¼rd¼kleri ifade edilmektedir.

Ön yargı ve olumsuz düşünce kalıplarına yönelik yapılan çalışmalar şu şekildedir:

Hutchinson 2002 yılında “Kadınların Okul Liderliği: Onları Lider Yapmaya Yardım Etmek İçin Atılacak Adımlar” adlı araştırmasında; Missouri eyaletinde yönetici olmak isteyen kadınların kariyer engelleri belirlenmeye çalışılmıştır. Kadınlara yönelik olumsuz düşünce kalıpları sebebiyle yöneticilik yapmaları yönünde kariyer engeli oluşturduğu ve lider, yönetici gibi pozisyonlarda erkeklerin olmasının beklentisi kadınların kariyer sürecine olumsuz etki ettiği görülmüştür.

Goodman 2002 yılında “Yönetici Hazırlık Programları: Üniversiteler Kadınları Yükseltir mi, Engeller mi?” adlı araştırmasında; Amerika’daki üniversitelerde çalışan kadınların yönetici olma durumları araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmaya göre Amerika’daki eğitim alanında kadınlara karşı cinsiyet önyargısı yüksek seviyelerde olduğu bulgusuna ulaşılmış ve üst düzey yönetici sayısının kadınların aleyhine olduğu tespit edilmiştir.

Catalyst 2007 yılındaki araştırmasında kadınların kariyer sürecinde karşılaştıkları engellerin temelini önyargıların oluşturduğunu ifade etmektedirler. Bu önyargıların başlıca şu şekilde ifade edilmiştir. Kadınların çalışma hayatında hırs eksikliği ve liderlik yetkinliklerinin olmadığı, gerekli pozisyonlar için uygun iş deneyimlerinin yetersiz olduğu, özverili çalışma içine girmedikleri ve problem çözebilme yetilerinin yetersiz olduğu yönünde önyargılar oluşturmaktadır. Bununla birlikte kadınların kariyer ilerlemesinde karşılaştıkları diğer engeller ise kadınların bilgi ağlarına erişim eksikliği, rol model eksikliği ve esnek çalışma düzenine uyum sağlayamamaları şeklinde ifade edilmiştir.

Rol model eksikliği, teşvik edici danışmanlık programlarının yetersizliği ile fazla iş yükünün zaman tüketimine yönelik çalışmalar ise şu şekildedir:

Bradshaw ve Phillips’in 2002 yılındaki “Kadın Okul Liderleri: Deneyim Dersleri” adlı araştırmalarında; okul yöneticilerinin kariyer süreci boyunca edindikleri tecrübelerinin neler olduğunu belirlemeye çalışılmıştır. Araştırmaya göre başarılı kadınlar rol modellik yaptıkları kadınlara olumlu ve olumsuz kısıtları aktararak onların deneyim kazanmalarına katkıda buldukları ifade edilmiştir.

Ehrich 2002 yılındaki “Avustralya’da Kadın Eğitim Yöneticileri: Bazı Sorunlar, Bazı Yönergeler” adlı araştırmasında; Avustralya’da kadınların yönetici olarak

alışması için teşvik edici danışmanlık programları incelenmiştir. Bu danışmanlık program ve hizmetlerinin kadınların yöneticilik yapma kararı almasında olumlu sonuçlar getirdiği ifade edilmiştir.

Harris, Arnold, Lowery ve Crocker 2002 yılında “Bir Yönetici Olmaya Karar Verdiğinde, Kadını Gdleyen ve Engellenen Faktörler Nedir?” adlı araştırmalarında; kadınların yönetici olmaları konusunda destekleyen ve engel olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre yönetici olmanın hizmet odaklı olması kadınların yönetici olmasını cesaretlendirirken fazla iş yükü ve fazla zaman tüketimiyle birlikte bürokrasinin kadınların kariyer sürecinde yönetici olmaları ve bunu devam ettirmelerine engel olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN KADIN PERSONELİN KARIYER GELİŞİMİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE KIYASLAMALI BİR ARAŞTIRMA : DENİZLİ

4.1 Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın amaç, model, sınırlılıkları, evren, örneklem ve veri toplama yöntemi hakkında bilgi verilecektir.

4.1.1 Araştırma Amacı ve Modeli

Araştırmanın amacı, Denizli’de Pamukkale Üniversitesinde ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan kadınların kariyer planlaması, karşılaştıkları sorunlar ile ilgili bilgi almaktır. Özellikle cam tavan sendromuna yönelik bakış açıları ve konuya dair tecrübelerinin literatürdeki bilgiler ile ne kadar bağdaştığını araştırmaktır. Araştırma kapsamında cam tavan sendromu, çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, mentor eksikliği, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mesleki ayrımcılık, kalıplaşmış önyargılar, örgüt kültürü ve politikaları eğitim durumu, çocuk sayısı, yaş, unvan, medeni durum, ve kıdem gibi farklı boyutlar açısından ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında, eğitim faaliyeti gösteren kurumlarda üst kademe yönetsel pozisyonlarda görev almak isteyen kadınların, kariyer süreçleri ve cam tavan olgusuna ilişkin görüşleri nitel bir araştırma ile ortaya konulmuştur.

Nitel araştırmalar, hayatın içinde olanları, gerçekçi ve kapsayıcı bir şekilde irdelemeyi ve derinlemesine değerlendirme yaparak durumu anlamayı amaçlamaktadır. Bu yöntemle bireylere, düşüncelerini en ince ayrıntısına kadar anlatma imkânı verilmektedir.

Araştırma süresince, sınırları keskin bir şekilde çizmeyip araştırma süresince keşfetmeye ve olguları anlamaya, yorumlamaya olanak tanıyan bir araştırmaya imkân verir. Sınırların keskin bir şekilde çizilmemesi, araştırma süresince olguların keşfedilip, anlaşılmasına ve yorumlanmasına olanak tanımaktadır.

Katılımcılara, sosyal gerçeklikle kişisel deneyimlerini birlikte sunma olanağı tanımaktadır. Bu doğrultuda, bireyin araştırılan olgu ve olaylara ilişkin kişisel deneyimlerini ,öznel bir yaklaşımla ve ayrıntılı bir şekilde aktarması sağlanmaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2011: 39-40).

Kadın çalışanların, cam tavan olgusunu nasıl anlamlandırdıkları nitel araştırmalar yaklaşımı ile elde edilen veriler aracılığıyla ayrıntılı Şekilde sunulabileceği planlanmaktadır. Olgu bilim çalışmalarında veriler, araştırmacının odaklandığı olguyu tecrube etmiş ve bunları dışa vurabilen katılımcılardan toplanmaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2011: 74). Veri toplama aşamasında tecrübelerini aktarma durumunda olan katılımcılarla derinlemesine mülakatlar, gözlemler ile katılımcıların söz konusu durumla ilgili deneyimleri hakkında bilgi alma süreçlerinden oluşmaktadır. Olgu bilim çalışmasında, elde edilen bulgular, belirli kategoriler içinde sınıflanmaktadır. Bu bağlamda ortaya çıkan bulgulardan hareketle konu ile ilgili betimlemeler yapılmaktadır (Moustakas, 1994: 22-26).

Nitel araştırma yöntemi benimsenerek, detaylı ve karşılaştırmalı bir yaklaşımla, cam tavan olgusunu yaşamış katılımcılarla çalışma yürütülmüştür.

4.1.2 Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın kolay erişebilirlik esası dikkate alınarak düzenlenmiştir. Görüşmelerin daha sağlıklı ve ayrıntıları içerebilecek Şekilde yüz yüze gerçekleştirebilmesi için, katılımcılar Denizli’de bulunan üniversite ve okullardan seçilmiştir. Bu amaçla kolay ulaşılabilir durum örneklemesine dayalı seçim yapılarak araştırma süresince hız kazanmak amaçlanmıştır (Şimşek ve Yıldırım, 2011: 114-116).

Araştırma grubunu Denizli il merkezinde bulunan, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 30 kadın öğretmen ile Pamukkale Üniversitesinin çeşitli fakültelerinde görevli 30 kadın akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmanın katılımcıları maksimum çeşitlilik önermesi doğrultusunda, kıdem, branş ve unvan kısıtları dikkate alınmıştır. Katılımcılara araştırma amaç, yöntem ve süreci hakkında bilgi verilmiş olup araştırmaya katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur.

Gönüllülük esasında yürütölen araştırmaya Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan, görüşme talep edilen 30 öğretmen katılmak istemiştir. Bununla birlikte, görüşme talep edilen 13 öğretmen ise zaman yetersizliği, görüşmenin kariyer sürecine ve mesleğine olumsuz etki edeceği gibi sebeplerden ötürü reddetmiştir.

Üniversite bünyesindeki 30 akademisyen görüşmeyi kabul ederken 8 akademisyen yoğun çalışma programları ile iş yüklerinden dolayı zaman ayıramayacaklarını ifade etmişlerdir. Resmi izinlerin 3 Kasım 2017 tarihi ile alınmasıyla alan araştırması kısmı başlanmış olup 20 Ocak 2018 tarihinde bitirilmiştir.

Elde edilen bulguların tekrar etmesi ve derinlemesine geniş ölçekte bir araştırma yapmak için yeterli geçerliliğe sahiptir.

Şimşek ve Yıldırım (2011) de gerçekleştirilecek derinlemesine mülakatların uzun ve çok kez görüşülmesini uygun bulmaktadırlar. Nitekim McCracken (1988) nitel araştırmalar için az sayıda birey ile uzun zamanlı derinlemesine gerçekleştirilen görüşmelerin yeterli olacağını ifade etmektedir.

4.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma Denizli ili merkez ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda ve Pamukkale Üniversitesi bünyesinde görev yapan öğretmen ve akademisyenlerle yürütülmüştür.

Derinlemesine mülakat tekniği ile görüşme gerçekleştirmek için Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izni alınmıştır. Eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülen çalışmada yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır.

Aynı şekilde Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünden de çalışma hususunda araştırma izni alınmıştır. Bazı katılımcıların görüşmeye zaman ayırmak istememesi, görüşmeye katılması durumunda verilerinin mesleki kariyer sürecine olumsuz etki edeceğine olan inancı gibi durumlardan dolayı görüşmek istememesi araştırmanın kısıtlarından biridir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumu ve kendilerini olduğundan daha farklı göstermek istemeleri de bir başka kısıtı oluşturmaktadır.

4.1.4 Verilerin Toplanması ve Yöntemleri

Yukarıda sözü edilen görüşme formu, bu çalışmada kullanılmak üzere özel olarak hazırlanmıştır. Ek 1’de verilen yarı yapılandırılmış görüşme formu 10 sorudan oluşmaktadır.

Eğitim öğretim faaliyetleri aksamadan gönüllülük esasına dayalı olarak rastgele seçilmiştir. Çalışma öncesi randevu alınarak okul yönetimine araştırma izni ve araştırma konusu hakkında bilgi verilmiş, görüşme tarihi ayarlanmıştır. Bu ön görüşmelerden sonra, çalışma görüşmeleri takvimi oluşturulup, gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama yöntemi olarak derinlemesine görüşme belirlenmiştir. Bu yöntem nitel araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Görüşme yönteminde önceden

belirlenmiş sorular dâhilinde katılımcıların sorulara yanıtlar vererek sürdürülür. Bu yöntemde karşılıklı bir bağ kurulması araştırma konusu ile katılımcının daha açık, rahat bir şekilde ifade etmesi amaçlanır. Belirli bir plan dâhilinde ilerleyen görüşme araştırmanın konu dışına çıkmasını engeller (Şimşek ve Yıldırım, 2005: 119).

Görüşme sırasında katılımcıların ifadelerin eksiksiz bir şekilde kaydedilmesi için uzman bir öğrenciden destek alınarak iki kişinin katılımcıların ifadelerini eksiksiz alması sağlanmıştır. Böylelikle araştırmacının not ettiği verilerin kontrolüne olanak sağlanmıştır. Görüşme süreci başlamadan bir akademisyen ve bir öğretmen ile ön görüşme ve gözlemlerinde bulunarak araştırma soru formu ve süreci hakkında eksiklikler giderilmiş, süreç hakkında tecrübe sahibi olunmuştur.

Araştırma kapsamında yöneltilen tüm araştırma sorularında katılımcıların kariyer süreçleri ve bu süreç içerisinde karşılaştıkları engellerini sadece mevcut durumdaki pozisyonlarında değil çalışma hayatlarındaki tüm tecrübelerini düşünerek değerlendirmeleri istenmiştir. Görüşme esnasında hiçbir şekilde kişi ve kurum isimleri kaydedilmemiştir. Araştırma kapsamında katılımcıların araştırmanın herhangi bir safhasında paylaştıkları verilerin kullanılmasını istememeleri durumunda verilerin kullanılmayacağı taahhüt edilmiştir. Görüşme başlamadan önce katılımcılarla sohbet edilerek katılımcıların araştırmacı ve konu hakkındaki çekingenlikleri giderilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların rahat bir şekilde kendilerini ifade etmeleri için sıcak bir ortam oluşturulması amaçlanmıştır. Görüşme ile ilgili olarak etik prensipler okunmuş, gerekli yasal izinler tekrar ifade edilerek araştırma ile ilgili olarak süreçten bahsedilerek başlanılmıştır. Gerekli görülen noktalarda katılımcılarla ilgili gözlemler araştırmaya dâhil edilmiştir.

Her ne kadar araştırma yarı yapılandırılmış soru formu aracılığıyla sürdürülse de katılımcıların araştırma kapsamındaki paylaşımlarını kesmeden doğal bir akış içerisinde kendiliğinden detaylı bir şekilde kapsamlı ifadeler kaydedilmiştir. Araştırmacı konu hakkındaki verileri belirli aralıklarla çapraz sorular yoluyla teyit etmeye çalışmış, soruların tam olarak anlaşılmadığı veya konunun dağılmaya başladığı durumlarda katılımcılara ilave sorular sorularak konu genişletip açılmaya çalışılmıştır. Görüşmeler yasal izin 3 Kasım 2017 tarihinde alınmasını takip eden hafta içerisinde görüşme takvimi oluşturularak yaklaşık 3 ay boyunca, her bir katılımcı ile günde yaklaşık 3 saate varan bir süre görüşme gerçekleştirilmiştir.

4.1.5 Güvenirlik ve Geçerlilik

Araştırmanın geçerliliği Şimşek ve Yıldırım (2011) tarafından önerilen güvenirlik ve geçerlik ölçütleri esas alınarak sağlanmıştır. Araştırmanın iç geçerliliği pilot çalışma, gözlem, literatür taraması, benzer çalışma formlarının incelenmesi ve yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme ile sağlanmıştır. Konu ile ilgili olarak yapılan araştırmaların incelenmesi ve katılımcılarla görüşme gerçekleştirebilmek için yoğun çaba ve özen gösterilmiştir. Etik prensiplerin açıklanması ve gönüllülük esaslı yapılan çalışmada verilerin gizliliği konusunda katılımcılar ikna edilmiştir. Görüşme süresince konu ile ilgili ifadelerin doğal bir seyir halinde olması için yönlendirme ve kişisel ifadelerden uzak durulmuştur.

Çalışma sonucunda elde edilen veriler tasnif edilerek belirli konu gruplamaları yapılmıştır. Dış geçerlilik ise araştırma konusu ile ilgili derinlemesine bir araştırma yapılarak sağlanmıştır. Araştırma kapsamında süreç hakkında detaylı bilgi verilerek araştırma yöntem, katılımcı grubu, veri toplama süreci hakkında ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. Katılımcıların ifadeleri doğrudan alıntılama yapılarak aktarılmıştır. Katılımcıları yönlendirmeden kariyer süreçleri ve cam tavan sendromları hakkındaki tecrübelerinin aktarılması sağlanmıştır.

4.2 Tanımlar

Bu bölümde Türkiye’de eğitim alanında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren öğretmenlerin tanımı ile kariyer basamaklarında yükselme yönetmeliği çerçevesinde öğretmenlerin kariyer basamakları ve Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde idari görevlerde yer alabilecekleri müdür, müdür yardımcılığı pozisyonlarının tanım, usul ve şartları ifade edilecektir. Daha sonra ise eğitim alanında faaliyet bir başka kurum olan üniversitelerin, bünyesinde barındırdığı akademisyenlerin tanımları ve üniversitelerin akademik teşkilat yönetmeliği çerçevesinde görev alabilecekleri idari pozisyonlar ile seçilme usul ve kriterleri hakkında bilgi verilecektir.

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde idari pozisyonlarda görev alacaklarla ilgili hususlar Yönetici Atama ve Görevde Yükselme yönetmeliğinde belirlenmiştir. Bu yönetmelik 1993’ten bu yana dek değişimlere uğramıştır (Şişman, 2005: 81).

UNESCO VE ILO tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesi” ile öğretmenlerin statüsü, eğitim hizmetlerinde ulaşılması gereken amaç, yetkinlik ve hedefler belirlenerek öğretmenlik mesleği toplum ve kamu düzeni içerisindeki saygınlığı sağlanmalıdır (Çakıroğlu, 2008: 5-10).

Bu doğrultuda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 13.8.2005 tarihli 25905 sayılı Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği (ÖKBY, 2005)' ni çıkartılarak Türk eğitim tarihi kapsamında öğretmenlerin kariyer basamakları belirlenmiştir. Bununla birlikte daha önce sadece idari pozisyonlarda görev alma müfettişlik pozisyonu ile mümkünken bu yönetmelikle öğretmenlik mesleğine aday öğretmen pozisyonundan sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere kariyer basamakları oluşturulmuştur. Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği çerçevesinde ise tanımlar şu şekildedir.

Öğretmen: Genel kültür, özel alan ve pedagojik formasyon eğitimi alarak yetişmiş ve adaylık döneminden sonra her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim hizmetlerini yürütenleri ifade etmektedir (ÖKBY, 2005: md.4).

Uzman Öğretmen: Alanında ya da eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler ve sicil; lisans öncesi ve lisans mezunu öğretmenler ile alanı ya da eğitim bilimleri alanı dışında lisansüstü öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden ise kıdem, eğitim, etkinlikler, sicil ve sınav ölçütlerine göre yapılan değerlendirme ve başarı sıralaması sonucunda alanlarında ayrılan kontenjana yerleştirilenleri ifade etmektedir (ÖKBY, 2005: md.4).

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği kapsamında görev alınabilecek idari pozisyonlar, usul ve şartları şu şekildedir.

Müdür: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,

Müdür Başyardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,

Müdür Yardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade etmektedir (MEBBEKYG, 2017: m.d 4).

Üniversitelerde görevli akademisyenlere ilişkin tanımlamalar ile yönetici pozisyonunda yer alabilmek için gerekli usul ve şartlar Yüksek Öğretim Personel Kanununa göre şu şekilde tanımlanmıştır.

Öğretim elemanlarının sınıflandırılması:

Madde 3 – (Değişik: 22/2/2018-7100/13 md.)

Bu Kanuna tabi öğretim elemanlarının sınıfları ile başlangıç dereceleri aşağıda gösterilmiştir.

A) Öğretim üyeleri sınıfı:

Bu sınıf; profesörler, doçentler ve doktor öğretim üyelerinden oluşur.

a) Profesörler, profesör kadrosuna atandıkları tarihi izleyen aybaşından itibaren birinci derecenin,

b) Doçentler, doçent kadrosuna atandıkları tarihi izleyen aybaşından itibaren üçüncü derecenin,

c) Doktor öğretim üyeleri, doktor öğretim üyesi kadrosuna atandıkları tarihi izleyen aybaşından itibaren beşinci derecenin, ilk kademe aylığını alırlar.

Yukarıdaki (a), (b) ve (c) bentlerine göre üst dereceye atananlar, bu dereceleri kazanılmış hak olarak aldıktan sonra geçirecekleri her yıl için bir kademe ilerlemesinden yararlanırlar.

B) Öğretim görevlileri sınıfı:

Bu sınıf, öğretim görevlilerinden oluşur.

C) Araştırma görevlileri sınıfı:

Bu sınıf, araştırma görevlilerinden oluşur.

Öğretim görevlileri ve araştırma görevlilerinin giriş dereceleri (657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 36 ncı maddesinin “Ortak Hükümler”i ile getirilen kademe ilerlemesi ve derece yükselmesine ilişkin hükümleri hariç) Devlet Memurları Kanunu hükümleri uyarınca öğrenim niteliğine ve süresine göre tespit edilecek kazanılmış hak aylık derece ve kademelerine iki derece eklenmek suretiyle belirlenir.

4.3 Bulgular

Bu bölümde araştırmayla ilgili olarak katılımcılara yöneltilen bulgular ortaya konulacaktır. Katılımcılarla ilgili veriler paylaşılırken her bir katılımcıyı temsil eden karakter kodlaması verilmiştir. Böylelikle konu ile ilgili paylaşılan veriler karşılaştırma ve değerlendirme açısından pratiklik kazanması hedeflenmiştir.

Tablo: 5 Araştımaya Katılan Öğretmenler

Katılımcı Kodu	Yaş	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Eğitim Durumu	Çalıştığı Kurum	Unvan	İdari Görev Tecrübesi	Mesleki Tecrübe
K1	36	Evli	2	Lisans	MEB	Öğretmen	Yok	12
K2	53	Evli	2	Lisans	MEB	Uzman Öğretmen	Yok	33
K3	49	Evli	2	Lisans	MEB	Sınıf Öğretmeni	Var	30
K4	48	Evli	2	Lisans	MEB	Uzman Öğretmen	Var	30
K5	41	Evli	2	Lisans	MEB	Müdür Yardımcısı	Var	29
K6	46	Evli	2	Lisans	MEB	Müdür Yardımcısı	Var	16
K7	41	Evli	2	Lisans	MEB	Sınıf Öğretmeni	Yok	19
K8	35	Bekâr	Yok	Lisans	MEB	Müdür Yardımcısı	Var	10
K9	59	Evli	2	Lisans	MEB	Uzman Öğretmen	Yok	29
K10	49	Evli	2	Lisans	MEB	Uzman Öğretmen	Yok	23
K11	52	Evli	2	Lisans	MEB	Uzman Öğretmen	Var	32
K12	39	Evli	3	Lisans	MEB	Sınıf Öğretmeni	Yok	14
K13	49	Bekâr	Yok	Lisans	MEB	Müdür	Var	24
K14	33	Evli	2	Lisans	MEB	Sınıf Öğretmeni	Yok	9
K15	36	Evli	2	Lisans	MEB	Müdür Yardımcısı	Var	12

Tablo: 5.1'in Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenler

K16	40	Evli	2	Lisans	MEB	Müdür Yardımcısı	Var	15
K17	33	Bekâr	Yok	Lisans	MEB	Müdür Yardımcısı	Var	8
K18	32	Bekâr	Yok	Lisans	MEB	Okul Öncesi Öğretmeni	Yok	8
K19	38	Evli	2	Lisans	MEB	Müdür Yardımcısı	Var	14
K20	43	Evli	2	Lisans	MEB	Müdür	Var	18
K21	42	Evli	2	Lisans	MEB	Müdür	Var	17
K22	29	Bekâr	Yok	Lisans	MEB	Sınıf Öğretmeni	Yok	5
K23	25	Bekâr	Yok	Lisans	MEB	Sınıf Öğretmeni	Yok	1
K24	24	Bekâr	Yok	Lisans	MEB	Sınıf Öğretmeni	Yok	1
K25	29	Bekâr	Yok	Lisans	MEB	Sınıf Öğretmeni	Yok	5
K26	30	Bekâr	Yok	Lisans	MEB	Okul Öncesi Öğretmeni	Yok	6
K27	28	Bekâr	Yok	Lisans	MEB	Okul Öncesi Öğretmeni	Yok	4
K28	30	Bekâr	Yok	Lisans	MEB	Okul Öncesi Öğretmeni	Yok	6

Tablo: 5.2'nin Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenler

K29	30	Bekâr	Yok	Lisans	MEB	Okul Öncesi Öğretmeni	Yok	6
K30	29	Bekâr	Yok	Lisans	MEB	Okul Öncesi Öğretmeni	Yok	5

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Akademisyenler

Katılımcı Kodu	Yaş	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Eğitim Durumu	Çalıştığı Kurum	Unvan	İdari Görev Tecrübesi	Mesleki Tecrübe
C1	32	Evli	Yok	Yüksek Lisans	Üniversite	Arş. Gör.	Yok	6
C2	48	Evli	2	Doktora	Üniversite	Profesör	Var	22
C3	46	Evli	Yok	Doktora	Üniversite	Profesör	Var	22
C4	36	Evli	2	Doktora	Üniversite	Dr. Öğr. Üyesi	Yok	11
C5	37	Evli	2	Doktora	Üniversite	Dr. Öğr. Üyesi	Yok	13
C6	37	Bekâr	Yok	Doktora	Üniversite	Dr. Öğr. Üyesi	Yok	12
C7	41	Evli	2	Doktora	Üniversite	Dr. Öğr. Üyesi	Var	15
C8	35	Evli	2	Doktora	Üniversite	Dr. Öğr. Üyesi	Var	12
C9	44	Evli	1	Doktora	Üniversite	Doçent	Var	20
C10	44	Evli	2	Doktora	Üniversite	Doçent	Var	21
C11	35	Evli	1	Doktora	Üniversite	Doçent	Yok	12
C12	29	Evli	Yok	Yüksek Lisans	Üniversite	Arş. Gör.	Yok	4

Tablo: 6.1'in Devamı: Araştırmaya Katılan Akademisyenler

C13	28	Bekâr	Yok	Yüksek Lisans	Üniversite	Arş. Gör.	Yok	4
C14	33	Bekâr	Yok	Doktora	Üniversite	Dr. Öğr. Üyesi	Yok	9
C15	27	Bekâr	Yok	Yüksek Lisans	Üniversite	Arş. Gör.	Yok	2
C16	29	Bekâr	Yok	Yüksek Lisans	Üniversite	Arş. Gör.	Yok	5
C17	32	Evli	1	Doktora	Üniversite	Arş. Gör.	Yok	8
C18	31	Evli	Yok	Doktora	Üniversite	Arş. Gör.	Yok	7
C19	37	Bekâr	Yok	Doktora	Üniversite	Doçent	Yok	14
C20	41	Evli	2	Doktora	Üniversite	Doçent	Var	18
C21	44	Evli	2	Doktora	Üniversite	Profesör	Var	21
C22	45	Bekâr	Yok	Yüksek Lisans	Üniversite	Dr. Öğr. Üyesi	Yok	14
C23	29	Evli	Yok	Doktora	Üniversite	Arş. Gör.	Yok	9
C24	38	Evli	1	Doktora	Üniversite	Dr. Öğr. Üyesi	Yok	1
C25	36	Evli	1	Doktora	Üniversite	Dr. Öğr. Üyesi	Yok	14
C26	38	Bekâr	Yok	Yüksek Lisans	Üniversite	Arş. Gör.	Yok	4
C27	29	Bekâr	Yok	Yüksek Lisans	Üniversite	Arş. Gör.	Yok	5
C28	36	Evli	1	Doktora	Üniversite	Dr. Öğr. Üyesi	Yok	12
C29	32	Bekâr	Yok	Doktora	Üniversite	Dr. Öğr. Üyesi	Yok	8
C30	41	Evli	2	Doktora	Üniversite	Profesör	Var	17

4.3.1 Meslek Seçim Süreci ve Kariyer Planlaması

Bir kişinin kariyer süreci meslek seçimi ve bu meslek üzerinden bir kariyer planlaması okuldan ayrılışı ve çalışma yaşamına giriş ile başlamaktadır. Bu seçim ile meslek seçimi yapılmış ve kariyer geliştirme, yükselme faaliyetlerini içeren sürece girilmiştir. Bu kariyer geliştirme sürecinde çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bunlar aile, okul, etnik gruplaşma, cinsiyet, merak, yaş, deneyim, rol model alınan akraba ve tanıdık bir bireydir. Bu etkenler aracılığıyla kişi kendi mesleki seçimini belirleyip bu seçim çerçevesinde eğitim alacağı alanı belirlemektedir. Bireyin kariyer başlangıcı çocukluk zamanlarında hayali olarak çevresindeki büyükler, akrabalar ve arkadaşlarının önerisi ve saygı duyduğu bir kişinin önerisi ile meslek seçimi ile başlamaktadır.

Bu gibi önerilerle birlikte geleneksel toplum yapımızdan kaynaklanan eğilim ile çocuğun anne, babası veya çocuk üzerinde manevi hâkimiyeti bulunan kişiler tarafından bireyin ilerde yapacağı meslek hakkında görüş beyan etmeleri de yaygındır. Bununla çocuğun kariyeri üzerinde bir hedef belirlemesi yapılarak çocuk üzerinde kariyer yönlendirmesi yapılmaktadır. Üniversite eğitimine kadar birey meslek seçimi hakkında birçok tavsiye, bilgilendirme ve yönlendirme içerisinde bulunmaktadır (Aytaç ve Keser, 2017; 30-31). Bu bölümde katılımcıların meslek seçimi ve kariyer planlamalarına yönelik görüşleri şu şekildedir.

“...kesinlikle isteyerek seçtim mesleğimi hatta 1 sene hemşirelik okudum fakat noldu tabii ben bunu yapamayacağımı anladım. Babama dedim ben yapamayacağım diye o da arkamda durunca tekrar hazırlandım sınava. Çok şükür ki o sene kazandım öğretmenliği. Sonrasında zaten severek isteyerek gittim okula. Hatta meslektaşlarım bi an önce emekli olmak isterken ben severek yapıyorum mesleğimi...”(K7,41;MEB)

“...İsteyerek seçtim elbette şu ana kadar pişmanlık duymadım ama bazen düşünüyorum bu meslek sevilmeden yapılmaz zaten. Bazı arkadaşlarım şu an için öğretmenliğin geldiği noktadan dolayı sevmeden çalıştıklarını söylüyorlar haksız da sayılmazlar yani.”(K16,40;MEB).

“... İsteyerek seçtim. Şöyle gelişti hatta. Benim çok yakın bir arkadaşım vardı Tülay. Onunla birlikte ilerde öğretmen olup bizim gibi devletin okuttuğu öğrencilere faydamız dokunsun istedik. Küçükken verilmiş kararlar etkili oldu yani. Şimdi olsa gene çocuklara en çok faydamım dokunacağını düşündüğüm bu mesleği yapardım.”(K2,53;MEB).

“...evet, isteyerek seçtim. Küçüklükten beri babamın getirdiği dergileri, gazeteleri okurdum. Kitaplarla aram hep iyi olduğu için ileride de hep araştıran bir kişiliğimi yansıtan bir meslekte çalışmak istedim. Üniversitedeki hocam sağolsun o düşünmez misin okulda kalmayı diye sordu. O zaman yurt dışına çıkma düşüncem vardı okuldan sonra eğitimime orada devam etmek gibi. Sonraki süreçte koşullar üniversitede olgunlaşınca okulda kaldım. Okulda kaldıktan sonra biraz idealist olmak gerektiriyor sonraki süreç için yoksa süreç yorucu.”(C4,36;Üniversite)

“...Akademik kariyer süreci benim için planlıydı. Üniversiteye gideceğim dönem okuyacağım bölümü ileride yapmak istediğim mesleğe yönelik olarak belirledim. Bu doğrultuda rehberlik desteği aldım. Küçük yaştan beri iyi eğitim veren, öğrencinin kişisel gelişimine çok fazla katkı sağlayan okullarda eğitim aldım. Lisede yurtdışı ve yurtiçi projelere katıldım. Bilimsel araştırmalara ilgim ve yatkınlığım önceleri de vardı. Hatta daha da küçükken deneyler gözlemler yapmıştım. Eğitim süresince de bu kişiliğimi ve ilgimi yansıtabileceğim alanlarda bulunmak istedim. Yurtdışında master eğitimi alma düşüncemin olduğu dönemde ... Üniversitesinde (Burada üniversite adı veriliyor) master eğitimi almaya kadar verdim. Daha sonra da eğitim sürecinin dışında gelişen bazı sebeplerden dolayı yurt içinde akademik kariyer yapmaya karar verdim...”(C9,44;Üniversite).

Katılımcıların meslek seçimi ile ilgili ifadelerine bakıldığında zaman meslek seçim ve tercihlerinde isteyerek seçim yaptıkları görülmektedir. İsteyerek seçme durumunda öğretmenlik mesleğinin bilinirliği rol oynamıştır. Meslek hakkında edinilen bilgiler mesleğin seçimini kolaylaştırmıştır. Eğitim faaliyetlerinde rol model olarak alınan öğretmen, aile büyüğü ile anne babalar meslek seçimi konusunda bireyler üzerinde kuvvetli etkileri bulunmaktadır. Akademisyenlik mesleğini tercih edenler ise öğretmenlik mesleğine kıyasla üniversite eğitimi aldıkları dönemde meslek, çalışma koşulları ve diğer bilgileri üniversite hocalarından öğrendikleri gözlemlenmiştir. Bu durum akademisyenlik mesleğinin öğretmenlik mesleğine göre bilinirliğinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılabilir. Öğretmenlik mesleği tercihinde anne baba gibi birey üzerinde kuvvetli hâkimiyeti bulunan kişilerin etkisi görülürken, akademisyenlik mesleğinin tercihinde üniversite hocalarının etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

“... meslek seçimimde o zaman lisedeki hocamın etkisi çok oldu. Mekânı cennet olsun kendisinin üzerimde emeği çoktur. Onun yönlendirmesi sayesinde şu an severek öğretmenliği yapıyorum.”(K20,43;MEB)

“... meslek seçiminde bence ailenin ve okuldaki öğretmenin çok etkisi oluyor. Babam öğretmendi benim. Evde okuldan sonra babam bizimle ilgilenirdi çok hoşuma giderdi. Ben de onun gibi ileride öğretmen olup çocuklarımla ilgili bir ebeveyn olmak istedim.”(K21,42;MEB)

“... Ailemde öğretmen olan akrabalarım tavsiyesi ile öğretmenliği seçtim daha sonra bu mesleğe uygun olmadığımı düşündüm fakat yeniden bir sınava girebilecek zaman ve imkânlarla sahip olamadım.”(K9,59;MEB).

“... o zaman ailem ilçede oturuyordu. Dershane yok, imkânlar kısıtlı. Okulumuzdaki öğretmenlerin hepsi neredeyse çok ilgilenirdi. Derslerde sürekli bize nasihatler verirlerdi. Ders aralarında anlamadığımız soruları bile çözerdi. Ben de ileride onlar gibi olmak istediğim için öğretmen olmak istedim.”(K28,30;MEB).

“... bizim zamanımızda üniversitede kalmak gibi bir durum yoktu. Benim bir abim bir de ablam var ikisi de ... (Burada bir üniversite adı veriliyor) okuyordu götürüyorlardı beni okula. Çok hoşuma gitmişti okulun imkânları tabii. Ben ilk sene odtüye giremedim tutturdum illa orası olacak diye. Neyse bölümü düşünmeden sadece odtü olsun da hangi bölüm olursa olsun diye girdim. Daha sonra mezun olduk’a (Burada bir şehir adı veriliyor) bir iş başvurusu için gitmiştim o arada üniversiteden bi hocayla daha öncesinden tanışıklığımız vardı. Onu ziyarete gittiğimde okulda çalışsana dedi. Tabii bizim o zaman için gerekli olan şartları sağlıyorduk. Bilmiyorum düşünmem gerek derken sen bi evraklarını bırak gene de dedi. Sonra beni üniversiteden aradılar. Gittim görüştüm sonra da oldu. Öyle başladım akademik kariyere. Şartlar getirdi aslında beni buraya.”(C21,45;Üniversite).

“... isteyerek bilinçli seçtim. Açıkçası üniversitedeki hocalarımın yönlendirmesi etkili oldu. Ben gerekli olan çalışmayı yaptım süreç sizi bir noktaya getiriyor. Çok uzun vadeli planlama yaparak sonuç alınacağını düşünmüyorum. Kariyer planlaması açısından ise ben elbette ki alanımda yetkin akademisyenlerden olmak isterim unvan çok da önemli değil aslında. Çünkü görüyoruz özensiz, bir şey katmayan araştırma ve yayınlarla çalışma yapmış meslektaşlarımıza. Bunları görünce çok da önemsemiyorsunuz Unvanı. Akademik etik değerlerine verilen değer bir akademisyenin kişiliği ile ilgili. Kişi ne kadar değerli bulursa o kadar saygı ve özen ile çalışmalarını yürütüyor.”(C14,33;Üniversite).

“Akademisyenlik çok göz önünde bir meslek değildi benim zamanımda. Hocalarımızın yönlendirmesi çok belirleyici oldu. Biz de bu sürece girdik ve zaten zaman nasıl geçti anlamadık. Meslek seçiminde hocalarımın yönlendirmesi olmasaydı sanmıyorum bu mesleği seçerdim. Muhtemelen özel sektörde bankada çalışmak için uğraşırdım. Mesleği layıkıyla yapmak çok mühim. Dışarıdan bazı insanlar hatta meslektaşlarınız bile

bir iş yapmadığınızı düşünüp hakkınızda ileri geri konuşabiliyorlar. Akademik kariyer öyle makale yayınlamak, proje ve konferanslarda bulunmaktan ibaret değil esasen. Ben de en başta buna dikkat ettim. Araştırmalarım ile bilime katkı sağlamak benim kariyer planlamamı oluşturuyor diyebilirim.”(C11;35;Üniversite)

Katılımcıların öğretmenlik mesleğini seçme nedenleri içerisinde aile büyüklerinin ve okuldaki öğretmenlerinin ilgileri, olumlu yaklaşımları mesleğe karşı çekici bir durum oluşturmuştur. Rol model alınan kişiler gibi olma düşüncesi de meslek tercihlerine etki etmiştir.

“... evet isteyerek seçtim ama o zaman da seçeceğimiz pek bir meslek yoktu.”(K8,35;MEB)

“... bizim dönemimizde okul okuduktan sonra açıkta kalma gibi bir durum yoktu. Annem benim doktor olduğu için ben de çalışmak ileride doktor olmak istedim yani ama ne bileyim olamadık işte öğretmen olabildim.”(K10,49;MEB)

“... İsteyerek severek seçtim ama şimdi olsa öğretmen olmak istemezdim açıkçası.”(K12,39;MEB)

“... İsteyerek seçmedim zaten ben önceden üniversitede sekreterlik yapıyordum orada çalışma şartları çok ağırdı milli eğitime geçme imkânım olunca geçtim direkt ben de. Açıkçası benim için çalışma ortamının sekreterliğe göre daha rahat olması etki etti.” (K12,39;MEB).

“...İsteyerek seçtim evet fakat mesleğimi yapabilir miyim konusunda kararsız kaldım çünkü bi yandan da doğuya gidersem ortama oradaki koşullara uyum sağlar mıyım diye düşündüm. Çünkü o zaman için Aydından başka bir ilde yaşamamıştım”(K22,29;MEB)

“...Benim babam ve annem ikisi de çok idealistti. Çok düzenli ve disiplinli şekilde büyüdük. Okumamak gibi pek bir seçeneğimiz de yoktu. Öyle illa öğretmen olacam diye bi isteğim hiçbir zaman olmadı ama mesleğimden memnunum şu an için.”(K15,36;MEB).

Meslek seçimine etki eden bir başka etken ise katılımcıların meslek hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmadan çalışabileceği alanın sınırlı olduğu düşüncesiyle öğretmenlik mesleğini seçtikleri ifade edilmiştir. Mesleği isteyerek seçen katılımcıların mesleki tecrübesi arttıkça meslek seçiminin kendisine uygun olmadığı yönünde oldukları görülmüştür. Çalışma şartlarının daha iyi olduğuna yönelik düşünce, mesleki tercihlerde ilk tercih içerisinde öğretmenlik mesleğinin bulunmaması durumu, mesleğin çalışma şartlarına uyum sağlama düşünceleri de meslek seçim süreçlerini etkilediği

gözelemlenmiştir. Ailenin sosyo ekonomik durumunun iyi olması, bilinçli bir meslek seçim sürecine etki ettiği düşünülmektedir.

“...aslında çok da severek bilinçli bir şekilde seçtiğim söylenemez. Malum ülkemizde koşullar belli. Bir kadın olarak yapabileceğin işler sınırlı. İleride kötü bir işim olmasını hatta evlenip evde kalmayı hiç istemedim. Biraz da ondan yani çok çalıştım.”(K29,30;MEB)

“ Ben küçüklükten beri kardeşlerime de baktığım için en iyi yaptığım şey bu oldu. Pek fırsatta olmadı açıkçası. Babam başka ilde okumamı istemedi, öğretmen olup bildiğin işi yaparsın dedi ben de dediğini yapıp okul öncesi öğretmenim oldum. Bana pek bir söz düşmedi ama üniversitede kendimi hayata bakışımı çok değiştirdim. Geliştim okulda zihnim büyüdü her şeyi orada gördüm daha çok diyebilirim. Bilinçli bir tercihim olmasa da ben severek yapıyorum mesleğimi”(K26,30;MEB).

“ ...hayır, isteyerek seçmedim. O zaman rahmetli babam bizi okutmak için çok uğraşıyordu. Okuyup başkasına muhtaç olmadan yaşamamız için meslek sahibi olmamızı istiyordu. Kendisi liseye kadar gitmiş hatta onu da tam bitirmemiş. Çalışması gerekiyormuş ondan dolayı bizim okumamızı çok istedi. Ben yaramaz tembel öğrenciydim aslında ama nasip işte belki de onların emekleri duaları sayesinde okuduk. Bi an önce iş sahibi olmak için de öğretmenlerimizin yönlendirmesiyle tercih yaptık.”(K3;49;MEB).

“... hayır isteyerek seçmedim. Puanım iyiydi fakat okuldan mezun olduktan sonra daha çabuk iş sahibi olacağım mesleği seçmek istedim. Araştırdım o zaman en çok ataması yapılan okul öncesi branşını seçtim. Bölümümü bilerek seçtim fakat mesleği bilerek seçmedim desek yalan olmaz.”(K27,28;MEB).

“...Doğru söyliyim mi yaa. Ben hiç bilerek seçmedim. Erkek arkadaşımınla aynı ilde okumak için tercihte bulundum”(K23,25;MEB)

“Meslek seçiminde ülkedeki şartlar belirleyici oldu. Üniversiteden mezun olduktan sonra özel sektörde çalışacağınız ve alacağınız ücret belli. Kamuda ise kariyer meslek gruplarının süreçleri uzun ve bana hitap etmiyordu. Araştırma yapmak, nispeten daha iyi çalışma şartları olduğunu düşündüğüm akademisyenliğe yöneldim. Kariyer planlaması yapmadım. Doktora sürecini tamamlamak şu an için en büyük planım”(C26,28;Üniversite).

Öğretmenlik mesleğinin kadınlar için uygun meslek olarak görüldüğü, ev içi sorumlulukların kadınların bir görevi olduğu, gelir elde etme ihtiyacının zorunluluğu,

mesleğe girme durumunun daha kolay olduğu, sosyo ve ekonomik şartların meslek seçiminde belirleyiciliği üzerinde etki ettiği ifade edilmiştir.

“İyi bir eğitim aldıktan sonra iş hayatında da saygınlığınızı sağlayacak, ideallerinizi gerçekleştirmenize imkân verecek iş sahibi olmak istiyorsunuz. Akademisyen olmayı planlamadım. Bankada çalıştım kısa bir süre oradaki stres ve baskı çok fazla gelince ayrıldım. Daha sonra da 1 yıl boyunca birçok üniversiteye başvuru yaptım. Akademide ders yükü, idari işler, araştırma ve yayın süreci iş dışı yaşamdaki sorumluluklarla birlikte zor oluyor. Planladığınız süreç kafanızdaki gibi gelişmiyor.”(C17,32;Üniversite)

“İsteyerek seçtim. Bilinçli değildim ama seçerken. Akademisyen olmak ne demek pek bilmiyordum daha çok derse girip çıkmak gibi düşünmüştüm. Fakat araştırma görevlisi olduğumda hiç de öyle olmadığını gördüm. Kıdemli hocalarımı gördükçe bu mesleğin derse girip çıkmaktan ibaret olmadığını daha iyi anladım. Akademik kariyer emek, zaman, fedakârlık isteyen bir süreç. Hele bir de evli, çocuklu bir kadınsanız bu süreçte eşinizin desteği çok önemli oluyor yoksa yürütemezsiniz.”(C29,32;Üniversite).

“Akademisyenlik çok göz önünde bir meslek değildi benim zamanımda. Hocalarımızın yönlendirmesi çok belirleyici oldu. Biz de bu sürece girdik ve zaten zaman nasıl geçti anlamadık. Meslek seçiminde hocalarımın yönlendirmesi olmasaydı sanmıyorum bu mesleği seçerdim. Muhtemelen özel sektörde bankada çalışmak için uğraşırdım. Mesleği layıkıyla yapmak çok mühim. Dışarıdan bazı insanlar hatta meslektaşlarınız bile bir iş yapmadığınızı düşünüp hakkınızda ileri geri konuşabiliyorlar. Akademik kariyer öyle makele yayınlamak, proje ve konferanslarda bulunmaktan ibaret değil esasen. Ben de en başta buna dikkat ettim. Araştırmalarım ile bilime katkı sağlamak benim kariyer planlamamı oluşturuyor diyebilirim.”(C11;35;Üniversite)

“Meslek hakkında daha detaylı bilgileri üniversitedeyken öğrendim. Zaten üniversite insanın hayatında ufkunu açan, dünyaya başka bir pencereden bakma fırsatını veren bir ortam. En azından ben öyle gördüm. Akademisyen olmayı istediğim zamanlarda hocalarımda gördüğüm eksiklikleri ileride olursam yapmam diye kararlaştırdım. Bazıları onların elinde bazıları değildi ama ne olursa olsun bir düzen sistem olması gerekiyor. Sistemin olmadığı yerde anarşi türer. Anarşi ise hiç de iyi bir şey değildir. Yönetimsel sorunların olduğu bir ortamda sistemin sorunlarla karşılaşması kadar doğal bir şey yoktur. Bir akademisyen klasik memur gibi olmamalı. Üniversitenin rektöründen dekanına bölüm başkanına kadar bir hedef ufuk vizyon ile ilerlenmeli. Ben de bu doğrultuda çalışmalarımı yapıyorum. İlerleyen dönemlerde bölüm yönetiminde arkadaşlarımıza yardımcı olabilecek, onları destekleyici, yönlendirici bir pozisyonda bulunmak istiyorum.”(C3,46;Üniversite).

Meslek seçimi ve kariyer planlamasına yönelik katılımcı ifadelerine bakıldığı zaman katılımcıların ailelerinin sosyo-ekonomik düzeyleri, toplumun beklentileri, bireyin gelecek beklentisi ve kişisel tecrübeleri belirleyici olmuştur. Bu süreçte bireyler kendini tanıma, ilgi alanları, kişisel ilişkilerinde güçlü ve başarılı olma gibi hususlar ve içinde yer aldıkları toplumun özellikleri etkili olmaktadır. Bu bağlamda bireyin anne ve babası ile ilişkilerinin meslek seçiminde en belirleyici etken olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalarda da görüldüğü üzere anne veya babasının eğitim düzeyi düşük çocukların anne veya babasının beceri, ihtisaslaşma ve formel bir eğitim gerektirmeyen işini seçme olasılığının yüksek olduğunu; yönetici, profesyonel işlere sahip olan ebeveynlerin çocuklarının ise genellikle formel eğitim sürecini profesyonel bir işe girerek bir başka aşamaya taşıdığı görülmektedir.

Meslek seçiminde bireylerin geldiği sosyal sınıfın, ailesinin sosyal statüsünün kişilerin kariyer seçim süreçleri üzerinde doğrudan etkilidir. Ailelerinin sosyal statüsünü ve gelir düzeyini beğenmeyen bireylerin ileride saygınlığı ve toplum içerisindeki statüsü daha iyi bir noktada konumlandırmak için bunu elde edebileceklerine inandıkları meslek gruplarını seçmektedirler. Donald E. Super 15-17 arası gençlerin meslek seçimleri üzerine yaptığı çalışmada çocukların meslek seçiminde ailelerinin sosyo-ekonomik düzeylerinin, zihinsel yeteneklerinin ve karakteristik özelliklerinin belirleyici olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılacağı gibi öğretmenlerin mesleki tercihlerinin büyük çoğunluğu küçük yaşlardan beri öğretmenlik mesleği hakkında bilgi sahibi oldukları, anne baba öğretmenlerinin etkisi ve yönlendirmesi ile tercih etmişlerdir. Bununla birlikte toplumsal etkiler, sosyo-ekonomik koşul ve beklentiler öğretmenlik mesleğini tercih etmeye yönlendirmiştir. Meslek seçiminde mesleğin bilinirliği de bireylerin mesleki seçiminde önemli bir belirleyiciliği oluşturmaktadır. Öğretmenlik mesleği en eski mesleklerden biri olması ve toplum tarafından mesleki cinsiyet ayrımına uğramaktadır.

John Holland tarafından ortaya konulan mesleki tercih modeline göre bireyler gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci ve görenekçi olarak altı tip belirlenmiştir (Aytaç ve Keser, 2017: 78-81). Buna göre bireyler kendilerine uygun olan meslekleri yaptıklarında çalışma hayatında daha mutlu ve başarılı olacaklarını ortaya koymaktadır. Kişilerin doğuştan gelen kişilik özellikleri mesleki yatkınlıklarını belirlemektedir. Öğretmenlik mesleğini seçenler sosyal tip olarak sınıflandırılan grupta yer alırlar.

Başkalarına karşı anlayışlı olma, öğretme becerilerinin ve eğilimlerinin yüksek, eşit davranma konusunda özenli bireyleri ifade etmektedir.

Akademisyenlik mesleğini seçenler ise araştırmacı tip sınıflamasında olup düşünsel aktiveleri olan, belirsizlikten hoşlanan, bilimsel problemlere soyut şekilde yaklaşan, keşfetmeye meraklı bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin mesleki seçimlerinde kendi kendilerine algılanan yetenekleri, algılanan güdü ve ihtiyaçların yerine getirilmesi ve sosyal çevresinde tutum ve değerleri etkilidir.

Katılımcılar meslek seçiminde seçebilecekleri mesleklerin sınırlı olması kimisinin isteyerek ve severek çalışmasına sebep olurken kimisinin de meslek seçiminde tercih sınırları bulunmasının etkisiyle tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Yaşanılan toplumun sosyo kültürel değerleri, toplumun kadına bakış açısı, bazı mesleklerin cinsiyetçi yapılarla ile ayrılması kadınların belirli mesleklere yönelmesine sebep olmaktadır.

4.3.2 Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar

Kadınların kariyerlerine başladıklarında her bir birey gibi başarılı olmak için kariyer hedefleri belirlemektedir. Kariyer sürecinde engellerle karşılaşabilmekte ve sürece devam etmek için çözüm yolları aramaktadır. Birey kariyer sürecinde kurum üst yöneticileri ile iletişim sorunu, terfi imkânlarının sınırlı olması gibi sorunlarla karşılaşabilmektedir. Kendini gösterebilmek maksadıyla hedefleri doğrultusunda söz ve eylemlerde bulunur. Kurum içerisinde yaşanan rekabet ortamında birey kıskançlık ve öfke duyarak performansını düşürebilmektedir.

Kadınların yönetici pozisyonlarda yer almamasının sebeplerini ata erkil toplum yapısı, kadınların geleneksel rolleri, cinsiyet temelindeki ayrışmalar, kadın bireylerin kendisine güven duymaması, mobinge maruz kalmaları ve basmakalıp yargılar olduğu gözlemlenmiştir. Kadınlar, erkeklerle aralarındaki biyolojik farklılıklarına rağmen toplum içerisinde eşit haklara sahiptirler. Buna rağmen toplumsal cinsiyet temelindeki yaklaşımlar ve ata erkil beklentiler sebebiyle kadından beklenen roller, kadınların önceliklerini ve tercihlerini belirlemektedir. Kadınlar kendi rol ve statülerine yönelik bu beklenti ve sınırlamalar karşısında öğrenilmiş çaresizliklerini kırmaları gerekmektedir.

Katılımcılara kariyer süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar irdelendiğinde cinsiyetten kaynaklı sorunlar, çift kariyerli eşler, mobbing, kariyer platosu ve cam tavan sendromuna yönelik bulgular elde edildiği görülmektedir. Özellikle öğretmenlerin görüşme sırasında aile ve iş dengesi konusunda zaman dengesi sağlayamadıkları ve bu

durumun öğretmenlerin mesleki kariyer süreçlerine doğrudan etki ettiği gözlemlenmektedir. Evli olan katılımcı ifadelerinden yola çıkılarak eşleri tarafından mesleki anlamda saygı görmedikleri, bunun yansımasını da kariyer sürecinin her anında kendisini hissettirdiğini ifade etmektedirler.

Ata-erkil toplum yapısı kadınların kariyerlerine sadece gelir elde etme amaçlı bakmalarına neden olmaktadır. Takdir edilmeme, aidiyet duygusunun azalması, kadınların çalışmasına yönelik toplumsal bakış açısı gibi süreçler kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları diğer sorunlardır. Kariyer platosu olarak adlandırılan süreç ile kadınlar kariyer beklentilerini kaybetmelerine, çalışma azim, motivasyon ve üretkenliklerinde azalmaya, mesleğe ilk başlarındaki çaba ve enerjilerini kaybetmelerine yol açmaktadır. Katılımcıların kariyer platosu sorunu yaşamalarına ise annelik ve eş rolleri sebep olmaktadır.

Akademisyen katılımcılar da ata erkil toplum yapısının getirdikleriyle eşleri tarafından iş dışı sorumlulukları sebebiyle kariyer süreçlerinde önemli engellere maruz kaldıkları görülmektedir. Üst kademe yöneticileri tarafından uygun görülmeyle engellenmeye çalışılması, stres, gözden düşme ve iş yoğunluğunun yıpratıcı olması akademisyenlerin kariyer sorunlarını oluşturmaktadır.

“Kariyer planlamasında en çok çalışma saatleri etken oldu diyebilirim. Çünkü öğretmen olarak yapabileceğiniz en üst görev okul müdürü olmak. Öyle olunca okulun her şeyinden sorumlusunuz. Çalışma saatleri öğretmenlere göre daha uzun. Öğlen 14-15 gibi çoğu öğretmen gitmiş oluyor. Evde kadın olarak sorumluluklarınız var. Bu sorumlulukları yerine getirmek için erken çıkmanız gerekiyor ondan dolayı en çok iş saatleri beni etkiledi.”(K12,39;MEB)

“Ben aslında sadece öğretmenlik yapmayı planlamıştım ama zorunlu hizmetimin ilk yıllarından beri yöneticilik de yapıyorum. Eve daha geç gelmeme hatta bazı hafta sonları okulla ilgilenmem gerekiyordu. Eşim sürekli böyle olacaksa yöneticiliği bırakmam yönünde telkinde bulunuyordu. Daha çok iş dışına etki ediyordu” (K16,40;MEB)

Öğretmenlerle akademisyenler arasında kariyer sorunları karşılaştırıldığında temel farklılığın çalışma saatleri olduğu görülmektedir. Öğretmenlik mesleğini icra edenlerin öğle saatlerinde mesailerinin bittiği, akademisyenlerin ise çalışma saatlerinin daha yoğun olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların kendilerine, iş dışı yaşamlarına daha fazla zaman ayırmalarına neden olmaktadır.

Yoğun çalışma saatleri sebebiyle akademisyenlerin kariyer ilerlemeleri için yeteri kadar zaman ayıramadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Akademik gelişmeleri takip edememek, meslektaşları ile rekabet ortamına engel olduğu tespit edilmiştir. Akademisyenlerin yoğun ders yükleri, alanları ile ilgili çalışmalar yapması için gerekli motivenin azaldığı görülmüştür. Yoğun ders programlarına, sınav gözetmenliği, bölüm içi yapılması gerekli idari yazışmalar da akademisyenlerin meslekleri icra etmeleri için gerekli zamanı azalttığı gözlemlenmiştir.

“Süreç biraz da kendiliğinden gelişti ben bir planlama yapmamıştım. Daha önceki çalıştığım okulda da müdür yardımcılığı yapmıştım. Okul müdürümüz teklif etti ondan sonrası biraz prosedür oluyor. Bu tarz şeyleri zaten planlayamazsınız. Öğretmene göre yöneticiler bence daha çok yorucu işlerde çalışıyorlar. Daha fazla çalışma süresi biraz zorluyordu. Hani şöyle yarım gün olsa daha rahat olur. Kadınlar daha fazla idari görevlerde bulunmak ister.”(K1,36;MEB).

“Beni zorlayan durum ilk başlarda yoğun ders yükü olmuştu ama ona da zamanla alışılıyorsunuz. Sürekli derse girmek sizi araştırma yapmaya veya diğer faaliyetlerden uzak durmanıza sebep oluyor.”(C4,36,Üniversite).

“Çalışma saatlerimiz çok yoğun, makale okumak, yayın hazırlığı kolay değil. Sosyal çevreniz sizden beklenti içinde oluyor. Arkadaşlarınız da aynı şekilde sizin çalışmalarını ve kişiliğinizi gözlemliyor. Rekabet ortamı haliyle insanı yoruyor. Bunun dışında pek bir sorun ile karşılaşmadım.”(C24,36;Üniversite).

“Çalışma saatleri, iş dışı hayata zaman ayıramama, araştırma konusu ile ilgili kaynaklara ulaşamama konusunda sıkıntılar yaşadım. Bunun haricinde kariyer planlama konusunda sorun yaşadığımı söyleyemem sanırım.”(C7,41;MEB).

“Kariyerimi devam ettirmem için gerekli olan dil şartını sağlamakta zorluk çektim. Çünkü bölümde iş yoğunluğu çok fazla ve insanın kendisine zaman ayırmasına fırsat kalmıyor. Bu süreçte yapmanız gereken bazı sorumluluklar da olunca kendi kariyerinizle ilgili işleri yapmanız aksıyor” (C26,28;Üniversite).

“Yoğun iş temposu içerisinde alanımla ilgili çalışmaları takip etme ve çıktı oluşturmada sorun yaşıyorum. Özellikle evli ve çocuklu bir kadın akademisyenseniz sizden beklentiler oluyor. Eşim çocuklar ev sorumlulukları çok ağır geliyor. Derslerden çıkıp kafamı toplama imkânı bulmakta zorlanıyorum. Bu tempoyla çalıştığımda bazen zamanın bile nasıl geçtiğini anlamıyorum. İş ortamında samimi olmayan ilişkiler, dedikodular kötü bir çalışma ortamına sebep oluyor. Bölüm başkanına karşı gereksiz samimi yaklaşımlar insanın bölümüne

karşı aidiyet duygusunu sarsıyor. Çünkü bölüm içerisinde bazı hocaların gruplaşması sağlıklı bir ortama sebep oluyor. Sevmiyorum ben. Hocalar birbiri hakkında mesnetsizce konuşmamalı.”(C21,45;Üniversite).

“Sınav gözetmenlikleri, hocaların bazı konularda iş vermeleri, prosedür işleri gibi, bazı hocaların sınıf danışmanlığı görevini de vermesi gibi durumlarda gerçekten çekilmez bir hal alıyor.”(C29,32;Üniversite).

“Mesleki açıdan her zaman çalışmalarımı fark yaratmak isteyen bir kadın akademisyen oldum. Fakat bu dönem özellikle o kadar sınıfım var ki makale yazmaya fırsat bulamıyorum. Bana bir şey katmıyor. Yapılan çalışmaları takip etmek, yurt içi ve yurt dışı sempozyum, konferanslara katılacak zaman bulamamak en büyük sorun. Beni en çok zorlayan okuldan eve geldikten sonra eşimin benden beklentileri. Bulduğum oda ise güneş görmüyor. Basık bir havası var. Bu da gün içinde beni olumsuz şekilde etkiliyor. “(C5,37;Üniversite)

Öğretmenlerin ise karşılaştığı engeller rol model eksikliği, çalışma arkadaşları ve üst yönetim ile yaşanan iletişim eksikliği, çalışma ortamına uyum sağlayamama, örgüte aidiyet hissedememe, örgüt kültürüne yabancılaşma, çalışma ortamında görülen otorite eksiklikleri, kişilik özelliklerinin mesleği yerine getirmede uygun olmadığına yönelik inancın bulunması, kadın ve erkek yöneticilerin yönetim ve liderlik farklılıkları, ata erkil toplum yapısının getirisi ile kadına atfedilen eş ve anne rollerinin getirileri şeklinde sıralanabilir.

Rol model eksikliği nedeniyle kadınlar çalışma ortamında yaşanan sorunlara karşı çözüm üretmekte zorlanmakta ve kimi zaman sorunları çözemeyip çalışma ortamında yaşanan sorunların büyümesine neden olmaktadır. Bu sorunlar kadının mesleğini yerine getirirken performansının düşmesine sebep olmaktadır. İletişim eksikliği kadınların çalışma ortamında kendilerini ifade edememelerine sebep olmaktadır.

Yöneticilerle iletişim eksikliği sebebiyle çalışma ortamında yaşanan sorunlar örgüt kültürünün oluşmasına zarar vermektedir. Aidiyet, uyum, otorite eksiklikleri de kadın öğretmenlerin mesleklerini icra etmelerini zorlaştırmaktadır. Kadın öğretmenlerin erkek yöneticilerle yaşadığı iletişim eksikliği ve erkek yöneticilerin kadın öğretmenlere yönelik yaklaşım, yönetim tarzları kadınların sorunlarının çözülememesine yol açmaktadır.

“Ben mesleğe yeni başladığımda zorunlu hizmetimi.... (Burada bir şehir isminden bahsediliyor) yapmıştım. Sizi yönlendiren, tecrübelerini paylaşacak, size yardımcı olacak birisini

arıyorsunuz. Çünkü okuldaki meslektaşlarla idareci hocalarımızla diyalogu ne bileyim öğrencilerle iletişimde sorun yaşadığımızda bize yardımcı olacak kimse yoktu.”(K8,35;MEB).

“Bazı hocalarla iletişim kurmakta zorluk çektim. Öğretmenler odasına geliyorsunuz bi merhaba hocam nasılsınız demekten imtina edenler var? Şaşıyor insan. Bu öğretmen nasıl öğrencilere bir şey öğretecek nasıl onlara yaklaşacak diye.”(K18,32;MEB)

“Bir çok şey var. Örneğin, benim öğretmenliğe başladığım ilk yere uyum sorunu yaşadım. (Burada bir üniversite adı veriliyor) ilk görev yerim. Oranın kültürüne, günlük rutinine, okula alışmakta zorluk çektim. Kafa dengi anlayabileceğim öğretmen arkadaş konusunda da sıkıntı yaşadım. Okul müdürümüz biraz kaba bir hocaydı. Sizin suratınıza bakmadan konuşurdu. Dinlerdi ama pek de umursamadan bildiğini yapardı gene. Tecrübeli hocalarımız yardımcı olurdu bi sorun yaşadığımızda. Sağolsunlar onlar sayesinde bu mesleği öğrendik diyebilirim.”(K20,43;MEB).

“Sınıf hâkimiyeti konusunda ilk başlarda sorun yaşadım. Biraz yumuşak bir yapım var, sert yaklaşmıyorum. Öğrencilerim bu konuda beni zorladı. Bu konuda yardım alabileceğim birisini bulamadım ama zamanla bu süreci kendi kendime mücadele ederek aştım.”(K17,33,MEB).

“Mesleğin ilk başında okulda bir program düzenlenecekse ve bazı ufak tefek işler varsa onun sorumluluğunu diğer hocalar yeni gelen hocaların üzerine yıkıyordu. Bu konudaki şikâyetimizi idareye ilettiğimizde pek bir şey olmadı. Okul yönetimi ve hocalarımızla iletişim ve anlaşma konusunda sorunlarımız oluyordu. Stresli bir süreç geçirdik. Plan yapacak ve onları uygulayacak bir heves olmadı bende. Biraz plansız yaşayan biriyim.”(K20,43;MEB).

Çalışma ortamı içerisinde sorun yaşamadıklarını ifade eden katılımcılar da bulunmaktadır. Meslekte başarılı olmak için idealist olunması gerektiğini, öğretmenlerin kendilerini daha iyi bir şekilde ifade etmeleri gerektiği, sorumluluktan kaçınılmamasının önemine vurgu yapılmıştır.

“Bi sorun yaşamadım bu zamana kadar. Ufak tefek şeyler illaki oldu ama çok da umursamadım bu durumu. Öğrencilerimle olmak yeterli benim için mesleki hedefim bu. Bunun haricinde yok.”(K30,29;MEB).

“Çalışma ortamı ve arkadaşlarım açısından çok şanslıyım. Aile ortamı gibi sıcak bir ortamımız var. Gerçekten bu çok değerli. Bölümümüzde kadın arkadaşımız sayısı fazla. Herkes birbirini daha iyi anlıyor. Okul dışında da birlikte vakit geçiren bir bölümüz. Birbirimizi tanıma imkânımız çok daha fazla oluyor.

*Hepsi çok kaliteli ve alanında başarılı hocalar.
“(C20,42;Üniversite).*

“Elbette bu konuda pek bir destek görmedim. Kariyer planlaması açısından yüksek lisans eğitimi almak istedim. Öğrencilerime daha fazla bir şeyler öğretmek istiyorum. Bunun haricinde öğrencilerimle iletişim kurabilmek için eğitsel kitaplar okudum.”(K26,30;MEB).

“Öğretmen olarak kendini işinde en iyisi yapmak olmalıdır. Hırslı bir yapım var diyebiliriz. Hep en iyisi olsun öğrencilerime de bana da. Ondan dolayı yarışırım diğer hocalarımla. Ders saatlerinin haricinde hafta sonları da çocuklara kurs faaliyeti kapsamında ders verdiğim zamanlar olmuştur. Lise giriş sınavlarında okulumuzun adını duyuran öğrencilerin çoğunluğu benim öğrencilerimdi. Müdür beyin daha fazla takdir etmesini beklerdim diğer hocalarımın yanında.”(K13,49;MEB).

4.3.3 Yönetici Pozisyonu ve Rol Model İlişkisi

Erkek ile kadın arasındaki yönetim farklılıkları kadınların örgüt içerisindeki aksaklıkları çözmek için yönetici pozisyonlarında olmaları yönünde etkilemiştir. Çalışma ortamında sorun yaşayan kadın katılımcılar sorunun temelinde kadın ile kurulan yanlış iletişim ile iletişim tarzında yaşanan sıkıntılar olduğunu ifade etmişlerdir. Kadınların erkek yöneticilere göre iletişim yetkinliklerinin daha iyi olması yöneticilik pozisyonlarında görev yapmaları için teşvik edici olduğu kadar kimi katılımcı da iletişim sorunu yaşadığı için çalışma ortamlarıyla ilişkisini sınırlı tutma eğilimi içerisine girmiştir.

“Küçüklüğümde beri bir şeyleri organize eden biriydim. Sınıfta bir şey yapılacaksa ben alırdım sorumluluğu. Babam öğretmendi. O bu konuda beni çok takdir ederdi. Babamı mutlu etmek benim için çok güzeldi. Öğretmen olduğumda da idareci olmak istedim. Çünkü görüyorum bazı erkek idarecilerimiz kadın öğretmenlerimizle doğru bir şekilde anlaşamıyorlar. Bu konuda bir eksiklik olduğunu gördüm. Bir de babamı gururlandırmak istedim her zaman.”(K6,46;MEB).

“İdareci olmak istedim. Çünkü okulda her kadın öğretmen erkek idareciyle, her erkek idarecinin de kadın öğretmenle uyumlu çalışmadığını, birbirlerinden beklentilerini açık bir şekilde ifade edemediklerini gördüm. Bi meslektaşım ders saatleriyle ilgili bir durumu müdür yardımcımızla görüşecekti benden yardım istedi. Benim de onunla birlikte gelmemi destek olmamı istedi. Bunun gibi durumlarla karşılaştım.”(K5,41;MEB).

“Ben evli bir kadın olarak benden beklenen sorumlulukların yerine getirmekte zorluk çok çektim. İş ve aile arasında denge

kurmakta zorluk çektiğim için kendi alanımla ilgili çalışmalarını uzun sürede tamamlamak zorunda kalıyorum. Uzun vadeli planlar yapamıyorum ve bu konuda kendimi mesleğimde gösteremiyormuşum hissine kapılıyorum. “(C8,35;Üniversite).

“Bölüm başkanımız ile iletişim sorunu yaşıyordum. Kaynaşamadık diyeyim. Mesafeli bir ilişkimiz vardı. Ben biraz girişimci olayım dedim ama o da çok göze battı. Bölümümüz tarafından düzenlenecek kongrede de bu sorun hat safhada yaşandı. Çalışma ortamımız biraz gergindi. İdareci olmak bölüm başka veya yardımcısı olmak gibi çok bi isteğim olmadı aksine kâğıt işlerini sevmediğim için uzak durdum.”(C19,38:Üniversite).

Cinsiyet kalıpları ve buna yönelik yargılar, kadının üst düzey yönetim kademelerinde yer alamamasının temelini oluşturmaktadır. Erkek yöneticilerin başarılı, sorumluluk sahibi gibi sıfatların genel kabul haline gelmesi kadınların yönetici pozisyonlarında tercih edilmemesine sebep olmaktadır.

Bireylerin küçük yaşlardan başlayarak yetiştirilme süreçlerinde toplumsal iş bölümü, cinsiyet ayrımı temelinde meslek sınıflamaları, toplumun kadına verdiği roller gibi uygulamalar kadınlara karşı önyargıların oluşmasına sebep olmaktadır. Kız ve erkek çocukların yetiştirilme süreçlerinde farklı uygulama ve yaklaşımlara maruz kalmaları sonucu sosyal hayatın içerisinde bu etki ile söz ve davranışlarda bulunmaktadır.

Araştırmada da görülmektedir ki kadın öğretmenlerin toplumun diğer kesimlerindeki kadınlar gibi annelik, çocuk sahibi olma, ev içi sorumlulukları üstlenme durumlarını mesleki faaliyetlerinden daha önde tutmaktadır. Bu geleneksel roller o kadar baskındır ki mesleki haz ve doyumunu çocuk bakımı, çocukla geçirilen zaman oluşturmaktadır. Bu sebeple de öğretmen olmak bir idareci olmaktan daha önemli ve önceliklidir.

Çağımızda kavramlar, olgular ve durumlar hızla değişmesine rağmen kadın olmanın toplum içinde getirdikleri hemen hemen hiç bir değişikliğe uğramadan mevcut anlamını devam ettirmektedir. Çünkü ‘kadın olmak’ demek ‘annelik’ ve ‘eş’ rolleri, aile birliğini ifade eden ‘yuvayı dışı kuş yapar’ söylemi, ‘anneler kutsaldır’ gibi ifade kalıpları kadınların toplum içerisinde yerini belirlemeye yönelik sınıflama oluşturur. Toplumsal cinsiyetçi roller, kadın ve erkek grupları arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır.

Cinsiyet kavramı ile değişmez özellikler vurgulanırken, toplumsal cinsiyet kavramı ile toplumun gelenekleri, kültürü ile tarihsel süreç içerisinde yoğrulmuş

dinamik ilişkileri içermektedir. Kadın ve erkek arasındaki farklılıkların toplum içerisindeki yansımalarını içermektedir. Bu aynı zamanda kadın olmanın kültürel ideallerini, stereotiplerini toplumun her alanında cinsiyet bölümlerine ayırarak genişlemektedir.

Ülkemizde de yönetim kadrolarının çoğunluğunda erkeklerin bulunması örgüt içerisindeki bu kadroların erkeklere ait olduğuna yönelik basmakalıp düşüncelere sebep olmaktadır. Bu gibi sebeplerden dolayı kadınlar, çalıştıkları kurum içerisinde idari görevlerde bulunmak istemelerinde görünürde herhangi bir engel olmamasına rağmen kimi zaman toplum tarafından ve doğuştan gelen durumlardan dolayı önceliklerinin bu roller olduğunu benimsemeleri beklenmektedir. Kimi zaman ise gene bu rolleri yerine getirebilmek için kendilerini idari görev alma sürecinde başlamadan bitirme yolunu seçtikleri görülmektedir.

Kadınların çalıştıkları kurum içerisinde sayıca az kalmaları durumunda ise kadınların yaptıkları işlerinin göz önünde olmasına ve performansları üzerinde bir baskı unsuru yaratmasına neden olmaktadır. Kadınlar kurum içerisinde kendilerini göstermek arzusu içerisinde olup üst kademe pozisyonları için yöneticilerin gözlerine girmek istemektedirler. Bu durum kimi zaman aile ve iş dengesinin sağlanılamamasına kimi zamanda kadının psikolojik baskıya maruz kalarak yıpratıcı bir süreç geçirmesine neden olmaktadır. Kadınların daha yüksek eğitim düzeylerine sahip olmaları kadının kariyer gelişimi sürecinde idari görev alma durumunu da etkilemektedir. Kadınların erkek egemen iş hayatındaki kadınlara yönelik olumsuz önyargı ve kalıplaşmış düşünceleri yıkması gerekmektedir. Mesleki etkinlik ve becerilerin geliştirilmesi üst düzey yöneticilik için bir gerekliliktir.

Kadınların toplumun geleneksel bakış açısından kaynaklanan sorunlarından dolayı eğitim ve mesleki eğitim açısından erkeklerin gerisinde kalmaması gerekmektedir. Bağımsızlık, inisiyatif kullanma, yetkinlik ve becerilerini geliştirme, ev dışı konularda da işgücüne atılıp yönetici pozisyonlarında olmaları toplum içerisindeki statülerini arttıracak ve saygınlıklarını korumalarına yardımcı olacaktır. Kadınların üst kademe yöneticiliği için Mentorden yardım alma stratejileri kariyerlerine olumlu etkileri olmasına ve stres yönetimi konusunda yararları olduğu görülmektedir.

Kadınların rol model desteği ile örgüt içerisinde karşılaştıkları sorunları aşmaları ve işlerini daha etkili yaparak üst kademe pozisyonlar için kendilerini göstermeleri kolaylaşacaktır. Örgüt içerisinde erkeklerin fazla olması kadınların örgüt içerisinde bir birey olarak kabul edilmesi uzun zaman almaktadır. Meslektaşları ile

sosyal ilişki ağları geliştirmeleri kabul edilen davranış ve üslup farklılıkları sayesinde kariyer ilerlemelerine önemli bir katkı sağlamaktadır.

“İdari görevde bulunmayı özellikle istemedim açıkçası zaman yetmiyor zaten ne ara eve gelip de anne evin yemeğini, çamaşırını işlerini halledeyim. Kadın için idareci olmak pek bir şeyi ifade etmiyor çünkü evde çocuklarla eşle sizin ilgilenmeniz bekleniyor”(K1,36;MEB).

“İdari görevde bulunmak isterdim de zaman yetmiyor bu sefer eve. Çünkü evde en azından yemek var. Çocuğa zaman ayırmak var. Evin temizliği, bulaşığı işleri bitmez ki hiç. Eşim de bu konuda yardım eden bir erkek değildir. Her şeyi benim halletmem gerekiyor. Eve zaman ayıramıyorum. En önemli engel zamanın olmaması. Yoksa evde de işte de kadın her yerde her işi en iyi şekliyle yapar yani.”(K12,39;MEB).

“Kadın olarak sana verilen bazı roller var ya hani evde eşin, çocuğunun annesisin. Bir de okulda öğretmensin. Bunların hepsi sana bakıyor. Eşim yardımcı olsa tabii o zaman başka fakat o ev içinde bile kendi sorumluluklarını yerine getiremiyorken nasıl ondan yardımcı olmasını bekleyebilirim ki.”(K19,34;MEB).

“Geçen sene müdür yardımcılığı için sınava girecektim hani biraz işin bu tarafın da olayım, yapabilirim dedim. Sonra oğlum sorun çıkarttı. Erkek çocuk bile engel olabiliyor sizin işinizde kariyer yapmanıza. Ben onu güzel bir şekilde yetiştirdiğimi düşünürken, ağlayıp durdu ben okuldan nasıl geleceğim diye. Oğlum şöyle yapamaz falan dediysek de anlatamadık. Babasına çekmiş genlerden geçiyor galiba. Oysa ben onlar için kendi işimi okulumu onlara göre belirlemiştım. Daha rahat bir çalışma ortamı olacağını bildiğim okula bile tayin istememiştım. Zor yani anlayışlı eş ve bunu anlayabilecek çocuklarınız olmalı ondan sonra diğer koşullar sizin yapmak istediklerinize imkân sağlıyorsa o zaman yapabiliyorsunuz.”(K16,40;MEB).

Kadınların idari pozisyonlarda yer alma durumları iki durumda açıklanabilir. Birinci durum kadınların idari pozisyonlarda yer almak istemesi ikincisi ise idari pozisyonlarda yer alma isteğinde olmama durumudur. İdari pozisyonlarda yer alma isteğinde olan kadın öğretmen ve akademisyenler, başta eşleri olmak üzere yakın arkadaş grupları ve diğer sosyal çevreleri tarafından destek göremedikleri anlaşılmaktadır. Diğer bir engel ise toplumsal cinsiyet rolleri sebebiyle kadınlar öncelikli tercihlerini iş dışı sorumluluklarını yerine getirmek için kullanmalarındır.

“Aile içerisinde herkes birbirinin hayatına saygı duyar ve bu konuda destek verirse elbette idari görevlerde bulunmanız da sadece size ve şartlara kalıyor. Bir de küçük yaşta çocuğunuzun

da olmaması en büyük belirleyicilerden. Çocuklarım küçükken zaten ben de idareci olmak istememiştim. Çocukların için anne, aynı zamanda ev hanımısın. Evlilikte ev içi sorumlulukları çok fazla kadınların. Zorlanıyorsun haliyle. Ondan dolayı çocuklar büyüdüğü zaman idarecilik yapmak daha uygun oluyor.”(K15,36;MEB).

“ Daha önce de milli eğitim atamalarında bildiğiniz gibi çok fazla kadın yoktu o zamanlar müdür yardımcılığı yapmışım. O süreçte çok zorlanmışım. Çocuklara eşime zaman ayıramama durumları olmuştu. Aile içinde sorumluluklarımı beklenildiği gibi yerine getiremedim. Nasıl getireyim ki de mi ama. Fiziksel olarak zorlanmanın yanında mental olarak da çok zorlandım. Düşünsenize işte evde bizzat sizin yapmanız gerekiyor. O dönem eşimle boşanma aşamasına bile gelmiştik. Çünkü sürekli sorun ve ben yetişemiyorum. İdareciliği de öyle birden bırakamıyorsunuz. Neyse devam eden süreçte bir sonraki dönem başladığında bıraktım eve yoğunlaştım. Çaba sarfettim. Duygusal anlamda çok yıprandım. Süreç beni baya sarstı yani.”(K4,48;MEB).

“Okulda idarecilik yapmayı düşünüp yapmaya başladığım zamana kadar ufak tefek sorunlar elbette oldu. Evde eşimle bu konuda mücadele ettim. Türk erkeği eşinin çalışmasına alışkın değil bir de idareci olma düşüncesine hiç hazır değiller. İstiyorlar ki her şey istediği gibi olsun. Onlara göre kadının birinci görevi kadın evine baksın evini ihmal etmesin. Çalışması hatta başka görevlerde bulunması ikinci öncelikli durum. Yani olsa da olur olmasa da olur mantığıyla bakıyorlar. Eşim bu konuda bana baskı uyguladı. İşte yapamazsın edemezsin. Ev işi nolacak. Müdür bey ile sorun yaşarsın seni ezerler dedi. Çocukları öne sürdü. Onların sana daha çok ihtiyacı var. Ödevleri, yemekleri. Ben zaten bir tek burayı daha çok önemsedim ama bu çocuklar sadece benim çocuklarım değil ki. Çocuklar büyüdükçe sorunlar azaldı eşim de değişti gerçi. İşin açıkçası size muhtaç çocuğunuz varsa, eşiniz destek olmuyorsa, çalışma saatleri uzunsa idarecilik yapmanız çok ama çok zor. (K3,49;MEB).

“Tek başına bir yere bir iş yapmak için gittiğinde seni pek kâle almıyorlardı ilk başlarda. Tabii şimdi kırılıyor bu bakış açısı ama gene de bir kadın bir iş yaptırırken zorluk yaşıyordu.”(K5,41;MEB).

İdari pozisyonlarda yer alan kadınların iş dışı hayatlarında eşleri tarafından destek görememe ve evli olan kadınların evliliklerinde sorunlara yol açtığına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Kadınların idari pozisyonlarda görev alması durumunda eşleri tarafından iş dışı sorumlulukların yerine getirilmesinde sorunlar yaşanacağı, yönetici olduğunda otorite kurmakta zorluk çekileceğine yönelik önyargılara maruz kaldıkları ifade edilmiştir. Ciddiye alınmama, liderliği benimsenmeme gibi durumlarda kalacaklarına yönelik eleştiri altında kaldıkları tespit edilmiştir. Cinsiyet

ayrımcılığından dolayı kadın idarecilerin emirlerinin yerine getirilmesi durumunda kalınmıştır.

“Biraz kıskançlık oluyor sorun yaratıyor. Yani ben buraya geldiğimde müdür bey şöyle demişti ‘hocam siz şimdi yenisiniz, buradaki öğretmenlerden de küçüksünüz bir de bayansınız. Küçüklükten de ziyade bayansınız yani bir iş yapturmaya çalışırken dikkatli olun yanlış bir şey söylemeyin, olmadı bana söyleyin ben yaptırırım’ demişti. Ben de bir kadının idareci olarak çalışmasına alışık değiller diye düşünmüştüm. İnsan şaşırıyor. Okul temizliği konusunda bu durumu en çok yaşadım. Okul hizmetlisine okul koridorlarının iyi temizlenmediğini söylemiştim. Tekrar temizlenmesini rica eder bir ifade kullanmama rağmen tamam hocam deyip gene de yapmamıştı. Ertesi gün müdür bey biraz yüksek bir sesle söylemişti ve hemen temizliğin tekrar yapıldığını görmüştüm. Otorite kurmakta ve sözümün dinlenilmesi konusunda uzun bir süre sorun yaşadım.”(K6,46;MEB).

“Bir bayan idareci olarak diğer erkek müdür yardımcımızla öğretmenlerimize bir şeyler söylediğimizde farklılık oluyordu. Erkek öğretmenler genellikle erkek müdür yardımcısı ile iletişime geçiyor. Biz hocam bunu yapmamız lazım şöyle bir iş var dediğimizde sürekli erteleme ya da işi gevşek şekilde yapma eğilimine giriyorlar. Erkek müdür yardımcımızda durum öyle olmuyordu. Kabullenemiyorlar sanırım. Bayan olarak sizin bir idareci olmanızı kabullenemiyorlar. Bir konu veya durum ile ilgili hayır şu an için uygun değil, yapamayız gibi bir kadından duymaları onlar için hem alışık olmadıkları bir durum hem de kabullenemiyorlar. Sizin söylediklerinizi ciddiye almayan tavırlar içerisine giriyorlar. Bu da sizin işinizden keyif almamanıza neden oluyor. Hâlbuki müdür bey öğretmenler içerisinde destek olucu ifadeler kullansa hocam yaparız, siz bilirsiniz gibi beni teşvik edici ve onaylayıcı ifadeler kullansa o zaman farklı olur her şey.”(K8,35;MEB).

“Eşim ve ailesinden hatta çevremden bile bu konuda baskı gördüm. Mobing uyguladılar resmen. Ne gereği var, idareci olup nolacaksın. Öğlene kadar okula git gel evinde kendi halinde geçir amacın ne senin dendi. Güzel ve gençsin toplantılara gideceksin. Az sayıda kadınsınız herkes sizi bilecek. Belki sorun sıkıntı çıkacak. Farklı düşünceler laf getirme bana tarzı diyaloglar yaşandı. Çok üzücü tabii böyle şeyler ama oluyor. Bu tarz durumlardan dolayı idarecilik yapmak istemedim.”(K18,32;MEB).

Kadın öğretmenlerin eşleri ve sosyal çevreleri tarafından baskı görmeleri, mobing uygulamalarına maruz kalmaları kadınların isteklerini azaltmaktadır. Kadından beklenen toplumsal roller o kadar baskındır ki kadının ev ve eşine karşı sorumlulukları yerine getirmesi durumun da bile kadının yönetici olmasını kabullenememektedir. Otoritenin kadının liderliğinde olması durumu çalışma ortamında sorun oluşturmakta,

erkek çalışanlar kadın yöneticinin verdiği görevleri yerine getirmeme, işi yavaşlatma gibi faaliyetler içerisine girdikleri görülmektedir.

“Hiç de bir engelle karşılaşmadım. Sınava giriyorsunuz mülakat aşaması puana ve liyakate göre idareci olabilirsiniz ama ben önemsemedim. Benim için şu an ders dışı zaman kıymetli. İdarecilikle zaman geçirmek istemedim” (K11,52;MEB).

“Karşılaşmadım. Ben istemedim idareci olmak. Mesleğin başında zorunlu olarak okul işlerini yaptım ama bana göre değil. Arkadaşlarım da destek oldu. Gene de insanın içinde bununla ilgili bir istek olmayınca yapamazsınız. Her şeyden önce bu idarecilik biraz bürokrasi işi. Kâğıt yazışma işleri. Ben öğrencilerimle mutluyum. Beni canlı tutuyor öğrencilerimle olmak. Onların hayat neşeleriyle ben de burada bu heyecanla çalışabiliyorum. Bürokrasi öyle mi? Yap et takip et toplantı yap. Bana göre değil böyle şeyler.” (K2,53;MEB).

“İnsan bir kez öğretmenliğin derinliğini kalbinde hissettiğinde idarecilik yapamaz. İmkân vardı o zaman teklif de gelmişti gel hocam birlikte çalışalım diye ama yok yani. Ben öğretmenim. Öğretmenlik yapan biri idareciliğe geçmek için içindeki o heyecanı yitirmesi lazım. İnsan artık çocuklarla bulunmaktan keyif alamıyorsa, zorluk yaşıyorsa kişiliği de uygunsa liyakat esasına göre gidip idareci olabilir.” (K4,48;MEB).

“İçinizde çalışma aşkı öğrencilerle olma isteğiniz olduğu sürece kopamazsınız. Onların hepsi sizin için başkadır. İdarecilik yapan birisi öğretmenliğe döndüğünde çok zorlanır tam tersi de geçerlidir. Çocuklardan uzaklaştınız mı dönmesi zor olur. İdareciliği ben bu sebeplerden dolayı tercih etmedim. Böyle mutluyum iyiyim çocuklarımla. Liyakate dayalı bir şekilde idarece olmak isteyene kapılar açık zaten. Hatta bildiğim kadarıyla artık bir kadın idareci de okullarda bulunmak zorunda.” (K10;49;MEB).

“ İyi bir sonuç almak için emek vermeniz, planlamanız lazım. Sürekli birileriyle muhatap olmak durumunda kalıyorsunuz. Severek yapıyorsanız sorun yok ama bazen de dinlenirken ne kadar yorulduğunuzu anlıyorsunuz. Bir kadını çok yıpratıyor bu süreçler. Dinlenmek kendine zaman ayırmak isteyebiliyorsun.” (K26,30;MEB).

İdari pozisyonlarda görev almak için kanuni ve görünürde herhangi bir engel olmadığı ifade edilmektedir. Katılımcıların bazıları kendi iradeleri ile yönetici pozisyonlarında yer almak istemediklerini söylemişlerdir. İsteyen kadınların yönetici olmak için gerekli şartları yerine getirmeleri durumunda liyakate dayalı olarak yönetici olabilecekleri ifade edilmiştir. İdari pozisyonlarda görev almama nedenlerini boş zaman tercihi, öğretmenlik mesleğinden ve öğrencilerden uzaklaşmak istememeleri,

bürokrasinin yıpratıcılığı şeklinde sıralandığı görülmüştür. Öğretmenlik mesleğinin özünü öğrencilerle iç içe olmak olmasından dolayı görev almak için çaba içerisine girmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

“İdarecilik ile ilgili olumsuz bir yargı var erkeklerde. Az da olsa çevrem tarafından idarecilik hakkında olumsuz tutum içerisinde olanları gördüm. Dışarıdaki algı bu yönde. Genellikle bir kadın işini anca zar zor yapar ya da hakkını veremez. Daha hassas, duygusal bir kişiliği olduğu düşünüldüğünden olsa gerek. Kadınların kırılğan yapıları idareci olmalarında engel, otorite koymaları kolay değil. Bu gibi düşünceler kadının idareci olmasına etki etmiştir. Hâlbuki kadınlar erkeklere göre sorun çözebilme yetileri gelişmiştir. Aynı anda birden fazla durumu idare etme yeteneği vardır. Ben bu durumu insanların kişisel gelişimlerine ve tecrübelerine bağlıyorum. Bunun yanında kadının ekonomik özgürlüğü de etkili. Eğer bir kadın kendi ayağı üzerinde duruyorsa cinsiyetçi yaklaşımların etkisinde kalmadan çok iyi işlerde de çalışabilir, idareci de olabilir. Her şey kadın ile ilgili.”(C2,48;Üniversite).

“Bölüm idareciliğinde her şeyden önce çalışma arkadaşlarınızın kişiliği oturmuş olması gerekiyor. Çünkü kişilik karakter sahibi çalışma arkadaşlarınız sizin ne istediğinizi bilir. Biz bölüm itibariyle bu konuda genel olarak birbiriyle uyumlu ve ortaklaşa çalışabilme durumundayız. İdarecilik konusunda hiçbir sorun sıkıntı yaşamadık. Yeterlilikleri sağlayan ve isteyen bu konuda sorumluluk sahibi arkadaşların hepsine bu desteği verdik. Benim idareciliğimde bu hususlara özen gösterdik.”(C3,46;Üniversite).

“İdareci olmak istemedim ama bu konuda herhangi bir engelle karşılaşacağımı düşünmüyorum. Liyakat esasına dayalı olarak sürecin yürütüldüğünü düşünüyorum.”(C8,35;Üniversite)

“İdarecilik görevlerinde yer almak istemedim ama bölüm başkan yardımcılardan birinin kadın olmasını destekledim. Çünkü her ne kadar meslektaşlarınız size ve yaptığınız işe saygı duysalar da yaşadığımız toplumun sosyo-kültürel etkilerinden dolayı erkek hocalarımız bazen duyarsız yaklaşabiliyor. İnsanlar hem cinslerinin dillerini bazı durumlarda daha iyi anlayabiliyorlar. Bununla birlikte kadının duygusal zekâsı yüksektir. İyi yetişmiş bir kadın bireyin sosyal zekâsı, sorun çözebilmesi en az erkek bireyler kadar iyidir. Sanılanın aksine kadınlar bu konuda yumuşak, otorite kurmakta sorun yaşayan bireyler değildir.”(C11,35;Üniversite)

Kadın akademisyenlerin idari pozisyonlarda görev almamasının veya alamamasının önündeki kariyer engelleri toplumsal önyargılar başta olmak üzere aile içi sorumluluklar, fırsat eşitliğinin olmayışı, örgüt kültürü, kalıplaşmış yargılar, cinsiyet ayrımcılığı gibi engellerdir. Cam tavan algısına yönelik ortaya çıkan unsurlar ise

erkek egemen kültür ve bunun uygulamaları, iş ve yaşam dengesini, örgüt içerisindeki biçimsel olmayan iletişim ağlarına katılamama, rol model ve mentor eksikliği, kadınların ve erkeklerin yönetsel farklılıkları, astların ve yöneticilerin ise olumsuz yaklaşımları şeklinde ifade edilmektedir. İdari pozisyonlarda görev almaya yönelik katılımcı ifadeleri incelendiğinde kariyer süreci ve ilerlemesinde hem öğretmenlerin hem de kadın akademisyenlerin idari görevlerde yer alma durumu önemli bir motivasyon kaynağı olarak görülmemektedir.

“Kadınları en fazla zorlayan bence cinsiyetlerinin getirisi olan toplumsal rolleridir. Kadın ne kadar bu rolleri sağlıklı yaşarsa o kadar hayatını dengeli yaşar. Şöyle ki her şeyden önce anne olan bir kadın akademisyen düşünün. Bu kişinin özellikle ilk 6 ay 1 yıl boyunca zorunlu olarak annesine muhtaç. Emzirilmesi, bakımı, gelişiminde annenin rolü çok farklı. Eşiniz eğer size yardımcı olursa bu süreç sizin için zor geçmez. Eşinizin desteği ve iş paylaşımı ile kadının iş hayatında verimliliği artan bir performansla devam edecektir. Kadın akademisyenleri bunun haricinde bir şeyin engelleyeceğini düşünmüyorum.”(C19,38;Üniversite).

“İdarecilikte daha önce çalıştığım üniversitede cinsiyet ayrımcılığı ile karşılaştım. Çok şaşırdım. Bu konuda en sorun yaşamayı düşünmediğiniz yerde böyle bir ayrımcılıkla karşılaşınca. Bölüm başkanı yardımcı olmak için niyetimin olduğunu bölüm başkanı ile görüşürken bir başka erkek meslektaşım bu durumu duyunca bölüm başkanımıza üstü kapalı benimle ilgili telkinde bulunmaya çalışmış. Sanki üzerine vazife bir şey. Bir de doğru olmayan ifadelerde bulunmuş. Kulağıma gelene göre yeni evli olduğum için yakın zamanda çocuk sahibi olabileceğimi bu durumun da bölüm ile ilgili idari işleri aksatabileceğini ima etmiş. Ayıp yani ne demek bu ya. Çok ayıp, yakışsız bir kelime sarfetmiş hocamız. Bu durumu bölüm başkanımız çok ciddiye almadı ama gene de ben bu durumdan rahatsızlığı diğer hocalarımıza da bunu söyleyen hocamıza söyledim. İnkâr etti. Sonuç olarak aslında bir sorun engel yok idareci olmak için fakat çalışma arkadaşlarınız sizin hakkınızda böyle ileri geri konuşabiliyor.”(C21,45;Üniversite).

“Bundan önceki rektör döneminde fakültemizin dekanlığına getirilmem gibi bir ortam oluşmuştu. Yönetimlerde kadının yerinden ve bulunması gerekliliği dile getiriliyordu. Asılsız iddialarla üzerimde kara propaganda yapılarak olumsuz bir algı oluşturulmaya çalışıldı. Bu konularla ilgili sesimin yettiği ulaşabildiğim ortamlarda asılsız iddiaları çürütmeye çalıştım. Rektörümüzü zor durumda bırakmamak adına başka bir kadın arkadaşımızın aday gösterilmesinin daha uygun olacağı yönünde görüş beyan ettim. Daha sonra bu asılsız iddialarda bulunduğu yönelik kuvvetli ihtimal olduğuna inandığım kişilerin erkek meslektaşım olduklarını gördüm. O zaman yapılan asılsız, mesnetsiz ithamların ne kadar kötü olduğunu

düşündüm. Bu insanlar dışarıda kadının ne işi var diyenlerle aynı zihniyet içerisindedir. Yazık beyinlerini örümcek kaplamış kokuşmuş zihniyetlerin üniversitelerde bulunmaları çok acı.”(C30,41;Üniversite).

“Eşim benim için kısıtlayıcı birisi olmadı hiç ben de onu hiç kısıtlamadım. Birbirimize karşı anlayış içerisinde olduk. Eve geldiğinizde yemek lazım sofraya kurulacak. Bizde kim müsaitse kim daha önce gelmişse o yapıyordu yemeği, sonra gelen de yardım ediyordu. Ben çok şanslıyım demek istemiyorum ama bu konuda ikimiz de emek verdik. Hayat müşterek ya hani. Herkesin beklentilerini, isteklerini onların istediği şekliyle karşılayamazsınız. Hayat öyle bir şey değil. Eşimin yakınları var burada örneğin. Onlar sizden başka türlü bir ‘gelin’ bekliyor, çocuklarınız bir anne, komşularınız arkadaşlarınız bir başka insan bekliyor ama öyle olmaz. Aile olmak demek fedakârlığı, özveriye gerektirir. Çocuklarımla daha az ilgilendiğim, aileme daha az ilgilendiğim zamanlar oldu bu süreçte ama mesleğimde yapmak istediklerimi gerçekleştirdim.”(K13,39;MEB).

Özellikle kadın öğretmenlerin öncelikli tercihlerinin aile içi sorumluluklarını yerine getirme bunu üstlenme ve asli bir görev olarak hareket ettikleri görülmektedir. Toplumsal, kültürel değerler ve kadına atfedilen geleneksel roller neticesinde kadın mesleğinde kariyer planlarını, hedeflerini ikinci plana atmaktadır. Aile içi sorumluluklar, eşinin idari görevde bulunmasına yönelik destek vermemesi, diğer yöneticilerle ve meslektaşlarıyla iletişim eksikliği, cinsiyet ayrımcılığı, otorite kurmada yaşanan sıkıntılar ve kendi iradesi ile tercih etmemesi kadınların idari görevlerde yaşadığı engelleri oluşturmaktadır.

Kadınların kariyer süreçlerinde yaşadığı engeller bireysel, toplumsal ve örgütsel sebeplerden dolayı oluşmasına rağmen hepsinin temelinde kadın ve erkek bireylerin yetişme dönemlerinden iş hayatına girdikleri dönemde de sürekli kendisini hissettiren kadına ait rollerdir. Nitekim kadınların kariyer ilerlemelerine engel olan durum toplumsal roller ve kadınların bu rollerine benimseyip kariyer tercih durumlarında ailelerini öncelikli duruma getirerek tercihte bulunmalarıdır.

“Bayanlarda mesela benim idarecilik yapmamı çekemiyorlar. Herkes kesin bi torpili vardır öyle gelmiştir diyor. Ne kadar ayıp insanlar hakkında asılsız söylemlerde bulunmaya. Kadın idarecilerle kadın öğretmenler arasında bir çekememezlik var. Birbirlerine bir şey dikte etme ya da bir diğerinin dediğini yapmama durumu.”(K5,41;MEB).

“Ben okul müdürlüğü için kitap aldım bu konuda başta kendimi hazırladım. Ailem çevrem destek oldular. Sınava gireceksiniz,

sınav parası yatıracaksınız, emek vereceksiniz, sonra mülakat olacak süreç böyle kabaca. Zaten ara ara hem medyada hem de bazı öğretmenlerden duyuyoruz siyaset dönüyor diye. Okul müdür yardımcıları iktidara yakın sendikaların yönlendirmesi ile belirleniyormuş. Öyle olunca insan hevesi kırılıyor. Bir yerlere gelmek için azıcık eğilip bükülmek gerekiyor sanırım. Bu güne kadar biz bükülmedik. Padişahım çok yaşa zihniyeti ile iş yürütüyorsa ben o işte bulunmam dedim.”(K10,49;MEB).

“Ben bi engelle karşılaşmadım. Sınav var şimdi mülakat da var bildiğim kadarıyla. Eğer sınav olmasa ben olamazdım açıkçası. Sınav sayesinde kadınlar çalışıyor başarıyor. Erkeklere nazaran bu konuda çok iyiyiz. Torpil ile girdiğimi söyleyenler her zaman oldu duyuyoruz bunları. Her zaman insanlar giremedikleri yerlere aslı olmayan iddialarla çamur atarlar. Kanıtın varsa gidip şikâyet etsene. Edemezler yok çünkü.”(K19,38;MEB).

“Daha önceleri başvurduğumda daha erkek egemen ve bayanlara karşı sert, dışlayıcı bir yapı vardı fakat artık öyle olduğunu düşünmüyorum. Kadınların her alanda var olmasının önündeki hukuki ya da toplumsal engeller yıkılıyor gibi geliyor. Hayat değişiyor. İnsanlar değişiyor. Sen kadınsın ne işin var burada gibi yargılar kalmıyor. İnsanlarda gene de az da olsa bi önyargı var ama. Tamamen güllük gülistanlık değil her şey. Sınav ile hakkınızla girebilirsiniz. Ben mülakat sistemini de destekliyorum. Çünkü idarecilikte her şey kanun kitapla olmuyor. Adı üstünde idareci. Yani okul içerisindeki işleri her zaman olması gerektiği gibi yerine getiremezsiniz. İdare etmeniz süreci yönetmeniz gereken durumlar vardır. İletişimi olmayan insanların idareci olması sorun yaşadığında veya kriz anında belli oluyor. İdarecilik birden fazla vasıf gerektiriyor.”(K17;33;MEB).

Kadın öğretmenlerin idari pozisyonlara görev alabilmesi sürecinde karşılaştıkları diğer bir sorun ise kadın meslektaşları tarafından olumsuz düşünce ve davranışlara maruz kalmalarıdır. Örgüt içerisindeki rekabette üst kademe pozisyonuna ulaşmak isteyen kadın meslektaşları hakkında gerçekliği olmayan iddialarda buldukları katılımcılar tarafından paylaşılmıştır. Bu durum eğitim sektöründe sayıca az olan kadın yöneticilerin sayısının artmasına engel oluşturduğu gibi yönetici olmak isteyen kadınların rol model alabileceği kadın sayısının sınırlı kalmasına da neden olmaktadır.

Dikkat çeken bir diğer husus da kadınların yönetici olmak için hukuki bir engellerinin olmamasıdır. Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği kapsamında yirmi birinci maddenin beş ve altıncı bentlerine göre Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir. Karma eğitim yapılan ve müdür

yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullarda kadın yönetici bulunmasına yönelik kotanın varlığı kadınların yönetici olmasını teşvik edicidir.

“İdareci olmak isteyen insan az bence. Neden olsun ki. Şimdi böyle dersin bitti mi gidiyorsun. Karışan yok. Zamanın sana kalıyor. Hem bu işleri seveceksin ya da isteyeceksin yoksa çekilmez bence. Ne biliyim ben bu tarz işleri sevmediğim için diğer kadınların da seveceğini düşünmüyorum. Kadınlarda şöyle bir durum var bir de. Hani ne biliyim bir kadın diğer bir kadın ondan daha üstte makam mevki durumunda yani çekemiyor. Daha önce çok iyi anlaştığımı gördüğüm meslektaşlarımın arasının açıldığını gördüm. Birbirlerine karşı böbürlenmeler. Kadınlarda bu daha fazla sanırım. Çekemiyorlar.”(K16,40;MEB).

“Bu idarecilik olayında siyaset dönüyor. Benim arkadaşım daha önce sınavı geçip mülakatta elenmişti. Tekrar olmak için hazırlandı sınava. Sendikasını değiştirmişti sınava girmeden önce. Öyle olunca daha rahat oluyormuş. İşini yaptırmak için normal demişti. Yakın olduğumuz için biliyorum tabii. Ben bu tarz süreçlerden uzak durmak için işte istemedim siyasetmiş sendikaymış.”(K14,33;MEB).

“Eskiden daha adaletsizdi idareci olma süreci. Şimdi kadınların da okullarda idareci olarak bulunmaları için bir yönetmelik çıktı. Bununla birlikte her okuldaki bir kadın idareci bulunmak durumunda. Eskiden olsa kadınlar da bu konuda isteksizdi. Zamanla kadınlar da her alanda bulunmak istiyor. Neden olmasınlar ki. Erkekler kadar başarılı olup işlerini iyi yapabiliyorlar. Torpil, adam kayırmadan bahsediyorlar ama ben görmedim. Bizim okuldaki müdür yardımcımız da başka bir okuldan sınavla geldi buraya. Gördüğüm kadarıyla donanımlı, bilgili ve işini de iyi yapıyor. Okulda anlaşılmayan hocalar birbiri hakkında genelde bu tarz dedikodular çıkarırlar.”(K12,39;MEB).

Kadınların, erkek idareciler kadar kadın idarecilerin sayısının artmasına yönelik desteği bulunmaktadır. Fakat sadece kadın olduğu için desteklenmesi düşüncesine karşı çıktıkları görülmektedir. Yönetici olacak bireyin iletişim becerisinin yüksek, sorun çözebilme kabiliyetinin olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yönetici adaylarının sadece sınav ile ya da sadece mülakat usulüne göre yapılmasının doğru yönetici seçme yönünden doğru olmadığı gözlemlenmiştir. Mülakat sisteminde öğretmenlerin üye oldukları sendikaların yönetici atama sürecinde etkin olduğuna yönelik iddialar bulunmaktadır. Liyakat sistemini ölçen etkin bir yazılı ve mülakat sisteminin varlığı hem adaylar açısından sağlıklı bir kariyer süreci sağlayacak

hem de yöneticilik pozisyonu ile sorumluluklarını yerine getirebilecek aday doğru eşleşmiş olacaktır.

“Torpil gibi adaletsiz uygulamaları akademisyenlerin yaptığını görmedim. Burası bilim yuvaları. İşini hakkıyla yapanın olduğu yer. İdareci olma konusunda pek sanmıyorum böyle durumlar olduğunu. Ben bu işlere girmek istemedim” (C4,36; Üniversite).

“Bölüm içerisinde bu süreçlerde olumsuz yaşanmaz. Neyin nasıl olması gerektiği, aşamalar belli. Kadınların olmasını isterim elbette fakat ben bu görevleri yapacak bir ilgi içerisinde değilim” (C5;37; Üniversite).

“Bölüm içerisinde çalışma ortamının sağlıklı olması gerekir. Yani demek istediğim birbiriyle anlaşabilen, birbirini anlayan insanların idari sorumlulukları yapması gerekir. Kendi bölümümüzde bu konuda bir sorun sıkıntı yaşandığını görmedim. Bölüm başkanı tarafından size uygun görülürse yaparsınız. Açıkçası idari görevler yazı işlerini sekreterlik yapması lazım. Bunlar akademisyenin zamanını alıyor. Bu işlerle uğraşmak yerine başka proje ve programlara zaman ayırmak daha mantıklı diye düşünüyorum.” (C23,33; Üniversite).

“Liyakat esastır idari görevler. Yani bölüm başkanı kiminle çalışmak istiyorsa onunla çalışması gayet normal” (C25;38; Üniversite).

“..Akademide yönetici olarak çalışmanız için örneğin rektör dekan olmanız için kendinizi iyi tanıtmanız gerekmektedir. Kadınlar arasında akademik rekabet ortamı belki de kadınların hem cinsleri ile iletişimlerinin sınırlı olmasını sağlıyor olabilir. Erkek meslektaşlarınız ile iletişim ve samimiyetiniz bir yere kadar gelir. Kadın akademisyenler erkek meslektaşları ile genellikle daha resmi bir iletişimde bulunmayı tercih ederler. Erkekler ve kadınlar genellikle aynı ortamda rahat bir şekilde zaman geçirme konusunda rahat değillerdir. Yapacakları bir espri ya da siyasi eğilimlerine yönelik paylaşımında bulunma gibi durumlardan kaçınırlar. Kendi özel durumları hakkında paylaşımında bulunmaktan kaçınabilirler. Kadınlar için de geçerli bu durum tabii. Kendini rahat hissetmek, ortamda yabancı hissetmemekle alakalı bir durum” (C30;41; Üniversite).

Kadın akademisyenler ise idari pozisyonlarda görev alma konusunda isteksiz oldukları gözlemlenmiştir. İsteksiz olmalarında başta kendilerine ve mesleki araştırma yapmaya zaman ayırmak istemeleri nedeniyle olduğu görülmektedir. Kadın akademisyenlerin yönetici pozisyonlarında aday olma durumu zorlaştıran etkenler ise kadınların tanınırlığı ve yükselmeleri için daha fazla çaba harcamaları gerekmektedir. Değerlendiricilerin erkek olması ve kadın yöneticilere karşı gizli, açığa çıkmamış bir ayrımcılığın olmasıdır. Yönetici pozisyonlar için seçim sürecinde yıpratıcı rekabet

yöntemleri altında kalmaları kadınların aday olma sürecinden uzak olmasına neden olduğu görülmektedir.

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü'nün, 'Türkiye'de Kadının Durumu 2014 Raporu'ndaki istatistiki verilere göre Türkiye'de üniversite öğrencilerinin yüzde 45,8'i, akademisyenlerin yüzde 41'i ve profesörlerin yüzde 28,4'ü kadınlardan oluşmaktadır. Kadın akademisyenlerin oranının kadın profesör oranına bölünmesiyle hesaplanan "Cam Tavan Endeksi (GCI – Glass ceiling index)" açısından Türkiye, Avrupa Yükseköğretim Alanı'ndaki en iyi değere (1,25) sahip ve ideal endeks değeri olan 1'e çok yakın olduğu görülmektedir. Kadın akademisyenler akademik kariyerde yardımcı doçentlikten profesörlüğe yükselirken cinsiyet ayrımcılığı ile karşılaşmadıkları görülmektedir. 2006 yılında Eğitim-Sen tarafından yapılan araştırmaya göre akademik kurumlardaki yöneticilerin sadece yüzde 21,9'u kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Üniversite rektörlerinin içindeki kadın rektör oranı Şubat 2015 itibariyle yüzde 7,4. Bu oran için Avrupa ortalaması yüzde 13. Cam tavan endeksi Türkiye'den daha elverişsiz bir ortamı işaret eden İsveç'te ise bu oran yüzde 43'tür.

Türkiye'de akademik kariyerde profesörlüğe yükselirken kadına karşı ayrımcılığın olmadığı ve kadın profesör oranının yüksek olduğu bir ortamda, kadınların yükseköğretim kurumlarında yöneticilik/liderlik pozisyonlarında çok az temsil edilmeleri yükseköğretimdeki kadının statüsü ile zıt bir ilişkiyi ortaya koymaktadır.

“ Erkeklerle kadınlar arasında terfi imkânları terfi ettirecek makam tarafından belirleyici oluyor bence. Çünkü erkek evden çıktıktan sonra arkasını düşünmez. Evle ilgili en büyük sorumluluk para kazanıp evin ihtiyaçlarını karşılamak. Sadece bunlardan ibaret değil ki ihtiyaçlar. Çocukların gelecekleri, bakımı ilgilenmeleri daha çok kadının üzerinde. Bundan dolayı erkeklerin ev sorumluluğu yok diye tercih edilebiliyorlar”(K19,38;MEB).

“Bir erkekle kadın arasında elbette farklılıklar var. Kadın eve geldiği zaman yemeği, bulaşığı, çocuklar derken zaman kalmıyor örneğin sınava hazırlanacaksa. Erkek öyle mi eve gelince yemek yiyip ayağını uzatıp televizyon izliyor.”(K1,36;MEB).

“Kadını erkeklerle imkânlar bakımından kısıtlayan tek şey evlilik. Onun haricinde eşitsizlik yaratıcı bir sebep yok bence.”(K26,30;MEB).

“Kadının ev içi sorumlulukları tek kelimeyle. Yoksa kadın ile erkek arasında en önemli farklılık bu kadın evin her şeyiyle ilgilenmek durumunda kalıyor erkek umursamaz oturur öyle evde.”(K8,35;MEB).

“Etrafıma baktığımda da bunu görüyorum. Birçok arkadaşım evde bütün işleri tek başlarına yapıyorlar. Kadın da eşi gibi çalışıyor. Ev işleri sadece kadının göreviymiş gibi hareket edilmemeli. Eşinden destek göremeyen kadın zamanla iş hayatında kendini sınırlıyor ve mücadele etmek istemiyor. Böyle olunca da niye uğraşayım nedir yani diyor. Diyelim ki toplantı olsa bir şekilde eve geç gelse aile düzeni bozuluyor. Huzursuzluk yaşanıyor. Kadınlar aslında bunları bildikleri için bence en başta bunu aşmak için mücadele etmek istemiyorlar. Niye mücadele edeyim ki diyor. Ağzımın tadı neden bozulsun diyor. Anlayacağın gerek yok bunlarla uğraşmaya.”(K4,48;MEB).

Kadınların idari görevlerde yer almasına yönelik terfi imkânları sorgulandığında kadın öğretmenler erkeklerle eşit imkânlarla sahip olmadıklarını, seçici kurullarda bulunan erkeklerin gizi cinsiyet ayrımcılığı yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu durum kadınların kariyer sürecinde karşılaştıkları engelleri aşmalarını zorlaştırmaktadır. Terfi imkânlarının eşit olmamasına yönelik diğer sebepler kadınların evlenmesiyle kadından beklenen rol ve sorumluluklardır. Bu rol ve sorumluluklar sebebiyle kadınlar yönetici sınavlarına daha az zaman ayırdıkları görülmektedir.

Kadınların özellikle erkek meslektaşları ile iletişimlerinin zayıf ve sınırlı olması yönetici seçim kurulları tarafından kadınların olumsuz değerlendirilmesine sebep olduğu tespit edilmiştir. Kadın öğretmenler tarafından ifade edilen ayrımcılığın sebebi yönetici seçim kurullarında görevli erkeklerin ata erkil düşünceye sahip olduğu düşüncesidir. Kadınların gelir elde etmesinin ekonomik bağımsızlıklarını sağlamadığını, erkeklerin kadınlar üzerinde bir baskı unsuru oluşturduğuna yönelik iddialar bulunmaktadır. Bu durum kadınların mesleki kariyer hedeflerine ulaşmak için eşlerine olan bağımlılıklarına sebep olmaktadır.

“Bence kadınların ekonomik özgürlükleriyle ilgili her şey. Kadın ne kadar özgür olursa o kadar imkânı olur. Kadın erkekle her konuda eşit bence. Hayatın her alanında paylaşılarak sürdürülürse o zaman sorun olmaz.”(C4,36;Üniversite).

“Kadının erkekten normalde bir farkı yok. Eğer kadın isterse her şeyi başarabilir” (C22,29;Üniversite).

“Bekârsa ve istiyorsa sorun yok engel de yok. Evli ise eşinin yaklaşımına bağlı. Eş bu konuda destek olması gerekir. Destek

olmazsa olmaz burada. Çünkü aile olmak evlenmenin de sorumlulukları var. Bu sorumluluklar yerine getirilirse bence kadın için her şey açık.”(C18,31;Üniversite).

“Doçentliğimi alacağım zaman bu konuda bir ayrımcılık olduğunu düşündüm. Misal bir jüriden geçemiyorsunuz bir başka jüri sizi kabul ediyor. Erkeklerin sizin akademik kariyer olarak yükselmenizi çok kabullendiklerini düşünmüyorum” (C11,35;Üniversite).

“Kesinlikle eşit imkânlarla sahip görünse de öyle değil. Bakın cinsiyetçi iş bölümü yapılarak kadınların akademide yardımcı destekleyici pozisyonlarda görev aldığını görürsünüz. Kaç tane kadın bölüm başkanı, dekan, rektör var? Sosyal hayatta kadını evinden, çocuklarından, ailesinden onların her türlü ihtiyacın sorumlu kişi olarak olarak bir sınıflama varsa akademide de öyle. Kadın çalışıyorsa öncelikli görevi her zaman evi olmalı algısı her zaman var. Araştırma için bir yere mi gidecek evin ihtiyaçlarını yapılacakları düşünmek gerekiyor. Kadın iş hayatında bu durumu kabullenmiş. Kimisi bir anne gözüyle bakıyor başkası bu sorumlulukları bilerek alıyor” (C3,46;Üniversite).

“Kadın öncelikle bir erkeğe göre idari pozisyonlarda görev almak için daha fazla tanıtılmak durumunda. Çünkü kadın bir akademisyeni genellikle kendi bölüm arkadaşları ya da hem cinsleri tanıyor. Erkek akademisyen kadın akademisyenlerle iletişim kurma, onlarla ortak paylaşımlarda bulunma gibi faaliyetlere girmiyor. Böyle olunca idari görevlerde yer almak için kendini daha fazla göstermesi, tanıtması daha fazla çaba göstermesine neden oluyor. Neden bir kadın bunlara muhatap kalsın ki” (C9,44;Üniversite)

“Genellikle idari pozisyonlarda yer almak için kadınların gizli bir ayrımcılığa maruz kaldıklarını düşünüyorum. Çünkü bu seçici kurullardakiler değerlendirme süreçlerinde erkekler lehine sonuç doğuracak hamlelerde bulunuyorlar” (C30,41;Üniversite).

Kadın akademisyenlerin idari pozisyonlara karşı isteksiz ve ilgisiz olması terfi imkânları hakkında cevap verememelerine neden olduğu görülmüştür. Sınırlı sayıda cevap veren katılımcıların ifadelerine göre kadın akademisyenler yönetici olmak için erkeklerle kuvvetli ilişki bağları oluşturmaları gerekliliğine veya kendilerinin bilinirliğini arttırmaları gerektiğini ifade etmektedir. Yeteri kadar yönetici kadının olmaması yönetici kadınların bu süreçte rol model eksikliği hissetmelerine sebep olmaktadır. Yönetici olan kadınların da kadın meslektaşlarının kariyer ilerlemesine yardımcı olmadıkları görülmektedir. Kadın yöneticilerin, yönetici olmak isteyen kadınlara yardımcı olmamaları nedenleri ise rekabet içinde olmaları ve meslektaşlarının yükselmelerini istemedikleri görülmektedir.

“ Ataerkil düşünce yapısı kadının iş ortamında ya da evde her yerde erkekle rekabet etmemesi üzerine kurulu. Kadın için imkânlar olsa da görünmez bir duvar var ortada. Siz geçmek bile istemiyorsunuz o duvarı. Çocuk doğmadan önce bile pembe kız rengidir, mavi erkek rengidir gibi sınıflamalar yapılır. Kız çocuğu hayatının her alanında bu kültür ile yetişir. Ona ne kadar eşit haklara sahip olunduğu söylene de o bunun farkına varmaz. Bu hakkı korumak ve kullanmak için mücadele etmez”(C24,36;Üniversite).

“Yıpratıcı rekabet yöntemleri, cinsiyetçi yaklaşımlar. Erkek egemen bir toplumda kadınlara yönelik ayrımcılık içeren uygulamalar kadınların daha bir şeye karar vermeden vazgeçmelerine sebep oluyor. Eşiniz de bir akademisyen olsa da erkek olduğu sizden ev içi sorumlulukları tek başınıza üstlenmenizi bekliyor. Şöyle düşünün kadın bir makale yazacak zamanı evdeki işleri varken sınırlı zamanda yapabilmek durumunda kalıyorken bir erkek evde temel ihtiyaçlarını karşılayıp işine daha fazla zaman ayırma imkânına sahip olabiliyor. Akademik kariyerde haksız ve yıpratıcı bir rekabet ortamına sebep oluyor”(C25,38;Üniversite).

“Yeterli sayıda kadın yönetici yok. Olan yöneticiler diğer kadın akademisyenleri tanımıyor. Tanışmak için özel bir çabanızın olması gerekiyor”(C5,37;Üniversite).

“Açıkçası yönetici olmanız için akademik çalışmalarınızdan daha çok isminizin bilinirliği daha önemlidir. Çalışma hayatında önemli pozisyonlarda erkeklerin çoğunlukta olduğu bir gerçek. O kişilere kendinizi göstermeniz gerekmektedir. İletişiminiz diyalogunuz iyi olmalı. Yönetim kadrosu kurarken bağlantılar içerisinde olmanız gerekir”(C30,41;Üniversite).

“Bu zamana kadar rol model aldığım bir kadın yönetici olmadı”(K30,29;MEB).

“Pek kadın yönetici yok zaten olanlardan da kadın yönetici rol model olarak alınacak birisi değildi”(K26,30;MEB).

“Rol model için bir kadın yok toplumumuzda. Güçlü, tuttuğunu koparır bir kadın görmedim ben toplumumuzda”(K25,29;MEB).

“Kadın yönetici olarak yoktu fakat daha önce birlikte çalıştığım Fatma hocam vardı. İş disiplinine, öğrencileri ile kurduğu bağa hep hayran kalmıştım. Mesleki olarak onu örnek almışım. Onun gibi başarılı ve uzun zaman boyunca da başarılı bir hoca kalmak istemişimdir. Çünkü bu meslek aşk ile tutku ile yapılabilecek bir iş. Uzun yıllar hakkıyla yapmak eşsiz bir tecrübe.”(K19,38;MEB).

“Ben hiç kimse gibi olmaya çalışmadığım için örnek alabileceğim bana rol olabilecek birisi görmedim. O gözle bakmadım hiç etrafımdaki kadınlara”(K1,36;MEB).

“ Rol model olarak alacağım kimse değil de kesinlikle bazı kadın idareci ve hocalar gibi olmak istemedim. Tersinden başladım işe onlar gibi olmak istemedim mesleğimi yaparken. İdareci olursam onun gibi idareci olmayayım dedim.”(K18,32;MEB).

“Rol model alabileceğim idareciyi bırak kadın figür yok ki. Kadınların başarılı ve yüksek mevkilerde olmasını birçok toplumda olduğu gibi bu toplumda da istenmiyor. Çünkü erkekler kadınların onların üstlerindeki bir pozisyonda olmalarına katlanamıyorlar. Çalışmıyor ama annemi örnek olarak söyleyebilirim ama onun mücadelesi beni yetiştirmesi ile bu günlere gelebildim. Onun sayesinde güçlü bir kadının.”(K14,33;MEB).

“Tek başına sadece birisini örnek aldığımı söyleyemem ama böyle parça parça sevdiğim davranışları özellikleri almaya çalışırım. Tamamiyle örnek alınabilecek bir kadın görmedim.”(K6,46;MEB).

“Rol model aldığım bir kadın yönetici oldu. Milli eğitime işim düştüğünde şube müdürü kadın idareci ile tanıştım. Kadın resmen etrafındaki erkek çalışanları fır döndürüyordu. Bunu niye böyle yapmadınız diye serzeniş de bile bulundu. Hoşuma gitti açıkçası”(K16,40;MEB).

“Benim küçüklükten beri tüm öğretmenlerimin artı yönlerini hep kendime almışumdur. Onlarda iyi bir özellik olarak gördüklerim beni daha iyi bir insan yaptığına inanıyorum. Bu da mesleğimi daha iyi yapmama ve idareci olduğumda adaletli olmam gerektiğini sağladı. Kız meslek lisesinde Hanife Hanım vardı. Okulumuzdaki kıdemli ve yaşlı hocalardandı. Huysuzluk yaptığında herkes onu idare ediyordu. Ben ilerde böyle olursam düşünürken bile beni kötü hissettirdi.”(K5,41;MEB).

“Benazir Butto tek kelimeyle. Cehalete karşı mücadelenin timsali olmuş bir kadın. Verdiği mücadele Müslüman kadınlar açısından önemlidir. Onun gibi ben de cehalete karşı eğitim neferi olarak mücadele ettim”(K2,53;MEB).

“Hayır, rol model alacağım bir kadın olmadı.”(C25,38;Üniversite).

“Rol model alacağım bir kadın yok. Yol gösteren ufuk açan birisi olmadı. Her yönüyle etkileyen ya da sizin için model olabilecek bir kadın hayatımızda ve dünyada pek yok”(C4,36;Üniversite).

Sonuç ve Öneriler

4.4 Sonuçlar

Araştırmada teorik kısım oluşturmak için literatür taraması yapılmıştır. Kadınların çalıştıkları eğitim sektöründe kariyer süreçlerinde karşılaştıkları sorunlara yönelik karşılaştırmalı bir analiz yapmak hedeflenmiştir. Bu bağlamda kadınların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar iki döneme ayrılarak açıklanmıştır.

Kariyerin başlangıç dönemi, kadınların formel eğitim sürecinden yeni çıktıkları dönem ile başlamaktadır. Bu dönemde kadın öğretmenlerin karşılaştıkları en yaygın sorun meslek seçimi ve kariyer hedeflerinin yanlış planlaması sorunudur. İçinde buldukları sosyo ekonomik şartlar, kendi istekleri olmaksızın yaptıkları meslek seçimleri iş hayatında karşılaştıkları sorunları aşmalarını zorlaştırmaktadır. Örgüt içerisinde kendisini ait hissetmeme ve iletişim yetersizliğinin yaşandığı görülmektedir.

Kadın öğretmenlerin başka meslek tercihinde bulunmak istemelerine rağmen iş değiştiremedikleri görülmektedir. Bu sorunlar kadın öğretmenlerin örgüt içerisinde kendilerini mutsuz hissetmelerine sebep olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenlik ve akademisyenlik mesleğinin özveri ve çalışma heyecanı ile yerine getirilmesi durumunda mesleki tatmin düzeylerinin artacağı görülmektedir.

Kariyer ortası dönemde öğretmen ve kadın akademisyenlerin yaşadıkları sorunlar: iş performans düşüklüğü yaşamalarıdır. Performans düşüklüğü, mesleklerini yerine getirmelerini zorlaştırırken iş dışı yaşamlarına da etki etkidiği görülmektedir. Performans düşüklüğüne sebep olan etken, evli kadınların toplumsal rolleri sebebiyle iş dışında sorumluluklarının artmasıdır. Bekâr kadınların örgüt içerisinde performans düşüklüğüne sebep olan etmenler ise, çalışma ortamına uyum sağlayamamaları ve çalışma arkadaşları ile yöneticilerle iletişim eksikliğinin bulunmasıdır.

Katılımcıların eğitim alanında karşılaştıkları özel sorunlar, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çift kariyerli eşler, beceri ve yeteneğin yitirilmesi, engellenme, stres ve cam tavan sendromudur.

Kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde yükselmeye yönelik isteklerinin az olduğu tespit edilmiştir. Kariyer basamaklarında ilerlemek isteyen öğretmenler en çok toplumsal rolleri nedeniyle yükselmeye engellerle karşılaştıkları görülmektedir. Bu engeli otorite kurmakta zorluk takip etmektedir. Yoğun iş yükü ve ön yargı nedeniyle engellendiklerini ifade etmişlerdir. Kadın akademisyenler de kariyer süreçlerinde öğretmen gibi toplumsal rollerinin engel olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin eğitim seviyelerine bakıldığında en az üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Eğitim seviyelerini yükseltmeye yönelik bir eğilim içinde olmadıkları ve temel önceliklerinin iş dışında kendilerine boş zaman ayırma düşünceleri olduğu görülmüştür. Bu durum mesleki anlamda kendilerini geliştirememelerine sebep olmaktadır. Kadın akademisyenler kariyer ilerlemeleri için iş yoğunluğu ve ev sorumluluklarının fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum akademisyen kadınların kariyerleri için yapacakları çalışmalara yeteri kadar zaman ayıramamalarına neden olmaktadır. Erkek ve bekâr kadın meslektaşları ile eşit rekabet koşulları altında olmadıklarını göstermektedir. Kadın akademisyenlerin, kariyer ilerlemesi sağlamak için rekabet içerisinde oldukları erkeklere göre örgüt içerisinde kendilerini tanıtıcı faaliyetlere daha fazla zaman ayırmaları gerektiği tespit edilmiştir.

Yönetici pozisyonlara yönelik kariyer sürecinde karşılaştıkları sorunlar incelendiğinde kadın öğretmenlerin yönetici olma eğilimlerinin düşük olduğu ve mesleki kariyer planlaması yapmadıkları görülmektedir. Akademisyenleri yönetici olma eğilimlerinin daha fazla olduğu fakat yeteri kadar yönetici kadın akademisyen bulunmadığı tespit edilmiştir. Üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselme aşamasında cam tavan engelleri ile karşılaştıkları ve en çok karşılaştıkları cam tavan engellerinin bireysel faktörler olduğu sonucuna erişilmiştir.

Evli akademisyenlerin, çoklu rol üstlenme ve stereo tipler alt boyutlarında bekâr yöneticilere göre daha fazla cam tavan sendromu ile karşılaştıkları sonucuna ulaşmıştır. Bekâr akademisyenlerin, örgüt kültürü politikaları ve resmi olmayan iletişim ağları alt boyutlarında evli akademisyenlere göre daha fazla cam tavan sendromu yaşadığı bulgusuna ulaşılabilir. Bu sendrom kadınlara yönelik toplumsal roller ve mahalle baskısı ile ilişkilendirilebilir.

Kadın öğretmenlere göre kadın ve erkeklerin eğitim örgütlerindeki yönetici pozisyonlarına yönelik yükselmelerinde farklılıklar bulunmaktadır. Kadının iş ve aile çatışması içinde bulunmamak için yönetici pozisyonlarından kaçınması, rol çatışması ve yönetim sorumluluğuna girmediği, özgüven eksikliği yaşadığı sonucunu göstermektedir.

Kadın çalışanların iş hayatındaki sorumlulukları ile ailevi sorumluluklarına da sahip olması kariyerleri açısından doğal bir engel teşkil etmektedir. Kadınlara, özellikle annelik rolünün yüklediği sorumluluklar kadınların kariyerini erteleme, hatta kariyerine son verme eğilimine yol açabilmektedir. Kadınların güç kavramına olumsuz yaklaşımları, yönetici seçen kurulların erkek yöneticileri tercih etmesi ve yöneticilerin ast kadın yöneticilere karşı negatif tutumları olarak söylenebilir.

Araştırmanın diğ er bir boyutu olan ‘üst düzey yöneticilikte erkeklerle eş it olanaklara sahip misiniz?’ sorusuna ise katılımcılar toplumsal rolleri nedeniyle eş it olmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar cinsiyet ayrımı nedeniyle eş it olmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların bir bölümü yükselmekte erkeklerle eş it olduklarını diğ er bölümü ise eş it imkanlara sahip olduklarını fakat kadınların toplumsal rollerinin kadın üzerinde bir yük oluşturduğ u için imkanlardan yararlanamadıklarını belirtmişlerdir.

Eđ itim sektörünün iki farklı alanında, örgüt kültürünün farklı olmasına rağ men kadınların rolüne ilişkin yargıların değ iş iklik göstermediğ i görülmektedir. Kadınlara yönelik belli yargı kalıplarının olduğu ve bu kalıpların değ iş eceğ ine yönelik bir bulguya rastlanılmamıştır. Toplumun erkek egemen yapısı yöneticilik pozisyonunun erkeklere özgü bir görev olduğu algısına neden olmaktadır. Bu algı kadınların yöneticilik pozisyonlarına karşı bir baş ka engeli oluşturmaktadır.

Katılımcılar, meslektaşlarının ve sosyal çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargısı olduğ unu ifade etmişlerdir. Sonuçlara göre kadınlara müdür yardımcılığı pozisyonunun yakış tırıldığ ı görülmüştür. Kadının liderlik vasfı taşımadığ ına yönelik düşünce yaygındır. Kadınların cam tavanı hissetmesine yol açmaktadır.

Katılımcıların bir bölümü yeterince üst düzey kadın yönetici olmamasının nedeni olarak kişisel tercihler, maaş ta belirgin bir artış olmaması ve otorite kurmakta zorluk gibi nedenleri göstermişlerdir.

4.5 Öneriler

Araştırma kapsamında kadın öğretmen ve akademisyenlerin kariyer sürecinde karşılaştıkları engellere önerilerde bulunulacaktır. Kadınların, özellikle kariyer sürecinde karşılaştıkları engeller ile cam tavan sendromuna yönelik öneriler ş u şekildedir.

Kadına bakış açısını değ iş tirmek önerilerin temelini oluşturmaktadır. Bununla birlikte kadının toplumsal alanda maruz kaldığ ı ön yargılar kadının her alanda olumsuzluk yaş amasına neden olmaktadır. İş ve aile arasındaki dengeyi kurmakta sorun yaşayan kadınlar çalış tıkları örgütler tarafından danışmanlık hizmetleri ve esnek çalışma saatleri düzenlemeleriyle destek sağ lama uygulamaları gerçekleştirilmelidir. Çalış ma hayatında içerisindeyken anne olan kadınlar çalış ma hayatına ara vermektedir. Belirli bir süre özellikle anne bakıma muhtaç olan çocuklar, kadının çalış ma hayatına dönmesini geciktirmektedir. Çocuk bakım evleri, kreş gibi hizmetler ile hem kadın

istihdamına katkıda bulunup hem de kadının çalışma hayatına devam etmesi önündeki engeller kaldırmış olacaktır.

Kadın çalışanlar karşılaştıkları sorunlar karşısında baskı ve ön yargılara karşı mücadele etme kararlılıkları yüksek olmalıdır. Ekonomik özgürlüğün kazanılması zorluklarla mücadele edebilirliğini arttıracaktır. Çalışma hayatında edinilen tecrübelerle çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar karşısında daha girişken, azimli ve güçlü olmaları gerekmektedir. İmkanlar dahilinde sınırları zorlamalıdır.

Üst yönetici olarak görev yaptıkları süreçte karşılaşacakları zorluklarda karamsarlıktan uzak durup, kendi kararlarını uygulamaktan kaçınmamaları gerekmektedir. Başarabileceklerine inandıkları işlerin sorumluluğu altına girmeleri kariyer sürecindeki motivasyon ve azimlerini etkileyecektir. Rekabet içerisinde oldukları erkek meslektaşları tarafından çıkarılan engellere karşı kadın meslektaşları ile dayanışma içinde olmalıdır. Bu süreçte motivasyonu yüksek, yetenekli ve kararlı kadın adaylar desteklenmelidir.

Danışmanlık hizmetlerinden yeteri kadar yararlanamadıkları düşünülmektedir. Deneyimi az olan kadınlara erkek ve kadın meslektaşları tarafından destekleyici faaliyetler yürütülmelidir. Özellikle tecrübe sahibi erkek yöneticilerin destekleyici mentorluk hizmetleri kadınların yönetici pozisyonlara girme konusunda teşvik edici olacağı düşünülmektedir. Erkek meslektaşları ile iletişim kurmakta zorlanan kadınlara uygun çalışma ortamlar sağlanması faydalı olacaktır. İletişim biçimlerinin değişmesi kadınla ile erkeklerin iletişim becerilerinin artmasını destekleyecektir. Örgüt içerisinde eşit imkânların sağlanması kadınların kariyer süreçlerinde ilerlemesinin önünü açacaktır.

Kadınların başarı ile sorumluluklarını yerine getirmesi durumunda ödüllendirme veya terfi ile kariyer hedeflemelerine olan arzu ve motivasyonları düşürülmemelidir. Örgüt içerisinde hizmet içi ve dışı eğitim programları verilmelidir. Bu sayede iş yeri aidiyeti hissedilen çalışanların performansı artacaktır.

Bu çalışma kadınların eğitim alanında kariyer sürecinde karşılaştıkları sorunların belirlenmesi, aşılmasına yönelik tespitleri ortaya koymaktadır. Özellikle kadınların kariyer ilerlemesi önündeki en önemli belirleyici engelin cam tavan sendromuna olduğu tespit edilmiştir. Cam tavan sendromuna yönelik araştırmaların aynı örgüt içerisindeki kadın ve erkeklerin araştırılması, cam tavan sendromuna erkek çalışanların bakış açılarını daha açık bir şekilde belirlenecektir.

KAYNAKÇA

- Abdela, Lesley. (2000). *From Palm Tree To Parliament: Training Women For Political Leadership And Public Life Gender And Development*. (Leadership) Pp. 16-23.
- Acar, Feride. (1999). Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği, C.Başbakanlık KSGM Yayını, Ankara.
- Akdöl, Bülent. (2009). Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Al-Manasra, Amer. (2013). “What Are the "Glass Ceiling" Barriers Effects on Women Career Progress in Jordan?” *International Journal of Business and Management* Vol. 8, No. 6, Canada.
- Anafarta, Nilgün. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, ss. 1-17, Antalya.
- Anafarta, Nilgün., Sarvan, Fulya. ve Yapıcı, Nuray. (2008) Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 111-137, Antalya.
- Atan, Elif. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan”a İlişkin Algılarının İncelenmesi*. Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atay, Seynur. (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aydemir, Nilgün. (1995). 2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD, İstanbul.
- Aydın, Sinan Cem. (2010). Bir Kamu Kurumunda Varolan Bireysel ve Kurumsal Kariyer Planlaması Süreci ve Bu Sürece İlişkin Bireysel ve Kurumsal Sorumlulukların Yerine Getirilme Durumu, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ufuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aytaç, Serpil. ve Keser, Aşkın. (2017) Çalışma Yaşamında Kariyer. Umuttepe Yayın No: 205. 3. Baskı. İstanbul
- Aytaç, Serpil. (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Balay, Refik. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, s. 192. Ankara.
- Barutçugil, İsmet. (2002). *İş Yaşamında Kadın Yönetici*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başak, Suna. (2012). Cam Tavanlar, KÖK Araştırmalar KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi. Cilt XI, Sayı 2, ss. 119-132, Ankara.

- Bilgel, Nazan., Aytaç, Serpil. ve Bayram, Nuran. (2006). Bullying in Turkish White-Collar Workers. *Occupational Medicine*, 56, pp. 226-231, Oxford.
- Billot, Jennie. (2002). *Women's Leadership Through Agency*, (EditedBy: A. Korcheck, S; Reese, M, Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership). Texas: Tcwse.
- Boone, Louis., and Kurtz, David. (1992), *Management*, 4 th Edt. Mc Graw Hill, New York.
- Bradshaw, Lynn ve Philips, Joy. (2002). *Women School Leaders: Lessons Of Experience*, (EditedBy: A. Korcheck, S; Reese, M. Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership). Texas: Tcwse.
- Catalyst (2007). *The Double-Bind Dilemma For Women In Leadership: Damned If You Do. Doomed If You Don't*. Retrieved June 10, 12.
- Çalışkan, Ali. (2012). Kamu sektöründe istihdam edilen kadınların kariyer engellerini ve cam tavan sendromunu algılamalarına ilişkin bir araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, Adnan., ve Fettahoğlu, Abdurrahman. (2011). *İşletme Finansmanı*, Umuttepe Yayınları, No:124, İşletme-Ekonomi Dizisi:49, İstanbul.
- Çetin, Münevver., ve Atan Elif. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin "Cam Tavan"a İlişkin Algılarının İncelenmesi, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı:35, ss. 123-136, İstanbul.
- Çolak, Esmâ. (2013). Yeni Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü. İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Semineri, TİSK ve Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Çöl, Serap Özen. (2008). İşyerinde Psikolojik Şiddet Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Çalışma ve Toplum*, 107-134, İstanbul.
- Dedeoğlu, Saniye. (2009)" Eşitlik mi Ayrımcılık mı? Sosyal Devlet, Cisiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstidamı" *Çalışma ve Toplum*, 21, 41-55
- Doğru, Alev. (2010). Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Durgun Şahin, Nagehan., (2002). Çalışma yaşamında kadın yöneticiler ve Muğla örneği,(*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dündar, Gönen. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, 6.Baskı, İstanbul.
- Ehrich, Lisa. (2002). *Women Educational Administrators In Australia: Some Issues, Some Directions*, (Edited By: A. Korcheck, S; Reese, M) Women As School

Executives: Research And Reflections On Educational Leadership). Texas, Tcwse.

- Ecevit, Yıldız. (2000). Küreselleşme, yapısal Uyum ve Kadın Emeğinin Kullanımında Değişmeler, KSSGM ve İnsan Haklarını geliştirme Vakfı, İstanbul.
- Erçen, Ayşe Esmeray Yoğun. (2008). Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adana.
- Erdoğan, Hasan Turgut. (2009). Bireysel Kariyer Planlama ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Uygulamasında Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Fettahlıoğlu, Ömer Okan. (2007). “Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları”, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara.
- Gayle, George Levi., Golan, Limor. and Miller, Robert. (2009). Are There Glass Ceilings for Female Executives, Tepper School of Business, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.
- Gerson, Kathleen. (1985). Hard Choices: How Women Decide About Work Career and Motherhood, University of California Press, California.
- Gezer, Mehmet. (2010). Kariyer Planlamasında Meslek Seçiminin Önemi: Sakarya’da Meslek Lisesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Giray, Deniz. ve Ergin, Canan. (2006). Çift Kariyerli Ailelerde Bireylerin Yaşadıkları İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kendini Kurgulama Davranışı ve Yaşam Olayları ile İlişkisi, Türk Psikoloji Dergisi, 21(57), ss 83-101, Ankara.
- Goodman, Gay. (2002). Administrator preparation programs: Do universities advance or inhibit females?.(Edited By: A. Korcheck, S; Reese, M Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership).Texas, Tcwse.
- Gökkaya, Veda Bilican. (2009). Türkiye’de Modernitenin Ötekisi: Kadın ve Kimliği, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Kurumlar Sosyolojisi Bilim Dalı (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sivas.
- Gül, Hasan. ve Oktay, Ercan. (2009). Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), ss. 422-436, Konya.
- Gülbay, Melike. (2012). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. İstanbul Aydın Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Güldal, Duygu. (2006). Kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Gümüştekin, Gülten Eren. (2010). Stres Kaynakları İle Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, İstanbul.
- Güner, Ebru. (2011). Tükenmişlik sendromunda cam tavan olgusunun rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Haris, Sam. ve diğerleri (2002). *What Factors Motivate And Inhibit Women When Deciding To Become A Principal?*(Edited By: A. Korcheck, S; Reese, M Women As School Executives: Research And Reflections On Educational Leadership). Texas, Tcwse.
- Herman, Steve. (2010). Career Hopes, An Internet-Delivered Career Development Intervention *Computers in Human Behavior*, pp. 339–344, Amsterdam.
- Hope, Arlene. Fennell. (1999). *Power In The Principalship: Four Women's Experiences*. Journal Of Educational Administration. 23-49.
- Hutchinson, Sandy. (2002). *Women in School Leadership: Taking Steps to Help Them Make the Leap*. The Changing World of School Administration. United States, NCPEA.
- Irmak, Reyhan. (2010). Cam tavan sendromu-bir hastane uygulaması, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İnel, Merve., Garayev, Vener. ve Bakay, Aziz. (2014). Kurum Yapısının Cam Tavan Etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi Kurumları, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, Yıl:1 Sayı:1, ss. 1-14, Burdur.
- İşcan, Ömer Faruk., Timuroğlu, Kürşat Muhamed. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt 21, Sayı 1, Erzurum.
- Jahangirov, Naide. (2012). Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kara, Feyza Meryem. (2011). Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Gazi Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaca, Ayşe. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Karadeniz, Orhan. ve Yılmaz, Hamdi. (2007). “Kadının işgücüne Katılımını Etkileyen Faktörler”, *İş Dünyasında Kadın*, TÜRKONFED Yayını, İstanbul, 23-40
- Karakuş, Hatice. (2014). Kraliçe Arı Sendromu - Pembe Taciz, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 1, ss. 334-356, Elazığ.
- Karcıoğlu, Fatih. ve Leblebici, Yeliz. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 4, ss. 1-20, Erzurum.
- Katz, Susan. (2003). *Women School Superintendents: Perceptions Of Best Practices For Leadership Department Of Educational Leadership And Organizational Change College Of Education Roosevelt University*. 430 S. Michigan Ave. Chicago
- Kesken, Jülide., Baybars, Miray. ve Ayyıldız Ünnü Nazlı Ayşe. (2014). Türkiye’de Kadınların Üniversiteler Bağlamında Yetki ve Karar Verme Mekanizmalarına Katılımı, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42. Sayı, ss. 121-134, Kütayha.
- Koca, Ayşe İpek. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi’nde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Kocacık, Faruk. ve Gökçkaya, Veda. (2005). Türkiyede Çalışan Kadınlar ve Sorunları, *Cumhuriyet Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 195-219, Sivas.
- Korkmaz, Hatun. (2014). Yönetim Kademlerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 5, ss. 1-14, Elazığ.
- Klaft, L. A; 1985 Human Resources Management, Charles E. Merrill Pub. –
- Livingston, Val. (2003). Black Female Careee Success: The İmportance Of a Career Plan, *The Social Science Journal* 40, pp. 299–305, America.
- Luthans, Fred. (1992). *Organizational Behaviour*, The McGraw-Hill Companies, 6th Edt, New York.
- Mattis, Mary. (2004). *Women Entrepreneurs: Out From Under Glass Ceiling*. *Women In Management Review*, Cilt.19, Sayı.3, s.154, United Kingdom.
- Merden, Seher. (1995). Endüstri işletmelerinde işgücü planlama teknikleri ve bir uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 123, Bursa.
- Mızrahi, Rozi. ve Aracı, Hakan. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, İzmir.
- Mucuk, İsmet. (2008). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- Narin, Müslüme., Marşap, Akın. ve Gürol, Mehmet Ali. (2006). Global Kadın Girişimciliğinin Maksimizasyonu Hedefleme: Uluslararası Arenada Örgütlenme ve Ağ Oluşturma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 8/1, ss. 65-78, Ankara.
- Onay, Meltem. (2014). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt 6, Sayı 2, ss. 73-85, İzmir.
- Orhan, Ufuk. ve Özyer, Kubilay. (2012). Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt 27, Sayı 1, ss. 181-204, İzmir.
- Özan, Mukadder Boydak. (2009). Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), ss. 15-33.
- Özden, Melis Seray. (2007). 20-24 Yaş Arası Üniversite Öğrencilerinin ve Nevrotik Öğrencilerin Değerler Açısından Karşılaştırılması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, Mahmut. ve Çelik, Cemile. (2001). *Kadın Girişimcilerin Demografik Özellikleri ve Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Nevşehir İlinde Bir Araştırma*, 1. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir.
- Öğüt, Adem. (2006). *Türkiye 'de Kadın Girişimciliğinin ve Yöneticiliğinin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu*, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt I, Sayı 1, s.58, Çanakkale.
- Özkalp, Enver. (2006). Mentoring revisited from the perspective of mentors in learning process: the case study of Anadolu University in Turkey, *University Forum for Human Resource Development*, Eskişehir.
- Özkaplan, Nurcan. “Duygusal emek ve kadın İşi/Erkek İşi” *Çalışma ve Toplum*, 21, 15-25
- Öztürk, Aslı. (2011). Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, Yüksel. ve Kılıç, Gonca. (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, ss. 981-1011, İzmir.
- Özünlü, Dilek. (2013). “Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya.
- Palmer, Margaret. and Hyman, Beverly. (1993). *Woman in Management Developing The Skills That Work* (Üner, V. Çev.), Reprosel Matbaa Hizmetleri, İstanbul.

- Riceman J. P 1982 “How to Operate a Successful Career Development Program”
Management Review, Vol:171 No:5 -
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Bursa.
- Schuler, Randall. (1995). Managing Human Resources, West Publishing Comp, 5th Edt, New York.
- Serinkan, Celalettin., Kaymakçı, Kezban., Alişan, Uğur. ve Avcık, Cennet. (2012). Kamu Sektöründe Örgütsel Stres ve Kariyer: Denizli’de Yapılan Bir Araştırma *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:4 Sayı: 1, ss. 21-32 İzmir.
- Soysal, Abdullah. (2007). *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Gazi Kitabevi. 2. Baskı, Ankara.
- Şahin, Gönül. (2007). Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şeşen, Harun. (2009). “Örgütsel adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü”, Osman Gazi Üniversitesi 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss. 806-812, Eskişehir.
- Şimşek, Şerif. ve Çelik, Adnan. (2004). *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, Şerif. ve Çelik, Adnan., Akatay, Ayten. (2007). *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Gazi Kitabevi. 2. Baskı, Ankara.
- Tınaz, Pınar. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz, Çalışma ve Toplum, ss. 13-28, İstanbul.
- Toraman, Atan. (2011). *Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetimsel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Torun, Cemalettin. (2011). Kariyer Geliştirme ve Planlaması Uygulamalarının Analizi ve Kütahya İlinde Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tuncerli, Hakan. (2014). Kamu Kurumlarında Memur Unvanıyla Çalışan Personelin Kariyer Algısı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara .
- Tunçer, Polat. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, *19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 1, ss. 203-233, Samsun.
- Tükeltürk, Şule Aydın. ve Perçin, Nilüfer Şahin. (2008). *Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavani Kırılmaya Yönelik Stratejiler*, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, ss. 113- 128, Çanakkale.

- Türkkahraman, Mimar. ve Şahin, Kamil. (2010). Kadın ve Kariyer *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 2/1, ss. 75-88, Antalya.
- Tüzün, İpek Kalemci (2007) “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi Aralık 2007, ss. 93-118, Karaman.
- Ünal, Aslıhan (2015). *Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü: Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma*. Düzce Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Üstüngüler, Hale. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Kadın Yöneticiler: Sakarya İli Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Van Vianen, Annelies. and Fischer, Agneta. (2002). Illuminating the Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 75, pp. 315-337, England.
- Yılmaz, Tezcan. (2013). *Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları İstanbul İli Örneği*. Maltepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, İhsan. (2011). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri : Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, ss. 291-306, İstanbul.
- Zeyrek, Ali Osman. (2008). Milli eğitim bakanlığı 2005 öğretmenlik kariyer basamakları yükselme sınavında öğretmenlerin başarı durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul ili örneği), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wirth, Linda. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.

EKLER

Ek – A : Araştırma İzni

Ek – B : Anket Formu

Ek – C : Yönetmelikler

Ek – A : Araştırma İzin Belgesi



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44-E.18426770
Konu : Tez Çalışması İzni

03/11/2017

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi 20/10/2017 tarih ve 22295 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Bekirhan HALAÇLI "Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Eğitim Sektöründe Kıyaslamalı Bir Araştırma: Denizli Örneği" konulu tez çalışması için hazırlanmış olduğu formu Müdürlüğümüz bünyesinde bulunan kadın öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2017/2018 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim

Mahmut OĞUZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
03/11/2017
Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

Güvenli Elektronik İmza

Aşıl ile Aynıdır

03.11.2017

Afiri ERKAN
V.H.K.İ.

Sırakaplar Mah. Sıltak Cad. No: 76 20100/DENİZLİ Ayrıntılı Bilgi İçin :F. Nur Saluk-Teknisye 1/Şefi GELMİŞ- Şef
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr> Telefon : (0 258) 265 55 54 dahili: 106-109
e-posta: yuksekogretimyurt disi20@meb.gov.tr Belgegeçer : (0 258) 265 01 69

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3145-3aa0-3442-8656-5cf5 kodu ile teyit edilebilir.

Ek – B: Alan Araştırması Soru Formu

Ek: Alan Araştırması Soru Formu
Alan Araştırması Soru Formu

Bu çalışma; Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı'nda yapılmakta olan "ÇALIŞAN KADIN PERSONELİN KARIYER GELİŞİMİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE KIYASLAMALI BİR ARAŞTIRMA: DENİZLİ ÖRNEĞİ" konulu yüksek lisans tezinin alan araştırması için oluşturulmuş soru formudur. Yapılan çalışma bilimsel etik kurallarına özen gösterilerek elde edilecek, bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kişi isimleri dikkate alınmaksızın değerlendirilip gizli tutulacaktır.

A) Demografik Bilgiler

- 1) Cinsiyetiniz?
- 2) Yaşınız?
- 3) Medeni durumunuz?
- 4) Çocuğunuz var mı?
- 5) Eğitim durumunuz?
- 6) Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?
- 7) Mesleki unvanınız?

B) Kariyer Olanakları İle İlgili Bilgiler

- 1) Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?
- 2) Mesleki kariyerinizde bir planlama yaptınız mı?
- 3) Çalıştığınız kurumda idari bir pozisyonda bulundunuz mu?
- 4) Kurumunuzda idari bir görevde bulunmak için aile ve yakın çevrenizden destek aldınız mı?
- 5) Kurumunuzda idari bir görevde bulunmamayı tercih etmenizin nedeni nedir?
- 6) Rol model alabileceğiniz bir kadın yönetici var mı? Neden?
- 7) Üst düzey yöneticilik görevlerinde yeteri kadar kadın yönetici olduğunu düşünüyor musunuz?



Ek – C : Yönetmelikler

ÖĞRETMENLİK KARIYER BASAMAKLARINDA YÜKSELME YÖNETMELİĞİ

Başöğretmen: Alanında ya da eğitim bilimleri alanında doktora öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler ve sicil; lisans öncesi ve lisans mezunu öğretmenler ile alanı ya da eğitim bilimleri alanı dışında lisansüstü öğrenimini tamamlayan uzman öğretmenlerden ise kıdem, eğitim, etkinlikler, sicil ve sınav ölçütlerine göre yapılan değerlendirme ve başarı sıralaması sonucunda alanlarında ayrılan kontenjana yerleştirilenleri ifade etmektedir (ÖKBY, 2005: md.4).

Öğretmenlik kariyer basamaklarının sayıları ve bu basamaklardaki pozisyonlar için aranan şartlar ise şu şekildedir. Bakanlık eğitim-öğretim hizmetleri sınıfındaki toplam serbest öğretmen kadro sayısı içinde uzman öğretmen oranı % 20, başöğretmen oranı % 10'dur. Bu oranlar, Bakanlar Kurulunca artırılması durumunda, artırıldığı oranda uzman öğretmen ve başöğretmenlik sayılarına yansıtılır. Bu sayılardan;

a) Alanlara göre mevcut öğretmen sayısının, Bakanlık eğitim-öğretim hizmetleri sınıfındaki toplam serbest öğretmen kadro sayısı içindeki oranı esas alınarak uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sayılarının her alan için en az bir olmak şartıyla alanlar arasındaki dağılımı,

b) Alanlara göre uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sayıları içinde sınavdan muaf olan veya olmayanlar için kullanılacak uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sayıları Bakan onayı ile belirlenir. (ÖKBY, 2005: md.7).

Kariyer basamaklarında yükselme sınavına başvurularda eğitim-öğretim hizmetleri sınıfı kadrolarında bulunan öğretmenlerden adaylık dönemi hariç başvuru süresinin son günü itibarıyla;

a) Uzman öğretmenlik için öğretmenlikte 7 yıl,

b) Başöğretmenlik için uzman öğretmenlikte 6 yıl kıdemi bulunmak şartı aranır (ÖKBY, 2005: md.8).

**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI EĞİTİM KURUMLARINA
YÖNETİCİ GÖREVLENDİRME YÖNETMELİĞİ**

**Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar
MADDE 5**

Yönetici olarak görev yapacaklarda aranan şartlara ilişkin ilgili maddeler şu şekildedir.

- a) Yükseköğretim mezunu olmak,
- b) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,
- c) Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak,
- d) Yazılı sınav başvurusunun son günü itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak,

Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak.

**Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar
MADDE 6**

Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür olarak görev yapmış olmak.
- b) Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak.

Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.

**Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde
aranacak özel şartlar
MADDE 7**

Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.

b) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.

c) Adaylık dâhil en az dört yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak.

Müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı görevleri boş bulunan eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek için üç katı kadar adayın değerlendirme başvurusunda bulunmaması hâlinde, bu maddenin birinci fıkrasının (c) bendindeki süre iki yıla düşürülür. Müdür başyardımcısı olarak görevlendirileceklerde ayrıca;

a) Fen Lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji alan öğretmeni olmak,

b) Sosyal bilimler lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil alan öğretmeni olmak,

c) Güzel sanatlar lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik alan öğretmeni olmak,

ç) Spor Lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Beden Eğitimi alan öğretmeni olmak,

d) İmam hatip lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri alan öğretmeni olmak,

e) Mesleki ve teknik eğitim kurumları müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde atölye ve laboratuvar öğretmeni olmak, şartı aranır.

Bu maddenin üçüncü fıkrasında belirtilen niteliklerde aday bulunmaması hâlinde, diğer alan öğretmenlerinden de görevlendirme yapılabilir.

Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar

MADDE 21

(1) Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir.

(2) Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaz.

(3) Buldukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla, sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibarıyla bu yönetmelikte öngörüldüğü şekilde sonlandırılır.

(4) Anaokullarının müdür yardımcılarında en az biri Okul Öncesi alan öğretmenleri arasından; ilkokulların müdür yardımcılarında en az biri Sınıf Öğretmenliği alan öğretmenleri arasından; fen liselerinin müdür yardımcılarında en az

biri Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji alan öğretmenleri arasından; sosyal bilimler liselerinin müdür yardımcılarında en az biri Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil alan öğretmenleri arasından; güzel sanatlar liselerinin müdür yardımcılarında en az biri Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik alan öğretmenleri arasından; spor liselerinin müdür yardımcılarında en az biri Beden Eğitimi alan öğretmenleri arasından; imam hatip liselerinin müdür yardımcılarında en az biri İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri alan öğretmenleri arasından; mesleki ve teknik eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri atölye ve laboratuvar öğretmenleri arasından görevlendirilir. Bu fıkarda belirtilen niteliklerde yeterli sayıda aday bulunmaması hâlinde, diğer alan öğretmenlerinden de görevlendirme yapılabilir.

(5) Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.

(6) Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.

(7) Bu maddenin beşinci ve altıncı fıkralarında belirtilen niteliklerde yeterli sayıda aday bulunmaması hâlinde, erkek öğretmenler arasından da görevlendirme yapılabilir.

(8) Yönetici ihtiyacı karşılanamayan eğitim kurumları ile yeni açılan eğitim kurumlarının yönetici ihtiyacı, öncelikle 25 inci maddenin dördüncü ve beşinci fıkraları kapsamında bulunan yöneticilerin görevlendirilmesi yoluyla karşılanır.

(9) Yönetici görevlendirme takvimi bakanlıkça belirlenerek bakanlık internet sitesinde duyurulur.

YÜKSEK ÖĞRETİM PERSONEL KANUNU

Doktora veya tıpta uzmanlık öğrenimi, doçent kadrosuna atanma:

Madde 6 – Yükseköğrenimi tamamladıktan sonra, hizmete girmeden önce veya hizmet sırasında yüksek lisans veya yükseköğrenim üstü uzmanlık öğrenimi görenlere, bir kademe ilerlemesi; tıpta uzmanlık belgesi alanlara veya doktora yapanlara ve doçentlik unvanını alarak doçent kadrosuna atanarlara bir derece yükselmesi uygulanır.

Derece yükseltilmesi:

Madde 7 – Öğretim elemanları;

a) Yükselebilecekleri derecede aynı unvanla boş bir kadronun bulunması,

b) Derecesi içinde en az üç yıl bulunmuş ve bu derecenin üçüncü kademe aylığını bir yıl fiilen almış olmaları,

c) Bu süre içinde olumlu sicil almış bulunmaları,

Şartıyla bir üst dereceye yükseltilebilirler.

Kademe ilerlemesi:

Madde 8 – Öğretim elemanlarının kademe ilerlemesi, buldukları kademede en az bir yıl çalışmış ve olumlu sicil almış olmalarına ve aynı derecede ilerlenebilecek bir kademenin bulunmasına bağlıdır.

Kademe ilerlemesi, ilgililerin hak kazandıkları tarihten geçerli olmak üzere yapılır.

Derece yükseltilmesi ve kademe ilerlemesinde onay makamı:

Madde 9 – Derece yükseltilmesi ve kademe ilerlemesi, üniversite rektörünün onayı ile yapılır.

ÜNİVERSİTELERDE AKADEMİK TEŞKİLÂT YÖNETMELİĞİ

Rektör

MADDE 4.

a) Seçimi ve Atanması: Görevdeki rektörün çağrısı ile toplanacak öğretim üyeleri tarafından altı rektör adayı seçilerek belirlenir. Belirlenen rektör adaylarından Yükseköğretim Kurulunun seçeceği üç aday atanmak üzere Cumhurbaşkanına sunulur. Cumhurbaşkanı bu üç adaydan birini rektör olarak atar. Üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü tüzel kişiliğini temsil eden rektörlerin görev süresi dört yıldır. Süresi sona erenler iki dönemden fazla rektörlük yapmamış olmak kaydıyla yeniden rektör olarak seçilip atanabilirler. Rektör adayı seçimleri gizli oyla yapılır. Oy veren öğretim üyeleri oy pusulasına yalnız bir isim yazabilir. Birinci toplantıda öğretim üyelerinin en az yarısının hazır olması aranır.

Çoğunluk sağlanamadığı takdirde toplantı kırk sekiz saat ertelenir ve nisap aranmaksızın seçim yapılır. Geçerli oylara göre en çok oy alan altı kişi aday olarak seçilmiş sayılır. Adayların eşit oy almaları halinde öncelik sırası kura çekilmek suretiyle belirlenir. Seçim sonucu bir tutanakla tespit edilerek, tutanak ve aday olarak belirlenen altı kişinin özgeçmişleri rektör tarafından Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına gönderilir. Yapılan seçimde aday sayısı altıdan eksik olduğu takdirde rektör adayı belirleme işlemi tamamlanmamış sayılır. Bu durum Yükseköğretim Kuruluna bildirilir ve her seferinde en geç bir ay içinde yeni aday seçimi için görevdeki rektör, öğretim

üyelerini tekrar toplantıya çağırır. Yeni rektör atanıncaya kadar rektör veya vekilinin görevi devam eder. Rektörlerin yaş haddi altmış yedidir. Ancak rektör atanmış olanlarda görev süresi bitinceye kadar yaş haddi aranmaz. Vakıflarca kurulan üniversitelerde rektör, Yükseköğretim Kurulunun olumlu görüşü alınarak, mütevelli heyet tarafından atanır.

Rektör, çalışmalarında kendisine yardım etmek üzere, üniversitenin aylıklı profesörleri arasından ikiden az olmamak kaydıyla, en çok üç kişiyi rektör yardımcısı olarak seçer. Ancak merkezi açık öğretim yapmakla görevli üniversitelerde, gerekli hallerde rektör tarafından beş rektör yardımcısı seçilebilir.

Rektör yardımcıları, rektör tarafından beş yıl için atanır. Rektör gerekli gördüğü hallerde yardımcılarını değiştirebilir. Rektörün görevi sona erdiğinde yardımcıların da görev süresi sona erer. Rektör iznini Yükseköğretim Kurulu Başkanından alır. Rektör üniversite merkezinin bulunduğu şehirden başka şehirlerde bulunan, üniversiteye bağlı birimlerdeki çalışmalar ile Üniversitelerarası Kurul ve Rektörler Komitesi toplantılarına katılmak üzere yapacağı seyahatler dışında kalan, görev ve seyahatlerini Yükseköğretim Kurulu Başkanına bildirir. Bu şekilde görevden ayrılmanın on beş günü geçmesi halinde Başkan Yükseköğretim Kuruluna bilgi verir. Rektör görev başında olmadığı zaman yardımcılarından birini vekil bırakır. Göreve vekâlet altı aydan fazla sürerse yeni bir rektör atanır.

b) Görev, yetki ve sorumlulukları:

1. Üniversite kurullarına başkanlık etmek, yükseköğretim üst kuruluşlarının kararlarını uygulamak, üniversite kurullarının önerilerini inceleyerek karara bağlamak ve üniversiteye bağlı kuruluşlar arasında düzenli çalışmayı sağlamak,
2. Her eğitim-öğretim yılı sonunda ve gerektiğinde üniversitenin eğitim-öğretim bilimsel araştırma ve yayın faaliyetleri hakkında Üniversitelerarası Kurula bilgi vermek,
3. Üniversitenin yatırım programlarını, bütçesini ve kadro ihtiyaçlarını, bağlı birimlerinin ve üniversite yönetim kurulu ile senatosunun görüş ve önerilerini aldıktan sonra hazırlamak ve Yükseköğretim Kuruluna sunmak,
4. Gerekli gördüğü hallerde üniversiteyi oluşturan kuruluş ve birimlerde görevli öğretim

elemanlarının ve diğer personelin görev yerlerini değiştirmek veya bunlara yeni görevler

vermek,

5. Üniversitenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini sürdürmek,

6. Kanun ve yönetmeliklerle kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.

Rektör, üniversitenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde, öğrencilere gerekli sosyal hizmetlerin sağlanmasında, gerektiği zaman güvenlik önlemlerinin alınmasında, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerinin devlet kalkınma planı ilke ve hedefleri doğrultusunda planlanıp yürütülmesinde, bilimsel ve idari gözetim ve denetimin yapılmasında ve bu görevlerin alt birimlere aktarılmasında, takip ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında birinci derecede yetkili ve sorumludur (ÜATY, 1982: md-4).

Dekan

MADDE 8.

a) Atanması: Fakültenin ve birimlerinin temsilcisi olan dekan, rektörün önereceği, üniversite içinden veya dışından üç profesör arasından Yükseköğretim Kurulunca üç yıl süre ile seçilir ve normal usul ile atanır. Süresi biten dekan yeniden atanabilir. Dekan kendisine çalışmalarında yardımcı olmak üzere fakültenin aylıklı öğretim üyeleri arasından en çok iki kişiyi dekan yardımcısı olarak seçer. Dekan yardımcıları dekan tarafından en çok üç yıl için atanır. Dekan gerekli gördüğü hallerde yardımcılarını değiştirebilir. Dekanın görevi sona erdiğinde yardımcılarının görevi de sona erer. Dekana, görevi başında olmadığı zaman yardımcılarından biri vekâlet eder. Göreve vekâlet altı aydan fazla sürerse, yeni bir dekan atanır.

b) Görev, yetki ve sorumlulukları:

1. Fakülte kurullarına başkanlık etmek, fakülte kurullarının kararlarını uygulamak ve fakülte birimleri arasında düzenli çalışmayı sağlamak,

2. Her öğretim yılı sonunda ve istendiğinde fakültenin genel durumu ve işleyişi hakkında

rektöre rapor vermek,

3. Fakültenin ödenek ve kadro ihtiyaçlarını gerekçesi ile birlikte rektörlüğe bildirmek, fakülte bütçesi ile ilgili öneriyi fakülte yönetim kurulunun da görüşünü aldıktan sonra rektörlüğe sunmak,
4. Fakültenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini sürdürmek,
5. Kanun ve yönetmeliklerle kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.

Dekan; fakültenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde, gerektiği zaman güvenlik önlemlerinin alınmasıyla, öğrencilere gerekli sosyal hizmetlerin sağlanmasında, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesinde, bütün faaliyetlerin gözetim ve denetiminin yapılmasında, takip ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında rektöre karşı birinci derecede sorumludur.

MADDE 14. (Değişik:RG-08/08/1998-23427)

Birden fazla ana bilim dalı bulunan bölümlerde bölüm başkanı, o bölümün aylıklı profesörleri, bulunmadığı takdirde doçentleri, doçent de bulunmadığı takdirde yardımcı doçentleri arasından o bölümü oluşturan anabilim veya anasanat dalı başkanlarının 15 gün içinde verecekleri yazılı görüşlerini dikkate alarak bir hafta içinde fakültelerde, dekanca; fakülteye bağlı yüksekokullar ve konservatuvarlarda müdürün önerisi üzerine dekanca; rektörlüğe bağlı yüksekokullar ve konservatuvarlarda müdürün önerisi üzerine rektörce atanır. Dekan, atamaları rektörlüğe bildirir.

Tek anabilim dalı bulunan bölümlerde bölüm başkanı; bölümün aylıklı profesörleri, bulunmadığı takdirde doçentleri, doçent de bulunmadığı takdirde yardımcı doçentleri arasından, fakültelerde; Bölüm Kurulunun görüşü alınarak dekanca, fakülteye bağlı yüksekokul ve konservatuvarlarda müdürün önerisi üzerinde dekanca, rektörlüğe bağlı yüksekokul ve konservatuvarlarda müdürün önerisi üzerine rektörce atanır. Dekan, atamaları rektörlüğe bildirir.

(Mülga üçüncü fıkra:RG-26/11/2000- 24242)

Bir bölümü fakültelerde dekan aynı zamanda bölüm başkanıdır. Bölüm başkanı bölümdeki öğretim üyelerinden iki kişiyi üç yıl için başkan yardımcısı olarak atayabilir. Bölüm başkanı gerekli gördüğünde yardımcılarını değiştirebilir. Bölüm başkanının görevi sona erdiğinde yardımcılarının görevleri de sona erer. Bölüm başkanı, bölümün

her düzeydeki eğitim-öğretim ve araştırmalarından ve bölümle ilgili her türlü faaliyetin düzenli ve verimli olarak yürütülmesinden, kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamakdan sorumludur. Bölüm başkanı, fakülte veya yüksekokul kuruluna katılır ve bölümü temsil eder. Bölümde görevli öğretim elemanlarının görevlerini yapmaları bölüm başkanı tarafından izlenir ve denetlenir. Bölüm başkanı, her öğretim yılı sonunda bölümün geçmiş yıldaki eğitim-öğretim ve araştırma faaliyeti ile gelecek yıldaki çalışma planını açıklayan raporu, bağlı bulunduğu rektör, dekan veya yüksekokul müdürüne sunar.

Yöneticilerle İlgili Ortak Hükümler

MADDE 18. Bölüm, anabilim, anasanat, bilim ve sanat dalları başkanlarının görev süreleri üç yıldır. Süresi biten başkan yeniden aynı usullerle atanabilir. Bölüm başkanları ile yardımcıları devamlı statüde veya devlet memurlarının tâbi oldukları mesai saatlerine ve süresine tâbi olmak şartıyla kısmi statüde olan öğretim üyeleri arasından bu yönetmeliğin 14.; anabilim, anasanat, bilim ve sanat dalları başkanları ile yardımcıları devamlı statüde veya devlet memurlarının tâbi olduğu mesai saatlerine ve süresine tâbi olmak şartıyla kısmi statüde olan öğretim üyeleri, bulunmadığı takdirde öğretim görevlileri arasından Yönetmeliğin 16. ve 17. maddelerinde belirtilen esaslara göre seçilir. Gerektiğinde, bir kişide birden fazla yöneticilik görevi, ancak rektörün onayı ile toplanabilir. Dekan gerekli gördüğü hallerde değişik eğitim birimlerinin koordinatörlüğünü yapar. Ancak birden fazla anabilim dalının kapsandığı bölümlerde bölüm başkanı bir anabilim dalı başkanlığını, birden fazla bilim dalının kapsandığı anabilim dallarında, anabilim dalı başkanı bir bilim dalı başkanlığını üstlenebilir. Dekan gerekli gördüğü hallerde değişik eğitim birimlerinin koordinatörlüğünü yapar. Başkanlık görevinde bir doçentin bulunması halinde bir profesörün, bir yardımcı doçentin bulunması halinde profesör veya doçentin, bir öğretim görevlisinin bulunması halinde ise bir öğretim üyesinin aynı birimde görevlendirilmesi ile başkanlık görevi sona erer. Boşalan başkanlık görevine usulüne göre yeni başkan atanır. Bir birimde başkanlık yapan yardımcı doçentin veya öğretim görevlisinin görev sürelerinin bitiminde başkanlık görevleri de sona erer. Bölüm, anabilim, anasanat, bilim ve sanat dalı başkanları görevi başında bulunamayacağı süreler için yardımcıları veya öğretim üyelerinden birini vekil olarak bırakırlar. Herhangi bir nedenle altı aydan fazla ayrılmalarda kalan süreyi tamamlamak üzere aynı yöntemle yeni bir başkan atanır. Anabilim veya anasanat dalı, bilim veya sanat dalı başkanlıkları boşaldığında,

yüksekokul müdürü, konservatuvar müdürü veya dekan, o anabilim veya anasanat, bilim veya sanat dalında görevli öğretim üyelerini ve öğretim görevlilerini, boşalmış olan dal başkanını seçmek üzere bir hafta içinde toplantıya çağırır. Seçimler üye tam sayısının yarıdan bir fazlasının katılması ile gizli oyla yapılır. Başkan katılan üye sayısının salt çoğunluğu ile seçilir. (Değişik son cümle:RG-23/07/2003-25177) Anabilim veya anasanat, bilim veya sanat dalı başkanlarının seçiminde üçüncü tur sonunda salt çoğunluğun sağlanamaması halinde dördüncü turda da en çok oy alan aday seçilmiş olur.

(Değişik altıncı fıkra:RG-23/07/2003-25177) Dördüncü turda oyların eşit çıkması halinde

beşinci tur oylama yapılır. Bu turda da eşitliğin bozulmaması halinde başkan, eşit oy alanlar arasından yüksekokul müdürü, konservatuvar müdürü veya dekan tarafından doğrudan atanır ve atama Rektörlüğe bildirilir (ÜATY, 1982: md-18).

ÖZ GEÇMİŞ

KİMLİK BİLGİLERİ

Bekirhan Halaçlı
Eskişehir 26.10.1990
bekirhanhalacli@hotmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Pamukkale Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
Denizli Anadolu Lisesi
Tekirdağ 50. Yıl İlköğretim Okulu

Yabancı Dil ve Diğer Beceriler

İngilizce (Orta Düzeyde)
Microsoft Office Programları (İyi Derecede)

