

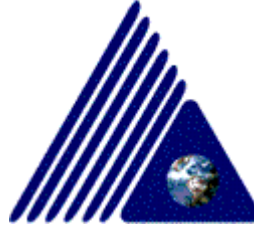
**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KADIN YÖNETİCİLERİN YERİ VE KARIYER
SORUNLARI**

Gönül ŞAHİN

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İstanbul – 2007



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KADIN YÖNETİCİLERİN YERİ VE KARIYER
SORUNLARI**

Gönül ŞAHİN

**Danışman
Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İstanbul – 2007

Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin
Kariyer Sorunları

Gönül SAHİN

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İsmet Borutaşgil

Üye

Prof. Dr. Sefer Ada

Üye

Yrd. Doç. Dr. Oktay Aydın

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 26.04./2007

İÇİNDEKİLER

Sayfa

SİMGELER LİSTESİ	VII
KISALTMALAR LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
ÇİZELGELER LİSTESİ	X-XI-XII
ÖNSÖZ	XIII
ABSTRACT	XIV
ÖZET	XV
GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu.....	2
1.2. Problem Cümlesi.....	5
1.3. Alt Problemler.....	5
1.4. Araştırmanın Önemi	5
1.5. Sayıtlar	6
1.6. Sınırlılıklar	6
1.7. Tanımlar.....	7
2. YÖNETİM VE EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ	9
2.1.Yönetim ve Eğitim Yöneticiliği.....	9
2.1.1. Yönetim	9
2.1.2. Yönetici.....	12
2.1.2.1. Eğitim Yöneticisinin Nitelikleri.....	15
2.1.2.3. Yöneticilerin Etkinlik Alanları	16
2.1.2.4. Yöneticilerin Mevzuattaki Yeri ve Atama İlkeleri	17
2.2. Yönetim ve Kadın	21
2.2.1. Kadınların Yöneticilikteki Yeri	21
2.2.2. Eğitim Yönetiminde Kadınlar.....	24
2.2.3. Yönetimde Kadın ve Erkek Farklılaşması	25
2.2.4. Kadın Yöneticilerin Özellikleri	26
3. KARİYER KAVRAMI VE KADIN YÖNETİCİLERİN KARİYER SORUNLARI	30

3.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı.....	30
3.1.1. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	33
3.1.2. Kariyer Aşamaları.....	35
3.1.2.1. Keşif	36
3.1.2.2. Kurulma	37
3.1.2.3. Kariyer Ortası	38
3.1.2.4. Kariyer Sonu.....	39
3.1.2.5. Azalma.....	40
3.1.3. Kariyer Gelişimi	42
3.1.3.1. Kariyer Planlama	44
3.1.3.2. Kariyer Yönetimi	45
3.1.4. Kariyer Gelişiminde Cinsiyet Rollerini	47
3.1.5. Kariyer Sorunları	48
3.1.5.1. Kariyer Evreleri Sorunları	48
3.1.5.2. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar	50
3.2. Kadının Çalışma Yaşamına Girişi ve Konumu.....	52
3.2.1. Kadının Eğitimi	52
3.2.2. Kadının Çalışma Yaşamına Katılımı	62
3.2.3. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık.....	68
3.2.4. Kadınların Meslek Tercihleri.....	72
3.2.3. Tarihsel Süreçte Kadının Elde Ettiği Yasal Haklar	75
3.3. Kadın Yöneticiler ve Kariyer Sorunları	88
3.3.1. Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamaları.....	88
3.3.2. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişim Teorileri.....	89
3.3.3. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişim Engelleri.....	93
3.3.3.1. Kadının Kendi Kişisel Algılamaları	96
3.3.3.2. Çoklu Rol Üstlenme.....	97
3.3.3.3. Kadın Yöneticinin Gücü Kullanma Biçimi	98
3.3.3.4. Açık ve Gizli Ayrımcılık	98
3.3.3.5. Kurumsal Sınırlamalar.....	99
3.3.3.6. Kadınların Sosyalleşme Teorisi	102

3.3.3.7. Erkek Kültürünün Egemenliği	103
4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	107
4.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	107
4.2. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	113
5. YÖNTEM	119
5.1. Araştırmanın Modeli.....	119
5.2. Evren ve Örneklem	119
5.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması.....	120
5.4. Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları.....	120
5.5. Verilerin Çözümlemesi	124
6. BULGULAR ve YORUM	125
6.1. Yöneticilerin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	125
6.2. Bir kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeğine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	129
6.3. Kadın Yöneticilerin Kariyer Aaşmlarında Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	139
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	152
7.1. Sonuç	152
7.2. Öneriler	158
7.3. Yeni Yapılacak Araştırmalarla İlgili Öneriler	160
KAYNAKÇA	161
EKLER	168
ÖZGEÇMİŞ	179

SİMGELER LİSTESİ

n	: Frekans
Sd	: Serbestlik Derecesi
ss	: Standart Sapma
t	: İstatistiklerin anlamlılığını saptamada kullanılan değerler
N	: Denek Sayısı
p	: Anlamlılık Düzeyi
X	: Aritmetik Ortalama
%	: Yüzde

KISALTMALAR LİSTESİ

İÖÖ	:İlköğretim Okulu
MEB	:Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	:Statistical For Social Sciences
TBMM	:Türkiye Büyük Millet Meclisi
DİE	:Devlet İstatistik Enstitüsü
ILO	:Uluslararası Çalışma Örgütü
BKSSGM	:Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü
BM	:Birleşmiş Milletler
pp.	:Sayfa Sayısı
s.	:Sayfa
ss.	:Sayfa Sayısı
vb.	:Ve Benzeri
vd.	:Ve Diğerleri
CEDAW	: Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi

ŞEKİLLER LİSTESİ

		<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1	Yönetimin Alt Süreçleri	11
Şekil 2.2	Yönetici ve Aile Çevresi	13
Şekil 2.3	Yönetici Örgüt İçi Çevresi	13
Şekil 2.4	Yönetici Örgüt Dışı Çevresi	14
Şekil 3.1	Kariyer Kararını Etkileyen Bireysel Faktörler	37
Şekil 3.2	Kadınlar İçin Yönetimsel Kariyer Geliştirme Modeli	92
Şekil 3.3	Milli Eğitim Bakanlığı Kariyer Yolu	101

ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Çizelge 2.1.	Kamu Kesiminde Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Dağılımı 23
Çizelge 2.2	Türkiye’de Öğretmen Sayılarının Cinsiyete Göre Dağılımı 24
Çizelge 2.3	Geleneksel Yönetim ve Yeni Yönetim Karşılaştırılması 29
Çizelge 3.1	Geleneksel Kariyer İle Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırması 32
Çizelge 3.2	Kariyer Gelişim Modeli 36
Çizelge 3.3	Cinsiyete Göre Türkiye Nüfusu 56
Çizelge 3.4	Sayım Yılı ve Cinsiyete Göre Okuma Yazma Bilen Nüfus Oranı ve Okuma Yazma Bilen Nüfus İçerisindeki Kadın Oranı 57
Çizelge 3.5	Türkiye’de Okullaşma Oranı 58
Çizelge 3.6	İlköğretimdeki Kız ve Erkek Öğrenci Sayıları ve Oranları 59
Çizelge 3.7	İlköğretimde Bölgelere Göre Öğrenci Sayısı 60
Çizelge 3.8	İş Gücüne Katılım Oranları 66
Çizelge 3.9	Bazı Mesleklerde Kadın Oranları 74
Çizelge 3.10	Başarılı Kadınların Kariyer Aşama Modeli 89
Çizelge 3.11	Kamu Kesiminde Çalışan Kadın Oranları 104
Çizelge 5.1	Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlik Değerleri 121
Çizelge 5.2	Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları 122
Çizelge 5.3	Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları 123
Çizelge 6.1	Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı 125
Çizelge 6.2	Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı 125
Çizelge 6.3	Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 126
Çizelge 6.4	Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı 126
Çizelge 6.5	Katılımcıların Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları 127
Çizelge 6.6	Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı 127
Çizelge 6.7	Katılımcıların Görev Unvanlarına Göre Dağılımı 128

	<u>Sayfa No</u>
Çizelge 6.8	Katılımcıların Cinsiyetlerine Görev Unvanlarının Dağılımı 128
Çizelge 6.9	Katılımcıların İlçelere Göre Dağılımı 128
Çizelge 6.10	Katılımcıların Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Ve Yüzde Oranları 129
Çizelge 6.11	Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanlarının Görev Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 131
Çizelge 6.12	Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanlarının Görev Unvanlarına Göre T-Testi Sonuçları 132
Çizelge 6.13	Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanlarının Medeni Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları 133
Çizelge 6.14	Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları 134
Çizelge 6.15	Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları 135
Çizelge 6.16	Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanların Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları 136
Çizelge 6.17	Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları 137
Çizelge 6.18	Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanlarının İlçelere Göre ANOVA Testi Sonuçları 138
Çizelge 6.19	Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeğine İlişkin Frekans Analizi 140
Çizelge 6.20	Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 142
Çizelge 6.21	Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği Puanlarının Görev Unvanlarına Göre T-Testi Sonuçları 144

Çizelge 6.22	Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği Puanlarının Medeni Durumları Göre T-Testi Sonuçları	145
Çizelge 6.23	Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği Puanlarının Yaşlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları	146
Çizelge 6.24	Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları	147
Çizelge 6.25	Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği Puanlarının Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları	148
Çizelge 6.26	Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları	149
Çizelge 6.27	Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği Puanlarının İlçelere Göre ANOVA Testi Sonuçları	150

ÖNSÖZ

Toplumların kaydettiği gelişmelere rağmen, geleneksel değerlerin etkisiyle toplum içinde kadının yerleştiği konum değişmemiştir. Kadının statüsünde bazı olumlu gelişmeler görülmele birlikte, tüm dünyada halen önemli sorunlardan biri olmaya devam etmektedir. Türkiye’de ve gelişmiş ülkelerde, kadınlar geçirdikleri zorlu mücadeleler sonrasında yasalar karşısında erkeklerle eşit bir statüye sahip olabilmışlerdir. Ancak bu eşit statü kadının toplumsal konumunda tek başına etkili olmayabilir. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kadınlar iş yaşamında önemli bazı sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Kadının statüsünün yükseltilmesindeki önemli sorunlardan biri de kadınların yönetim sürecine katılmaları ve üst düzey yönetim kademelerinde yer almalarıdır. Kadınların işgücüne katılım oranı ile yönetim kadrolarına katılmaları arasındaki farklılık dikkat çekicidir. Eğitim örgütlerinde de kadının yönetim kademesindeki yeri önem taşımaktadır. Kadının yöneticiliğinin algılanması ile ilgili bilgilere ulaşmayı amaçlayan bu çalışmayla, kadının yönetim kademesindeki yeri ve yönetim kademelerindeki yükselmeme engelleri ortaya konulması amaçlanmıştır.

Çalışmamın ortaya çıkmasında her aşamada bana yardımcı olan değerli hocam Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL’e, verilerin toplanmasında ve uygulanmasında yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarım Mihriban KARA, Filiz ŞAHİN, İlknur BEKTAŞ, Özgür AKA, Nevin NUHOĞLU, Metin BAŞ’a, eğitime olan inançları ile beni yetiştiren aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tezimi kültürü ile beni yetiştiren anneme ithaf ediyorum.

Gönül ŞAHİN
İstanbul, Ocak 2007

**STATUS OF WOMEN MANAGERS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND
THEIR CAREER PROBLEMS
ABSTRACT**

As a result of the economical, social and cultural changes all over the world, women have become an integral part of the business world. Due to these changes, women have started to obtain a place in the management. It is evident that women are rarely represented in the managerial positions both in Turkey and in the world. Although women have numerical majority within Turkish System of Education, their population is fairly low in management. The fact that women work to make a living and that do not expect much with respect to career, might very well hinder their upward movement toward becoming a top-ranking manager.

This research, which tries to introduce opinions of managers regarding the career problems of the women managers, collects data about the impediments women face throughout their career. The sampling group selected among state primary schools in Kartal, Maltepe and Kadıköy Districts of Istanbul City, consists of school managers working at these schools. The process of data collecting for this research has been carried out by survey technique. The research revealed these results about the career problems that women managers encounter throughout their professional lives: Women are obliged to work harder and for a longer period of time to achieve their career goals. Sex is an important issue when it comes to promotion. The fact that women managers have to interrupt their professional lives due to reasons such as maternity leave etc. is a handicap before their promotion. The survey also examined the profile of women managers with respect to their demographical properties and revealed some differences. Single managers, when compared to married ones, expressed a more positive point of view regarding experience, managerial qualifications and aptitude to team work. Participants between ages 31-40, when compared to participants between 21-30, are of the opinion that women managers are much more knowledgeable in their respective fields and encouraging toward business vision.

Keywords: career, women managers, career development, career problems

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KADIN YÖNETİCİLERİN YERİ VE KARIYER SORUNLARI

ÖZET

Dünyada görülen ekonomik, sosyal ve kültürel değişimler kadınları, çalışma yaşamının ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. Bu değişimle beraber kadınlar, yönetimde yerlerini almaya başlamışlardır. Dünyada ve Türkiye’de yönetim kademelerinde kadınların çok az temsil edildiği görülmektedir. Türk Milli Eğitim Sisteminde, kadınlar sayısal üstünlüğe sahip olmalarına rağmen yönetim kademelerindeki oranları düşüktür. Kadınların geçimsel nedenlerle çalışıp, yükselme beklentilerinin olmaması, üst düzey görevlere gelmesini en başından etkileyebilmektedir.

Kadın yöneticilerin kariyer sorunları ile ilgili yönetici görüşlerini ortaya koymaya çalışan bu araştırmada; kadın yöneticilerin özellikleri ve kariyer aşamaları süresince karşılaştıkları engellere ilişkin veriler toplanmıştır. İstanbul ili Kartal, Maltepe ve Kadıköy ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim okullarından seçilen örneklem grubunu, bu okullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Tarama modelinde olan bu çalışmanın verilerinin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlara ilişkin araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Kadınların kariyer gelişimleri için daha fazla ve uzun süre çalışmaları gerekir. Terfilerde cinsiyet önemli rol oynar. Kadın yöneticilerin çalışma yaşamlarına ara vermek zorunda kalmaları (doğum vb. sebeplerle) yükselmelerini önler. Ayrıca uygulanan anket ile yöneticilerin kadın yöneticilerin özellikleri incelenmiş, demografik özelliklerine göre bazı farklılıklar olduğu görülmüştür. Deneyim, iş hakimiyeti ve takım çalışmasına yatkınlık boyutunda bekar yöneticiler, evli yöneticilerden daha olumlu görüş bildirmiştir. 31–40 yaş arası katılımcılar, 21–30 yaş arası katılımcılara göre kadın yöneticilerin alanlarına daha hakim, vizyona teşvik edici olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: kariyer, kadın yöneticiler, kariyer gelişimi, kariyer sorunları

BÖLÜM 1

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıkları sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

1. GİRİŞ

Kadınların bazı mesleklere girmekte, yükselmekte ve erkek meslektaşları karşısında ayakta durabilmekte güçlük çekmektedir. Bu meslek gruplarının başında yöneticilik gelmektedir. Yönetim dünyasının kendisine özgü normları, değerleri ve ilişkili kuralları vardır. Bu dünya, erkek yöneticilerin hakim olduğu ve kalıpların onlarca çizildiği bir ortamı yansıtmaktadır. Yakın zamanlara kadar erkeklerin geleneksel tutumları nedeniyle kadınlar yönetim basamaklarında ilerleyememişlerdir. Günümüzde ise kadınlar artık kamu yönetiminde ;hatta büyük kuruluşların üst düzeylerinde çok önemli ve güçlü pozisyonlara gelebilmektedir. Buna rağmen yönetimdeki kadının çok çetin bir savaş içinde olduğu gözlemlenebilmektedir. Yönetici kadınlara karşı duyulan bu ön yargının anlaşılması ve giderilmesi çok güç olmaktadır. Konuya tarihsel açıdan bakıldığında kadınların daha itaatkar ve hizmet edici pozisyonlarda yer aldıkları görülebilmektedir. Özellikle örgüt içinde bir liderlik rolünü üstlenemeyecekleri, mantıksal karar ve emir veremeyecekleri, astları durumundaki erkek çalışanların kadın yöneticilerden emir alma eğiliminde olmadıkları, erkeklerin kadınlardan iyi lider oldukları ve daha kolay yükselebilecekleri varsayılmaktadır.

Eğitim alanı, kalkınma açısından kamu yönetimi içinde en etkili alanlardan biri olarak görülmektedir. Eğitim sisteminin ürünleri diğer alanları da etkilemekte; bir bakıma toplumun çeşitli kesimlerindeki yetersizliklerden eğitim sistemi sorumlu tutulmaktadır. Okul aynı zamanda çok boyutlu bir girişim olup, eğitim örgütünün halka açık olan, halkla yüz yüze gelinen kapısıdır. Eğitim sistemimizde son yıllarda köklü değişiklikler gerçekleştirilmekte ve zorunlu eğitim süresinin kesintisiz olarak sekiz yıla çıkarılması kuşkusuz en önemli eğitim reformlarından biri olarak görülmektedir. Bu yasal düzenleme eğitim sistemimize farklı bir yapı kazandırmıştır. Bu yeni yapı, özellikle ilköğretim okul yöneticilerinin rol ve sorumluluklarına yeni boyutlar getirmiştir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin kariyer gelişim sürecinin bilinmesi ve her aşamada kariyer gelişiminin

sağlanması, örgütsel etkililik ve verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır (Bakioğlu ve Özcan, 2001).

Yönetici kadınlarda içinde yaşadığımız kültürün, örgütsel ilişkiler sisteminin ve yönetim basamaklarının birer parçasıdır. Erkek ve kadın yöneticileri tanıyabilmek, aralarında hangi konularda farklılık olduğunu ortaya çıkarabilmek için daha çok araştırmaya gerek duyulmaktadır. Bu görüşlerden hareketle eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin yerini ve kariyer gelişim engellerini araştırma amacına yönelik bir çalışma ortaya konmaya çalışılmıştır.

1.1.Problem Durumu

Kadınların eğitim düzeyi arttıkça, işgücüne katılım olanakları artmakla birlikte, halen eğitimin her kademesinde kadınlar aleyhine bir eşitsizlik söz konusudur. Aynı eğitim düzeyinde olsalar da iş piyasasında iş ve mesleklerin “kadın işleri” ve “erkek işleri” olarak farklı toplumsal kabul görmesinden dolayı kadınlar ancak geleneksel kadın mesleklerinde yoğunlaşmakta ve erkek işlerine başvuramamaktadırlar. Yasalarımızda meslek seçimi ve mesleğe alınmada cinsiyete dayalı ayrımcılık olmamasına rağmen, uygulamada kadınların bazı mesleklere çalışmaları (örneğin müfettişlik) ve karar mekanizmalarında yer alması engellenmektedir (Coşkun, 1998).

Toplumsallaşma sürecinde kadınlar, izlemenin liderlik etmekten daha emniyetli olduğu inancıyla yetiştirilmişlerdir. Böylelikle kadınlar izleyici olmayı öğrenirken, erkeklere liderlerin toplumda en çok ihtiyaç duyulan ve en saygın kişiler olduğu öğretilmiştir (Üner,1993). Sonuç olarak kadın, sorumluluk gerektiren mevkilere gelmekte çoğu zaman istekli değildir ya da çekingen kalmaktadır. Bunun nedenleri arasında; evini ve çocuğunu ihmal etme, aşırı yorgunluk, başaramama korkusu ve güç kullanamama, emir verememe, kendini kabul ettirememesi ve arkadaş kaybetme endişeleri vardır. Gerni (2001)'ye göre, kadınlar için otorite kullanma ve iş hayatının vazgeçilmezi olan “rekabet etme”, yabancı olduğu kavramlardır.

Kadınların yönetim kademelerine gelememesinin temelinde yöneticilik görevinin kadınlara uygun görülmemesi ve kadınların da bu görevleri çok fazla talep etmemesi yatmaktadır.

Yöneticilik görevini, hem toplumun hem de kadınların kendilerine uygun görmemesinin temelinde ise, kadınların geleneksel rollerini aksatması korkusu yatmaktadır. Çoğu zaman kadın bir tercih yapmak zorunda bırakılmakta, tercih yapan kadınlar ise, geleneksel rollerini ön plana çıkarmaktadırlar (Ersöz, 1997).

Araştırmalar gösteriyor ki, üst düzey konumlardaki kadınların büyük çoğunluğu bekar ya da çocuksuz veya az bir bölümü arkasında büyük ölçüde eş ya da çevre desteği olan “şanslı” kadınlardır (Gerni, 2001). Erkekler başarı için özel hayatlarından fedakarlık etmedikleri gibi onlar için aile, meslekleri açısından, geleneksel biçimde destek verici bir unsur olabilmektedir.

Eğitim yönetiminde de kadınlar için durum farklı değildir. Kadınların yoğun olarak çalıştığı eğitim sektörünün yöneticilik konumunda yine erkekler çoğunluğu oluşturmaktadır.

“İlköğretim düzeyinde toplam 324 835 öğretmen çalışmaktadır ve bunların 142 342’si (%43,8’i) kadındır. MEB EĞİTEK Genel Müdürlüğü Temmuz 2001 verilerine göre, ilköğretim düzeyindeki 20 597 yöneticinin (müdür ve müdür yardımcısı olarak) %37’si müdürlerin ise yalnızca %3.15’i kadındır. Böylece, öğretmenlerin %43,8’ini oluşturan kadın öğretmenler, okul müdürlerinin ancak %3.15’ini oluşturabilmektedirler. İlköğretim müfettişleriyle ilgili istatistikler de bunlarla paralellik göstermektedir. Toplam 3011 ilköğretim müfettişlerinden 144’ü, yani %0,40 kadındır (Ünal, 2003).

1995 yılı verilerinin sağlanabildiği on üç ülke arasında Litvanya, Avusturya ve Yunanistan’daki kadın eğitim yöneticisi oranları olumlu istisnaları oluşturmaktadır. Buna karşılık Türkiye, Hollanda, Portekiz, İspanya, Lüksemburg ve Avustralya bu açıdan olumsuz, örnekler niteliğindedir. Bu ikinci gruptaki ülkelerde eğitim yöneticisi kadın oranları, kadın öğretmen oranlarının yarısından daha azdır (Tan, 1996).

Kadınların eğitim yöneticiliğine girmelerini engelleyen etmenler toplumsallaşma sürecinin ve onun ideolojik yansımalarından izler taşır. Toplumsal cinsiyet tanımı bu meslekte erkeklere sırf erkek olmaları nedeniyle çeşitli avantajlar sağlamaya hizmet etmiştir.

Erkeklerin iş ve toplum liderleri olarak kabul edilmiş rolleri, kadının erkeğe buyurmasını hoş karşılamayan normlar ya da kadınların iyi yöneticilik yapamayacak kadar duygusal oldukları gibi kalıp yargılar, mevcut eşitsizliklerin meşrulaştırılmasında etkili olmuştur (Tan, 1996).

Altınışık (1988)'ın araştırmasında da, kadın öğretmenlere göre öğretmenlerin müdür olmasının engelleri, kadın öğretmenlerin müdür olmayı istememesi, atamaya yetkili amirlerin erkek okul müdürlerini tercih etmesi, kadınların yönetim için gerekli zamanı ayıramaması, toplumsal yapımızın kadın yöneticilerin çalışmasına uygun olmaması şeklinde belirtilmiştir (Ünal, 2003).

Kadın öğretmenlerin karşılaştığı tüm bu engellere rağmen kendi isteksizlikleri de göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Toplumdaki belli kalıp yargılar bu konuda kadınlara engel teşkil etse de kadınların tercihlerini daha çok içselleştirmeleri ve kadınlık rollerini daha öncelikli görmeleri sonucu etkilemektedir. Özellikle öğretmenlik mesleğini kendilerinin de cinsiyetleriyle özdeş kabul etmeleri, mesleki kariyer düşüncelerini etkileyebilmektedir.

Usluer (2000) de araştırmasında kadın öğretmenlerin, öğretmenliği kadınlar için ideal olduğundan ailesine ve ev işlerine zaman ayırmak için yeterli boş zamanın olmasından dolayı seçtiklerini saptamıştır. Bu şekilde düşünen eğitim sistemindeki kadınlar şartlar ne olursa olsun yöneticiliği tercih etmeyeceklerdir.

Sonuç olarak, kadınlar eğitim sektöründe çoğunluğu teşkil etmesine rağmen, yönetim kademesinde çoğunluktan seçilen azınlık konumundadırlar. Kadın öğretmenlerin yönetici konumunda neden azınlıkta olduğu objektif bir perspektifle betimlenmesi gerekmektedir. Kadınların yönetim kademesinde az sayıda yer almaları genel olarak belli önyargılardan ve bunun getirdiği ayrımcı uygulamalardan kaynaklanabilmektedir. Bu bağlamda kadınların yönetim kademesindeki yerinin kariyerleri ile ilgili karşılaştıkları engellerin toplumun içselleştirdiği belli kalıp yargılara dayanıp dayanmadığının araştırılması gerekir. Çünkü öğretmenlerin de kadınlarla ilgili kalıp yargıları içselleştirmiş olması, gelecek kuşaklara bu yargıların değişmeden aktarılması söz konusudur. Bu yargıların kırılmasında ve kadının

toplumda yönetici olarak hak ettiği yere gelmesinde özellikle eğitimci kadınların rolü büyüktür.

1.2.Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

1.3.Alt Problemler

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin yeri ve kariyer sorunları yönetici görüşlerine dayalı olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın alt amaçları şu şekilde sıralanabilir:

1. Bir kadın yöneticide bulunması gereken özelliklere ilişkin görüşler, katılımcıların cinsiyetlerine, görev unvanlarına medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim durumlarına, yöneticilikteki hizmet sürelerine, mesleki kıdemlerine, okulların buldukları ilçeye göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşler, katılımcıların cinsiyetlerine, görev unvanlarına medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim durumlarına, yöneticilikteki hizmet sürelerine, mesleki kıdemlerine, okulların buldukları ilçeye göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.4.Araştırmanın Önemi

Ülkemizde kadın - erkek eşitliğinin sağlanması konusundaki çalışmalar henüz kadını hak ettiği yere getirmemektedir. Kadınların karar mekanizmasında yer almaları son derece düşük seviyededir. Oysa yönetim, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin tüm bireylere açık olması gereken bir alandır. Bu anlamda, her iki cinsteki bireylerin yönetime eşit katılımının savunulması yerinde olacaktır.

Türkiye'de hatta dünyada öğretmenlik bir kadın mesleği olarak görülmesine karşın, kadınların yönetimde çok fazla yer almamaları şaşırtıcı bir durumdur. Erkeklerin daha iyi lider oldukları inancı eğitim kurumlarında geçerliliğini korumaktadır. Bunun gibi birçok kalıp yargılar nedeniyle kadın öğretmenler yöneticilik konusunda ayrımcı uygulamalara maruz kalmaktadırlar. Bu durum eğitimde bir yönetim sorunu olarak düşünülebilir.

Bu çalışma, kadınların yönetimde ve yönetim kademelerinde ilerlerken ne gibi engellerle karşılaştıklarının bilimsel yöntemlerle saptanması açısından önemlidir. Çünkü mevcut engellerin neler olduğunun bilinmesi bu engellerle mücadelenin ilk adımı olabilir.

Toplumda eğitim kurumlarının diğer alanlarda olduğu gibi, yönetim alanında da kadınlara şans tanıyarak önderlik etmesi beklendiğinden, özellikle kadın yöneticilerin eğitim yönetiminde karşılaştıkları engelleri bilmeleri ve bu engelleri aşabilmeleri için böyle bir araştırmaya gerek duyulmuştur.

Araştırmada toplanacak verilerle;

- 1.Kadın öğretmenlerin, yönetim kademelerinde görev almalarını arttıracak eğitim politikalarının belirlenmesinde önemli bir veri oluşturabileceği,
- 2.Kadın yöneticilerin, kariyer gelişiminin önündeki engeller ve bu engellerin nasıl kaldırılabilirliği,
- 3.Kadın yöneticilerin, kariyer gelişiminin desteklenmesine,
- 4.Ayrıca bu sorunun bilimsel bir araştırma olarak ele alınmasıyla yetkililerin dikkatini bu alan çekmeye olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5.Sayıtlar

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlar temel olarak alınmıştır:

Seçilen örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve niceliktedir. Yöneticiler araştırma kapsamında geliştirilen ankete verdikleri cevaplar kendi yansız görüşlerini yansıtmaktadır. Yöneticilerin görüşlerini saptamaya yönelik olarak geliştirilen anketin geçerliliğine ilişkin uzman görüşleri, geçerli ve güvenilirlerdir.

1.6.Sınırlılıklar

Bu araştırmanın kapsamı, 2005–2006 öğretim yılı İstanbul ili; Kadıköy, Maltepe ve Kartal ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında görevli müdür ve müdür yardımcılarının görüşleriyle sınırlıdır. Bu araştırma; problemin ortaya konmasında yer alan literatür taraması, ilgililerin görüşlerinin toplanmasında kullanılan ölçek ile sınırlıdır. Özel okullar bu örneklemin dışında tutulmuştur.

1.7.Tanımlar

Bu bölümde araştırmada sıklıkla geçen bazı terimlerin tanımları verilmiştir. Verilen tanımlar, araştırmada bu terimlerin hangi anlamda kullanıldıklarına yöneliktir.

yönetim: Yönetim insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen grup faaliyetidir. Birden fazla insanın beden ve zihin güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren bu faaliyetlerin belli bir düzen ve güven ortamında sürdürebilmesi bir kısım kurallara uyulmasını gerekli kılar (Dinçer ve Fidan, 1997).

yönetici: Kurumları etkileyen yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurduğu zaman, yönetici sistem içinde ve dışında değişen durumlara göre dengeleri yeniden kurabilen kişidir (Erdoğan, 2000).

kariyer: Bireyin çalışma hayatı süresince geçirdiği aşamalar, bu aşamalarda yaptığı işler, süreçteki hareketlilik ve sahip olunan bilgi birikimi olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kariyer gelişiminde değişik aşamalar olmakla birlikte, bu gelişim, doğum öncesinden başlayıp yaşamın sonuna kadar devam eden uzun bir süreci kapsar (Bakioğlu ve Özcan, 2001).

kariyer gelişimi: Kişisel kariyer planının uygulanması için gerekli faaliyetleri içeren, planlarının başarıya kavuşmasını sağlayacak bir gelişimdir.

kariyer planlaması: Kariyer planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir (Barutçugil, 2002).

kariyer yönetimi: Kariyer yönetimi, kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili farkındalığı artırarak kariyer amaçları belirlemesini, geribildirim almasını ve kariyerdeki ilerlemeyi ele alan bir süreçtir (Barutçugil, 2002).

kariyer düzleşmesi (kariyer platosu):Bireyin, uzunca bir süre yeteneklerindeki bir eksiklik ya da diğer kusurları nedeniyle üst düzeydeki görevlere yükselme olanaklarının

zayıflaması olarak tanımlanmaktadır. Kariyer düzleşmesi sadece bireysel faktörlerden değil örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilir (Schein, 1976).

BÖLÜM 2

2. YÖNETİM ve EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ

2.1.Yönetim

İnsanın varoluşu ve çoğalmasıyla yönetim faaliyetleri başlamıştır. İnsanların çoğalması, ihtiyaçların çeşitlenmesi, isteklerinin ve hedeflerinin belirlenmesi ile birlikte insan ilişkilerini düzenleyen sosyal kurumlar oluşmuştur ve bu kurumlar yönetim birimlerini ve örgütleri ortaya çıkarmıştır.

İlk yönetim işlevlerinin ailede başladığı sonra kabilelerde uygulandığı söylenebilir. Modern yönetim kavram ve uygulamalarının bir bölümü çok eskiye dayanır. Örneğin, Hazreti Süleyman M.Ö. X.yüzyılda ticaret antlaşmaları imzalamış, inşaat işlerini yönetmiş ve barış antlaşmaları yapmıştır. Eski krallardan pek çoğu güvenilir adamlarına kendi adlarına hareket etmeleri ve istenilenleri yerine getirmeleri için gerekli yetkiyi devrederek yardımcı durumuna getirmiştir. İlk yönetim ilkelerinin çoğu askerlikle birlikte gelişmiştir. Ordunun belli sayıdaki timlere (manga, bölük gibi bölümlere) ayrılması ve bölümlerin her birinde savaşa hazırlık için uygulanan eş metodlar ve özellikle kurmaylık hizmetleri yönetim işlevine büyük katkıda bulunmuştur (Önal, 1995).

Sanayi Devriminden sonra kitle üretimine geçiş ve fabrikalaşmalar işletme kurumlarını oluşturmuştur. Yönetim uygulamaları sezgi ve tecrübeye dayalı bir “zenaat” olmaktan çıkıp, bilimsel bilgilere dayanan “san’at” haline gelmesi sağlanmıştır.19. yüzyıldan sonra teknolojinin gelişmesi, pazarın büyümesi ve çeşitlenmesi ve işletmelerin büyümesiyle işletme yönetimine önem verildi. Henri Fayol, Frederick W .Taylor ,Max Weber gibi yönetim bilimlerinin araştırmaları bilimsel yönetim çağını başlattı (Baransel, 1995).

San’atların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelendirilen yönetim kavramını çeşitli bilim dalları değişik şekilde tanımlamışlardır (Koçel, 1995).İktisatçılara göre tabiat, emek ve sermaye ile birlikte üretim faktörlerini oluşturmaktadır. Siyaset bilimcilerine göre devlet yönetimi veya iktidarın örgütlenmesidir. Sosyologlara göre yönetim bir sınıf ve statü sistemidir (Dinçer ve Fidan, 1996).Psikologlara göre yönetim iki veya daha fazla

kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyetini içeren insan davranışları ile ilgili bir faaliyettir.

Drucker (1994), yönetimdeki dönemleri üçe ayırmaktadır. Birinci dönem; sanayi devrimi çağı, İkinci dönem verimlilik çağı, üçüncü dönem ise bilgi çağıdır. İçinde bulunduğumuz bu çağ, bilgiyi en hızlı geliştiren, yeni bilgiye en hızlı ulaşan ve en çabuk sentez haline getirilebilen organizasyonların çağıdır.

21. yüzyılın gelişmiş toplumları arasında yer alabilmemiz için ülke çıkarları doğrultusunda çağdaş ve demokratik bir eğitim sürecinin etkili bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu süreçinde verimli olabilmesi başarılı bir yönetim ile doğrudan ilişkilidir. Yönetim evrensel normlara göre ele alınıp değerlendirilen ve uygarlığın gelişimi ile yeni anlamlar kazanabilen süreçtir. Yönetim, örgütü amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır. Başka bir deyişle, grup gayretleri ile işlerin başarıma sanatı ve bilimidir. Her iki tanımdan da yola çıkarsak yönetimi bir bilim ve sanat olarak nitelendirebiliriz (Erdoğan, 2000).

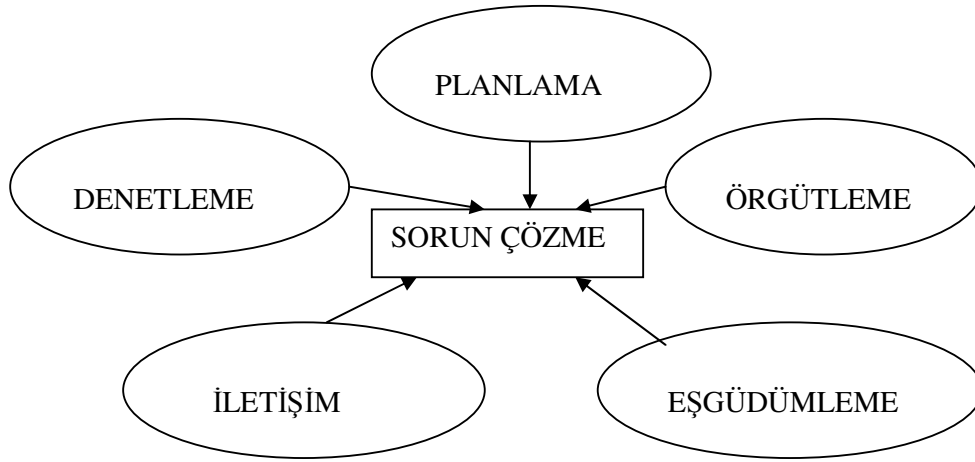
Yönetim bilimi toplumda meydana gelen hızlı değişimler sonucunda bir takım dallara ve uzmanlık alanlarına ayrılmıştır. Bu dallardan biri de eğitim yönetimidir. Toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek sürecidir (Başaran, 2000).

Bugünkü Türk Eğitim sisteminin yasal dayanağı 14 Haziran 1973'de kabul edilen 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunudur. MEB'in yönetim teşkilatı; Bakan, Müsteşar, Müsteşar Yardımcıları, Taşra Teşkilatı, İl ve İlçe Müdürlükleri ve Okul Müdürlükleri şeklindedir. Ayrıca Milli Eğitim Temel Kanunu, eğitim sistemini iki bölüme ayırmaktadır. Birinci ana bölüme örgün eğitim, ikinci ana bölüme yaygın eğitim denmektedir. Örgüt eğitimi, okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretim oluşturmaktadır. Yaygın eğitim ise, örgün eğitimin dışında gerçekleştirilen her türlü planlı eğitimi kapsamaktadır (Erdoğan, 2000).

Eğitim yönetimi, sistem ile ilgilenirken, okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Yani eğitim yönetimi eğitime makro düzeylerde, okul yönetimleri ise mikro

düzye bir bakış açısı ile yaklaşır (Erdoğan, 2000).

Eğitim yönetimi, nasıl yönetimin eğitime uygulanmasında geliyorsa, okul yönetimi ise eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Yönetim süreci bir bütündür. Bu bütünü tamamlayan beş alt süreç vardır (Başaran, 2000):



Şekil 2.1: Yönetimin Alt Süreçleri (Başaran, 2000)

—Planlama Süreci: Planlama, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlama ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir.

—Örgütlenme Süreci: Kurulmuş bir yapı içerisinde de örgütlenme süreci yer alır. Çünkü okula alınan girdilerin, okulda çalışan işgörenlerin, yönetsel ve eğitsel amaçlara ulaşmak için kullandıkları araç gereçlerin güç birliğini sağlama gerekliliği vardır. Okullarda küme, komisyon gibi çalışmalar da örgütlenmeyi gerektirir.

—Eşgüdümleme Süreci: İşbölümü yoluyla çeşitli parçalara ayrılmış bulunan örgütsel faaliyetlerin, değişik biçimlerde iş gören tarafından harcanan çabaların örgüt amaçları

doğrultusunda bütünleştirilmesidir. Eşgüdümleme örgütü oluşturan tüm bölüm ve birimlerin, örgüt amaçlarının en akılcı bir şekilde gerçekleştirilmesinde önemlidir.

—İletişim Süreci: Yönetmenin gönderdiği anlamla astını etkilemesi, astın da üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir.

—Değerlendirme süreci: Değerlendirme, eğitimde teftiş denetim süreci ile gerçekleşmektedir. Değerlendirme üç düzeyde kendini gösterir. Birinci düzeyde denetim, okul yönetmeliğinin değerlendirilmesi, ikinci düzey denetim üst sistemlerin yönetmeliklerinde okulun teftişi, üçüncü düzey denetim ise üst sistem teftişleridir. Bu da bakanlık müfettişleri tarafından yapılır.

2.1.2.Yönetici

Örgütlerin niteliği işbölümü ve bir çeşit hiyerarşiden meydana gelmektedir. Örgütlerin bazı üyelerince verilen kararlarla sağlanan eşgüdüm yönetim sürecidir. Karar verme erkine sahip olanlara ise yönetici denilmektedir. Bir örgütün, hangi otorite sistemine göre yönetileceği ve kimin yöneteceği örgütten örgüte büyük değişiklikler göstermektedir. Örgütlerin yönetilmesinde tek bir doğru yol yoktur. Bu daha çok, tarihsel koşullara, örgütün eylemli amacına ve yönetimin insan hakkındaki sayıtlarıyla örgüt üyelerinin gerçek özellikleri arasındaki uygunluğa bağlıdır (Schein, 1978).

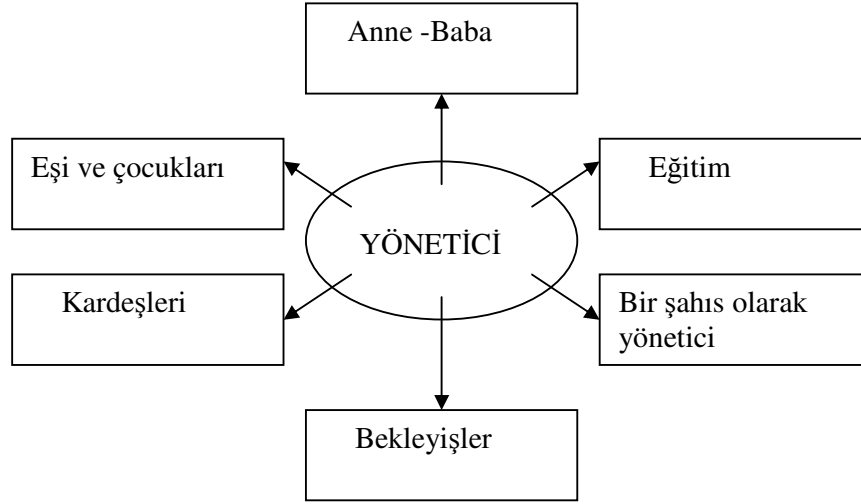
Yönetim teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutu olan faaliyetler topluluğudur:

—Teknik boyut, yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Her yönetici belirli bir dalda uzmanlık bilgisine sahiptir. Böyle bir uzmanlığın özellikle organizasyonun alt yönetim kademelerindeki önemi açıktır.

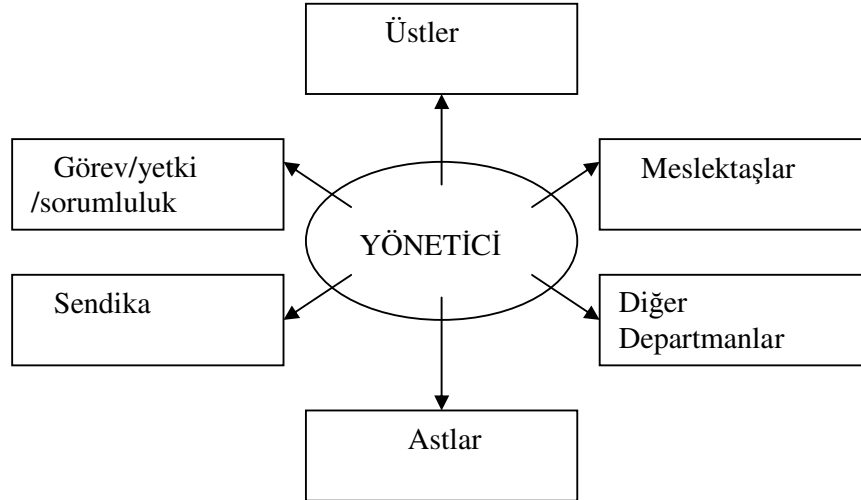
—Beşeri boyut, insan unsuru ile ilgilidir. Her yönetici, özellikle kademelere yükseldikçe, sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, koordine ve kontrol ederek, bunların gayretleri ile çözmeye başlamaktadır. Dolayısıyla beşeri unsur önem kazanmaktadır.

—Kavramsal boyut, yöneticinin organizasyonun tamamını, bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir (Koçel, 1995)

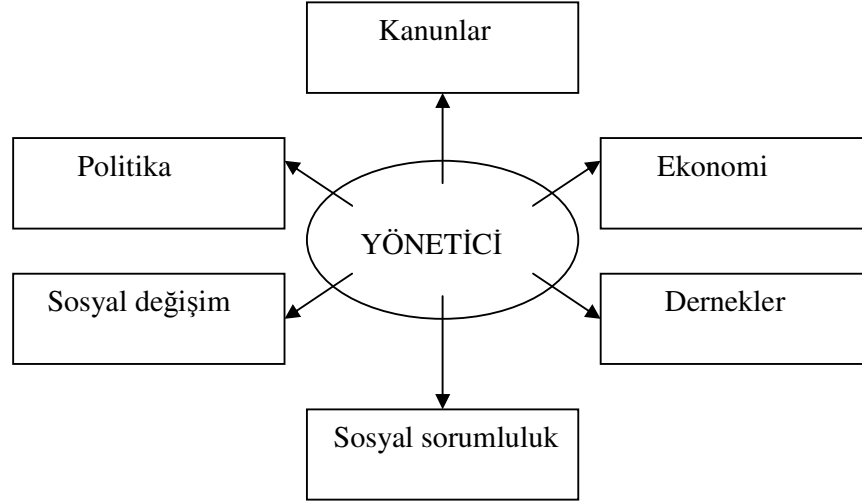
Yönetici üzerinde sadece yakın iş çevresi değil, fakat iş dışında bulunan çevrelerin de bekleyişi ve baskısı vardır. Bunlar da dikkate alındığında yöneticinin çalışma hayatını yakından etkileyen üç ayrı boyuttan bahsetmek mümkündür. Bunlar yönetici ve aile çevresi, yönetici ve dış çevre, yönetici ve örgüt içi çevresidir. Koçel (1995)'in belirttiği yöneticinin çalışma hayatını etkileyen bu unsurları Şekil 2.2 şekil, 2.3 ve şekil 2.4 'teki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 2.2:Yönetici ve Aile Çevresi (Koçel, 1995)



Şekil 2.3: Yönetici –Örgüt İçi Çevre (Koçel, 1995)



Şekil 2.4: Yönetici ve Örgüt Dışı Çevresi (Koçel, 1995)

Bütün bu çevresel unsurların yöneticinin işteki başarısını etkilediğine şüphe yoktur. Yönetici yöneticilik ve önderlik görevini bu çevresel unsurlarla ilişki kurarak yerine getirecektir (Koçel, 1995)

Eğitim yöneticisinin, eğitime katkısı olduğu alanlarda kendisini iyi yetiştirmesi gerekmektedir. Özellikle okul gibi bir birimin başında bulunan bir yönetici, bu birimin stratejisine, yönetim kadar sosyal bilim teorilerine de dayanmak zorundadır. Çünkü eğitim yöneticisi, sosyal yapı içinde ve sosyal örgütler arasında çalışır. İncelemek ve çözmek zorunda olduğu problemlerin çoğu, olaylara bireylerin psikolojisinden fazla kurumların sosyolojisi açısından yaklaşımı gerektirir. Bu bakımdan, yöneticinin kişisel uygulama teknikleri kadar, evrensel sosyal teorileri de bilmesi ve kullanması gerekir (Bursalıoğlu, 1994).

Okul yöneticilerinin almış olduğu hizmet öncesi eğitim yetersiz olduğundan, okul yöneticileri hala usta çırak ilişkisi içinde yetiştirilmekte, ustalarından öğrendiklerini uygulamakta ve onlardan öğrendiklerinin ötesine geçememektedirler. Okul yöneticilerinin çağın gereklerini karşılamadığı, üstelik çoğunun eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi bir eğitimden geçmediği, bunun içinde görevlerini gerektiği gibi yerine getirmelerinin mümkün olamayacağı açıktır. Okul yöneticilerinin okuldaki öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmesi ve okulun verimliliğini arttırabilmesi için sürekli kendini yetiştirmesi gerekmektedir (Tufan ve Urhan, 2000).

2.1.2.1.Eğitim yöneticisinin nitelikleri

Eğer bir insan başka bir insan istediğini yaptırabiliyorsa onu yönetiyor demektir. Böyle bir kişi, yalnızca kendine verilen yasal yetkeye dayanarak karşısındaki kişiye istediğini yaptırıyorsa yönetmendir; karşısındaki kişi üzerinde yasal erk kullanmaktadır. Eğer bu kişi etkilediği kişiye erkini benimsetmiş ve bu kişi gönüllü olarak kendinden istenilenleri yapıyorsa yönetmen ve aynı anda önderdir (Başaran, 2000).

Yönetim bilimlerine ilişkin kaynaklar, bir yönetimde bulunması gerekli nitelikler için pek çok nitelikler sayarlar. Bu niteliklerin büyük kesimi, önderler içinde sıralanabilir. Bu yüzden yönetmenlik nitelikleriyle önderlik niteliklerinin pek çoğu birbirinin üzerine binişir. Bu nitelikler içinden en önemlileri şunlardır (Drucker, 1994; Schermon, 1989):

—Yönetmen, zorlanmaya (stress) dayanıklı olmalı; zorlandığında, zorlama kaynaklarıyla başa çıkmalıdır.

—Yönetmen, belirsizliklere katlanabilmeli; sorunların çözümünde karşısına çıkacak belirsizlikleri, açıklamak için sabırla uğraşmalıdır.

—Yönetmen, nesnel (objective) olmalıdır; okuldaki olaylar ve işgörenler karşısında yansız davranmalıdır.

—Yönetmen, kendine özgü çalışma ölçümleri (standart) geliştirmelidir; ama olayların ve işgörenlerin arasındaki ilişkilerin niteliğine göre, çalışma ölçümlerini belli sınırlar içinde, duruma uyarlayabilmelidir.

—Yönetmen, okulun zor koşullarına ve yönetimin çalışma zorluklarına dayanabilmeli; değiştiremediği koşullara ve zorluklara uyarlanabilmelidir.

—Yönetmenin zgveni tam olmalıdır; kendine güvenemeyen bir yönetmen ya güvensizliğini yenebilmeli ya da yönetimden çekilmelidir.

—Yönetmen, kendini tanımaya çalışmalı ve kendini değerlendirirken elverdiğince nesnel

olmalıdır. Öznesnellik (self –objectivity) yönetmenin kendisini eğitmesinde yöntem olmalıdır.

—Yönetmen, zamanını iyi yönetebilmelidir. Zaman yönetimi aynı anda yönetimin kendisidir.

—Yönetmen, örgütsel önder olmak için önderlik niteliklerini geliştirebilmeli; bu amaçla kendini sürekli eğitebilmelidir. Yönetmen, kendini yenileştiremediğinde bu niteliklerini yitirerek eskileşir. Eskimişliğin yeğlinliği, türü ve süresi yönetmenden yönetmene değişir. İlişkilerin bozulması, uyumsuzluk, başarıyı paylaşamamak, girişimsizlik, eylemden korkmak, sonuca katlanamamak, dönüt alamamak eskimişliğin nedenlerindedir (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1994).

Eğitim yöneticisi; öğretmen, iş gören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1996).

2.1.2.2.Yöneticilerin etkinlik alanları

Milli Eğitim Bakanlığına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etkinlik alanları; Okulun yüksek başarı, etkin öğretim ve öğrenme ile iyi ilişkilere dair taahhütlerini yansıtan pozitif bir felsefe söz konusu olduğunda; öğretim elemanları, yöneticiler ve veliler okulun liderliği ve yönetimine güven duyduğunda; öğretim elemanları ve yöneticilerinin görevleri ve okulun başarısına ilişkin hesap verme sorumluluğuna sahip olduklarını fark ettiği durumlarda ve okul politikaları ile uygulamalarının geliştirilmesi ve başarılı bir şekilde uygulanmasına tam destek sağladıklarında; okul hayatı ve müfredatının öğrencilerin ruhi, ahlaki, sosyal ve kültürel gelişimlerini etkili bir şekilde teşvik ettiği durumlarda; okulun gözden geçirme yoluyla etkinliğini dikkatli bir şekilde devam ettirdiği ve toplumla kurulan bağların öğrencilerin edinim ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunduğu durumlarda; Öğretmenler ilgili konu (lar) hakkında sağlam bilgi ve anlayışa sahip olduğunda; öğrenciler hakkında yüksek beklentileri olduğunda; sınıf içerisindeki bütün öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek dersler planladıklarında; belli herhangi bir içerik veya

öğrenci grubuna yönelik en etkili yaklaşım(lar)ı kullandıklarında; zamanı ve kaynakları etkin bir şekilde kullanarak dersleri uygun olarak düzenlediklerinde; öğrencilerin çalışmalarını düzenli olarak dikkate aldıkları ve değerlendirdikleri durumlarda ve tutarlı ve zorlayıcı ev ödevleri vererek öğrencilerin öğrenme ve başarılarını pekiştirdikleri ve genişlettikleri durumlarda; öğrencileri iyi bir şekilde yönettiklerinde ve yüksek disiplin standartları sağladıklarında; çalışmaları sistematik olarak izlendiğinde, değerlendirildiğinde ve desteklendiğinde; Bütün öğrencilerin önceki edinimlerinden beklenen seviyede veya beklenen düzeyden daha yüksek seviyede ilerleme kaydettiği durumlarda; okuma yazma, matematiksel anlayış ve bilişim teknolojileri becerilerinde bir ilerleme gösterdikleri durumlarda; ilgili çalışmaların amaçlarını ve sıralarını bildiklerinde; testler ve sınavlara iyi bir şekilde hazırlandıklarında; çalıştıkları konularda hevesli olduklarında ve fazla şey öğrenmeye çok istekli olduklarında; sergiledikleri tavır ve davranışları yoluyla belli bir amaca sahip bir çalışma ortamının korunmasına katkıda buldukları durumlarda; Velilerin çocuklarının öğrenme sürecine katkıda bulunacak şekilde okulla etkili bir şekilde işbirliği yaptığı durumlarda; okuldaki çalışmalarını anladıklarında ve bu çalışmalara destek verdiklerinde; çocuklarının başarıları hakkında sürekli olarak bilgilendirildiklerinde ve çocuklarının gelişimlerine ne şekilde destek vereceklerini ve yardım edeceklerini bildikleri durumlarda; Yöneticiler yasal yükümlülüklerini yerine getirdiklerinde ve okulların sağladıkları eğitimin niteliği ve öğrencilerin gerçekleştirdiği standartlar hakkında hesap vermelerini sağladıklarında; (http://oyegm.meb.gov.tr/yet/yayinlar/okul_mudurleri_standardlar) etkin bir yönetici olabilirler.

2.1.2.3.Yöneticilerin mevzuattaki yeri ve atama ilkeleri

Türk eğitim sisteminde okul yöneticileri öğretmenlerden atanır. Bu işlem, okulun düzey ve türüne göre farklı birimlerinde, farklı yöntemlerle gerçekleştirilir. Her tür okul yöneticiliği için ortak olan, yöneticinin öğretmen olmasıdır.

Türk eğitim sisteminde 1998 yılına kadar okul yöneticileri, bakanlık merkez yönetimi tarafından, öğretmenler veya müdür yardımcılığı görevinde bulunanlar arasından görece ölçütlerle seçilerek atanıyorlardı. Bunların büyük bir kesimi okul yöneticiliği konusunda

yeterince öğrenim ve deneyime sahip olmadıkları için, bu durum teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirmekteydi (Taymaz, 1997). Son yıllara kadar öğretmenlik ve okul yöneticiliği statüleri birbirinden pek farklı olarak kabul edilmemekteydi. Bu yüzden, hala yöneticilik ve öğretmenlik statüleri birbirine karıştırılmaktadır. Birçok okul yöneticisi, eş zamanda ve aynı makamda icra etmek zorunda oldukları öğretmenlik ve yöneticilik rollerini birbirinden kesin hatlarla ayıramamaktadır. “Eğitim yöneticiliği” gelişmiş ülkelerde bir meslek iken, ülkemizdeki eğitim sisteminde yöneticilik görevleri, adaylar eğitim yöneticiliği ile ilgili formal bir eğitim programından geçirilmeden, asıl mesleği öğretmenlik olanlara verilmekteydi. Türk eğitim sistemi, “esas olan öğretmenliktir” anlayışından hareketle, bir bakıma, amatörler tarafından yöneltmektedir (Karslı vd. , 2000).

Ülkemizde okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması, 27.09.1995 tarih ve 22417 sayılı Resmi Gazete yayınlanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Atama Yönetmeliği” ne göre belirlenen genel ve özel şartlara göre yapılmaktadır. Bu yönetmelik % 30 oranında Türkçe Kompozisyon bilgisini, % 20 oranında Türkiye Cumhuriyeti İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük bilgisini, % 50 oranında da Kamu Yönetimi ile ilgili mevzuatı, Milli Eğitim mevzuatını Eğitim Yönetimi ve Sistemi ile ilgili temel bilgileri kapsayan soruların sorulduğu ve 100 üzerinden 70 puan alanların başarılı olduğu seçme sınavını; bu sınav sonucuna göre alınacakların hizmet içi eğitim sonunda yapılacak değerlendirme neticesinde aldıkları puana genel ve özel şartlara göre yönetici adayları olarak eğitim kurumlarına atanmalarını öngörmektedir (Bakioğlu ve Özcan, 2001).

1999 seçme sınavına 24568 aday girmiş ve bunlardan 5204 ‘ü (%21,20’si) başarılı olmuştur. Sınav sonuçları değerlendirildiğinde, yönetici olmayı düşünen öğretmenler ve yöneticilerimizin kendilerini yetiştiremedikleri ortaya çıkmıştır (Toklucu, 2000).

12.05.1992 tarih ve 21226 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun’a göre yöneticilerin sorumlulukları ve yönetim kademeleri madde 56 ‘da şu şekilde belirtilmiştir:

Bakanlık merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatının her kademesindeki yöneticiler, görevlerini mevzuata, plan ve programlara ve emirlere uygun olarak düzenlemek ve yürütmekten üst kademe yöneticilerine karşı sorumludur.

Bakanlık merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatı yönetim görevlerine atanmada ve yükselmede başarılı ve liyakatlı olmak yanında her kademe yöneticiliğin gerektirdiği hizmet içi eğitimi almış olmak esastır.

Yönetim kademeleri, bu kademelerde yer alan görevler ve bu görevlerdeki en az çalışma, süreleri, görev tanımları, atanacaklarda aranacak nitelikler, görevin gerektirdiği hizmet içi eğitim, atanacakların seçimi, atanmaları, sınavla girilecek yönetim görevleri, sınav, görevden alınma ve ayrılmaya ilişkin esas ve usuller, yöneticilik formasyonu kazandıran diğer programlar ile Talim ve Terbiye Kurulu yeliği, müşavirlik, müfettişlik, uzmanlık ve ataşelik gibi görevlerden yönetim kademelerine, yönetim kademelerinden bu görevlere geçişler, okul ve kurumlarda yönetici olarak görevlendirileceklerin sayısının tespitine esas standartlar ve diğer hususlar Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulacak yönetmelik ile düzenlenir.

23.7.1965 tarih ve 12056 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun temel ilkeleri belirtilmektedir. Madde 3 – Bu kanunun temel ilkeleri şunlardır:

Sınıflandırma:

A) (Değişik: 31.7.1970 – 1327/2 md.) Devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde alışan Devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır

Kariyer:

B) Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamaktır.

Liyakat:

C) Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulamasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır.

Türk eğitim sisteminde okul yöneticileri öğretmenlerden atanır. Bu işlem, okulun düzey ve türüne göre farklı birimlerinde, farklı yöntemlerle gerçekleştirilir. Her tür okul yöneticiliği için ortak olan, yöneticinin öğretmen olmasıdır. 11.01.2004 tarih ve 25343 sayılı tebliğler dergisinde eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklarda dikkate alınan başlıca tercih nedenleri belirtilmiştir.

Madde 5 — (Değişik: 4.3.2006/26098 RG) Eğitim kurumu yöneticiliklerine atamada esas alınacak temel ilkeler şunlardır:

- a) Atama ve yer değiştirmelerde kariyer ve liyakat esas alınır.
- b) Atama ve yer değiştirmelerde norm kadro esasları göz önünde bulundurulur.
- c) Atama ve yer değiştirmelerde hizmet gerekleri esas olmakla birlikte puan üstünlüğü dikkate alınır.

Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Şartlar

Madde 7 — Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır:

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,
- b) (Değişik: 4.3.2006/26098 RG) Öğrencisi bulunmayan eğitim kurumları hariç olmak üzere atanacağı eğitim kurumunda ilgili mevzuatına göre aylık karşılığı okutabileceği dersin bulunması,
- c) (Değişik: 4.3.2006/26098 RG) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,
- d) Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak,
- e) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,

- f) Son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak
- g) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki kurum yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da bu yükümlülüğünden muaf sayılmış olmak,
- h) (Değişik : 4.3.2006/26098 RG) Atanacağı yöneticilik kademesi için bu Yönetmelikte belirlenen sınavlar için öngörülen düzeyde puan almış olmak,

Müdür Olarak Atanacaklarda Aranılan Özel Şartlar:

Madde 8 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Eğitim kurumlarına müdür olarak

aranacak özel şartlar şunlardır:

- a) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliğinde en az iki yıl görev yapmış olmak,
- b) (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmak.

2.2. Yönetim ve Kadın

Kadınların ilerlemekte zorlandıkları meslek gruplarının başında yöneticilik mesleği gelmektedir. Yönetim ve yöneticilik mesleğinin temelinde evrensel ilke modeller geçerli olmaktadır. Yönetim bilimi gelişirken başarılı bir yöneticide bulunması gereken özellikleri belirlemiştir. Ancak bunlar yöneticilik mesleğinin erkekler için geçerli olduğu düşüncesine fazlaca dayalı olan özellikleri içermektedir. Yönetim biliminin gelişmeye başladığı 1900'lerin başından bu zamana geçirilen aşamalar sonucu kadın klasik yönetici tipine olumlu ya da olumsuz yeni boyutlar getirmiştir.

2.2.1. Kadınların yöneticilikteki yeri

Osmanlı toplumunda Türk kadını, devlet memurluğuna ilk kez öğretmen olarak girmiştir. Dârul Muallimat'ta kadınların idareci olarak görev alması ilk olarak 1881 yılında gerçekleşmiştir. Refika Hanım bu tarihte bir erkek müdürle birlikte müdire olarak görev almıştır (Kurnaz, 1991).

Tanzimat'la başlayan bu durum Meşrutiyet döneminde de gelişerek devam etmiş Maarif Nezaretince okullara bayan müfettiş dahi atanmıştır. Yükseköğretimde yönetici olmaları da Meşrutiyet Döneminde mümkün olmuş, Zekiye ve Zehra Hanımlar1917'de İnas Dârül Fünununda müdür muavini olarak çalışmışlardır. Eğitim alanı dışında art arda gelen savaşların etkisiyle kadınların devlet dairelerine memur olarak alınmasına ilk kez bu dönemde başlanmıştır. İlk olarak telefon şirketine hanım eleman alınmış; bunu toplumun mutaassıp tavrına rağmen Maliye Nezaretine memur olarak alınan hanımlar izlemiştir (Kurnaz, 1991).

Kamu sektöründeki ilk kadın yöneticileri 1881'de ve sonrasında 1927'de tespit ettiğimizi kabul edersek, geçen yaklaşık bir asırlık sürede toplumda yaşanan dönüşümlerin de etkisiyle kamu kesiminde çalışan kadın sayısı yıllar itibariyle kayda değer bir artış göstermiştir, ancak aynı artış kadın yönetici sayılarında gözlenememiştir

Kadının çalışma yaşantısına katılımının artması, hem kendisi hem de aile ile toplumun gelişmesi açısından önemlidir. Ancak ülkemizde halen etkin nüfus istihdamında kadın-erkek rolleri arasında önemli farklılıklar gözlenmektedir. Bu ayrımlaşma, özellikle de “yöneticilik” görevlerinde önemli ölçüde artmaktadır (Acuner ve Sallan, 1993).

Yaygın olarak kabul edilen kanıya göre, kadın ya geçim nedeniyle ya da yüksek öğrenim görmüş olması nedeniyle çalışma yaşamına katılmaktadır. Dolayısıyla kadınların yönetim görevlerine gelmesinde dengeli ve tutarlı bir eğilim görülememektedir. Eğitimde eşitliğin sağlanamaması ve salt geçimsel nedenlerle çalışıp yükselme beklentilerinin olmaması, Acuner ve Sallan (1993)'ın da belirttikleri gibi, kadınların üst düzey görevlere gelmesini en başından etkilemektedir.

Türkiye geneli için, şehirde ücretli çalışan yaklaşık 1 milyon civarında kadın arasında (kamu-özel sektör ve girişimci dahil) yaklaşık 13.000 kadın yönetici vardır ve bunların çoğu alt ve orta kademededir. 1984 yılında, kamu ve özel sektör üst kademe yöneticilerinin %5.2'si kadın iken bu oran 1999'da ancak %5.3 olabilmıştır (Gerni, 2001).

Kadınlar yönetimin üst kademelerine gelmede hala çok büyük zorluklarla karşılaşmaktadır. Bunun nedeni olarak, çoğu organizasyonun gücü elinde tutan elitleri arasında uygulanan

grupçuluk temeline dayalı, “cam tavan” dan ileri gelen engel gösterilmektedir. Kadınların karşılaştığı gizli veya hemen fark edilemeyen “cam tavan”, kadınların üst yönetime gelmelerini engelleyen güçlü ve önemli bir engeldir. Kadınlar, örgüte girdikleri andan itibaren yanlışlıklar yaşamaktadırlar. Shwartz (1992), profesyonel kadınların kariyer fırsatlarını sınırlayan, açıkça gözükmeyen fakat çok da gizli olmayan şeylerin etkisi olduğunu ileri sürer. Kadınlar, kariyerlerinin ilk yıllarında hızlı bir yükseliş yapmalarına rağmen, kariyerlerinin orta döneminde “cam tavan” a çarpılmaktadırlar (Brett ve Stroh, 1994; Gerni, 2001).

Uluslararası Çalışma Örgütü raporuna göre, bütün dünyadaki erkekler üst idari mevkileri tutmakta, erkekler ve kadınlar arasındaki eşitsizlikler büyüdükçe erkekler örgütsel hiyerarşilerin üst seviyelerine daha çok yükselmektedirler. Bu cam tavanın birçok ülkede kadınlar için her zaman engel oluşturduğu bilinmektedir (Gerni, 2001).

Kadınların yöneticilikteki yeri

Çizelge 2.1: Kamu Kesiminde Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Dağılımı (BKSSGM,1998)

Unvanlar	Kadın	Toplam İçindeki Kadın Oranı	Erkek	Toplam İçindeki Erkek Oranı	Toplam	Toplam (%)	Kadın (%)	Erkek (%)
Müsteşar	1	2.10	46	97.90	47	0.12	0.01	0.16
Müsteşar Yard.	5	4.80	100	95.20	105	0.26	0.05	0.34
Genel Müdür	13	7.60	158	92.40	171	0.43	0.12	0.55
Genel Müdür	68	10.30	594	89.70	662	1.66	0.62	2.05
Başkan	11	8.70	115	91.30	126	0.32	0.10	0.40
Başkan Yard	27	11.70	204	88.30	231	0.58	0.25	0.70
Daire Başkanı	403	18.80	1742	81.20	2145	5.37	3.67	6.01
Şube Müdürü	1667	13.00	11142	86.90	12809	32.05	15.19	38.44
Şef	8780	37.10	14886	62.90	23666	59.22	80.00	51.35
TOPLAM	10975	27.46	28987	72.54	39962	100	100	100
GENEL TOPLAM	483656		928569		1412225			

Kamuda çalışan üst ve orta düzeydeki yöneticilerin dağılımının yer aldığı çizelge 2.1'e göre üst ve orta düzey yönetici statüsünde çalışan kadınların yüzde 80'i şef kadrosunda, yüzde 15'i şube müdürü, yüzde 3.70'i daire başkanı ve yüzde 0.62'si de genel müdür yardımcısı statüsünde görev yapmaktadır. Aynı oranlar erkekler için sırası ile yüzde 51.3, yüzde 38.40, yüzde 6 ve yüzde 2.05'dir. Kamuda genel müdürlük görevi üstlenenlerin yüzde 92.40'ı erkektir. Yönetim düzeyi yükseldikçe kadın yönetici oranının dikkat çekecek şekilde azaldığı görülmektedir.

2.2.2. Eğitim yönetiminde kadınlar

Türkiye Eğitim Sistemi de kadınların yoğun olarak çalıştıkları bir alandır ve öğretmenlik henüz bir “kadın mesleği” olarak algılanmaya devam etmektedir. Öğretmenlik, özellikle okul öncesi ve ilköğretim kademelerinde, annelik rolü ve “kadının doğası”yla uyumlu özellikler gerektiren ve kadının geleneksel rollerini aksatmadan sürdürebildiği bir meslek olarak görülmekte ve kadınlara “yakıştırılmaktadır”. Öğretmenliğin aksine eğitim yöneticiliği genellikle bir “kadın alanı” değildir. Eğitimde yönetim, başka alanlarda olduğu gibi erkekler tarafından gerçekleştirilir, tanımlanır, erkek yaşantı ve değerlerinden oluşan pratiklerle örülür (Tan, 1996).

Kadın çalışanların çoğunlukta olduğu eğitim kademeleri batıda ilköğretim, Türkiye’de ise okul öncesi eğitimidir (Shakeshaft, 1987, 1989; MEB, 2001). Türkiye’de okullarda öğretmen ve yönetici sayılarındaki çoğunluğu, okulöncesi eğitim hariç erkekler oluşturmaktadır. Çizelge 2.2’de Türkiye’de cinsiyete göre öğretmen dağılımına ilişkin sayıları göstermektedir. Türkiye’de öğretmenliğin bir “kadın mesleği” olarak görülmesine rağmen erkeklerin sayısal çoğunluğu dikkati çekmekte olup bu durum Batı ülkeleriyle paralellik göstermektedir. Türkiye’nin son yüzyılda okul müdürlerinin cinsiyete göre yıllık dağılımlarını gösteren istatistikler bulunmaması, eğitim yöneticilerinin cinsiyete göre dağılımlarına, gelişme ve eğilimlere ilişkin bir yorum yapmayı da zorlaştırmaktadır. Fakat Türkiye genelinde yalnızca üst kademe ve okul müdürleri açısından bakıldığında kadın yöneticilerin yok denecek kadar az olduğu ve erkek egemen bir yönetim anlayışının benimsendiği ve uygulandığı söylenebilir (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002).

Çizelge 2.2: Türkiye’de Öğretmen Sayılarının Cinsiyete Göre Dağılımı
(Turan ve Ebiçlioğlu, 2002)

Öğretmen Sayısı			
	Kadın	Erkek	Toplam
Okul Öncesi	11.811	454	12.265
İlköğretim	151.199	193.805	345.004
Ortaöğretim	53.348	81.432	134.780
Genel Ortaöğretim	30.496	40.848	71.344
MeslekiveTeknik Ortaöğretim	22.852	40.584	63.436
Toplam	216.358	275.691	474.018

Yapılan araştırmalara göre örgütler, erkek egemen yapılar olup, yönetim kademelerinin gücü, temsil etmesi bakımından erkeklere özgü işler olduğu kabul edilmekte olup kadının egemenlik ve güç gerektiren konulardan uzak tutulması yeğlenmektedir (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002).

MEB merkez örgütünde görevli üst düzey yöneticiler dikkate alındığında, Kasım 2000 itibariyle, müsteşar, genel müdür ve daire başkanı ile bu konuların yardımcılarında oluşan toplam 104 yöneticiden yalnızca 17’si kadındır. Müsteşar ve müsteşar yardımcılarının hiçbiri kadın değildir. Toplam 104 genel müdürden üçü, 24 genel müdür yardımcısından ikisi ve 61 daire başkanından sadece 12’si kadındır (nal, 2003).

2001 yılı içerisinde Bakanlık’ tan alınan bilgiye göre 81 il Milli Eğitim Müdürünün sadece 2’si kadındır (Karabük ve Nevşehir) (Acuner ve Sallan, 1993). 2004 itibariyle ise sadece Erzurum il Milli Eğitim Müdürü kadındır (<http://ilsis.meb.gov.tr>).

Türkiye’de eğitim yönetimindeki düşük temsil 10.9.1990 tarihinde Milli Eğitim Bakanı imzasıyla yayımlanan bir genelgeye de yansımış ve yöneticiliklere “istekli kadın öğretmenlerin” atanması önerilmiştir (Tan, 1996). Öte yandan gerek atama gerekse ykseltmeyle ilgili herhangi bir hukuksal engel bulunmamaktadır. Bakanlık yetkililerinin verdikleri bilgiye göre kadınlar, yönetici kadrolarda en çok müdür yardımcılıklarında görevlendirilmektedirler. Bu görüş “kadınların, erkeklere kıyasla yetki hiyerarşilerinde yükselmek konusunda, yetki hiyerarşilerine girmekten daha fazla zorlandıkları” (Tan, 1996) yolundaki cam tavan hipotezinin bir çeşitlenmesi sayılabilecektir. Milli Eğitimdeki okullarda müdürlerin erkek, yardımcılarının kadın olması geleneği, anne ve babanın ailedaki konularıyla paralellik gösterebilmektedir.

2.2.3.Yönetimde kadın erkek farklılaşması

Toplumda kadınlardan toplumsal ilişkilere duyarlı duygusal, şefkatli, yardımsever, bağımlı ve fedakar olması beklenirken, erkeklerden rekabetçi, bireysel başarıya dönük, bağımsız, akılcı, pragmatist ve egemen olması beklenmektedir. Kadın ve erkek arasındaki bu kişilik farklılıkları, dişilik ve erillik biçiminde kavramsallaştırılmaktadır. Kadın ve erkek arasındaki

toplumsal cinsiyet rollerinin farklılığı, kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarına da yansımaktadır. Kadın yöneticiler, yönetsel çevrelerindeki bireylerle olan ilişkilerinde daha hoşgörülü, yumuşak, demokratik ve işbirliğine dayalı bir yaklaşım benimseyebilmektedirler. Erkekler ise bağımsız, katı ve yetkeci değil ama kadınlara göre daha az hoşgörülü olabilmektedirler.

Aysel Günindi ERSÖZ' ün kamu kurum ve kuruluşlarının merkez teşkilatlarında üst ve orta düzey yönetici olarak görev yapan evli kadınları esas alarak gerçekleştirdiği çalışmanın aşağıda belirtilen bulguları, Türk kamu yönetiminde çalışan kadın yöneticilerin özelliklerinin bir bölümünü yansıtmaktadır:

- Yönetici kadınlar nitelikli, eğitilmiş bir grup oluşturmaktadırlar.
- Evliliklerini ileri yaşlarda yapmışlar ve kararlarını kendileri vermişlerdir.
- Ortalama çocuk sayısı oldukça düşüktür. (1,6)
- Aile içi kararlar ve sorumluluk paylaşımı konusunda daha eşitlikçi değerlere sahiptirler.
- Bu olumlu özelliklere rağmen halen büyük oranla ev gelirine katkıda bulunmak ya da çocuklara daha iyi bir gelecek sağlamak gibi ekonomik nedenlerle çalışmaktadırlar.
- Yönetici kadınlar, kız çocukları için öğretmenlik mesleğini yüksek bir oranda uygun görürken, erkek çocukları için her mesleğin uygun olduğunu belirtmiş; bir kısmı da mühendislik, mimarlık gibi mesleklerin uygun olduğunu belirtmiştir.
- Geleneksel rol kalıplarında, erkekten iş ve başarı beklenirken, kadının kariyerinin erkekten yüksek olmasının evliliği olumsuz yönde etkileyeceği belirtilmiştir.

Bulgular, kadınların geleneksel rollerini daha fazla benimsediklerini çalışma yaşamını henüz içselleştiremediklerini ve eşitlikçi çizgiden uzak olduklarını gösterebilmektedir.

2.2.4.Kadın yöneticilerin özellikleri

Kadın yöneticilerin en belirgin özellikleri şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Ekip çalışması: Kadınların bir diğer özelliği de anne olmasının verdiği duyguyla, ailesinin bütün problemlerine yönelmek, aileye olacak bir kazancı sadece kendisi için düşünmeyip bunları güzel organize edip, dağıttığından; ekip çalışması yapabilme kabiliyetinin bir hayli yüksek oluşudur. Bir kurumun başındaki kadın, genellikle kurumun her detayını, ekibini çok güzel organize ederek tek bir hedef doğrultusunda yönlendirebilir. Ekip çalışmasında

kadınla çalışan erkekler çok daha rahat çalıştıklarını ifade etmektedirler. Çünkü kadın iyi çalışana ödül vermesini çok iyi bilen, yetkileri paylaşmasını bilen bir insan olarak küçüklükten yetiştirilmektedir. Erkekler baskıyı kendi altlarındaki kadrolara yansıtırken, kadınlar ekipleriyle birlikte çözüm üretmektedirler. Erkekler hedef peşinde koşar, kadınlar ise bu hedeflere ulaşacak kişilerle ilgilenirler. Erkekler stratejik iletişim kurarken, kadınlar karşı tarafta güven uyandırmak için iletişim kurarlar. Kadınların ekip çalışması ve uyuma karşı olumlu tutumları erkeklere göre daha hızlı büyümelerine yol açar (Toprak, 1993).

—Özyeterlik: Başarılı bir kadın yöneticinin en önemli özelliği her zaman kim olduğunu bilmesidir. Kişi çevresindeki kişileri memnun etmek için davranış biçimini değiştirme gereğini duymaz öz yeterlikten kastedilen de budur. Özyeterlik onu risk aldığı zaman kendisini tehdit altındaymış gibi hissetmekten korur. Özgüveni olan bir kadın olaylarda engeller yerine imkanlar görür. Bu imkanlar engele dönüşse de kadın yönetici kendi yeteneğinden ve özgüveninden aldığı güçle vizyonunu kanıtlamayı sürdürür (Toprak, 1993).

—Duygusal özellik: Kadın yöneticinin duygusal yanları vardır. Onlar kendilerini beraberinde çalıştıkları bireyleri, üzerinde hakimiyet kurulacak, güç gösterileri yapılacak duygudan yoksun insanlar olarak görmezler. Çalışanlarında doğal olarak duygusal oldukları, birtakım sorunlarının olduğu anlar olabilir. Bu yüzden fazla üretken olmayacakları zamanlar da mümkündür. Örgütlerde yaşadıkları birçok farklı sorun yüzünden sıkıntı çeken insanların varlığı, istenirse rahatlıkla fark edilebilir. Bu insanların performansları onlarla daha yakından ilgilenilerek artırılabilir (Toprak, 1993)

—Organizatörlük yeteneği: Doğdukları andan itibaren kızlar çok iyi birer organizatör olarak şartlandırılarak yetiştirilmektedirler. Dolayısıyla yetişen kadınlar organizasyon yeteneği son derece güçlü olarak, hatta annesinden görerek ve çok küçük yaşlarda eğer annesi çalışıyorsa evde üstüne bir miktar yük alarak yetişmektedir. Bir evi idare edecek, anne olacak, düzeni çekip çevirecek, çocukların okulundan, gidiş saatinden ekonomik olarak evin girdisine çıktısına kadar her şeyi idare edecek şekilde bugünün şartlarına kadar bu özelliklerini korurlar, İş dünyası içinde kadınlar bu özellikleri ile yönetim kademelerinde gerek işlerin organizasyonunu, gerekse çalışanlar arasındaki koordineyi sağlayabilmektedirler (Mülkiyeliler Vakfı, 1993).

—Yaratıcı agresyon: Yaratıcı agresyondan söz ederken inisiyatif sahibi olmak başkalarını yönetmek, topluluk karşısında konuşmak gibi özellikler kastedilmektedir. Bunlar olumlu özellikler olarak dikkate alınmaktadır. Ancak kadın agresyonu eskiden beri gelen bir anlayışla olumsuz edici motiflerle tanımlanmıştır. Toplumda kabul edilemez kadın agresyonu yaşamın ve gelişmenin hizmetinde yeniden tanımlanabilir. Buna yaratıcı agresyon denilmektedir. Yüksek çalışma kapasitesi, inisiyatif alma, gayret gösterme, mükemmeli arama, başarıya ulaşma, hakkını arama, saldırıya uğrayınca kendini koruma, otonom görüşlere sahip olma, hedefini saptayarak yaşamını bu hedefe göre planlayabilme gibi özellikleri olumlu agresyon olarak tanımlanırsa, agresyon da diğer duygular gibi bir duygudur. Akıllıca ve yaratıcı bir şekilde kullanılırsa kişisel ilerlemeyi hızlandırabilir, yapıcı olabilir (Toprak, 1993).

— Sezgisel yetenekleri: Kadınların altıncı his denilen sezi kabiliyetleri erkeklere göre son derece fazladır. Bu belkide kadınların iç dünyalarına, duygularına dönük yaşamaya daha eğilimli olmalarından, içlerinden gelen sesi dinleme ve hissettiklerine öncelik vermede etkin olduklarından kaynaklanmaktadır. Kadınlarda yoğun olan sezi gücü ile elde edilen bilgi, bilimsel bilgi ile birleştirilerek oluşturulacak güç, yöneticilik için önemli bir avantajdır. Bu özellikle iş yönetiminde, kamu yönetiminde de özel sektörde de çok önemlidir. Seziler zaman zaman çok büyük projelerde veya çok büyük hamlelerde önem taşır. Bu sezi gücü kadının organizasyon yeteneğiyle birleştiği zaman süratli karar almada veya inisiyatif kullanmada yöneticilikte kendisini bir hayli öne geçirmektedir (Mülkiyeliler Vakfı, 1993).

Çizelge 2.3'te Geleneksel yönetim ve yeni yönetim anlayışı karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmada kadın liderlerin değinemediğimiz diğer özellikleri açıklanmaktadır.

Çizelge 2.3: Geleneksel Yönetim ve Yeni Yönetimin Karşılaştırılması
(Aburdene ve Naisbiit, 1992)

Geleneksel Yönetim	Yeni Liderlik/Kadın liderliği
Amaç: kontrol Emir vermeye dayanan düzeyler	Amaç; değişim Açıklayıcı/öğretici bağlantılar
Bütün cevapları bilir	Doğru soruları sorar
Sınırlar ve tanımlar	Yetkilendirir
Emir verir	Bir model görevi görür
Hiyerarşi modeli	Ağ modeli
Saygı ister	İnsanların konuşmasını ister
Performans gözden geçirilir	Belli sonuçlar beraberce incelenir
Otomatik yıllık maaş artışı	Performansa göre maaş
Askerlik modeli	Öğretim modeli
İnsanları uzak tutma	İlerlemek için samimi bir ortam
Ceza	Ödül
Yükselme/düşme	Ortak çalışma
Şunu yapacağız	Senin en iyiyi yapmanı sağlayacağım
En alt kademe	Görmek
Kapalı sistem: bilgi=güç	Açıklık
Görevi kontrol eder	Motive eder
Emir ve kontrol	Yetkilendirir
İnsanlara çok az zaman	İnsanlara sınırsız zaman
Katı	Esnek
Yukarıda	Merkezde
Mekanik	Tüme önem veren
İnsanlardan uzak	İnsanlara yakın

BÖLÜM 3

3. KARIYER KAVRAMI VE KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER SORUNLARI

3.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı

Fransızca “carriere”den gelen bu sözcük, meslek, uzmanlık, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön gibi işte ilerleme ve yaşam boyu yapılan işler dizini olarak da algılanmaktadır (Yılmaz vd., 2000).

Kariyerle ilgili daha birçok tanım bulunabilir ancak bu tanımlamaları içeren geniş anlamıyla kariyer; insanın iş yaşamı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreçtir (Aytaç, 1997).

Kariyer ve iş kavramı zaman zaman birbirleri yerine kullanılan ancak birbirlerinden farklı kavramlardır. Kariyer uzun dönemli düşünülebilen ve bir dizi işi içeren bir süreçtir Kariyer tanımı gereği, içinde işler silsilesini barındırabilen ve sadece ücret için çalışmayı değil, hayatın bütününe yayılabilen çabaları içermektedir. İş ise, bir örgüt için gerçekleştirilen özel bir görevdir ve ücret kazanmak için yapılır. Örgüt çalışanlarından birinin yerine getirmekle görevli olduğu görev birimidir (Arslan, 1997).

Kariyer kavramı, insanın gereksinim ve isteklerini karşılayan eylemlerin tümüne verilen genel bir açıklamadır. İnsan çalışma yaşamına başladığı günden itibaren bazı gereksinimlerini karşılamak için, işinde ilerlemek ve hiyerarşik yapıda yükselmek ister. Fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimi, sosyal açıdan doyum, toplum içinde saygı görme gereksinimi ve son olarak kişinin kendi isteklerini gerçekleştirmek istemesi kariyer yapma olgusunun en temel nedenlerindedir. Bireyler ilk olarak fizyolojik gereksinimlerini karşılamak isterler. Bunların belli oranda karşılanmasından sonra ise dinamik bir yapı gösteren öteki gereksinimleri ortaya çıkar. Birey kariyerinin en üst noktasına ulaştığında kendi kişisel beklentilerinin doyumunu beklemektedir. Burada önemli olan nokta gereksinim karşılanmadan ötekine geçilemeyeşidir. Bireyin bütün gereksinimlerini karşılama isteği kariyerinin kapsamını belirlemektedir (Can vd., 1995).

Kariyer, bireyin toplumsal durumunu ve statüsünü belirlemede yardım eder, insan yaşamına bir odak ve anlam kazandırır, diğer insanlarla yakınlaştırmayı gerektirdiğinden

bireyin sosyal yönünü güçlendirir, yaşamını sürdürebilmesi için gerekli maddi imkanı sağlar, iş doyumunun oluşmasında ve kişiliğin gelişmesinde etkili olmaktadır. Tüm bunlar kariyerin bireyin yaşamında ne kadar önemli olduğunu ortaya koyan nedenlerdir (Aytaç, 1997).

Kariyer kavramında iki boyut söz konusudur; birey ve organizasyon. Birey çalışma yaşamı içinde bulunduğu yeri bilmek ve anlamak, kişiliğini oluşturacak yol ve yönü belirlemek isteyecektir ki, buna organizasyonel davranış terminolojisinde kendini gerçekleştirme adı verilir. Fizyolojik ihtiyaçları tatmin edilmiş bir birey için, psikolojik bakımdan bu sağlıklı bir gelişimi ifade eder. Organizasyonsa, kendi amaç ve yönelimlerinin gerektirdiği felsefeden ayrılmadan ve bireyin amaçlarının da içerik ve felsefesini bozmadan kendine uydurmalıdır (Kaynak, 1996). Kariyer kavramının bu iki boyutu birbirlerine bağlı halde ilerler, örgütlerin gelişmesi ve verimliliği her seviyedeki çalışanlarının performansına bağlıdır, çünkü örgütsel hedeflere ancak kişisel çabalarla ulaşılabilir (Aytaç, 1997). Birey de geleceğe yönelik beklentilerini oluştururken, yer alacağı basamak ve mevkileri örgüt ve örgütün desteği olmadan belirleyemez. Öyleyse örgüt, bireylerin kendi hedeflerini gerçekleştirmelerine yardım etmek suretiyle çalışanlarını kendi hedeflerine hizmet eder duruma getirmelidir. Kişilerin kariyerleri boyunca ona eşlik eden temel faktörler vardır. Bunlar ihtiyaçların, değerlerin, tutum ve yeteneklerin birleşimidir. Diğer yandan kariyerin temelinde beş öge bulunmaktadır:

- Yetenek
- Yaratıcılık
- Güvenlik
- Bağımsızlık
- Teknik ve işlevsel yetenek,

Edgar Schein'in "career anchors" olarak ifade ettiği bu kişisel değerler kümesinin, bireyin çalıştığı iş ile uyum sağlaması halinde yani kişisel değerler ile örgüt değerlerinin ortak bir uyum noktası tespit edildiğinde kariyeri oluşturması mümkündür (Aytaç, 1997).Kariyer üzerine oluşturulan yeni anlayış genellikle kariyeri çok yönlü kariyer tanımı ile açıklamaktadır. Çok yönlü kariyer, şu iki faktöre göre değişen kariyer olarak tanımlanır:

—Kişinin kabiliyetleri ve ilgilerindeki değişmeler,

—İş ortamındaki değişmeler ve değerlendirmeler(Noe, 1999).

Çizelge 3.1: Geleneksel Kariyer İle Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması (Noe, 1999)

Boyut	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
Hedef	Terfi Maaş Zammı	Psikolojik Tatmin
Psikolojik Anlaşma	İş Güvencesi	Esneklik için işe Yararlılık
Yer Değiştirme	Dikey	Yatay
Yönetim Sorumluluğu	Şirket	Personel
Model	Doğrusal ve Uzman	Sarmal ve Geçici
Uzmanlık	Nasılı Bil	Nasılı Öğren
Gelişme Yönetim sorumluluğu	Formal Eğitime Aşırı Güven Örgüt	İlişkiler ve İş Tecrübelerine Daha Çok Güven Personel

Çizelge 3.1'e göre, geleneksel kariyer ile çok yönlü kariyer arasındaki en önemli farklardan biri statik bilgi kalıplarına dayanmak yerine güdülenmek, öğrenmek ihtiyacıdır. Bu sonuç müşteri hizmetleri ve taleplerinin şirketler tarafından daha iyi karşılanması ihtiyacından çıkmıştır. Personelin başarılı olmak için ihtiyaç duydukları bilgi çeşitleri değişmiştir.

Yeni “kariyer” tanımının amacı ise; psikolojik başarıdır. Psikolojik tatmin, hayattaki amaçlarımızın tatmini ile ortaya çıkan başarı ve özgüven duygusudur. Yoksa sadece iş başarısıyla sınırlanamaz (örneğin; ev geçindirmek, fiziksel sağlık).Psikolojik başarı personelin gayretiyle ve şirket içindeki pozisyonların uygunluğundan etkilenen geleneksel kariyer amaçlarına oranla daha çok personelin kontrolü altındadır (Noe, 1999).

Kariyer, bireyin çalışma hayatı süresince geçirdiği aşamalar, bu aşamalarda yaptığı işler, süreçteki hareketlilik ve sahip olunan bilgi birikimi olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kariyer gelişiminde değişik aşamalar olmakla birlikte, bu gelişim, doğum öncesinden başlayıp yaşamın sonuna kadar devam eden uzun bir süreci kapsamaktadır. Okul yöneticisinin bir kariyeri olduğu gibi, okulda çalışan memurun da bir kariyeri vardır. Ancak, aldığı kararlarla okul çalışanlarını yönlendiren ve öğrencilerin güncel bilgilerle yetişmelerinde önemli rol oynayan okul yöneticisinin kariyer gelişimi durumunun incelenmesi ayrı bir öneme sahiptir. Yoğun literatür çalışmasına rağmen, ülkemizde ve gelişmiş ülkelerde ilköğretim yöneticilerinin kariyer gelişimlerine ilişkin pek az araştırmaya rastlanmıştır. Sosyolojik

araştırmalar (Hall ve Schneider, 1972; Bray ve diğ., 1974) diğer meslek gruplarını ele almaktadırlar. Yaşam hikayelerine ilişkin alışmalar (Sıkes ve diğ., 1985; Ball ve Goodson, 1985; Huberman, 1988, 1993) ise ręretmenlerin kariyerleri üzerinde yoğunlaşmış görünmektedir. Okul yöneticilerinin uzun dönemdeki gelişimlerini inceleyen dört yıllık kapsamlı bir çalışmaya (Bakıoğlu, 1993) göre, okul yöneticileri, kariyerleri boyunca kaç yıllık deneyim sahibi olduklarına ve yaşlarına bağlı olarak dört gelişimsel evre göstermektedir. Parkay (1992), deneyim arttıka yöneticilerin okuldaki değişmeler konusunda daha gerçekçi davranmaya başladıklarını ortaya koymuştur (Bakıoğlu ve zcan, 2001) .

Kariyer, alışanların haklarını, yükümlülüklerini, güvenliklerini ve tüm hizmet koşullarını nesnel koşullarla belirten statülere göre çalışarak, yetişerek ve yönetsel hiyerarşide yükselerek görevlerini yrtmeleridir. Bu açıklamaların ışığı altında kariyerin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Aküner, 1992):

- Çalışanların belli bir iş kolunda uzmanlaşması göz önünde tutulmalıdır.
- Bir iş kolunda çalışanların ilerlemesi ve başarı kazanması temel olmalıdır.
- Birbirine bağlı iş veya hizmetler topluluğu esas alınmalıdır.
- Çalışanların durumu statülerle, yasalarla belirlenmelidir.
- Sözleşme ve çok yanlı statü uygulanmamalıdır.
- Uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime ağırlık verilmelidir.
- Kıdeme, o işteki çalışma süresine önem verilmelidir.
- Yeterlilik ilkesi göz önünde tutulmalıdır.
- Devamlı ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sistemi uygulanmalıdır.

3.1.1.Kariyer seçimini etkileyen faktörler

Kariyer seçiminde ailenin önemli bir etkisi vardır. Ailenin çocuklarının kariyerlerinin seçiminde etkili olduğu en önemli alanlardan birisi, ailenin sosyal yapı içindeki yeridir. Sosyal yapı içindeki yer, ailenin çocuklarını yetiştirmeleri ve onları geleceğe hazırlamaları için gerekli finansal kaynaklara ulaşma derecelerini belirler. Ayrıca ailenin değer yönelimi, ocuk yetiştirme tarzı, ocuk sayısı, ebeveynlerin otoriter veya eşitlikçi olmaları gibi öğeler de

çocukların sosyalizasyon sürecini, buna bağlı olarak da sonraki hayatlarını etkiler (Erdoğmuş, 2000).

Kariyer seçiminde bireyin kişiliği oldukça önemlidir. Birey sahip olduğu kişilik özellikleri sayesinde kariyer geleceğini oluşturabilir (Erdoğmuş, 2000).Örneğin bir araştırma, çocukluk dönemi boyunca gelişen sosyal anlaşma arzusunun kariyer seçimini önemli derecede etkilediğini ortaya koymaktadır. Çocukluk dönemi boyunca aileleri tarafından özen gösterilen bireyler insan yönelimli işlere, aileleri tarafından ihmal edilen ya da dışlanan bireyler ise daha çok insan yönelimli olmayan teknik işlere eğilim gösterebilmektedirler.

Genel olarak bireyler bir işi elde etmeyi tahmin etmiyorlarsa ya da elde etsele de başarılı olacaklarını beklemiyorlarsa o işi seçmeyeceklerdir. Bireyler bir yer edinmeye yönelik beklentileri olan kariyeri seçerek bir örgüte katılmayı deneyeceklerdir. Bireyin kariyer seçim kararları, hem bireyin değer ve hedeflerine, hem de örgüte yönelik kişisel beklentilerine bağlıdır. Kariyer önerileri arasında birey, büyük olasılıkla en fazla ödülü sağlayacağını ümit ettiği öneriyi seçecektir (Cin, 1999).

Bireylerin sosyal geçmişleri kariyer seçimini etkiler. Sosyal geçmiş ile bireylerin çocukluk tecrübeleri, ailenin sosyo-ekonomik statüsü, eğitim seviyesi, ailenin meslekleri gibi özellikler anlaşılır. Genelde aileler de sosyal geçmişlerine bağlı olarak çocuklarına hep kendilerinden daha iyi veya benzer bir kariyer sağlamayı amaçlarlar. Kızların toplumsallaşmalarındaki kısıtlılıklar, ailelerin sosyal geçmişleriyle doğrudan ilgilidir. Gencide ailede kız çocuklarının konumunun annelik, eş veya işkadını gibi algılanması ailenin sosyal geçmişi ile doğrudan ilgilidir. Bu ailelerdeki ilk toplumsallaşma süreci daha sonraki yıllarda birçok kadının mesleksel seçimini etkileyebilecektir (Kırel, 1998) .Yine ailelerin ekonomik düzeyinin yüksek olması günümüzde bazı gençlere istedikleri meslek ve kariyeri sağlayacak alanlarda yüksek eğitim görme şansı sağlayabilmektedir.

Bireyler sahip olmak istedikleri mesleklerle ilgili düşünceler geliştirirken aynı zamanda kariyerleri ile ilgili düşünceler ve değerler de geliştirirler. Bireyin kişisel değerlerinin gelişiminde, ailesi ve öğretmenlerinin davranışları ile toplumsal etkiler önemli rol oynar (Can vd., 1998). Aile ve öğretmenlerin kariyer ile ilgili değerleri, bireyde temel oluşturur

ve edindiği bilgileri denetim altında tutarak bunları kariyer seçiminde kullanır. Bununla birlikte toplumun kariyere yönelik değerlendirmeleri ve tutumları bireyin kariyer seçimini etkiler. Toplumda saygınlık gören ya da popüler mesleklerin seçimine eğilim daha fazladır.

3.1.2. Kariyer aşamaları

Bir kariyerin gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan çeşitli etkiler vardır Fiziksel ve temel girdiler, zihni özellikler, aile, okul, etnik gruplaşma, cinsiyet meraklar, yaş, iş tecrübeleri, deneyim bunların bir kısmıdır. Kişi, özsaygı ihtiyacın bağlı olarak belli bir plan çerçevesinde kariyer geliştirir. Bununla birlikte bir yön seçip istek ve amaçlarını ortaya koyar (Aytaç, 1997).

Kariyer gelişimini anlamamızı sağlayan çeşitli modeller bulunmaktadır. Yaşam evresi modeli bireyin içinde bulunduğu yaşam ve kariyer evresine bağlı olarak geliştirici görev ve eğitimler almasını sağlayan bir modeldir. Bu konuda çeşitli incelemeler yapılmakla birlikte Erik Erikson'un yapmış olduğu sınıflama en belirgin olanı olarak kabul edilebilir. Bireylerin gelişimindeki her evre diğer evreyi etkilediği için, bireylerin psiko-sosyal gelişimleri de kariyer gelişimlerini etkilemektedir. Bu evreler çocukluk, yetişkinlik ve olgunluk olarak incelenebilir (Aytaç, 1997) .Organizasyon temelli modeller; personelin belli aktiviteler yapmasını öngören modeller olup, her aşamada yönetici ve personelin arasındaki aktiviteler ve ilişkilerindeki değişimi incelerler. Yönelimsel kariyer modelinde ise; kariyerin yapısını ve şeklini anlatır. Bu modellerin hepsi personelin kariyer aşamalarını en kısa sürede nasıl tamamlayacaklarına, hangi noktada geri aşamalara dönmek istediklerine ilişkin kararlar almalarına, kendi gelişimini anlamasına yardım eden modellerdir. Personel yaşamı boyunca aynı meslek içersinde kalıp, ilerlemesine ilişkin planlar yapılabilir ki bu doğrusal bir yapı arzeder. Bir diğer birey ise; belli bir kariyerde belli bir süre çalıştıktan sonra kendi istekleri, ihtiyaçları, motivasyonu ve özsaygısı gereği başka bir kariyere yönelebilir ki, bu da spiral bir yapı arzeder (Noe, 1999).Kariyer safhalarını inceleyen çeşitli modellerde, farklı yaş dönemlerinden bahsedildiği görülebilir. Bunun kişinin gelişimi, yaşanan ülkenin sosyoekonomik şartlarına bağlı olarak koyduğu emeklilik yaşı gibi çeşitli nedenleri olabilir. Kişinin kariyer değiştirmesiyle, emeklilikten sonra yeni bir kariyere başlamasıyla veya bir kadının aile sorumlulukları nedeniyle kariyerini sona erdirmesinin, onun yaşamsal gelişim safhası ve kariyeri arasında bir

bağlılık yoktur. Ancak önemli olan dikkati yaştan ziyade, safhalar üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Ancak kariyer safhalarında bazı insanların mesleki gelişimini ertelemek veya dönem ortasında kesmek zorunda kaldıkları da görülür. Örneğin, kadınlar yaşamlarının ileri dönemlerinde mesleki ilerlemelerini, aile sorumlulukları ve çocuk yetiştirme sebebiyle kesebilirler. Böyle dönemlerde bireyin yaşamsal gelişim safhaları ile kariyer arasında hiçbir bağlılık yoktur (Aytaç vd., 2001).

Birey, çalışma yaşamı sürecinde kariyerinde farklı aşamalardan geçer. Kariyer aşamaları; keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma aşaması olarak kendi içinde bölümlere ayrılmaktadır. Her aşama, bireyin çalışma yaşamını önemli ölçüde etkilemektedir. Yukarıda açıklanan kariyer evreleri ve yaşam evreleri modelleri Çizelge 3.2 'de incelenebilir.

Çizelge 3.2: Kariyer Gelişim Modeli (Noe, 1999)

Kariyer Aşaması				
	Keşif	Kuruluş	Devamlılık	Çözülme
Gelişimsel Görevler	İlgililerin belirlenmesi, birey ve iş arasındaki uyumun	İlerleme, büyüme, güvenlik, hayat tarzı oluşturma	Başarılarla sıkıca sarılma, Yetenekleri geliştirme	Emeklilik planlaması, iş ve iş dışındaki hayatın dengelenmesi
Faaliyetler	Yardım etme, öğrenme, yönlendirmeleri takip etme	Bağımsız katkıda bulunma	Eğitim verme, sponsorluk geliştirme, yönlendirme	İşten yavaş yavaş çekilme
Diğer personelle ilişkiler	Çıracak\ acemi	İş arkadaşı	Danışman	Sponsor
Yaş	30'dan az	30-45	45-60	61 +
İşteki yıllar	2 yıldan az	2-10 yıl	10 yıldan çok	20 yıldan çok

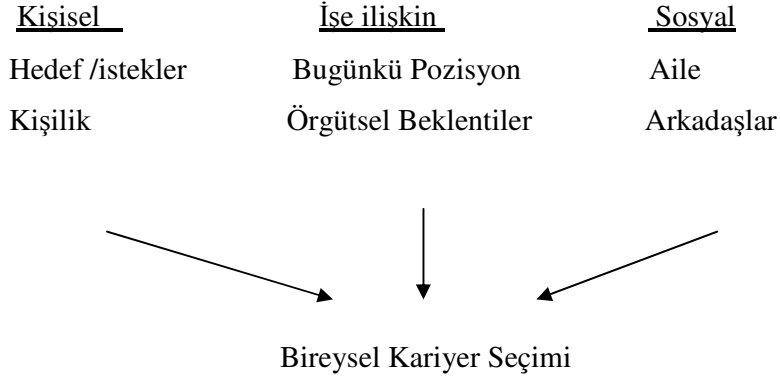
3.1.2.1.Keşif(Tetkik)

Bu dönemde bireyler ne tür görevlerin ilgilerini çektiğini teşhis etmeye çalışırlar. İlgilerini, değerlerini ve görev tercihlerini tasarlar, meslektaşlarından, arkadaşlarından ve aile fertlerinden meslekler, kariyer fırsatları ile ilgili bilgiler alırlar. Akraba, öğretmen ve arkadaşlarından duydukları, TV'de veya bir köşe başında gördükleri ve yaptığı sporlar

kişinin meslek tercihlerini daraltmaya başlar ve kesin yönlerde liderlik ederler. Şüphesiz ebeveynlerin meslek ilgi ve emelleri, maddi kaynaklar, hangi mesleklerin elde edilebilir veya hangi okul veya üniversiteleri düşünebileceği karar vermede ağırlıklı olarak bu aşamada bireye etki eder (Decenzo ve Robbins, 1996).

Tipik olarak tetkik aşaması 15–16 yaşlarında başlar ve 20’li yaşlara kadar sürer. Bireyin işe başlamasından sonrada devam eder. Çoğu zaman işe yeni başlayan personel başkalarının yardımı ve yönlendirmesi olmadan görevler ve roller almaya hazır değildir Keşif aşaması bireyin beklentilerinin ortaya çıktığı dönemdir. Başarılı bir keşif stratejisi belirlendiği takdirde gelecek hakkında gerçekçi kararlar verilebilir. Bu dönemde işe yönelik tutumlar ve sosyal ilişkilerin kalıpları düzenlenir ve bireyin kendi değerleri, ilgi alanları, istekleri belirlenmiş olur (Aytaç, 1997). Schuler’e göre bu aşama doğumdan 25 yaşına kadar olan dönemi kapsar (Aytaç vd., 2001).

Bireyin kariyer kararını etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir (Arslan, 1997):



Şekil 3.1: Kariyer Kararını Etkileyen Bireysel Faktörler (Arslan, 1997)

3.1.2.2.Kurulma(Kariyer başlangıcı)

Bu aşama tahminen 25 yaşlarında başlayıp 35 yaşlarına kadar süren bir ilerleme aşamasıdır. Kuruluş evresi iş araştırmasıyla başlar ve ilk işini almayı, bir ortak tarafından kabul edilmeyi, işi öğrenmeyi ve “gerçek hayat”la ilk elle tutulur başarı ve başarısızlık göstergelerini kazanmayı içerir. Kuruluş aşamasındaki iz bırakma, hatalar yaparak, bu hatalardan ders çıkararak ve artan sorumlulukları sırtlayarak şekillenir. Nadiren onlara yüksek statü ve önemli yetki taşıyan iş görevleri verilir. Bu aşama tırmanış olarak da kendini gösterir (Decenzo ve Robbins, 1996).

Bu aşama gerek aynı örgüt içinde kalma gerekse başka bir örgüte geçme sürecidir. Bireyin ilgisi, güvenlik ihtiyacından başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyacına doğru kayar. Sorumluluk ve öncülük etme özellikleri taşıyan işlere geçme isteği egemendir (Can vd., 1998).

Kurulma aşamasında en önemli konulardan biri “Gerçek Şoku” (reality shock) dur. Gerçek şoku, bireyin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçekleri arasındaki açığı anlatır. Bireyler özellikle ilk işini ve örgütü seçtikleri dönemde, gerçekçi olmayan büyük beklentiler içindedir, ilk işe başladıkları zamanlarda bunu fark etmeseler de zamanla bu açığı anlayacaklardır. Diğer bir konu ise ”kendini kanıtlamak”tır. Birey, iş başlangıcından sonra hata yaparak, hatalarını öğrenerek ve sorumluluk alarak kendini kanıtlayacaktır. Bu aşama bireyin kendini kanıtlanmasıyla zirvede sona erecektir (Aytaç, 1997) .

3.1.2.3. Kariyer ortası (Devamlılık)

Kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenenden öğretici olmaya geçmesi beklenir. Güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta, başarı, saygınlık, özgürlük ihtiyacı artmakta ve daha fazla sorumluluk isteyen işlere geçme isteği artmaktadır (Aytaç, 1997).

Bu aşamada birey yeteneklerini güncelleştirmeye ve örgüte katkıda bulunmaya devam etmektedir. Bu aşamadaki bireylerde yüksek mesleki tecrübe ve bilgi mevcut olup, örgütün nasıl yürüdüğü konusunda derin kavrayış gücü gözlemlenir. Bu nedenlerden dolayı bu aşamadaki personellerden, personel eğitimi, müşavirlik, örgüt hedef ve politikalarını değerlendirme, önemli problemlerle karşılaşan birimlere görüş bildirme şeklinde yararlanılabilir (Noe, 1999).

Kariyer ortası aşamasında, geçmişte elde edilen kazanımların pekiştirilmesi söz konusudur. Bununla birlikte, birçok psikolojik ve finansal ihtiyaçlar giderildiği için bu döneme bir yaratıcılık aşaması da denebilir. Kariyer ortası aşaması, kendini gerçekleştirme ihtiyacının çok önemli olduğu bir dönemdir (Özden, 2001).

Bu aşama bireyin gelişme şuurlarına eriştiği, yaptığı işte yoğunlaştığı dönemdir. Önceki aşamalarda birey maddi-manevi çoğu ihtiyacını karşıladığından, yeni kazançlar

sağlayamaz. Var olan kazançlarını korumaya yönelir ve yaratıcılığını sürdürebilir. Bu aşamada kişinin en önemli ihtiyacı saygınlıktır. Bu dönemin diğeri bir özelliğı kariyerinde ilerleyemeyen bireyin iş doyumunu sağlayamaması nedeniyle fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymaya başlamasıdır. İş doyumsuzluğunda bireyin başarısı düşer ve kariyer ortası kriz dönemiyle karşı karşıya kalır. Bu durum yöneticilerin tepkisini çekmesiyle iş tatminsizlikleri ve buna bağılı olarak sağılık ve iş sorunlarının yoğunlaşmasına neden olur (Can vd., 1998).

Kişinin performansını aynı seviyede tutarak yaşadığı kariyer durgunluğu (plato) evresi, bir yakının kaybı, boşanma, hastalık gibi nedenlerin yanı sıra kariyer ortasına gelmiş olmaktan, orta yaş krizi de denilen bir döneme girmiş olmaktan kaynaklanmaktadır. Bu krizde kişi kendini yani yaşam stilini, hedeflerini ve seçimini de yeniden sorgulamaya başlar. Ayrıca zihinsel ve fiziksel olarak da bireyin yavaşladığı bu süreç kendini bireyde stres ve can sıkınlığı olarak gösterir ki bu sebepler bireyin verimliliğini doğrudan etkileyen sebeplerdir. İnsan kaynaklarının etkili bir eğitim stratejisiyle bu kişiler motive edilebilir. Bu noktada kişi başlıca dört nedenden dolayı performansını arttıramıyor olabilir:

- Can sıkıntısı
- Rekabet eksikliği
- Yetersiz yöneticiler
- Başarı eksikliği

Bu nedenlerle daha enerjik hale getirilmesi gereken bireye bu krizi aşma, tükenmişliği önleme amacıyla katkıda bulunarak, etkili kariyer geliştirme programlarıyla yardımcı olunabilir (Aytaç, 1997; Schein, 1976).

3.1.2.4.Kariyer sonu (Çözülme)

Bu aşama, önceki yıllarda güçlendirilen kariyerin son yıllarının yaklaştığı bir dönem olarak görülmektedir. Kimileri bu dönemde çalışma yaşamının üst düzeyine ulaşmışlar ve kariyerin sorumlu alanlarına geçmişlerdir. Bu dönem, emekliliğe kadar sürer ve bireyler genelde himayeci özelliğı taşırlar (Aldemir vd., 2001).

Bu aşama bireyin kariyerinin en uzun dönemi olup kariyer yaşamının sonuna geldiğı aşamadır. Genelde kariyer ortası sorunlar bu döneme taşınır. Bu dönemde birey sağılığı ile daha çok ilgilenir, genç çalışanlar tarafından gördüğü saygıyla mutlu olur (Aytaç, 1997).

Birey, bu aşamada olgunluk dönemindedir. Öğrenme yavaşlamış, buna karşın büyük bir tecrübe birikimi kazanmıştır. Orta yaş krizi sorunları atlatılmış ve birey daha çok durgunluk ve gerileme sürecine girmektedir. Özellikle devre sonuna doğru bireyin iş yaşamına olan ilgisi azalır ve gerileme dönemine girer (Özden, 2001).

Bu aşamada bireylerin çalışma ve çalışmama arasındaki denge değişikliğine hazırlandığı görülür. Çoğu kişiler azaltılmış çalışma saatleriyle örgütte danışman olarak kalmayı düşünürler. Bazıları bugüne kadar göz ardı ettikleri hobi, seyahat vb. konular için emekliliği tercih edebilirler. Bazıları ise, işten ayrılarak ilgi, değer ve yetenekleri doğrultusunda yeni kariyer alanlarına geçebilirler ki bu da aşamalardan birine dönüş anlamına gelmektedir. Bu aşamada emeklilik planlama ve görev değiştirme önemli kariyer yönetimi çalışmalarındandır (Noe, 1999).

3.1.2.5. Azalma (Emeklilik)

Herkes için meslekteki son aşama zordur. Fakat beklenenin aksine daha önceki aşamalarda devamlı başarı göstermiş kişiler için muhtemelen daha zordur. Birçok devamlı başarıdan ve yüksek seviyedeki performanstan sonra emeklilik zamanı gelmiştir. Bu bireyler ilgiden uzaklaşmaya ve kimliklerinin esaslı bir parçasını terk etmeye zorlanırlar. Geçmiş yıllarda performansı düşmeye başlamış kişiler için, bu en zor zamandır. İşle ilgili sıkıntılar geride bırakılır. Gelişimini tamamlayıp, durağanlaşmış kişiler için emeklilik muhtemelen diğer aktiviteler için kolay bir geçiştir (Decenzo ve Robbins, 1996) .

Bu aşamada, bireyler çalışma ve çalışmama arasındaki denge değişikliğine hazırlanırlar. Çözülme dediğimizde emeklilik, spor, hobiler, seyahat veya gönüllü işler gibi görevsizliği içeren aktivitelere konsantre olmuş yaşlı personel aklımıza gelir (Noe, 1999). İşin kaybı bireyleri bir boşluk içine bırakır. Şüphesiz emeklilik birinin kariyerinin son bulma halidir. Bazıları emeklilik planı yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerden örgütün yararlanmasını ister (Aytaç vd., 1997) . Bunun yanında personel, yaşlarını göz önünde bulundurmadan isteklerini ve uğraşlarını değiştirmek için şirketten ayrılmak isteyebilir. Küçülme ve birleşmeler yüzünden bazıları işten çıkarılabilir. Diğerleri de ilgileri, değerleri ve yetenekleri yüzünden işten ayrılabilirler (Noe, 1999).

İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımında emeklilik dönemi genelde yedi evrede incelenmektedir. Bu evrelerden; emeklilik öncesi dönem, emekliliğin hemen öncesi dönem kariyer sonu aşaması içindedir, emeklilik sürecine girildiğinde ise birey beş aşamayı kapsayan bir dönemi yaşamaya başlayacaktır. Emeklilik süreci aşağıdaki aşamaları kapsamaktadır (Açıkalın, 1994)

—Balayı Dönemi: Bu dönem emekliliğin ilk aylarını kapsar. Birey, önceden yapmayı düşündüğü işleri yapmaya çalışır. Ayrıldığı iş yerine sık sık uğrama gereksinimi duyar. Kendine ilgi gösterilmesi isteği üst düzeydedir.

—Hoşnutsuzluk Dönemi: Bu dönemde emekliler, biriken işlerini tamamlamış, çalıştığı örgütte kendisine duyulan ilgi azalmıştır. Başlangıçta zevk aldığı işlerden yavaş yavaş sıkılmaya başlar. İtiraf edemediği pişmanlıkları ve yanlış kararları ile kendini yargılar.

—Uyum Dönemi: Bu dönemde emekli, yetenekleri yeniden arama, keşfetme, geliştirme ve sınama fırsatı bulur. Kendi potansiyeline uygun bazı uğraşları vardır. Önceden çalıştığı örgüte ve çalışma arkadaşlarına ilgisi azalır, yeni uğraşları çerçevesinde insanlara, olaylara, çevreye ve durumlara yönelir. Bu yeni çerçeveye alışmaya ve benimsemeye başlar,

—İstikrar Dönemi: Bu dönemde emekli kendine ve çevresine katkısı gelişmiştir. Bundan dolayı mutlu bir yaşam sürmektedir ancak biyolojik ve fizyolojik sorunları gelişmeye başlamıştır. Bu sorunlarıyla ilgili kaygıları başlar ve sık sık sağlık kontrolüne gider.

— Yeni Başlangıç Dönemi: Emekli bu dönemini başkalarının yardımı ile sürdürür. Bu durumu önceleri kabul etmede zorlansa da zamanla kabullenir. Çalıştığı örgüte karşı duygusal bir dönüşüm yaşar. Ayrıldığı örgütün ilgisi ve yakınlığına ihtiyaç duymaktadır. Örgütün ilgisi ve koruyuculuğu alımda bir emeklilik dönemi yaşayanlar, hâlen çalışanlar için iyi bir güvenlik ve güdüleme örneğidir.

Bu aşamada birey çalışırken yapması mümkün olmayan faaliyetlere yönelerek kendini gerçekleştirme fırsatı yaratır (Aytaç, S., 1997). Fiziksel ve duygusal sağlık izin verirse, boş zamanı dolduracak yeni aktivite ve sorumluluklar üstlenilmeye çalışır (çiçek yetiştirmek, resim yapmak, gönüllü kuruluşlarda hizmet).

Burada kişi seçtiği kariyer ve yaşam seçeneklerinden tatmin duymak ihtiyacındadır. Ancak tatmin aynen kariyer safhalarında olduğu gibi yaşa bağlı olarak bir gelişme göstermektedir. Bu safhada da iş tatmininin azaldığı dikkat çekmektedir (Aytaç, S., 1997).

3.1.3. Kariyer gelişimi

Kariyer, bireyin çalışma hayatı süresince geçirdiği aşamalar, bu aşamalarda yaptığı işler, süreçteki hareketlilik ve sahip olunan bilgi birikimi olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kariyer gelişiminde değişik aşamalar olmakla birlikte, bu gelişim, doğum öncesinden başlayıp yaşamın sonuna kadar devam eden uzun bir süreci kapsamaktadır. Okul yöneticisinin bir kariyeri olduğu gibi, okulda çalışan memurun da bir kariyeri vardır. Ancak, aldığı kararlarla okul çalışanlarını yönlendiren ve öğrencilerin güncel bilgilerle yetişmelerinde önemli rol oynayan okul yöneticisinin kariyer gelişimi durumunun incelenmesi ayrı bir öneme sahiptir. Yoğun literatür çalışmasına rağmen, ülkemizde ve gelişmiş ülkelerde ilköğretim yöneticilerinin kariyer gelişimlerine ilişkin pek az araştırmaya rastlanmıştır. Sosyolojik araştırmalar (Hall ve Schneider, 1972; Bray ve diğ., 1974) diğer meslek gruplarını ele almaktadırlar. Yaşam hikayelerine ilişkin çalışmalar (Sikes ve diğ., 1985; Ball ve Goodson, 1985; Huberman, 1988, 1993) ise öğretmenlerin kariyerleri üzerinde yoğunlaşmış görünmektedir. Okul yöneticilerinin uzun dönemdeki gelişimlerini inceleyen dört yıllık kapsamlı bir çalışmaya (Bakioğlu, 1993) göre, okul yöneticileri, kariyerleri boyunca kaç yıllık deneyim sahibi olduklarına ve yaşlarına bağlı olarak dört gelişimsel evre göstermektedir. Parkay (1992), deneyim arttıkça yöneticilerin okuldaki değişmeler konusunda daha gerçekçi davranmaya başladıklarını ortaya koymuştur (Bakioğlu ve Özcan, 2001) .

Kariyer gelişimi evrensel faktörlerden etkilenmekte, çevresel değişmeler kariyere yansımaktadır. Destekleyici, geliştirici, güçlendirici çevre, okul yöneticilerinin ödül verici

ve pozitif kariyer gelişimi yaşamasına yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan, çevreden yapılan müdahale ve baskı, kariyer gelişimine negatif etkide bulunmaktadır (Bakioğlu, 1996; Bakioğlu ve Özcan, 2001) . Okul yöneticileri, öğretmenlerde işbirliği, yetkilendirme, sorumluluk, cevap vericilik, anlamlılık, yetenek, yetki gibi niteliklerin etkin gelişimi için önemli bir konumdadır (Bakioğlu,1994; Bakioğlu ve Özcan, 2001) .

Modern yönetim anlayışında, organizasyonların sahip oldukları insan kaynaklarından etkin bir şekilde faydalanabilmeleri, kariyer gelişim programlarına yer vermelerini gerektirir. Organizasyonel etkinliğin sağlanabilmesi ve çalışanların iş tatminlerinin gerçekleştirilmesi bu programların başarısına bağlıdır. Çalışanların organizasyonlardan beklediği en önemli unsurlardan biri de sahip oldukları bilgi, yetenek ve deneyimlerini gösterebilecekleri ve geliştirebilecekleri ortamların sağlanmasıdır. Bu ortamın yaratılması çalışanların organizasyona bağlılığını artırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim yükselme olanakları ve kariyer gelişim imkanları sağlayan bir organizasyonun parçası olabilmek, alınan maaş ve işin sağladığı diğer avantajlar kadar önem taşımakta dolayısıyla da çalışanların verimliliklerine doğrudan etki etmektedir. Bunun bir nedeni olarak çalışanların organizasyondan ne bekledikleri ve organizasyona ne verebilecekleri ile ilgili artan bilinçlenmelerine paralel olarak işi kendilerini ifade edebilecekleri, geliştirebilecekleri, yeni şeyler ortaya koyabilecekleri bir araç olarak algılamalarıdır (Sümer, 1999).

Kariyer başarısı artık yalnız kişinin organizasyondaki gelir veya statü seviyesi ile ölçülmektedir. Kariyer başarısı bireyin artan taleplerle veya çok büyük sorumluluk ve bireyin seçilen uğraşısındaki artan özerklikle baş etmek için yetenek ve kabiliyetini kullanmayı da içermektedir. Bu ilgi ve anlam genellikle kişinin kendi mesleğinin mimarı olma görüşünden çıkar (Decenzo ve Robbins, 1996).

Organizasyon açısından kariyer gelişiminin başlıca üç amacı vardır (Byers ve Rue, 2000):

—Organizasyonun şu andaki ve gelecekteki insan gücü ihtiyacını uygun zamanda karşılamak.

—Organizasyonu ve bireyleri organizasyon ile mevcut meslekler arasındaki fırsatlar hakkında daha iyi bilgilendirmek.

—Bireysel meslekleri seçme, atma, geliştirme ve yönetme aktivitelerini organizasyonun planlarıyla birleştirerek, mevcut insan kaynakları programlarından yararlanmak.

Kariyer gelişim aşamaları şunlardır:

Bireysel Kariyer Gelişimi: Örgütsel gelişimde bireyler için kariyer geliştirme önemli bir ön şattır. Birey bu aşamada kendini tanıtmalıdır. Uluslar arası tecrübe kazanmalıdır. Kariyer imkanlarını geliştirmelidir.

Örgütsel Kariyer Geliştirme: Organizasyon açısından kariyer gelişimi, kariyer şanslarının belirlenmesi ve meslek merdivenlerinin gelişimini kapsar (Decenzo ve Robbins, 1996).

Çalışanların kariyer ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamak ve bunları organizasyonun, ihtiyaçlarıyla kaynaştırmak için gerekli becerilere sahip olmak organizasyonlar için çok önemlidir. İş ilan etme ve kariyer danışmanlığı gibi süreçler çalışanları kariyer beklentilerini gerçekleştirmek için gayret göstermeye teşvik eder (Palmer, 1993).

Kariyer gelişimi içinde iki unsuru barındırır: Kariyer planlama ve kariyer yönetimi

3.1.3.1.Kariyer planlama

Kariyer planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlar. Geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adayan çalışanlar yaratır (Barutçugil, 2002).

Kişi kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirir ve işletmedeki yükselmesine ilişkin planlar yapar (Yalçın, 1994) . Genel hatlarıyla kariyer planlama bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesini, organizasyon içerisinde ya da dışarısında var olan kariyer fırsatlarının tanımlanmasını, kişinin kendisine kısa, orta ve uzun vade hedefler belirlemesini, kariyer

planlarının hazırlanmasını ve son olarak da hazırlanan planların uygulanmaya başlanması sürecini içerir (Koçel, 1995).

Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyar. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar. İş tatmini artar. Bütün bunların ötesinde her birey kendi kendini tanımış olur, motivasyonu artar.

Kariyer planlamasının hem çalışan hem organizasyon için en önemli avantajlarından biri, çalışan bireylerin motivasyonunun yükseltilmesidir (Aytaç, S., 1997).

Kariyer planlamasının yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların kişisel gelişimini artırır.
- Çalışanlara terfi etme olanağı sağladığından çalışanların yeteneklerini harekete geçirir.
- Çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlar.

3.1.3.2.Kariyer yönetimi

1980'li yıllardan itibaren yaşanan hızlı bir değişim yeni bir dünya düzen yaratmıştır. Globalleşme adı verilen bu oluşumun bilgi ve enformasyon teknolojisini öne çıkaran özelliği işgücünün konfigürasyonundan, küresel pazarlara, üretim teknolojilerinden yeni üretim tekniklerinin uygulandığı işyeri organizasyonlarına kadar bir dizi alanda radikal değişimleri beraberinde getirdiği görülmektedir (Aytaç, S., 1997).

Kariyer yönetimi, kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili farkındalığı artırarak kariyer amaçları belirlenmesini, geribildirim almasını ve kariyerdeki ilerlemeyi ele alan bir süreçtir. Kariyer yönetimi, yüksek performansı ve rekabet üstünlüğünü amaçlayan örgütlerde, çalışanların bireysel farklılıklarından yararlanarak onları motive etmeye, iş tatminine ve verimliliklerine katkıda bulunmaya çalışır (Barutçugil, 2002).

Kariyer yönetimi, bir örgütün görüşü açısından konuyu ele alır ve örgüt içindeki fırsatlarla çalışanın hedeflerini birleştirmek için bir program yapmayı gerektirir (Yılmaz vd., 2000).

Yapılan bu programlar dahilinde çalışanların örgüt bilgisini artırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak yada yönetim becerisini artırmak hedeflenmektedir.

Kariyer yönetiminin normal olarak beş adımı vardır (Barutçugil, 2002):

- Kendini ve çevresel faktörleri değerlendirme,
- Kariyerle ilgili kişisel amaçların saptanması,
- İşin gereklerinin belirlenmesi,
- Saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli eğitimin sağlanması,
- Kişisel ve mesleki amaçlarla geliştirme konusundaki etkinliklerin birleştirilmesi.

Etkin bir kariyer yönetimi olduğunda örgütler, üyelerinin yetenek ve becerilerini en iyi şekilde kullanır, çalışanlar işlerinden en yüksek tatmini duyar ve motivasyonları artar. Böylece hem örgütün, hem bireylerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur (Kirel, 1998).

Kariyer yönetimi (Koçel, 1995);

- İnsan kaynakları planlanma sistemle bütünleştirilmesini,
- Kariyer yollarının belirlenmesini,
- Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını,
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesini,
- Astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını,
- İşe ilişkin deneyimlerin arttırılmasını,
- İşle ilgili eğitim programlarının verilmesi sağlar.

Çalışanların iş hayatlarında ilerlemeleri kariyer yönetiminin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Kariyer yönetimi çalışanların iş hayatlarına ilişkin planlar yapmalarına ve bir sonraki aşamayı daha önceden görebilmelerine olanak tanır. Kariyer yönetimiyle, çalışanların organizasyon içerisinde hareketliliklerinin sağlanması ve bu şekilde işe yönelik motivasyonların arttırılması yönetim açısından da önemli avantajdır. Daha net bir ifadeyle kariyer yönetimi, çalışanların buldukları konumun farkında olarak, organizasyon içerisinde önlerini görmelerini ve bu doğrultuda kendilerini geliştirebilmelerini sağlayabilmektedir.

3.1.4.Kariyer gelişiminde cinsiyet rolleri

Gerek kariyer gerekse de kariyer gelişimi kavramları literatürde ve uygulamada incelenirken erkek egemen bir yapıda ele alınmaktadır. Dolayısıyla kadın çalışanlar için ayrıca bir kariyer gelişimi kavramından bahsedilmemektedir. Ancak kadın ve erkeğin toplumsallaşma süreçlerindeki farklılık kariyer sürecine de etki etmektedir.

Kadınlara toplumsallaşma sürecinde empoze edilen ve kendilerinin de içselleştirdikleri toplumsal cinsiyet rolleri, kadınların çalışma hayatlarına etki etmekte ve kariyer gelişimlerini ve bu yöndeki beklentilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, kadınlar kendilerini yönetici konumunda yer almak için yeterli olarak görememe eğilimine sahip olabilmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar kadınların toplumsal cinsiyet rollerine ait görevleri aksatma korkusuyla yöneticilik, yoğun zaman ve seyahat gerektiren işleri tercih etmedikleri görülmektedir (Ersöz, 1997).

Ataerkil etkiler organizasyon içerisinde değerlendirildiğinde, kadın çalışanlar açısından çocuk sahibi olmaları ya da olmayı düşünmeleri onlar için bir dezavantaj olarak görülmektedir. Bu durumun, kadın çalışanların deneyimsel ve eğitimsel durumlarında boşluk yaratabileceği endişesi taşınmaktadır. Kadınların çocuk sahibi olmaları ya da olmayı düşünmeleri onların ne denli güvenilir ve verimli bir çalışan olabileceği ile ilgili gösterge olarak değerlendirilmekte ve işe alımlarda yalnızca kadın çalışanlara yöneltilen bir soru ile karşılaşılmaktadır. Burada ortaya çıkan durum temelinde ataerkil yapının ev ve çocukların sorumluluklarını kadına yüklemesinden kaynaklanmaktadır. Çünkü biyolojik olarak olamasa dahi erkeklerin de aynı derecede sorumluluğa sahip olabileceği göz ardı edilmektedir (Giddens, 2000).

Bunun yanı sıra kadın çalışanları da ev ve ailesel sorumluluklar nedeniyle daha fazla sorumluluk gerektirecek işlerden ya da daha fazla vakit ayırmalarına neden olacak eğitim programlarından kaçındıkları ya da kendilerini daha üst bir kademe için yeterli görmedikleri gibi durumlar da göze çarpmaktadır. Bu durum şunu gösteriyor ki; ataerkil değerlerin içselleştirilmesinin etkisi kariyer gelişimde etkili olabilmektedir.

Kadınların çalışma hayatları, yani kamusal alandaki etkinlikler aile hayatından yani özel alandan etkilenirken, erkekler için böyle bir durum söz konusu değildir. Bu durumda, kadınların çalışma hayatı içerisinde yer almalarının sadece bir ek gelir faaliyeti olarak görülmesine neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra kadınlar için özel alan ve kamusal alanın bu kadar iç içe olması, onların içinde buldukları organizasyonlar için yeterince verimli olamamalarına da neden olan bir unsur olarak karşımıza çıkabilmektedir. Çünkü iki alanda da sahip olunan sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirebilmek ve aralarındaki dengeyi sağlayabilmek oldukça zor olabilir.

3.1.5. Kariyer sorunları

Bireyler çalışma yaşamında kariyer aşamalarını izlerken, örgüt içinde ya da özel, bazı sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Kariyer sorunları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

3.1.5.1 Kariyer evreleri sorunları

Bireyler kariyer evrelerine ilişkin sorunlar yaşayabilmektedirler. Bu sorunlar şu şekilde özetlenebilir:

—Başlangıç Dönemi Sorunları: Bireyler kariyer evrelerine has sorunlar yaşayabilmektedirler. Başlangıç dönemi sorunları: Bireyler genellikle başarılı olma ideali ile istekli ve kararlı olarak işlerine başlarlar. Eğer birey bu dönemde, okulda aldığı teorik bilgilerin işe yaramadığını görürse, kariyer hedeflerine ulaşamayacağını düşünerek hayal kırıklığı yaşayabilir. Bireyin ve örgütün gerçekçi olmayan beklentilerinin, bireyi kariyer şoku sendromu yaşamaya ittiğini belirtirler. Bazı durumlarda örgütün içindeki, iletişim azlığı üst yönetime ulaşamama, kurumsal politikalar gibi bürokratik olgular da bireyin terfi alamayacağını düşündürtebilir. Bazı durumlarda ise, bireyin uyum sağlamak adına kendini ön plana çıkarmaya çalışması da bireyin terfi şansını azaltabilmektedir (Aytaç, 1997).

Bir diğer başlangıç dönemi sorunu ise örgütün bürokratik yapısından kaynaklanan sorunlardır (Aldemir vd., 2001). Örgütsel politikalar, iletişim kopukluğu, bireyin kariyerinde ilerleme şansını azaltan, motivasyonunu düşüren nedenlerden bazılarıdır. Bu dönemde birey, amaçları ve beklentileri doğrultusunda kendine en uygun kariyer yollarını araştırmalıdır. Örgüt ise çalışma yaşamına yeni başlamış olan personelin korku ve

endişelerini gidermek, örgütle bütünleşmesini sağlamak amacıyla oryantasyon programları düzenlemeli ve yeni elemanlarına destekleyici tavırlar sergilemelidir (Açıkalm, 1994).

—Kariyer Ortası Sorunları: Bu dönemde iki sorun göze çarpmaktadır. Kariyer platosuna geçiş(kariyer düzleşmesi) , beceri veya yeteneklerin azalması. Beceri ve yeteneğin yitirilmesi; kariyer ortası ve sonlarında yaşanan, bireyin bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesi durumudur (Özden, 2001). Hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler çalışanları bu sorunla karşı karşıya getirmektedir. Eğer birey bilgi yönünden demode olmuş durumdaysa bundan hem örgüt hem de birey zarar görecektir

Kariyer düzleşmesi (kariyer platosu), bireyin, uzunca bir süre yeteneklerindeki bir eksiklik ya da diğer kusurları nedeniyle üst düzeydeki görevlere yükselme olanaklarının zayıflaması olarak tanımlanmaktadır. Kariyer düzleşmesi sadece bireysel faktörlerden değil örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilir (Schein, 1976).

Kariyer düzleşmesinin temelde iki nedeni bulunur: Bunlardan birincisi, üst düzey yönetimde kadronun az olmasıdır. İkincisi ise üst düzey yönetim görevi olmasına karşın yöneticinin bu görevi yerine getirebilecek yeteneğinin olmaması ya da bu tür bir görev almak istememesidir (Ivancevich vd., 1983).

Kariyer düzlüğündeki çalışanların verimli çalışabilmesi için, duygularını, düşünce ve beklentilerini açığa kavuşturarak; kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme danışmanlığını, motivasyon tekniklerini kullanabilmeli, etkili düzleşme artışı için onlara ek kariyer yolları sunabilmelidir (Aytaç, 1997).

—Kariyer Sonu Sorunları: Kariyer sürecinin son aşamasında bireyler için en zor dönemin başlangıcı olan kariyer sonu sorunlarının en önemlisi emekliliktir. Yaşlanma, becerilerin yitirilmesi, üretici olamamanın kabullenilmesi, bireyleri depresyona sürükleyebilmektedir (Aldemir vd, 2001). Aktivite kuramına göre; bu dönemde yitirilen rol ve ilişkilerin yerine yeni faaliyetler eklenerek emeklinin hoşnutluğunun sağlanabileceğini, süreklilik kuramına göre; daha önceden kurulan ilişki ve düzenle bu hoşnutluğu sağlanabileceğini, ilgi azalması

kuramı ise; emeklinin kendini içe kapamasının bir ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Burada örgüte düşen görev, sadece emekliliğe hak kazananlar için değil, emekliliği yaklaşanlar için, destek programa alınarak onları emekliliğin bir son olmadığı konusunda ikna ederek emeklilik günlerini planlamalarına yardımcı olmaktır (Aytaç, 1997).

Bu dönemde örgütlere düşen görev, emekliliğin bir son olmadığı konusunda bireyleri ikna etmektir. Örgütün sağlayacağı destek programlar, bireyleri emekliliğe hazırlayarak sürece daha kolay bir geçişin sağlanmasına neden olacaktır.

3.1.5.2. Kariyerde karşılaşılan özel sorunlar

Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar: Tepe yönetime girmede kadın olmanın bir dezavantaj oluşturduğu güncel kavramlardan biridir. Yapılan araştırmalara göre Türkiye’de 1960’lı yıllardan bu yana kadın yöneticilerin sayısı artmıştır. Bununla birlikte çalışan kadınların%33’ü yönetim kademelerinde yer almasına rağmen bunların sadece %6’sı üst düzeydedir (Aldemir vd, 2001).Yapılan bir araştırmada kadınların üst düzey yönetim kadrolarına gelememe nedenleri şu şekilde ifade edilmiştir:

—Çocuk bakımı nedeniyle kadınların kariyerlerini durdurmaları veya yavaşlatmaları kadınların tepe yönetime gelmelerini engellemektedir,

—Kadınları aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme çalışmaları tepe yönetim için gerekli zamanın ayrılmasını engellemektedir,

—Kadınların geleneksel olarak mühendislik ve işletme becerilerinden yoksun oluşu tepe yönetime gelmelerini engellemektedir,

—Zeki ve başarılı kadınlar örgütlerinden ayrıлып kendi işyerlerini açma eğilimindedirler,

—Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları kadrolarına kaymaktadırlar (Griffin, 1993; Aytaç, 1997).

Kadınların kariyerlerindeki engellerden bir tanesi, kadın ve erkek rollerine yönelik cinsiyet ayrımına dayalı sınırlamalardır. Kadınların kariyerinde yükselmelerinde cinsel tacize maruz kalabilecekleri diğer bir sorundur. Bu durum da kadınların üst kademelere yükselmesini engellemektedir. Kadınların aile içindeki rolü ve sorumluluğu da kariyerinde ilerlemesinde bir engel olmaktadır. Ayrıca kadın yönetici olmak, gerek yönetimde gerekse kişiler arası ilişkilerde daha çok risk almayı gerektirmektedir (Aytaç, 1997).

Çift Kariyerli Eşler: Günümüzde ekonomik anlamda güçlü ve gelişmeyi destekleyen bir yaşam düzeyini sürdürebilmek için iki gelirin gerekliliği tartışılmaz bir gerçektir. 1960'lı ve 1970'li yıllara kadar ailede bir gelir yeterli olabiliyordu. Ancak, 1980'li ve 1990'lı yıllardan başlayarak geçmişte sağlanan konfor düzeyini koruyabilmek için bile ek gelir gerekli hale geldi (Barutçugil, 2002).

Çift kariyerli aile, 2000'li yıllarda dünyada ve Türkiye'de iş yaşamının görünümünü değiştirmiş olan bir olguyu ifade etmektedir. Bu kavram, genel olarak evlenen iki insanın aile sorumluluklarına bağlılıklarının yanı sıra, kendi ayrı mesleki kariyerlerinin izlediği bir yaşam tarzını tanımlamaktadır. Kariyerlerini düşünen diğer kişilerden onları farklı kılan, hem kariyerlerine, hem de aileye olmak üzere bir çifte bağlılığın söz konusu olmasıdır (Barutçugil, 2002)

Çift kariyerli eşlerde birinin kariyerine öncelik verilmesi, birtakım sorunları beraberinde getirmektedir. Bu durumda genelde erkeklerin kariyerinde ilerlemesi, kadınların aile ile ilgili rollerine ağırlık vermesini zorunlu kılmaktadır. Türkiye'de de genelde kadınların geleneksel kültür açısından ailelerine öncelik vermesi sonucu kariyer ilerlemesi şansı erkeklere verilmektedir. Özellikle aynı örgütte çalışan eşlerin kariyerinde ilerlemeleri bu sorunu daha da pekiştirmektedir (Özden, 2001). Çift kariyerli eşler sorununun çözümü için her iki eş de mesleklerine uygun kariyer lisansları sağlama ve bu durumdaki eşler için birtakım önlemler alma yoluna gidebilirler.

Çift Kariyerlik: Eğer bireyin çalıştığı birden fazla iş kendine unvan, statü ve kariyer görüyorsa, bu bireye çift kariyerli denmektedir. Bu noktada bireyin her iki kariyerde de ilerlemeye çalışıyor olması onun enerjisini böleceğinden bireyi başarısızlığa itecektir. Birey ilerlemek istediği kariyeri seçerek iş tatminini ve motivasyonu arttırabilir (Aytaç, 1997).

Ay Işığı Sorunu: Ay ışığı uygulaması, bireyin bir örgüte bağlı olarak çalışması dışında düzenli olarak haftada on iki veya daha fazla saatte başka bir işte çalışmasıdır. Bu sorun bireyin, hobileri ile ilgilenmesi, yatırım yapması, başka bir işte daha çalışması olarak

açıklanabilir. Ay ışığı sorununa temel neden ekonomik yetersizlik veya temel işin kaybedilmesi ihtimalidir. Birey bu durumda asıl işinin yanında farklı bir işte çalışmaya gereksinim duyar. Bir öğretmenin, öğretmenlik dışında özel ders vermesi; bir bilgisayar programcısının evinde bilgisayar programı geliştirip bunu pazarlaması, ay ışığı sorununa örnek olarak verilebilir. Ay ışığının sorun olmasının temel nedeni, bireyin enerjisini diğer işlerde de kullanmasıdır. Bu durumda birey istihdam edildiği örgütte yeterli performansla çalışamayacaktır (Aytaç, 1997). Bununla birlikte, işe geç gelme, iş devamsızlığı, sadakatsizlik gibi olumsuzlukları da beraberinde getirecek ve birey çalıştığı örgütte kariyer ilerlemesini engellemiş olacaktır.

3.3Kadının Çalışma Yaşamına Girişi ve Konumu

3.3.1.Kadının eğitimi

İnsanoğlunun, çağımızda gerçekleştirdiği bilimsel ve teknolojik ilerlemeler insanlığın önünde yeni ufuklar açmaktadır. Bunun bilincine varan toplumlar, kalkınmanın odak noktasında insanın bulunduğu gerçeğini yeniden keşfetmekte ve böylece eğitime ve özellikle genç kızların eğitimine büyük önem vermektedir. Dünya ülkelerinde gelişmişlik düzeyi, o toplumdaki kadınların eğitim seviyesi ve onlara verilen önemle de eşdeğerdir (Göktekin, 1992).

Türk kadınının, yüzlerce yıldan beri toplumumuzu taşıyan temellerin en güçlüsü olduğundan şüphe edilmez. Geçmişin zengin kültür hazinelerini nesilden nesile aktaran Türk anası, aile yapımızdaki vazgeçilmez unsurdan biri olarak evinin düzeninde, kutsal aile ocağının sönmemesinde en büyük rolü üstlenmiştir. Türk kadını faziletiyle, cesaretiyle, iyilikseverliğiyle, şefkatiyle, bunların hepsinin başında üstün ahlakıyla, özellikle de vakarıyla, üstlendiği görevleri sonuçlandırmadaki ciddiyeti ve idrakiyle, hiç şüphesiz, övgüye değer bir varlıktır (Cunbur, 1992).

Eski Türklerin Toplum hayatında kadının müstesna bir yeri vardı. O dönemde kadın ve erkek eşit haklara sahipti. Siyasi, hukuki, askeri işlerde kadın, eşinin yanındaydı. Türk kadını doğrudan hükümdar, kale muhafızı, vali ve sefir olabilirdi. Bu sebeple eski kavimlerden hiç biri, kadına Türkler kadar hukuk verip hürmet göstermiş değillerdi (Kurnaz, 1991).

Türkler Müslüman olduktan sonra da kadına verilen önem ilk Müslüman Türk Selçuklular ve Anadolu beylikleriyle, Osmanlıların ilk yıllarında da devam etmişti. Bu duruma Arap ve Hıristiyan dünyalarında rastlanmıyordu (Turan, 1979).

Daha sonraları, yukarıda bahsedilen kültürlerin tesirleriyle, asırlar boyu kökleşip gelişen “kadını hor görme zihniyeti”, kadınları ikinci plana atmış, onların öğrenim ve gelişimini gerekli görmemiş, hatta kabul etmek dahi istememiştir. Kadın bazı çevrelerde sadece bir zevk vasıtası, bazı çevrelerde de ev işlerini yapmakla vazifeli sayılır hale gelmiştir (Cunbur, 1997).

İslami dönemde diğer İslam toplumlarında olduğu gibi Türk kadınları genellikle erkeklerle aynı eğitim ve öğretim imkanlarına sahip olamamışlardı ki, bu durum Ortaçağda batı ülkelerinde de aynıydı. Buna göre, İslam dünyasında kadınlar mevcut örgün eğitim kurumları yerine, ya kendi evlerinde veyahut belli merkezi evlerde eğitiliyorlardı. Eğitim konuları ise, sadece, din, ev ekonomisiydi. Ancak, İslam Türk tarihinde, zaman zaman özellikle şiir, hadis ve tasavvuf konularında bir çok kadın alimin yetiştiği bilinmektedir (Oktay ve Öztürk, 1991).

Tanzimat dönemine kadar eğitim müesseseleri Sıbyan ve Enderun mektebleriyle medreselerden ibaretti. Kızlar ise sadece Sıbyan mekteblerine devam edebilmekteydiler. Daha fazla eğitim imkanı tanınmıyor, daha doğrusu böyle bir ihtiyaç duyulmuyordu. Sadece idareci ve ulema zümresinden kişilerin kızları, ailelerinin desteği ile evlerinde özel ders alabiliyorlardı (Kurnaz, 1991) .

Osmanlı İmparatorluğunda, bir çok medrese ve mektep, vakıf yoluyla kadınlar tarafından kurulduğu halde, bu kuruluşlarda kadınların okuma hakkı olmamıştır. Tanzimat’la (1839–1908) birlikte Batı’nın her alanda görülen tesirleri. Türk kadını açısından da bazı yenilikler getirmiştir. Mesela, Fransa’nın Duruy Kanunu’ndan (1867) etkilenecek hazırlanan “Maarif-i Umumiye Nizamnamesi” (1869) çıkarıldıktan sonra kızlar için Darülmuallimat (öğretmen okulu). Rüştîyeler (ortaokul) ve Sanayi okulları açılmıştır. Kısacası Tanzimat dönemi, Türk kadınına devlet eliyle mesleki ve kültürel açıdan eğitim kapılarının açıldığı

bir dönem olmuştur(Taşkıran 1973). II. Meşrutiyet Döneminde ise, (1909–1918) her alanda olduğu gibi kadınların eğitimi konusunda da tartışmalar hızlanmıştır. Halide Edip Adıvar, Ziya Gökalp, Abdullah Cevdet, Tunalı Hilmi, Celal Nuri gibi Türk aydınları, kızların eğitimi üzerinde durmuşlardır. Bu dönemde edebiyat ve fikir alanında ünlü bir kadın olan Halide Edip Adıvar'ın, eserlerinde kadına daima seçkin bir yer verdiği görülür. Halide Edip Adıvar'a göre, kadınlar belli bir eğitimden geçirilmeden kendilerine verilen haklardan faydalanamazlar. Ayrıca, ilk terbiyecisi olarak kadının çok iyi eğitilmesi gerekmektedir (Kurnaz, 1991).

Türk kadını, yükseköğretim imkanına ilk defa Meşrutiyet döneminde kavuşmuştur. İlk olarak 1914 yılında İstanbul Üniversitesi'nde kadınlar için hazırlanan serbest konferanslar, yükseköğretimin ilk basamağı olmuştur. Bir yıl sonra, 1915'te, öğretmen okulları ve liseler için öğretmen yetiştirmek üzere Darülmüallimat-ı Aliye (Kız Yüksek Öğretmen Okulu) bünyesinde İnas Darülfünunu (Kız Üniversitesi) kurulmuştur (Taşkıran, 1973).

Türk kadınının Meşrutiyet döneminde ilk kez yükseköğretim imkanına kavuşması önemli bir olaydır. Bu sayede hem kadınının kültür seviyesi yükselecek, hem de yeni çalışma alanları doğacaktır.

Bu yıllarda Avrupa ve Kuzey Amerika'nın bazı üniversitelerinde tamamen veya bazı şubelerine kız öğrenci kabul edilmediği düşünülürse, bunun önemi daha iyi anlaşılacaktır (Kurnaz, 1991).

Ancak, bütün bu gelişmeler yeterli olmuyordu. İstanbul'daki öğretmen okulu (Darülmüallimat) mezunları, taşraya gitmediği için, oradaki kız okulları öğretmen bakımından yetersiz kalıyordu. Bu nedenle daha sonra 9 vilayette daha öğretmen okulu açılmıştı, Türkiye Cumhuriyeti'nde 1923-1924'de 1081 kadın, 9121 erkek öğretmen vardı. Meşrutiyet dönemi öğretmen okullarından yetişen bu öğretmenler, Cumhuriyet'in eğitim ordusunda görev almışlar, yeni neslin yetişmesi için büyük gayret göstermişlerdir (Kurnaz, 1991) .

Cumhuriyet'in kuruluş yıllarında dinamik ve çağdaş bir toplum kurmak için eğitimin geliştirilmesi amacıyla yönelik olarak yeni düzenlemeler hızla yapılmaya başlanmıştır. Bu yıllarda Atatürk,"... Kadınlarımız, erkeklerden daha aydın, daha feyizli, daha fazla bilgili

olmaya mecburdurlar...” diyerek, kadın eğitimine gereken önemin verilmesini istemiştir. 1 Mart 1922’de Büyük Millet Meclisi’ni açış nutkunda, eğitimin önemi üzerinde ısrarla dururken, “Kadınlarımızın da aynı tahsil derecelerinden geçerek yetişmelerine önem verilecektir” sözleriyle, erkek ve kadın eğitiminde eşitlik esasını da dile getirmiştir (Taşkıran, 1973) .

1924 yılında çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu ve Teşkilat-ı Esasiye Kanunu ile “ilköğretim devlet okullarında mecburi ve parasızdır” ilkesi getirilmiş, Seriyeye ve Evkaf Vekâletine ve özel vakıflara bağlı bütün okullar Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlanarak her Türk vatandaşının ilköğretim görebilmesi için gerekli tedbirlerin alınması devlete bir görev olarak verilmiştir.

Eğitim sisteminin her alan ve kademesinde, kadınlarımızın eğitim imkanlarından cinsiyet farkı gözetilmeksizin faydalandırılması, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nda da belirtilmektedir. Diğer taraftan eğitimde eşitlik ilkesi, 1982 Anayasası’nın 10. ve 40. maddelerinde de yer almaktadır.

Kadınlara yönelik tüm eğitim çalışmaları her açıdan çok sınırlı kalmıştır. Kadın haklarında bir çığır açılması, Cumhuriyet döneminde kabul edilen (1926) “Medeni Kanun” ile gerçekleştirildi. 1927 yılında, bazı istisnalar dışında, tüm okullara erkek ve kızların birlikte devam etmeleri (karma eğitim) uygulaması başlatıldı. Eğitim, başlatılan devrimlerin yerleştirilmesinde ve bunların temelini oluşturan “çağdaş” ve “demokratik” değerlerin topluma benimsetilmesinde bir araç olarak kabul edildi. Türk Eğitim Sistemi, “modern”, “laik”, ve “millî” ölçütlere göre yeniden kuruldu. Yeni Türk alfabesi kabul edildi, “dil, din, ırk ve cinsiyet ayırımı gözetilmeksizin herkesin yararlanmasının sağlanması” çabaları bir seferberlik anlayışı ile sürdürüldü. Bu bağlamda, kadın nüfusun eğitim düzeyinin yükseltilmesine (Kadınların özgürleştirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesinin etkili bir aracı olarak) özel bir önem verildi (Bülbül, 1992).

Kalkınma planlarında, eğitim sistemimizde kadınlar için (ilk üçünde) ayrı hedefler ve tedbirler yer almamıştır. Çünkü eğitim sisteminin geliştirilmesi, kadın ve erkeğin aynı derecede eğitim görmesine bağlıdır. Eğitim, istenilen bir yaşama düzenine ulaşmak için kalkınmanın en etkili araçlarından birisi olarak kabul edilmesine karşın, kadın eğitiminin bu

kalkınma çabalarına ne ölçüde yararlı olduğu da tartışma konusudur. “Toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı sağlayan ve fırsat eşitliği ilkelerini gerektiren en etkili araç” olduğu söylenmesine rağmen, bu gün Türkiye’de, genel olarak okur-yazarlıkta, ilkokula, ortaokula, liseye, meslek okullarına ve yüksek okullara devam da kız ve erkek eşitliğinden söz etmek imkânsızdır (Ergil, 1979).

Günümüz kadını bilinçli, yaratıcı ve üretici olmak durumundadır. Yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almamış, üretici gücü olmayan bir kadının toplumda saygın bir yeri olması düşünülemez. Bilim ve teknoloji çağının kadını iyi anne, iyi ev kadını niteliklerini korumak, aynı zamanda iyi bir meslek elemanı olmak zorundadır. Ailenin temeli olan kadın aynı zamanda da geleceğin sahipleri olan çocuklarımızın da ilk eğitimcileridir. Eğitimin esası, önce alındığına göre, kadınlarımızın eğitimi de bir kat daha önem kazanmaktadır. Toplumsal yapımızda temel öge ailedir, ailenin temeli ise annedir. Bu gerçek daima hatırd tutulmalıdır (Göktekin, 1992).

Bu amaçlardır ki kadının eğitim sürecine katılmasını önleyen engellerin ortadan kaldırılması, onların genel, mesleki ve teknik eğitimlerine önem verilmesi ve bu eğitimin niteliğinin, çağımız koşullarına uygun biçimde yükseltilmesi gerekir. Kalkınan bir ülke olarak Türkiye, gelecek yıllarda, kadın eğitimine daha fazla önem vererek, bu eğitimi çeşitlendirmek, yaygınlaştırmak, niteliğini arttırmak ve verimliliğini geliştirmek zorundadır. Kadınların eğitiminden söz ederken, erkeklerin eğitim durumundan da söz etmeliyiz. Çünkü cinsiyet olarak kadınların karşıtı, erkeklerdir. Bu nedenle zaman zaman kadınlara ilişkin veriler, erkeklerle karşılaştırılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki verilere bir göz atmakta yarar vardır.

Çizelge 3.3’te görüldüğü gibi 2000 yılı Genel Nüfus Sayımı verilerine göre; nüfusumuz 67.803.907’e ulaşmıştır. Bunun 33.346.735’i kadın, 34.346.735’i erkektir.

Çizelge 3.3: Cinsiyete Göre Türkiye Nüfusu (DİE, 2000)

YIL	TOPLAM	KADIN	ERKEK
2000	67.803.907	33.346.735	34.346.735

Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana temel eğitimin zorunlu olduğu Ülkemizde, 1928 yılında Türk alfabesinin kabulü ile yok denecek kadar az olan okuma-yazma oranı 1935 yılında kadınlarda %9,8'e erkeklerde ise %29,4'e yükselmiştir. Çizelge 3.4'te yıllara göre okuma-yazma oranları verilmektedir. Tabloya göre okuma-yazma bilen kadın ve erkek nüfus oranı 1935 yılından günümüze sürekli artmakla birlikte 1960 yılından sonra özellikle kadın nüfusta daha fazla bir artış gözlenmektedir. 1980'li yıllarda gerçekleştirilen okuma-yazma kurslarına kadınların daha fazla katılımı sonucu, kadınlardaki okur-yazarlık oranı günümüze kadar gerçekleşen en yüksek artışı göstererek 1980–1985 döneminde %54,7'den %68,2'ye yükselmiştir. 1990 yılında yapılan genel nüfus sayımına göre okur-yazarlık oranı kadınlarda daha fazla artış göstererek %72,0'a ulaşırken erkeklerde %88,8'e yükselmiştir (BKSSGM, 1998).

Çizelge 3.4: Sayım Yılı ve Cinsiyete Göre Okuma Yazma Bilen Nüfus Oranı ve Okuma Yazma Bilen Nüfus İçerisindeki Kadın Oranı (6 ve daha yukarı yaştaki nüfus (DİE, 1990)

SAYIM YILI	Okuma-yazma bilen Nüfus oranı (%)		Okuma-Yazma Nüfus İçinde Kalan Kadın Oranı (%)
	Kadın	Erkek	
1935	9.8	23.4	23.4
1945	16.8	43.7	27.9
1955	25.6	55.9	30.8
1965	32.8	64.1	33.1
1975	50.5	76.2	38.5
1985	68.7	86.2	43.5
1990	72.0	88.8	44.2

Türkiye'de "eğitim hakkı" Anayasa güvencesi altına alınmıştır. 1982 Anayasa'mızın 42. maddesinde "kimse eğitim ve öğretim hakkından yoksun bırakılamaz" hükmü yer almıştır. Aynı madde de "İlköğretim kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır" ifadesi yer almaktadır (TC Anayasası, 1982). Anayasamız tarafından eğitim hakkının güvence altına alınmasına karşı okur-yazar oranlarına bakıldığında kızların erkeklerden daha az olduğu görülmekte, bu ayırım çizelge 3.5'teki okullaşma oranlarına baktığımız da daha net olarak göze çarpmaktadır.

Çizelge 3.5: Türkiye’deki Okullaşma Oranları (MEB, 2004)

Öğretim Yılları	İlköğretim		Ortaöğretim		Fakülte ve Yükseköğretim	
	Kadın	E	Kadın	E	K	E
1997–1998	78,9	92,0	44,5	59,9	17,2	25,2
1998–1999	79,5	97,1	48,7	64,2	17,4	25,2
1999–2000	88,5	99,9	48,4	65,2	17,4	24,6
2000–2001	92,2	99,9	48,0	63,4	17,5	23,9
2001–2002	93,0	100,0	52,7	68,6	18,2	24,1
2002–2003	93,1	99,5	63,5	89,0	20,4	27,6
2003–2004	95,7	100,5	71,9	96,0	20,5	27,5

Eğitimin her düzey ve türünde 52,7hızlı nüfus artışına karşın, okullaşma oranlarında yeterli olmamakla birlikte, büyük artışlar sağlandı. Kadın ve erkek nüfusun okullaşma oranları arasındaki farklar da giderek azaldı. Buna karşın, eğitimin her düzeyinde, okullaşma oranları kalkınmış ülkelere göre düşüktür ve nüfusun okullaşma oranları arasındaki farklar da giderek azaldı. Buna karşın, eğitimin her düzeyinde, okullaşma oranları kalkınmış ülkelere göre düşüktür ve kızlar var olan eğitim olanaklarından erkekler kadar yararlanamamaktadırlar (Bülbül, 1992).

Anayasamızın ilköğretimi zorunlu kılmasına karşın eğitimin diğer kademelerinde kızların eğitimi ile ilgili herhangi bir teşvik edici unsur bulunmamaktadır. Bu da kızların eğitimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bir diğer etken de biyolojik ve kişilik açısından kadın ve erkek ayrı dünyalarda görülmekte ve çok normal olarak bu görüş eğitime de yansımaktadır. Eğitim amaçları, programları, kitapları, öğretme-öğrenme yöntemleri ve bunun yanında istihdam politikaları ayrımını destekler niteliktedir (Seçkin, 1992).

İlköğretimde okutulan ders kitapları kadınları evin içinde eş, anne ve kocanın yardımcısı, erkeği ise dışarıda çalışan, ailenin geçimini sağlayan ve aile reisi baba olarak göstermektedir (Gümüsoğlu, 1998). Bu da toplumumuzda var olan kadın ve erkeğin geleneksel cinsiyetçi iş bölümünün eğitime yansıtılmasıdır.

1997 yılına kadar zorunlu eğitimin beş yıl olduğu ülkemizde, bu tarihten itibaren zorunlu eğitim sekiz yıla çıkarılmıştır. İlköğretim kanununda yapılan bir değişiklikle ilköğretim

kurumlarının sekiz yıllık okullardan oluşacağı ve kesintisiz eğitim yapılacağı kararı kabul edilmiştir. Söz konusu kanun 18 Ağustos 1997 tarih ve 23084 sayılı Resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiş olup, 1997–1998 öğretim yılından itibaren uygulamaya konmuştur. Sekiz yıllık eğitim kız çocuklarının okullaşması açısından önemli bir artış sağlayacak ve orta düzey okullara devam etmeyi kolaylaştıracaktır (BKSSGM, 1998).

1999–2000 Öğretim Yılı İlköğretim kademesinde öğrenci sayılarına bakıldığında ise sekiz yıllık zorunlu eğitimin, kız öğrencilerin aleyhine bir durum geliştirdiği çizelge 3.6’da görülmektedir. Kız öğrencilerin oranı yüzde 45.84’e gerilemiştir.

Çizelge 3.6: İlköğretimdeki Kız ve Erkek Öğrencilerin Sayıları ve Oranları (MEB, 2000)

1999–2000 yılı Öğrenci Sayısı				
Toplam	Erkek	%	Kız	%
9915280	5369958	54.16	4545322	45.84

İlköğretim olanaklarının yeterli ve doyurucu düzeye getirilmesi bile tümüyle etkili bir yol değildir. Belli bir düzeyde kadın eğitim olanaklarının geliştirilmesini daha ileri düzeylerdeki gelişmelerle birlikte planlamak gerekmektedir. Dolayısıyla okur-yazarlığın geliştirilmesine dayanan ilköğretim düzeyindeki gelişmeler, meslek ve yetişkin eğitimi ile ileri düzeydeki bilimsel ve akademik programlara katılabilme olanaklarının geliştirilmesi ile birlikte düşünülmelidir (Tan, 1979).

Yine de, Türkiye’de sekiz yıllık zorunlu temel eğitimin uygulanmasına geç de olsa başlanmasının uzun dönemdeki etkileri çok önemlidir (Çilingiroğlu, 1998). Sekiz yıllık eğitim zorunludur. Daha sonraki eğitim kurumlarında kızların devamında yasal bir engel yoktur ancak ataerkil toplum yapımızın uzantısı olan geleneksel değerler erkek çocuğunu öne çıkarmakta bu durum da kız çocuklarının eğitimini olumsuz yönde etkilemektedir (TBMM, 1998). Bu olumsuz etki eğitimin diğer kademelerinde de kendini belirgin olarak göstermektedir.

İlköğretimde bölgelere göre öğrenci sayılarının verildiği çizelge 3.5'e bakıldığında, sosyo-ekonomik yönden gelişmiş olan Marmara Bölgesinde ki kız-erkek öğrenci sayılarının eşit olmasına karşın, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde erkek öğrencilerin çoğunlukta olduğu gözlenmektedir. Kız çocuklarının iş gücünden daha fazla yararlanması, erken evlilikler, okula geç başlama, kızların eğitimine ilişkin güdülenme eksikliği, kızların okula gitmemelerine yönelik direnç gösterilmesi, ataerkil değer yargıları değer yargılan ve uygulamaları ayrıca müfredatın içindeki cinsiyetçi olumsuzluklar, eğitimin maliyetinin yüksekliği özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu da kız çocuklarının eğitimini olumsuz yönde etkilemeye devam etmektedir.

Çizelge 3.7: İlköğretimde Bölgelere Göre Öğrenci Sayısı (MEB, 2000)

Bölgeler	Öğrenci Sayıları		
	Toplam	Erkek	Kız
İç Anadolu	1643562	863964	779598
Marmara	2492152	1318534	1173618
Ege	1189343	628295	561048
Akdeniz	1328958	708054	620904
Doğu Anadolu	927791	550139	377652
Güney Doğu Ana.	1164673	680793	483880
Karadeniz	1168801	620179	548622

Eğitimde özellikle kadın eğitiminde İlköğretimden Yüksek öğretime dev adımlar atılmışsa da iki cins arasındaki dengesizlik hala önemini korumaktadır. Kız çocuklarının eğitimine verilen önemin arttığı ancak eşitsizliğe dayalı geleneksel anlayışın silinmediği gözlenmektedir (Işıksoluğu, 1997).

Yüksek öğrenime kızların katılımı, yıllar içinde artış göstermekle birlikte, erkeklerle eşitlikten çok uzak oranları yansıtmaktadır. 1982–1983 ders yılında yüksek öğrenimde kız öğrenci oranı %31.35 iken, 1994–1995'de bu oran %38.46'ya yükselmiştir. Buna koşut bir biçimde yüksek öğrenimden mezun olan kız öğrenci oranlarında da artış vardır ancak her iki rakamda yüksek öğrenimdeki paylarının, toplamın 1/3'ü civarında olduğuna işaret ederek, eşitsizliği vurgulamaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı 1999–2000 verileriyle Türkiye de yüksek öğrenim gören toplam 1376004 öğrenciden 558367'si kız öğrencidir. Bu sayı

toplam içindeki kız öğrenci oranı % 40,58'dir. Batı ülkeleriyle karşılaştırıldığında bu oran düşük değildir.

Lisansüstü eğitime katılımında kadın-erkek ayrımı yapılmamaktadır. Yüksek lisans ve doktora yapan kız öğrencilerin oranları erkeklerle göre yine eşit değildir. 1994–1995 öğretim yılında yüksek lisans öğrencilerinin yüzde 36.56'sı, doktora öğrencilerinin ise yüzde 35.52'si kız öğrencilerdir (TBMM, 1998).

Üniversite eğitiminde de bazı alanlarda belirgin olarak daha yoğun bir varlık sergilemektedir. Bu alanlar ya "dil ve edebiyat", ya "beşeri bilimler", ya da "sanat" gibi Batıda da "kadına uygun" diye düşünülen "daha az yorucu" diye nitelenen kadınsı alanlar, yada prestij ve sağladığı maddi ödüller itibarı ile bugün toplumda çok gözde sayılmayan dolayısıyla da toplumsal talebin az olduğu (örneğin, matematik ve doğal bilimler) alanlarıdır. Türkiye özelinde özgün bir niteliği olduğunu düşünmek kabildir (Acar, 1994).

Türkiye'de yüksek öğrenim yapısı kız öğrenciler açısından değerlendirildiğinde, bu yapı içerisinde cinsiyete dayalı bir ayrışma ve katmanlaşmanın var olduğu yadsınamaz (Acar, 1994). Çeşitli yüksek öğretim kurumlarına kadınların katılım oranları,1994–1995 yılı verilerine göre şu şekilde dağılmaktadır:

- Ev Ekonomisi: %80
- Tıp ve Sağlık İşleri: % 64
- Kitle iletişimi ve Dokümantasyon: %62
- Ticari Sanat ve Endüstriyel Programlar: %55
- Doğal Bilimler: %5
- Beşeri Bilimler: %37
- Mühendislik: %20

Türkiye'de kadınların eğitim görmelerinde karşılaşılan engeller şöyle özetlenebilir (Tunç, 1969):

—Geleneklerden kaynaklanan engeller: Özellikle erken evlenmelerin olduğu durumlarda, ev işlerinde kızların aileye yardım etmek için eğitim kademelerinin her hangi birinden ayrılmasıyla eğitim kapısının kapatılması.

—Kırsal toplumun olanaksızlıklarından kaynaklanan engeller.

—Ekonomik zorluklardan kaynaklanan engeller. Maddi sıkıntı içinde olan aileler önceliği erkek çocuğunun eğitimine vermektedir.

—Dini etkenler

3.3.2.Kadının çalışma yaşamına katılımı

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

Tarihsel olarak kadınlar, çeşitli biçimlerde üretim faaliyetlerinde her zaman, yer almışlardır. Önceleri avcılıkta ve tarımda cinsiyete dayalı işbölümüyle birlikte tarım ve ev işlerinde çalışan kadınların daha sonraları ücretli olarak çalışma hayatına girmeleri ve ekonomik bağımsızlıklarına kavuşmaları, ezilmişliklerinden kurtulmalarının bir anahtarı gibi görülmektedir. Çeşitli feminist çalışmalar kadına karşı yapılan ayrımcılığın, çalışma hayatına da yansındığını ve bu eşitsizliğin kamu alanındaki üretim yeri ilişkisi içinde yeniden üretildiğini göstermektedir (Kavacıklı, 1992)

Kadınların çalışma yaşamına ilişkin tarihsel sürecin insanlık tarihi ile örtüştüğü kabul edilebilir. Çünkü kadın evdeki anne, eş rolü ile birlikte sürekli bir üretim faaliyetinin içerisinde. Bu noktada da hangi tür kadın çalışmasının, kadın işgücü olarak kabul edileceğinin tespiti gerekmektedir. “İstihdam”, “gelir getiren iş”, “çalışma”, “İktisadi faaliyet” gibi kavramlar, cinsiyete dayalı iş bölümü çerçevesinde ele alındığında, farklı anlamlar kazanmaktadır. Genel kabul gören, sadece kadınların yaptığı ve gelir getirmeyen işlerin bir iktisadî faaliyet olarak kabul edilmemesi ve dolayısıyla toplumsal üretime katkısının göz ardı edilmesidir. Temizlik, yemek pişirme, çocuk doğurma, çocukların ve ailenin diğer bireylerinin bakımı gibi faaliyetler hâlâ iktisadi faaliyet tanımı dışında bırakılmaktadır. Bu durum, kadınların üretim sürecine katkısının, gerçekleşenin çok altında yansıtılmasına neden olmaktadır (Anker vd., 2000).

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

- 1.Genel olarak kadınlar, iş alanlarındaki gelişmelerden en son yararlanan, kısıntılardan da ilk zarar gören kesim olmaktadır.
- 2.Ekonominin genel gelişme süreci içinde kadın işgücüne talep başlangıçta artarken, bir noktadan sonra kadınların ücretli işgücü içindeki oranlarının azaldığı araştırmalarla kanıtlanmıştır.
- 3.İşsizliğin ve sürekli düşük istihdamın olduğu dönemlerde kadın çalışanlar, erkeklerin egemenlik alanına yönelen bir tehdit olarak görülmektedir.
- 4.İş olanakları hem kadın hem erkek için sınırlı olsa da kadınlar erkeklerle haksız rekabet ediyorlarmış gibi değerlendirilmektedirler.
- 5.Toplumda kadınlık rolleri ile ilgili kavramlar, kadınların çalışma alanındaki sınırlarını oluşturmaktadır. Bu konudaki yapısal, ekonomik ve toplumsal etmenler birbirini desteklemektedir.
- 6.Ekonomik gelişme sürecinde ailenin küçülmesinin, kadınların istihdam olanaklarına olumsuz etkileri olduğu saptanmıştır (Özdamar vd., 2000).

Kadının çalışma hayatına girerek buradaki rolünün artması, II. Dünya savaşıyla birlikte olmuştur. Bunun nedeni, savaş sonrası askere giden erkeklerin yerine, ekonomik dengenin korunabilmesi için kadın işgücüne duyulan ihtiyaçtır.

1990 yılında dünyada toplam 854 milyon dolayında kadının ekonomik olarak aktif olduğu ve bunun toplam işgücününün %32,1'ini oluşturduğu belirtilmekte, 15 yaş yukarısında kadınların da yaklaşık üçte birinin (%34,3) işgücünde yer aldığı görülmektedir. Ancak, bölgeler ve ülkeler arası farklılıklar büyüktür. Gelişmekte olan ülkelerde kadın işgücündeki artış oranı endüstrileşmiş ülkelere göre daha düşüktür. Gelişmekte olan ülkelerde kadın işgücü tarım sektöründe yoğunlaşırken, gelişmiş ülkelerde hizmet sektörü kadınların yoğun olarak çalıştığı sektör olmakta, ücretsiz aile işçiliğinin yerini, ücretli çalışan kadın emeği almaktadır.

Endüstri sektörü gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından kadın istihdamında ikinci sırada yer almaktadır (Koray vd., 2000). Müslüman Arap ülkelerinde de kadının işgücüne katılımı, dini faktörlerin etkisiyle çok düşüktür. Ülkelerin gelişmişlik durumları, sektörel, kültürel, ideolojik farklılıklarının yanı sıra özellikle 1980 sonrasında tüm dünyada ülkeler arası rekabetin artması ve yeni teknolojilere geçiş, kadın istihdamının yapısını değiştiren faktörlerdendir. İleri teknoloji kullanımı ve nitelikli işgücü istihdamı kadın işgücü talebini daraltmakta ve kadın işsizliği artmaktadır.

Kadın için, bütün dünyada sadece işgücüne katılma oranlarının giderek yükselmesi kesinlikle bir çözüm olmamış, aksine kadın çalışma yaşamı içinde yer aldıkça hem işgücünün bollaşması hem de daha aza razı olan bir işgücünün ortaya çıkmasıyla birçok işte çalışma koşulları iyileşmemiş, hatta giderek kötüleşmiştir. Kadının ev dışında çalışmasının toplum ve kadın adına doğurduğu olumlu gelişmelere karşın birçok olumsuz sonucun da su yüzüne çıktığı bir gerçektir (Koray vd., 2000). Kadınlar ekonomik duruma göre işgücüne en son dahil edilen, kendisinden en önce vazgeçilen işgücü konumundadırlar. Kadınlar, yedek iş gücü olarak kullanılmaktadırlar.

Kadının çalışma hayatına katılımıyla bitmeyen, tersine işe girdiği andan itibaren başlayan eşit olmayan uygulamalarla bütün ülkelerde sürekli mücadele edilmektedir. Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO) dünyanın dikkatini kadının çalışmasına çeken faaliyetlere önderlik etmiş; ILO'nun prensip ve standartları daha sonra Kadına Karşı Her Tür Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW)'ne alınmıştır. CEDAW kadın işgücünün temel haklarını açıkça ifade etmiştir (Akhun vd. , 1999).

Birleşmiş Milletler İkinci Dünya Kadın Konferansının ardından 1979 yılında Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi (CEDAW) Genel Kurulu tarafından kabul edilmiş ve 1980 yılında üye ülkelerin imzasına açılmıştır. CEDAW Sözleşmesi, BM sisteminde Çocuk Hakları Sözleşmesi'nden sonra en geniş katılımlı sözleşme olma özelliğini taşımaktadır ve aralarında Türkiye'nin de bulunduğu yaklaşık 165 ülke tarafından imzalanmıştır (BKSSGM, 2000) CEDAW Sözleşmesi taraf devletler tarafından yaşamın her alanında kadın-erkek eşitliğinin sağlanması amacıyla, kadın ve

erkeğin kalıplaşmış rollerine dayalı ön yargıların, geleneksel ve diğer bütün uygulamaların ortadan kaldırılmasını sağlamak için sosyal ve kültürel davranış kalıplarını değiştirmek üzere tüm geçici ve özel önlemlerin alınmasını hükme bağlamaktadır (Gürol,2000).

Bu çok kapsamlı ve bağlayıcı sözleşmeye rağmen bugün hâlâ kadının işgücüne katılımı daha işe alınış aşamasından başlamak üzere sorunlarla birlikte gündeme gelmekte ve kadın-erkek meslekleri ayrımı ve cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık boyutlarında eşitliğe aykırı uygulamalar ve noktalara ulaşabilmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin kadın işgücü alanında sağlandığını söylemek söz konusu değildir

Ülkemizde kadınların çalışma hayatına girmesi, 19.yüzyıl Osmanlı dönemine kadar uzanır. Batılılaşma hareketinin de etkisiyle 1870’de kurulan ilk kız öğretmen okulu (Darülmualimat) bir başlangıçtır. Ancak toplumun geleneksel (cinsiyetçi işbölümü) yapısına uygun olarak, okulun müdürü erkektir ve okulun işlerini yürütmek için bir kadın müdire atanmıştır. (Tan, 1996), bu düzenlemenin, eğitim sistemimizde müdürün erkek, muavinin kadın olması biçiminde gerçekleşen bir tür aile modelinin de başlangıcını oluşturduğunu belirtmektedir.

Türkiye’de kadınlar, 3 Mart 1924 tarihinde Tevhid-i Tedrisat Kanunu’nun kabul edilmesinden sonra kamu yönetiminde görev alma hakkını elde etmişlerdir (Acuner ve Sallan, 1993).

Türkiye’de kadınların işgücüne katılımının, gerek kendileri gerekse aile ve toplumsal kalkınma için önemli olduğu kabul edilmekle birlikte işgücüne katılım oranları düşüktür ve yıllara göre sürekli bir azalma da göstermektedir. Yasalardaki eşitlikçi yapıya rağmen, kadının nitel gelişimini ve işgücü piyasasına girişini sağlayacak gerekli mekanizmaların oluşmaması bu düşüşün önemli nedenlerinden biridir. Ekim 1990’da %34 olan işgücüne katılma oranı 1995’te %30,7’ye gerilemiştir. Erkeklerin işgücüne katılım oranı aynı dönemde %75,3’ten %71,2’ye gerilemiştir. Kırdaki tarım sektöründe, yoğunlukla aile işletmelerinde “ücretsiz aile işçisi” olarak çalışan kadın, göçle kente geldiğinde, kent işgücü piyasasına girememekte, işgücü dışında kalarak genellikle “ev kadını” olmaktadır.

Türkiye’de kadınların işgücü piyasasında ki durumunda aşağıda belirtilen özellikler dikkat çekmektedir:

- 1.Kadınların istihdam içindeki oranları, 1950’li yıllardan bu yana tarımın payının ağırlıklı olarak azalması paralelinde, düzenli ve hızlı bir biçimde düşmektedir.
- 2.Kadınların ağırlıklı olarak tarım sektöründen hizmetler sektörüne kaydığı gözlenmektedir.
- 3.Kadınların ücretsiz aile işçiliği konumları hâlâ yüksek bir oranda sürmektedir. Buna karşılık ücretli ve işveren konumundaki kadın sayılarında önemli bir artış bulunmamaktadır.
- 4.Kadınların eğitim düzeylerinin düşük olması da istihdamda yeterince yer alamayışlarının bir gereğesi olmaktadır.
- 5.Kadınların işgücüne katılma oranları yaşa göre ciddi bir farklılık göstermekte ve en yoğun olarak 20-29 yaşları arasındaki kadınlar işgücüne katılmakta, bu yaşlardan sonra çeşitli nedenlerle iş hayatından uzaklaşmaktadırlar (Demirel vd., 1999).

Kadınların işgücüne katılımları açısından kırsal ve kentsel alanlar arasında da ciddi farklılıklar vardır. Çizelge 3.8 ‘de görüldüğü gibi 2000 yılı verilerine göre kırsal alanda işgücüne katılım; kadınlarda %34,9 iken erkeklerde %76,6 kentsel alanda kadınlar için 15,7 olan oran, erkeklerde %70,3’tür.

Çizelge 3.8 : İş Gücüne Katılım Oranları (DİE. , 2000)

Cinsiyet Y ı l l a r	Kadın			Erkek		
	Türkiye	Kent	Kır	Türkiye	Kent	Kır
1990	34,0	17,0	51,9	75,3	72,3	78,8
1991	32,3	13,8	52,0	72,4	70,0	75,1
1992	31,7	16,3	48,7	72,4	69,0	76,5
1993	30,6	16,7	46,3	70,3	68,0	73,2
1994	29,0	16,2	43,7	72,0	68,6	76,2
1995	30,7	15,5	48,7	71,2	66,6	77,0
1996	29,4	14,3	48,2	70,6	66,1	76,4
1997	25,2	16,1	36,9	69,9	66,8	73,9
1998	27,7	15,2	44,4	69,5	65,5	74,8
1999	27,4	16,5	49,1	70,1	65,9	76,7
2000	23,0	15,7	34,9	72,6	70,3	76,6

Türkiye’de kadın işgücü özellikle tarım kesiminde yoğunlaşmaktadır. Erkek işgücünün tarımdan kopması nedeniyle yıllara göre tarımda erkek işgücünde bir azalma görülürken, erkek emeğin yerine ikame edilen kadın nüfusu tarım işgücü içinde artmaktadır. Ekim 1995 verilerine göre; istihdam edilen kadınların %74,8’i ve erkeklerin ise sadece %36,1’i

tarım sektöründedir. Bu artışa rağmen kadınların ekonomik kazanımlarının artmadığı görülmektedir. Çünkü tarım sektöründe çalışan kadınların %88,3'ü “ücretsiz aile işçisi” konumundadır. Böylelikle kadınlar, ya “ev kadını” konumuna girmekte ya da marjinal işlerde sosyal güvenceden yoksun olarak çalışmaktadırlar.

Kadın işgücünün en çok istihdam edildiği ikinci sektör hizmet sektörüdür. Bu sektördeki iş alanlarından bazıları özellikle “kadınlar için uygun alanlar” olarak toplumsal kabul görmüşlerdir. Kadın işgücünün yer aldığı üçüncü sektör olan sanayi sektörü, özellikle imalat sanayi halen kadın işgücünün oldukça sınırlı olduğu bir sektör olma özelliğini korumaktadır. Oysa aynı sektörde emek yoğun sanayi dalları için kadınlar halen tercih edilen işgücü konumundadır. Her iki sektörde de özellikle kayıt dışı işyerlerinde yoğunlukla kadın ve çocuk işgücü her türlü sosyal hak ve güvenceden yoksun olarak çalıştırılmaktadır.

Kadınların istihdam edildikleri meslek alanlarına bakıldığında Ekim 1995 verilerine göre %6,1'lik bir oranla ilmi-teknik mesleklerin başta geldiği görülmektedir. Aynı yılda kadınların en düşük oranda yer aldığı meslek ise %0,8'lik bir oranla üst kademe yöneticiliktir (Coşkun, 1998).

Kadın işgücü ucuz emek olarak emek-yoğun iş kolları olan tekstil, gıda, hazır giyim tütün gibi sanayi dallarında yoğunlaşmıştır. Ancak, tarım sektörü ile karşılaştırıldığında bu sektördeki kadın işgücü oranı düşüktür.

Tarım sektöründe çalışan kadınların “ücretsiz aile işçisi” konumunda olmalarının yanı sıra, sanayi ve hizmetler sektöründe çalışan kadınlar da iş kolu veya işyerinin en alt kademelerinde yoğunlaşmaktadırlar (Coşkun, 1998). Düşük statülü işler, düşük ücretleri, süresiz ve geçici çalışmayı, sosyal güvencesizliği beraberinde getirmektedir.

Kadınlar çalışma yaşamına girerken de girdikten sonra da cinsiyet temelli ayrımcılıktan etkilenir ve engellenirler. Bu, göz ardı edilemeyecek bir olgudur. Belli iş ve mesleklere kadınların kabul edilmemesi, bazı iş ve mesleklerde kadın oranının dondurulması, işe alıfta ve işyerindeki görev dağılımında kendilerine erkeklerle eşit davranılmaması, beceri isteyen

işlere hazırlayıcı hizmet-içi eğitimden mahrum olmaları, ücretlerin düşük tutulması, evlenme ve çocuk doğurma hallerinde işlerine son verilmesi, kriz ve ekonomik gerileme durumlarında evli kadınların erkeklerden önce işten çıkarılması vb. durumlar cinsiyet temelli ayrımcılık örnekleridir (Kavacıklı, 1992).

Yüzyıllar boyunca kadın, ailede, eğitimde, sosyal hayatının diğer boyutlarında bağımlı, itaatkar, boyun eğen bir kişilikle yetiştirilmektedir. Kız çocuğa edilgen/kabullenici roller, erkek çocuğa hakimiyetçi/etken roller benimsetilir (Gerni, 2001). Toplumun temel şartlanmalarıyla kadın önce ev işlerinden, çocuk bakımından sorumlu tutulur. Toplumda meslekler cinsiyet temeline göre tanımlandığı için, kadının anne ve eş statüsünü devam ettiren hizmet verici bazı meslekler kadın meslekleri haline gelmiştir. Öğretmenlik, hemşirelik, doktorluk gibi bazı meslekler kadının geleneksel rol tanımına uygun gelen bakım, gözetim ve yetiştirme niteliği taşıyan görevlerdir.

Toplumun kadınlardan birincil beklentisi ev ve aile ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmeleridir. Çalışmak isteyen kadın, piyasadaki işler arasında seçim yaparken bu sorumluluklarından bağımsız karar verememektedir.

Sosyalleşme sürecinde kendilerine öğretilen ve kendilerinin de içselleştirdikleri aile içi rolleri asli rolleri olarak gören kadınların, çalışma hayatına girseler bile bunu “aile bütçesine katkı” olarak gerekçelendirdikleri böylece çalışmayı ailesel rollerinin arasına dahil ederek adeta “meşrulaştırdıkları” çok sık gözlenen bir durumdur (Özen, 1997).

3.3.3.Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılık

Toplumsal çevremiz yaşamımızı niteleyen ve değiştiren en önemli öğedir. Tüm çevre koşulları içinde ekonomik gereksinmeler yoluyla bizi etkileyenler, en önemli olanlardır.

Kadın ve erkeğin ekonomik durumu incelendiğinde aradaki fark çok dikkat çekicidir. Ekonomik kalkınma sadece erkeğe özgü düşünülmektedir. Kadının yapmasına izin verilen işler ise, içinde bulunduğu koşullarla ekonomik yeteneklerini geliştirememesi sonucu, eski ve ilkel türden işlerdir. Ekonomik konum açısından erkek, kadından binlerce yıl önde olduğu düşünülmektedir.

İnsanlığın ekonomik konumu, her dönemde ve her toplumda esasen erkeğin eylemlerince belirlenir; Kadın payını erkek aracılığıyla sağlar. Kadın eşlerin durumu kocanın ekonomik gücünü yansıtır. Kadınların ekonomik konumu erkeklerinkine; birey olarak da, kadın ait olduğu erkeğe bağlıdır (Eyüboğlu, 1999).

Kadın cinsinin, sadece kendini, evine ve çocuklarına adayacağı düşünülür. Analık dışında herhangi bir meslek kadına yakıştırılmaz. Oysa bütün dünyada, kadının analık dışında uğraşısı ya da ekonomik özgürlüğü için çalışabileceği görülmüştür. Ortaya çıkan gerçeğe, anneliğin kadını çalışmaktan alıkoyacağı tezi çürütülmüş oldu. Aksi olsaydı eğer, dünya çocuklarına hizmetten başka hiçbir iş yapmayan kadınlarla ve çocuklara hizmetin dışında her işi yapan erkeklerle dolu olurdu (Gilman, 1986).

Kadın her alanda emekçi rolünü en iyi şekilde oynadığı halde, ekonomik olarak karşılığını alamamıştır. Varolan koşullarda, kadın her zaman erkeğe bağlıdır. Erkek, kadının geçiminin sağlayıcısıdır.

Toplumumuzda da şahit olduğumuz gibi, çocuklar ait oldukları cinsiyete ait özelliklerini zamanla edinirler. Genelde erkek çocukları rekabete ve takıma yönelik oyunlara yönlendirilirken, kız çocukları ip atlama evcilik gibi rekabeti barındırmayan, ileride edinecekleri rollere uyum gösteren, hazırlayıcı oyunlar oynarlar (Atabek,1994) .Aile yaşamı içinde çocuklar yetiştirilirken, arzu edilen genelde kız çocuğunun annesine, erkek çocuğunun da babasına benzemesidir. Anne kız çocuğunu kendisinin yetiştirildiği gibi, baba da erkek çocuğunu kendisinin yetiştirildiği tarzda yetiştirmeye özen gösterir. Bütün bu toplumsal yönlendirilmeler sonucunda kız ve erkek çocukları cinsiyet rolleri farklılaşmasına giderler.

Kadınlar çalışma yaşamında işe ilk alınışlarından itibaren gerek ailelerin ataerkil yapısından gerek toplumların geleneksel olarak kadına attıkları rolden kaynaklanan bir ayrımcılığa tabi tutulmakta ve bu nedenle işgücü piyasasında sürekli ikincil konumda değerlendirilmektedirler. Cinsiyete dayalı ayrımcılık; bir kişinin bir kadına, cinsiyetine dayalı olarak bir erkeğe davrandığı veya davranacağından daha olumsuz ya da daha az olumlu davranması (dolaysız ayrımcılık) ve/veya biçimsel olarak eşitlikçi gözükken davranış ve

uygulamaların sonradan kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratması (dolaylı ayrımcılık) olarak tanımlanmaktadır (Acar vd. , 1999).

Uluslar arası çalışma örgütü İLO'nün "İş ve meslek bakımından ayırım" hakkındaki 111 sayılı sözleşmesinde ise ayrımcılık; "İrk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede, eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayırım gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma" şeklinde tanımlanmıştır.

Kadınlar çalışma yaşamına girerken de girdikten sonra da cinsiyete dayalı ayrımcılıktan etkilenir ve engellenirler. Belli iş ve mesleklere kadınla hiç kabul edilmezken, bazı mesleklere kadın oranı dondurulmakta, kota konmaktadır. İşe girdikten sonra da terfi ve yükselmelerde, ücret tespitlerinde kadınlar aleyhinde uygulamalar sürdürülmekte; evlenme ve çocuk doğurmada işten çıkarılmakta; ekonomik kriz dönemlerinde de evli kadınların erkeklerden önce işlerine son verilmektedir.

İstihdamda kadın aleyhindeki ayrımcılıkta aşağıdaki mekanizmalar daha etkili olmaktadır (Demirel vd., 1999):

- 1.Kadının formel eğitim düzeyinin düşük tutulması ve beceri isteyen işlere hazırlayıcı özel beceri kurslarının sağlanmaması,
- 2.Belli iş ve mesleklere kadınların kabul edilmemesi (müfettişlik, vergi kontrolörlüğü gibi),
- 3.Belli iş ve mesleklere kadın oranlarının dondurulması (silahlı kuvvetler ve polis teşkilatının kadınlar için kota ayırması gibi),
- 4.İşe alışı ve iş yerinde ayrımcı uygulamalar (bekar kadınların evlilere tercihi; kadınlara vasıfsız işçi muamelesi yapılması gibi),
- 5.Ücretlerde ayrımcı uygulamalar (iş tanımlarını değiştirerek ücretler farklılaştırma gibi),
- 6.Evlenme ve çocuk doğurma hallerinde işten çıkarma,
- 7.Kriz ve ekonomik gerileme dönemlerinde, özellikle kadınların erkeklerden önce işten çıkarılmaları,
- 8.Kadınları koruyucu mevzuattan dolayı, bazı işlere girmelerinin engellenmesi,
- 9.Sendikalarda, yönetim kademelerinde kadınların çok az temsil edilmesi.

Cinsiyete dayalı ayrımcılık sadece özel sektörde ve küçük işletmelerde değil kamu sektöründe ve çok büyük özel kurumlarda da kendisini aynı şekilde göstermektedir.

Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılığın ortaya çıktığı alanlar şu şekilde sıralanmıştır (Acar vd., 1999):

1. Mesleklere yönlendirmede ayrımcılık
2. İşe eleman alımlarında ayrımcılık
3. İş yerlerindeki tutum, davranış ve değerlendirmelerde ayrımcılık

Kadın çalışmasının en sorunlu alanlarından biri belki de başlıcası, işe girişte ve iş yerinde yaşanan kadın aleyhine ayrımcılıklardır. Cinsiyetçi meslek ayrımı, gelişmiş olsun, azgelişmiş olsun pek çok ülkede varlığı kanıtlanmış olan iki boyutuyla karşımıza çıkmaktadır. Yatay ayırmda kadın ve erkeklerin değişik meslek ve sektörlerde yoğunlaşması, dikey ayırmda ise aynı meslek ve sektörler içinde hiyerarşik düzeylerin cinsiyete göre ayrışması söz konusudur (Günlük ve Pulhan, 2000). Bu ayrışmalarda dikkati çeken nokta, erkeklerin her iki durumda da daha nitelikli işleri yapmaları, niteliksiz işlerin kadınlara bırakılmasıdır. Bu farklılıklar sektörlerdeki cinsiyet dağılımlarında ve karar mercilerindeki kadın ve erkek oranlarında açıkça kendini göstermektedir. Kadınlar daha çok tarım ve hizmet sektöründe ya hiç gelir elde etmeden ya da çok az gelir elde ederek çalışmak durumunda kalmışlardır. Erkekler ise verimliliği yüksek olan sanayi sektöründe hizmetlerin üst kademelerinde ve karar mercilerinde ezici çoğunluğu ellerinde tutmaktadırlar (Eyüboğlu vd., 2000).

Cinsiyete dayalı ayrımcılığın en fazla hissedildiği alan, terfilerdir. Bu konudaki ayrımcılığa ilişkin olarak “cam tavan” kavramı ortaya çıkmıştır. Bu, örgütlerin kadın çalışanları için bulunan gayri-resmi bir terfi sınırını ifade edebilmektedir. Kadınların terfi ettirilmeyişlerinin örgütten ve kendilerinden kaynaklanan sebepleri olduğu düşünülmektedir. Hem kurumlar kadınların duygusal yapıları nedeniyle onları yönetim kademelerine getirmekte isteksiz davranmakta, terfiye yönelik eğitim programlarına kadınlar gönderilmemekte hem de kadınlar kendileri biraz da evdeki rollerini aksatmaması için ve belli bir kabullenişin kendilerine benimsetilmiş olması nedeniyle talepte bulunmamaktadırlar.

Kadın işgücünün toplam işgücü içerisindeki oranı, kadınların eğitim düzeylerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Ancak genel olarak kadınların eğitim düzeyleri yükseldikçe işgücüne katılma oranları artar, erkeklerde işgücüne katılma oranı bütün eğitim düzeylerinde yüksektir. Kadınlarda işgücüne katılma oranı ile eğitim seviyesi arasındaki doğrusal ilişki, kadının istihdama katılmasındaki azlığın da açıklayıcısıdır. Kadınlar ancak erkeklerle eşit oranda eğitim hakkında fiilen yararlanabildiklerinde işgücüne katılımı ve devamında, ücretlerdeki cinsiyetçi ayrımcılık ortadan kalkabilecektir. Kadınlar hem eşit hak gibi verilen eğitimden gerçekte gereği gibi yararlanamamakta hem de cinsiyet ayrımına dayanan roller kendilerine var olan eğitim sistemiyle çocukluklarından itibaren dayatılmaktadır. Eğitim de kız öğrenci oranlarının artırılması, kız ve erkekler arasında daha çok eşitlik sağlamak değildir. Çünkü kızların sadece, şimdiye kadar olduğundan daha fazla eğitim almaya değil, aynı zamanda, şimdiye kadar kendilerine sunulandan farklı bir eğitim görmeye ihtiyaçları vardır. Roller toplum tarafından kız ve erkekler için farklı şekilde tanımlanmakta; onların, ailede, akran gruplarında, okulda, istihdamda, yönetimde, siyasette ve toplumun diğer kurumlarında oynamaları istenilen roller, cinsiyet ayrımına dayalı olarak farklı şekilde belirlenmektedir. İşte bu cinsiyet ayrımına dayalı rol tanımlarının değiştirilmesi, kadın erkek eşitliğine dayalı yeni roller tanımlanarak eğitimin bu şekilde yeniden verilmesi gerekmektedir (Akhun vd., 1999) .

Kadın erkek eşitliğinin yasal alanda olduğu kadar kurumsal alanlarda da desteklenmesi ve uygulanması cinsiyete dayalı ayrımcılıktan doğan birçok soruna çözüm getirebilecektir.

3.3.4. Kadınların meslek tercihleri

Kadının eğitim durumu iş gücüne katılımında ve sosyal statüsünün belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Kadınların eğitim düzeyi bir kuşaktan diğerine artış göstermesine rağmen, genelde erkeklere oranla düşüktür. Eğitimde fırsat eşitliği olduğu halde her iki cins, bu imkanlardan eşit derecede yararlanamamaktadır.

Cinsiyete dayalı yatay mesleki ayrımcılığın sonucunda ortaya çıkan kadın-erkek mesleği farklılaşmasını bu ayrımcılığın devam etmesi artırmaktadır. İşgücü piyasalarına erkek çalışandan çok sonra giren kadın çalışanlar, bu alanda kendileri için tanımlanmış işleri yapmak durumunda kalmışlardır. Bu yatay ayrışmada aynı iş yerinde bazı meslekler kadın, bazıları da erkek mesleği olarak belirlenmiştir.

Hemen hemen bütün toplumlarda kadın ve erkeğin hakları, görevleri işlev ve sorumlulukları toplumsal cinsiyete göre belirlenmiş; kadınlar özel alanda ev içi üretim işlerinde kalırken, erkekler kamusal alana çıkarak ev dışı üretim işlerinde yerlerini almışlardır. Kadınlardan beklenen, edilgen erkeğe tabi konumlarını sürdürerek iyi eş, iyi anne rollerini oynamaya devam etmeleridir. Tüm toplumlar, çocuklara önce kadın ve erkek arasındaki farkı öğretir. Sosyalleşme sürecinde kız çocukları sosyal alanlarda desteklenirken (konuşma, ev sorumlulukları, fiziksel çekicilik), erkek çocuklar teknik alanlarda desteklenirler. Aile ve okul, kız çocuklarını geleneksel kadın mesleklerine yönlendirirken, erkek çocuklar erkek özellikleri ve yönelimleri için desteklenirler. Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı, meslek dağılımları, eğitim ve statü düzeyleri bakımından, erkeklerden farklılıkları, üst sosyo-ekonomik düzeyde hafif ölçüde iken; sosyal piramidin aşağı katmanlarına doğru inildikçe bu farklılık artmaktadır. Kadınların işgücüne katılım oranı; eğitim düzeyinin düşüklüğünün hem sebebi hem de sonucudur (Kazgan 1978).

Cinsiyete dayalı kalıp yargılar ve ailenin ekonomik koşulları eğitimde erkek çocuklara öncelik tanınmasına neden olmaktadır (Güçbilmez, 1972). Bu konuda yapılan istatistikler erkek ve kızlar arasındaki eşitsizliği sergilemektedir. MEB istatistikleri incelendiğinde; 1923 yılından günümüze kadar ilkokul, ortaokul, lise ve üniversiteye kaydolun ve diploma alan kız öğrencilerin oranlarında artış olmuştur. En önemli gelişmenin 1970–1980 yılları arasında gerçekleşmiştir. Günümüzde ise kız öğrencilerin okullaşma oranı % 48’e ulaşmıştır ki bu rakam nüfustaki kadın oranına çok yakındır. Orta öğretimde % 38’e düşen bu oran lisede % 43’e ulaşmıştır. Yüksek öğretimde de %34’e ulaşmıştır (MEB İstatistikleri, 2000).

Kadınlara özgü meslekler, kadınsı cinsel niteliğin bağlanmışlığını vurgulayan özellikleri göstermekte ve erkek çalışanların istihdamını sağlayan karakteristiklerden yoksun bulunmaktadır. Hemşirelik, öğretmenlik ve kütüphanecilik üç temel profesyonel genel kadın mesleğidir. Bu meslekler hüner isterler. Fakat ucuz işgücü istihdam ederler, eğitimleri istihdam öncesinde kazanılır. Mesleki süreklilik zorunlu değildir, uzun bir bağlılık tüm zaman ve enerjiyi mesleğe ayırma gerekli görülmemektedir. Bunların tam tersi ise erkeklere özgü meslekler için geçerlidir (Ok, 1992).

Ülkelerin karşılaştırılması şeklinde yapılan bir çalışmada Uluslar arası Çalışma Örgütünün verilerine göre kadın çalışan oranının %90'dan fazla olduğu birkaç meslek tespit edilmiştir. Ülkelere göre değişmekle birlikte yüksek oranda (%97-100) kadın ağırlıklı olan mesleklere; ev temizleyiciliği, konfeksiyon imalat işçiliği, hemşirelik, çocuk bakıcılığı, hastabakıcılık, kasiyerlik, sekreterlik, kat hizmetçiliği, anaokulu öğretmenliği, servis elemanlığı, çamaşırhanecilik ve ütücülük, daktilograf, ilkökul öğretmenliği örnek olarak verilebilir (Akhun vd.,1999).Erkekler ise daha yüksek statülü ve yüksek ücretli işleri isterler; öğretmenlerin çoğu kadın iken okul yöneticilerinin çoğu erkektir. Kadınların girdiği erkek meslekleri, erkekler için daha az çekici olmakta, kadınların başarılı olduğu yüksek düzeyli işlerin ücret ve statülerinde düşüşler görülmektedir (Akhun vd., 1999).Çizelge 3.9 'daki veriler bu ayrımı destekler niteliktedir.

Çizelge 3.9: Bazı Mesleklerde Kadın Oranı (BKSSGM, 2001)

Meslekler	Kadın	Erkek	Toplam	%
Mimar	5.107	11.561	16.668	30,6
İnşaat Mühendisi	2.079	24.630	26.709	7,8
Makine Mühendisi	1.157	22.453	23.610	4,9
Doktor, Operatör	13.272	32.965	46.237	28,7
Diş Hekimi	3.087	6.493	9.580	32,2
Eczacı	8.055	7.804	15.859	50,8
Bilgisayar Programcısı	3.267	3.267	6.534	50,0
Mali Müşavir	397	6.048	6.445	6,2
Avukat	6.711	19.135	25.846	26,0
Hakim, Savcı ve Mahk. Üyesi	1.038	5.617	6.655	15,6

Eğitimde fırsat eşitliği olmasına rağmen, bu fırsatlardan, gerek ailelerin ve toplumun cinsiyet kalıp yargılarına sahip olması, gerekse toplumsallaşma sürecinin etkileriyle eşit ölçüde yararlanılmamaktadır. Kızlar okulda erkeklerden daha başarılı oldukları halde iş ve yönetim hayatında erkeklerden geri kalmakta, yetenek ve becerilerini bir kariyer gelişimi çerçevesinde değerlendirmemektedirler.

Bu durumun son yıllarda değişmekte olduğu, erkek meslekleri olarak bilinen mesleklere yönelen ve kariyer edinmek iddiasında olan kızların sayısının artmakta olduğu

gözenmektedir. Burada son yıllarda ailelerin giderek kız çocuklarına her alanda okuma imkanı vermeleri de etken olabilir.

3.3.5. Tarihsel süreçte kadının elde ettiği yasal haklar

Ülkemizde kadının yaşamının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar 19.yüzyılda başlamıştır. Kız çocuklarına verilen eğitim kadınların o dönemde öğretmenlik, yazarlık vb. meslekler edinmelerini sağlıyordu. Fakat bu haklar diğer sosyal haklarla desteklenmiyordu. Kadınlar toplumsal yaşamda etkin bir rol oynayamamaktaydılar. Türkiye Cumhuriyetinin kurulduğu 1923 yılını izleyen ilk 10 yılda Atatürk'ün önderliğinde gerçekleştirilen devrimler, kadının yurttaş olarak kabullenilmesini sağlamıştır. Türk toplumu büyük bir toplumsal değişme ile yeniden yapılandırılmıştır. En övünülen gelişmeler de erken Cumhuriyet dönemi ile sınırlı kalmıştır.

Kadın-erkek eşitliği konusuna kronolojik olarak tarihimizdeki gelişmeler ışığında bakacak olursak (T.C. Başbakanlık KSSGM, 2004);

1843 Tıbbiye mektebi bünyesinde kadınlar ebelik eğitimi almaya başladı.

1847 Kız ve erkek çocuklara eşit miras hakkı tanıyan irade-i Seniye yayımlandı.

1856 Köle ve cariye alınıp satılması yasaklandı.

1858 Arazi Kanunnamesinde mirasın kız ve erkekler arasında eşit olarak paylaşılacağı hükmü yer aldı. Böylece kadınlar ilk kez miras yoluyla mülkiyet hakkını kazandı

1858 Kız Rüştüeleri açıldı.

1869 Kadınlar için ilk sürekli yayın olarak nitelenen (haftalık) Terakk-i Muhadderat dergisi yayımlandı

1869 Kızların eğitimine ilk kez yasal zorunluluk getiren Maarif-i Umumiye Nizamnamesi yayımlandı.

1870 Kız öğretmen okulu Dar-ül Muallimat açıldı.

1871 Mecelle'nin (Osmanlı Medeni Kanunu) uygulanması için çıkarılan Hukuk-ı Aile Kararnamesi ile evlilik sözleşmesinin resmi memur önünde yapılması, evlenme yaşının erkeklerde 18, kadınlarda 17 olması, zorla evlendirmelerin geçersiz sayılması düzenlendi.

1876 Kanun-i Esasi (ilk Anayasa) kabul edilerek temel haklar düzenlendi. Kız ve erkekler için ilköğretim zorunlu hale getirildi.

1897 Kadınlar ücretli işçi olarak çalışmaya başladı.

1913 Kadınlar ilk kez devlet memuru olarak çalışmaya başladı.

1914 Kadınlar tüccarlık ve esnaflığa başladı.

1914 İnas Darülfünunu adı altında kızlar için bir yüksek öğretim kurumu açıldı.

1921 Darülfünunda karma öğretime geçildi.

1922 Yedi kız öğrenci Tıp Fakültesine kayıt yaptırarak eğitime başladı.

Haziran 1923 Nezihe Muhittin'in başkanlığında ilk kadın partisi,olan Kadınlar Halk Fırkası'nın kurulması girişiminde bulunuldu, kadınlara oy hakkı tanımayan 1909 tarihli Seçim Kanunu gereğince valilikçe partinin kuruluşuna onay verilmediğinden dernekleşmeye gidildi.

29 Ekim 1923 Cumhuriyet ilan edildi. Cumhuriyetin ilanıyla birlikte kadınların kamusal alana girmesini sağlayan yasal ve yapısal reformlar hızlandı.

3 Mart 1924 Tevhid-i Tedrisat Kanunu (Öğrenim Birliği) çıkarıldı. Böylece eğitim laikleştirilerek tüm eğitim kurumları Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlandı. Kız ve erkekler eşit haklarla eğitim görmeye başladı.

17 Şubat 1926 Türk Medeni Kanunu kabul edildi. Kanun ile erkeğin çok eşliliği ve tek taraflı boşanmasına ilişkin düzenlemeler kaldırıldı, kadınlara boşanma hakkı, velayet hakkı ve malları üzerinde tasarruf hakkı tanındı. 4 Nisan 1926 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan kanun 4 Ekim 1926 tarihinde yürürlüğe girdi.

1930 Belediye yasaşı çıkarıldı. Yasa ile kadınlara belediye seçimlerinde seçme ve seçilme hakkı tanındı.

1930 Kadın ve çocukların korunmasına ilişkin ilk düzenleme Umumi Hıfzısıhha Kanunu ile yapıldı

1930 Doğum izni düzenlendi.

10 Haziran 1933 Kız çocuklarına mesleki eğitim vermek amacıyla Kız Teknik Öğretim Müdürlüğü kuruldu.

26 Ekim 1933 Köy Kanunu'nda değişiklik yapılarak kadınlara köylerde muhtar olma ve ihtiyar meclisine seçilme hakları verildi.

5 Aralık 1934 Anayasa değişikliği ile kadınlara seçme ve seçilme hakkı tanındı.

8 Şubat 1935 Türkiye Büyük Millet Meclisi 5. Dönem seçimleri sonucunda 17 kadın milletvekili ilk kez meclise girdi, ara seçimlerde bu sayı 18'e ulaştı.

8 Haziran 1936 İş Kanunu yürürlüğe girdi. Kadınların çalışma hayatına düzenleme getirildi.

1937 Kadınların yeraltında ağır ve tehlikeli işlerde çalıştırılması 1935 tarihli 45 sayılı ILO sözleşmesi ile yasaklandı.

1945 Analık sigortası (doğum yardımı) 4772 sayılı yasa ile düzenlendi.

1949 Yaşlılık sigortasının kadın ve erkekler için eşit esaslara göre düzenlenmesi 5417 sayılı yasa ile sağlandı.

1950 İlk kadın belediye başkanı (Müfide İlhan) Mersin'den seçildi.

1952 Sağlık Bakanlığı bünyesinde ana çocuk sağlığı hizmetleri vermeye başladı.

1965 Gebeliği önleyici araçların satış ve dağıtımının serbest bırakılmasını ve tıbbi zorunluluk halinde kürtaj hakkı tanınmasını düzenleyen Nüfus Planlaması Hakkında Kanun çıkarıldı.

22.02.1966 Eşit değerde iş için kadın ve erkek işçiler arasında ücret eşitliğini sağlayan 1951 tarihli 100 sayılı ILO sözleşmesi onaylandı.

26.03.1971 İlk kadın bakan (Türkan Akyol) atandı.

1975 Birleşmiş Milletler tarafından Mexico City’de Birinci Dünya Kadın Konferansı düzenlendi ve bunu takiben 1975–85 yılları arasındaki dönem “Kadın On Yılı” olarak ilan edildi.

27 Mayıs 1983 10 haftaya kadar olan gebeliklerin kürtajla sona erdirilmesi ve gönüllü cerrahi sterilizasyon yöntemlerine izin verilmesi Nüfus Planlaması Hakkında Kanun’da yapılan değişiklikle sağlandı. Kürtaj için evli kadınlara kocadan izin alma koşulu getirildi.

1985 Türkiye, Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesini (CEDAW) imzaladı ve sözleşme 1986 yılında yürürlüğe girdi.

1985 5. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda kadın konusu ilk kez bir sektör olarak yer aldı ve bu konuda politikalar belirlendi.

1987 Devlet Planlama Teşkilatı’nda Kadına Yönelik Politikalar Danışma Kurulu kuruldu.

1989 İstanbul Üniversitesi’nde ilk Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi kuruldu. Bugün üniversiteler bünyesinde kurulan bu merkezlerin sayısı yurt çapında 13’e ulaştı.

24 Ocak 1989 İçişleri Bakanlığı kaymakamlık sınavlarına kadınların da alınacağını açıkladı.

29. Kasım 1990 Kadının çalışmasını kocanın iznine bağlayan Medeni Kanunun 159. maddesi Anayasa Mahkemesi’nce iptal edildi. İptal kararı 2 Temmuz 1992 tarih ve 21272 sayılı Resmi Gazete’de yayımlandı.

1990 Tecavüz mağdurunun hayat kadını olması halinde cezanın indirilmesini öngören Türk Ceza Kanunu'nun 438. maddesi Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından yürürlükten kaldırıldı.

14 Nisan 1990 Kadın Eserleri Kütüphanesi ve Bilgi Merkezi Vakfı, ilk kadın kütüphanesi ve bilgi merkezini açtı.

1990 Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü bünyesinde, şiddete uğrayan kadınlara ve çocuklara destek hizmeti vermek üzere ilk kadın konukevleri açılmaya başlandı.

1990 422 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Kadının statüsü ve Sorunları Başkanlığı kuruldu. 25.10.1990 tarihinde kadın sorunları konusunda ulusal mekanizma olarak Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSSGM) 3670 sayılı kanunla Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı olarak kuruldu ve 24.06.1991 tarihinde de Başbakanlığa bağlandı.

Eylül 1990 Yerel yönetimler kadın konusunda özellikle şiddete uğrayan kadınlara yönelik hizmet vermeye başladı. Türkiye'deki ilk kadın sığınma evi Bakırköy Belediyesi tarafından açıldı.

1991 48. Hükümet döneminde ilk kadın vali (Lale Aytaman) Muğla iline atandı.

17-20 Şubat 1992 Birleşmiş Milletler Uluslararası Kadının İlerlemesi İçin Araştırma ve Eğitim Merkezinin (INSTRAW) toplantısında, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Türkiye'de kadın konusunda odak noktası olarak kabul edildi.

1993 Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı işbirliği ile “Kadının Kalkınmaya Katılımını Güçlendirme Ulusal programı Projesi” uygulamaya başlandı. Kadının Statüsü ve Sorunları genel Müdürlüğü'nün yürüttüğü proje kapsamında; eğitim programları, araştırma projeleri, pilot projeler ve istatistik/yayın faaliyetleri yürütüldü. 16 araştırma projesinin yanı sıra pek çok eğitim programı ve pilot proje desteklendi, araştırma projelerinin bir kısmı ve toplumsal cinsiyet temelinde farklı konularda oluşturulan özet göstergeler kitap haline getirildi.

Ayrıca cinsiyete dayalı veri tabam oluşturulması amacıyla Devlet İstatistik Enstitüsü'nde Toplumsal Yapı ve Kadın İstatistikleri Şubesi kuruldu.

1993 İstanbul Üniversitesi'nde ilk Kadın Araştırmaları Ana Bilim Dalı açıldı ve yüksek lisans programı vermeye başladı. Bugün Kadın Çalışmaları Ana Bilim Dalı olarak Yüksek Lisans Programı veren üniversite sayısı dörde ulaştı.

1993 Kadın Dayanışma Vakfı, Altındağ Belediyesinin desteğiyle kadın danışma merkezi ve kadın sığınma evini açtı.

25.06.1993 Türkiye'nin ilk kadın başbakanı (Tansu Çiller) hükümeti kurdu.

5–8 Aralık 1993 Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı ve Ankara Üniversitesi. Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi işbirliği ile “Kadın Kimliği Kongresi” düzenlendi. Kongre gündemini; kadın emeğinin biçimleri, siyasette kadın kimlikleri, kadın bedeninin tanınması, kadın imgesinin üretimi ve dolaşımı sanatın içinden kadın ve kadın örgütlenme biçimleri başlıklı konular oluşturdu.

1993 Halk Bankası'nca kadınları girişimciliğe özendirme amacıyla kadınlara özel, düşük faizli kredi uygulaması başlatıldı.

1994 Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü bünyesinde, şiddete uğrayan kadınlara hukuki ve psikolojik danışmanlık, girişimcilik ve el emeğinin değerlendirilmesi konularında hizmet vermek amacıyla Bilgi Başvuru Bankası kuruldu.

5 Nisan 1994 Dünya Bankası ve Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti arasında imzalanan İkraz Anlaşması gereğince başlayan İstihdam ve Eğitim Projesi'nin alt bileşenlerinden Kadın İstihdamının Geliştirilmesi Projesi (KİG) Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü'nce yürütülmeye başlandı. Proje kapsamında on altı araştırma projesi gerçekleştirildi, on üç tanesi kitap haline getirildi.

Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü'nde kitap, makale, tez, seminer, konferans dokümanları ve gazete kesiklerinin derlendiği ve Ankara'nın tek kadın kütüphanesi olarak da nitelendirilebilecek bir Dokümantasyon Merkezi kuruldu. 1000 saydamdan ve web sayfasından oluşan “Kadınlara Görsel Tanıklık” adlı kadın fotoğrafları

arşivi oluşturuldu. Kadınların çalışma yaşamlarına dair “Kadın Çalıştıkça” adlı bir belgesel/tanıtım filmi yapıldı.

Toplumsal cinsiyet yaklaşımın ana plan ve programlara yerleştirmek için resmi, özel ve sivil toplum kuruluşları çalışanlarına yönelik olarak kullanılması planlanan ve modüler bir eğitim materyali olan Toplumsal Cinsiyet Eğitim paketi hazırlandı ve pilot uygulamaları yapıldı. Haziran 2000 tarihinde proje sonuçlandı.

1994 Türkiye Kahire’de yapılan Birleşmiş Milletler Nüfus ve Kalkınma Konferansına katıldı. Konferans’ta kadının statüsü ve sağlık ilişkisini vurgulayan “üreme sağlığı” kavramı üzerinde duruldu ve kadın sağlığında “bütüncül” bir yaklaşım benimsendi. Bu yaklaşım doğrultusunda Sağlık Bakanlığı koordinatörlüğünde ilgili kesimlerden sağlanan katılımla “Kadın Sağlığı ve Aile Planlaması Ulusal Eylem Planı” hazırlandı. 1998 yılında kamuoyuna sunulan Eylem Planı 6 ana çalışma grubu tarafından oluşturuldu. Kadının Statüsü grubunun koordinasyonunu Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü üstlendi.

1994 Şiddete uğrayan kadınlara danışmanlık hizmeti veren Mor Çatı Kadın Sığınma Vakfı, kadın sığınağını açtı.

1995 Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü’nce Dünya Bankası Japon Hibe Fonundan 1993 yılında elde edilen finansman ile ülkemizde kadın girişimcilere sağlanan finans ve finans dışı hizmetlerin neler olduğu belirlendi. Kadın girişimcilerin bu hizmetlere ulaşmalarını ortaya koymak üzere bir araştırma projesi olan Küçük Girişimcilik Projesi gerçekleştirildi. Proje kapsamında belli illerde alan çalışmaları yapıldı ve elde edilen bilgiler kitap haline getirildi.

Şubat 1995 Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü’nce gönüllü kadın kuruluşları arasındaki iletişim ve dayanışmayı güçlendirmek, bilgiyi yaygınlaştırmak için aylık “Kadın Bülteni” çıkarılmaya başlandı. 11 sayı yayımlandı.

08–11 Haziran 1995 Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü’nce Sinop’ta sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumları temsilcileri, parlamenterler, gazeteciler ve

akademisyenlerin katıldığı, “Türkiye’de Kadına Yönelik Politikaların Oluşturulması” konulu dört gün süren bir toplantı düzenlendi. 4. Dünya Kadın konferansı öncesi yapılan bu toplantıda, kurumsallaşma, siyasal alan, çalışma yaşamı, kadın sağlığı ve eğitim konularında kadına yönelik politikalar belirlendi.

17–19 Temmuz 1995 Avrasya ülkeleri kadınları arasındaki işbirliğini geliştirmek, Pekin Konferansında Türkiye ile birlikte hareket edebilmelerine yardımcı olmak amacıyla KSSGM ve Türk İşbirliği ve Kalkınma Ajansı Başkanlığı (TİKA) işbirliği ile “Pekin’e Giderken; Avrasya Ülkeleri Kadınları İşbirliği Kongresi” başlıklı bir toplantı gerçekleştirildi. Kongrenin sonuç bildirgesinde bir işbirliği grubu oluşturulması tavsiye edildi. Bu doğrultuda 27–29 Mart 1996 tarihleri arasında Ankara’da “Avrasya Ülkeleri Kadınları İşbirliği Grubu Birinci Toplantısı” gerçekleştirildi. Toplantıda bu işbirliğinin kurumsallaşması için bir protokol hazırlandı, protokolün yürürlüğe girmesi için yedi katılımcı ülkenin imzasının tamamlanması gerekmektedir.

30 Ağustos - 8 Eylül 1995 Türkiye Pekin’de yapılan ve 189 ülkenin katıldığı 4. Dünya Kadın Konferansı’na katılarak taahhütleri çekincesiz olarak kabul etti.

Kasım 1995 Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı tarafından bölgedeki kadınların durumunun iyileştirilmesi ve kalkınma sürecine entegre edilmesi amacıyla planlanan Çok Amaçlı Toplum Merkezlerinin (ÇATOM) ilki Urfa’da açıldı.

1996 Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü’nce, 4. Dünya Kadın Konferansı’nda kabul edilen eylem planı ve taahhütler çerçevesinde kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, gönüllü kadın kuruluşları, siyasal partiler, sendikalar, meslek örgütleri ve basının katkısını sağlanarak ulusal eylem planı hazırlandı.

1996 Kadın Çalışmaları alanında ilk yüksek lisans diploması İstanbul Üniversitesi Kadın Çalışmaları Ana Bilim Dalı tarafından verildi.

1996 4. Dünya Kadın Konferansında verilen taahhütler gereğince Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü koordinasyonunda gönüllü kadın kuruluşlarının

katılımıyla kadın sorunlarının yoğunlaştığı dört alanda; eğitim, sağlık, hukuk ve istihdam komisyonları oluşturuldu.

29 Haziran 1996 Anayasa Mahkemesi Türk Ceza Kanunu'nun erkeğin zinasını suç olarak düzenleyen 441. maddesini anayasanın eşitlik ilkesine aykırılığı gerekçesiyle iptal etti. 27.12.1996 tarih ve 228600 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan kararda verilen bir yıllık süre içinde yasal düzenleme yapılmaması nedeniyle erkeğin zinası 27.12.1997 tarihinden itibaren suç olmaktan çıktı.

1996 Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı bünyesinde "Kırsal Kalkınmada Kadın Daire Başkanlığı" kuruldu

1997 Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü koordinasyonunda 13 il valiliği bünyesinde "Kadının Statüsü Birimleri" kuruldu.

22 Mayıs 1997 Kadının evlendikten sonra kocasının soyadını almakla birlikte, kendi soyadını da kullanabilmesi Medeni Kanun'un 153. maddesinde yapılan değişiklikle sağlandı.

19.11.1997 Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü'nün önerisi üzerine İçişleri Bakanlığı'nca nüfus cüzdanlarında medeni hal kısmında "evli/ bekar/ dul/ boşanmış" gibi ifadelerin yerine sadece "evli" veya "bekar" ifadelerinin kullanılmasını düzenleyen genelge yayımlandı.

18 Ağustos 1997 Zorunlu temel eğitimi beş yıldan sekiz yıla çıkaran 4306 sayılı kanun yürürlüğe girdi.

13-14 Kasım 1997 Türkiye Cumhuriyeti, amacı uzman bakanların çalışma alanları ile ilgili konularda Avrupa Konseyi faaliyetlerine etkin bir şekilde katılmalarını teşvik etmek olan Kadın-Erkek Eşitliğinden Sorumlu Avrupa Bakanlar Konferansı'nın dördüncüsüne ev sahipliği yaptı. Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü'nce İstanbul'da gerçekleştirilen konferansa Avrupa Konseyine üye 40 ülkeden 38'i katıldı. 176

kişinin katıldığı konferans sonucunda üye ülkelerin eşitlik politikalarına yön verecek bir deklarasyon hazırlandı.

23 Haziran 1998 Anayasa Mahkemesi kadının zinasını suç olarak düzenleyen Türk Ceza Kanunu'nun 440. maddesini anayasanın eşitlik ilkesine aykırılığı gerekçesiyle iptal etti. Gerekçeli karar 13.03.1999 tarih ve 23638 sayılı Resmi Gazetede yayımlandı.

12 Temmuz 1998 Sosyal Hizmetler Ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü tarafından, kadın konukevlerindeki hizmetin tür ve niteliğine, işleyişine ilişkin esasları, kuruluş personelinin görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemek amacıyla “Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumuna Bağlı Kadın Konuk Evleri Yönetmeliği” yayımlanarak yürürlüğe girdi.

21 Ekim 1998 Adalet Bakanlığı, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, ve kadın kuruluşlarının oluşturduğu gündem sonucunda bekaret kontrolünün, ancak takibi şikayete bağlı suçlarda, mağdurun rızası alınarak, ırza geçme gibi re'sen takip edilen suçlarda ancak hakim kararı ile gecikmesinde sakınca bulunan hallerde ise Cumhuriyet savcısının yazılı izni ile yapılabileceğini düzenleyen bir genelge yayınladı.

1998 İçişleri Bakanlığı'nca nüfus cüzdanlarında yapılan düzenlemeye paralel olarak Emekli Sandığı Genel Müdürlüğüne verilen dul ve yetim tanıtım kartlarındaki “Emekliye Yakınlığı” bölümünde yer alan “dul kadın vb.” ifadelerin yerine sadece “eşi, kızı, oğlu, annesi, babası” gibi ifadelerin kullanılması sağlandı.

1998 Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi'nin ana hedefleri çerçevesinde Türkiye'de kadının durumunu değerlendirmek amacıyla bir Araştırma Komisyonu kuruldu ve hazırlanan rapor kitap olarak Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü'nce yayımlandı.

17 Ocak 1998 Aile içi şiddete uğrayan kişilerin korunması için gerekli tedbirlerin alınmasını düzenleyen 4320 Sayılı Ailenin Korunmasına Dair Kanun yürürlüğe girdi.

1 Ekim 1998 Yasalara aykırı olarak yapılan bekaret kontrollerinin önlenmesi amacıyla İl Valiliklerinin dikkatine sunulmak üzere hazırlanan ve hangi hallerde bekaret kontrolünün yapılacağını içeren Genelge yayımlandı.

1998 Gelir Vergisi Kanunu'nda yapılan bir değişiklikle aile reisinin beyanname vermesi esası kaldırılarak kadınların kocalarından ayrı olarak beyanname vermesi sağlandı.

1998 Ankara Barosu Kadın Hukuku Komisyonu tarafından Ankara Adliyesi içinde şiddete uğrayan kadınlara hukuki danışmanlık ve psikolojik destek hizmetler vermek üzere Kadın Danışma Merkezi kuruldu.

1998 İstanbul Barosu Kadın Hukuku Komisyonu Kadın Hakları Uygulama Merkezi'ni kurdu.

20 Mart 1999 Barolar bünyesindeki Kadın Hakları/Hukuku Komisyonları arasında koordinasyonu sağlamak amacıyla "Türkiye Barolar Birliği Kadın Hakları Komisyonları Ağı (TÜBAKKOM)" kuruldu

Eylül 1999 Türkiye, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığı Önleme Sözleşmesi'ni onaylarken koyduğu aile hukukunu ilgilendiren 15 ve 16. maddelerine ilişkin çekinceleri kaldırdı.

14 Haziran 2000 Kadın sorunlarını gündeme getirmek, tartışmalara her yöredeki kadınların katılımını sağlamak amacıyla Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, valilikler, barolar, üniversiteler ve gönüllü kadın kuruluşlarının işbirliği ile ülke genelinde "2000 Yılı Kadın Toplantıları" adı altında panel, konferans, şenlik, sergi vb. yaklaşık 200 etkinlik gerçekleştirildi.

01.03. 2000 Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü'nce yapılan çalışma çerçevesinde Türkiye Büyük Millet Meclisi bünyesinde "Kadın Erkek Eşitliği Daimi Komisyonu" kurulmasına dair hazırlanan teklif, Türkiye Büyük Millet Meclisi Anayasa Komisyonunda görüşülerek, anılan Komisyon yerine "Kadın Erkek Eşitliğini İzleme Kurulu" kurulması yönünde karara varıldı. Kurulun oluşturulması TBMM içtüzüğünde değişiklik yapılmasına dair çalışmaların tamamlanmasını beklemektedir.

5-9 Haziran 2000 Türkiye, Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformunun sonuçlarının değerlendirilmesi, tam olarak uygulanmasının sağlanması, yeni eylem ve girişimlerin belirlenmesi amacıyla New York'ta yapılan "Kadın 2000: 21.Yüzyıl İçin toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Kalkınma ve Barış" konulu Birleşmiş Milletler Genel Kurul Özel Oturumuna katıldı. Türkiye tarafından teklif edilen, kadın erkek eşitliği bakış açısının ana plan ve politikalara yerleştirilmesi, kota uygulamaları ve diğer araçlarla olumlu ayrımcılık politikalarının geliştirilmesi, erken ve zorla evlendirme ile namus cinayetlerinin kadınlara yönelik şiddet türleri arasında yer almasının yanı sıra diğer temel konulardaki önerilerin sonuç belgesinde yer almasını sağladı.

8 Eylül 2000 İhtiyari Protokol Türkiye tarafından imzalandı. Onay aşaması için Türkiye Büyük Millet Meclisi gündemine alındı. Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesinin daha etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla Birleşmiş Milletler tarafından hazırlanan Ek İhtiyari Protokol ile Sözleşmenin taraf devletler tarafından ihlali durumunda kişilere ve kişilerden oluşan gruplara başvuru hakkı tanınmakta ayrıca uygulamaları denetlemek üzere Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi (CEDAW) Komitesine yapılacak şikayetleri kabul etme ve inceleme yetkisi tanınmaktadır.

Aralık 2000 Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğüne istismara uğrayan ya da uğrama riski taşıyan, desteğe gereksinimi olan kadınlara psikolojik, hukuki ve ekonomik alanda danışmanlık hizmetleri sunmak ve yararlanabilecekleri hizmet kuruluşları konusunda rehberlik hizmeti sunmak üzere "183 Alo Kadın ve Çocuk Hattı" 20 ilde faaliyete geçirildi.

17 Şubat 2001 Türk Medeni Kanunu'nun kabulünün yıldönümü nedeniyle TBMM Adalet Komisyonunda görüşülmekte olan Medeni Kanun Tasarısının eşitlikçi özünün korunarak yasalaşması için Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü ve kadın kuruluşları tarafından kamuoyu oluşturma faaliyetlerinde bulunuldu. Kadın demekleri ve diğer sivil toplum kuruluşlarının katılımıyla Medeni Yasa Tasarısı İçin Hep Birlikte yürüyüşü gerçekleştirildi.

8 Mayıs 2001 Özel hukuk tüzel kişileri ile kamu kurum ve kuruluşlarınca açılan kadın konukevlerinin açılış, hizmet, işleyiş personel şartları, denetim işlem ve esaslarını belirlemek çağdaş anlayış ve şartlara uygun düzeyde hizmet vermelerini sağlamak amacıyla, Özel Hukuk Tüzel Kişileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Açılan Kadın Konuk Evleri Yönetmeliği yürürlüğe girdi.

1 Ocak 2002 Kadın-erkek eşitliği bakış açısı ile hazırlanmış olan ve eşlere eşit hak ve yükümlülükler getiren Yeni Türk Medeni Kanunu yürürlüğe girdi.

26 Şubat 2002 “Milli Eğitim Bakanlığı Orta Öğretim Kurumları Ödül ve Disiplin Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” yeniden düzenlenerek yayımlandı.

18 Ocak 2003 Aile Mahkemelerinin Kuruluş Görev ve Yargılama Usullerine Dair Kanun yürürlüğe girdi.

29 Ocak 2003 Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesinin taraf ülkelerce uygulanmasının denetlenmesi konusunda. Ayrımcılık Sözleşmesi Komitesine; Sözleşmenin tanıdığı hakların ihlali durumunda bireylerce veya gruplarca veya onların rızası ile onlar adına yapılan şikayetleri kabul etme ve inceleme yetkisini tanıyan, “İhtiyari Protokol” yürürlüğe girdi.

Temmuz-Ağustos 2003 Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesinin 18. maddesi uyarınca, kadına ilişkin durum tespiti ve gelişmelerin izlenebilmesi için üye ülkelerin Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Komitesine her dört yılda bir ülke raporlarını sunma yükümlülüğü kapsamında, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğünün kamu kurum kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarının katkıları ile hazırladığı “Birleştirilmiş Dördüncü ve Beşinci Ülke Raporu” BM Sekreteryasına gönderildi.

3.2. Kadın Yöneticiler ve Kariyer Sorunları

3.2.1.Kadın yöneticilerin kariyer aşamaları

Kariyer aşamalarıyla ilgili çalışmalar yapan yazarlar, 1989–1991 yılları arasında en çok ilgi çeken kariyer aşama teorisinin Super ve Levinson ile arkadaşlarınınki olduğunu ileri sürmektedirler. Levinson, benzersiz aktiviteleri ve ayarlamaları kapsayan yaşla ilgili bir dizi hayat aşamalandırması önermektedir. Her dönemdeki alt aşamalarla birlikte 4 yaşam dönemi ortaya çıkmıştır. Çocukluk (0–20),yetişkinlik öncesi (20–24),orta yaşlılık (40–60),ve yaşlılık(60 ve üzeri). Levinson ve arkadaşları gibi Super de kendi kariyer gelişim modelinde 4 aşama belirlemiştir; keşfetme, kurma, duraklama ve düşüş. Levinson’a ters bir görüş olarak Super bu aşamaların yaşla değil bireyin koşul ve algılarıyla belirlendiğini savunmaktadır.

Levinson ve Super’in kariyer aşama modellerini karşılaştıran araştırmalar her iki modeli de desteklemektedir. Levinson modeli daha çok bireylerin kariyer kararlarıyla ilgiliyken, Super modeli bireylerin meslek tutumlarıyla ilgilidir. Levinson ve Super’in kariyer aşama modellerini karşılaştıran araştırmalar her iki modeli de desteklemektedir. Levinson modeli daha çok bireylerin kariyer kararlarıyla ilgiliyken, Super modeli bireylerin meslek tutumlarıyla ilgilidir. Çalışmaların sonucu kariyer tutumlarının değişmesinin psikolojik aşamalardan ziyade yaşla ilgili olduğunu göstermiştir. Kadınların tecrübeleri kariyerlerinde nerede olduklarından ziyade kaç yaşında oldukları ile sıralanmıştır bu Levinson modeline büyük destek vermiştir (Orstein ve Isabella, 1990) .

Çizelge 3.10'da Barbara White tarafından başarılı kadınların kariyer aşamaları sınıflandırılmıştır. Tablodaki sınıflandırma Levinson modelini destekleyici şekildedir.

Çizelge 3.10: Başarılı Kadınların Kariyer Aşama Modeli (White, 1995)

17–25 yaş (keşfetme) yetişkinliğe erken geçiş
Bir işe kendini erken verme
Yaşamla ilgili ilk tercihlerin test edilmesi
Rol çatışmasının sebep olduğu kimlik dağılması
Yetişkinler dünyasına girme 20'li yaşlar ortası (düşünceleri belirleme ve yapma)
İş ve iş dışı kişilik kimliklerinin oluşması
Ev hanımı rolünü reddetme /eşinden ayrılma, sonraki başlayanlar arasında
Kariyer alt kimliğinin büyümesiyle sonuçlanma
Erken başlayanlar arasındaki yüksek kariyer merkezliği
Seçilen işte pratik yapma fırsatları arama
Oluşturma: 25–33 yaş
Hızlı öğrenme ve gelişim dönemi
Başarılı olarak ün yapma
30'lu yaşlar başı geçişi 33–35
Biyolojik saat hakkında artan farkındalık –çocuk sahibi olup olmama konusunda karar
Yerleşme (oturma): 35 yaş (ilerleme)
Annelik kararının çözümü
Minimum çocuk izni
Kişisel hedefleri başarmak için uğraşmak
30'lu yaşalar sonu geçişi: 38-40 yaş
Çocuk sahibi olmama pişmanlığı
Aile kariyer çatışması
Cam tavana karşı ilerleme
Başarı: 40–50 yaş (yeniden değerlendirme)
Kariyer –aile çatışmasının çözümü
Çocuk sahibi olmama haklı çıkarma (akla uydurma)
Kişisel hedeflerin gerçekleştirilmesi
Büyük denge geliştirme ve tarihe geçecek başarıları pekiştirme
Muhafaza etme: 50'ler sonrası
Devam eden büyüme ve başarı
Genişleme ve pekiştirme

3.2.2. Kadın yöneticilerin kariyer gelişim teorileri

Bazı ülkeler için farklılıklar olsa da genelde kadın yöneticiler daha genç, bekar ve orta sınıftan gelmekte olduklarını ve hizmet gibi bazı sektörlerde, yönetim ve insan kaynakları alanlarda daha yoğun olarak çalıştıkları; genel yönetim düzeyinde daha az, uzman pozisyonlarda ise daha fazla yoğunlaştıkları görülmektedir. Erkeklerden daha fazla yüksek

eğitimli olmalarına rağmen üst yönetim seviyelerinden daha az temsil edildikleri de bulgular arsındadır. Kadınlar sayısal veya otorite açısından erkeklerin egemenliğinde olan organizasyonlarda çalışmaktadır. Böyle bir tablo karşısında erkek kariyer geliştirme modellerinin kadınlara uygun olmayacağı gerçeği ortaya çıkmaktadır. Erkekler üzerinde yoğunlaşan kariyer gelişim çalışmalarının çoğu bireyin tutum ve performansı üzerindeki kariyer aşamalarının ve yaşının etkisini araştırmıştır. Bu çalışmaların çoğunun arkasındaki teşhis, eğer insanlar hayatlarında ayarlama biçimleriyle hareket eder ve çeşitli yaş ve aşamalarla bağlantılı sonuç biçimleri belirlerse, bu bireylerin çalıştığı işyerindeki tutum ve davranışlarını anlamamız kolay olabilir. Bu teorilerin kadınların kariyerlerini anlamayı artırıp artırmayacağı sorusu ise hala güncelliğini korumaktadır (White, 1995).

Kadınların yönetimsel kariyer geliştirme sürecinde etkili olabilecek faktörler erkeklerinkinden farklıdır. Çünkü kadınların cinsiyetleri nedeniyle çok farklı durumlar ve engellerle karşılaşmaktadırlar. Erkek yönetimsel geliştirme modeli ile hemen hemen aynı değişkenler arasındaki etkileşimler karşılaşılan farklı durumlar, fırsatlar ve engeller sebebiyle farklı olabilmektedir (Ataay, 1998).

Klasik kariyer geliştirme modeline göre; kariyer kalıpları başarılı erkek çalışanlarına göre belirlenmiş, kadınların kendilerine özgü olan sosyal ve ailevi durumlarının etkilerini gözardı etmiş ve ayrıca erkeklerin çalışma ortamı dışındaki taleplerine de çok az önem verilmiştir. Neoklasik kariyer geliştirme modelinde ise teorisyenler, ailevi talepler ve bireysel seçimlerin organizasyonel gerekliliklerle etkileşebileceğini savunmuşlardır.

Super ise hem erkek hem kadın kariyer geliştirme modellerini sınıflandırmıştır.

O erkekler için dört kariyer örneği tanımlar:

—Kararlı, deneme çalışması çok az veya hiç olmayan bir kariyer ön giriş olarak tanımlanır.

—Geleneksel kararlı bir örnek içine girişı takip eden iş deneme periyodu olarak tanımlanır.

—Kararsız, deneme işlerinin bir serisi olarak tanımlanır.

—Çoklu deneme veya işin devamlı değişmesi olarak belirlenen kararsız bir kariyer.

Kadınların kariyer örnekleri yedi kategoride sınıflandırır:

—Kararlı yuva yapıcı, herhangi önemli iş deneyiminden önceki evlilik olarak tanımlanır

—Geleneksel kariyer, ekseriya evliliği ve/veya tam gün ev işlerini takip eden bir boşluk doldurma olarak kolej ve yüksek okuldan sonra işe giriş olarak tanımlanır.

—Kararlı iş kariyeri, eğitimi takip eden işe giriş olarak tanımlanır, bir yaşam kariyeri olarak görülür.

—Çift yönlü kariyer, eğitimden sonra evlilik ve ikinci olarak ev işi kariyeri daha sonra bir mesleğe giriş olarak tanımlanır.

—Yarıda kesilen kariyer, tam gün ev işleri mesleğini bırakma ve evliliği takiben işe girme olarak tanımlanır. Kadınlar evdeki durumlara bağlı olarak mesleğe dönebilirler.

—Kararsız, tam gün ev işine dönmek için işi bırakma ve iş örneği arasında devamlı tekrar eden bir devre olarak tanımlanır.

—Çoklu deneme kariyeri, devamlı iş değişikliğine işaret eden, yerleşik olamayan bir kariyer olarak tanımlanır.

Yedi kategorinin beşinde, kadının kariyer oryantasyonu, kadının eş ve anne olarak ev işlerine merkezde rol vermesi nedeniyle temelde erkeklerden farklıdır. Super, kadının ev işlerinin yüklenmesi azaldığı zaman aynı kariyer gelişim teorisinin her iki cins için uygulanabilirliğini iddia etmektedir.

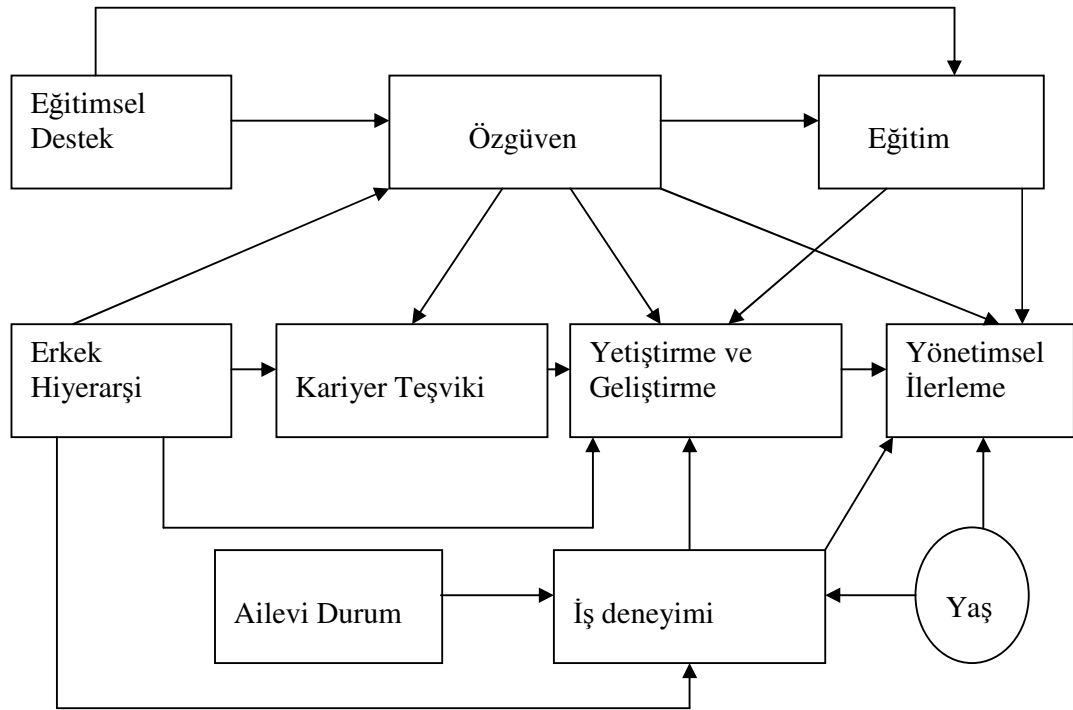
Kadın çalışanların ve yöneticilerin hem kariyer seçimleri hem de geliştirme sürecinde hep erkeklere ilişkin standartlar kullanıldığı ve kadınların erkek ortamlarda çalışma oranlarının arttığı gerekçesiyle kariyer geliştirme sürecinde gittikçe daha fazla erkek çalışanlar gibi davranacaklarını öne süren teorisyenlerin yanı sıra kadın kariyer geliştirme modellerinin farklı olması gerektiğini savunanların dayandığı noktalar da vardır. Bunlar;

—İşe uygunluk açısından kadın ve erkek çalışanların farklı beklentileri bulunmaktadır. Bu sebeple, kadın ve erkek çalışanların hazırlık yapacakları ve seçecekleri işlerin tipleri farklı olacaktır.

—Evli çiftlerde eşlerin birbirlerinin kariyerlerine uyum sağlama konusunda farklılıklar söz konusudur. Kadınlar genellikle daha mobil ve eşlerinin kariyer gereksinimlerine daha fazla uyum gösterebilen bir pozisyonda yer almaktadırlar.

—Ebeveynlik rolü kadın ve erkek için farklı tanımlanmıştır. Kadınların annelik rolü babalık rolüne göre daha fazla zaman ve çaba gerektirmektedir.

—Erkeklerle karşılaştırıldığında kadınlar işyerinde daha fazla olumsuz durumla karşılaşmaktadırlar. Bunlar içinde kariyer gelişmelerine zarar veren çeşitli ayrımcı ve önyargılı davranış ve uygulamalar sayılabilir. Erkek yönetsel geliştirme modeli ile hemen hemen aynı değişkenlere sahip olsa bile bu değişkenler arasındaki etkileşimler karşılaşılan farklı durumlar, fırsatlar ve olumsuzluklar sebebi ile farklı olabilmektedir (Ataay, 1998).



Şekil 3.2: Kadınlar İçin Yönetimsel Kariyer Geliştirme Modeli (Ataay,1998)

Şekil 3.2’de kadınlar için kariyer gelişim modeli verilmiştir. Bu modellerin test edilmesi sonucu kadınların yönetimsel ilerlemeleri ve yönetimsel ilerlemeye cinsiyetin etkisi konularındaki üç temel bulgu elde edilmiştir. Bunlardan ilki bu önerilen modelin kadınların yönetimsel ilerlemelerini orta düzeyde açıklamakta olduğu ve durumsal ve kişisel faktörlerden oluşan etkileşimlerin kadın yönetimsel ilerleme teorilerini desteklediği saptanmıştır. Bulunulan ilişkiler zinciri; kariyer teşviki kadınların eğitim ve gelişmesini arttırmakta bu da yönetimsel gelişmeyi etkilemektedir. Ailevi durum (eş ve çocukların varlığı) iş deneyimini azaltmakta, iş deneyimi ise eğitim ve geliştirmeyi arttırmaktadır. Eğitim ve

geliştirme ve kariyer özendirme, özgüven ile artmakta, yine yönetsel ilerleme ebeveynlerin eğitimsel teşvikleri ile artan eğitimle artmaktadır (Ataay, 1998).

3.2.3.Kadın yöneticilerin kariyer gelişim engelleri

Kadın çalışanların kariyerlerinin iş yaşamlarına başladıkları andan itibaren “çıkılmaz” (dead end) kariyer yollarına yönlendirildiği ve bu sebeple kadınların yöneticilik kademesine bile ulaşamadıkları, kariyerlerinin daha alt bir düzeyinde platoya ulaştıkları da bir gerçektir (Ataay, 1998).

Kadınların yönetim pozisyonlarında sınırlı sayıda olmasına sebep olan birkaç faktör vardır. Bu konuyu açıklayan kuramsal tartışmalar Yapısal Bakış Açısı, Mesleki Bakış Açısı ve Kadının İnsan Kaynağı Bakış Açısı, gibi makro seviyede eşitsizliklerdir.

İnsan kaynağı bakış açısı; tartışmasının temeli olarak deneyim, eğitim, kıdemlilik, yaş gibi insan kaynağı faktörlerini kullanır. Niçin daha yüksek yönetim pozisyonlarını tutan daha az kadın olduğunu, kadınların mesleki ve idari sahada daha az ustalık, daha az deneyim ve eğitim, daha düşük tahsil seviyesine sahip olduklarını kanıtlamaya çalışır.

Meslekseller; öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik işi gibi ilerlemek için sınırlı fırsatları olan biraz daha düşük seviyede işleri kadın personel için uygun iş olduğuna inanılan işlerin “cinsel yapısı”ndan ileri gelen eşitsizlik olduğunu kanıtlamaya çalışmaktadırlar.

Yapısalcılar, insan sermayesi olan çalışanları, arz tarafındaki pazarın talep tarafındaki doğru pazarı değerlendiremediğini kanıtlamaya çalışmaktadır. Bu suretle erkekler büyük organizasyonlarda, yarışmaya itici işlerle çalıştırılırlar, kadınlar daha az rekabet ve daha az gelir getiren, oldukça küçük ve daha emek yoğun firmalarda çalıştırılırlar.

Mikro seviyede araştırmalar, daha yüksek seviyede geleneksel kadın işlerini arzu eden ve daha düşük seviyede yönetim pozisyonlarını arzu eden kadınların kalıplaşmış sosyalleşmesine işaret etmektedirler. Buna ilaveten, aile içindeki kadınların sorumluluklarının fazla oluşu, çocuk yetiştirme gibi zamanlarını alan faktörler kadınların yüksek yönetim pozisyonlarından yoksunluklarının diğer önemli sebepleri arasında sayılabilir.

Kadının toplumsal rolü gereği annelik ve eşlik çerçevesinde belirlenen statüsünü korumak adına, kendisine nice mücadeleden sonra verilen doğum izni vb. haklar kadının karşısına meslekte yükselme engeli olarak çıkmaktadır (Ataay, 1998).

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

Kadınların erken emekli olabilmeleri de mesleklerinde belli yerlere gelmelerini engelleyebilmektedir. Daha kısa sürede emekli olmak kadın açısından avantaj sayılarak desteklenebilmektedir. Ancak çalışan açısından olumsuz sonuçları gözardı edilmektedir. Kariyerini geliştirme çabasında olan bir kadının çalıştığı kurum tarafından emekliye sevk edilmesi, kadının eve ait bir takım yükümlülüklerinin azaldığı, iş yerinde kendine statü kazandıracak bir devredeyken engellenmesi anlamına gelebilmektedir.

Kadınların terfisine engel olan en önemli faktörlerden biri olarak da kadın çalışanın eğitim durumu öne sürülebilmektedir. Kadınların almış oldukları eğitim, terfilerde yetersiz görülebilmektedir. Toplam işgücüne katılım oranlarıyla kadınların eğitim düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu gibi, yönetim statülerine yükselmeyle kadınların eğitim düzeyleri arasında da aynı tür bir ilişki söz konusu olabilmektedir.

Kadınları kendilerine iş kapılarının açılmasında önemli rol oynayan eğitime, erkeklerden daha düşük oranlarda katılmaktadırlar. Eğitimin her kademesinde kadınlar aleyhine bir eşitsizlik söz konusu olabilmektedir. Düşük eğitilmiş kadınların bulunduğu işler hiç iç açıcı olmadığı gibi, işe girdikten sonra yükselme yollarının da doğal olarak kapalı olduğu ifade edilebilir.

Kamu sektörünün tamamında gözlenen üst ve orta düzeydeki kadın yöneticilerin azlığı kurumlar ve sektörler itibariyle de benzerlikler göstermektedir. Bunun en çarpıcı örneklerinden biri eğitim sektörüdür. Dünyadan elde edilen veriler göstermektedir ki okullarda kadın öğretmenlere yapılan cinsiyete dayalı ayrımcılık, büyük ölçüde görev dağılımında ortaya çıkabilmektedir.

Kadınların eğitim yöneticiliğine girmelerini engelleyen etmenler geçmişteki bir toplumdan ve onun ideolojik yansımalarından izler taşır. Bu çerçevede okul yönetiminin “doğal” bir erkek mesleği olarak gelişmesini ve okulun bürokratik yapısının güç ve toplumsal hareketliliği hedefleyen bir erkek yönetim modeli üzerine kurulmasını yadırgamamak gerekir. Toplumsal cinsiyet tanımı, bu meslekte erkeklere sırf erkek olmaları nedeniyle çeşitli avantajlar sağlamaya hizmet etmiştir. Erkeklerin iş ve toplum liderleri olarak kabul edilmiş rolleri, kadının erkeğe buyurmasını hoş karşılamayan normlar ya da kadınların iyi yöneticilik yapamayacak kadar duygusal oldukları gibi kalıplaşmış önyargılar, mevcut eşitsizliklerin meşrulaştırılmasında etkili olmuştur (Tan, 1996).

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

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

1.Ekmek parası kazanan kişiler olarak erkekler daha fazla para kazanma gereksinimi duyarlar, halbuki, eve ek kazanç sağlayan kadınlar için böyle bir gereksinim yoktur.

2. Erkekler daha iyi iş arayışıyla ailelerinin kendileri ile birlikte tayin olmalarını, taşınmalarını isteyebilirler, ancak kadınlar böyle bir talepte bulunmaz, bulunamazlar
3. Erkekler kadınlardan daha öz güvenli, daha hırslı, daha iyi işlere başvurmada daha sebatkardırlar.
4. Erkekler terfi etmeyi isterler, kadınlar ise idarecilikten çok sınıf öğretmenliği yapmayı tercih ederler.
5. Kadınlar erkeklerden daha az niteliklidirler.
6. Kadın öğretmenler aynı yaş grubundaki erkek öğretmenlerden daha az deneyimlidirler.
7. Kadınlar daima çocuk doğurmak için işten uzaklaşırlar.
8. Kadınlar uygun olmayan mazeretlerinden ötürü çalışma yaşamlarında daha sık devamsızlık gösterirler.
9. Erkekler daha iyi öğretmendirler ve öğrenciler de yönetici olarak erkekleri tercih ederler.
10. İdareciler ile tayin ve atamalardan sorumlu yetkililer, erkeklerin lehine kadınların ise aleyhine ayrımcılık yapmaktadırlar

Eğitim yönetiminde ve ayrıca tüm yönetim konularında kadınların kariyer sorunlarını yedi ana başlık altında toplayabiliriz:

3.2.3.1. Kadının kendi kişisel algılamaları

Kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıkların, davranışlarda da farklılık yaratır mı? sorusuna yöneldiği 1970'li yılların ikinci yarısı ve sonrasındaki araştırmalarda, kadın ve erkek tutum ve davranışları arasında yönetsel pozisyonlarda bir farklılık olup olmadığı karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerin iletişim yetersizliği, bağlantı kurmada güçlük çekme, kritik bilgiyi saklama vb. konularda pasif bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda kadın ve erkek tutum ve davranışlarının ve özelliklerinin erkekler için avantajlı, kadınlar için ise olumsuzluklar yarattığı ortaya konulmuştur (Bayrak ve Yücel, 2000).

Kadının kendini algılayışı, toplumsallaşma süreci, eğitimi ve buna bağlı olarak mesleğe yönelişi, yaptığı işin niteliği çerçevesinde değişim ve gelişim göstermektedir. Bu değişkenler ise, temel belirleyiciler konusunda, yeniden genel ekonomik ve toplumsal yapıyı gündeme getirmektedir (BKSSGM, 2000).

Çalışma, mülkiyet, tüketim ve ekonomik, toplumsal, siyasal özgürlükle: arasındaki, bağ çok önemli bir bağıdır. Ataerkil değerlerin, yada erkek egemen zihniyetin kurumlan biçimlendirdiği toplumlarda kadınlar, her alanda (ekonomi siyaset, bilim) engelleyici bir sınırlanmışlık durumunu, marjinal bir varoluş konumunu yaşarlar. Bu sınırlar ve kısıtlamalar kalktığı ölçüde, bağımsızlık özgürlük ve güç de (iktidar) artar. Kadınlar bu güçlerini toplumsal-siyasal süreçlere, ekonomiye yansıtırlar (Arat, 1997)

Kadınların yönetim alanında yeni yeni sayılarının atmaya başlaması ve birbirlerini destekleme anlayışının da yavaş yavaş geliştiği dikkate alındığında kadın yöneticilerin başarılı olmak için erkek meslektaşlarına göre fazla gayret göstermeleri gerekmektedir (Akoğlan, 1997).

3.2.3.2.Çoklu rol üstlenme

Geleneksel alt-kültür, kadın çalışanları öncelikleri konusunda sürekli “ev” ve “eve ilişkin” aile sorumluluklarına yönlendirmektedir. Genelde her iki rolün de gereğini yapmaya çalışan kadın, sonuçta her ikisinde de yetersiz kalabilmektedir. Bunun sonucunda kadında çelişkiler ve rol çatışmaları ortaya çıkmaktadır (BKSSGM, 2000).

Kadın hem ailede yapılması gereken işleri yapmak, hem de günümüzde dayanılmaz boyutlara varan iş rekabetinde de başarılı olmak zorundadır. İşte bu noktada bazı problemlerin çıkması kaçınılmaz görünmektedir. Çünkü hafta tatilin sürekli ev işlerini yapmakla geçiren kadınların, dinlenerek geçiren erkeğe nazaran hafta başında eşit şart ve moralde işe başlaması oldukça güçtür. Bu aşamada yorgun bir bireyle dinlenmiş bir bireyin çalışarak üst yönetime aday olmaları söz konusudur ki, bu da eşit şart ve hizmetler ilkesiyle oldukça ters orantılı olduğu söylenilebilir.

Kadın için iş ve ailedeki rollerinin birbiri üzerinde yarattığı etkiler, çoğunlukla olumsuzdur.. Modern toplum hem işgücü olarak kadına ihtiyaç duymakta hem de ondan eş ve anne olarak rolünü sürdürmesini istemektedir. Oysa kadın işgücü olarak duyulan ihtiyaç ile ev kadını ve anne olarak duyulan ihtiyaç çok zaman birbiriyle çelişmektedir. Ev işleri değilse de özellikle çocukların bakımı ve eğitimi açısından kadına duyulan ihtiyaç ve anneliğin toplum açısından taşıdığı önem nedeniyle birçok toplumda kadının çalışması önemli bir sorun yaratmaktadır. Cinsiyetçi iş bölümünün pek değişmemesi ve ev işleri ile çocuk bakımının daha çok kadına

kalması, kısaca kadının bu iki farklı alan ve farklı rolü üstlenmesi nedeniyle bir görev yılının içinde kaldığı söylenebilir (BKSSGM, 1999).

Elit meslek sahibi bayanlar, mesleki kariyerlerini, eşlerinin ev işlerine yardım etmesini istemeden sürdürebilmek için bedelli yardım ya da aile içinde yardım şeklindeki diğer bayanların olanaklarından yararlanmaktadırlar. Örneğin büyürken evlerinde bayan yardımcılarla yetişmiş olanlar, bu geleneği yaşamların ev kadını olarak sürdürseler bile devam ettirdikleri söylenebilir. Ancak annesi tarafından yetiştirilmemiş, eve yardımcı almamış, orta halli ailelerden gelen bayanlara bakıldığında, kariyerleri için ev işlerinde ve çocuk bakımında yardımcı tuttıkları zaman huzursuz oldukları ve vicdan azabı duydukları gözlenmiştir (Kirel, 1998).

3.2.3.3.Kadın yöneticinin gücü kullanma biçimi

Yönetimde ilerleme ve başarı büyük ölçüde yöneticinin gücü etkili kullanmasına bağlıdır. Örneğin organizasyonlardaki gücü inceleyen bir çalışmada “güce yol” hipotezi yerleştirilmiştir. Bu yönetsel ilerlemeyi direk doğrudan gelişme, kullanım ve güç kazanmaya bağlar. Etkili bir liderlik çalışanları yapısal hedefleri başarmaya yönelmeleri için etkileme kabiliyeti olarak tanımlanır.

Organizasyonlarda gücün etkili kullanımından dolayı ilerleme ve başarının kritik bir belirleyicisi vardır. Yapısal araştırmacıların başvurduğu önemli bir konu cam tavan etkisinin beklenti ve davranışı etkileyen cinsiyet temelli farklılıklara mı bağlı olduğudur. Cinsiyet ve güç davranışını ele alan incelemeler kadın ve erkeklerden genel olarak cinsiyet temelli kalıplara veya cinsiyet rollerine bağlı güç türleri kullanması beklendiğini öne sürmüştür.

3.2.3.4.Açık ve gizli ayrımcılık

Kadınların mesleklerinde ilerlemelerinde ve yönetici olmalarında rol oynayan en büyük engelin önyargı ve ayrımcılık olduğu söylenilebilir.

Terfi veya üst düzey işlere başvurularda erkekler kadınlara yeğ tutulmaktadır. Davidson ve Cooper (1992) 700 kadın ve 185 erkek yönetici arasında yaptıkları araştırmada kadın olmanın meslekte yükselmek için bir “dezavantaj” olduğunu saptamışlardır (Bridge, 2003).

Kadınların evlenince veya çocuk sahibi olunca çalışma yaşamını bırakacakları yönündeki tipik işveren düşüncesi, işe alma, yetiştirme olanakları sağlama ve yükseltme kararlarını etkilediği için ayrımcılığa neden olmaktadır. Genelde, erkek adayların yönetici pozisyonlarına daha uygun olduğu varsayımı yaygındır.

Erkek öğretmenler birçok araştırmada üstlerinde bir kadın yönetici görmekten rahatsız olacaklarını belirtmişlerdir (Al Halifa, 1992; Bridge, 2003).

Yöneticiliğin “güçlü” olmayı gerektirdiği ve kadınların “zayıf” olduğu inancı da hayli yaygındır. Ayrıca yöneticinin her zaman erkek olduğu varsayılarak, yıllarca aynı kurumda yöneticilik yapmış birçok kadın telefonla arayanların, mektup yollayanların, hatta birçok velinin “müdür bey” sözleriyle karşılaşmıştır.

3.2.3.5.Kurumsal sınırlamalar

Birçok kurumun her seviyesinde kadınların meslekte ilerlemelerine konan “engeller” göze çarpmaktadır. Bu engeller iş başvurusu yapıldığı andan başlayıp, kariyer yolunu çizerken, işyerindeki değişik fırsatların sunumundan, diğer kişilerin farklı beklentilerine kadar her alanda yer alabilmektedir. Bu kurumsal engeller kadınlara karşı ve erkeklerin lehine olabilmektedir.

Kadınlar bir işe başvurmadan önce kendilerini çok sıkı bir eleştiriden geçirmektedirler ve özgüvenlerini erkeklerden daha hızlı yitirebilmektedirler. Yönetim pozisyonlarında çoğunlukla erkekler yer almaktadırlar ve bir yöneticiden beklenen “standartlar”ı onlar belirleyebilmektedirler. Yani, yöneticiliğin “bekçileri” nin erkekler olduğu söylenilebilir.

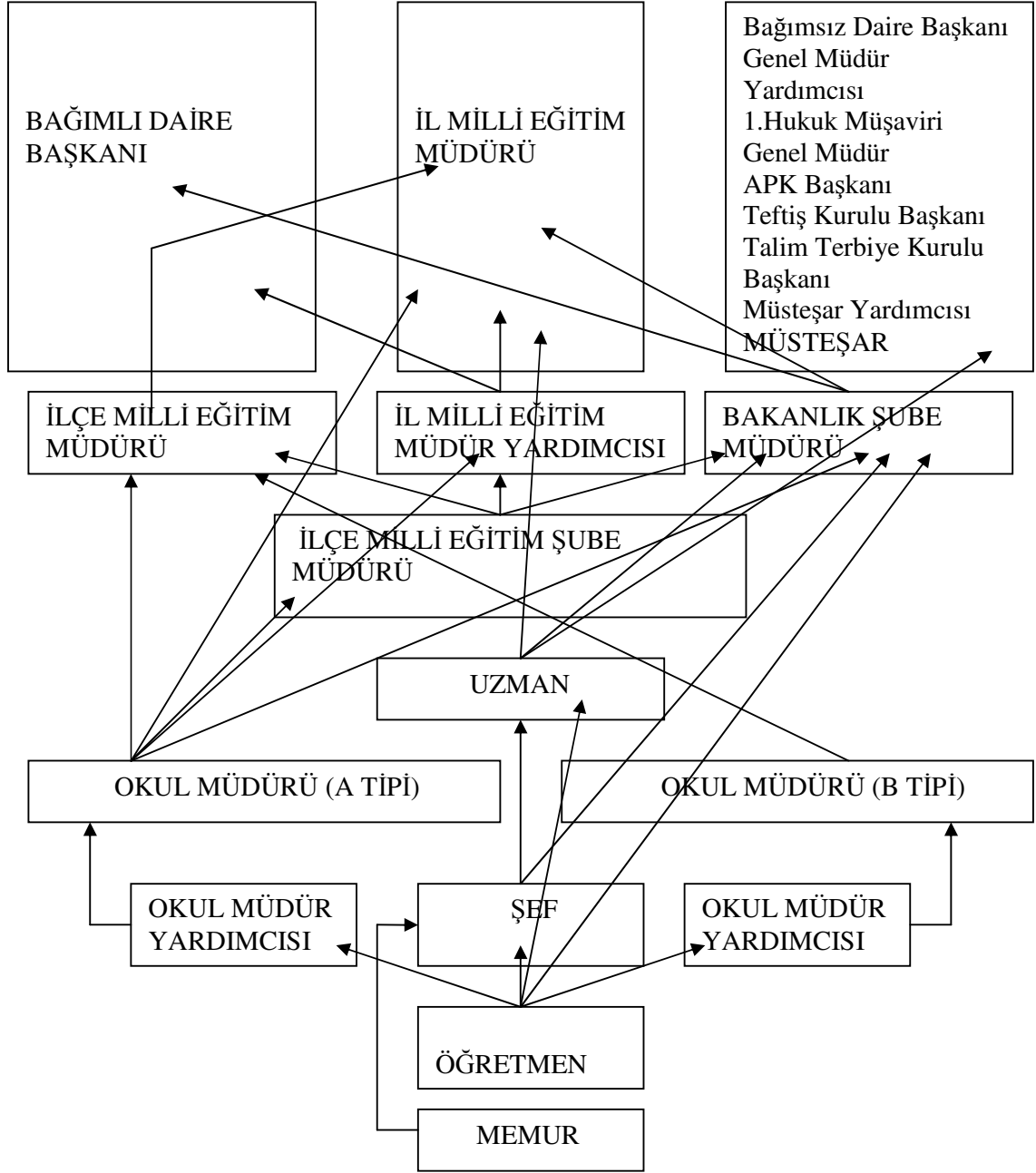
Şanslarının az olduğunu gören kadınlar birçok defa yöneticilik isteklerinden hızla vaz geçebilmektedirler. Çocukları olan birçok kadın rol çatışmasına girmekte ve çocuklarına karşı görevini aksatmamak için meslekte ilerlemekten vazgeçebilmektedir. Küçük çocuk

sahibi olan kadınların çoğu ya hiç çalışmamakta ya da iş yaşamına bir süre ara vermek zorunda kalmaktadır. Bu da meslekte ilerlemek ve yönetici olmak için bir dezavantajdır. Yönetici olmak isteyen kadınlar ise, bir süre çocuk yapmamaya karar verebilmektedirler. Erkekler de böyle bir kısıtlama söz konusu olmayabilir.

Kadınların kendilerine “örnek“ alabileceği, “rol modeli“ çizen üst yönetim pozisyonlarındaki kadınların sayısı pek fazla olmadığından; terfi etmek ve üst yönetim pozisyonlarına gelmek konusunda özellikle onları yüreklendiren birisi yoksa erkekler kadar ısrarcı olmamaktadırlar. Erkek müdürler erkek öğretmenlere daha yardımcı olup, daha çok sorumluluk vermekte, yüreklendirmekte, destek olmakta, onlara kariyerlerinde ilerlemeleri için daha çok yardımcı olmaktadır. Bu tür gayri resmi yardımlar kadınlara çoğunlukla sunulmamaktadır (Bridge, 2003). Birçok öğretmen kadın zevk için çalışmakta, sınıf içi öğretmenlikten daha çok zevk almakta ve bu nedenlerle yöneticiliğe istek duymamaktadırlar. Birçok erkek, kariyer sahibi kadınlarla eşit ilişkiler içinde çalışmakta zorlanmakta, alışkın oldukları kadın modeli evde eşleri, anneleri ve en fazla işyerinde sekreter olmaktadır (Schmuck, 1986; Bridge, 2003).

Kadın yöneticiler sıkça “erkek liderlik değerleri” ile yargılanmakta ve anlaşılammamaktadırlar. Kadınlar yönetimlerinde demokratik, işbirlikçi yöntemleri uyguladıklarında “çok yumuşak”, ve ayrıca “sıkı, disiplinli, otoriter liderlik şablonu” uygulamaktan aciz olarak algılanmaktadırlar (Bridge, 2003).

Eğer bir kadın üst düzey yöneticiliğine gelmeyi başardıysa istisna sayılmaktadır ve gerçekten o statüye layık olduğunu kanıtlamak zorundadır (Schmuck, 1986; Bridge, 2003).



Şekil 3.3: Milli Eğitim Bakanlığı Kariyer Yolu (Ereş, 2005)

Şekil 3.3'teki Milli Eğitim Bakanlığı Kariyer yolu verilmiştir. Kariyer yolundaki kurumsal sınırlamalar kadın yöneticilerin üst düzey yönetime gelmesini engelleyebilir.

3.2.3.6.Kadınların sosyalizasyon teorisi

Sosyalleşme en genel anlamıyla bireyin içinde yaşadığı toplumun değer yargılarını ve davranış kalıplarını öğrenerek, toplumla bütünleşmesi, yaşadığı toplumun bir parçası haline gelmesi sürecidir. Sosyalleşme süreci; her iki cinsiyet için farklılık gösterir.

Kadının yaşadığı sosyalizasyon süreci, toplumsal cinsiyet rollerine ait kavramsallaştırmaların (kadınlık annelik, kendini eşine ve çocuklarına adama/erkeklik aileyi geçindirip koruma) etkisinde kalır. Aile, okul, geniş sosyal çevre ve kitle iletişim araçları toplumsal cinsiyet rollerini aşılır. Toplumsal cinsiyet rollerinin kazanılmasında ise, aile en önemli kurumdur. Kadın; eve bağlılığı, anneliği, erkek ise; ev reisliği ve evin diğer üyelerinden “sorumlu” olma anlayışını kazanır (Ersöz, 1997).

Yapılan çok sayıdaki araştırma, kadın ve erkeklerin stereotipi(cinsel kalıp yargıları) olarak düşünülebilecek özellikler saptamıştır Genelde erkeklerin başarı ve başarıyı akla getiren, bağımsızlık, kendine güvenme, atılganlık gibi özelliklere sahip oldukları düşünülürken, kadınlar, nazik olma, anlayışlı olma, diğerlerine dönük olmayı ifade eden içtenlik gibi özelliklere sahip olarak görülmüştür. Cinsel kalıp yargılarına ilişkin şu örnekleri vermek mümkündür:

—Kadınlar erkeklerden daha fazla değişken bir ruh haline sahiptir ve bu nedenle üst yönetim pozisyonları için uygun değildir.

—Kadınların başarı motivasyonu düşük, erkeklerinki ise yüksektir.

—Kadınların kendilerine saygıları erkeklerinkinden azdır.

—Kadınların sözel, erkeklerin ise matematiksel becerileri daha iyidir.

—Erkekler kadınlardan daha saldırgandır.

—Erkekler duygularını, kadınlardan daha iyi bir şekilde kontrol altında tutarlar.

—Erkekler iş, kadınlar ise insanlar üzerinde odaklanır.

—Kadınlar çok duygusaldır.

—Erkekler uzak ve erişilmezdir

Bu tür cinsel kalıp yargıların etkisi yönetim alanında çarpıcı bir şekilde görülmektedir. Lider ve izleyenleri karakterize eden özellikler, erkek ve kadınları karakterize eden özelliklere benzer bulunmuştur. Liderlerden atak ve etkileyici olmaları beklenirken, astlardan uyumlu olmaları beklenmiştir. Bu kültürel cinsel kalıp yargıların ışığında,

liderliğin erkekler, ast pozisyonların ise kadınlar için uygun görüldüğünü ileri sürmek hatalı olmayacaktır (Arıkan, 1997).

Görüldüğü gibi, kadınlar bir yandan bağımsız olmalarında ve özgüven geliştirmelerinde engellerle karşılaşırken, diğer yandan da toplumun erkeğinkine oranla daha değersiz ve önemsiz saydığı rol beklentileri ile toplumsallaştırılmaktadır. Böylece ülkemiz kadınları olumlu ve daha değerli sayılan bağımsızlık, akılcılık, kendine güvenli olma gibi toplumsal özellikleri geliştirme çabası gösterince “erkek gibi davranmak” kendinden beklenen geleneksel rollerin dışına çıkmayınca da kendini gerçekleştirmemek çelişkisini bir anlamda zorunlu olarak yaşabilmektedirler.

Kadınların üst düzey yönetici konumuna gelememelerinin nedenlerden birisi de sosyalizasyonları olarak gösterilmektedir. Yani, hem Batı hem de Doğu toplumlarında kız ve erkek çocuklarının “yetiştirilme biçimleri”nin bu eşitsizliğe neden olduğu savunulmaktadır. Öncelikle kadınlar kendi becerilerinin yöneticilik için yeterli olmadığı inancına kapılırlar. Bu inanç onların başarı oranını düşürmektedir. İkinci olarak hem kadınlar hem de erkekler cinsleriyle tam uyuşmayan işlerde başarı kazanmaktan korkarlar. Bu korku duygusu yine başarıyı engellemektedir. Üçüncü olarak kadınlar girişken, saldırgan, güç veya kontrol peşinde koşan kişiler olmamakla sosyalizasyondan geçmişlerdir. Dördüncü olarak kadınlar sosyalizasyon sürecinde erkeklere bağımlı olmaya yöreklendirilmiş ve kendilerinden böyle bir davranış beklenmiştir (Bridge, 2003).

3.2.3.7. Erkek kültürünün egemenliği

Farklı derecelerde olsa bile hem Batı hem de Doğu toplumlarında, toplumu ve toplumsal kültürü erkekler yönetmektedir. Erkek egemenliği, eğitim dahil yaşamın tüm alanlarını şekillendirmektedir. Bu tür erkek odaklı kültür erkek değerlerine daha çok yatırım yapmakta ve kadın değerleriyle deneyimlerine daha az önem vermektedir. (Bridge, 2003).

Araştırma yöntemleri de erkek egemendir. Bunlar gizli kültür egemenlikleridir. Aynı paralelde, yönetim teorileri de erkek egemendir. Dünyanın kadınlar için daha farklı olduğu, onların deneyimlerinin daha farklı olduğu göz ardı edilmektedir (Bridge, 2003).

Genellikle araştırmalar erkek deneyimleri üzerinedir ve dolayısıyla sonuçlar erkek deneyimlerini yansıtmaktadır. Kadın deneyimleri üzerine olan araştırmaların sayısı çok azdır. Bu nedenle literatürlerin çoğunluğu kadınların deneyim ve sıkıntılarını ele almaz, söz konusu etmez. Yönetim tarzlarındaki farklılıkları belirtmez (Bridge, 2003). Oysa erkeklerin ve kadınların yönetim tarzlarında büyük farklılıklar vardır.

Kamuda görev yapan 2 milyon 197 bin memurun %33'ü kadındır. Kurum ve kuruluşlarda, üst düzey yöneticilerin %72,5'i erkeklerden oluşmaktadır. 42 bin 837 yöneticiden 12 bin 532'si kadındır. Yönetim derecesi arttıkça kadınların sayısı da azalmaktadır. Daire başkanlarının %11'i kadın iken bu oran genel müdürde %6'ya, müsteşar yardımcılığında %4.32'e düşüyor. 19 müsteşarın tamamı ise erkektir. Adalet Bakanlığı'na bağı tüm kurumlarda kadın hakim ve savcıların oranı %19.7'dir. Polis teşkilatında çalışan kadınların sadece %3,7'si Emniyet Müdürü konumundadır. Üniversitede 500 dekindan 49'u, 79 rektörden sadece 3'ü kadındır. Yüksek öğretimde 67 bin 880 öğretim elemanından %35,9'u kadındır. Kadın profesörlerin oranı ise %25'i bulmaktadır.

Çizelge 3.11: Kamu Kesiminde Çalışan Kadın Oranları (KSSGM, 2001)

Kamu Kesiminde Çalışan Kadın Oranları	
MESLEKLER	ORAN
Parlamenteler	%4
Kamu	%33
Akademisyenler	%36
Hukukçular	%19.7
Doktorlar	%33.8
Okul Müdürleri	%4

Bugün eğitim işkolu çalışanlarının yüzde 45'ini kadınlar oluşturuyor. Fakat yükselme ve mesleki gelişim olanaklarından yararlanma söz konusu olduğunda, kadınların yönetici olarak Milli Eğitim Bakanlığının merkez örgütündeki müsteşar ve müsteşar yardımcılar arasında % 4 oranında temsil edildiğini görüyoruz. MEB'in 2000 yılı verilerine göre kadın bulunmazken, 14 genel müdürden yalnızca 3'ü, 24 genel müdür yardımcısından yalnızca 2'si, 61 daire başkanından yalnızca 12'si kadındır.

2004 yılında Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası'nın yaptığı bir araştırmaya göre, cinsiyetlere göre ayrımlaşma kadın aleyhine Karadeniz, Doğu ve Güney Doğu Anadolu'da

daha da artmakta, gelişmemiş illerde müdür yardımcılıkları da dahil olmak üzere, hiçbir kadın yöneticiye rastlanmamaktadır. Bu bölgelerde toplam 42 okuldan hiçbirinde kadın müdüre rastlanmamıştır. 226 okuldan 220'sinde erkekler, 6'sında kadınlar müdürlük yapmaktadır. Diğer bölgelerde kadınların erkeklere oranı yüzde 12–20 arasında değişirken, Doğu Anadolu'da kadın müdür yardımcısı sayısı 45 erkeğe karşılık 1 kadın olarak gerçekleşmektedir (Eğitim Sen, 2006).

Sonuç olarak, kadın yöneticiler sıklıkla farklı yönetim tarzlarından dolayı eleştiriye uğrarlar ve kendilerini yanlış yapmış durumda hissedebilirler. Yönetici kadınların değerlendirilme perspektifi erkek perspektifidir (Bridge, 2003).

Bütün bu erkek egemen kültüre rağmen üst yönetim pozisyonlarına gelmeyi ve o pozisyonlarda kalmayı başaramamış kadınların sayısı çok azdır ve en önemli özelliklerinden biri sebat etmiş olmalarıdır (Bridge, 2003).

Usluer (2000)'in konuyla ilgili yaptığı araştırmada, gerek kadın gerekse erkek öğretmen ve yöneticilerin “ataerkil değerleri” içselleştirdikleri, buna bağlı nedenlerden dolayı kadın öğretmenlerin yönetim kadrolarında yer alamadıkları belirlenmiştir. Ayrıca erkek öğretmen ve yöneticilerin kadın öğretmen ve yöneticilere oranla “cinsiyetçi kalıp yargıları” daha çok benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Erkek öğretmen ve yöneticilerin büyük bir yüzdesi “kadın doğasının” yöneticilik yapmaya elverişli olmadığını, kadınların yaratılıştan “duygusal”, “mütevazı”, “pasif” olmaları nedeniyle “otorite kurma”, “disiplini sağlama”, “girişimci olabilme”, “objektif olabilme”, toplumsal ve siyasal “baskılara karşı direnebilme”, çevresine “güven verebilme”, “sabırlı olabilme”, “demokratik olabilme”, “liderlik edebilme” gibi bir yöneticide bulunması gereken yeterlikleri taşımadıklarını düşünmektedirler.

Yine aynı araştırma sonuçlarına göre, gerek kadın gerekse erkek öğretmen ve yöneticilerin büyük çoğunluğu, kadınların yönetim kadrolarında yeterince yer almamalarını, kadınlarda “ev işlerine” ve “çocuk bakımına” yeterince zaman ayıramama endişesinin hakim olmasına, eşlerin (erkek) istememesine, yöneticiliğin “erkek mesleği” olarak kabul edilmesine, yönetici maaşı ile öğretmen maaşı arasında bir fark olmamasına, kadınların

istemsizliğine ve anılan konuda kadınların kendilerine güven duymamalarına bağlamaktadır. Özellikle erkek öğretmen ve yöneticiler, kadının yönetici olması durumunda, velilerin ve öğrencilerin okula karşı bir güvensizliklerinin oluşacağını düşünmektedirler. Gerek kadın gerekse erkek öğretmen ve yöneticilerin büyük bir yüzdesi, kadınlara öğretmenlik mesleğinin yöneticilikten daha çok yakıştığını düşünebilmektedirler.

BÖLÜM 4

4.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırma konusu ile ilgili olarak yurt dışında ve Türkiye’de yapılmış olan araştırmalar iki bölüm halinde özetlenmiştir. Kadınlar konusunda yapılan araştırmalar, literatürde geniş bir alanı kapsamaktadır. Araştırmanın zaman sınırlılığı ve konunun bütünlüğünü korumak açısından bu alanın tümüne ulaşmak yerine, özel olarak kadın öğretmenler, kadın çalışanlar, kadın yöneticiler, kadın öğretmenlerin okul yöneticiliği konuları taranmıştır

4.1. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Constance M. Fusco (1984) tarafından Massachusetts Üniversitesi'nde yapılan araştırmada, öğretmenlerin çoğunluğunu bayan öğretmenlerin oluşturmalarına karşılık, okul yönetimindeki sayısal azınlığın nedenlerini saptamak amacıyla:

- 1.Bayan öğretmenlerin, yönetici olmayı isteyip istemedikleri ?
- 2.Öğretmenlerin, bayan yöneticileri isteyip istemedikleri ?
- 3.Öğretmenlerin, yönetici olma konusunda bayan öğretmenlerin de, erkek öğretmenler kadar fırsat eşitliğine sahip olduklarına inanıp inanmadıkları ?
- 4.Bayan öğretmenlerin, okul yöneticiliğinde bulunmalarını engelleyen etkenlerin neler olduğu ?
- 5.Öğretmenlerin,okul yöneticisinde bulunması gereken en önemli özellik konusunda neler düşündükleri ? sorularına cevap aramaya çalışmıştır.

Fusco, araştırma sonucunda şu bulguları elde etmiştir:

- 1.Bayan ve erkek öğretmenler, okul yöneticisi olmaya aynı ölçüde ilgi duymaktadırlar. Onların bu pozisyona gelmelerini engelleyen belirgin bir etken saptanamamıştır.

2.Gelecekte, okul yönetiminde görev alma konusuyla, erkeklerin bayanlardan daha fazla ilgilendikleri ve erkeklerin eğitim yönetimi konusunda ileri eğitim ya da kurs aldıkları saptanmıştır.

3.Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun, bayan yöneticileri desteklemeye istekli oldukları görülmüştür.

4.Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun, yönetimin, bir bayan yöneticiyi atama konusunda istekli olacağından emin olmadıkları anlaşılmıştır

5.Erkek öğretmenler, kendilerine verilen bir listeden, yöneticilikteki en önemli üç özelliği, “çelişkilerle uğraşabilme yeteneği, iletişim kurabilme becerisi ve nesnel olabilme” diye vurgularken; Bayan öğretmenler, “iletişim kurma becerisi, çelişkilerle uğraşabilme yeteneği, kendine güven” şeklinde sıralamışlardır.

Diğer bir araştırmada (M. P. Forgarty, R. Ve R. N. Rapport 1971). Bayanların üst düzey yöneticiliklere getirilmeyişlerinin nedenleri üzerinde durulmuştur. Araştırma, Batılı ve Sanayileşmiş ülkelerde, ileri düzeydeki meslekler arasında bulunan üniversite mezunu bayanların çalışma koşulları ve olanakları incelenmiştir. Araştırma grubunun çalışmaları şu varsayımlara dayanmaktadır.

1.Sosyal kuramda gelişme: Sosyal bilimlerde diğer bilimler gibi sonuçlarını kullanarak yaygınlaşmayı sürdürmektedir. Bir soru ya da bir anahtar sözcüğün yeni konulara önderlik ederek sosyal bir sistemin oluşmasına veya geliştirilmesine katkıda bulunması sağlanır. Böylece, mevcut sorulara uygun belirli çözümler getirilir.

2.Bir nedene bağlama: Değer yargılan, temelde, sadece bir amaca değil, bir nedene bağlamaya yarayacak herhangi bir çalışmaya da hizmet eder.

3.Tek tip soru yerine çoklu yanıt alma: Araştırma sonucunda, saptanan bir değer yargısı genellenirken, önceki mevcut gerçeklerden daha fazla abartılmamalıdır. Kadınlarda erkekler gibi fırsatları değerlendirmeli ve daha çok ya da daha az çalışmak için kendilerine ve birbirlerine karşı olan sorumlulukları açısından bireysel kararları ile fırsatları değerlendirmeli ve cesaretli olmalıdırlar. Halkın görüşü, yani grup normları deyimi,

kadınlar, sadece geleneksel kuralları izleme konusunda değil, bu yönde güdülenmeye hala gereksinim duymaktadırlar.

4.Sadece kadınlar için değil, aynı zamanda erkekler açısından da sorun olma: Araştırmacıların diğer bir yaklaşımı da; Üst düzeydeki ve diğer kadınların hakkındaki politikaların, kadınlar kadar erkeklerin de çalışma ve aile ilişkilerinde değişmelere neden olacağı düşüncesine katılmamalarıdır. Bu görüşe, geçerli olan nedenlerle katılan ve karşı koyan gruplar vardır.

Araştırmanın birinci bölümü, araştırmanın yöntemini içermektedir. Bu bölümde ayrıca, araştırmayı yapan grup tarafından, değer yargılarının sosyal bilimlerdeki önemi vurgulanmış ve bu bilimlerdeki gelişmelerden hareketle araştırmacının amacı saptanmıştır.

İkinci aşamada, Batı ülkelerin ve Doğu Avrupa ülkelerinde, kadınların sorunları ve üst düzey yöneticiliklere ulaşmalarındaki engeller ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu konuya, farklı ideolojik görüşlerden hareket ile Batı ve Doğu Avrupa'daki davranış kalıpları ve politik açılarından yaklaşmıştır.

Üçüncü bölümde, anket kapsamına, çalışan ve çocuklarının bakımlarını üstlenen anne ve babalar alınmıştır. Araştırma sonucunda kadınlarla ilgili olarak şu bulgular elde edilmiştir:

1.Kadınlar için yüksek düzeyde kariyer, hem ekonomik hem de aile açısından arzu edilmesi ve sağlanması gereken bir durumdur. Kadınlar için seçim yapmanın çalışıp çalışmamak değil; kişiliklerine ve aile özelliklerine, çalışma olanaklarına ve sosyal sorumluluklarına en uygun olan işi seçme olduğu görülmüştür.

2.Aile yaşamlarının, çalışma yaşamlarını ne ölçüde etkilediği sorusu ile ilgili olarak kadınların%34'ü sürekli (tam zamanlı) çalışmayı istediklerini, %43'ü tam zamanlı çalışmayı ancak, çocukları büyüdüğünde gerçek anlamda çalışmaya döneceklerini, Çocukları altı-on iki yaş grubunda olanların %22'si ise daha az çalışmayı isterken çok az bir grubun da çalışmayı hiç düşünmedikleri saptanmıştır.

3.Kadınların, çeşitli meslek alanlarında yükselmeyişlerinin nedenleri şöyle saptanmıştır:

—Mühendislik alanında : %27'si erkeklerin engellemesi, %26'sı ailevi nedenlerle.

—Bilim alanlarında : %35'i ailevi nedenlerle, %21'i tam zamanlı çalışma nedeniyle.

—Yönetimsel görevlerde : %32'si erkeklerin engellemesi, %28'i ailevi nedenlerle.

— Diğer mesleklerde : %36'sı ailevi nedenlerle, %18'i tam zamanlı çalışmalarını nedeniyle yükselememiştir.

OECD'ye üye ülkelerin çalışma bakanlarıyla üst düzey yöneticilerinin Nisan 1980'de katıldıkları konferansta, kadınların istihdamı, fırsat eşitliği, çalışma yaşamlarına ilişkin araştırmaların sonuçları tartışılmıştır (OECD-1980). Bu çalışmada, OECD genel sekreteri Emile Van Lennap, II. Dünya savaşının, üye ülkelerde kadınların ekonomik etkinliklerinin artmasına neden olduğunu ve böylece kadınların ekonomideki statülerinin gittikçe yükselmekte olduğunu belirtmiştir.

Konferans belgelerinin incelenmesinden, kadın iş gücünün belli başlı altı özelliği üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır.

1.Yaş: Birçok ülkede kadın işgücü gençtir. Birkaç ülkede çalışan kadınların yaşı 25-29 arasında olmasına karşın, çoğu ülkelerde 20-25 yaş grubundadır. 25-40 yaş grubu kadınların ise çalışma yaşamında fazlaca görülmediği buna karşılık bunların yerini kamu kesiminde bu yaşlardaki erkeklerin doldurdukları ve buldukları görevlerinde yüksek düzeylere geldikleri görülmektedir.

2.Medeni durum: OECD ülkelerinin çoğunda, çalışan kadınlardan bekarların oranı azalırken; evlenmiş, boşanmış ve dul olanların oranının arttığı gözlenmektedir. İsviçre ve Birleşik Devletler hariç, OECD ülkelerinin çoğunda 15-64 yaş grubundaki evli çalışan kadın sayısındaki oranın 1950'den itibaren arttığı görülmektedir. OECD ülkeleri ve diğer ülkelerde, iş gücü bakımından medeni durumun doğrudan etkili olması yasal değildir. Örneğin Birleşik Devletlerde işgücündeki başarılarına ulaşmada evli kadınların diğerlerinden farklı olmadığı görüşü büyük kabul görmektedir. Evli kadınların, cep

harçlığı için çalıştıkları ve gayret etmedikleri ya da sorumluluk üstlenmedikleri görüşü işverenler kadar sendika ve meslektaşları tarafından sıkça ileri sürülmektedir. Bu durum, görevlerinde yükselmek isteyen kadınlar açısından önemli sorunlar yaratmaktadır.

3.Eğitim: Tüm OECD ülkelerinde, kadınların ortalama eğitim düzeyleri erkeklerden daha düşük durumdadır. Fakat birçok ülkede genç kadınların eğitim düzeyi genç erkeklerin eğitim düzeyine yaklaşmaktadır. Bazı ülkelerde ise hemen hemen eşittir. Toplumdaki genel beklenti, kadınların eğitim düzeyi ne kadar yüksek olursa, iş gücündeki sayılarının da o kadar yüksek olacağıdır. Bu nedenle, kadınların çoğunun eğitim düzeyi yüksek bulunmaktadır. Bu yüksek oranın, iki nedeni olabilir. Birincisi, eğitim düzeyi ile üretimin artma eğilimi gösterdiği ve böylece, daha yüksek nitelik, çalışmada ekonomik avantajlar sağlar, yani üretimi arttırır. İkincisi, eğitim, beklentiyi arttırır ve taltif sağlayacak işlerin artmasına yol açar, böylece, ücretlerin artmasını sağlar, görüşüdür.

Çalışan kadınların ortalama eğitim düzeylerinin artmış olmasına karşın, genç kadınların bilim alanında ve geçerli birçok teknik alandaki işlere girmeleri hala sağlanamamıştır.

4.Çocuk Bakımı: OECD ülkelerinin çoğunda, kadınların, çocuklarının bakımlarını tümüyle üstlendikleri bilinmektedir. Zamanın plan ve programlanması çalışmaları, özellikle Avusturya'daki son çalışmalar, babaların ve diğer aile üyelerinin, çocuklarının bakımına yardımcı olmalarında artma eğilimi olduğunu göstermektedir. Bütün bu gelişmelere karşın, anneler hala çocuklarının bakımlarında sorumluluğu üstlenmektedirler.

5.Çalışma saatleri: İstatistiklere göre, tüm OECD ülkelerinde, kadınların çalışma süreleri erkeklerinkinden, evli kadınların çalışma süreleri ise bekar kadınlarinkinden daha azdır. Bunun temel nedenlerinden birisi, kadınların aile yaşamlarında üstlendikleri sorumluluklardır. Örneğin, çocukların bakımından kadınlar sorumludurlar. Tam zamanlı çalışma sistemiyle çalışan bir kadın, iş piyasasında diğer kadınlara göre daha şanslı durumdadır.

6.Göç ve Yarış: Manevi değerlerinde değişmeler geçiren ülkelerde, göçmen kadın nüfusun oranı genellikle yerli halktan daha fazladır. Göçmen erkekler, daha çok yan çalışma

alanlarında daha düşük ücretle iş bulurlar ve bunların eşleri, ekonomik zorunlulukları olmasa da çalışma eğilimindedirler. Ancak, çalışmaya çok istekli olmalarına karşın göçmen kadınların, genellikle diğer kadınlara göre, dil, eğitim ve genel becerileri düşük olduğundan özel bir takım engelleri bulunmaktadır.

Etnik azınlık gruplarda kadın, esas halkın kültür ve yaygın olan dilini bilmekle beraber, cinsiyet kadar, yarışmaya dayalı olan engeller örüntüsüyle karşı karşıyadır. Onların sorunlarına benzemekle birlikte daha gergin ve şiddetlidir.

Konferansa sunulan araştırmalarda, İş piyasasında cinsiyet açısından ayrıcalık yapılan alanlar şöyle sıralanmıştır:

- 1.Meslekler arasında ayrıcalık
- 2.Üretim türü açısından ayrıcalık
- 3.Aynı meslek açısından ayrıcalık
- 4.İndeks ayrıcalığı

Bu konferansta tartışılan konulardan hareket edilerek, konferansa katılanlar, kadınların çalışma yaşamındaki durumlarını iyileştirmeye yönelik olarak aldıkları kararları şöyle özetlemişlerdir:

Howard (1975), araştırmasında, öğretmenliğin aslında kadınlara özgü bir meslek olduğunu bu nedenle öğretmenlerin büyük çoğunluğunu kadınların oluşturduğunu ancak, eğitim yöneticilerinin büyük çoğunluğunu ise, sosyal yapı gereği erkeklerin oluşturduğunu ifade etmektedir.

Schmuck (1976)'un Oregon Halk Okullarında yapmış olduğu araştırmasında, kadın yöneticilerin yeterli olduğu saptanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre:

- 1.Kadın yöneticilerin daha demokratik oldukları,
- 2.Kadın yöneticilerin bulunduğu okullarda, öğretmen, öğrenci ve velilerin eğitime karşı daha olumlu oldukları.

3.Kadın yöneticilerin, yüksek derecede profesyonellik gösterdikleri,

4.Kadın yöneticilerin bulunduğu okullarda, öğrenci başarısının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Truett (1979), araştırmasında, kadınların, eğitim üst düzey yöneticiliklerinde bulunmamasının, daha çok rol çatışmasına bağlanarak göz ardı edildiğini ileri sürmektedir. Bireysel istek ve gereksinimlerin, kabul edilebilir standartlar ya da kuruluşların beklentileriyle çatışması halinde üç değişik türde rol çatışmasının ortaya çıkacağını vurgulamıştır. Bunlar: Kişilik çatışması, meslek-kişilik çatışması ve meslek-davranış çatışmasıdır.

1.Kişilik çatışması: Bir insanın kişiliğinin bir yönünün, aynı insanın kişiliğinin başka bir yönü ile bağdaşamaması olarak ortaya çıkan durum şeklinde tanımlanmıştır.

2.Davranış-kişilik çatışması: Kadının, örneğin, eğitim yöneticiliği de dahil olmak üzere herhangi bir yöneticide bulunması gereken yeteneklere sahip olmadığı görüşüdür.

3.Davranış-meslek çatışması: Kadınlar için, davranış-meslek çatışması, kadının iki ya da daha fazla davranış ile aynı anda baş edemeyeceği inancına dayanmaktadır.

4.2. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de kadınların çalışma yaşamları ile ilgili olarak doğrudan ya da dolaylı olmak üzere bazı araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan konu ile ilgili olanlardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Çitçi(1979), Türk kamu yönetimindeki kadınlarla ilgili olarak yaptığı araştırmada, kamu kuruluşlarında çalışan kadınların oranı ve bu kuruluşlar arasındaki dağılımını saptamıştır. Türk kamu yönetiminde çalışan kadınların %80’inin sekiz kuruluştaki toplandığı ve bunların yaklaşık yarısının Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’nda çalıştığı saptanmıştır. Araştırmada ayrıca, personel yöneticilerinin, kadınların çalışmasını ekonomik nedene bağladığı görülmüştür. Çitçi’nin bulgularından, yönetsel sorumluluk verilmesinde,

personel yöneticilerinin %71,4'ünün ya doğrudan ya da görevin niteliğine bağlı olarak erkeklere öncelik vermeleri bu araştırma açısından önemli görülmektedir.

Kaya (1979), milli eğitim müdürleri, müdür yardımcıları, eğitim enstitüsü müdür ve müdür yardımcıları, ilköğretim müdürleri üzerine yaptığı bir araştırmada, Türk eğitim sisteminde, yöneticilik kadrolarına atamada başarılı öğretmenlik ve yöneticilik kıdemine çok az önem verildiğini, yöneticilik eğitimine ise hiç önem verilmediğini saptamıştır.

Açıkalin (1980), Orta dereceli okul öğretmenlerinin atama, yer değiştirme ilkeleri ve amaçlarına yönelik olarak yaptığı araştırma da, kadın yöneticilerin, yönetici grubunun sadece %7.48'ini oluşturduğunu ve bunlarında tümünün merkez örgütlerinde görevli olduğunu saptamıştır. Araştırmacı, bayan öğretmenlerin toplam öğretmenler içerisindeki oranına karşılık eğitim yöneticisi bayanların düşük oranda olmasını bayanların yöneticiliğe fazla ilgi duymadıkları ve geleneksel kültürün eğitim yönetimine yansımalarının bir sonucu olduğu biçiminde yorumlamıştır.

Çitçi (1982), Türkiye'deki kamu görevlisi kadınlar üzerinde ki araştırmasında, aşağıda verilen bulguları saptamıştır:

1.Kamu kesiminde çalışan kent soylu kadın görevliler, kadın özgürlüğü ve kadın çalışmasına ilişkin olarak orta sınıf değerlerini yansıtmaktadırlar.

2.Kadın özgürlüğü önemli bir sorun olarak algılanarak, çalışmanın, kadın özgürleşmesine önemli katkısı olduğu genellikle kabul edilmektedir. Fakat asıl çalışma nedeni kadının geleneksel algılarına koşut olarak ekonomik zorluğa bağlanmaktadır. Bu nedenle, çalışan kadınlar için anne ve eş olmak ön plandadır. Ancak yapılan eğitimin değerlendirilme düşüncesi bu kesimdeki kadınların çalışmasını etkilemektedir. Çalışma yaşamlarından en büyük beklentileri, aile yaşamındaki sorumluluklarını hafifletici kreş ve yuvaların açılmasıdır. Yirmi yılda emeklilik, bir grup kadın tarafından büyük ilgi ile karşılanmaktadır.

3.Kent kökenli kadınlarla ilgili yukarıdaki bulgulara karşılık, kırsal kesimden gelen kadın görevliler, kadının geleneksel rolünü en katı biçimde sürdürmektedir. Toplumsal kökenlerine bağlı olarak başta eğitim olanakları açısından düşük düzeyde

bulunmalarının sonucu olarak çalışma yaşamlarında sırf ekonomik zorunluluk nedeniyle yönetsel hiyerarşide en alt düzeyleri doldurmaktadırlar. Ortalama çocuk sayıları yüksek, gelir düzeyleri düşük bu kadınlar, çalışma yaşamlarında kadın olmanın zorluklarını en yoğun biçimde yaşamaktadırlar.

4.Eğitim düzeyinin yükselmesi ile kadının çalışma yaşamında somut iyileşmelerin olduğu gözlenmiştir. Yüksek öğrenim görmüş kadınlar arasında, kadının çalışma nedenini salt ekonomik koşulların belirlemediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bu grup kadınların eğitim düzeylerine bağlı olarak beklenti düzeylerinin yüksek olması nedeni ile çalışma yaşamında cinsiyet ayrımını oldukça fazla algıladıkları saptanmıştır. Diğer bütün gruplarda olduğu gibi bu grupta da kadının öncelikle anne ve eş olarak algılandığı belirlenmiştir.

Ergun (1981)'un "Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı" adlı araştırmasında, kamu yönetiminde üst düzey yöneticilik görevlerinde bulunanların liderlik davranışlarının saptanması amaçlanmış ve kadı-erkek astların kendi üstlerinin liderlik davranışlarını betimleme ve değerlendirmeleri arasında fark bulunmuştur.

Altan (1980), kadın işçiler ve 1475 sayılı iş yasası ile kadın işçilerin korunmasına ilişkin araştırmasında, kadın işçilerin çalışma yaşamında yer almasını Dünyada ve Türkiye'de olmak üzere iki bölümde, tarihsel gelişim çerçevesinde inceleyerek, kadın işçilerin çalışma yaşamlarında korunmalarının gereği, kadın işçilerin korunma biçimi ve sorumluluğu, kadın işçilerin Türkiye'deki nicel ve nitel özellikleri üzerinde durmuştur. Altan, ayrıca, 1475 sayılı yasa ile kadınların korunmasını genel ve analık durumunda olmak üzere iki bölümde toplamıştır.

Başlangıçta da açıklandığı gibi, yukarıda özetlenen araştırmalardan başka Türkiye'de kadınlarla ilgili olarak yayınlanmış çok sayıda eser bulunmaktadır Kadınlık ya da kadınlara özgü çeşitli sorunların yer aldığı bu yapıtlardan araştırma problemi ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgisi bulunanlar aşağıda özetlenmiştir

Alkan (1981), "Kadın-erkek eşitsizliği sorunu" adlı yapıtında, kadının ötede: beri ezilen ve sömürülen insanlar arasında, ama onlardan farklı bir yerde bulunduğunu belirterek; kadın ezilmişliğinin çok eskilere uzandığını vurgulamıştır. Yazar, genel kanının tersine,

kadınların biyolojik yapılarının erkeklerden daha sağlam olduğunu, bu nedenle daha fazla çalışıp yıpranmalarına karşılık yaşama daha dirençli olduklarını belirtmiştir. Bütün bu direncine karşın, Türk kadınının, kürtajı yasaklaması nedeni ile ya çok doğum yapmak ya da ilkel yöntemlerle başvurduğu kürtaj sonucu sakat kalarak sağlıksız bir yaşam sürdürdüğü hatta yaşamını yitirdiği eğitim düzeyinin erkeklerden daha düşük olduğu, çalışma yaşamında önemi sorunlarının bulunduğu vurgulanmıştır. Alkan, ev dışında da çalışan kadının yükünün azalması için şu koşulları önermektedir:

1.Dışarıda çalışan koca, ev işlerini yarı yarıya yüklenmelidir.

2.Kreş ve çocuk yuvaları, çalışan annelerin gereksinimlerini karşılayacak kadar bol, ucuz ve nitelikli olmalıdır.

3.Ev işlerini kolaylaştıracak ev aletleri bol ve ucuz olmalıdır. Konserve endüstrisi geliştirilmeli, ev işlerinin uzman kurumlarca yapılması yaygınlaştırılmalıdır.

İncelemede ayrıca Türk kadınının evlilik ve cinsellikle ilgili sorunlar üzerinde de durulmuştur.

Savcı (1973), “Cumhuriyetin 50. Yılında Türk kadını” adlı yapıtında, Türk kadınının, tarihin çeşitli dönemlerinde önemli teri bulunduğunu vurgulayarak Cumhuriyetin 50. yılında, çeşitli iş alanlarında görevlerini başarıyla sürdürmüş v sürdürmekte bulunan kadınlarımızı tanıtmıştır.

Tan (1979)’ın “Kadın, Ekonomik Yaşamı ve Eğitim” adlı yapıtında, Türk toplumunda kadın üzerinde durarak, toplumsal değişme nedeniyle, kadının statüsünde oluşan değişmeler, eğitim düzeyindeki gelişmelerin sonucu olarak ekonomik yaşama daha etkin olarak katılmaya başladığını belirtmiştir. Tan, kadının çalışması ile ilgili gelişmeleri, XIX. Yüzyıl Endüstri Devrimini izleyen gelişmeler, XX. Yüzyıl başında kadınların çalışmaya başlamasıyla ilgili gelişmeler ve II. Dünya savaşını izleyen gelişmeler olmak üzere üç grupta özetlemiştir. Ayrıca, toplumdaki cinsiyet algılamasının bazı mesleklere ya da davranışlara yönelmede kadınlar açısından engel oluşturduğunu vurgulamıştır.

Taşkıran (1973), Türk kadınının konumu ile ilgili gelişmeleri, eski Türklerde ve Müslümanlıkta, Osmanlı Türklerinde ve Cumhuriyet döneminde olmak üzere üç bölümde incelemiştir. Çalışmada, Türk kadınına Medeni Kanun ve diğer yasalarla tanınan haklar tarihsel bir gelişim içerisinde verilmiştir.

Abadan-Unat'ın (1982) derlemiş olduğu “Türk Toplumunda Kadın” adlı yapıtta, Türk kadını, toplumsal değişme, nüfus, çocuğun değeri, aile yapısındaki önemi, iş gücüne katılma, mesleki dağılım, eğitim düzeyi ve sosyo-ekonomik statüsü, kalkınma planlarındaki yasalar, uzman mesleklere dağılımı, gece kondu bölgesindeki görünümü, siyasal yaşamdaki yeri ve dinden etkilenmesi açılarından ele alınmıştır.

Erdener (1984)'in derlediği “Türkiye'de Ailenin değişimi” adlı yapıtta, kadının ailedeki yeri ve bu konuda oluşan toplumsal gelişmeler üzerinde durulmuştur. Yapıtta, Fatma Başaran'ın “ailede cinsiyet rollerine ilişkin tutum değişimleri” konusunda çeşitli kesimler (öğrenci, karma, işçi, köylü) üzerinde yapılan araştırmasında, erkeğe alış-veriş yapma, yemek, misafire ikram ve sofraya yardım etme işleri uygun görülürken, ütü, bulaşık, çamaşır, temizlik işleri ise uygun olmayan işler olarak belirlenmiştir.

Toker (1966), yayınladığı kitabında, kadının çeşitli toplumlardaki algılanışı üzerinde durarak, Türk toplumunda ve ailede kadının yeri ve önemini vurgulamış ve Türk toplumunda kadının algılanışı diğer toplumlarla karşılaştırılmıştır. Toker, Türk toplumunda kadına büyük değer verildiğini belirtmiştir.

Üniversiteli Türk Kadınlar Derneği tarafından yayınlanan “Women in Turkey” adlı yapıtta, Türk kadınının eğitim durumu ele alınırken Cumhuriyetin kuruluşundan sonra kadına tanınan siyasal, sosyal ve eğitim hakları ile kısmen ilerlemeler sağlandığı vurgulanmıştır.

İncelemede, bu araştırma açısından önemli diğer bir bölüm ise, 1968 istatistiklerine göre, ilkokul öğretmenlerinin %30'u, ortaokul öğretmenlerinin %36'sı, lise öğretmenlerinin %45'i, üniversitelerdeki öğretim elemanlarının %23'ünün kadını olduğu belirtilmekte ve böylece gelecekte kadının daha önemli roller ve sorumluluklar üstleneceği vurgulanmaktadır.

İncelemede ayrıca, Türk kadını, yasal statü açısından ele alınırken Türk kadınların, son 30–40 yılda dünyadaki diğer ülkelerle karşılaştırıldığında bu açıdan önemli haklar elde ettiği belirtilmiştir. Ayrıca, İslam dininde temelde kadına, aile ve toplumda önemli statü verilmesine karşılık bu din daha çok kadının eşya gibi alınıp satılan, ailede hayvanlardan bile daha az değer verilen, yeni doğan kızların diri diri gömüldüğü Arap ülkelerinde doğup yayılmıştır. Bu nedenle Türklerin de İslamiyet’i kabul etmesinden sonra Türk toplumunda gerek yasalar açısından, gerekse günlük yaşamda var olan kadın-erkek eşitliği daha fazla gelişme kaydedememiştir. Bu bölümde ayrıca, kadınların 1961 anayasasının çeşitli maddelerinde erkeklerle aynı haklara sahip olduğu belirtilmesine karşın, Medeni Kanun açısından erkeğin aile reisi olduğu, aile birliğini erkeğin temsil ettiği, Kadının, kocasının izni olmadan çalışamayacağı, çocuklar üzerinde söz hakkının erkeğe ait olduğu belirtilmiştir.

Türk Ticaret Bankası’nın Cumhuriyetin 60. yılına armağanı olan ve Kadın Dernekleri Federasyonu ve Gönüllü Kuruluşlar tarafından derlenen Atatürk ve Kadın Hakları (1983) adlı kitap, “Türkiye’de Mesleki ve Teknik Öğretim, Türk Kadınının Hukuki Durumu, Mesleklerde ve Parlamento’da Öncü Kadınlarımız, Cumhuriyet Öncesi Kadın Dernekleri, Cumhuriyet Sonra Kurulan Kadın Dernekleri, Atatürk’ün Tamim, Telgraf ve Beyannamelerinden Kadınlarla İlgili Bazı Belgeler” konularını içermektedir.

BÖLÜM 5

5.YÖNTEM

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın modeli, veri toplama aracının hazırlanması, veri toplama aracının geliştirilmesi, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Modeli

Kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile ilgili yöneticilerin görüşlerinin belirlenmesi konusunda, İstanbul ili Kartal, Maltepe ve Kadıköy ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim kurumları müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için de amaca uygun ölçek geliştirilip uygulanarak veriler toplanmıştır.

Araştırma çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleri (Karasar,1999) karakteri taşıdığından genel tarama modelinde ve betimsel bir araştırmadır.

5.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın genel evreni; İstanbul'daki resmi ilköğretim okullarında görevli müdür ve müdür yardımcılardır. Bu araştırmada, evrenin heterojen olduğu düşünülerek, İstanbul ilinin sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan gelişmişlik düzeyleri birbirinden farklı üç ilçesinde (Kartal, Maltepe, Kadıköy)bulunan resmi ilköğretim okullarındaki müdür ve müdür yardımcılarında oluşmuştur.

Bunun için öncelikle her ilçedeki ilköğretim okulları sayıları ve bunlar içinden, örnekleme girecek okul sayısı belirlenmiştir. Daha sonra, her ilçedeki ilköğretim okulları listesinden örnekleme girecek okullar random olarak saptanmıştır.

Belirlenen okullarda görev yapan, müdür ve müdür yardımcılarının tümü örnekleme alınmıştır. Ölçek formları örnekleme giren 200 kişiye dağıtılmış, 10 eksik ile 190 ölçek geri dönmüştür. Geri dönen ölçeklerden 12 tanesi geçersiz kabul edilmiştir 178 ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

5.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Ölçek geliştirilmeden önce gerekli çalışmalar yapılarak elde edilmek istenen bilgiler oluşturulmuş, sonra uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda istediğimiz bilgilere ulaşacağımız şekilde ölçek hazırlanmıştır.

Veri toplamakta kullanılan ölçek üç bölüm halinde hazırlanmış olup, birinci bölümde yöneticilerin demografik bilgileri, ikinci bölümde kadın yöneticilerin özellikleri, üçüncü bölümde ise kadın yöneticilerin kariyer sorunlarının algılanmasına yönelik sorular bulunmaktadır. Ölçeğin uygulanması için İstanbul Valiliği ve Millî Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır.

5.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Ölçek formu geliştirilirken literatür taraması ve alan uzmanlarıyla yapılan görüşmelerle konunun boyutları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amacı ve alt problemleri doğrultusunda, anketin boyutları sınırlandırılmıştır. Ele alınan boyutlar ve özellikle ilgili ölçek soruları geliştirilmiştir. Ölçek ile ilgili olarak, uzman kanılarına başvurulmuştur. Onlardan alınan bilgiler doğrultusunda, anketin eksiklikleri yeniden ele alınmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Yeniden düzenlenen anket formu, bir grup yöneticiye uygulanmış ve ölçekle ilgili görüşleri alınmıştır. Grubun, soruların anlaşılabilirliği, uygunluğu gibi konulardaki düşünceleri doğrultusunda yeniden düzenleme yapılmıştır.

Ölçek, belirlenen örneklem grubuna uygulanmış, formlar doğrudan araştırmacı tarafından, belirlenen okullara ulaştırılmıştır.

“Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler” ve “Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlara” ilişkin ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonucunda elde

edilen boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma ve alfa değerleri izelge 5.1' de gösterilmiştir.

Çizelge 5.1: Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlik Değerleri

Ölçek	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Kayma	Alfa
Deneyim ve İş Hakimiyeti	6	3,9	4,42	,87
Takım alışmasına Yatkinlık	8	3,4	6,4	,89
Konusuna Hakim ve Vizyonunu Gerçekleştirmeye Teşvik Edici Vizyoner Olmak	3	3,1	2,62	,70
Astları İle İletifim	2	3,3	1,92	,70
Sosyal Ve Kültürel Değerler	5	1,8	1,49	,72
Kadınların Yönetim Kademelerine Atanmasındaki isteksizlikleri	4	2	1,39	,66
Terfi İşlemlerinde Cinsiyet Ayrımı	4	1,8	1,49	,72
Erkek Yöneticilerin nemsenmesi	3	1,8	1,2	,69
Rol Beklentileri	3	2	1,12	,72
Aile	3	1,8	1,14	,67

Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği güvenirlik değeri $\alpha = .91$ bulunmuştur. Ölçeğin boyutlarına ilişkin Faktör Ağırlıkları Çizelge 5.2' de gösterilmiştir.

Çizelge 5.2: Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

MADDELER	Alfa
Deneyim ve İş Hakimiyeti	
S.12.Kadın yöneticiler yönetim işlerine gereken zamanı ayırırlar	,810
S.4. Kadın yöneticiler yöneticiliğin gerektirdiği disiplinli çalışma alışkanlığına daha fazla sahiptirler	,791
S.11.Kadın yöneticiler özel ve iş hayatlarını birbirine karıştırmazlar	,749
S.10.Kadın yöneticiler astlarına karşı objektif davranırlar	,729
S.19.Kadın yöneticiler daha planlıdır	,724
S.14.Kadın yöneticiler fiziksel çevre koşullarına daha fazla önem verirler	,626
Takım Çalışmasına Yatkınlık	
S.1.Kadın yöneticiler çalışma arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurarlar	,763
S.2.Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha iyi dinleyici olmaları onlara avantaj sağlar	,742
S.3.Kadın yöneticiler çalışanlarının mesleki gelişimlerini daha fazla desteklerler	,651
S.6.Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha demokratik daha katılımcıdırlar	,626
S.15.Kadın yöneticiler yetkilerini astlarına dağıtırlar	,608
S.8.Kadın yöneticiler yönetim sürecinde gerektiğinde daha radikal kararlar alırlar	,607
S.5.Kadın yöneticiler takım çalışmasına yatkındırlar	,575
S.16.Kadın yöneticilerin paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır	,535
Konusuna Hakim ve Vizyonunu Gerçekleştirmeye Teşvik Edici Vizyoner Olmak	
S.13.Kadın yöneticiler eleştirilere açıktırlar	,736
S.17.Kadın yöneticiler örgüt içi adalet ve kaynakların dağıtımı konusunda erkek yöneticilere göre daha duyarlı davranırlar	,670
S.20.Kadın yöneticiler eğitim yönetimi ile ilgili yeni yaklaşımları daha çok takip eder ve uygularlar	,544
S.18.Çalışanlar kadın yöneticileri daha duyarlı bulurlar	,454
Astları İle İletişim	
S.9.Kadın yöneticiler daha duygusaldırlar	,874
S.7.Kadın yöneticiler astlarına karşı daha esnek davranırlar	,615

Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği güvenirlik değeri $\alpha = .88$ bulunmuştur. Ölçeğin boyutlarına ilişkin faktör ağırlıkları Çizelge 5.3' te gösterilmiştir.

Çizelge 5.3: Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

MADDELER	Alfa
Sosyal Ve Kültürel Değerler	
S.5.Eğitim örgütlerinde kadın ve erkek yöneticilere eğitim konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır	,707
S.19.Kadınların yükselebilmeleri için erkek yöneticilerden daha fazla ve uzun süre çalışmaları gerekmektedir	,634
S.1.Eğitim örgütlerinde eril (erkek cinsiyetine dayalı) değerler daha baskındır	,634
S.9.Eğitim örgütlerinde üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır	,565
S.10.Sosyal baskılar kadınların yönetici ve üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkiler	,488
Kadınların Yönetim Kademelerine Atanmasındaki isteksizlikleri	
S.2.Kadınlar yönetici ve üst düzey yönetici görevlerine atanmaya istekli değildirler	,681
S.15.Kadın yöneticiler yönetim alanında yükselebilmek için risk almak istemezler	,660
S.12.Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yasarlar	,600
S.13.Mevzuat kadınların yönetici ve üst düzey yönetici olmalarını teşvik etmektedir	,517
Terfi İşlemlerinde Cinsiyet Ayrımı	
S.18.Yönetim kademelerinde, terfilerde cinsiyet önemli bir rol oynamaktadır	,696
S.20.Yöneticilik geneldi erkeklere özgü bir meslek olarak düşünülmektedir	,670
S.14.Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için yeterlidir	,590
S.11.Kadın yöneticiler erkeklerin egemen olduğu üst düzey yönetim kadrolarına ayak uydurmakta zorluk çekmezler	,526
Erkek Yöneticilerin Önemszenmesi	
S.7.Kendine güveni olan kadınlar üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolayca aşarlar	,718
S.8.Kadınların başarıya daha çok odaklı olmaları üst düzey yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler	,675
S.4.Kadınların yönetici ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı izin vermez	,591
Rol Beklentileri	
S.3.Kadınların yönetici ve üst düzey yönetici olmalarına esleri izin vermez	,697
S.6.Çalışanlar üst düzey kadın yöneticilerle çalışmayı tercih etmezler	,503
S.17.Kadın yöneticilerin yönetim alanında başarılı olmaları erkek yöneticiler gibi davranmalarına bağlıdır	,445
Aile	
S.21.Kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev ve aile sorumluluklarından özveride bulunurlar	,770
S.22.Kadınların aileleri tarafından desteklenmesi yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler	,741
S.16.Kadın yöneticilerin çalışma yaşamlarına zaman zaman ara vermeleri (doğum gibi) yükselmelerini önlemektedir.	,560

5.5.Verilerin Çözümlemesi

Araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri, betimsel istatistik analizleri kullanılarak çözümlenmiştir. Elde edilen verilerin frekans ve yüzde dağılımları çizelgelerle gösterilmiştir.

Uygulanan ölçek ile elde edilen verilere, çok değişkenli istatistiksel bir teknik olan faktör analizi tekniği uygulanarak, örneklem için alt boyutlar tespit edilmiştir.

Elde edilen alt boyutların deneklerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterme durumu; iki değişkenli demografik özelliklerde bağımsız t testi, ikiden fazla değişkenli demografik özelliklerde ANOVA ile analiz edilmiştir.

Deneklere uygulanan ölçekten elde edilen bilgiler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Elde edilen verilere ait istatistiksel analizler SPSS 11.5 programı kullanılarak yapılmış, şekilsel gösterimler için MS Excel programından yararlanılmıştır.

BÖLÜM 6

6.BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, deneklerin kişisel bilgilerine ait veriler ile temel problemin çözümü ve araştırmanın alt problemlerine dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, veri ve bulgulara ilişkin çizelgeler sunulmuş ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

6.1.Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çizelge 6.1

Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	90	50,6
Erkek	88	49,4
Toplam	178	100

Çizelge 6.1’de görüldüğü üzere araştırma kapsamına alınan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında katılımcıların % 50,6’sının kadın, %49,4’ünün erkek olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.2

Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans (f)	Yüzde (%)
21–30	9	5,1
31–40	73	41,0
41–50	73	41,0
51 ve üzeri	23	12,9
Toplam	178	100

Çizelge 6.2’de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki katılımcıların büyük çoğunlu orta yaş grubunda bulunmaktadır. Katılımcıların %41’i 31–40, %41’i 41–50 yaş grubunda iken %5,1’lik bir kısmı 21–30 yaş grubunda bulunmaktadır.

Çizelge 6.3

Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans (f)	Yüzde (%)
evli	145	81,5
bekar	33	18,5
Toplam	178	100

Örneklem kapsamına alınan katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %81,5’inin evli, %18,5’inin bekarıdır.

Çizelge 6.4

Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans (f)	Yüzde (%)
önlisans	25	14,0
lisans	143	80,3
lisansüstü	10	5,6
Toplam	178	100

Eğitim durumları incelendiğinde ise katılımcıların %80,3’ünün lisans mezunu olduğu saptanmıştır. %14’lük bir kısım önlisans mezunu iken lisansüstü eğitim düzeyinde olanların sadece %5,6’lık bir oranda olduğu saptanmıştır.

Çizelge 6.5

Katılımcıların Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

	Frekans (f)	Yüzde (%)
1-5 yıl	52	29,2
6-10 yıl	49	27,5
11-15 yıl	37	20,8
16 yıl ve üzeri	40	22,5
Toplam	178	100

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların yöneticilikteki hizmet sürelerine göre dağılımına bakıldığında en yüksek oranla (1-5 yıl), katılımcıların 1-5 yıl arasında yöneticilik yaptığı, takip eden oranın %27,5 ile 6-10 yıl olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.6

Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Frekans (f)	Yüzde (%)
1-5 yıl	1	,6
6-10 yıl	39	21,9
11-15 yıl	39	21,9
16 yıl ve üzeri	99	55,6
Toplam	178	100

Katılımcıların mesleki kıdemleri incelendiğinde örneklemdaki katılımcıların yarısından fazlasının (%55,6) 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların %0,6'sı ise 1-5 yıl mesleki kıdeme sahiptir.

Çizelge 6.7

Katılımcıların Görev Unvanlarına Göre Dağılımı

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Okul Müdürü	38	21,3
Müdür Yardımcısı	140	78,7
Toplam	178	100

Katılımcıların görev unvanlarına bakıldığında %78,7'sinin müdür yardımcısı, %21,3'ünün ise okul müdürü olduğu saptanmıştır.

Çizelge 6.8

Katılımcıların Cinsiyetlerine Görev Unvanlarının Dağılımı

	Okul Müdürü		Müdür Yardımcısı		Toplam	
	Frekans (f)	Yüzde (%)	Frekans (f)	Yüzde (%)	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	13	11,7	77	88,3	90	100
Erkek	25	22	63	78	88	100

Bu araştırmanın inceleme alanı (kadınların kariyer gelişimleri) gereğince örneklem kapsamına alınan katılımcıların cinsiyetleri gözönüne alınarak görev unvanlarına göre dağılımlarının incelenmesinde yarar görülmüştür. Çizelge 6.8 incelendiğinde örnekleme alınan kadın yöneticilerin %11,7'sinin okul müdürü olduğu, erkeklerin ise %22'sinin okul müdürü olduğu saptanmıştır.

Çizelge 6.9

Katılımcıların İlçelere Göre Dağılımı

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadıköy	51	28,7
Maltepe	61	34,3
Kartal	66	37,1
Toplam	178	100

Örnekleme alınan katılımcıların % 37,1'i Kartal, %34,3'ü Maltepe ve %28,7'si Kadıköy ilçelerinde bulunan okullardandır.

6.2.Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeğine İlişkin Analizler

Bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler ölçeğine, Kartal, Kadıköy ve Maltepe'de örneklem kapsamına alınan okul müdürü ve müdür yardımcılarının verdikleri yanıtların ayrıntılı olarak saptanması amacıyla ölçeğe ilişkin frekans ve yüzde oranları incelenmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlara ilişkin frekans ve yüzde oranları gösterilmiştir.

Çizelge 6.10
Katılımcıların Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Ve Yüzde Oranları

MADDELER	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		\bar{X}	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Deneyim ve İş Hakimiyeti												
S.12.Kadın yöneticiler yönetim işlerine gereken zamanı ayırırlar	3	1,7	14	7,9	8	4,5	117	65,7	36	20,2	3,9	,85
S.4. Kadın yöneticiler yöneticiliğin gerektirdiği disiplinli çalışma alışkanlığına daha fazla sahiptirler	3	1,7	14	7,9	10	5,6	81	45,5	70	39,3	4,13	,95
S.11.Kadın yöneticiler özel ve iş hayatlarını birbirine karıştırmazlar	6	3,4	32	18	27	15,2	85	47,8	28	15,7	3,54	1,06
S.10.Kadın yöneticiler astlarına karşı objektif davranırlar	2	1,1	31	17,4	16	9	109	61,2	20	11,2	3,64	,94
S.19.Kadın yöneticiler daha planlıdır	2	1,1	14	7,9	8	4,5	87	48,9	67	37,6	4,14	,91
S.14.Kadın yöneticiler fiziksel çevre koşullarına daha fazla önem verirler	3	1,7	9	5,1	9	5,1	72	40,4	85	47,8	4,28	,90

Takım Çalışmasına Yatknlık													
S.1.Kadın yöneticiler çalışma arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurarlar	5	2,8	31	17,4	5	2,8	107	60,1	30	16,9	3,71	1,03	
S.2.Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha iyi dinleyici olmaları onlara avantaj sağlar	5	2,8	36	20,2	9	5,1	90	50,6	38	21,3	3,67	1,11	
S.3.Kadın yöneticiler çalışanlarının mesleki gelişimlerini daha fazla desteklerler	4	2,2	47	26,4	29	16,3	70	39,3	28	15,7	3,40	1,11	
S.6.Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha demokratik daha katılımcıdır	5	2,8	62	34,8	17	9,6	71	39,9	23	12,9	3,25	1,15	
S.15.Kadın yöneticiler yetkilerini astlarına dağıtırlar	5	2,8	50	28,1	27	15,2	84	47,2	12	6,7	3,27	1,03	
S.8.Kadın yöneticiler yönetim sürecinde gerektiğinde daha radikal kararlar alırlar	9	5,1	62	34,8	19	10,7	71	39,9	17	9,6	3,14	1,15	
S.5.Kadın yöneticiler takım çalışmasına yatkındırlar	3	1,7	16	9	8	4,5	94	52,8	57	32	4,04	0,94	
S.16.Kadın yöneticilerin paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır	1	0,6	35	19,7	38	21,3	85	47,8	19	10,7	3,48	0,95	
Konusuna Hâkim ve Vizyonunu Gerçekleştirmeye Teşvik Edici Vizyon er Olmak													
S.13.Kadın yöneticiler eleştirilere açıktırlar	9	5,1	71	39,9	28	15,7	61	34,3	9	5,1	2,94	1,07	
S.17.Kadın yöneticiler örgüt içi adalet ve kaynakların dağıtımı konusunda erkek yöneticilere Gore daha duyarlı davranırlar	4	2,2	56	31,5	25	14	67	37,6	26	14,6	3,31	1,13	
S.20.Kadın yöneticiler eğitim yönetimi ile ilgili yeni yaklaşımları daha çok takip eder ve uygularlar	1	0,6	33	18,5	37	20,8	75	42,1	32	18	3,58	1,01	
S.18.Çalışanlar kadın yöneticileri daha duyarlı bulurlar	10	5,6	53	29,8	49	27,5	46	25,8	20	11,2	3,07	1,11	
Astları İle İletişim													
S.9.Kadın yöneticiler daha duygusaldırlar	8	4,5	36	20,2	7	3,9	82	46,1	45	25,3	3,67	1,19	
S.7.Kadın yöneticiler	7	3,9	88	49,4	15	8,4	46	25,8	22	12,4	2,93	1,1	

astlarına karşı daha esnek davranırlar												
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

6.2.1. Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özelliklerin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Bir kadın yöneticide bulunması gereken özelliklerin, araştırma kapsamına alınan okul müdürü ve müdür yardımcılarının cinsiyetleri açısından farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla t testi yapılmıştır.” Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler” ölçeğinin boyutlarına açısından cinsiyete göre t testi sonuçları Çizelge 6.11 ‘de gösterilmiştir.

Çizelge 6.11
Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Meal	S.S.	DS	t	p
Deneyim ve İş Hakimiyeti	Kadın	90	4,27	,501	176	6,794	,000
	Erkek	88	3,60	,785			
Takım Çalışmasına Yatkınlık	Kadın	90	3,99	,558	176	10,815	,000
	Erkek	88	2,98	,682			
Konusuna Hakim ve Vizyonunu Gerçekleştirmeye Teşvik Edici Vizyoner Olmak	Kadın	90	3,71	,668	176	9,884	,000
	Erkek	88	2,72	,674			
Astları İle İletişim	Kadın	90	3,37	1,06	176	1,041	,299
	Erkek	88	3,22	,850			

Çizelge 6.11 ‘e göre katılımcıların görüşlerine göre bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler, katılımcıların cinsiyetlerine göre, deneyim ve iş hakimiyeti, takım çalışmasına yatkınlık, konusuna hakim ve vizyonu gerçekleştirilmeye teşvik edici vizyoner olmak boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Deneyim ve iş hakimiyeti boyutunda kadın yöneticiler ($\bar{X}=4.27$) erkek yöneticilerden ($\bar{X}=3.6$) daha olumlu görüş bildirmiştir [t(176)=6,794, p<.01]. Takım çalışmasına yatkınlık boyutunda kadın öğretmenler ($\bar{X}=3.99$) erkek öğretmenlerden ($\bar{X}=2.98$) daha olumlu görüş bildirmiştir [t(176)=10,815, p<.01]. Konusuna hakim ve vizyonu gerçekleştirilmeye teşvik edici vizyoner olmak boyutunda kadın öğretmenler ($\bar{X}=3.71$) erkek öğretmenlerden ($\bar{X}=2.72$) daha olumlu görüş bildirmiştir [t(176)=9,88, p<.01]. Astları ile iletişim boyutunda ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

6.2.2. Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özelliklerin Görev Unvanlarına Göre T-Testi Sonuçları

Bir kadın yöneticide bulunması gereken özelliklerin, araştırma kapsamına alınan okul müdürü ve müdür yardımcılarının görev unvanları açısından farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla t testi yapılmıştır. “Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler” ölçeğinin boyutlarına açısından görev unvanlarına göre t testi sonuçları Çizelge 6.12’de gösterilmiştir.

Çizelge 6.12

Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanlarının Görev Unvanlarına Göre T-Testi Sonuçları

	Görev Unvanı	N	Mean	S.S.	Sd	t	p
Deneyim ve İş Hakimiyeti	Okul Müdürü	38	3,9123	,7153	176	,323	,747
	Müdür Yardımcısı	140	3,9560	,7447			
Takım Çalışmasına Yatkinlik	Okul Müdürü	38	3,4079	,6548	176	,767	,444
	Müdür Yardımcısı	140	3,5205	,8373			
Konusuna Hakim ve Vizyonunu Gerçekleştirmeye Teşvik Edici Vizyoner Olmak	Okul Müdürü	38	3,1513	,7568	176	,633	,527
	Müdür Yardımcısı	140	3,2482	,8564			
Astları İle İletişim	Okul Müdürü	38	3,3816	,8577	176	,583	,574
	Müdür Yardımcısı	140	3,2821	,9932			

Çizelgede görüldüğü gibi, bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler, katılımcıların görev unvanlarına göre, deneyim ve iş hakimiyeti, takım çalışmasına yatkinlik, konusuna hakim ve vizyonu gerçekleştirmeye teşvik edici vizyoner olmak ve astları ile iletişim boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

6.2.3. Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özelliklerin Medeni Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları

Bir kadın yöneticide bulunması gereken özelliklerin, araştırma kapsamına alınan katılımcıların medeni durumları açısından farklılık gösterip göstermediğini saptamak

amacıyla t testi yapılmıştır. “Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler” ölçeğinin boyutlarına açısından medeni durumlarına göre t testi sonuçları Çizelge 6.13’te gösterilmiştir.

Çizelge 6.13

Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanlarının Medeni Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Mean	S.S.	Sd	t	p
Deneyim ve İş Hakimiyeti	Evli	145	3,9276	,7409	176	,722	,471
	Bekar	33	4,0303	,7234			
Takım Çalışmasına Yatkinlık	Evli	145	3,4155	,8222	176	-2,883	,004
	Bekar	33	3,8523	,5925			
Konusuna Hakim ve Vizyonunu Gerçekleştirmeye Teşvik Edici Vizyoner Olmak	Evli	145	3,1569	,8690	176	-2,397	,018
	Bekar	33	3,5379	,5800			
Astları İle İletişim	Evli	145	3,3414	,9459	176	1,103	,272
	Bekar	33	3,1364	1,0404			

Çizelgede görüldüğü gibi, bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler, katılımcıların medeni durumlarına göre, takım çalışmasına yatkinlık, konusuna hakim ve vizyonu gerçekleştirilmeye teşvik edici vizyoner olmak boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Takım çalışmasına yatkinlık boyutunda bekar yöneticiler ($\bar{X} = 3,8523$) evli yöneticilerden ($\bar{X} = 3,4155$) daha olumlu görüş bildirmiştir [t(176)=2,883, p<.05]. Konusuna hakim ve vizyonu gerçekleştirilmeye teşvik edici vizyoner olmak boyutunda bekar yöneticiler ($\bar{X} = 3,53$) evli yöneticilerden ($\bar{X} = 3,15$) daha olumlu görüş bildirmiştir [t(176)=2,397, p<.05]. Astları ile iletişim ve deneyim ve iş hakimiyeti boyutlarında ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

6.2.4. Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özelliklerin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların yaşlarının bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler ölçeği boyutlarının açısından farklılık gösterip göstermediğine bakmak için ANOVA testi yapılmıştır. Bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler ölçeği boyutları açısından katılımcıların yaşlarına göre ANOVA testi sonuçları Çizelge 6.14’te gösterilmiştir.

Çizelge 6.14**Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Deneyim ve İş Hakimiyeti	Gruplararası	2,900	3	,967	1,805	,148	
	Gruplariçi	93,176	174	,535			
	Toplam	96,076	177				
Takım Çalışmasına Yatkinlik	Gruplararası	2,867	3	,956	1,500	,216	
	Gruplariçi	110,834	174	,637			
	Toplam	113,701	177				
Konusuna Hakim ve Vizyonunu Gerçekleştirmeye Teşvik Edici Vizyoner Olmak	Gruplararası	6,833	3	2,278	3,400	,019	31 ve 40 yaş arası- 21 ve 30 yaş arası-
	Gruplariçi	116,577	174	,670			
	Toplam	123,410	177				
Astları İle İletişim	Gruplararası	,409	3	,136	,145	,933	
	Gruplariçi	164,209	174	,944			
	Toplam	164,618	177				

Çizelgede görüldüğü gibi, analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde Konusuna Hakim ve Vizyonunu Gerçekleştirmeye Teşvik Edici Vizyoner Olmak boyutunda yöneticilerin yaşları bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [F(3-174)=3,400, p<.05]. Başka bir deyişle, katılımcıların konusuna hakim ve vizyonu gerçekleştirmeye teşvik edici vizyoner olmak boyutu cevapları, yöneticilerin yaşlarına bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. Yaşlar arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre 31–40 yaş arası katılımcılar (\bar{X} =3.404), 21–30 yaş arası katılımcılara göre (\bar{X} =2.583) kadın yöneticilerin alanlarına daha hakim, vizyona teşvik edici olduğu görüşündedirler.

6.2.5. Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özelliklerin Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların eğitim durumlarının bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler ölçeği boyutları açısından farklılık gösterip göstermediğine bakmak için ANOVA testi yapılmıştır. Bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler ölçeği boyutları açısından katılımcıların eğitim durumlarına göre ANOVA testi sonuçları

Çizelge 6.15’te gösterilmiştir.

Çizelge 6.15

Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Deneyim ve İş Hakimiyeti	Gruplararası	1,730	2	,865	1,604	,204	-
	Gruplarıçi	94,346	175	,539			
	Toplam	96,076	177				
Takım Çalışmasına Yatkinlık	Gruplararası	3,481	2	1,740	,027	,974	-
	Gruplarıçi	113,666	175	,650			
	Toplam	113,701	177				
Konusuna Hakim ve Vizyonunu Gerçekleştirmeye Teşvik Edici Vizyoner Olmak	Gruplararası	3,257	2	1,628	,023	,977	-
	Gruplarıçi	123,378	175	,705			
	Toplam	123,410	177				
Astları İle İletişim	Gruplararası	2,414	2	1,207	1,302	,275	-
	Gruplarıçi	162,204	175	,927			
	Toplam	164,618	177				

Çizelgede görüldüğü gibi, katılımcı görüşlerinde, deneyim ve iş hakimiyeti, takım çalışmasına yatkinlık, konusuna hakim ve vizyonunu gerçekleştirmeye teşvik edici vizyoner olmak ve astları ile iletişim boyutunda yöneticilerin eğitim durumları bakımından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

6.2.6. Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özelliklerin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların yöneticilikteki hizmet sürelerinin bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler ölçeği boyutları açısından farklılık gösterip göstermediğine bakmak için ANOVA testi yapılmıştır. Bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler ölçeği boyutları açısından katılımcıların yöneticilikteki hizmet sürelerine göre ANOVA testi sonuçları Çizelge 6.16 ‘da gösterilmiştir.

Çizelge 6.16**Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanlarının
Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Deneyim ve İş Hakimiyeti	Gruplarası	5,136	3	1,712	3,276	,022	6 ve 10 yıl arası- 1 ve 5 yıl arası-
	Gruplariçi	90,940	174	,523			
	Toplam	96,076	177				
Takım Çalışmasına Yatkınlık	Gruplarası	4,332	3	1,444	2,297	,079	-
	Gruplariçi	109,369	174	,629			
	Toplam	113,701	177				
Konusuna Hakim ve Vizyonunu Gerçekleştirmeye Teşvik Edici Vizyoner Olmak	Gruplarası	4,753	3	1,584	2,323	,077	-
	Gruplariçi	118,657	174	,682			
	Toplam	123,410	177				
Astları İle İletişim	Gruplarası	,408	3	,136	,144	,933	-
	Gruplariçi	164,210	174	,944			
	Toplam	164,618	177				

Çizelgede görüldüğü gibi, analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde Deneyim ve iş hakimiyeti boyutunda yöneticilerin yöneticilikteki hizmet süreleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [$F(3-174)=3,276$, $p<.05$]. Buna göre, katılımcıların deneyim ve iş hakimiyeti boyutuna ilişkin yanıtları, yöneticilerin yöneticilikteki hizmet sürelerine bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. Yöneticilikteki hizmet süreleri arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre 6-10 yıl arası yöneticilik hizmeti olan katılımcılar ($\bar{X}=4.1327$), 1-5 yıl arası yöneticilik hizmeti olan katılımcılara göre ($\bar{X}=3.7853$) kadın yöneticilerin (deneyim ve iş hakimiyeti boyutunda) daha planlı ve disiplinli çalışma alışkanlığına sahip olduğu görüşündedirler.

**6.2.7. Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özelliklerin Mesleki Kıdemlerine
Göre ANOVA Sonuçları**

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların mesleki kıdemlerinin bir kadın yöneticide

bulunması gereken özellikler ölçeği boyutları açısından farklılık gösterip göstermediğine bakmak için ANOVA testi yapılmıştır. Bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler ölçeği boyutları açısından katılımcıların mesleki kıdemlerine göre ANOVA testi sonuçları Çizelge 6.17’de gösterilmiştir.

Çizelge 6.17

Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Deneyim ve İş Hakimiyeti	Gruplararası	7,387	3	2,462	4,831	,003	11 ve 15 yıl arası- 1 ve 5 yıl arası
	Gruplarıçi	88,689	174	,510			
	Toplam	96,076	177				
Takım Çalışmasına Yatkinlık	Gruplararası	4,015	3	1,338	2,123	,099	-
	Gruplarıçi	109,686	174	,630			
	Toplam	113,701	177				
Konusuna Hakim ve Vizyonunu Gerçekleştirmeye Teşvik Edici Vizyoner Olmak	Gruplararası	3,393	3	1,131	1,640	,182	-
	Gruplarıçi	120,017	174	,690			
	Toplam	123,410	177				
Astları İle İletişim	Gruplararası	7,137	3	2,379	2,629	,052	-
	Gruplarıçi	157,481	174	,905			
	Toplam	164,618	177				

Çizelge 6.17’ye göre, katılımcı görüşlerinde Deneyim ve iş hakimiyeti boyutunda yöneticilerin yöneticilikteki hizmet süreleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [$F(3-174)=4,831$, $p<.01$]. Buna göre, katılımcıların deneyim ve iş hakimiyeti boyutuna ilişkin yanıtları, mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. Mesleki kıdemler arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre 11–15 yıl arası mesleki kıdemi olan katılımcılar ($\bar{X}=4.324$), 1–5 yıl arası mesleki kıdemi olan katılımcılara göre ($\bar{X}=3.752$) kadın yöneticilerin (deneyim ve iş hakimiyeti boyutunda) daha planlı ve disiplinli çalışma alışkanlığına sahip olduğu görüşündedirler.

6.2.8. Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özelliklerin İlçelere Göre ANOVA Testi Sonuçları

Bir kadın yöneticide bulunması gereken özelliklere ilişkin katılımcı görüşlerinin, okulların bulunduğu ilçeler açısından farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler ölçeğinin boyutları açısından okulların bulunduğu ilçelere göre Anova testi sonuçları Çizelge 6.18’de gösterilmiştir.

Çizelge 6.18
Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Ölçeği Puanlarının İlçelere Göre ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Deneyim ve İş Hakimiyeti	Gruplararası	5,963	2	2,982	5,790	,004	Maltepe-Kartal
	Gruplarıçi	90,113	175	,515			
	Toplam	96,076	177				
Takım Çalışmasına Yatkınlık	Gruplararası	,520	2	,260	,402	,669	-
	Gruplarıçi	113,181	175	,647			
	Toplam	113,701	177				
Konusuna Hakim ve Vizyonunu Gerçekleştirmeye Teşvik Edici Vizyoner Olmak	Gruplararası	1,449	2	,724	1,039	,356	-
	Gruplarıçi	121,962	175	,697			
	Toplam	123,410	177				
Astları İle İletişim	Gruplararası	6,591	2	3,296	3,650	,028	Kartal-Maltepe Kartal-Kadıköy
	Gruplarıçi	158,027	175	,903			
	Toplam	164,618	177				

Çizelgede görüldüğü gibi, analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde “Deneyim ve İş Hakimiyeti” boyutunda yöneticilerin okullarının buldukları ilçeler bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [$F(2-175)=5,790$, $p<.01$]. Buna göre, katılımcıların deneyim ve iş hakimiyeti boyutuna ilişkin yanıtları, okullarının bulunduğu ilçeye bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. İlçeler arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre Maltepe ilçesindeki okul yöneticileri ($\bar{X}=4.1330$), Kartal’daki yöneticilerden farklı olarak ($\bar{X}=3.7121$), kadın

yöneticilerin yöneticiliğin gerektirdiği disiplinli çalışma alışkanlığına daha fazla sahip oldukları görüşünü paylaşmaktadırlar.

“Astları ile iletişim “boyutunda, yöneticilerin okullarının buldukları ilçeler bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [F(2-175)=3,650, p<.05]. Buna göre, katılımcıların astları ile iletişim boyutuna ilişkin yanıtları, okullarının bulunduğu ilçeye bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. İlçeler arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre Kartal ilçesindeki okul yöneticilerinin ortalaması (\bar{X} =3.4773), Kadıköy’deki (\bar{X} =3.0098) ve Maltepe’deki (\bar{X} =3.3607) katılımcıların ortalamasından daha yüksektir. Bu bulguya göre, Kartal’da araştırma kapsamına alınan okul yöneticilerinin, kadınların astları ile iletişim konusunda daha başarılı olduğu görüşünü paylaştıkları ileri sürülebilir.

6.3.Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeğine İlişkin Analizler

Bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler ölçeğine, Kartal, Kadıköy ve Maltepe’de örneklem kapsamına alınan okul müdürü ve müdür yardımcılarının verdikleri yanıtların ayrıntılı olarak saptanması amacıyla ölçeğe ilişkin frekans ve yüzde oranları incelenmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlara ilişkin frekans ve yüzde oranları 6.19’da gösterilmiştir.

Çizelge 6.19

Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeğine İlişkin Frekans Analizi

Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeğine İlişkin Frekans Analizi	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		\bar{X}	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Sosyal ve Kültürel Değerler												
S.5.Eğitim örgütlerinde kadın ve erkek yöneticilere eğitim konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır	23	12,9	148	83,1	7	3,9	-	-	-	-	-	-

S.19.Kadınların yükselebilmeleri için erkek yöneticilerden daha fazla ve uzun süre çalışmaları gerekmektedir	28	15,7	141	79,2	9	5,1	-	-	-	-	-	-
S.1.Eğitim örgütlerinde eril (erkek cinsiyetine dayalı) değerler daha baskındır	42	23,6	129	72,5	7	3,9	-	-	-	-	-	-
S.9.Eğitim örgütlerinde üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır	27	15,2	142	79,8	9	5,1	-	-	-	-	-	-
S.10.Sosyal baskılar kadınların yönetici ve üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkiler.	17	9,6	151	84,8	10	5,6	-	-	-	-	-	-
Kadınların Yönetim Kademelerine Atanmasındaki İsteksizlikleri							-	-	-	-	-	-
S.2.Kadınlar yönetici ve üst düzey yönetici görevlerine atanmaya istekli değildirler	23	12,9	140	78,7	15	8,4	-	-	-	-	-	-
S.15.kadın yöneticiler yönetim alanında yükselebilmek için risk almak istemezler	13	7,3	125	70,2	40	22,5	-	-	-	-	-	-
S.12.Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yasarlar	14	7,9	129	72,5	35	19,7	-	-	-	-	-	-
S.13.Mevzuat kadınların yönetici ve üst düzey yönetici olmalarını teşvik etmektedir	13	7,3	136	76,4	29	16,3	-	-	-	-	-	-
Terfi İşlemlerinde Cinsiyet Ayrımı							-	-	-	-	-	-
S.18.yönetim kademelerinde, terfilerde cinsiyet önemli bir rol oynamaktadır	50	28,1	114	64	14	7,9	-	-	-	-	-	-
S.20.yöneticilik geneldi erkeklere özgü bir meslek olarak düşünülmektedir	46	25,8	130	73	2	1,1	-	-	-	-	-	-
S.14.Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için yeterlidir	44	24,7	127	71,3	7	3,9	-	-	-	-	-	-
S.11.kadın yöneticiler erkeklerin egemen olduğu üst düzey yönetim kadrolarına ayak uydurmakta zorluk çekmezler	28	15,7	135	75,8	15	8,4	-	-	-	-	-	-
Erkek Yöneticilerin Önemszenmesi							-	-	-	-	-	-
S.7.Kendine güveni olan kadınlar üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolayca	55	30,9	115	64,6	8	4,5	-	-	-	-	-	-

asarlar												
S.8.Kadınların başarıya daha çok odaklı olmaları üst düzey yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler	40	22,5	115	64,6	23	12,9	-	-	-	-	-	-
S.4.Kadınların yönetici ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı izin vermez	17	9,6	151	84,8	10	5,6	-	-	-	-	-	-
Rol Beklentileri							-	-	-	-	-	-
S.3.Kadınların yönetici ve üst düzey yönetici olmalarına esleri izin vermez	17	9,6	107	60,1	54	30,3	-	-	-	-	-	-
S.6.Çalışanlar üst düzey kadın yöneticilerle çalışmayı tercih etmezler	18	10,1	134	75,3	26	14,6	-	-	-	-	-	-
S.17.Kadın yöneticilerin yönetim alanında başarılı olmaları erkek yöneticiler gibi davranmalarına bağlıdır	23	12,9	140	78,7	15	8,4	-	-	-	-	-	-
Aile							-	-	-	-	-	-
S.21.Kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev ve aile sorumluluklarından özveride bulunurlar	43	24,2	130	73	5	2,8	-	-	-	-	-	-
S.22.Kadınların aileleri tarafından desteklenmesi yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler	58	32,6	114	64	6	3,4	-	-	-	-	-	-
S.16.Kadın yöneticilerin çalışma yaşamlarına zaman zaman ara vermeleri (doğum gibi) yükselmelerini önlemektedir.	20	11,2	140	78,7	18	10,1	-	-	-	-	-	-

6.3.1.Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunların Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunların, araştırma kapsamına alınan okul müdürü ve müdür yardımcılarının cinsiyetleri açısından farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla t testi yapılmıştır. “Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar” ölçeğinin boyutlarına açısından cinsiyete göre t testi sonuçları Çizelge 6.20’de gösterilmiştir.

Çizelge 6.20

Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği

Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Mean	S.S.	Sd	t	p
Sosyal Ve Kültürel Değerler	Kadın	90	1,8089	,3495	176	3,958	,000
	Erkek	88	1,9795	,2058			
Kadınların Yönetim Kademelerine Atanmasındaki İsteksizlikleri	Kadın	90	1,9472	,3299	176	5,469	,000
	Erkek	88	2,2131	,3184			
Terfi İşlemlerinde Cinsiyet Ayrımı	Kadın	90	1,6722	,4201	176	5,691	,000
	Erkek	88	1,9659	,2432			
Erkek Yöneticilerin Önemszenmesi	Kadın	90	1,7148	,3758	176	5,502	,000
	Erkek	88	2,0227	,3707			
Rol Beklentileri	Kadın	90	1,9889	,3653	176	2,960	,003
	Erkek	88	2,1515	,3676			
Aile	Kadın	90	1,7185	,3868	176	4,038	,000
	Erkek	88	1,9394	,3411			

Çizelgede görüldüğü gibi, kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlar, katılımcıların cinsiyetlerine göre, sosyal ve kültürel değerler, kadınların yönetim kademelerine atanmasındaki isteksizlikleri, terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı, erkek yöneticilerin önemszenmesi, rol beklentileri ve aile boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sosyal ve kültürel değerler boyutunda erkek yöneticilerin ortalaması ($\bar{X}=1,9795$) kadın yöneticilerin ortalamasından ($\bar{X}=1,8089$) daha yüksektir [$t(176)=3,958$, $p<.01$]. Bu bulguya göre erkek yöneticiler, kadınların yükselebilmeleri için daha fazla ve uzun süre çalışmaları gerektiğini, eğitim örgütlerinde eril değerlerin baskın olduğunu görüşündedirler.

Kadınların yönetim kademesine atanmasındaki isteksizlikleri boyutunda erkek yöneticilerin ortalaması ($\bar{X}=2,2131$) kadın yöneticilerin ortalamasından ($\bar{X}=1,9472$) daha yüksektir [$t(176)=5,469$, $p<.01$]. Bu bulguya göre erkek yöneticiler, kadınlardan daha fazla, kadınların yönetici ve üst düzey yönetici görevlerine atanmaya istekli olmadıkları ve risk almak istemedikleri görüşündedirler. Terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı boyutunda erkek yöneticilerin ortalaması ($\bar{X}=1,9659$) kadın yöneticilerin ortalamasından ($\bar{X}=1,6722$) daha yüksektir [$t(176)=5,691$, $p<.01$]. Bu bulguya göre erkek yöneticiler, terfilerde cinsiyetin önemli rol oynadığını, yöneticiliğin erkeklere özgü bir meslek

olduğunu kadınlardan daha ağırlıklı olarak düşünmektedirler.

Erkek yöneticilerin önemsenmesi boyutunda erkek yöneticilerin ortalaması ($\bar{X}=2,0227$) kadın yöneticilerin ortalamasından ($\bar{X}=1,7148$) daha yüksektir [t(176)=5,502, p<.01]. Elde edilen bu bulguya göre erkek yöneticiler, yöneticilik kademelerinde erkeklerin daha fazla önemsendiğini kadınlardan daha ağırlıklı olarak düşünmektedirler.

Rol beklentileri boyutunda erkek yöneticilerin ortalaması ($\bar{X}=2,0227$) kadın yöneticilerin ortalamasından ($\bar{X}=1,7148$) daha yüksektir [t(176)=2,960, p<.01]. Buna göre erkek yöneticiler, kadın yöneticilerin yönetim alanında başarılı olmaları için erkekler gibi davranmaları gerektiği görüşünü daha ağırlıklı olarak paylaşmaktadırlar.

Aile boyutunda erkek yöneticilerin ortalaması ($\bar{X}=1,9394$) kadın yöneticilerin ortalamasından ($\bar{X}=1,7185$) daha yüksektir [t(176)=2,960, p<.01]. Buna göre erkek yöneticiler, kadın yöneticilerin çalışma yaşamlarına ara vermek zorunda kalmalarının (doğum vb. sebeplerle) yükselmelerini önlediği görüşünü daha ağırlıklı olarak paylaşmaktadırlar.

6.3.2.Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunların Görev Unvanlarına Göre T-Testi Sonuçları

Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunların, araştırma kapsamına alınan okul müdürü ve müdür yardımcılarının görev unvanları açısından farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla t testi yapılmıştır. “Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar” ölçeğinin boyutlarına açısından görev unvanlarına göre t testi sonuçları Çizelge 6.21’de gösterilmiştir.

Çizelge 6.21**Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği****Puanlarının Görev Unvanlarına Göre T-Testi Sonuçları**

	Görev Unvanı	N	Mean	S.S.	Sd	t	p
Sosyal ve Kültürel Değerler	Okul Müdürü	38	1,9895	,2178	176	2,261	,025
	Müdür Yardımcısı	140	1,8671	,3134			
Kadınların Yönetim Kademelerine Atanmasındaki İsteksizlikleri	Okul Müdürü	38	2,1053	,2885	176	,528	,598
	Müdür Yardımcısı	140	2,0714	,3652			
Terfi İşlemlerinde Cinsiyet Ayrımı	Okul Müdürü	38	1,9539	,2717	176	2,581	,011
	Müdür Yardımcısı	140	1,7804	,3892			
Erkek Yöneticilerin Önemsenmesi	Okul Müdürü	38	1,9825	,3871	176	2,008	,046
	Müdür Yardımcısı	140	1,8357	,4028			
Rol Beklentileri	Okul Müdürü	38	2,1228	,3235	176	,994	,322
	Müdür Yardımcısı	140	2,0548	,3869			
Aile	Okul Müdürü	38	1,9035	,3091	176	1,389	,167
	Müdür Yardımcısı	140	1,8071	,3960			

Çizelgede görüldüğü gibi, bir kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlar, katılımcıların görev unvanlarına göre, erkek yöneticilerin önemsenmesi ve sosyal ve kültürel değerler boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sosyal ve kültürel değerler boyutunda okul müdürlerinin ortalaması ($\bar{X}=1,9825$) müdür yardımcılarının ortalamasından ($\bar{X}=1,8357$) daha yüksektir [$t(176)=2,261, p<.05$]. Bu bulguya göre okul müdürleri, sosyal baskıların kadınların yönetici ve üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilediği görüşündedirler.

Erkek yöneticilerin önemsenmesi boyutunda okul müdürlerinin ortalaması ($\bar{X}=1,9895$) müdür yardımcılarının ortalamasından ($\bar{X}=1,8671$) daha yüksektir [$t(176)=2,008, p<.05$]. Elde edilen bu bulguya göre okul müdürleri, yönetim pozisyonlarında erkeklere daha fazla

fırsat tanındığı görüşündedirler.

6.3.3. Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunların Medeni Durumları Göre T-Testi Sonuçları

Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunların, araştırma kapsamına alınan katılımcıların medeni durumları açısından farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla t testi yapılmıştır. Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlar ölçeğinin boyutları açısından katılımcıların medeni durumlarına göre t testi sonuçları Çizelge 6.22 'de gösterilmiştir.

Çizelge 6.22

Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği Puanlarının Medeni Durumları Göre T-Testi Sonuçları

	Meden Durum	N	Mean	S.S.	Sd	t	p
Sosyal ve Kültürel Değerler	Evli	145	1,9117	,2914	176	1,735	,084
	Bekar	33	1,8121	,3238			
Kadınların Yönetim Kademelerine Atanmasındaki İsteksizlikleri	Evli	145	2,0776	,3480	176	-,085	,932
	Bekar	33	2,0833	,3626			
Terfi İşlemlerinde Cinsiyet Ayrımı	Evli	145	1,8345	,3476	176	-,185	,202
	Bekar	33	1,7424	,4697			
Erkek Yöneticilerin Önemszenmesi	Evli	145	1,8644	,4035	176	2,008	,853
	Bekar	33	1,8788	,4067			
Rol Beklentileri	Evli	145	2,0460	,3656	176	-1,751	,082
	Bekar	33	2,1717	,4007			
Aile	Evli	145	1,8391	,3687	176	,835	,405
	Bekar	33	1,7778	,4303			

Çizelgede görüldüğü gibi, kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlar, katılımcıların medeni durumlarına göre, sosyal ve kültürel değerler, kadınların yönetim kademelerine atanmalarındaki isteksizlikleri, terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı, erkek yöneticilerin önemszenmesi, rol beklentileri ve aile boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

6.3.4.Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunların Yaşlara Göre ANOVA -Testi Sonuçları

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların yaşlarının kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlar ölçeği boyutları açısından farklılık gösterip göstermediğine bakmak için ANOVA testi yapılmıştır.

Çizelge 6.23

Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği Puanlarının Yaşlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Sosyal ve Kültürel Değerler	Gruplararası	,263	3	8,760	,978	,405	-
	Gruplariçi	15,589	174	8,959			
	Toplam	15,852	177				
Kadınların Yönetim Kademelerine Atanmasındaki İsteksizlikleri	Gruplararası	,716	3	,239	1,984	,118	-
	Gruplariçi	20,933	174	,120			
	Toplam	21,649	177				
Terfi İşlemlerinde Cinsiyet Ayrımı	Gruplararası	,921	3	,307	2,248	,085	-
	Gruplariçi	23,770	174	,137			
	Toplam	24,691	177				
Erkek Yöneticilerin Önemszenmesi	Gruplararası	,339	3	,113	,692	,558	-
	Gruplariçi	28,403	174	,163			
	Toplam	28,742	177				
Rol Beklentileri	Gruplararası	,372	3	,124	,884	,451	-
	Gruplariçi	24,440	174	,140			
	Toplam	24,812	177				
Aile	Gruplararası	,741	3	,247	1,728	,163	-
	Gruplariçi	24,865	174	,143			
	Toplam	25,605	177				

Çizelgede görüldüğü gibi, yapılan Anova testi sonucunda kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunların, katılımcıların yaşlarına göre, sosyal ve kültürel değerler, kadınların yönetim kademelerine atanmalarındaki isteksizlikleri, terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı, erkek yöneticilerin önemszenmesi, rol beklentileri ve aile boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

6.3.5.Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunların Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunların, araştırma kapsamına alınan katılımcıların eğitim durumları açısından farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlar ölçeğinin boyutları açısından katılımcıların eğitim durumlarına göre Anova testi sonuçları Çizelge 6.24'te gösterilmiştir.

Çizelge 6.24

Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Sosyal ve Kültürel Değerler	Gruplararası	,108	2	5,387	,599	,551	-
	Gruplariçi	15,744	175	8,997			
	Toplam	15,852	177				
Kadınların Yönetim Kademelerine Atanmasındaki İsteksizlikleri	Gruplararası	,352	2	,176	1,447	,238	-
	Gruplariçi	21,297	175	,122			
	Toplam	21,649	177				
Terfi İşlemlerinde Cinsiyet Ayrımı	Gruplararası	2,196	2	1,098	,078	,925	-
	Gruplariçi	24,669	175	,141			
	Toplam	24,691	177				
Erkek Yöneticilerin Önemszenmesi	Gruplararası	,140	2	7,000	,428	,652	-
	Gruplariçi	28,602	175	,163			
	Toplam	28,742	177				
Rol Beklentileri	Gruplararası	,471	2	,235	1,693	,187	-
	Gruplariçi	24,341	175	,139			
	Toplam	24,812	177				
Aile	Gruplararası	4,169	2	2,084	,143	,867	-
	Gruplariçi	25,564	175	,146			
	Toplam	25,605	177				

Çizelgede görüldüğü gibi, Anova testinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde; kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunların, katılımcıların eğitim durumlarına göre, sosyal ve kültürel değerler, kadınların yönetim kademelerine atanmalarındaki

isteksizlikleri, terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı, erkek yöneticilerin önemsenmesi, rol beklentileri ve aile boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

6.3.6.Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunların Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunların, araştırma kapsamına alınan katılımcıların yöneticilikteki hizmet sürelerine açısından farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlar ölçeğinin boyutları açısından katılımcıların yöneticilikteki hizmet sürelerine göre Anova testi sonuçları Çizelge 6.25'te gösterilmiştir.

Çizelge 6.25

Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği Puanlarının Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Sosyal ve Kültürel Değerler	Gruplararası	4,026	3	1,342	,148	,931	-
	Gruplarıçi	15,812	174	9,087			
	Toplam	15,852	177				
Kadınların Yönetim Kademelerine Atanmasındaki İsteksizlikleri	Gruplararası	4,069	3	1,356	,109	,955	-
	Gruplarıçi	21,608	174	,124			
	Toplam	21,649	177				
Terfi İşlemlerinde Cinsiyet Ayrımı	Gruplararası	,263	3	8,774	,625	,600	-
	Gruplarıçi	24,428	174	,140			
	Toplam	24,691	177				
Erkek Yöneticilerin Önemsenmesi	Gruplararası	,259	3	8,638	,528	,664	-
	Gruplarıçi	28,483	174	,164			
	Toplam	28,742	177				
Rol Beklentileri	Gruplararası	,145	3	4,838	,341	,796	-
	Gruplarıçi	24,667	174	,142			
	Toplam	24,812	177				
Aile	Gruplararası	4,700	3	1,567	,107	,956	-
	Gruplarıçi	25,558	174	,147			
	Toplam	25,605	177				

Çizelgede görüldüğü gibi, yapılan Anova testi sonucunda, kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunların, katılımcıların yöneticilikte geçen hizmet sürelerine

göre, sosyal ve kültürel değerler, kadınların yönetim kademelerine aramalarındaki isteksizlikleri, terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı, erkek yöneticilerin önemsenmesi, rol beklentileri ve aile boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

6.3.7.Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunların Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunların, katılımcıların mesleki kıdemleri açısından farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlar ölçeğinin boyutları açısından katılımcıların mesleki kıdemlerine göre Anova testi sonuçları Çizelge 6.26’da gösterilmiştir.

Çizelge 6.26

Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Sosyal ve Kültürel Değerler	Gruplararası	4,225	3	1,408	,155	,926	-
	Gruplariçi	15,810	174	9,086			
	Toplam	15,852	177				
Kadınların Yönetim Kademelerine Atanmasındaki İsteksizlikleri	Gruplararası	,219	3	7,294	,592	,621	-
	Gruplariçi	21,430	174	,123			
	Toplam	21,649	177				
Terfi İşlemlerinde Cinsiyet Ayrımı	Gruplararası	,787	3	,262	1,91	,130	-
	Gruplariçi	23,904	174	,137			
	Toplam	24,691	177				
Erkek Yöneticilerin Önemsenmesi	Gruplararası	,137	3	4,559	,277	,842	-
	Gruplariçi	28,605	174	,164			
	Toplam	28,742	177				
Rol Beklentileri	Gruplararası	,211	3	7,049	,499	,684	-
	Gruplariçi	24,601	174	,141			
	Toplam	24,812	177				
Aile	Gruplararası	,137	3	4,575	,313	,816	-
	Gruplariçi	25,468	174	,146			
	Toplam	25,605	177				

Çizelgede görüldüğü gibi, yapılan Anova testi sonucunda, kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunların, katılımcıların mesleki kıdemlerine göre, sosyal ve kültürel değerler, kadınların yönetim kademelerine aramalarındaki isteksizlikleri, terfi

işlemlerinde cinsiyet ayrımı, erkek yöneticilerin önemsenmesi, rol beklentileri ve aile boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

6.3.8.Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunların İlçelere Göre ANOVA Testi Sonuçları

Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunların, katılımcıların okullarının bulunduğu ilçeler açısından farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlar ölçeğinin boyutları açısından okulların bulunduğu ilçelere göre Anova testi sonuçları Çizelge 6.27’de gösterilmiştir.

Çizelge 6.27 Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği Puanlarının İlçelere Göre ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Sosyal ve Kültürel Değerler	Gruplararası	4,278	2	2,139	,237	,789	-
	Gruplariçi	15,809	175	9,034			
	Toplam	15,852	177				
Kadınların Yönetim Kademelerine Atanmasındaki İsteksizlikleri	Gruplararası	,691	2	,346	2,887	,058	-
	Gruplariçi	20,957	175	,120			
	Toplam	21,649	177				
Terfi İşlemlerinde Cinsiyet Ayrımı	Gruplararası	1,689	2	,844	6,424	,002	Kartal-Kadıköy Kartal-Maltepe
	Gruplariçi	23,002	175	,131			
	Toplam	24,691	177				
Erkek Yöneticilerin Önemsenmesi	Gruplararası	,424	2	,212	1,311	,272	-
	Gruplariçi	28,318	175	,162			
	Toplam	28,742	177				
Rol Beklentileri	Gruplararası	,154	2	7,680	,545	,581	-
	Gruplariçi	24,659	175	,141			
	Toplam	24,812	177				
Aile	Gruplararası	,919	2	,459	3,258	,041	Kartal-Kadıköy
	Gruplariçi	24,687	175	,141			
	Toplam	25,605	177				

Çizelgede görüldüğü gibi, katılımcı görüşlerinde “Terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı” boyutunda yöneticilerin okullarının buldukları ilçeler bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [F(2–175)=6,424, p<.01]. Buna göre, katılımcıların terfi

işlemlerinde cinsiyet ayrımı boyutuna ilişkin yanıtları, okullarının bulunduğu ilçeye bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. İlçeler arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre Kartal ilçesindeki okul yöneticileri ($\bar{X}=1.9432$), Kadıköy ($\bar{X}=1.7255$), ve Maltepe'deki ($\bar{X}=1.7582$), okul yöneticilerinden farklı olarak terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı yapıldığı görüşündedirler.

“Aile “boyutunda, yöneticilerin okullarının buldukları ilçeler bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [$F(2-175)=3,258$, $p<.05$]. Buna göre, katılımcıların aile boyutuna ilişkin yanıtları, okullarının bulunduğu ilçeye bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. İlçeler arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre Kartal ilçesindeki okul yöneticilerinin ortalaması ($\bar{X}=1.9346$), Kadıköy'deki katılımcıların ortalamasından ($\bar{X}=1.7255$) daha yüksektir. Bu bulguya göre, Kartal'da araştırma kapsamına alınan okul yöneticilerinin, kadınların başarılı olabilmek için ev ve aile sorumluluklarından özveride buldukları, kadınların aileleri tarafından desteklenmelerinin yönetici olmalarını olumlu etkilediği görüşünde oldukları ileri sürülebilir.

BÖLÜM 7

7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu Bölümde, yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar anlatılarak, bu sonuçlardan hareket edilerek bir takım önerilerde bulunulacaktır.

7.1. Sonuç

Bu bölümde yöneticilerin demografik özellikleri araştırılmış, kadın yöneticilerin özellikleri ve kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları engellere bakış açıları incelenmiş, ölçeğe verilen yanıtlar çeşitli testlerle anlamlılık açısından tartışılmıştır.

7.1.1. Demografik Özellikler

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında katılımcıların % 50,6'sının kadın, %49,4'ünün erkek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların büyük çoğunlu orta yaş grubunda bulunmaktadır. Katılımcıların %41'i 31–40, %41'i 41–50 yaş grubunda iken %5,1'lik bir kısmı 21–30 yaş grubunda bulunmaktadır.

Örneklem kapsamına alınan katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %81,5'inin evli, %18,5'inin bekarıdır.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise %80,3'ünün lisans mezunu olduğu saptanmıştır. %14'lük bir kısım önlisans mezunu iken lisansüstü eğitim düzeyinde olanların sadece %5,6'lık bir oranda olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların yöneticilikteki hizmet sürelerine göre dağılımına bakıldığında en yüksek oranla (1–5 yıl), katılımcıların 1–5 yıl arasında yöneticilik yaptığı, takip eden oranın %27,5 ile 6–10 yıl olduğu görülmektedir.

Katılımcıların mesleki kıdemleri incelendiğinde örneklemdaki katılımcıların yarısından

fazlasının (%55,6) 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların %0,6'sı ise 1-5 yıl mesleki kıdeme sahiptir.

Katılımcıların görev unvanlarına bakıldığında %78,7'sinin müdür yardımcısı, %21,3'ünün ise okul müdürü olduğu saptanmıştır.

Bu araştırmanın inceleme alanı (kadınların kariyer gelişimleri) gereğince örneklem kapsamına alınan katılımcıların cinsiyetleri gözönüne alınarak görev unvanlarına göre dağılımlarının incelenmesinde yarar görülmüştür. Örnekleme alınan kadın yöneticilerin %11,7'sinin okul müdürü olduğu, erkeklerin ise %22'sinin okul müdürü olduğu saptanmıştır.

Örnekleme alınan katılımcıların % 37,1'i Kartal, %34,3'ü Maltepe ve %28,7'si Kadıköy ilçelerinde bulunan okullardandır.

7.1.2. Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler

Katılımcıların görüşlerine göre bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler, katılımcıların cinsiyetlerine göre, deneyim ve iş hakimiyeti, takım çalışmasına yatkınlık, konusuna hakim ve vizyonu gerçekleştirmeye teşvik edici vizyoner olmak boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Deneyim ve iş hakimiyeti boyutunda kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha olumlu görüş bildirmiştir. Takım çalışmasına yatkınlık boyutunda kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha olumlu görüş bildirmiştir. Konusuna hakim ve vizyonu gerçekleştirmeye teşvik edici vizyoner olmak boyutunda kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha olumlu görüş bildirmiştir. Astları ile iletişim boyutunda ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Katılımcıların görüşlerine göre bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler, katılımcıların görev unvanlarına göre, deneyim ve iş hakimiyeti, takım çalışmasına yatkınlık, konusuna hakim ve vizyonu gerçekleştirmeye teşvik edici vizyoner olmak ve astları ile iletişim boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların görüşlerine göre bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler, katılımcıların medeni durumlarına göre, takım çalışmasına yatkınlık, konusuna hakim ve vizyonu gerçekleştirmeye teşvik edici vizyoner olmak boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Takım çalışmasına yatkınlık boyutunda bekar yöneticiler evli yöneticilerden daha olumlu görüş bildirmiştir. Konusuna hakim ve vizyonu gerçekleştirmeye teşvik edici vizyoner olmak boyutunda bekar yöneticiler evli yöneticilerden daha olumlu görüş bildirmiştir. Astarı ile iletişim ve deneyim ve iş hakimiyeti boyutlarında ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde Konusuna Hakim ve Vizyonunu Gerçekleştirmeye Teşvik Edici Vizyoner Olmak boyutunda yöneticilerin yaşları bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, katılımcıların konusuna hakim ve vizyonu gerçekleştirmeye teşvik edici vizyoner olmak boyutu cevapları, yöneticilerin yaşlarına bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. Yaşlar arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre 31–40 yaş arası katılımcılar, 21-30 yaş arası katılımcılara göre kadın yöneticilerin alanlarına daha hakim, vizyona teşvik edici olduğu görüşündedirler.

Araştırma bulgularına göre, katılımcı görüşlerinde, deneyim ve iş hakimiyeti, takım çalışmasına yatkınlık, konusuna hakim ve vizyonunu gerçekleştirmeye teşvik edici vizyoner olmak ve astları ile iletişim boyutunda yöneticilerin eğitim durumları bakımından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde Deneyim ve iş hakimiyeti boyutunda yöneticilerin yöneticilikteki hizmet süreleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Buna göre, katılımcıların deneyim ve iş hakimiyeti boyutuna ilişkin yanıtları, yöneticilerin yöneticilikteki hizmet sürelerine bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. Yöneticilikteki hizmet süreleri arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre 6–10 yıl arası yöneticilik hizmeti olan katılımcılar, 1–5 yıl arası yöneticilik hizmeti olan katılımcılara göre kadın yöneticilerin (deneyim ve iş hakimiyeti boyutunda) daha planlı ve disiplinli çalışma alışkanlığına sahip olduğu görüşündedirler.

Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde “Deneyim ve İş Hakimiyeti” boyutunda yöneticilerin yöneticilikteki hizmet süreleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Buna göre, katılımcıların deneyim ve iş hakimiyeti boyutuna ilişkin yanıtları, mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. Mesleki kıdemler arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre 11–15 yıl arası mesleki kıdemi olan katılımcılar, 1–5 yıl arası mesleki kıdemi olan katılımcılara göre kadın yöneticilerin deneyim ve iş hakimiyeti boyutunda daha planlı ve disiplinli çalışma alışkanlığına sahip olduğu görüşündedirler.

Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde “Deneyim ve İş Hakimiyeti” boyutunda yöneticilerin okullarının buldukları ilçeler bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Buna göre, katılımcıların deneyim ve iş hakimiyeti boyutuna ilişkin yanıtları, okullarının bulunduğu ilçeye bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. İlçeler arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre Maltepe ilçesindeki okul yöneticileri, Kartal’daki yöneticilerden farklı olarak, kadın yöneticilerin yöneticiliğin gerektirdiği disiplinli çalışma alışkanlığına daha fazla sahip oldukları görüşünü paylaşmaktadırlar.

“Astları ile iletişim” boyutunda, yöneticilerin okullarının buldukları ilçeler bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Buna göre, katılımcıların astları ile iletişim boyutuna ilişkin yanıtları, okullarının bulunduğu ilçeye bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. İlçeler arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre Kartal ilçesindeki okul yöneticilerinin ortalaması, Kadıköy’deki ve Maltepe’deki katılımcıların ortalamasından daha yüksektir. Bu bulguya göre, Kartal’da araştırma kapsamına alınan okul yöneticilerinin, kadınların astları ile iletişim konusunda daha başarılı olduğu görüşünü paylaştıkları ileri sürülebilir.

7.1.3.Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar

Katılımcıların görüşlerine göre kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlar, katılımcıların cinsiyetlerine göre, sosyal ve kültürel değerler, kadınların yönetim kademelerine atanmasındaki isteksizlikleri, terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı, erkek yöneticilerin önemsenmesi, rol beklentileri ve aile boyutlarında anlamlı bir farklılık

göstermektedir. Sosyal ve kültürel değerler boyutunda erkek yöneticilerin ortalaması kadın yöneticilerin ortalamasından daha yüksektir. Bu bulguya göre erkek yöneticiler, kadınların yükselebilmeleri için daha fazla ve uzun süre çalışmaları gerektiğini, eğitim örgütlerinde eril değerlerin baskın olduğunu görüşündedirler. Kadınların yönetim kademesine atanmasındaki isteksizlikleri boyutunda erkek yöneticilerin ortalaması kadın yöneticilerin ortalamasından daha yüksektir. Bu bulguya göre erkek yöneticiler, kadınlardan daha fazla, kadınların yönetici ve üst düzey yönetici görevlerine atanmaya istekli olmadıkları ve risk almak istemedikleri görüşündedirler. Terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı boyutunda erkek yöneticilerin ortalaması kadın yöneticilerin ortalamasından daha yüksektir. Bu bulguya göre erkek yöneticiler terfilerde cinsiyetin önemli rol oynadığını, yöneticiliğin erkeklere özgü bir meslek olduğunu kadınlardan daha ağırlıklı olarak düşünmektedirler.

Erkek yöneticilerin önemsenmesi boyutunda erkek yöneticilerin ortalaması kadın yöneticilerin ortalamasında daha yüksektir. Elde edilen bu bulguya göre erkek yöneticiler, yöneticilik kademelerinde erkeklerin daha fazla önemsendiğini kadınlardan daha ağırlıklı olarak düşünmektedirler.

Rol beklentileri boyutunda erkek yöneticilerin ortalaması kadın yöneticilerin ortalamasından daha yüksektir. Buna göre erkek yöneticiler, kadın yöneticilerin yönetim alanında başarılı olmaları için erkekler gibi davranmaları gerektiği görüşünü daha ağırlıklı olarak paylaşmaktadırlar.

Aile boyutunda erkek yöneticilerin ortalaması kadın yöneticilerin ortalamasından daha yüksektir. Buna göre erkek yöneticiler, kadın yöneticilerin çalışma yaşamlarına ara vermek zorunda kalmalarının (doğum vb. sebeplerle) yükselmelerini önlediği görüşünü daha ağırlıklı olarak paylaşmaktadırlar.

Katılımcıların görüşlerine göre bir kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlar, katılımcıların görev unvanlarına göre, erkek yöneticilerin önemsenmesi ve sosyal ve kültürel değerler boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sosyal ve kültürel değerler boyutunda okul müdürlerinin ortalaması müdür yardımcılarının ortalamasından daha yüksektir. Bu bulguya göre okul müdürleri, sosyal baskıların kadınların yönetici ve

üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkilediği görüşündedirler.

Erkek yöneticilerin önemsenmesi boyutunda okul müdürlerinin ortalaması müdür yardımcılarının ortalamasından daha yüksektir. Elde edilen bu bulguya göre okul müdürleri, yönetim pozisyonlarında erkeklere daha fazla fırsat tanındığı görüşündedirler.

Katılımcıların görüşlerine göre kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlar, katılımcıların medeni durumlarına göre, sosyal ve kültürel değerler, kadınların yönetim kademelerine aranmalarındaki isteksizlikleri, terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı, erkek yöneticilerin önemsenmesi, rol beklentileri ve aile boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunların, katılımcıların yaşlarına göre, sosyal ve kültürel değerler, kadınların yönetim kademelerine aranmalarındaki isteksizlikleri, terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı, erkek yöneticilerin önemsenmesi, rol beklentileri ve aile boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunların, katılımcıların eğitim durumlarına göre, sosyal ve kültürel değerler, kadınların yönetim kademelerine aranmalarındaki isteksizlikleri, terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı, erkek yöneticilerin önemsenmesi, rol beklentileri ve aile boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunların, katılımcıların yöneticilikte geçen hizmet sürelerine göre, sosyal ve kültürel değerler, kadınların yönetim kademelerine aranmalarındaki isteksizlikleri, terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı, erkek yöneticilerin önemsenmesi, rol beklentileri ve aile boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunların, katılımcıların mesleki kıdemlerine göre, sosyal ve kültürel değerler, kadınların yönetim kademelerine aranmalarındaki isteksizlikleri, terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı, erkek yöneticilerin

önemsenmesi, rol beklentileri ve aile boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde “Terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı” boyutunda yöneticilerin okullarının buldukları ilçeler bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Buna göre, katılımcıların terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı boyutuna ilişkin yanıtları, okullarının bulunduğu ilçeye bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. İlçeler arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre Kartal ilçesindeki okul yöneticileri, Kadıköy ve Maltepe’deki okul yöneticilerinden farklı olarak terfi işlemlerinde cinsiyet ayrımı yapıldığı görüşündedirler.

“Aile “boyutunda, yöneticilerin okullarının buldukları ilçeler bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Buna göre, katılımcıların aile boyutuna ilişkin yanıtları, okullarının bulunduğu ilçeye bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir. İlçeler arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre Kartal ilçesindeki okul yöneticilerinin ortalaması, Kadıköy’deki katılımcıların ortalamasından daha yüksektir. Bu bulguya göre, Kartal’da araştırma kapsamına alınan okul yöneticilerinin, kadınların başarılı olabilmek için ev ve aile sorumluluklarından özveride buldukları, kadınların aileleri tarafından desteklenmelerinin yönetici olmalarını olumlu etkilediği görüşünde oldukları ileri sürülebilir.

7.2.Öneriler

Ataerkil kültürün bir sonucu olarak kadınlar, çalışma yaşamının her alanında olduğu gibi eğitim yönetiminde de belli önyargılarla ayrımcılığa uğramaktadırlar. Bunun değişmesi için tüm toplumun eğitilmesi gerekir. Bu konuda kitle iletişim araçlarından yararlanılarak tüm topluma yönelik kadın erkek eşitliği konusunda eğitici programları yayınlanabilir.

Kız çocukları aile içerisinde daha çok itaatkar ve hizmet edici görevlere hazırlanırken, erkek çocukları daha aktif ve lider konumuna hazırlanmaktadır. Bu yetişme tarzı kadınların meslek yaşamlarına da yansımakta ve kadınlar yöneticilik konusunda çekimser olup, geri

planda kalabilmelerine neden olabilmektedir. Ailelerin kız ve erkek çocuklarının yetiştirilme tarzındaki bu olumsuz yönelmeler dikkate alınarak gelecekte anne ve baba olacak bireylerin eğitimi konusunda gerekli tedbirler alınabilir.

Kadınlara toplumda yüklenen rol, daha çok annelik ve ev kadınlığıdır. Kadın bir işte çalışsa da ev kadınlığı rolü genellikle ön plandadır. Dolayısıyla, kadını ev ortamından daha fazla uzaklaştıracak yöneticilik görevi bireysel ve toplumsal boyutta öne çıkmaktadır. Bu yönde toplumsal değerlerin değiştirilmesine yönelik etkinliklere yer verilmeli ve yönetsel kararlar alınabilir.

Kadınların yönetimde kendilerine yer bulamamasının önemli bir nedeni, genelde kadınların eğitimindeki fırsat eşitsizliğidir. Bu eşitsizlik, yönetimde görev almak isteyen eğitim iş görenlerinin dengesini erkekler lehine bozabilmektedir. Dengenin kurulabilmesi için, kadınların eğitimi sorununun çözümüne yönelik tedbirler artırılabilir. Eğitim ve diğer kariyer geliştirme aktiviteleri kadınlara kariyerlerinin başında sağlanabilir. Üst düzey yöneticiler yetenekli kadınlara eğitimsel şanslar, yapısal ödüller terfiler ve maaşlar sağlayacak programları tasarlamaya olanak sağlayabilmelidirler. Tüm çalışma yaşamındaki kadınların ve kadın öğretmenlerin uğradığı yönetici seçimindeki ayrımcılığa karşı yasal düzenlemeler yapılabilir. Bazı batı ülkelerinde örneği görülen kadınlara karşı pozitif ayrımcılık, fırsat önceliği ve kota uygulamaları da kadınların erkeklerin egemenliğinde bulunan bütün karar alma mekanizmalarında daha fazla temsil edilmelerini sağlayacaktır.

Kadın öğretmenleri yöneticilik konusunda yüreklendirmek için, yöneticilik konusunda kadın öğretmenlere yönelik hizmet içi yöneticilik kursları düzenlenebilir. Ayrıca okul yöneticiliği için milli eğitim merkezlerinde danışmanlık hizmetleri verilebilir.

Bayan öğretmenlerin okul yöneticiliği konusunda isteksizliklerinin giderilmesi ve yöneticiliğin cazip hale getirilmesi için sosyal davranışları değiştirme çabaları, yöneticilikteki güçlükler de dikkate alınarak özendirici ek ücretlerin getirilmesi, kadınların daha bilimsel alanlara taşıma konusunda teşvik edici çalışmalar yöneticiliğin ve üst düzey yöneticiliğin tercih edilmesinde bir önem arz edebilir.

7.3.Yeni Yapılacak Araştırmalarla İlgili Öneriler

Araştırma sürecinde elde edilen bulgular ve öneriler sonucunda yeni yapılacak araştırmalara yardımcı olmak üzere öneriler aşağıdaki belirtilmiştir:

—Kadınların yönetim görevini bakanlık düzeyinde nasıl temsil edildiğı araştırılabilir.

—Kadınların yönetim görevine yönelmemelerindeki toplumsal faktörler ya da ailevi faktörler araştırılabilir.

—Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının kadınların yöneticilikte yerine etkisi araştırılabilir.

—Kadın yöneticilerin yönetim alanındaki uygulamaları konusunda araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Aburdene, P., Naisbitt, J., 1992, **Kadınların Önlene Meyen Yükseliş i** (Çev:Hakan Pekiner), Form Yayınları, İstanbul.

Acar, F., 1994, **Türkiye’de Kadın Olmak**, Engin Matbaası, İstanbul.

Acar, F., Güneş-Ayata, A. ve Varoğlu, D., 1999, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, BKSSGM Yayınları, Ankara.

Acuner S. , Sallan, S., 1993, ”Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt No: 3, Sayı :26: , s.77-81, Ankara.

Açıkalin, A., 1994, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi** , Pegem Yayınları, Ankara.

Akhun, İ .K., Senemoğlu, N., 1999, İşgücü Yetiştirme Kurslarının Kadın İstihdamına Katkısı, Başbakanlık KSSGM Yayınları , Ankara .

Akoğlan , M., 1997, **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler** , Eskişehir MYO Yayınları, Eskişehir.

Aküner, T., 1992, **Kamu Personel Yönetimi** , Yayılım Matbaası , Der.Yayınları , İstanbul .

Aldemir, C., Ataol ,A. ve Budak, G., 2001, **İnsan Kaynakları Yönetimi**,Barış Yayınları, İzmir.

Anker, R. vd., 2000 , “Biases in Measuring the Labor Force, Result of a Method Test Survey in Uttar Pradesh”, India, International Labor Review, c.126, s. 2’den akt.: Eyüboğlu ,A. vd., Kentlerde ve kadınların İş yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo –Ekonomik ve Kültürel Boyutları, BKSSGM Yayınları, Ankara .

Arat, N., 1997, **Türkiye’de Kadın Olmak**, Engin Matbaası , İstanbul .

Arıkan , G.,ve Yıldırım , Ş., 1993, “Amerikan Toplumunda Kadınların Yönetim Kadrolarında Yer Alma Koşulları”, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt No:10, Sayı:2, Ankara.

Arıkan, S., 1997, **Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Arslan, D., 1997, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme Ve Uygulamadan Emekler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ataay, N., A., 1998, "Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri", 20.Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, TODAİE Yayın No:285, IHAD Merkezi, No: 16.

Atabek, E., G., 1994, **The Career Nad Role Characteristics of Turkish Female Top Manegers**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ İşletme Bölümü .

Aytaç, S., 1997, **Çalışma Yaşamında Kariyer** , Epsilon Yayıncılık.

Aytaç, S., 2001, "Çalışma Yaşamında Çift Kariyerli Eşler" , Anahtar Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayını, s.247.

Aytaç, M.,vd., 2001, "Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları ", Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu İşletmesi.

Bakioğlu, A. , Özcan, K., 2001, "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişimleri", Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Cilt No:39, Sayı:57, s.43-55, Ankara.

Baransel, A., 1995, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını , No:257, İstanbul.

Barutçugil, İ., 2002, **İş hayatında Kadın Yöneticiler**, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Başaran, İ., E. , 2000, **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul** , Feryal Yayım , Ankara.

Bayrak, S . ve Yücel, A.,2000, "Kadın Cinsiyeti Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks Mu?", 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs , Kayseri.

Bekata, M., N. , 2000, Sağlık Sektöründe Kadın , BKSSGM Yayınları , Ankara.

Bridge, B. ,2003,**Eğitim Yönetiminde Kadınlar**, Beyaz Yayınları, İstanbul.

Bülbül, S., 1992, "Türkiye'de Nüfusun Eğitim Durumu", Türkiye'de Kadın Eğitimi I. Uluslararası Konseyi, MEB.

BKSSGM, 1994, Dördüncü Dünya Kadınlar Konferansı Türkiye Ulusal Raporu, BKSSGM Yayınları.

BKSSGM, 1998, Kadın Sorunu, BKSSGM Yayınları.

BKSSGM, 1999, Türkiye’de Kadın, BKSSGM Yayınları.

BKSSGM, 1999, İşgücü Yetiştirme Kurslarının Kadın İstihdamına Katkısı, BKSSGM Yayınları.

BKSSGM, 2000,Kadın 2000,21.Yüzyıl İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Kalkınma ve Barış (Pekin+5), İşgücü Yetiştirme Kurslarının Kadın İstihdamına Katkısı, BKSSGM Yayınları.

Byers, L.,ve Rue, L., W., 2000, Human Resource Management, Sixth Edition, Irwin McGraw/ Hill.

Can, H.,vd. , 1995, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi** , Siyasal Kitabevi, Ankara.

Cin, H. ,1999, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Cunbur, M., 1992, ” Atatürk Döneminde Kadın Eğitimi” ,Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, s.259-272

Cunbur, M, 1997, Türk Kadını İçin, Türk Kadınları Derneği Genel Merkezi Yayınları, Desen Ofset AŞ, Ankara.

Çilingiroğlu, N., 1997, “Türkiye’de Değişimin Kadın Üzerine Olan Etkileri” Kalkınma ve Beşeri Sermaye III. Ulusal Nüfus Bilim Konferansı , Ankara .

Coşkun, L., 1998, ” Ülkemizde Kadının Durumu ve Çalışma Yaşamındaki Konumu”, Toprak İşveren Dergisi, Sayı:37,s.8-11.

Decenzo, D., A., ve Robbins, S. , 1996, **Human Resource Management,Fifth Edition**, New York.

Demirel, A. vd., 1999, Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi ,BKSSGM Yayınları , Ankara.

Dinçer, Ö., Fidan, Y. , 1996, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayını, İstanbul.

Drucker, P., 1994, Yeni Gerçekler, (Çev : Karanakçı,B), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.

Erdoğan, İ. ,2000, **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayınları, İstanbul.

Eğitim Sen, **Yasalarda Kadın**, Eğitim Sen Yayınları, 2006.

Erdoğmuş, N., 2000, "Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir İnceleme", 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi , 25-27 Mayıs , Kayseri.

Ereş, F., 2005, Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi , Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Ergil , G., 1979 , "Üç ,Beş Yıllık Kalkınma Planlarında Kadınlara İlişkin Siyasiler ve Dolaylı Sonuçları", Kadın Sorunları Konferansı, s.217.

Ersöz, A. , G., 1997, "Kamu Yönetiminde Yönetici Olarak Çalışan Kadınların Geleneksel ve Çalışan Kadın Rollerine İlişkin Beklentileri 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı", s. 256–263.

Eyüboğlu, D. , 1999, **Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler**, MPM Yayınları, Ankara

Gerni, M., 2001, **Yönetimde Kadınlar**, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Giddens, A. , 2000., **Sosyoloji**, Ayraç Yayınları, İstanbul.

Gilman, C., P. , 1986, **Kadın ve Ekonomi**, Kaynak Yayınları, İstanbul.

Göktekin, G.,1992,"Türkiye'de Kadın Eğitimi", Türkiye'de Kadın Eğitimi Birinci Uluslar Arası Konseyi, MEB , Ankara.

Güçbilmez, E. , 1972, Yenimahalle Kayadibi Karşılaştırmalı Köy Araştırması, Ankara, AÜSBF Yayını.

Güler, F., 1991, "Eğitimde "Kadın", Amme İdaresi Dergisi, Cilt No: 2, Sayı:3,s.74.

Gümüšođlu, F. , 1998, "Cumhuriyet Döneminin Ders Kitaplarında Cinsiyet Rollerini" , 75. Yılda Kadınlar ve Erkekler, Numune Matbaası, İstanbul.

Günlük, Ş., G., Pulhan , E. , 2000, Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep, BKSSGM Yayınları, Ankara .

Gürol, A. , 2000, Türkiye'de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Beklentiler ve Öneriler, Atılım Yayınları, Ankara.

Işıksoluğu, M., 1997, “Öğretmen, Eşitlikçi Toplum ve Kadın Eğitimi”, Çağdaş Eğitim Dergisi , Sayı:3, s. 236, Ankara.

Ivancevich, J., Donnely,J. ve Gibson , J. , 1983, Managing for Performance. Texas: Business Publications, Inc.

Kavacıklı, F., T. , 1992, ”Sanayileşme Sürecinde Kadının Statüsü,Cinsel Ayrımcılık ve Kadına Yönelik Kuruluşlar” , Çalışma ve Sosyal Güvenlik Dergisi, s.103-108.

Kaya, Y., K. , 1996, **Eğitim Yönetimi Kuram ve Uygulama**, Bilim Yayınları, Ankara.

Kaynak, T, 1996., **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Kazgan, G, 1991, ”Ekonomik Alanda Kadın ve İstihdam Sorunları”: Gelişen Türkiye’de Kadının Rolü ve Etkinliği, 1.Ulusal Kadın Kongresi, 6–7 Kasım, İstanbul,

Kirel, Ç., 1998, ”Kariyer Yönetiminde Toplumsallaşmanın Önemi”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını , s.44.

Koçel, T. , 1995, İşletme **Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Koray , M., Demirbilek, S. ve Demirbilek, T. , 2000, Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği,BKSSGM Yayınları , Ankara.

Kurnaz, Ş. ,1991, **Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını** (1839–1923), MEB Yayınları.

Mülkiyeliler Vakfı, 1993, “Kadın Liderlik Yöneticilik Sempozyumu Bildirileri”, 18–20 Kasım, Ankara.

Noe, R.,A. ,1999, İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi (Çev: Çetin,C.), Beta Basım Yayım Dağıtım , İstanbul.

Ok ,A., 1992, ”Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımlaşma :ABD Örneği”, Sosyoloji Dergisi, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, Yayın No:3, s.166, İzmir.

Oktay , A., Öztürk, C., 1991 , İstanbul Kültür Koleji Genel Müdürlüğü, “Türkiye’de Kızların Eğitimi” , Eğitimde Nitelik Geliştirme , Eğitimde Arayışlar Sempozyumu , 6-7 Kasım İstanbul.

Orstein,S. ve Isabella,L.,1990,” Age vs Stage Models Of Career Attitudes Of Women”, A Partial Replication And Extension, Journal of Vocational Behaviour,p.36.

Önal, G., 1995, İşletme Yönetim Modelleri Araştırması,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını , No:5, s.34 , İstanbul .

Özdamar, S. , Eyüboğlu, D., 2000, Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, Başbakanlık KSSGM Yayını, Ankara.

Özden, M., 2001, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Ümit Yayıncılık , Ankara.

Özen, Ş. ,1997, ”Türkiye’de Kadın ve Erkek Kamu Yöneticilerinin Yönetim Tarzı Açısından Farklılaşması ve Eril-Dışıl Kadın Varsayımının Geçerliliği”, 20.Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, s. 219,220.

Palmer, M., J. , 1993, **Performans Değerlendirmeleri** (Çev : Şahiner,D.), Rota Yayınları.

Schein, H., E. , 1978, **Örgüt Psikolojisi**, (Çev: Tosun , M.), TODAİE Yayınları, Ankara.

Sümer ,C., 1999, ”İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Kariyer Planlama ve Geliştirme “, Türk Psikoloji Bülteni, Cilt No:4, Sayı:9, s.62-65.

Tan, M., 1996, ” Eğitim Yönetiminde Kadın Azınlık”, Amme İdaresi Dergisi, Ankara, Cilt No:4, Sayı:29 , s.33-35 .

Taşkıran, T. , 1973, Cumhuriyetin 50.Yılında Türk Kadın Hakları, Başbakanlık Kültür Müsteşarlığı Cumhuriyetin 50. Yıldönümü Yayınları.

TC Anayasası, 1982.

Tekeli, Ş. , 1982, **Kadınlar ve Siyasal Toplumsal Hayat**, Birikim Yayınları, İstanbul.

Toprak, E., M.,1993, ”Yönetimde Kadın:Lider Olmanın Sırları”, Anahtar Dergisi Milli Produktivite Merkezi Yayını , Sayı:57, s.21.

Tunç, S. ,1969, Türkiye’de Eğitim Eşitsizliği, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.

Turan, E. , Ebiçlioğlu, N., 2002, ”Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:31, s. 446-44- 456.

Turan, O. ,1979, **Türk Cihan Hakimiyeti Mefkuresi Tarihi**, Nakışlar Yayınevi, İstanbul.

Usluer, L., 2000, Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ünal, L.I. , 2003, “İlköğretim Okullarında Demokratik Okul Ortamının Oluşturulmasına Kadın Yöneticilerin Katkısı”, Eğitim Sen Yayınları,
Web:<http://www.egitimsen.org.tr/yayinlar/dergiler/ebt/isilunal.html> (15. 05 2006)

Üner, V., 1993, **Yönetimde Kadınlar**, Rota Yayın, Ankara.

Yalçın, S. , 1994, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Yılmaz, C.,vd., 2000, ”Örgütsel Başarı İle Kariyer Geliştirme İlişkisi”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Kayseri.

White , B., 1995,” The Career Development of Successful Women”, Women in Management Review, Wolume: 10 Number:3.

http://oyegm.meb.gov.tr/yet/yayinlar/okul_mudurleri_standardlar(12.07.2006)

EKLER

EK 1. Valilik Onayı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

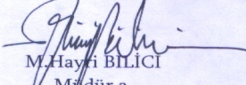
Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ **1904** **31** /07/2006
Konu : Anket (Gönül ŞAHİN)

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: a) Valilik Makamının 26.07.2006 tarih ve 580/1898 sayılı onayı.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.
c) Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğünün 30.06.2006 tarih ve 3514 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Gönül ŞAHİN'in "Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları" konusunda anket yapmasının uygun görüldüğü hakkındaki İlgi (a) Valilik Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Onayı doğrultusunda, İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.


M. Hayri BİLİCİ
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER :
Ek-1. İlgi (a) Valilik Onayı.
Ek-2. Anket

EĞİTİM
%100
DESTEK

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr Web: <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

4440632

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1898
Konu : Anket (Gönül ŞAHİN)

26 /07/2006

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.
b) Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğünün 30.06.2006 tarih ve 3514 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Gönül ŞAHİN'in "Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerinin Yeri ve Kariyer Sorunları" konusunda anket uygulaması yapma isteği hakkındaki (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçen in yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, ekli onaylı EK-3/2/3/3,3/4'de bulunan onaylı mühürlü anketi EK-3/5,3/6,3/7,3/8'de adı geçen ilimiz ilköğretim okulu yöneticilerine uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALIBEY
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İlgî (b) yazı ve ekleri

OKUR
21 ..07/2006
Ali SÖZEN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EĞİTİM
%100
DESTEK

4440632

NOT: Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres: İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail: kultur34@meb.gov.tr Web: <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ

El. 3/1 no.

SAYI : B.30.2.YTÜ.0.70.00.00-6300/3314
KONU : Anket (Gönül ŞAHİN)

30-06-2006

İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsünde "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans öğrencilerinden **Gönül ŞAHİN**' in İstanbul İli Kadıköy, Maltepe ve Kartal ilçelerinde İlköğretim Okulu Yöneticilerine uygulanmak üzere "**Eğitim Örgütlerinden Kadın Yöneticilerinin Yeri ve Kariyer Sorunları**" konulu anket çalışmasını Yüksek Lisans Tezi için yürütmek istemektedir.

Gerekli iznin verilmesini arz ederim.

Mine ÇAKALOZ
Genel Sekreter

EKİ: Anket Formu (3 sayfa)
Okul İsimleri (5 sayfa)

EK 2. Uygulanan Ölçek Örneği

Değerli Yönetici;
Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programının bir parçası olarak yapılmakta olan "**Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları**" konulu bu çalışma, "İlköğretim Okullarında Kadın Yöneticiler ve Kariyer Sorunlarını " ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ankete verilen cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacaktır. Bu sebeple isminizi yazmanız gerekmektedir. Kişisel bilgilerinizin yer almadığı bu anketi cevaplarırken objektif davranacağınıza inanıyor ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL

Yüksek Lisans Öğrencisi
Gönül ŞAHİN

BÖLÜM I

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Bu bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır .Lütfen durumunuza uyan kutucuğa (X) işareti koyunuz

- 1- Görev Ünvanınız
a) () Okul Müdürü
b) () Müdür Yardımcısı

- 5- Yöneticilikteki Hizmet Süreniz
a) () 1-5 Yıl
b) () 6-10 Yıl
c) () 11-15 Yıl
d) () 16 Yıl ve Üzeri

- 2- Yaşınız
a) () 21-30
b) () 31-40
c) () 41-50
d) () 51 ve Üzeri

- 6- Görev Yaptığınız Okulun Bulunduğu İlçe
a) () Kadıköy
b) () Maltepe
c) () Kartal

- 3- Medeni Durumunuz
a) () Evli
b) () Bekar

- 7- Meslek Kıdeminiz
a) () 1-5 Yıl
b) () 6-10 Yıl
c) () 11-15 Yıl
d) () 16 Yıl ve Üzeri

- 4- Eğitim Durumunuz
a) () Önlisans
b) () Lisans
c) () Lisans Üstü

- 8- Cinsiyetiniz
a) () Kadın
b) () Erkek

Elçin

BÖLÜM II

Sayın Yönetici , Bu bölümde "Bir Kadın Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler" ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır.Lütfen ,her ifade ile ilgili kişisel görüşünüzü kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.		KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	FIKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1	Kadın yöneticiler çalışma arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurarlar .					
2	Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha iyi dinleyici olmaları onlara avantaj sağlar .					
3	Kadın yöneticiler çalışanlarının mesleki gelişimlerini daha fazla destekler.					
4	Kadın yöneticiler yöneticiliğin gerektirdiği disiplinli çalışma alışkanlığına sahiptirler.					
5	Kadın yöneticiler takım çalışmasına yatkındırlar.					
6	Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha demokratik ,daha katılımcıdırlar.					
7	Kadın yöneticiler astlarına karşı daha esnek davranırlar.					
8	Kadın yöneticiler yönetim sürecinde gerektiğinde daha radikal kararlar alırlar.					
9	Kadın yöneticiler daha duygusaldırlar.					
10	Kadın yöneticiler astlarına karşı objektif davranırlar.					
11	Kadın yöneticiler özel ve iş hayatlarını birbirine karıştırmazlar .					
12	Kadın yöneticiler yönetim işlerine gereken zamanı ayırırlar.					
13	Kadın yöneticiler eleştirilere açıktırlar.					
14	Kadın yöneticiler fiziksel çevre koşullarına daha fazla önem verirler.					
15	Kadın yöneticiler yetkilerini astlarına dağıtırlar.					
16	Kadın yöneticilerin paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.					
17	Kadın yöneticiler örgüt içi adalet ve kaynakların dağıtımı konusunda erkek yöneticilere göre daha duyarlı davranırlar.					
18	Çalışanlar kadın yöneticileri daha güvenilir bulurlar.					
19	Kadın yöneticiler daha planlıdırlar.					
20	Kadın yöneticiler eğitim yönetimi ile ilgili yeni yaklaşımları daha çok takip eder ve uygularlar.					

KL 3/4/20

BÖLÜM III

Sayın Yönetici , Bu bölümde "Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştığı Sorunlar" ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen, her ifade ile ilgili kişisel görüşünüzü uygun kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.		KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	FIKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1	Eğitim örgütlerinde eril (erkek cinsiyetine dayalı) değerler daha baskındır.					
2	Kadınlar yönetici ve üst düzey yönetici görevlerine atanmaya istekli değildirler.					
3	Kadınların yönetici ve üst düzey yönetici olmalarına eşleri izin vermez.					
4	Kadınların yönetici ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı izin vermez.					
5	Eğitim örgütlerinde kadın ve erkek yöneticilere eğitim konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.					
6	Çalışanlar, üst düzey kadın yöneticilerle çalışmayı tercih etmezler.					
7	Kendine güveni olan kadınlar, üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
8	Kadınların başarıya daha çok odaklı olmaları üst düzey yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.					
9	Eğitim örgütlerinde üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
10	Sosyal baskılar kadınların yönetici ve üst düzey yönetici olmalarını olumsuz etkiler.					
11	Kadın yöneticiler erkeklerin egemen olduğu üst düzey yönetim kadrolarına ayak uydurmakta zorluk çekmezler.					
12	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
13	Mevzuat kadınların yönetici ve üst düzey yönetici olmalarını teşvik etmektedir.					
14	Kadınların yetenekleri, üst düzey yönetici olmaları için yeterlidir.					
15	Kadın yöneticiler yönetim alanında yükselmek için risk almak istemezler.					
16	Kadın yöneticilerin çalışma yaşamlarına zaman zaman ara vermeleri (doğum gibi) yükselmelerini önlemektedir.					
17	Kadın yöneticilerin yönetim alanında başarılı olmaları erkek yöneticiler gibi davranmalarına bağlıdır.					
18	Yönetim kademelerinde, terfilerde cinsiyet önemli bir rol oynamaktadır.					
19	Kadınların yükselmeleri için erkek yöneticilerden daha fazla ve uzun süre çalışmaları gerekmektedir.					
20	Yöneticilik genelde erkeklere özgü bir meslek olarak düşünülmektedir.					
21	Kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev ve aile sorumluluklarından özveride bulunurlar.					
22	Kadınların aileleri tarafından desteklenmesi yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.					

EK 3. Ölçeğin Uygulandığı Okul Listesi

EL 2/2 adu

KARTAL İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARI LİSTESİ	
	MARMARA İLKÖĞRETİM OKULU
	SABRİ TAŞKIN İLKÖĞRETİM OKULU
	ÖĞRETMEN ZEKERİYA GÜÇER İLKÖĞRETİM OKULU
	NIHAT ERİM İLKÖĞRETİM OKULU
	HÜSEYİN SAİM EKİM İLKÖĞRETİM OKULU
2)	MEDİNE TAYFUR SÖKMEN İLKÖĞRETİM OKULU
	MAHMUT KEMAL İNAL İLKÖĞRETİM OKULU
	BEYHAN ŞENYUVA İLKÖĞRETİM OKULU
	PERRAN KUTMAN SARITAŞ İLKÖĞRETİM OKULU
	ÜLKÜ BORA İLKÖĞRETİM OKULU
	HESNA GÜNDEŞ İLKÖĞRETİM OKULU
2)	HÜSEYİN TEMİZEL İLKÖĞRETİM OKULU
	YAVUZ SELİM İLKÖĞRETİM OKULU
	HASANPAŞA İLKÖĞRETİM OKULU
	MUSTAFA KARAŞAHİN İLKÖĞRETİM OKULU
	NERMİN AHMET HASOĞLU İLKÖĞRETİM OKULU
	50.YIL GENERAL REFET BELE İLKÖĞRETİM OKULU

25.3/11

ÖĞRETMEN SALİH TUZÜN İLKÖĞRETİM OKULU
ŞEHİR ER YILDIRAY BİROĞLU İLKÖĞRETİM OKULU
EGE SANAYİ İLKÖĞRETİM OKULU
EMİNE HASAN AYTAŞMAN İLKÖĞRETİM OKULU
ERGENEKON İLKÖĞRETİM OKULU
SAFFET SİMAVİ İLKÖĞRETİM OKULU

3/5

MALTEPE İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARI LİSTESİ

ŞEHİT ÖĞRETMEN NEVZAT AKDEMİR İLKÖĞRETİM OKULU

BAĞLARBAŞI İLKÖĞRETİM OKULU

HASAN ŞADOĞLU İLKÖĞRETİM OKULU

CUMHURİYET İLKÖĞRETİM OKULU

PROF.ABDULLAH TÜRKÖĞLU İLKÖĞRETİM OKULU

ORHANGAZİ İLKÖĞRETİM OKULU

NAZMİ DUHANİ İLKÖĞRETİM OKULU

MUHSİN ZEYNEP İLKÖĞRETİM OKULU

TEV ABDULLAH NEZAHAT ERBOZ İLKÖĞRETİM OKULU

GÜLENSU İLKÖĞRETİM OKULU

KÜÇÜKYALI MERKEZ İLKÖĞRETİM OKULU

KAZIM TUNÇ İLKÖĞRETİM OKULU

120.YIL ZİRAAT BANKASI İLKÖĞRETİM OKULU

MÜRÜVET HANIM İLKÖĞRETİM OKULU

DUMLUPINAR İLKÖĞRETİM OKULU

YILMAZ MIZRAK İLKÖĞRETİM OKULU

GÜZİN DİNÇKÖK İLKÖĞRETİM OKULU

56.3/6.20

ATATÜRK İLKÖĞRETİM OKULU

CELAL AVŞAR İLKÖĞRETİM OKULU

ALTAY ÇEŞME İLKÖĞRETİM OKULU

ATAKÖSEOĞLU İLKÖĞRETİM OKULU

BİNBAŞI NECATİ BEY İLKÖĞRETİM OKULU

Ek. 7/9 no.

KADIKÖY İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARI LİSTESİ

İHSAN SUNGU İLKÖĞRETİM OKULU
MÜNEVVER ŞEFİK FERGAR İLKÖĞRETİM OKULU
İBRAHİM ÖKTEM İLKÖĞRETİM OKULU
BAHARİYE İLKÖĞRETİM OKULU
MUSTAFA AYKIN İLKÖĞRETİM OKULU
ZÜHTÜPAŞA İLKÖĞRETİM OKULU
CENAP ŞAHABETTİN İLKÖĞRETİM OKULU
BOSTANCI İLKÖĞRETİM OKULU
İLHAMİ AHMED ÖRNEKAL İLKÖĞRETİM OKULU
KALAMIŞ İLKÖĞRETİM OKULU
MUHSİN ADİL BİNAL İLKÖĞRETİM OKULU
FAİK REŞİT UNAT İLKÖĞRETİM OKULU
MODA İLKÖĞRETİM OKULU
İNÖNÜ İLKÖĞRETİM OKULU
ŞENER BİRSÖZ İLKÖĞRETİM OKULU
KAZIM KARABEKİR İLKÖĞRETİM OKULU

ÖZGEÇMİŞ

GÖNÜL ŞAHİN

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi: 14.05.1971

Doğum Yeri: Samsun

Eğitim :

Lise 1988–1989 Havza Lisesi

Lisans 1993–1997 Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf
Öğretmenliği Bölümü

Çalıştığı Kurumlar:

2001-Dev. Ed. Kartal Mahmut Kemal İnal İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni

1997–2001 Kartal Selma Akay İlköğretim Okulu