

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KADIN ÖĞRETMENLERİN KARIYER SÜREÇLERİNDE
KARŞILAŞTIKLARI ENGELLERİN İNCELENMESİ: İSTANBUL İLİ
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Elvina SULEYMANOVA
1510120125

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Birsen TÜTÜNİŞ

Mart 2019

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KADIN ÖĞRETMENLERİN KARIYER SÜREÇLERİNDE
KARŞILAŞTIKLARI ENGELLERİN İNCELENMESİ: İSTANBUL İLİ
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Elvina SULEYMANOVA
1510120125

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Birsen TÜTÜNİŞ
Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Duygu YALMAN
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet ÖZTABAK

Mart 2019

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
I. BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.2.1. Alt Amaçlar	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Sınırlılıklar	3
1.5. Varsayımlar	4
1.6. Tanımlar	4
II. BÖLÜM	5
ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN	5
2.1. Çalışma Yaşamında Kadın İstihdamı	5
2.1.1. Kadın İstihdamının Önemi	9
2.1.2. İstatistiklerle Kadın İstihdamı	13
2.1.2.1. Dünyada ve Türkiye’de Çalışan ve Yönetici Pozisyonundaki Kadının Durumu	22
2.1.2.2. Dünya’da ve Türkiye’de Kadının Eğitim Örgütlerindeki Yeri	30
2.2. Kariyer ve Kadın	36
2.2.1. Kariyer Kavramı	38
2.2.2. Kariyer Gelişimi ve Kariyer Değeri	41
2.2.3. Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Kariyer Engelleri	50
2.2.3.1. Yönetici Olmaya İsteklilik ve Uyuma İlişkin Bireysel Kariyer Engelleri	52
2.2.3.1.1. Çalışma Koşulları	53

2.2.3.1.2. İş Hayatı ile Özel Hayatı Dengeleme	55
2.2.3.1.3. Mesleki Yeterlilik ve Başarı İnancı	56
2.2.3.1.4. Statü ve Kazanım	57
2.2.3.2. Toplumsal Cinsiyet Rollerini Algısından Kaynaklanan Kariyer Engelleri	58
2.2.3.3. Kurumsal Kaynaklı Kariyer Engelleri	66
2.2.3.3.1. Üstlerle İlişkiler ve Sosyal Kabul	67
2.2.3.3.2. Temsil ve Özendirme	68
2.2.3.3.3. Resmi Engeller, Fırsat Eşitliği ve Pozitif Ayrımcılık	69
2.2.3.4. Yönetime Atfedilen Cinsiyet Özelliklerinden Kaynaklanan Kariyer Engelleri	72
2.2.3.5. Kadın Yöneticilere İlişkin Olumsuz Tutum ve Önyargılardan Kaynaklanan Kariyer Engelleri	74
2.2.3.5.1. Genel Yönetim Başarısına İlişkin Olumsuz Tutum ve Önyargılar	76
2.2.3.5.2. Aile Hayatına İlişkin Olumsuz Tutum ve Önyargılar	77
2.2.3.5.3. Kadın Yöneticilerin Otorite Sağlama ve Kişilerarası İlişkilere Etkisine İlişkin Olumsuz Tutum ve Önyargılar	79
2.2.3.5.4. Kadın Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine İlişkin Olumsuz Tutum ve Önyargılar	80
2.2.3.5.5. Kadın Yöneticilerin Yönetimde Nesnellik ve Eşit Muamelelerine İlişkin Olumsuz Tutum ve Önyargılar	82
III. BÖLÜM.....	84
YÖNTEM.....	84
3.1. Araştırmanın Modeli	84
3.2. Evren ve Örneklem.....	84
3.3. Verilerin Toplama Araçları	85
3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	86
IV. BÖLÜM.....	87
BULGULAR VE YORUMLAR	87
4.1. Kariyer Engelleri Ölçeğinin Boyutlarının Güvenirlikleri	87
4.2. Kariyer Engelleri Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Ortalamalar	88
4.3. Demografik Değişkenlere Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerinin Karşılaştırılması.....	89

V. BÖLÜM.....	95
SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	95
5.1. Sonuçlar.....	95
5.2. Tartışma	96
5.3. Öneriler	97
5.3.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	97
5.3.2. Yöneticilere ve Öğretmenlere Yönelik Öneriler.....	98
KAYNAKÇA	99
EKLER.....	110

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Cinsiyete Göre Eğitim Durumu (%)	14
Tablo 2. Cinsiyet ve Eğitim Durumuna Göre Elde Edilen Yıllık Gelir (TL)	14
Tablo 3.Eğitim Durumuna Göre Kadın-Erkek İşsizlik Oranları (%).....	15
Tablo 4.Kadın İstihdamın Kayıtlı ve Kayıt Dışı Ekonomilerdeki Durumu	16
Tablo 5. Son İki Yılda İşgücüne Katılım, İstihdam, İşsizlik Sayı ve Oranları	18
Tablo 6. 2004-2012 Yılları Kadın-Erkek İşgücüne Katılım Oranları (%).....	19
Tablo 7. 2000-2012 Yılları Arasında Çeşitli Ülkelerde Üst ve Orta Düzey Kadın Yönetici Bulundurma Oranları.....	30
Tablo 8. Okul Türlerine Göre Müdür, Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı Sayıları	33
Tablo 9.Kariyer Geliştirmede Sorumluluklar	43
Tablo 10. Araştırmada Kullanılan Kariyer Engelleri Ölçeği Boyutlarının Güvenirlikleri	84
Tablo 11. Kariyer Engelleri Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	87
Tablo 12. Katılımcıların Demografik Bilgileri	88
Tablo 13. Cinsiyete Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	89
Tablo 14. Göreve Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	90
Tablo 15. Eğitim Durumuna Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	91
Tablo 16. Kıdeme Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	92
Tablo 17. Medeni Duruma Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	93

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Kadın İstihdamın Yapılan İşlere Göre Dağılımı.....	16
Şekil 2. Kadın İstihdamın Sektörel Dağılımı	17
Şekil 3. Cinsiyete Göre İşgücüne Katılım Oranları	18
Şekil 4. Türkiye, AB Ve OECD Ülkeleri Kadın İstihdam Ortalama Oranları (%)....	20
Şekil 5. Dünyada Kadınların İşgücüne Katılma Oranları (2014).....	20
Şekil 6. Kadın İstihdamının Endüstriyel Dağılımı (%).....	21
Şekil 7. Siyasal Alanda Kadının Temsili	22
Şekil 8. Dünyada Kadın İstihdama Katılma Oranları (%)	25
Şekil 9. Dünyada Cinsiyete Göre İşsizlik Oranları (%)	26
Şekil 10. Ükelere Göre Halka Açık Şirketlerde Kadın Yönetici Bulundurma Oranları	29

Enstitüsü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Programı : Eğitim Yönetimi ve Planlaması
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Birsen TÜTÜNİŞ
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Mart 2019

ÖZET

KADIN ÖĞRETMENLERİN KARIYER SÜREÇLERİNDE KARŞILAŞTIKLARI ENGELLERİN İNCELENMESİ: İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ

Elvina SULEYMANOVA

Bu araştırmanın amacı; kadın öğretmenlerin kariyerler engellerini tespit etmektir. Bu amaç kapsamında kadın öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılım düzeyleri, kariyer engellerini ve iş yaşamındaki yerlerini algılama düzeyleri araştırılmıştır. Araştırmada betimsel nitelikte olan genel tarama modeli kullanılmıştır. Bu yöntem aracılığı ile kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engeller öğretmen ve yönetici görüşlerine göre tespit edilerek mevcut olan durum ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmada İstanbul ilinde görev yapan toplam 320 öğretmen ve yöneticiye anket uygulanmıştır. Analiz sonuçlarında katılımcılar; kadın öğretmenlerin kariyer engellerinden en fazla “Aileden Kaynaklı Kariyer Engelleri” ile karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca kariyer engelleri boyutlarından “Aile Kaynaklı Kariyer Engelleri” ile cinsiyet, eğitim ve medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Başka bir ifade ile kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre, lisans mezunu öğretmenler lisansüstü mezunu öğretmenlere göre, boşanmış öğretmenler evli ve bekar öğretmenlere göre aile ilgili nedenlerin kadın öğretmenlerin kariyerlerine daha fazla engel olduklarını düşünmektedirler.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Engelleri, Kadın Öğretmenler, Kadın Yöneticiler

Institute : **Institute of Social Sciences**
Department : **Educational Sciences**
Programme : **Educational Administration and Planning**
Supervisor : **Prof. Dr. Birsen TÜTÜNİŞ**
Degree Awarded and Date : **MA – March, 2019**

ABSTRACT

THE INVESTIGATION OF THE OBSTACLES OF WOMEN TEACHERS IN CAREER PROCESSES: SAMPLE OF ISTANBUL

Elvina SULEYMANOVA

The aim of this study is to identify the career barriers for women teachers. In this content, the level of participation of women teachers in the decision making in schools, their career barriers and their perception of their position in business life are investigated. In the research, descriptive survey model was used. Through this method, the obstacles of female teachers in the career processes were determined according to the opinions of teachers and managers tried to reveal the current situation. In the study, a total of 320 teachers and managers were conducted a questionnaire in Istanbul. In the results of the analysis, the participants stated that the most common barrier of female teachers is "family-based career barriers". In addition, there is a statistically significant variation between the career barriers dimension of family-based career barriers and gender, education and marital status. In other words, comparison of female teachers with male teachers, comparison of undergraduate degree teachers with postgraduate degree teachers, and while comparing divorced teachers with married and single teachers family-related reasons are more career barriers of female teachers.

Keywords: Career Barriers, Female Teachers, Women Managers

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın amacı, problem, alt problemler, araştırmanın önemi ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem

Birçok ülkede işlerin kadın ve erkek işleri olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Kadınlar, toplum tarafından kadın işi olarak adlandırılan işlerin yanı sıra, düşük statülü işlerde istihdam edilmekte, buldukları iş kolu veya işyerlerinin alt kademelerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu durum sanayileşmiş ülkelerde azalsa bile hala varlığını sürdürmektedir. Kadının iş hayatında daha etkin rol alması, gelişen ekonomiler için vazgeçilmez bir zorunluluk halini almıştır. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de kadınların iş hayatında daha fazla söz sahibi olabilmeleri, onların üst düzey yönetim kadrolarında yer alabilmelerine bağlıdır. Fakat kadınların çoğunluğu, hemcinslerinin yoğun olarak yer aldıkları mesleklerde çalışmakta ve bunun sonucunda da öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi kadın meslekleri denilen bazı meslekler ortaya çıkmaktadır.

Eğitim örgütlerindeki yönetici pozisyonu olan okul müdürlüğünde kadınların oranı yalnızca %7,9'dur. Yarısından fazlası kadın çalışan olan bir sektörde yönetici kadın sayısının %10'u bile görememesi muhakkak araştırılması ve nedenleri ortaya konması gereken bir konudur. Bu ve daha önceki istatistikler ışığında kadınların çalışma yaşamı ve diğer sektörlerde olduğu gibi engellendiği ortadadır. Bu engeller arasında kadınların kendileriyle ilgili kısıtlamalarının yanı sıra örgütlerin etkileri de büyüktür. Öğretmenlik mesleği genel olarak kadının öncelikli görevi olduğu düşünülen annelik ve eş rollerine uygun bulunmaktadır. Bu genel algı, öğretmen tarafından benimsendiğinde içsel bir engel olurken; bu algı sebebiyle kadın öğretmenlerin okul müdürü yapılmaması dışsal bir engellemedir. Kadının yöneticilik yükünü taşıyamayacağı, yöneticiliğin gereklerini tam olarak yerine getiremeyeceği,

kadın okul müdürlerinin aile ve çocuklarını ihmal edeceği gibi toplumsal mitler, hala yüksek ölçüde kabul görmektedir. Kadın öğretmenler üzerinde yapılan araştırmaların ortak sonuçlarına göre kadın öğretmenler yöneticiliği; ailevi, sosyal, kişisel özellikler, yönetimin işleme biçimi, sorun çözme teknikleri ve yıpranma gibi nedenlerden dolayı bırakmaktadırlar (Tok ve Yalçın, 2017: 354-357).

Literatür incelenmesinde görüldüğü gibi kadınlar çeşitli haklar elde etmelerine rağmen yönetim kademelerinde rol alma ya da yönetim süreçlerine katılım konusunda erkeklere göre daha çekimser davranmaktadır. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kadınlar is 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 büyük önem taşımaktadır.

Başbakanlık KSGM (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü) tarafından yapılan çeşitli çalışmalarla kadınlara birey oldukları ve görevlerinin sadece ev işleri veya aile içindeki rolleri olmadığı belirtilse de kadınlar yönetim süreçlerinde erkeklere göre daha az rol almaktadır. Algıladığı toplumsal roller kadınların kariyer yapmalarını engellemektedir. Eğitim kurumlarında yapılacak bu araştırma ile kadın öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılma düzeyleri, hangi tür kararlara daha katılımcı olduğu, iş yaşamındaki yerini algılama düzeyi ve kariyer yaparken karşılaştığı engelleri algılama düzeyleri belirlenerek kadınlarla ilgili bundan sonra yapılacak çalışmalara öneriler getirilmeye çalışılacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; okullarda görev yapan kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engellerin incelenmesidir.

1.2.1. Alt Amaçlar

1. Kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engeller nelerdir?
2. Kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engeller cinsiyete göre değişmekte midir?
3. Kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engeller eğitim durumuna göre değişmekte midir?

4. Kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engeller göreve göre değişmekte midir?
5. Kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engeller kıdeme göre değişmekte midir?
6. Kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engeller medeni duruma göre değişmekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Tüm yönetim kademelerinde olduğu gibi eğitim yönetiminde de kadınlar azınlığı teşkil etmektedir. Kadınların öğretmen konumunda çoğunluk olmalarına karşın okul yöneticilerinin çoğunluğu erkektir. Okullar, eğitim materyalleri erken cinsiyet oluşumunda önemli rol oynarlar. Genç çocuklara sosyal değerler gösterirler. Çocuklara sunulan rol modeller ile yetişkinlerin nasıl olabileceklerini, standart davranışları nasıl olduğunu anlama imkanı verir. Sosyal normlara işaret eder. Aynı zamanda gelecekteki rol ve mesleklerini yönlendirir (KSGM, 2000).

Kadın ve erkeğin ne olduğunu veya ne olması gerektiğini dolaylı olarak anlatan birçok ders kitabı vardır. Ancak bu ders kitapları cinsiyeti biyolojik olarak anlatmak yerine kadın-erkek farkını kültür bağlantılı verir. Böylece sosyalizasyon sürecini yaşayan, kural ve kategorileri daha katı uygulama eğilimde olan genç yaştaki çocukları geleneksel düşüncelere ve bunların kurallarına itmiş olur. (Yaylacı, 2007). Bu nedenle çocukların cinsiyetle ilgili farklılıkları öğrenirken oluşturdukları değerlere aile ve öğretmen bakış açısı ile müdahale etmek önemlidir. Çünkü bu durum son 30 yıldır cinsiyet farklarına ilişkin elde edilen yasal hak ve düzenlemelerin, kadın ve erkeklere ilişkin kalıp yargılardaki esnemenin tüm topluma yansıtılması açısından çok önemli bir aşamadır.

Kadınların geleneksel rollerini içselleştirmeleri, bu rolleri nedeniyle yönetime katılma, kariyer yapma gibi kavramlardan uzak durmalarına neden olmaktadır. Bu nedendir ki özellikle kız çocuklarının rol modeli olan kadın öğretmenlerin okullarda karar verme sürecine dahil olmaları, yönetim kademelerine geçmekte daha kararlı davranmaları çok önemlidir.

1.4. Sınırlılıklar

- Bu araştırma; İstanbul Avrupa Yakası ile

- 2018-2019 öğretim yılında görev yapan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.

1.5. Varsayımlar

- Araştırmada öğretmenlerin samimi bir şekilde ölçeği cevaplandıkları
- Kullanılan ölçeğin kadın öğretmenlerin kariyer engellerini tespit etmek için yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

İstihdam: En yalın anlamıyla; çalıştırma, kullanma ve hizmete alma demektir (Koca, 2012).

Kariyer: İnsanların psikolojik ve sosyal yönden ilerlemeleri ile kişilerin kendini tanıması ve sınırlarını bilmesi adına faydalı bir kavramdır (Sarı ve Çevik, 2009).

Kadın işi: Hemşirelik, öğretmenlik gibi yatay kariyer gelişimine açık meslekler genellikle kadın işi olarak tanımlanır (Özkan ve Özkan, 2010).

Erkek işi Yöneticilik, mühendislik, askerlik gibi dikey kariyer geliştirmeye açık meslekler ise erkek işi olarak tanımlanır (Taş, 2017).

Cinsiyete Dayalı İş Bölümü: Toplumsal cinsiyetin, kadın ve erkeğin yapacağı işi belirlemesine denir (Savcı, 1999).

II. BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN

2.1. Çalışma Yaşamında Kadın İstihdamı

Dünyada insanların cinsiyetlerine göre dağılımı %50,3 erkek ve %49,7 kadın olmakla birlikte Türkiye'de nüfusun %49,8'i kadınlardan oluşur (TUİK, 2017). Tarihin her döneminde ekonomik, kültürel ve sosyal yaşantının bir yarısını erkekler bir yarısını kadınlar oluşturmuştur. Kadınlar, dünya nüfusu ve toplumların yarısını oluştururken aynı zamanda ekonomik hayatta da etkin katılımcı iken ne yazık ki toplumsal ve ekonomik kalkınmalardan katılımları ile orantılı pay alamamaktadırlar. Kadınların, erkeklerden geride bırakılma durumu toplumların gelişmişlik düzeyleriyle ilgili olsa da dünya genelinde kadınların, erkeklerden geri kaldıkları açık bir gerçekliktir. Ülkelerin gelişme düzeylerine göre kadınların geride kalma mesafesi değişiklik göstermektedir. Kadınlar, pek çok farklı alandan beslenen pek çok farklı neden yüzünden geride kalmaktadır. Ancak, toplumsal yapı, kadınların geride kalmasına neden olan en temel etkidir. Kadınları toplumsal yaşam başta olmak üzere ekonomik ve diğer alanlarda geride bırakan başlıca toplumsal nedenler vardır (Koca, 2012: 2):

- ✓ Erkek egemen (ataerkil) toplum yapısı,
- ✓ Kadınların eğitim imkanlarından daha az faydalanması,
- ✓ Kadınların fizyolojik farklılıklarının dezavantajla eş tutulması,
- ✓ Yasal düzenleme eksik ve yanlışlarıdır.

Hemen her toplumda istihdam olanakları, kültürel etkinlikler, sağlık ve eğitim hizmetleri gibi insanı yaşadığı topluma ve hayata bağlayacak temel gereksinimlerden eksik kalan dezavantajlı bir toplumsal kesim bulunur. Bu kesim, temel gereksinimlerini karşılayamayarak sosyal dışlanmayla yüz yüze kalır. Sosyal dışlanma veya sosyal dışlanma riskiyle en çok karşılaşanlar genel olarak kadın, çocuk, yaşlı ve

engellilerdir. İşgücü piyasası, kayıt dışı ekonomi, güvencesiz işler, yoksulluk ve işsizlik gibi büyük dezavantajlar ve/veya riskleri genel olarak bu kesimin odağındadır. Bu dezavantajlı kesime en manasız nedenle dahil edilen ise kadındır. Çocuk, yaşlı ve engelliler sahip oldukları birkaç dezavantaj yüzünden haksız bir dışlamaya maruz kalırken kadın yalnızca cinsiyeti sebebiyle sosyal dışlanma yaşar. Sosyal güvenlik, eğitim, sağlık, sivil toplum ve siyaset gibi pek çok insani alanda kadınlar, toplumsal cinsiyet ya da ayrımcı temelli düşünceler nedeniyle pek çok engelle karşılaşır. Bu durum kadınlara sosyal, kültürel ve toplumsal alanlarda çokça zarar vermekle birlikte ekonomik yaşamda da aynı derecede yıkıma neden olur. Kadınlar, karşılaştıkları cinsiyetçi ayırım nedeniyle işgücü piyasası, gelir sağlayıcı faaliyetler ve çalışma fırsatlarına erişimde büyük zorluklar yaşarlar. Diğer yandan, eğitim ve öğretim imkanlarına ulaşamama, çevresel ağ ve etkinliklere katılamama gibi sorunlar da kadınları zorlayan toplumsal cinsiyet temel engellerdir (Çakır, 2008: 26).

Günümüzde, insanlığın temelini oluşturduğu düşünülen ilkel toplumlarda kadın algısının bugünkünden farklı olduğuna yönelik bulgular kuvvetlidir. Bu bilgi, çalışma yaşamında kadını zorlayan toplumsal kaynaklı engellerin zaman içerisinde evrilerek bugüne gelindiğini gösterir. Tarihi kaynaklara bakıldığında; yerleşik hayata geçilmemiş, özel mülkiyet kavramının doğmadığı ve savunma amacıyla çeşitli aletlerin kullanılmadığı İlkçağ toplumlarında kadın egemenliğine dayalı “Anaerkil” bir düzenin olduğu görülür. Bu dönemlerde çocukların annelerinin soyundan türediğinin kabul edilmesi, inanışlarda tanrıçaların hakim olması gibi arkeolojik bilgiler kadın egemenliğine dayalı bir yapıyı işaret etmektedir. Yardımlaşma, dayanışma, iş birliği gibi değerlerin hayati derecede önemli olduğu ilkel toplumlarda kadın bu değerlerin bir temsilcisi olarak egemen cinsiyet olmuştur. Zaman içerisinde yerleşik hayata geçilmesi ve özellikle tarımın başlaması ile fiziksel güç önem kazanmıştır. Yerleşik yaşamın getirdiği özel mülkiyet ve tarıma dayalı yaşam fiziksel gücü etken kılmış ve anaerkil toplum düzeni ataerkil düzene doğru yavaş yavaş değişmeye başlamıştır. Tarım aletlerinin olmadığı dönemlerde erkeğin fiziksel gücü toprağı işlemek için, tarım aletlerinin yapılmaya başlandığı ve hayvanların toprak işlemek için evcilleştirildiği dönemlerde ise bu işleri yapmak amacıyla hayati derecede önemli olmuştur. Tarımcılığın geliştiği ileri dönemlerde ise artık kadının yaşamı sağlamak için iktisadi anlamda hiçbir fonksiyonu kalmamıştır. Kadının bütün görevi, evin hizmet döngüsünü sağlamak, ev içi işleri yapmak ve çocuk bakmaya dönüşmüştür. Hayatın seyri içerisinde değişen bu işbölümü değişimi zamanla kadının değerinin iyi ev işi

yapma ve çocuk bakmayla ölçülerek düşmesine neden olmuştur. Böylece yaşamın devamı için gerekli işbölümü bir cinsin değerinin düşmesiyle ve toplumsal yaşamda kadının uzaklaşıp ikincilleşmesiyle son bulmuştur (Tunç, 2016: 9).

Tarihi süreç içerisinde yaşamın temel gereksinimlerine bağlı olarak gelişen işbölümü, zamanla kadının asıl yerinin ev olması yanılması dönüşmüştür. Bu yanlış düşünce sistemi nedeniyle kadınlar, bireysel kazanç getiren iktisadi faaliyetlerin dışında kalmış ve doğal görevi algısı nedeniyle ev içi veya evle ilgili işler yapmak zorunda kalmışlardır. Değişen çağ ve şartlar, cinsiyetler arasında farklı bir işbölümünü gerekli kılsa da modern dünyada kadının ev ve aile sorumluluğu azalmamıştır. Yaşanan siyasi, ekonomik ve sosyal gelişmelerde kadının işgücünde etkin olmasının işsizlik ve yoksulluğu azaltmada nasıl önemli olduğu açıkça görülmüştür. Özellikle yaşanan dünya savaşları ve siyasi/etnik çalkantılar, kadınların çalışma yaşamında etkin olmasını sağlamıştır. Çalışma yaşamına büyük zorluklarla giren kadın, bu kez kötü şartlarda ve alt düzey işlerde çalıştırılma engeliyle yüz yüze kalmıştır. Günümüzde ise küresel bazda ekonomik değişimler, sosyoekonomik dönüşümler emek piyasasını esnekletirmiş ve klasik mavi yakalı güvenceli işler yerini yarı zamanlı güvencesiz işlere bırakmıştır. Mavi yakalı işler, kadınlara en azından belli gelir düzeyi, yaşam standardı ve güvence sağlaması sebebiyle önemli olmuştur. Beyaz yaka işlerde çalışan kadınlar daha farklı engellerle karşılaşırken mavi yaka kadınlar doğrudan hayatlarını riske eden engellerle karşılaşmaktadırlar (Karabıyık, 2012: 232).

Kadınların çok çeşitli engellerle dolu hayatlarında çalışma yaşamlarındaki durumun bir göstergesi olarak kadın istihdamı önemli bir kavramdır. İstihdam en yalın anlamıyla; çalıştırma, kullanma ve hizmete alma demektir (TDK, 2018). Daha iktisadi bir tanımlama ile tüm üretim faktörlerinin mal ve hizmet üretmek maksadıyla üretim sürecine katılmasına istihdam denir. Bir ülke üretim sağlamak için tüm üretim faktörlerini etkin biçimde üretim sürecine dahil etmelidir. İstihdam çok geniş kapsamlı bir kavramdır ve günümüzde gelişmişlik düzeyi fark etmeksizin tüm ülkelerin problemleri arasındadır. Bu noktada ise kadın istihdama devreye girmektedir (Korkmaz ve Diğerleri, 2013: 1848). Modern çağda ülkelerin büyük bir sorunu olan yoksulluk ve istihdam problemlerinden en çok kadınlar etkilenmektedir. Bu sorunların çözümünde ise en etkin husus kadın istihdamının artırılmasıdır (Karabıyık, 2012: 31). Dünyada kadın işgücünün istihdamı her geçen gün artmaktadır. Ancak mesele kadın istihdamının artması değil istihdamın ne şekilde gerçekleştiğidir. Kadınlar çalışma yaşamında en çok cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadır. Bunun yanında kadın

istihdamındaki en temel problemler; düşük ücret düzeyleri, cinsel taciz, psikolojik baskı, işe alma, yerleştirme ve yükseltme aşamalarında adaletsiz uygulamalardır. Küresel düzeyde bir problem olan kadın istihdamının artırılması ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi için uluslararası örgütler, sendikalar ve hükümetler çaba sarf etmektedirler. Çabalar ve çalışmalar devam etse de yanlış evrilmiş kültürel mirasın inatla korunması çoğu zaman baskın gelmektedir (Tunç, 2016: 31).

Günümüzde kadın istihdamı dünya genelinde artmaya devam etmektedir. Yakın geçmişte kadın istihdamının artmasını sağlamış belli başlı dinamikler vardır. Değişen çağ ve artan ailevi ihtiyaçlar sebebiyle kadınların, aile geçimine katkı sağlama isteği kadın istihdamının *ekonomik gerekçelerinden* ilk akla gelenidir. Ekonomik sebeplerden sağlanan kadın istihdamı genel itibariyle kısa süreli, kayıt dışı, evden çalışma şeklinde ve yarı zamanlı olmuştur. Aile geçimine katkıdan sonra ekonomik gerekçelerle gelişen kadın istihdamının bir diğer nedeni kadının ekonomik bağımsızlık talebidir. Yüzyıllarca evi ve özel yaşamıyla sınırlanan kadın, modern dünyada özgür yaşamını istemektedir ve bunun ilk adımının ekonomik bağımsızlık olduğunun farkındadır. Toplumsal ve kültürel değişimler kadınların hayatlarına da aynı derecede etki ettiğinden bu değişimlerin kadın istihdamına etki etmemesi imkansızdır. Kadının statü ve sosyal ilişkiler istemesi kadın istihdamının *sosyal ve kültürel yönlü gerekçelerinden* biridir. Geleneksel anne ve eş rolünün dışında roller doğuran sosyal ve kültürel gelişmeler, kadını çalışma yaşamına getirmektedir. Çalışma yaşamında etkin olan, ekonomik bağımsızlık kazanmış ve sosyal ilişkileri var olan bir insan özsaygı, sorumluluk ve bağımsızlık konularında muazzam bir tatmin yaşamaktadır. Değişen çağ ile kadının bunu talep etmesi gayet tabii ve hatta geç kalınmış bir hak arayışıdır. Ancak ne yazık ki toplumun azımsanmayacak bir kesiminde kadının çalışma yaşamı eş, aile, ebeveyn gibi kimselerin izin vermesiyle doğrudan ilintilidir. Sanayileşme ile birlikte dönüm noktası yaşayan kadın istihdamı, beraberinde kötü şartlarda kadın istihdamını getirmiştir. Bunun büyük bir sorun olduğunu fark eden başta Avrupa ülkeleri olmak üzere ülkeler kadın işçileri korumak amacıyla pek çok yasal düzenleme getirmiştir. *Hukuki gerekçeler*, kadın istihdamını tetikleyen önemli gelişmelerdir. Çalışan kadınlarla ilgili hukuki düzenlemeler dünya çapında; İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Birleşmiş Milletler (BM), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Birleşmiş Milletler Eğitim ve Kültür Örgütü (UNESCO), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) gibi kuruluşların yasalarıdır. Bu kuruluşların yönerge, sözleşme gibi anlaşmaları birçok ülke tarafından imzalandığı için görece daha

etkindir (Kaya, 2010: 32-38).

2.1.1. Kadın İstihdamının Önemi

Küresel düzeyde yaşanan değişimler hem ekonomik arenada hem işgücü piyasasında dengeleri değiştirmiştir. İşgücünde çeşitlilik arayışı ve işgücü yetersizlikleri kadın işgücüne duyulan gereksinimi yüksek ölçüde artırmıştır. Bu ihtiyacın ortaya çıkardığı pek çok yenilik yaşanmıştır. İstihdamda yaşanan cinsiyet ayrımcılığı sorununu çözmek için pek çok ülke yasal düzenleme yoluna gitmiştir. Ülkelerle birlikte uluslararası düzeyde etkinlik gösteren insani ve ekonomik kökenli örgütler çalışmalara yön vermiştir. Günümüzde artık pek çok kadın derneği mevcuttur ve kadınların sosyal hayattan siyasi temsili ve iş yaşamındaki haklarına kadar çoğu alanda girişimler ve etkinlikler sergilemektedirler. ILO¹ (Uluslararası Çalışma Örgütü), politika olarak kadınlar ve çalışma yaşamına ilişkin entegre bir yol izlediğini belirtirken bu politikanın ana amacının; kadınlara, daha iyi çalışma koşulları, iş imkanları, eğitim ve fırsat eşitliği, işgücü piyasasına erişim gibi fırsatlar yaratmak olduğunu açıklar. ILO'nun 1944 yılında kabul ettiği Philadelphia Bildirgesi² de bu ana amaç ve politikayı açıkça belirtir.

Yakın tarihte kadın istihdamının önemini gözler önüne seren en önemli unsurlardan biri şüphesiz küreselleşmedir. Küreselleşme, yarattığı yoğun rekabet ortamı nedeniyle dünya ekonomileri üzerinde şiddetli baskı yaratmıştır. Bu yoğun baskıya dayanabilmek ve rekabet gücünü artırmak isteyen tüm kurum ve kuruluşlar ise emek piyasalarını modernleştirmek zorunda kalmıştır. Klasik emek piyasası, kadın istihdamını ya piyasanın dışında tutmuş ya da kadın emeğine çok az yer vermiştir. Modern emek piyasaları kadın istihdamın, ülkelerin ekonomik gelirlerine artırıcı etkisini ve kalkınmalarında itici güç olmasının yarattığı farkı değerlendirmiştir. Böylece kadın istihdamının önemi anlaşılmıştır. Kadın istihdamı bir ülke için gayrisafi milli hâsılanın artırılması, ekonomik kalkınma ve kişi başına düşen gelirin artmasını sağlayan önemli faktörlerden biri olarak yoksulluğu azaltmada ve refahı artırmada önemli rol oynar. Kadınların işgücü piyasasında yer almaları; maddi bağımsızlıklarını kazanmalarını sağlayarak daha özgüvenli, bilinçli ve girişken bir kadın kimliği yaratır.

¹ International Labour Organization- Uluslararası Çalışma Örgütü.

² Philadelphia Bildirgesi (1944); "Tüm insanlar ırk, din ya da cinsiyet farkı gözetmeksizin, özgürlük ve itibar, ekonomik güvence ve fırsat eşitliği şartlarında hem maddi refahlarını hem de manevi gelişmelerini sağlama hakkına sahiptir."

İstihdama dahil olan kadın sosyalleşir ve çalışan kadının bilgi birikimi yükselir. Böylece kadın istihdamı ekonomik göstergeler için iktisadi anlamda önemli olduğu gibi toplumsal ve sosyal anlamda da pozitif çıktılar üreten itici bir güce dönüşür. Aile içerisinde genel olarak erkek nüfus iş sahibi olur. Aynı aileden kadın/kadınların da işgücüne katılımı, aile gelirini artıracığından yoksulluğa azaltıcı etkide bulunur (Özdemir vd, 2012: 11).

Ülkelerin büyümesi ve kalkınması tek başına refah toplumunu getirmez. Bu büyüme ve kalkınmanın devamlı yani sürdürülebilir olması gerekir. Kadın istihdamı bu konuda da kritik bir işleve sahiptir. Kadın istihdamının bir ülkede hak ettiği yeri bulması, büyüme ve kalkınmanın hem sürekli hem kalıcı olmasını sağlar. Çünkü kadınlar, toplumsal yerleşik algılar nedeniyle ev işçisi ve ücretsiz işgücü konumundadırlar. Kadını iş yaşamından en çok alıkoyan unsurlardan biri olan bu toplumsal fenomen aynı zamanda işletmelerin de bu bakış açısında olmasıyla daha da etkinlik kazanır. Oysa kadın istihdam edildiğinde işletmelerin hem işgücü açığı hem de nitelikli işgücü açığı büyük ölçüde kapanır. Bununla birlikte kadın, ev içi faaliyetlere daha az zaman harcayarak çalışma yaşamında etkin olacağı için üretken konuma geçer. Aynı zamanda kadın istihdam edildiğinde, ev içi işler piyasaya kayarak ekonomik büyüme hızının yükselmesini sağlar. Gelişmiş ülkelerde kadın istihdamı daha yüksektir. Bu ülkelerin iktisadi göstergelerinde, kadına doğal görevi gibi yüklenen ev içi işlerin kadın istihdam edildiğinde piyasaya kaydığı ve ekonomik büyüme hesaplarına dahil edildiği görülür. Bu durum, kadın istihdamının yüksek oluşunun ekonomik büyümedeki etkilerinden biri olarak kabul edilir (Serel ve Özdemir, 2017: 133). 2013 hedeflerine odaklanan 2014-2018 Onuncu kalkınma planında Türkiye, dünyanın en büyük ekonomileri arasında yer almayı hedeflemektedir. Bu hedefi gerçeklemede kadın istihdamının kritik derecede önemi bir kez daha ortaya çıkar. Ekonomik faaliyetleri ve durumu iç açıcı görünmeyen bir ülkenin, dünyanın en büyük ekonomileri arasında girmesi için nüfusun ve işgücünün yarısını oluşturan bir kitleyi harekete geçirmesi büyük bir zorunluluktur. Yalnızca bu neden bile kadın istihdamının ve artırılmasının ekonomide oynayacağı rolün büyüklüğünü anlamada yeterlidir (10. Kalkınma Planı, 2014-2018).

Özellikle savaş ve ekonomik gelişmenin hızlı olduğu dönemlerde, kadın istihdamı toplumsal refahı sağlamada önemli yer tutar. Bu gibi durumlarda kadın işgücü, normalde önüne çıkan engeller nedeniyle, tam etkin olamadığından yedek işgücü olarak yer alır ve asil işgücüne katılmaları büyük bir ilerleme sağlar. Kadın

istihdamının artırılması, işgücüne yeni emekler kazandırdığından genel ücret düzeylerini aşağı çeker ve üretim maliyetlerini düşürür. Maliyetleri düşürmek suretiyle kazancı artan işveren, yeni istihdama ayıracak bütçeyi bulmuş olur. Bu döngü, kadın istihdamının işsizliği azaltma etkilerinden biridir. Bununla birlikte kadın istihdamının artması, bazı sektörleri hareketlendirir. Örneğin; ev içi işlere ayıracak daha az zamanı ve istihdama katıldığı için daha çok geliri olan kadın, ev içi işleri kolaylayacak ürünleri satın almaya yönelecektir. Ev aletlerindeki bu talep artışı arzı ve ekonomik sirkülasyonu artıracaktır. Bununla birlikte, ev içi işlere zaman ayırmak istemeyen çalışan kadınlar, ev içi işler için hizmet talep ederek yeni iş alanları yaratmış olurlar. Görüldüğü gibi kadınların istihdama katılmaları tüm ekonomik denge ve döngüyü olumlu yönde değiştirmektedir (Günday, 2011: 36-37).

Ülke ve aile refahı açısından oldukça önemli bir etken olan kadın istihdamı, kitlesel etkiye sahip olduğundan ekonomiler, toplumlar ve gelişme için önemli bir husustur. Bunların yanında kadın istihdamı, bireysel his ve durumlar açısından da oldukça önemlidir. Kadın, cinsiyetinden önce bir bireydir ve her birey gibi kendi hayatını kazanmak hakkına sahiptir. Çalışmak insanlar için maddi bağımsızlık, iş tatmini, statü kazanma, sosyalleşme ve aidiyet hissini doyurma gibi pek çok olumlu çıktıyı sağlar. Kadınların da güçlü kimlik edinerek kendilerini ve toplumu geliştirmek için bu pozitif üretimleri gerçekleştirmesi gerekir. Bu yönüyle kadın istihdamı gerek bireysel gerek toplumsal gerekse küresel çapta önemlidir. Kadının bağımsızlık kazanması, kadın kimliğinin güçlenmesi, birey olarak aidiyet ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını tamamlaması, modern dünyanın içinde bulunduğu birçok köklü sorunun çözülmesini sağlar. Bugün dünyanın pek çok yerinde; kadın cinayetleri, toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri, aile yapılarında bozulmalar, sosyal devletlerin en büyük sorunlarından birinin boşanmış çocuklu kadınlar oluşu, kadınlara yönelik cinsel saldırılar, kadın ve çocuk yoksulluğu, kadına şiddet vb. gibi sorunlar devletlerin ve toplumların en büyük meselelerini oluşturmaktadır. Bu sorunların çözümünde ise kadının, kültürel kötü mirasının bıraktığı yükten sıyrılarak güçlü bir kimlik edinmesi yatar. Kadının toplumda güçlü bir konum edinmesinin anahtarı ise eğitim, iş ve imkanları artırmaktır. Kadın ancak eğitilerek, insani fırsatlardan yararlanarak ve maddi bağımsızlık kazanarak özgüven, özsaygı ve gücünü artırabilir. Kadın istihdamının artması ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kadını, başta ekonomik anlamda olmak üzere sosyokültürel ve siyasi anlamda güçlendirir. Eşitsizlik ve ayrımcılığı yok eder. Güçlü kadınlar güçlü bir aile ve güçlü çocuklar yetiştirerek

toplum yapısını kuvvetlendirir. En nihayetinde kadının güçlenmesi insanlığın gelişmesi, kalkınması ve ilerlemesini sağladığından toplumdaki her kesimin çıkarlarına hizmet eder (Çabuk, 2010: 123).

Köylerden kentlere yapılan göçlerin neden olduğu kadınların nitelsiz işçi durumuna düşüşü ve kayıt dışı ekonominin bir unsuru haline gelmeleri kadın istihdamını çok kötü etkilemiştir. Ekonomik krizler, aileye gelir sağlama gibi temel ihtiyaçlar, kadınları kayıt dışı çalışmaya itmiştir. Bu durum kadının, erkeğin ikame işgücü olarak algılanmasına neden olmuş ve kadın emeğini değersizleştirmiştir. Sonrasında yaşanan ekonomik ve işgücü piyasası değişimleri, dengeleri yeniden şekillendirmiştir. Kadın istihdamının önemini anlaşılmasıyla kadınların çalışma koşulları, istihdam alanları hukuki olarak düzenlenmiştir. Gelişmiş ülkeler nispeten kadın istihdamının önemini kavrayarak sorunu halletmişlerdir ancak kadın istihdamı pek çok az gelişmiş ülkede gündem maddelerindedir (Özdemir vd., 2012: 116).

Genel olarak toplumda ön planda olmayan kadınlar, toplumun ilerlemesinde önemli etkiye sahiptir. Bir toplum, kadının etkinliği ve üretkenliği oranında gelişmişlik gösterir. Toplumsal ve ekonomik kalkınma sürecinde, kadın istihdamı, insanın ve insan emeğinin özgürleşmesi açısından kritik önem taşır. Kadınların sosyal statülerinin yükselmesi de yine kadın istihdamına bağlıdır. Kadın istihdamının etkin olması yoksulluğun önlenmesi, hane gelirinin artması ve daha iyi yaşam şartlarını getirdiğinden bireysel ve toplumsal kalkınmanın itici gücünü oluşturur. Çalışan ve ekonomik bağımlılığı azalan kadın, başta ekonomik şiddet olmak üzere aile içi şiddet, taciz, erken evlenme, erken çocuk sahibi olma, baskı altında olma, kararlarını verememe gibi sorunlarla ya hiç muhatap olmayacak ya da eskisine göre daha az sorunla karşılaşacaktır. Bununla birlikte kadın istihdamı, kadını edilgen konumdan alarak etken konuma getirecektir. Kadının istihdam edilmesiyle kazandığı edinimler, evliliklerin de mağduriyet ve/veya maddi yetersizlik yerine sevgi ve özgürlük temeline kurulmasını sağlayacaktır (Karabıyık, 2012: 240-241).

Kadın istihdamının önemini anlaşılması ve artması işletmeler açısından da oldukça büyük önem taşır. Kadın işgücü; yükseköğrenim görmüş, teknolojik değişimlere adapte, kariyer yapan ile görece düşük eğitilmiş, el becerisine dayalı işlerde çalışan, düşük nitelikli olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Her iki grup da çalışma yaşamındaki farklı gereksinimleri karşılamak adına önemli yer tutar. Önemli olan bu iki grubun da dengeli biçiminde istihdamının sağlanmasıdır (Günday, 2011: 37-38). Dünya nüfusunun neredeyse yarısını oluşturan kadınların hem dünya ekonomilerinin

hem ulusal ekonominin kalkınması için istihdam edilmesi bir zorunluluktur. Nüfusun yarısının kadın olması demek işgücü potansiyelinin yarısı demektir ve kadınların istihdam edilmemesi veya istihdamın az olması işgücü potansiyelinin yarısının edilgen olması demektir. Bu nedenle kalkınma hedeflerinin hayata geçirilmesi için kadınların istihdam edilmesi gerekir. Sürdürülebilir kalkınmada kadın istihdamının kritik önemi göz ardı edilemez (TBMM, 2013: 1). O halde refah düzeyinin artması, kalkınmanın sağlanması ve sürdürülmesi, toplumsal gelişmenin sağlanması, yoksulluğun önlenmesi, cinsiyet eşitsizliğinin ortadan kaldırılması, kadına şiddetin azalması, toplumsal yapının sağlığa kavuşması gibi pek çok sosyal, ekonomik ve kültürel gelişme için kadın istihdamı sağlanmalı, iyileştirilmeli ve artırılmalıdır (Korkmaz vd., 2013: 1845).

2.1.2. İstatistiklerle Kadın İstihdamı

Kadınların istihdamı ve buna yönelik hukuki düzenlemeler, dünyadaki insanlık tarihi göz önüne alındığında oldukça yenidir. Kadınların istihdam edilmesi, kayıtlı ekonomilerde pay sahibi olmaları tüm dünya ülkelerinde çeşitli zorluklarla gerçekleşmiş ve hala istenilen tabloya ulaşamamıştır. Kadın istihdamı dünyanın ortak problemi olsa da her ülkede farklı bir seyre sahiptir. Kadın istihdamı kültürel, sosyal ve politik pek çok etmen etkilenir. bu nedenle kadınların istihdam edilmesi, hiçbir ülke ve coğrafyada yalnızca ekonomi ile ilişkilendirilemez ve yalnızca ekonomik göstergelerle yorumlanması yanıltıcı olur. Kadın istihdamının istatistiki realitesinin anlaşılması için her alanda kadınla ilgili verilerin birlikte değerlendirilmesi gerekir. Türkiye'deki kadın istihdam verilerini anlayabilmek için ilk olarak cinsiyet eşitliğinin incelenmesi gerekir. 2014 Dünya Cinsiyet İndeksinde sıralamaya dahil edilen 142 ülke arasında Türkiye, 125.sırada yer alabilmiştir. Üstelik 2004 yılında Türkiye aynı indekste 105.sırada yer alırken 2014 yılında 125.sırada yer alarak 10 yılda 20 basamak gerilemiştir. Bunun yanında Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı 2014 verilerine göre; Türkiye'de her iki kadından biri cinsel/fiziksel tacize maruz kalmaktadır. İstihdam edilmede kadınların karşısına çıkan en büyük engellerden biri yükseköğrenim düzeyinde veya nitelikli işgücüne dahil olmayı sağlayacak eğitimin eksikliğidir. Bu cümleyi, TÜİK'in 2016 İstatistiklerle Kadın Raporu kanıtlı bir sonuç cümlesi haline getirir.

Tablo 1. Cinsiyete Göre Eğitim Durumu (%)

Göstergeler (+25 yaş)	Erkek	Kadın	Toplam
Okur-Yazar Olmayan Nüfus	% 1,8	%9	% 5,4
Lise ve Dengi Okul Mezunu	%23,5	% 15,6	% 19,5
Yüksekokul veya Fakülte Mezunu	% 17,9	% 13,1	% 15,5

TÜİK, *İstatistiklerle Kadın*, 2016.

Tabloda görüldüğü gibi öğretim düzeyinin her kademesinde erkekler daha etkindir. Okur yazar olmayan 25 yaşın üstündeki nüfusta özellikle cinsiyete göre fark oldukça yüksektir. Erkeklere göre okur yazar olmayan kadın oranı neredeyse %7 daha fazladır. Eğitim insan hayatının temel gereksinimi olarak önemliken edinilen kişisel gelirdede de ciddi derecede etki sahibi olması, cinsiyete göre gelir-eğitim durumu istatistiklerini önemli kılar.

Tablo 2. Cinsiyet ve Eğitim Durumuna Göre Elde Edilen Yıllık Gelir (TL)

Eğitim düzeyi	Erkek	Kadın	Toplam
Okur Yazar Olmayan	9988	6844	8410
Bir Okul Bitirmeyen	12564	8528	11463
Lise Altı	17518	9857	16164
Lise	23521	16124	21870
Yükseköğretim	38097	29328	34801
Toplam	22673	17596	21154

TÜİK, 2016.

Görüldüğü gibi her eğitim düzeyinde yıllık gelir cinsiyetlere göre erkelerin avantajlı olduğu sonuçlar mevcuttur. Eğitim düzeyi arttıkça yıllık gelirin cinsiyetler arasındaki dağılım farkı da artmaktadır. Örneğin okur yazar olmayan eğitim grubunda kadınlarla erkeklerin yıllık geliri arasındaki fark yaklaşık 3 bin iken devam eden eğitim basamaklarında fark sırasıyla 4 bin, 6 bin ve 9 bindir. Tabloda en dikkat çeken istatistik, yükseköğretim düzeyinde yıllık gelirin cinsiyete göre paylaşımıdır. Her eğitim düzeyinde erkekler, kadınlardan daha fazla yıllık gelir edinmekte ve bu fark

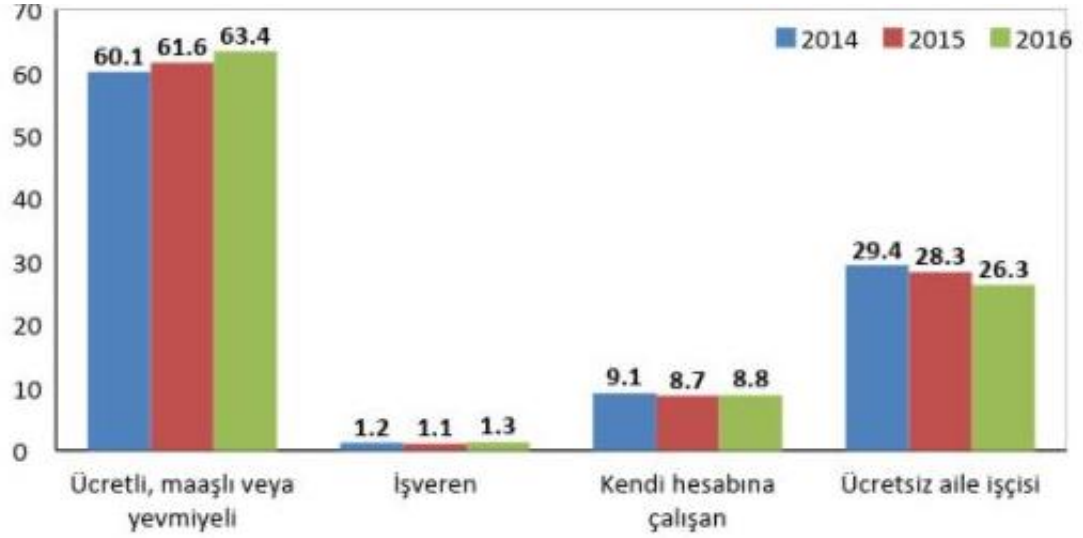
eğitim düzeyi arttıka artmaktadır. Ancak eğitim düzeyinin en yüksek olduğu kısımda, cinsiyetlerin bilgi ve donanımları eğitim düzeylerine paralel olarak artması gerekir ve bununla birlikte yıllık gelirin cinsiyete göre paylaşımı arasındaki farkın da azalması gerekir. Bu farkın pek çok nedeni olabilir ancak bir Şekilde kadınların çalışma yaşamında cinsiyetleri nedeniyle sorunlar yaşadığını açıkça gösterir. Çünkü bir Şekilde n lisans ve lisans fark etmeksizin yükseköğretim düzeyinde eğitim almış kişilerin sektörel ve mesleki farklar gibi geliri değiştirebilecek etkiler dışında cinsiyet gibi bir ayırım sebebiyle farklı gelirler elde etmemesi beklenir. Başka bir açıdan ise eğitim durumu ile işsizliğe yönelik ekonomik göstergelerin sonuçları önem taşır.

Tablo 3. Eğitim Durumuna Göre Kadın-Erkek İşsizlik Oranları (%)

Eğitim düzeyi	Erkek	Kadın	Toplam
Okur Yazar Olmayan	11,3	2,9	5,3
Lise Altı	10	10,1	10
Lise	9,5	20,3	12,4
Mesleki Teknik Lise Dengi	7,7	18,1	10,2
Yükseköğretim	7,6	16,3	11

TÜİK, 2016.

Cinsiyet eşitsizliği; eğitim düzeyi ve yıllık gelirdede olduğu gibi eğitim düzeyine göre işsizlik durumunda da devam etmektedir. Okur yazar olmayan kadınların işsizlik oranı dışında kadınların her eğitim seviyesindeki işsizlik oranları erkeklerin çok üstündedir. Okur yazar kadın işsizliğinin erkek işsizliğinden oldukça düşük çıkması, doğrudan bu düzeydeki kadınların daha fazla istihdam edildiği anlamına gelmez. Bu konuda yorum yapabilmek için kadın işgücünün sektörel dağılımı olmak üzere birkaç farklı istatistiğe bakmak gerekmektedir.



Şekil 1. Kadın İstihdamın Yapılan İşlere Göre Dağılımı

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2017.

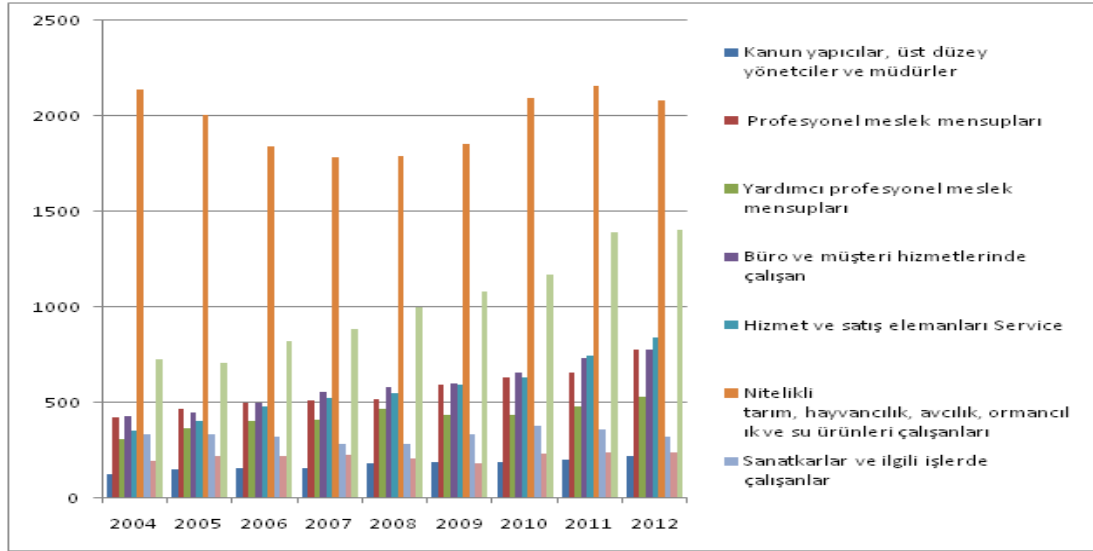
Çalışan kadınların ücretli çalışma dışında hala en yoğun olarak ücretsiz aile işçisi olarak çalıştığı görülmektedir. Kadın istihdamın en büyük sorununun ücretsiz aile işçiliği, eğitimsizlik, tarım sektöründe ucuz çalıştırılma ve kayıt dışı ekonomide kullanıma olduğu bilinmektedir. O halde Türkiye'de kadın istihdamı yorumlayabilmek için bu verilere de ihtiyaç vardır.

Tablo 4. Kadın İstihdamın Kayıtlı ve Kayıt Dışı Ekonomilerdeki Durumu

Bin Kişi	İstihdam Edilen Kadınların Toplamı	Kayıtlı İstihdam Edilen Kadınlar	Kayıt Dışı İstihdam Edilen Kadınlar	Kayıt Dışı İstihdam Oranı
2014	7.688	3.964	3.724	48,4
2015	8.058	4.347	3.711	46,0
2016	8.314	4.636	3.678	44,2
2017/11	8.905	5.064	3.841	43,13

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2017.

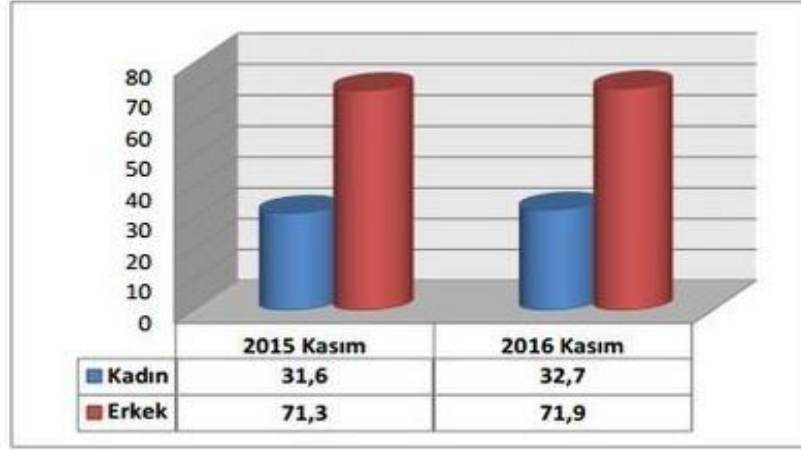
2017 yılının son dönemi dahil olmak üzere kadınların kayıt dışı ekonomi oranları %43,13 olarak hesaplanmıştır. O halde kadınların yarıya yakını kayıt dışı çalıştırılmaktadır ve bu oran son yıllarda hiç %40 bandının altına düşmemiştir.



Şekil 2. Kadın İstihdamın Sektörel Dağılımı

Kaynak: TÜİK, *İşgücü İstatistikleri*, 2013.

Görüldüğü gibi kadınlar, sektörler içerisinde en çok tarım ve hayvancılık sektöründe, en az üst düzey yöneticilik alanında istihdam edilmektedir. Tüm istatistikler bir arada değerlendirildiğinde; kadın istihdamının hala en yoğun olarak ev içi işler ve tarım sektöründe yoğunlaştığı, eğitim düzeylerinin erkeklere oranla düşük olduğu ve eğitim düzeylerine göre yıllık ortalama gelirlerinin erkeklerin altında olduğu, kadın işsizliğinin erkek işsizliğinden yüksek olduğu ve kayıt dışı ekonomide çalıştırılan kadın oranının çok yüksek olduğu görülür. Böylece okur yazar olmayan kadınların işsizlik oranının aynı eğitim düzeyindeki erkek nüfusundan daha az olduğu da anlaşılmış olur. Yükseköğretim mezunu kadınlar bile erkeklerden daha az yıllık gelir edinirken okur yazar olmayan kadınlar ya kayıt dışı çalışmakta ya da tarım sektöründe istihdam edilmektedirler. Bununla birlikte ev işçisi olarak hayatlarını sürdüren pek çok kadın da mevcuttur. Bu bilgilerden sonra kadın istihdamının ekonomik göstergeleri çok daha doğru yorumlanabilecektir.



Şekil 3. Cinsiyete Göre İşgücüne Katılım Oranları

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2017.

2015 ve 2016 yılları itibariyle kadınların işgücüne katılma oranları erkeklere nazaran oldukça düşük gerçekleşmiştir. 2015 yılında kadınların işgücüne katılma oranları 31,6 erkeklerin 71,3 iken; 2016 yılında bu oranlar kadınlarda 32,7 erkeklerde 71,9 olarak gerçekleşmiştir. Her iki yılda da erkeklerin işgücüne dahil olma oranları, kadınların iki katından fazladır.

Tablo 5. Son İki Yılda İşgücüne Katılım, İstihdam, İşsizlik Sayı ve Oranları

	Toplam		Erkek		Kadın	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
15 ve daha yukarı yaşta kişiler	(Bin)					
Nüfus	59 781	60 571	29 589	29 975	30 192	30 596
İşgücü	31 713	32 274	21 474	21 751	10 238	10 523
İstihdam	28 488	29 138	19 583	19 919	8 904	9 218
Tarım	5 577	5 480	3 012	2 997	2 565	2 483
Tarım dışı	22 911	23 658	16 572	16 923	6 339	6 735
İşsiz	3 225	3 136	1 891	1 832	1 334	1 305
İşgücüne dahil olmayanlar	28 068	28 297	8 115	8 224	19 953	20 073
	(%)					
İşgücüne katılma oranı	53,0	53,3	72,6	72,6	33,9	34,4
İstihdam oranı	47,7	48,1	66,2	66,5	29,5	30,1
İşsizlik oranı	10,2	9,7	8,8	8,4	13,0	12,4
Tarım dışı işsizlik oranı	12,2	11,6	10,0	9,6	17,2	16,1
15-64 yaş grubu						
İşgücüne katılma oranı	58,2	58,6	78,3	78,4	38,0	38,5
İstihdam oranı	52,2	52,7	71,3	71,7	32,9	33,7
İşsizlik oranı	10,4	9,9	9,0	8,6	13,3	12,7
Tarım dışı işsizlik oranı	12,2	11,6	10,1	9,6	17,3	16,2
Genç nüfus (15-24 yaş)						
İşsizlik oranı	19,8	17,8	17,0	14,8	25,0	23,2
Ne eğitimde ne istihdamda olanların oranı ⁽¹⁾	22,0	21,9	12,4	13,1	31,8	31,0

Kaynak: TÜİK, 2018.

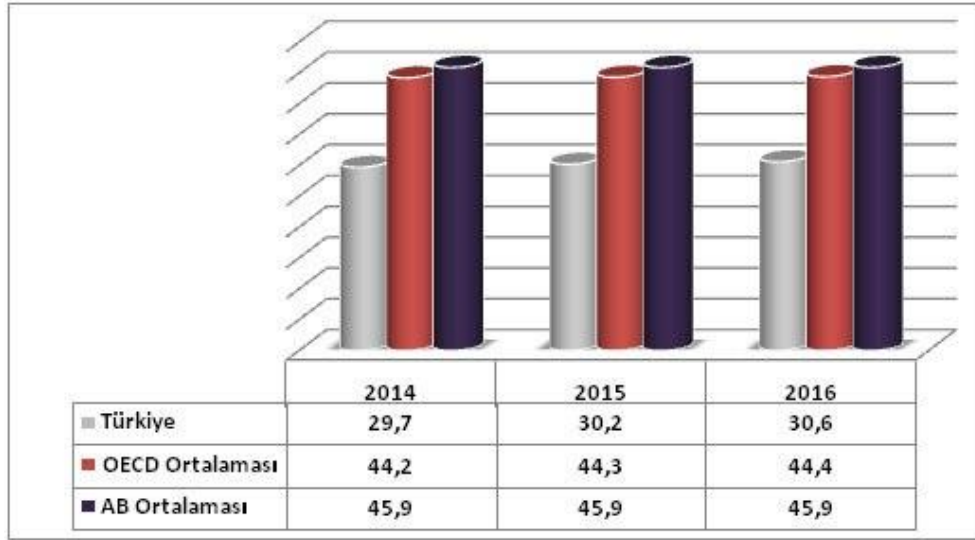
Tabloda günümüze en yakın işgücüne katılım oranları yer almaktadır. Bu verilere göre; toplamda otuz milyon beş yüz doksan altı bin (30 596 000) olan çalışabilir kadın nüfusunun işgücüne katılımı 2018 yılı itibariyle %38,5 oranında gerçekleşirken kadın istihdamı %33,7 oranında gerçekleşmiştir. Türkiye kendi içinde cinsiyete göre bir istihdam ve işgücüne katılım trendi yakalayamamıştır. Geçmiş işgücü istatistikleri bunu açıkça göstermektedir.

Tablo 6. 2004-2012 Yılları Kadın-Erkek İşgücüne Katılım Oranları (%)

	Yıl	Türkiye			Kent			Kır		
		15 ve daha yukarı yaştaki nüfus	İşgücü	İşgücüne katılma oranı	15 ve daha yukarı yaştaki nüfus	İşgücü	İşgücüne katılma oranı	15 ve daha yukarı yaştaki nüfus	İşgücü	İşgücüne katılma oranı
Kadın	2004	24 293	5 669	23,3	17 125	3 039	17,7	7 168	2 629	36,7
	2008	25 855	6 329	24,5	17 976	3 739	20,8	7 879	2 590	32,9
	2012	27 773	8 192	29,5	19 032	4 964	26,1	8 740	3 228	36,9
Erkek	2004	23 251	16 348	70,3	16 548	11 432	69,1	6 703	4 916	73,3
	2008	24 917	17 476	70,1	17 721	12 323	69,5	7 195	5 153	71,6
	2012	26 951	19 147	71,0	18 624	13 222	71,0	8 323	5 925	71,2

Kaynak: TÜİK, İstatistiklerle Kadın, 2012.

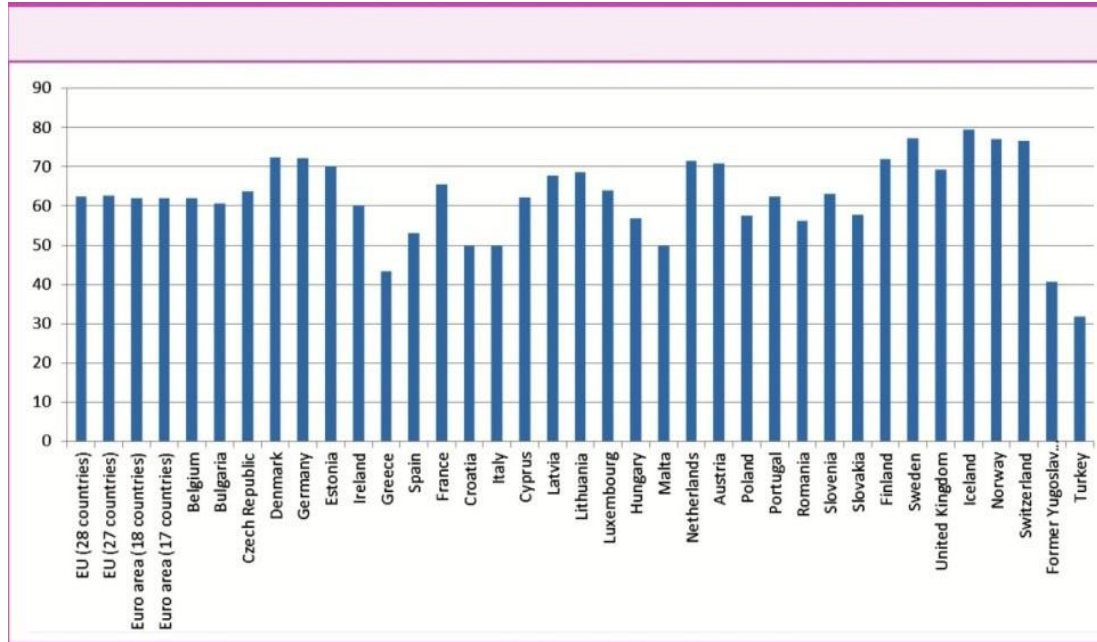
Görüldüğü gibi günümüzden 14 yıl önce 2004 yılında da kadınların işgücüne katılma oranları (%23,3), erkeklerin işgücüne katılma oranlarından (%70,3) oldukça düşüktür. Kadınların işgücüne katılma oranları yıllar içerisinde 20 bandından 30lara çekilmiş olsa da bu oranlar hala çok yetersizdir. Türkiye'nin kadın istihdam konusundaki başarısızlığı dünya genelinde de pek farklı seyretmemiştir. Türkiye gerek dünyada gerek AB ülkeleri arasında gerekse OECD ülkeleri arasında pek parlak sonuçlara sahip değildir.



Şekil 4. Türkiye, AB Ve OECD Ülkeleri Kadın İstihdam Ortalama Oranları (%)

Kaynak: TÜİK, 2017.

OECD ve AB ülkelerinde kadınların istihdam edilme oranları birbirine oldukça yakın seyrederken Türkiye'nin iki gruptan daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu stratejik grupların da olması gereken kadın istihdam oranları sahip oldukları söylenemez. Bu konuda dünya ülkelerinin oranları oldukça önemlidir.

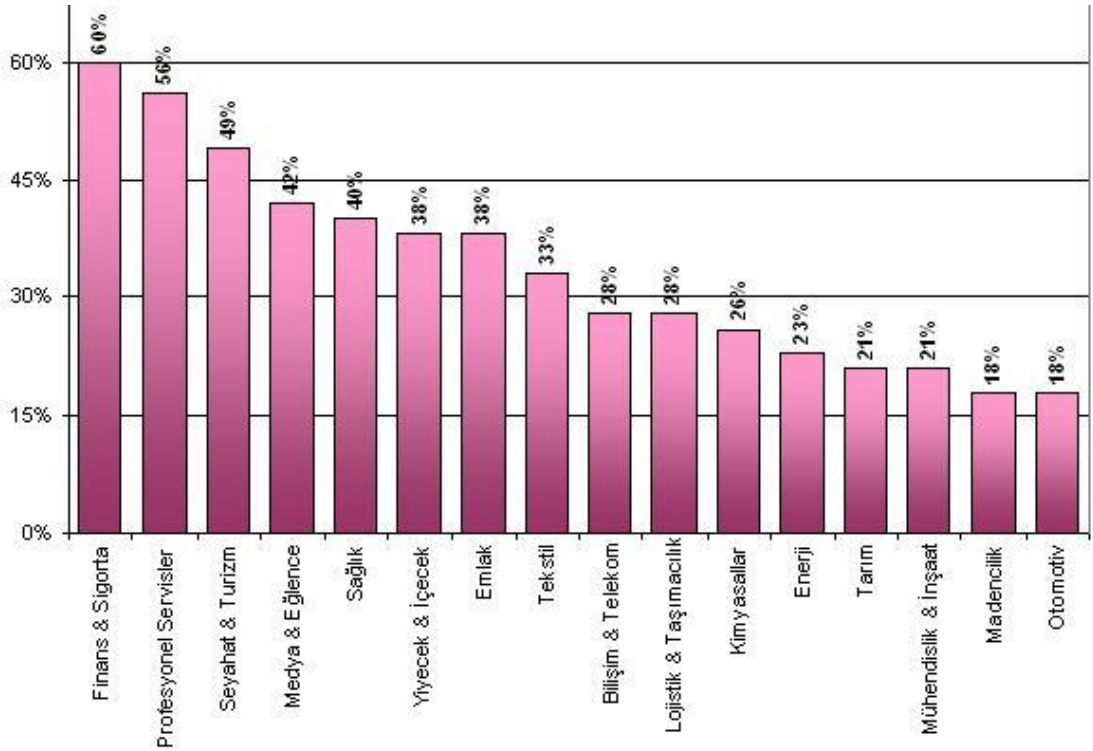


Şekil 5. Dünyada Kadınların İşgücüne Katılma Oranları (2014)

Kaynak: TÜRKONFED, 2014.

Şekilde görüldüğü gibi kadınların işgücüne katılmada en yüksek oran 80

bandına yaklaşan İzlanda başta olmak üzere İsveç, Norveç, İsviçre gibi Baltık Denizi ülkelerindedir. Türkiye, en iyi ekonomiye sahip bu ülkeler arasında kadınların işgücüne dahil olma konusunda sonuncu sıradadır. Türkiye'nin en yakın rakipleri Yugoslavya ve Yunanistan ise kadın işgücü katılımında 40 bandında yer almaktadır. Türkiye'nin dünya ülkeleri arasındaki bu düşük oranına neden olan unsurlar iç piyasada kadını engelleyen aynı dinamiklerden beslenmektedir. Kayıt dışı ekonomi, kadın yoksulluğu, kadınların ev işçisi ve tarım sektöründe yoğunlaşması, eğitim düzeylerindeki düşüklük gibi ülke içinde kadınların istihdama katılamaması, ülke dışında da başarısız sonuçlar alınmasına neden olmaktadır. Kadınların belli sektörlerle yönlendirilmesi de kadın istihdamı engelleyen hususlar arasındadır. Kadın istihdamına yönelik endüstriyel veriler aşağıdaki gibidir.

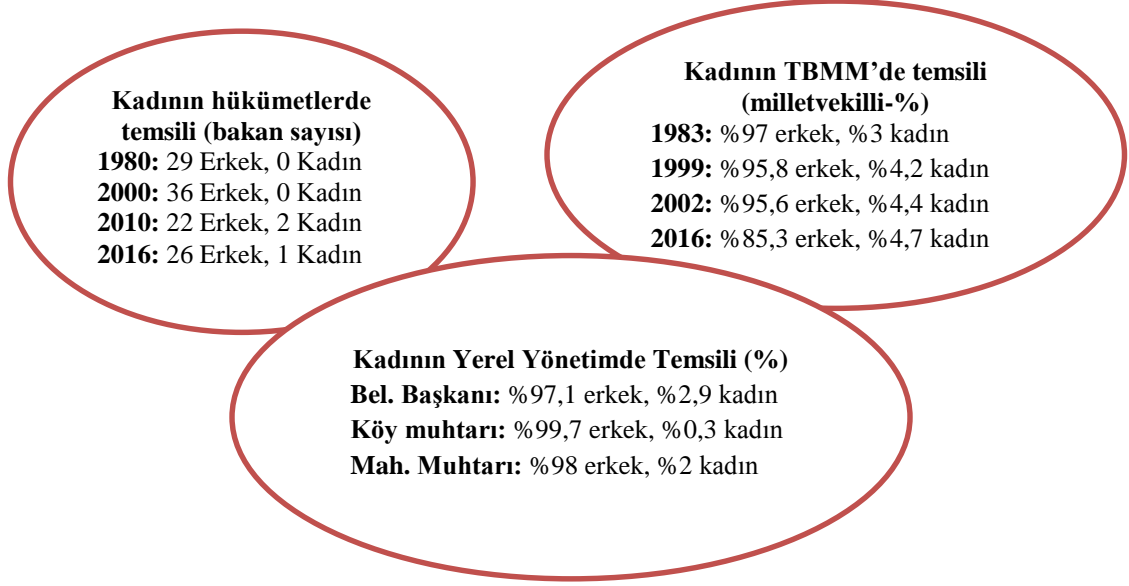


Şekil 6. Kadın İstihdamının Endüstriyel Dağılımı (%)

Kaynak: TÜİK, 2017.

Kadınlar sosyokültürel ve toplumsal olarak dezavantajlı durumda olmakla birlikte görüldüğü gibi işgücü, istihdam, yıllık gelir, eğitim gibi istatistiki göstergelerde de hep geriden gelen olmaktadır. Pek tabii kadının çalışma yaşamındaki dezavantajlı durumu, sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik dinamiklerden bağımsız

düşünülemez. Kadın bu alanlarda da dezavantajlı olduğunda total olarak geride kalmış ve kalkınmamış olmaktadır. Kadının istatistiki göstergeleri hiç parlak olmadığı gibi Türkiye'de kadınların diğer alanlarda temsili de ne yazık ki pek iç açıcı durumda değildir.



Şekil 7. Siyasal Alanda Kadının Temsili

Kaynak: TÜİK, 2016-TÜİK, Arşiv.

İstatistikler, kadınların ekonomik, siyasi, kültürel ve toplumsal alandaki dezavantajlı durumunu doğrulamaktadır. Çalışabilir kadın nüfusunun yarısı bile istihdam edilmiyorken istihdam edilen kadınların büyük çoğunluğunun eğitim düzeyi düşük ve tarım sektöründe çalıştırılmaktadırlar. Kadın nüfusunun çoğu ücretsiz aile işçisi gibi görülürken pek çoğu da kayıt dışı ekonomide etkin olmaktadır. Çalışan kadınların yıllık gelirleri, her eğitim düzeyinde erkeklerin yıllık gelirinin altında kalmaktadır. Kadın işsizliği oldukça yüksek seyretmektedir. Kadınların siyasi arenada temsili yok denecek kadar azdır.

2.1.2.1. Dünyada ve Türkiye'de Çalışan ve Yönetici Pozisyonundaki Kadının Durumu

Kadınların iş yaşamında yer alışı çok eski tarihlere dayanmasına rağmen kadın istihdamı dünya için yeni bir kavram olup sorunları hala devam etmektedir (Tunç, 2016: 43). Kadınların, çalışma yaşamına girmeleri, bu dünyada edindikleri yer, kariyerleri ve yükselmeleri her aşamada sorunlara sahne olmaktadır. Bu durum,

ülkelere ve kültürlere göre farklı türde ve farklı ölçüde gelişse de kadın çalışanların dünya genelinde sorunlarla karşılaştığı açık bir gerçektir. Kadın yöneticilerin, eğitim örgütlerinde karşılaştıkları sorunları anlayabilmek için öncelikle tüm dünyada çalışan ve yönetici pozisyonundaki kadınların ne gibi güçlükler yaşadığını incelemek ve daha sonra bu sorunları ülkemiz düzeyinde özellikli olarak ele almak gerekir. Böylece iş dünyasında kadınların durumundan yola çıkarak çalışma yaşamının bir kolu olan eğitim sektöründeki yönetici kadınların durumu ve sorunları daha net açıklanabilecektir.

Kadınların çalışma yaşamlarındaki yerini etkileyen dünya çapında olaylar bulunur. Kadınlar, İlkçağ'da egemen cinsiyet iken yerleşik hayat ve tarımın başlamasıyla cinsiyetler arası işbölümü değişmiş ve yeniden düzenlenmiştir. Doğal şartlar gereği fiziksel gücü yüksek olan erkek dışardaki işlerde etkin olmuş kadın da ev içi alana yönelmiştir. Uzun yıllar devam eden bu işbölümü sonunda değişen çağ ve gelişen insanlık ile yozlaşmıştır. Şartlar, yaşamlar ve gereklilikler değişirken cinsiyetlere yüklenen otomatik görevler güncellenememiştir. Kadınlar ihtiyaç sebebiyle dış işlere yönelmeye başlamışlardır. Kadınlar dış işlerde çalışmış ve aynı zamanda ev içi işleri aynı etkinlikte sürdürme gayreti içine düşmüştür. Öte yandan erkeklere ait olduğu düşünülen bir dünyaya kadının dahil oluşu kabul edilmemiştir. Kadın; düşük statülü işlerde, erkeğe alternatif olarak, düşük ücretli ve kötü şartlarda çalışmıştır.

Sanayi Devrimi, dünya genelinde çok büyük ekonomik, siyasi, sosyal ve iktisadi yansılar yarattığı gibi işgücü piyasalarındaki cinsiyet faktörünü de etkilemiştir. Sanayileşme ile tarım sektöründe ucuz işgücü veya ücretsiz aile çalışanı olarak görülen kadın, kentlere yerleşerek endüstrilerde çalışmaya başlamış ve piyasaya erkek emeğine denk bir emek sunmuştur. Kadın Sanayi Devrimi ile tarım işçiliğinden büyük ölçüde sıyrılarak sanayi sektörüne giriş yapmışsa da kötü çalışma koşulları, engeller, erkeğe alternatif emek olarak görülmesi bu sektörde de kadını ikincil yapmıştır.

Avrupa, bu dönemde özellikle tekstil çalışanı kadınlar üzerinden üretim faktörleri giderlerini düşürerek çok büyük karlar elde etmiştir. Kadın işgücünü etkileyen en büyük ikinci dalga II. Dünya Savaşı olmuştur. Savaş, erkekleri cepheye sürüklemiş, pek çok erkek savaşta ya ölmüş ya da gazi olmuştur. Erkeklerden boşalan işgücünü kadınlar doldurmuş ve etkinliklerini artırmışlardır. Kadın işgücünü köklü etkileyen bir diğer dalga modernleşme olmuştur. Özellikle 1950'lerden itibaren Avrupa'da yaşanan sektörel dönüşümler, kadın işgücüne ihtiyacı artırdığı gibi

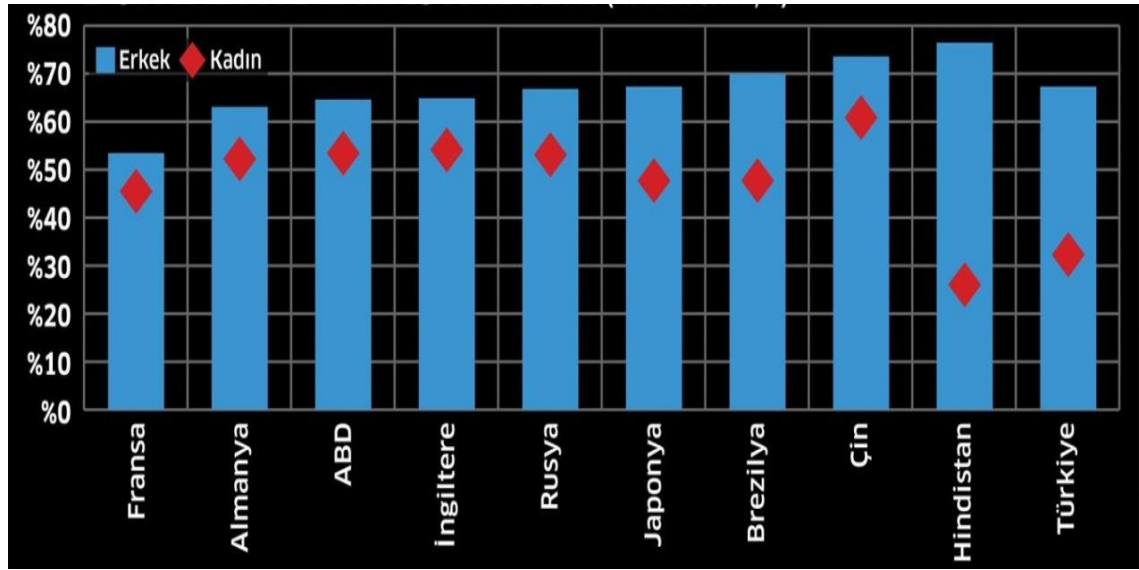
kadınların yeteneklerinden üst düzeyde faydalanılan iş kolları geliştirmiştir. Dünyada çalışan kadınları etkileyen en büyük kırılmalar bu üç büyük dalga etrafında gelişmiştir: Sanayi Devrimi, II. Dünya Savaşı, Modernleşme (Özer ve Biçerli, 2003-2004: 57-60).

Cinsiyetten önce birey bazında değerlendirildiğinde, her insan için çalışmak bir ihtiyaçtır. Çalışma yaşamında izlenen rota olan kariyer ise kişinin istek, ihtiyaç ve yeteneklerini bir araya getiren bir yoldur. Her birey kariyerini oluştururken iç ve dış şartların en uygun kombinasyonunu oluşturmaya çalışır. Bu noktada kişinin beklenti, istek, ihtiyaç, yetenek, eğilim, eğitim ve donanımı iç şartları oluşturuyorken; fırsatlar, tehditler, ekonomik durum, yaşanan ülke, piyasa şartları, ekonomik beklentiler gibi kişinin kendisiyle değil içinde yaşadığı çevreyle ilgili olan şartlar dış şartları oluşturur. Cinsiyet, cinsiyet eşitliği, toplumsal cinsiyet algısı da tam olarak bu noktada devreye girer.

Pek çok değişkenin etkisiyle günümüzde erkekler kariyer tercihi yaparken dış çevrenin yarattığı engellere daha az takılmaktadır. Kadınlar ise dış ve iç şartların bir kombinasyonunu oluşturmaya çalışırken erkeklere göre daha fazla değişkene maruz kalmaktadır. Meslek seçimleri cinsiyete göre değil birey olmanın getirdiği doğal farklılıklara göre yapılmalıdır. Meslek tercihleri değişiktir çünkü kişilerin yapmayı sevdikleri şeyler birbirinden farklıdır. Ortak olan ise üretken işler yapmanın kişileri mutlu ve yaratıcı yaptığıdır. Tercihler birbirinden farklıdır ve benzer tercihler yapan insanlar bir arada olarak birbirlerini beslemeyi sever. Farklı kariyer tercihleri farklı iş kollarını, benzer kariyer tercihleri ise çeşitli iş bağlantılarını meydana getirir (Tüzel, 2014: 46).

Kadınların en çok zorlandığı konulardan biri bu iş ağlarına dahil olamamaktır. Kadınlar, daha yolun başında kariyer tercihi yaparken eşit şartlarda başlamamaktadır. Kadınların eğitim düzeylerinin düşük oluşu ve eğitim fırsatlarından yeterli düzeyde yararlanamamaları, ikincil insan algısıyla yetiştirilmeleri, ev içi işlere ve aileye karşı erkeğe göre daha fazla sorumlu olmaları gibi sorunlar kadınların kariyer tercihlerinde iç şartları oluşturmaktadır. Öncelikli görevinin annelik olduğu algısı, kadın mesleği-erkek mesleği gibi toplumsal cinsiyet ekseninde meslekler seçmek zorunda hissettirilmeleri, erkeğe alternatif işgücü olarak algılanmaları, mesai, seyahat etme gibi konularda verimli olmayacağı ön yargısı, erkeklere göre daha az ücret almaları, üst düzey pozisyonlar için ya yetersiz olmaları ya da hiç değerlendirilmeden yetersiz olacakları ön yargısı gibi pek çok engel de kadınların kariyer tercihlerini etkileyen dış kaynaklı değişkenleri oluşturur. Gerek Türkiye çapında gerekse dünya genelinde

yapılan araştırmalar bu gerçekleri açıkça ortaya koyar.

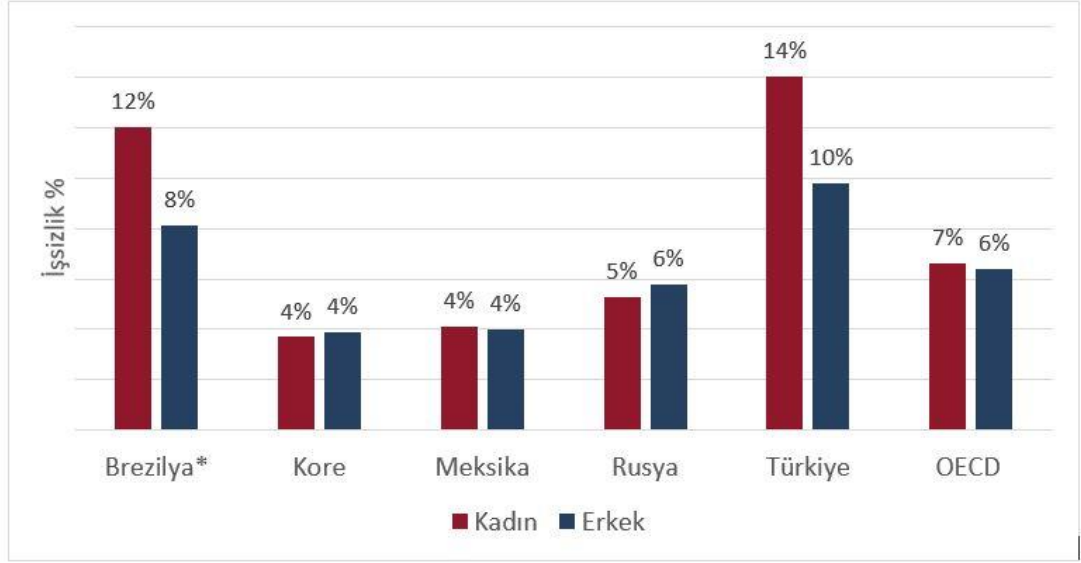


Şekil 8. Dünyada Kadın İstihdama Katılma Oranları (%)

Kaynak: Dünya Bankası, Kadın, Yönetim ve Yasa Raporu, 2018.

Kadınların istihdama katılma oranları her zaman erkeklerden daha düşük olmuştur. Modern çağın hiçbir döneminde aksi bir ekonomik göstergeye rastlanmaz. Tabloda görüldüğü gibi kadınların istihdam edilme oranlarının güncel durumu da tarihi seyirle paraleldir. Kadınların işgücüne katılmaları yükselse bile istihdam edilmeleri her zaman düşük seyretmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi Almanya, İngiltere gibi gelişmiş ekonomilerde dahi kadın istihdam oranı erkek istihdamının altındadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise istihdam oranları gelişmiş ülkelerle denk bir seyir izlerken istihdam içerisindeki kadın istihdamının düşüklüğü dikkat çekicidir. Kadın ve erkeğin işsizlik durumu da dünya genelinde çalışan kadının durumunu anlamada önemli bir ekonomik göstergedir.



Şekil 9. Dünyada Cinsiyete Göre İşsizlik Oranları (%)

Kaynak: ILO, Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporu, 2015.

Cinsiyetler arası eşitsizlik toplumların her alanında olduğu gibi çalışma yaşamında da sürmektedir. Çalışan insan nüfusu arasında kötü şartlarda çalışan insanlar için kullanılan modern kölelik deyiminden bile en çok payı kadınlar alır. Kötü şartlarda çalışan her 1000 kişide erkeklerin oranı %2,7 iken kadınların oranı %5,2 olarak hesaplanmıştır. Bu oranlara göre 1000 kişide 20 erkek kötü şartlarda çalışırken; 1000 kişiden 50 kadın kötü şartlarda çalışmaktadır. Cinsiyetler arası eşitsizlikteki bu fark, genel olarak zorla evlendirilme ve zorla çalıştırılma konularında da görülmektedir. Bununla birlikte çalışma hayatında cinsel tacize neredeyse yalnızca kadınlar maruz kalmaktadır (ILO, Regional factsheet for Europe and Central Asia, 2017: 7).

Türkiye'de ise çalışan kadınların durumu dünya geneliyle paralel fakat gelişmiş ülke istatistiklerinin altındadır. TÜİK 2017 verilerine göre Türkiye'de cinsiyetin sektörel dağılımında tarım sektöründe erkeklerin istihdam oranı %15,5 iken kadınların tarım sektöründe istihdam oranı %28,7'dir. Sanayi sektöründe erkekler (%31,6) kadınlara (%15,9) göre çok daha yoğun istihdam edilmektedir. Hizmet sektöründe ise kadın (%55,4) ve erkek (%53) istihdam oranları birbirine oldukça yakın görünmektedir. Kadınların çalışma yaşamında özellikle modern çağla birlikte oldukça karşılaştığı bir çalışma şekli olan yarı zamanlı çalışma da kadının tam zamanlı ve güvenceli işlerde çalışmasının önünde engel olarak durmaktadır. Yarı zamanlı işler,

evden yapılmaları ve ek gelir olarak oldukça avantajlıdır ancak çalışmak isteyen bir kadının yalnızca bu tür işler bulabilmesi uzun vadede güvencesiz çalışma, az gelir ve iş ağlarına girememesi gibi olumsuzluklar doğurmaktadır. Bunun sonucunda da eksik veya yetersiz³ istihdam ortaya çıkmaktadır. Kadın istihdamında en çok karşılaşılan sorunlardan biri eksik veya yetersiz istihdamdır (Kumaş ve Çağlar, 2011: 257). Yarı zamanlı çalışma oranı Türkiye'de kadınlarda oldukça yüksektir. 2012 yılının yarı zamanlı çalışma istatistiklerin erkekler %6,9 orana sahipken kadınlarda bu oran %24,4 olarak gerçekleşmiştir ki aradaki fark oldukça yüksektir. Yıllar içerisinde kadınların yarı zamanlı çalışma oranları azalsa da bariz bir düşüş görülmemiştir. 2016 yılında erkeklerin yarı zamanlı çalışma oranı %6,5 olarak kadınların ise %19,1 olarak hesaplanmıştır. Oranlardan da görüldüğü gibi kadın istihdamının azımsanmayacak bölümü yarı zamanlı işlerde yoğunlaşmaktadır (TÜİK, 2017). Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranları %32 iken erkeklerin işgücüne katılım oranları %71'dir. Bu istatistikten anlaşılıyor ki kaba bir hesaba her 10 kadından 3'ü işgücüne katılırken her 10 erkekte 7'si işgücüne katılmaktadır. Türkiye nüfusunun %49,8'inin kadın, %50,2'sinin erkek olduğu ve bu kadın nüfusunun 30,5 milyonunun 15 yaş ve üstü çalışabilir nüfusa dahil olduğu düşünüldüğünde yalnızca 9 milyon kadının çalıştığı görülür. Bu rakamlarla Türkiye, kadın istihdamı konusunda oldukça başarısızdır. Bununla birlikte kayıt dışı ekonomiye kadınlar %44 oranında dahil oluyorken erkekler %28 oranında dahil olmaktadır. Türkiye insani gelişim göstergelerinde de oldukça kötü sonuçlara sahiptir. İnsani Gelişmişlik İndeksinde Türkiye'nin dünya ülkeleri arasındaki yeri ancak 71.sıra olabilmıştır. Bu indekste 1.sırada Norveç, 188.sırada Nijer bulunur. Türkiye'de kadınlar hane halkı ve aile bakımına günde 4 saat 35 dakika ayırıyorken erkekler bu işlere yalnızca 53 dakika ayırmaktadır. Bu ve benzer nedenlerle olacak ki Türkiye'de toplumsal cinsiyete dayalı ücret farklılığı %20 oranında hesaplanmıştır. Bu oran; Şili'de %16, Kanada'da %19, Yeni Zelanda ve Belçika'da %6 ve Güney Kore'de %37 olarak hesaplanmıştır. Türkiye'de kadınların en çok istihdam edildiği beş meslek; temizlik görevlisi, satış danışmanı, muhasebeci, makineci (dikiş) ve sekreterdir. Görüldüğü gibi kadınların istihdam edildiği ilk beş meslek, düşük statülü işlerdir (ILO, Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporu, 2015). Buna ek olarak Türkiye'de erkek genç işsizliği %14,1 iken kadınlarda

³ Eksik istihdam ekonomik gelişmişlikle ve ekonomik nedenlerle çalışma ile ilgilidir. Tarım sektörünün ve ücretsiz aile işçilerinin yoğun olduğu, işsizlik sigortasının olmadığı veya yetersiz kaldığı ülkelerde işgücünün yeteri kadar değerlendirilememesinden kaynaklanmaktadır.

%37'dir. Erkeklerin (%13) kalifiye eleman oranı da kadınlardan (%9) yüksektir. Türkiye'de istihdam içerisinde işveren pozisyonunda bulunan erkeklerin oranı %4,6 iken kadınların yalnızca %1,3'ü işveren pozisyonundadır. Erkekler günde 500 dakika çalışırken kadınlar, 476 dakika çalışmaktadır. Kadınların %41,4 kadar büyük bir oranı 25 yaşından önce evlenmekte veya evlendirilmekte iken erkeklerde bu oran yalnızca %11'dir. Bu sonuca göre kadınların yarıya yakını 25 yaşından önce evlenirken, yani 2 kadından biri, 10 erkekten neredeyse biri 25 yaşından önce evlenmektedir (TÜİK, 2017).

Dünya genelinde yapılan araştırma sonuçları ortak olarak; kadın işgücünün giderek artan bir yetenek kaynağı olduğunu göstermektedir. Yine araştırmaların ortak diğer bir sonucu ise işyerlerinde cinsiyet eşitliğini sağlamak için çok fazla çaba harcanması gerektiğidir. Kadın işgücü, toplumları refaha ulaştıracak, kalkınmayı ve insani gelişmeyi sağlayacak bir yetenek ve kaynaktır. İşgücü piyasaları da bunun kısa sayılmayacak bir zamandır farkındadır.

Ancak realitede kadınların, olması gerektiği yer ve şekilde çalışmadığı çok açıktır. Özellikle üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarında bulunan kadın sayısı oldukça azdır (ILO, 2018). Hane halkı işgücü araştırması sonuçlarına göre; üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2012 yılında %14,4 iken 2016 yılında %16,7 olarak hesaplanmıştır (TÜİK, 2018).

ILO İş ve Yönetimde Kadınlar Raporuna (2013) göre Asya Pasifik ülkelerinde yönetici kadınların azaldığını belirterek araştırmaya katılan uluslararası şirketlerin %26'sında hiç üst düzey kadın yönetici olmadığını tespit etmiştir. Üst düzey kadın yöneticisi olan %26 şirketin ise üst düzey yönetici pozisyonundaki kadınların oranı %30'dan düşük hesaplanmıştır. Üst düzey yönetici pozisyonunda cinsiyet eşitliği araştırmaya katılan şirketlerin yalnızca %14'ünde mevcut olup, bu eşitlik %40 kadın, %60 erkek şeklinde gerçekleşmektedir.

Aralarında Çin, Singapur, Japonya, Avustralya gibi büyük ekonomilerin bulunduğu Asya Pasifik ülkelerinde yönetim kurulunda kadın bulunan şirketlerin oranı en çok %15'e yaklaşabilmiştir. Yeni Zelanda, yönetim kuruluna %15'e yakın kadın bulundurarak Asya Pasifik ülkeleri arasında en iyi skoru alırken; en kötü sonuç %1'den az oranla Japonya'ya aittir.

Stock exchanges	Percentage
ASX 200 Australia ¹	3.0
BSE 100 India ²	4.0
CAC 40 France ³	0.0
China ⁴	5.6
DAX 30 Germany ⁵	0.0
European Union ⁶	2.8
FTSE 100, UK ⁷	4.0
HOSE and HNX Viet Nam ⁸	6.32
JSE South Africa ⁹	3.6
KOSPI 200, Republic of Korea ¹⁰	0.73
Latin 500 ¹¹	1.8
Mexico Expansion 100 ¹²	3.0
NIKKEI 225, Japan ¹³	0
NZSX 100 New Zealand ¹⁴	5.0
OECD ¹⁵	< 5.0
SGX Singapore ¹⁶	4.6
US Fortune 500 ¹⁷	4.8

Şekil 10. Ülkelere Göre Halka Açık Şirketlerde Kadın Yönetici Bulundurma Oranları

Kaynak: ILO, İş ve Yönetimde Kadınlar Raporu, 2013.⁴

Asya Pasifik ülkeleri arasında özellikle Japonya ve Çin, gelişmiş ekonomiler arasında yer almasına rağmen kadın yönetici bulundurma oranları çok düşük seyretmiştir. Dünya genelinde Baltık Denizi ülkeleri ve birkaç ülke dışında çalışan kadın ve kadın yönetici çalıştırma konularında olumsuz bir durum söz konusudur.

Kadınların genel olarak işgücüne katılma ve istihdam oranlarının düşük olması, yönetici pozisyonunda çalışan kadınların da az olmasını ön görmektedir. Ancak, yükseköğretim düzeyinde en azından cinsiyetler arası bir dengenin sağlanmış olması beklenebilir. Daha geniş bir perspektif ile dünya genelinde etkin olan ülkelerdeki durumu incelemek faydalı olacaktır.

⁴

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---sro-bangkok/documents/publication/wcms_379571.pdf

Tablo 7. 2000-2012 Yılları Arasında Çeşitli Ülkelerde Üst ve Orta Düzey Kadın Yönetici Bulundurma Oranları

%5'ten az	%5'ten çok	%10'dan çok	12 yılda azalma olan ülkeler
Avustralya	Brezilya	Azerbaycan	Avusturya
Kanada	Bulgaristan	Gürcistan	Cezayir
Kıbrıs	Yunanistan	İzlanda	Şili
Danimarka	Meksika	İtalya	Kosta Rika
Almanya	Polonya	Malta	İran
Fransa	Singapur	Norveç	Lüksemburg
İsrail	Kuzey Afrika	İsviçre	Suudi Arabistan
Japonya	Uruguay	Madagaskar	İngiltere
Hollanda	Vietnam		Malezya
Yeni Zelanda	Romanya		Portekiz
Rusya	Ekvador		
İspanya			
İsveç			
Amerika			
Türkiye			

Kaynak: ILO, Statistical Database, 2014⁵.

Tabloda görüldüğü gibi ülkeler arasında kadın yönetici çalıştırma veya yönetim kurulunda kadın bulundurma oranları %80-90 gibi rakamlardan oldukça uzaktır. Başlangıç ve %20 aralıklarına göre sınıflanmıştır. Bununla birlikte Amerika, Almanya, Japonya gibi büyük ekonomiler ile Rusya, Türkiye gibi büyük nüfusları barındıran ülkeler, tabloda en alt sınıf olan %5'ten küçük bölümünde yer almaktadır. İsviçre, Norveç gibi ülkeler, diğer kadın istatistiklerinde olduğu gibi diğer ülkelere görece iyi sonuçlara sahiptir.

2.1.2.2. Dünya'da ve Türkiye'de Kadının Eğitim Örgütlerindeki Yeri

Yarı nüfusu kadınlardan oluşan Türkiye'de kadınların istihdam edilme oranları yalnızca %34,4 olmakla birlikte bu oran erkeklerde %72,6 olarak hesaplanmıştır (TÜİK, 2018). Genel olarak gelişmiş ülkeleri bünyesinde barındıran Avrupa Birliğinde

⁵ Düzenlenerek kullanılmıştır. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf

ise bu oran %60'ları bulmaktadır. Türkiye'de hakimlerin %36,9'u, polislerin %5,5'i ve profesörlerin %28,7'si kadındır. Kadın çalışanların oranı bazı mesleklerde daha yüksek gibi algılsa da bu oranlar olması gerekene göre yeterli değildir. Hali hazırda kadın istihdam yeterli değilken kadın yönetici sayısının yeterli olması beklenen bir durum değildir ki realitede de kadın yöneticilerin sayısı oldukça azdır. Bu konuda en vahim istatistik, %9,4 ile kamu sektörü kadın yönetici oranıdır ki kamu sektörü merkezi yerleştirme ile atama yapan ve cinsiyet eşitliğinin sağlanması zorunlu alanlardan biridir. Kamu sektöründe erkek yönetici ile kadın yönetici arasındaki fark 5,3 kat olarak hesaplanmıştır (TÜİK, 2018). Şu halde, TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) verilerine göre (2018), her beş erkek yöneticiye karşılık bir kadın yönetici bulunmaktadır. Kadınlar hem çalışma yaşamında hem de üst yönetim kademelerine geçişte ciddi sorunlar yaşamaktadır. Türkiye'de pek çok sektörde cinsiyetler arası dengeli bir dağılım bulunmamakta ve denge erkeklerin lehine ağırlıklı olmaktadır. Birkaç sektör dışında kadın istihdam ve kadın yönetici sayı ve oranları oldukça düşüktür.

Bu çalışmanın örneklemini oluşturan eğitim örgütlerinde genel seyrin aksine bir durum göze çarpmaktadır. Öğretmenler arasında kadın öğretmen sayı ve oranı erkek öğretmen sayı ve oranından yüksektir. Buna rağmen eğitim örgütlerindeki yönetici pozisyonu olan okul müdürlüğünde kadınların oranı yalnızca %7,9'dur. Yarısından fazlası kadın çalışan olan bir sektörde yönetici kadın sayısının %10'u bile görememesi muhakkak araştırılması ve nedenleri ortaya konması gereken bir konudur. Bu ve daha önceki istatistikler ışığında kadınların çalışma yaşamı ve diğer sektörlerde olduğu gibi engellendiği ortadadır. Bu engeller arasında kadınların kendileriyle ilgili kısıtlamalarının yanı sıra örgütlerin etkileri de büyüktür. Öğretmenlik mesleği genel olarak kadının öncelikli görevi olduğu düşünülen annelik ve eş rollerine uygun bulunmaktadır. Bu genel algı, öğretmen tarafından benimsendiğinde içsel bir engel olurken; bu algı sebebiyle kadın öğretmenlerin okul müdürü yapılmaması dışsal bir engellemedir. Kadının yöneticilik yükünü taşıyamayacağı, yöneticiliğin gereklerini tam olarak yerine getiremeyeceği, kadın okul müdürlerinin aile ve çocuklarını ihmal edeceği gibi toplumsal mitler, hala yüksek ölçüde kabul görmektedir. Kadın öğretmenler üzerinde yapılan araştırmaların ortak sonuçlarına göre yöneticiliği bırakan kadın öğretmenler; ailevi, sosyal, kişisel özellikler, yönetimin işleme biçimi, sorun çözme teknikleri ve yıpranmayı yöneticiliği bırakma nedeni olarak göstermektedirler (Tok ve Yalçın, 2017: 354-357).

Eğitim örgütlerinde cinsiyetlere ilişkin veriler realiteyi açıkça ortaya sermektedir. 2017-2018 eğitim öğretim yılı itibariyle MEB bünyesinde toplam “1.143.093⁶” adet öğretmen görev yapmaktadır. Bir milyonu aşkın öğretmenin %43,35’i erkek, yüzde 54,3’ü de kadındır. Kadınların en yoğun çalıştığı eğitim sektöründe bile kadın-erkek arası fark çok açık değildir. Öğretmenlerden 656 bin 191’i temel eğitim kademesinde; %89,6’sı resmi okullarda ve %10,4’ü özel okullarda görev yapmaktadır. Temel eğitim kademesinde çalışan öğretmenlerin %60,8’i kadın, %39,2’si de erkek öğretmendir. Ortaöğretim düzeyinde görev yapan 333.040 öğretmenden %50,9’unu erkekler, %49,1’ini kadınlar oluşturmaktadır (MEB İstatistikleri, 2017).

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (2014) verilerine göre;

- ✓ 81 İl Milli Eğitim Müdürünün 2’si (%2,5)
- ✓ 859 İlçe Milli Eğitim Müdürünün 5’i (%0,6) kadındır.
- ✓ Okullarda görev yapan 37.369 okul müdürünün 5.436’sı (%14,6), 50.641 müdür yardımcısının 7.749’u (%15,3) kadındır.
- ✓ 81 İl Milli Eğitim Müdürü’nün 1’i (%1,23)
- ✓ 746 İlçe Milli Eğitim Müdürünün 3’ü (%0,40) kadın yöneticidir.

Eğitim örgütlerinde kadın yöneticiyi teşvik etmek adına 10 Haziran 2014 tarihinde çıkarılan 29026 sayılı kanununun 6 maddesinde düzenlemeler yapılmıştır. Kanuna göre, öğrencisinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürü kadın olmak zorundadır. Bu kurumlar ile yatılı kız öğrencisi olan kurumların müdür yardımcılarının en az biri kadın olmalıdır. Aynı kanunun 7.maddesine göre ise karma eğitim verilen ve okul müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan okulların müdür yardımcılarında en az biri kadın olmalıdır.

Türkiye Cumhuriyeti eğitim tarihinde kadın öğretmenlerin yeri ve emeği oldukça fazladır. Osmanlıdan kalan okulların pek çoğu kız öğrencilere ya kapalı olmuş ya da çok az sayıda kız öğrenci kabul ve mezun etmiştir. Cumhuriyet ilk kurulduğuyıllardan beri, tüm sektörlerde ve toplumsal alanda cinsiyet eşitliğini sağlamak adına özellikle eğitim sektöründe kadın eğitimciye önem vermiştir. Şu an kullanılan 1739

⁶ Rakam; toplam öğretmen, kadrolu ve sözleşmeli öğretmenleri kapsamaktadır.

sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda da eğitim sistemlerinin tüm kademe ve alanlarında cinsiyet ayırımı yapılamayacağı açıkça yer alır. Bununla birlikte Anayasada da eğitimde eşitlik ilkesi kabul edilmiştir. Eğitim tarihi boyunca kızların eğitimine ve kadın öğretmene büyük yatırımlar yapılsa da bugün eğitim örgütlerinde kadın öğretmen ve özellikle kadın yönetici sorunsalı devam etmektedir. Türkiye sosyal devleti yasalarında eğitim fırsat ve imkanları kadın ve erkeklere eşit olarak sağlanır ancak uygulamada okullaşma oranları, öğretmen sayıları gibi pek çok istatistiki gösterge kız çocukları aleyhindedir (Köroğlu, 2006: 30).

Tablo 8. Okul Türlerine Göre Müdür, Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı Sayıları

		DİĞER	İLKOKUL	MESLEK LİSESİ	OKUL ÖNCESİ	ORTAÖĞRETİM	ORTAOKUL	ÜSTÜN REHBER	YAYGIN EĞİTİM
Müdür	Erkek	6.180	2.395	453	1.923	4.343	149	1.286	16.730
	Kadın	225	207	547	60	137	15	41	1.232
	Toplam	6.405	2.602	1.000	1.983	4.480	164	1.327	17.962
Müdür baş yardımcı	Erkek	606	2.056	3	1.486	617	3	206	4.977
	Kadın	44	163	0	129	38	0	21	395
	Toplam	650	2.219	3	1.615	655	3	227	5.372
Müdür yardımcı	Erkek	10.604	7.854	350	3.416	8.496	192	2.689	33.602
	Kadın	1.413	1.486	520	723	1.063	43	320	5.568
	Toplam	12.017	9.340	870	4.139	9.559	235	3.009	39.170

Kaynak: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2014.

19.yüzyıl, Türkiye'de kadınlar açısından bir dönüm noktası olmuştur. Bu yüzyılda kadınların eğitimi, istihdamı, toplum içindeki konumu, ekonomik durumu önemsenmiş ve böyle kadınların sayıları artırılmıştır. Özellikle Cumhuriyet ile birlikte eğitilmiş, kültürlü, meslek sahibi kadın sayısında büyük artışlar yaşanmıştır. Öğretmenlik mesleğinde kadınların çoğunluk olması bu çalışmaların bugünkü sonucudur. Bununla birlikte kadınların öğretmenliği tercih etmelerinin ve

öğretmenlikte kadınların çoğunlukta oluşunun belli nedenleri vardır. Öncelikle öğretmenlik mesleğinin kadının öncülü sayılan rollerini aksatmadığı çarpık algısıdır. Öyle ki en kapalı ve muhafazakar toplumlar bile öğretmenlik mesleğini, kadının annelik görevinin bir uzantısı şeklinde görmektedir. Bu yerleşik algı, öğretmenlik mesleğine kadın talebini artırırken toplumun da bu meslekte kadın tercihini artırmaktadır. Aynı algı kadının öğretmenlikten okul müdürlüğüne geçişini de engellemektedir. Çünkü bu yargılara göre öğretmenlik tam bir kadın mesleği iken yöneticilik erkek işidir. Kadınların yoğun biçimde öğretmenlik yaparken okul müdürü ve eğitim yöneticisi kadınların oranının %7'lerde olması Türk eğitimi açısından büyük ve önemli bir problemdir (Taş, 2017: 498).

Genel olarak kadın okul yöneticilerinin toplum tarafından doğal karşılanmadığı ve aile sorumlulukları nedeniyle okul yönetimine daha az vakit ayırabildikleri kanısı yeni yeni kırılmaya başlamıştır. Kadın yöneticiler için söylenen pek çok afaki algının eğitim yöneticisi kadınlar için de söylendiği görülmektedir. Kadın okul yöneticilerinin; yöneticilik vizyonuna sahip olmadıkları, olayları ayrıntılı irdeleyemedikleri, yönetici özelliklerinin sınırlı olduğu, olaylara tek açıdan baktıkları yöneltelen eleştiriler arasındadır. Buna karşılık kadın okul yöneticilerinin; etkinliklerde, sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkilerde, okula bağlı toplamada, öğrenci-veli iletişimlerinde başarılı oldukları bilinmektedir. Ayrıca kadın yöneticiler toplum tarafından daha bakımlı ve zarif bulunmaktadır (Tok ve Yalçın, 2017: 362-364).

Kadın öğretmenler gerek öğretmenlik yaşamlarında gerekse yöneticilik pozisyonlarına geçişte pek çok engelle karşılaşmaktadır. Bu engellerin birbirlerini besler ve destekler nitelikte oluşu aşılmaolarını da güçleştirmektedir. Kadınların eğitim örgütlerinde karşılaştıkları engellerin beş boyutu şöyle açıklanabilir (Taş, 2017: 502):

- ✓ Ailevi sebepler kapsamında karşılaşılan kariyer engelleri,
- ✓ Toplumsal yapıda karşılaşılan kariyer engelleri,
- ✓ Çevre ve okul boyutunda karşılaşılan kariyer engelleri,
- ✓ Ekonomik sebepler boyutunda karşılaşılan kariyer engelleri,
- ✓ Yaş, eğitim, medeni durum ve çalışma saati boyutlarında karşılaşılan kariyer engelleri.

Eğitim örgütlerinde kadının duruşu, konumu ve kadın yöneticiyi anlamakta şüphesiz Cumhuriyet tarihi çok önemlidir. Türkiye'de kadınları eğitim konusunda ilk

atağa geçiren yenilik Tevhidi Tedrisat kanunudur. Bu yeniliği pek çok devrim izlese de en önemli gelişmelerden bir diğeri 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsüne bağlı açılan Pedagoji bölümüdür. Bu bölümün açılması, mesleğe yönetici yetiştirme bakımından bir dönüm noktasıdır. 1970 yılına kadar MEB merkez ve taşra teşkilatında yöneticilik yapan kişilerin çok büyük kısmı bu bölümden mezundur. Eğitim ve eğitim yönetimi, Cumhuriyet tarihinde her zaman önemli problemlerden biri olmuştur. Özellikle eğitim yönetici yetiştirmek pek çok kez Eğitim Şurasında gündem maddelerinden olmuştur. 14. Milli Eğitim Şurası, 1993 yılında yapılmış ve eğitim yönetimini bağımsız ele almış önemli bir basamaktır. Ardından 1998 yılında yetiştirme temeline dayalı eğitim yöneticileri atanmaya başlamıştır. Kadınların eğitim yönetimindeki pasifliklerinin fark edilmesi üzerine 18. Milli Eğitim Şurasında kadınların yönetici olması teşvik edilmiştir. Günümüzde ise eğitimde kadın yönetici hala bir sorundur ve eğitim yönetiminin bir mesleğe dönüşmesi fikirleri gündemdedir (Taş, 2017: 500-501). Türkiye'de kadın öğretmenlerin Kurtuluş Savaşı ve Cumhuriyete katkıları oldukça büyüktür. Kadın öğretmenler o yıllarda; kız çocuklarının okullaşma oranını ciddi düzeyde artırmış, Halk Dershaneleri ve Millet Mekteplerinde okul çağının dışındaki kadınlara yurttaşlık bilgisi ve okur yazarlık öğretmiş ve Cumhuriyet devrimlerinde en önde yer alarak yeniliklerin halka benimsetilmesini sağlamışlardır (Köroğlu, 2006: 25).

Kadınların eğitimdeki rolleri bugün de tarih boyunca da hep önemli olmuştur. Kadınlar, her çalışma alanında paylarını daha da artırma eğilimindedir ve okul yöneticiliği kadınların çoğu zaman ilgi duydukları bir alandır. Buna rağmen okul yöneticisi veya eğitim yöneticisi kadının sayı ve oranı oldukça düşüktür. Bu durum dünya genelinde de Türkiye ile paralel bir seyir izlemektedir. Dünyada da kadınlar eğitim örgütlerinde oldukça yoğun varlık gösterirken eğitim yöneticiliği pozisyonlarında yoğunlukları ciddi biçimde düşmektedir. Gerek ekonomik gerek kadın gerekse cinsiyet eşitliği konusunda iyi istatistiklere sahip ülkelerde dahi eğitim yöneticisi kadınların durumu pek parlak görünmemektedir. Örneğin Norveç'te eğitim örgütündeki kadın yoğunluğu %72 iken kadın eğitim yöneticisi oranı %25'tir. Bununla birlikte Norveç'in merkezi eğitim yönetiminde %91 erkek bulunmakta olup merkez eğitim yönetiminin yalnızca %9'unu kadınlar oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi bir medeniyet ve gelişmişlik devri Norveç'te bile kadınların eğitim yöneticiliği konusundaki durumları iç açıcı değildir (Şahin, 2008: 27).

2.2. Kariyer ve Kadın

Kariyer, insan yaşamında büyük bir yer tutan, ekonomik, sosyal ve psikolojik etki ve sonuçları olan önemli bir olgudur. Kariyer olgusu, kişilerin iş yaşamına yön veren bir yol haritası işlevindedir. Kişilerin iş yerinde sahip olacağı güç ve yetki, iş tatmini, kararlara katılım, takdir görme, aidiyet hissetme gibi iş yaşamında yer alan pek çok husus, kariyer seçimiyle şekillenir ve insan üstünde iş ve yaşama dair önemli etkiler bırakır. Kariyer, örgüt içi ve örgüt dışı iletişimlerde belirleyici olduğundan sosyal yönlü bir etkisi de mevcuttur. Kariyer bir süreçtir. Bu süreçte kişiler; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını doyumaya çalışır. Tıpkı sosyal yaşamda olduğu gibi iş yaşamında da bu basamaklardaki ihtiyaçları doyurabilen kişiler bir üst basamağa çıkar. Her bir basamak kişiye tatmin, başarıma hissi ve mutluluk olarak geri döner. İş yaşamında karşılanamayan bu gereksinimler ise bireye kırgınlık, umutsuzluk ve hayal kırıklığı olarak yansır. Bu negatif hisler; düşük iş tatmininden işten ayrılmaya kadar pek çok yıkıcı sonuç doğurur. Kariyerin bu gibi olumlu ve olumsuz sonuçları nedeniyle birçok boyut ve tarafı vardır. Kariyer kavramı kişisel bir olgu gibi algılansa da doğru yapılandırıldığında bireyler, örgütler ve yöneticiler için pek çok faydayı beraberinde getirir. Kariyer; iş tatmini, moral ve motivasyonda artış, kişisel sorumluluk duygusunun artması, gerçekçi beklenti ve hedeflere sahip olma, yeteneklerin iyi kullanılması, performansta artış, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz örgütsel çıktılarda azalma gibi hem bireye hem örgüte faydalar sağlar (Alaçam, 2014: 16-17).

Kariyer, insanların psikolojik ve sosyal yönden ilerlemeleri ile kişilerin kendini tanıması ve sınırlarını bilmesi adına faydalı bir kavramdır. Bireylerin başarı, sorumluluk alma gibi yetileri kariyer sayesinde yükselir. Kariyer kavramı kişiler için ilk adımda maddi ve somut katkıları ifade eder. Daha geniş çerçevede ise kariyer, kişilerin hayatlarını kendi arzuladıkları ideal noktaya taşır ve o noktada kalıcı olabilmelerini sağlar. Modern çağda değişen örgütsel göstergeler, piyasalar, çalışandan beklentiler kişileri işi bırakma, umutsuzluk, güvencesiz hissetme gibi negatif duygu durumlarına ve paniğe sevk eder. Kariyer tam da bu noktada etkinlik göstererek kişilere değişimi takip edebilme, ön görüde bulunma, plan yapma ve hazırlıklı olma imkanları sunar (Stevens, 1999:5).

Kariyer öz olarak kişinin iş hayatını planlama sürecini ifade eder. Bu planlama sürecinde kişiler çok fazla değişkenin etkisine maruz kalır. Kariyer sürecinde ilk adım

kişinin kendini ve yeteneklerini tanıyarak bu yönde bir kariyer tercihinin gitmesidir. İkinci basamak olarak kişi ilgi alanlarını belirleyerek kendi ilgi alanına giren işleri tespit edip yönünü oraya çevirmelidir. Kariyer sürecinde en önemli değişken ise kişiliktir. Dışa-ıçe dönüklük gibi kişilik biçimleri kariyer sürecinin gidişatına köklü olarak yön verir. Bununla birlikte kişinin kariyer sürecinin başında statü, sosyoekonomik durum, çevre gibi etkenlerden kaçması mümkün değildir. Görüldüğü gibi kariyer, çok detaylı ve sınırları oldukça geniş bir kavramdır. Peki kadının böylesi büyük bir arenada yeri neresidir ve kadın bu alanda nasıl bir duruş göstermektedir? Kariyer dünyasında kadınlar, erkeklere nazaran çok daha fazla değişkenle yollarına devam etmektedirler. Erkek egemen iş dünyası, kadını ne kadar geriye itelese de kadın, modern çağda artık erkekle yan yana durmayı istemektedir. Kadının bu istek ve amacı doğrultusundaki mücadelesi, bazı çevreler tarafından olumsuz karşılanmaktadır. Çünkü kadın, belli bir görev alanında rol oynaması gereken kişi gibi görülür. Bu toplumsal zihniyette kadın; öncelikli olarak iyi bir eş ve anne olmalıdır. Bu nedenle kadın ev, eş ve annelik rollerine odaklı bir yaşam kurmalıdır. Çalışma yaşamı ve kariyer, bu unsurların ardında bir önem sıralamasına konmalıdır. Oysa bu zihniyet erkekler için başka şartlar ön görür. Erkek için de iyi bir baba ve eş olmak söz konusu iken iyi babalık ve iyi eş sıfatları erkeğin eve kazanç getirmesiyle ölçülür. Dışarda çalışmak erkeğin doğal ve en önemli görevi gibi algılanır. Genel olarak az gelişmiş toplumlar bu zihniyete eğilimli durmaktadır. Şüphesiz toplumların bu kanıda olmalarında kültürel miras, gelenek-görenekler, din ve ekonomik durum gibi etken belirleyicidir ancak o başka bir çalışmanın konusudur. Bu çalışmanın konusu çerçevesinde önemli olan; kadınların kariyer süreçleri ve kariyer tercihlerinde toplumsal, sosyal, ekonomik ve kültürel etkenlerin daha fazla ve negatif yönlü etkide bulunmalarınıdır. Bu şartlar çerçevesinde kariyerlerine yön veren kadınların, yönetici pozisyonuna erişmeleri de oldukça güç olmaktadır (Alberalar, 2015: 23).

Sosyal ve toplumsal roller, kadının kariyerinde önemli yönlendirmelere sahiptir. Özellikle aile içi eş ve annelik rolü pek çok başarılı kadın yöneticinin, kariyerinin en başarılı ve yetkin döneminde işi bırakmasına neden olmaktadır. Bu durum kadınların kariyerlerinde kesintiye uğraması, kariyerinin sonlanmasına neden olduğu gibi kadının kariyerinde yükselmesine olumsuz etkiler etmektedir. Özellikle Avrupa ve İskandinavya'da kadınların çocuk bakma sorumluluklarına yönelik iş destekleri yaygındır. Ancak Türkiye'nin bu konuda pek atılgan, başarılı, etkin ve yaygın uygulamalara sahip olduğu söylenemez (Daft, 1991: 681).

2.2.1. Kariyer Kavramı

Kariyer oldukça eski bir kavram olup Türkçe'ye "carriere" sözcüğünden evirilerek gelmiştir. Carriere kökenini, Fransa'nın güneyinde bir kasabada konuşulan Roman kaynaklı Provençal dilinde araba yolu anlamına gelen carriera kelimesinden alır. Fransızcada ise kariyer; meslek, geçilmesi gereken mesleki pozisyon, diplomatik ilerleme ve hayatta izlenen yol gibi anlamlarda kullanılmıştır. Bugünkü anlamı da kelimenin kökeniyle bağdaştırılmaktadır (Bingöl, 2003:45). Kariyer kelimesi bugünkü kavram kapsamı olarak 16.yüzyılda bulunmuştur. Literatüre girmesi ve kullanılmaya başlaması ise ancak 1956 yılında mümkün olmuştur. Anne Roe tarafından 1956 yılında yazılan "Meslekler Psikolojisi" adlı kitap, kariyer kelimesinin kullanıldığı ilk bilimsel metindir. Sonrasında "Kariyer Psikolojisi" adlı kitabında Donald E. Super, 1957 yılında, kariyer kavramını belirgin biçimde açıklamıştır. Sonrasında 1963 yılında Tiedeman ve O'Hara "Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlaması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi", 1964 yılında Borows "Endüstri Sosyolojisi" ve 1966 yılında John Holland "Meslek Tercihi Psikolojisi" gibi çalışmalarla kariyer kavramını geliştirmişlerdir (Aytaç, 1997:11-12).

Kariyer genel olarak yaşam, iş ve meslek alanlarında kullanılır. Sözlük anlamı; Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık demektir (TDK, 2018). Kariyer kavramı, yönetim biliminde biraz daha değişik bir anlamla kullanılarak; kişinin iş hayatı boyunca edindiği iş pozisyonlarının bir dizini olarak ifade edilir. Kariyer çoğu zaman meslekte ilerleme, gelişme, hayatın akışı içinde birbiri ardına sıralanmış işler, meslek ve işle ilgili kişisel olarak sahip olunan tüm davranış ve tutumları da ifade eder. Kariyer kavramı tam olarak 1970'lerde incelenmiş ve iş dünyasına giriş yaparak kullanılmaya başlanmıştır. İş dünyası içerisinde kariyer, ilk olarak mesleki rehberlik kapsamında değerlendirilmiş daha sonra kişilerin daha etkin istihdam edilmesi konusuna yönelmiş ve etkinliğini artırmıştır. 1980'li yılların sonu ve 1990'ların başı itibariyle başlayan örgütsel yenilenme dalgasıyla kariyer kavramı insan kaynakları alanına geçmiş ve hızlı biçimde yükselmiştir. İnsan kaynakları alanı kariyer kavramını detaylandırmış, uygulamada etkin kılmış ve önemini anlaşılmasını sağlamıştır (Alaçam, 2014: 15-16).

En yalın tanımıyla kariyer; kişinin çalışma hayatı boyunca üstlendiği işlerin tamamı ve işyerindeki rolüne ilişkin amaç, duygu, beklenti ve arzularını kapsar. Bu istekler çerçevesinde kişinin eğitilmesi ve sahip olduğu yetenek, beceri ve bilgilerin

mesleğe yöneltilecek ilerlenmesinin sağlanmasıdır. Kariyer, kişinin işinden beklentileri, yetenekleri ve hedeflerinin bir toplamı olarak izlediği yoldur (Yalçın, 1999:105). Her kariyer bireye has bir süreci ifade eder. Kariyerler kişilere özeldir ve kişinin yaşamı boyunca yaptığı seçimlerin tamamından meydana gelir. Kişi ve çevrenin karşılıklı etkileşimi kariyer sürecinin dinamiklerinden biridir. Kariyer süreci, kişinin işgücüne girmek için yaptığı etkinlikler ve sonrasında çalışan olarak gerçekleştirdiği resmi etkinlikleri kapsar. Tamamen bireysel olan kariyer, kişilerin yaşamları boyunca oynadıkları tüm rolleri içermektedir. Bu nedenle etkili kariyerler genel olarak yaşamdaki rollerin bütünleşmesi yöntemine bağlıdır. Öz olarak kariyer, yaşam deneyimlerinden anlam çıkarma çabalarının göstergesidir. Kariyere en doğru bakış açısı kariyerin sınırsız olduğunu kabul etmektedir (Niles ve Harris-Bowlsbey, 2013: 36).

Farklı araştırmacılar kariyer kavramını şöyle tanımlamaktadır:

- ✓ Bireyin yaşamı boyunca içinde bulunduğu tüm işler (Sabuncuoğlu, 2000: 148).
- ✓ Kişinin yaşamı boyunca iş hayatında deneyimlediği gelişmeler dizini (Şimşek vd. 2007:11).
- ✓ İş hayatı sürecince işle bağlantılı olarak edinilen deneyim ve yine iş hayatına yönelik kazanılan tutum ve davranışlar (Besler ve Oruç, 2010: 25).
- ✓ Bir iş görenin çalışma yaşamı boyunca izleyebileceği bir görevler dizisi (Karataş, 2010: 142).
- ✓ Çalışanların bir ya da daha fazla işletmede çalışması sonucunda kazandığı deneyimlere paralel olarak gelişim sürecini ya da kişinin zaman içerisinde gelişmekte olan iş deneyimlerini ifade etmektedir (Aydemir, 2012: 112).
- ✓ Bir kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi (Can ve Kavuncubaşı, 1995: 159).

Kariyer süreci kişilerin iş yaşamı boyunca işleriyle ilgili ilerlemelerini, bilgi ve tecrübe edinmelerini kapsar. Kişiler kariyerlerine genç yaşlarda başlarlar ve emekli olana kadar ilerleme, deneyim ve yetenek kazanarak mesleklerini sürdürürler. Bu meslek hayatı sürecine kariyer denir. Çalışma yaşamı içerisinde kişi, kendini bir alana yönlendirir ve bu alanda kendini yetiştirerek uzmanlık kazanır. Girişilen bu işte ilerlemek de işle ilgili arzulardan biridir. Kariyer bu yönüyle meslekte ilerlemeyi de

kapsar. Kişinin işiyle ilgili tüm beklenti, çaba, istek, yetenek ve deneyimleri kariyer kavramının bir parçasıdır. İş değiştirme, örgüt değiştirme, alınan eğitimler, terfi, ödül, fırsatlar ve tercihler kariyer sürecinin doğal unsurlarıdır (Alberalar, 2015: 16).

Pek çok insan kariyer denildiğinde dikey bir yükselmeyi aklına getirir. Kariyer meslekle ilgili yalnızca dikey bir yükselme, başarı elde etme, ilerleme gibi hareketleri kapsamaz. Kariyer kişilerin çalışma hayatı boyunca yaptıkları tüm fiilleri kapsayan geniş ölçekli bir kavramdır. Kariyerin çok yönlü yanlarından biri; birey, işi ve örgütü arasındaki dinamik ilişkidir. Bu yanıyla kariyer, bireysel olduğu kadar örgütsel de bir özellik kazanır (Bolat ve Seymen, 2003:7). Çok yakın bir tarihe kadar kariyer ilerleme ve dikey mesleki hareketlilik olarak kullanılmıştır. Yeni yaklaşımlar kariyeri, ilerleme ve işle ilgili kişiye bilgi edindiren tüm süreçler olarak ele alır. Kariyer uzun bir süreçtir ve bu süreç boyunca edinilen tüm bilgi, deneyim, uzmanlık ve ilişkiler toplamı kariyeri meydana getirir. Yalnızca dikey mesleki hareketlilik, kariyer kavramını karşılama yavan, yetersiz ve eksik kalır. Kişi kariyeri içerisinde örgüt ve iş değiştirmek, ara vererek eğitim almak için daha alt pozisyonlara razı olmak gibi kararlar da verebilir. Tüm bu yatay, dikey ve serbest meslek hareketleri kariyer sürecinin içinde gerçekleştiğinden kariyer kavramının tüm mesleki hareketleri kapsamaması daha mantıklıdır. Kariyerle ilgili yanlış anlaşılan bir nokta da örgütsel kariyerle ilgilidir. Genelde kariyer denince, örgütlerin çalışanlarına çizdiği tek yönlü bir denetim akla gelir. Kariyer, kişinin ve örgütün birlikte sorumluluk ve etki sahibi olduğu çok yönlü, kompleks ve uzamsal bir süreçtir. Kariyer kavramının doğru anlaşılması için şu hususlara dikkat etmek gerekir (Şimşek vd., 2004: 12-14):

- ✓ Kariyer kavramı yalnızca üst statü ya da ilerleme imkânları olan işleri yapan bireylerle ilgili değil, örgütte çalışmakta olan her seviyedeki çalışanla da (çaycı, sekreter gibi) ilgilidir. Yani örgütte en alt seviyedeki çalışandan en üst seviyedeki çalışana kadar herkesin kariyeri olabilir.
- ✓ Kariyer kavramının sadece yukarıya doğru ilerlemek olduğu düşüncesi doğru değildir çünkü kariyer, örgütte dikey yükselmenin yanında şu anda yaptıkları işten mutlu olan ve yükselmek istemeyen çalışanları da kapsar.
- ✓ Kariyer kavramı yalnızca bir örgütte işe girme veya o işte yükselme değildir. Bir kişi farklı örgütlerde ve farklı alanlarda kariyer yapabilir.

- ✓ Kariyer kavramı; hem örgüt çalışanının kendi çalışma yaşamı, planlaması ve denetiminde söz sahibi olması hem de örgütün çalışanları üzerindeki etkilerini ifade etmektedir.

Kariyer konusunda kabul edilen modern yaklaşımlar, kariyer olgusunu çok yönlü ele alır. Kişinin yetenek ve ilgilerindeki olası değişimler ile iş ortamındaki değişimler ve işle ilgili bireyin değerlendirmeleri modern kariyer kavramının değişken niteliğini oluşturur. Modern kariyer algısında kişinin kariyeriyle ilgili yönlendirici mercii klasik kariyer kavramının aksine örgüt, yönetici veya işletme kariyer politikaları değil kişinin bizzat kendisidir. Kariyerle ilgili esas sorumluluk kişilerdedir. Kişinin karakteristiği kariyere yön veren en önemli etkidir. Bu nedenle her bireyin kariyeri farklı işler, mevkiler ve deneyimler barındırır (Noe, 1999: 331).

2.2.2. Kariyer Gelişimi ve Kariyer Değeri

Kariyer, modern çağda yaşayan her insan için pek çok farklı açıdan fazlasıyla önem taşır. Öncelikle kariyer, bireyin kimliği, toplumsal durumu ve statüsünü oluşturan ve belirleyen temel değişkenlerden biridir. Kariyer insan yaşamındaki odak noktalarından ve dolayısıyla anlam oluşturan bir olgudur. İnsan ilişkileri vesilesiyle sosyal bir anlam yaratmadan yetenek ve becerilerin toplamı olmasından ötürü kişisel anlama kadar birçok farklı boyutta kariyerin etkileri açıktır (Sarı ve Çevik, 2009: 65). Kariyer, yaşam boyunca süren ve her türlü etkiye açık bir süreç olduğundan gelişen ve değişen bir yapıdadır. Bu nedenle kariyerle ilgili çabaların bilinçli, sistemli ve uzun dönemlere yayılacak biçimde ön görülmesi sarf edilmesi gerekir (Yaylacı, 2007: 123).

Kariyerini geliştirmek isteyen kişiler ve çalışanlarına kariyer sunmak isteyen örgütler, eğitim imkanlarını artırmak ve performansını yükseltmek gayesinde olurlar. Böylece kariyer geliştirme kavramı ortaya çıkmış olur. Kariyer geliştirme; eğitim, kendini yetiştirme ve deneyim kazanma yollarıyla kariyerin planlanması ve planların hayata geçmesini sağlamak demektir. Kariyer geliştirme için duygusal ve entelektüel beceriler artırılır. Kariyer kişinin yaşamı boyunca bitmeyen bir süreç olduğundan kariyer geliştirme de ömür boyu devam eder. Kariyer geliştirmede kullanılan ve kişilere, örgütlere göre değişiklik gösteren pek çok farklı yöntem vardır. Mentorluk programları, seminerler, iş yerinde geliştirme, iş rotasyonu, kariyer atölyeleri, danışmanlık sağlama, personel güçlendirme gibi pek çok kariyer geliştirme yöntemi

kullanılır. Kariyer geliştirmenin kişisel olduğu kadar örgütsel etki ve sonuçları da vardır. Yaşam değerini artırmak, iş tatmini sağlamak, itibar, statü, gelir gibi kazanımlar kişisel kariyer geliştirme amaçlarıyken; verimliliği artırmak, örgütte yönetici potansiyelini yükseltmek, örgütsel bağlılığı artırmak, motivasyonu yükseltmek gibi amaçlar da örgütsel kariyer geliştirme nedenleridir. Pek tabi kariyer geliştirmede esas sorumluluk kişinin kendisine aittir ancak yöneticiler ve örgüt de kariyer konusunda büyük paya sahip olduğundan kariyer geliştirmede önemli görevleri mevcuttur (Alaçam, 2014: 19-20).

Kariyer geliştirme aynı zamanda örgütsel bir yönetim konusudur. Kimlerin yükseleceği, ödülleri, pozisyon değişiklikleri gibi tüm konular insan kaynaklarının kariyer yönetimi dahilindedir. Bu nedenle kariyer ve kariyer geliştirme hem kişisel hem örgütsel bir konudur. Örgüt kariyer geliştirme ile yetenekli işgücünün örgütte kalıcılığını artırmak ister, örgütsel etkinliği yukarı taşıma gayretindedir. Örgütler kişiye ve işe yönelik olmak üzere iki farklı kariyer geliştirme sistemi kullanmaktadırlar (Yüksel, 2000: 24).

Kariyer geliştirme; örgüt çalışanının bilgi birikiminin artırıldığı, yetenek ve kişiliğin yetiştirildiği, sosyal ve teknik donanımların edinildiği çok yönlü bir süreçtir. Kişiler, kariyer geliştirme sürecinde, becerilerini geliştirerek mevcut birikimini hem kendisinin hem örgütün yararına kullanmayı amaçlar. Bu yönüyle kariyer geliştirme, örgüt ve kişi arasında kazan-kazan ilişkisine dayanır. Kariyer geliştirme sürecinde bireyin yetenek ve becerilerinin gelişimi esastır ve her birey birbirinden farklı olduğundan örgüt, her çalışan için değişik destekler vermiş olur. Örgütler çalışanlarına çeşitli fırsatlar sunarak kariyer geliştirmelerine destek olur ve bu yolla çalışanların motivasyon, iş tatmini, verimliliklerini artırır. Kariyer geliştirme sürecinde kişilere has güçlü/zayıf yönler, örgütün potansiyeli, ihtiyaç ve gereksinimleri titizlikle tespit edilmelidir. Kişinin kariyer geliştirme ihtiyaçları ile örgütün mevcut destekleri ve sonuçta edinilen faydaların karşılıklı uyumlu olması gerekir. bu noktada karıştırılmaması gereken en önemli husus, kariyer geliştirmenin bir personel değerlendirme değil personelin potansiyelini açığa çıkarmak olduğudur (Alberalar, 2015: 18).

Tablo 9. Kariyer Geliştirmede Sorumluluklar

Çalışanın Sorumlulukları	Yöneticilerin Sorumlulukları	Örgütün Sorumlulukları
---------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> -İlgi alanlarını, yeteneklerini ve kişisel değerlerini değerlendirmek -Kariyerle ilgili verileri ve kaynakları araştırmak -Yöneticilerden kariyer gelişimi için bilgi almak. - İşindeki performans gerekleri ve hedeflerin oluşturulmasında ve yerine getirilmesinde yardımcı olmak. -Gerçekçi öz değerlendirmelerde bulunmak. 	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanları kendi kariyer geliştirme sorumlulukları konusunda desteklemek. -İş gereklerini ve sorumluluklarını belirlemek ve anlatmak - Çalışanların kariyer gelişimi için kurumsal kariyer yönetim sistemi oluşturmak ve geribildirim vermek - Alt düzey çalışanlarla kariyer geliştirme tartışmaları yapmak -Çalışanların gelişme planlarını yerine getirmesinde yardımcı olmak. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerçekçi bir kariyer gelişimi için örgütün misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini anlatmak - Kariyer gereksinimleri, örgütsel seçenekler, fırsatlar vb. hakkında bilgi sağlamak - Kariyer geliştirme görüşmelerini etkin bir şekilde düzenlemek ve uygulamak. -Çalışanların kariyer geliştirme görüşmelerini değerlendirme ve uygulama konusunda yöneticilerin eğitimini sağlamak. -Çalışanlara gelişme için gerekli kaynakları sağlamak - Yöneticilerin kariyer geliştirmedeki rol ve başarılarını değerlendirmek.
--	--	--

Kaynak: Alaçam, 2014: 21.

Kariyer ve kariyer geliştirme ilk ve temel olarak bireye bağlıdır. Birey, gerekli eğitimleri alıp, kendi yetenek ve becerilerinin farkında varıp, iş dünyasında yerine aldıktan sonra örgüt devreye girer. Kişinin bu bireysel yönelim süreci, kendini gerçekleştirme yoludur. Birey, kendini gerçekleştirme ihtiyacı içinde, kariyerini geliştirmek, ilerlemek ve yükselmek ister. Kariyer geliştirmenin örgütsel boyutunda ise bireyin yapmak istediklerini örgüt içinde nasıl gerçekleştireceği yer alır. Bireyin örgüt içinde ulaşmak istediği yer, nasıl ulaşacağı, ne şekilde ulaşacağı ve bu amaca ilerlerken nelere ihtiyacı olacağı örgütün sorumluluğundadır. Örgüt bu sorumluluğunu yerine getirirken çalışanlarla iyi iletişim kurulmalı ve kişiler doğru danışmanlık hizmetiyle bilgilendirilerek ilerlemeleri sağlanmalıdır (Taşlıyan, 2011: 233).

Çağdaş örgüt kuramları, insan faktörüne yüksek önem verir. Çünkü işletmelerin yükselişleri veya düşüşleri insan faktörüyle doğrudan ilgilidir. Bu nedenle çalışanların kariyer geliştirmesi insani bir hak ve ihtiyaç olmakla birlikte örgütsel bir işbirliğidir. Ayrıca, insan sermayesinin bu denli önem taşıdığı modern örgütlerde her kişi işini en iyi şekilde yapabilmek için kendini sürekli geliştirmekle yükümlüdür. Bu noktada kariyer geliştirme hem kişisel gelişme ve ilerlemede hem örgütsel çıktılarının pozitif sonuç vermesinde oldukça önemli bir kavramdır (Dağlı, 2007:184).

Kariyer geliştirme; kişinin arzu ettiği kariyer hedefine ulaşması için gerekli tüm

faaliyetler, eylemler ve programları kapsar. Kariyer geliştirme kişilerin sosyal ihtiyaçları, kişisel tatminleri, yaşam kalitesi algıları ve mutlulukları için önemli bir değişken iken örgütlerin insan kaynağını koruyup geliştirmesinde etkin bir yöntemdir (Şimşek ve Öge, 2009: 89). Kişiler, kariyer geliştirme ile yeteneklerini geliştirme, değerlendirme ve genişletme imkanı bulduklarından gerçek kariyer amaç ve hedeflerine ulaşmada imkan ve fırsatlar yakalarlar. Kariyer geliştirmenin temel birkaç amacı şöyle sıralanabilir (Akoğlan, 2009: 37):

- ✓ İşletmenin verim kaybının azaltılması,
- ✓ Onaylanmış hedeflerin ve eylemlerin benimsenmesini kolaylaştırılması,
- ✓ Çalışanların gerginliğinin azaltılması ve psikolojik tatminin artırılması,
- ✓ Örgüte sadakatin oluşturulması, örgütsel değerlerin artırılması
- ✓ Kadınlara ilerleme ve gelişme fırsatının verilmesi,
- ✓ Kalitenin tanımlanmasında yardımcı olunması,
- ✓ Örgütsel yeteneğin geliştirilmesi,
- ✓ Çalışanlara örgüt basamaklarındaki ilerlemenin sağlanmasıdır.

Bireyler, kariyer geliştirme sürecinde kariyerlerini ileriye taşıyacak yöntemlere odaklanarak ilerleme sağlamayı amaçlarlar. Kariyer gelişim kuramları zamanla yaşam/kariyer yönetim süreçlerine odaklanmıştır. Kariyer süreci günümüzde, kariyer stratejileri ve hedefleri üzerine yoğunlaşan birey odaklı bir süreçtir (Bacdayan, 2001: 589). Yaşam boyu kariyeri ilerletmek için girişilen her faaliyet ve çaba kariyer geliştirmenin bir parçasıdır. Birey-grup etkileşimi, her örgüt ve işletme için çok önemlidir. Birey-grup ilişkisi zamanla uyumunu yitirebilir, örgüt veya kişi değişimi yakalayamayabilir, fayda ve amaç senkronizasyonu bozulabilir veya çok farklı ve ön görülemez sebeplerden dolayı kişi ile örgütü arasındaki ilişki denetimli olmalıdır. Kariyer geliştirme bu noktada işlevsellik gösteren bir olgudur. Kariyer geliştirme ile birey geliştirilirken amaçlar, iş pozisyonları, yetenekler, ihtiyaç ve beklentiler odak noktaya koyulur. Böylece kariyer geliştirme birey-örgüt arasında bir uyumlaştırma aracı haline gelir. Kariyer geliştirme uygulamaları örgütlere göre değişir. Örneğin bazı örgütler kariyer geliştirmeyi yönetici pozisyonlarına yoğun biçimde uygularken bazı örgütlet tüm üyelerini bu programlara dahil ederler. Araştırmacılara göre kariyer geliştirme programlarına tüm çalışanlar dahil edildiğinde toplam örgüt başarısında

artış olmaktadır (Batur, 2014: 17).

Kariyer geliştirme, mesleğe göre farklılaşan bir unsurdur ve her meslek için kariyer geliştirme şartları aynı gelişmemektedir. Örneğin bir akademisyenin kariyer geliştirme seçenek ve imkanları daha fazla iken bir memur için bu seçenek ve imkanların aynı derecede çok oluşundan bahsedilemez. Öğretmenlik mesleği ise kariyer geliştirme konusunda idealist yanı kuvvetli bir meslektir. Günümüzde öğretmenler, pek çok seminer, kurs ve görevlendirme ile kariyerlerini geliştirebilmektedirler. Ancak öğretmenleri kariyer geliştirmeden uzak tutan pek çok koşul bulunur. Mesleğe ilgisizlik başta olmak üzere yüz yüze etkileşimlerin sağlıklı gerçekleştirilememesi, başarısızlık kanaati, öğrencilerle kurulan ilişkinin istenilen kalitede olmaması, çabalara sonuç alamama, düşük güdülenme, öğrencilerin geleceğine yönelik alınan sorumlulukların az oluşu, okul destek hizmetlerinin duygusal ve akademik yönden yetersiz olması gibi unsurlar öğretmenleri kariyer geliştirmeden uzak tutmaktadır (Elma, 2003: 56). Öğretmenlerin mesleklerine ilgiyi artıracak, tükenmişlik ve yabancılaşma gibi meslekten uzaklaştıran duygu durumlarını ekarte edecek uygulamalar büyük gereksinimdir. Kariyer geliştirme, bu noktada iyi bir çözümdür. Kariyer geliştirme; öğretmen, öğrenci, çalışma şartları ve örgütü bir arada değerlendirerek bir ilerleme rotası çizmesi bakımından öğretmenlik mesleği için önemli bir olgudur. Kariyer geliştirme ile öğretmenler kendileri gelişerek eğitim sisteminde de iyileşmeyi sağlayacaktır (Gündüz, 2010: 134).

Öğretmenlik mesleğinde kariyer geliştirme uygulamalarının etkin olmayışı yalnız ülkemiz açısından değil dünya açısından bir problem durumundadır. Türkiye'de kariyer geliştirmeden evvel öğretmenlik mesleği açısından pek çok sorun bulunmaktadır. İsveç, Hollanda, Almanya, İngiltere, Danimarka gibi kalkınmış ülkelerde de öğretmenlik mesleğiyle ilgili nitelik ve nicelik sorunları olması dünya genelinde öğretmenlik mesleğine ilişkin kariyer problemleri olduğunu gösterir. Bahsi geçen kalkınmış ülkelerde; gençlerin öğretmenlik mesleğinin ücretini az bulmaları, öğretmenliği yüksek statülü bir meslek olarak görmemeleri, kariyeri parlak olmayan meslek sınıfına koymaları ve kadın mesleği olarak algılamaları öğretmenlik mesleğinin temel sorunlarını oluşturmaktadır (Bruinsima ve Jansen, 2010: 185).

Kariyer seçmede ve geliştirmede en önemli unsurlardan biri ise kariyer değeridir. Kariyer değerleri kişinin meslek seçimine yön verir. Kariyer değerleri, mesleki benlik kavramı demektir. Kişinin sahip olduğu kariyer değeri; yetenek temelli, ihtiyaç temelli ve değer temelli olmak üzere üç boyutta incelenir. Kişi sahip olduğu

kariyer değerine yönelik bir meslek ve kariyer seçimi yapar. Kişinin mesleki yetenekleri olarak açıklanan teknik-fonksiyonel, yönetsel yetkinlik ve girişimci yaratıcılık gibi temel değerler, kişinin işi ve icra etmesi konusunda yönlendirici rol oynar. Yani bu değerler iş ve iş yapma ile ilgilidir. Otonomi-bağımsızlık, yaşam tarzı ve güvenlik-istikrar kariyer değerleri ise kişinin ihtiyaç ve güdülerini kaynak alır. Bu kariyer değerleri, kişisel yaşam ile iş ortamını uyumlaştırmak zorunluluğunu ortaya çıkarır. Kendini adama-hizmet, saf meydan okuma gibi kariyer değerleri ise kişinin değer yargılarıyla ilgilidir. Bu değer yargılarına bağlı oluşan kariyer değeri, meslek ve örgüt ile uyuşan bir kişilik gerektirir. Kişinin temel değerleri, yetenek ve kabiliyetler ve kişinin ihtiyaç ve güdeleri birleşerek kariyer değeri kavramını oluşturur. Kariyer değeri dinamik bir yapıdadır. Yani kişinin işi ve yaşamla ilgili deneyimleri arttıkça kariyer değeri de kendini günceller (Batur, 2014: 47-48).

Kişilere göre farklılık gösteren kariyer değerleri, kişinin yapacağı iş ve mesleği belirleme özelliğine sahiptir. Kariyer değerlerinin; kişilerin kariyer seçimleri, iş ve meslek tercihleri ile bunları icra etmesine yaptığı etki kısaca şöyle açıklanabilir (Barutçugil, 2004: 324-331; Şimşek, Akgemci vd., 2007: 10-15):

➤ **Teknik Fonksiyonel Yetkinlik (TFY):** kariyer seçiminin yapılması ilk olarak teknik ve fonksiyonel yeterliğe göre olur. Bu kariyer değerinde birey seçeceği işte teknik becerilerini göstermek ister. Bu kişiler genel olarak bir işi yapmaya yönelik yetiştirilirler ve işe başladıklarında da bu yetenek ve becerileri kullanmaya devam etmek isterler. Yetenek alanlarından uzaklaşmak ve/veya yönetim pozisyonlarına gelmek bu kişiler açısından arzu edilen bir durum değildir. Teknik-fonksiyonel kariyer değerine sahip kişiler için meslekte gelişmek mesleki yeteneklerinin gelişmesi demektir. Gelişmeyi, organizasyon aracılığıyla yükselmek olarak algılamazlar. Bu nedenle işle ilgili gelecek planlarını da işin niteliğini baz alarak yaparlar. Kesin işleri sever ve kariyer planlarını bu doğrultuda yönlendirirler. Yeteneklerini mesleklerinde kullanırlar ve uzmanlaşırlar. İşlerini becerilerine göre seçtikleri için mesleklerindeki sorunları yeteneklerini kullanarak kolayca çözerler. Teknik ve fonksiyonel açıdan diğer çalışanları yönetme istekleri olsa da bu genellikle kaçındıkları bir tutumdur. Alanında uzmanlaşmak bu kişiler için para ve terfiden daha kıymetlidir. Yetenekli oldukları alanda uzmanlaşmak ve en iyi olmak gibi bir gayeleri olduğundan mücadeleciler bir yapıları olur. İşe ve göreve yönelik

olurlar. Bu kişilerin alan deęiřtirmesi yeteneksiz hissederek iř tatmininin dūřmesine neden olur. Teknik yeteneklerini artırdıkları alanla bir kimlik duygusu meydana getirirler.

- **Genel Yönetmel Yetkinlik (GY):** bu kariyer değerindeki kişiler, bireylerin ve fonksiyonların organize edilmesi, yönetilmesi ve koordinasyonuna ilgi duyarlar. Bu nedenle genel yönetmel yetkinlik kariyer değerine sahip kişiler öncelikli iş hedefi olarak; idari yetenek, kişilerarası yetenek, analitik yetenek ve duygusal yetenek gibi idari becerilerini geliştirmeyi seğerler. Bu değere sahip kişiler, örgütte yönetim pozisyonlarına talip olurlar ve örgütteki yükselme ve terfi imkanları onlar için önemli bir kriterdir. Örgütler bu değerdeki kişilere terfi ve yükselme imkanlarıyla çalışanlara yön verme yetkisi vererek bu kişilerin kariyer gelişimlerini sağlamaktadırlar. Bu kişiler uygulamada bölüm sorumlusu, amir, müdür gibi yöneticilik pozisyonlarında bulunurlar.
- **Otonomi ve Bağımsızlık (OB):** bu değerdeki kişiler, sınırlama ve kısıtlardan hoşlanmazlar. Bu nedenle örgütsel sınırlamalar altında çalışmak istemezler. Kariyerlerine yön veren ana faktör serbest hareket edebilme özgürlüğüdür. Genellikle tek çalışmayı isterler. Örgütsel sınırlamalar, yasaklar yerine mesleklerini hür biçimde sürdürecekleri çalışma ortamlarını tercih ederler. Mesai saatleri, yönetici, örgüt gibi kendilerini kısıtlayacak bağımlılıklardan ve belirlenen bir çerçevede çalışmaktan uzak dururlar. Uygulamada bu kişiler genellikle işlerinden ayrılarak bağımsız çalışabilecekleri iş ortamları ararlar ya da kendi işlerini kurarlar. Bağımsızlık istekleri nedeniyle büyük ölçekli işletmelerde küçük alanlarda çalışmak yerine küçük ölçekli işletmelerde özgürce çalışmak kariyerini seğerler. Kendi hız ve amaçlarıyla çalışmayı sevdiklerinden iş programı ve iş hızını kendileri belirlerler. Bu kişiler genellikle akademik kariyer, yazarlık ve kendi işlerini yapmak gibi seğeneklere yönelirler.
- **Güvenlik ve İstikrar (Gİ):** iş ve istihdam güvencesi bu kariyer değerine sahip kişilerin öncelikli kriterleridir. Çalıştıkları örgütte işten çıkarılma korkusu olmadan çalışmak ve istikrarı sağlamak bu kişiler için önemlidir. İnsanların çoğu bu kariyer değerine sahiptir. Genellikle kişiler güvende hissettikleri ve iş güvencesi olan işleri yapma eğilimindedirler. Sabit ve tahmin edilebilir işler güvenlik ve istikrar kariyer değerindeki kişiler içindir. Bu kişiler için yüksek maaş, rahat çalışma ortamı, mesai saatleri, hafta izni gibi işin yapma şekli olan unsurlar işin doğasından daha büyük

önem taşır. Organizasyonel işlerin çoğu bu kişilere uygundur. Uygulamada pek çok işletme çalışanlarının teknik/fonksiyonel ile güvenlik ve istikrar kariyer değerlerine sahip olmasını istemektedir. Sabit bir maaş, kıdeme göre ücretlendirme, sigorta, sağlık ve emeklilik güvenceleri bu kişilerin işle ilgili dikkat ettiği temel kriterlerdir. Bu kişiler için terfiler önemlidir. Çünkü terfiler bu kişilere göre örgütteki yerini eskiye göre daha fazla garanti etmek anlamı taşır. Terfi ile geleceği bir üst statü, kendi güvenliğini tam olarak sağlayamazsa bu durumu kabul etmez. Bu kişilerin terfi anlayışını; bir örgütte en çok performansı gösterenin yükselmesi üzerine kuruludur ve istikrar sevmelerinden ötürü örgütsel bağlılıkları çok yüksek olur.

- **Girişimcilik ve Yaratıcılık (GY):** bu kariyer değerine sahip kişiler, gelişmekte olan bir organizasyona dahil olurlar veya kendileri bir girişim kurarlar. Bu kariyer değerinin en önemli özellikleri ürün ve hizmet üretmek, bilgi becerilerini bu yönde kullanmak ve yeni işletmeler kurmaktır. Bu kişiler, yaratıcılık yeteneği ile motive olurlar. Kendi yeteneklerini kullanarak, kendi işini kurmak ve kendi risklerini almak, engelleri kendisinin aşması bu kişilerin kariyer gayesidir. Kendi işlerini kurmak ve gelecek fırsatları değerlendirmek aşamasında başka işletmelerde çalışsalar da kendi işlerini kuracakları günü beklerler. Kendi girişimleri pek başarılı olmaz ise dayanabildikleri son noktaya kadar kendi girişimlerinden vaz geçmezler. Yetenek ve çabalarının sonunda girişimlerinin finansal başarıya ulaşması onları iş tatminine götürür. Bu kişiler, yeni şeyler oluşturma, tespit etme ve inşa etme ihtiyaçları tarafından güdülenirler. Mevcut olanı yönetmekten çok yeni projeler yapmayı tercih ederler.
- **Hizmet veya Bir Olaya Kendini Adamak (KA):** dünyayı geliştirme ve değiştirme bu kariyer değerine sahip kişilerin en belirgin özelliğidir. Sosyal değerlere saygı göstermek, insanlara yardım etmek ve bir alana kendini adamak bu kişilerin önemli özelliklerindedir. Bu özelliklere paralel olarak bu kişiler yapacakları işte yetenekleri ve işin gereklerinden çok toplumsal faydayı göz önünde bulundururlar. Bu kişilerin yapacakları işlerin sosyal hayata ve toplumsal sorunlara çözüm üretecek nitelikte olması gerekir. Bu kişilerin içsel motivasyonu yüksektir. İş yaşamlarını toplumsal yaşama göre düzenleme eğilimindedirler. Bir alanda güçlendirme ve yükseltme bu kişilerin kariyerine yön veren ana eğilimdir. Hemşirelik, öğretmenlik, eczacılık gibi sosyal sorumluluğu yüksek meslekler bu

kişilere göredir. Bununla birlikte aktivistlik ve sivil toplum kuruluşlarında çalışma bu kişileri mutlu eden tercihlerdendir. İnsanlığa yardım etme, çevreyi koruma, bir millete yardım etme gibi değerler kariyer alanında uzmanlaşma olarak kendini gösterir. Çalışma ortamında eşitlik ve adalete önem veren bu bireyler, ücreti çok önemsemezler. Bu kişiler için terfi, uzmanlık alanlarında daha fazla etkiye sahip olacakları anlamı taşır. Yükseldikçe etki alanları azalıyor ve alanlarında söz sahibi olma durumları zayıflıyorsa terfiyi istemezler.

➤ **Saf Meydan Okuma (SMO):** yarışmacı bir kişilik bu kariyer değerinin en belirgin göstergesidir. Çalışma ortamında rekabet edebilecekleri şartları önemserler. Başarmaya odaklanırlar ve en zor problemlerle uğraşmayı severler. Rekabet ve kazanmak en sevdikleri iki olgudur. Çok fikirli olma, benzer beklentilerden ayrılan ve hoşgörüsü düşük olma bu kişilerin özellikleridir. Bir kariyerde en önem verdikleri husus; yapılması imkansız olan bir şeyi başararak meydan okumaktır. Mühendislik gibi mesleklere yönelerek üstün ve sıra dışı tasarımlar yapmak bu kişilerin seçimlerindedir. Strateji danışmanlığı gibi iflasın eşiğinde ve karmaşık durumdaki işlerle uğraşırlar. Bu kişilere satış alanında da sıkça rastlanır. Her satışı kazanç veya kayıp gibi değerlendirerek çok satış yapıp başarıyı yakalarlar. Sürekli başarıyı kanıtlamak isteyen bu kişileri spor alanında da görmek mümkündür. Kısaca üstün zorluk gerektiren işler saf meydan okuma kariyer değerindeki kişilere göredir. Teknik ve fonksiyonel beceriye sahip değillerdir. Çünkü bu kişiler için iş değil işin zorluğu ve rekabet şartları önemlidir. Askerlik, atlet, genel yönetim pozisyonları bu kişiler için uygun mesleklerdir.

➤ **Hayat Tarzı (HT):** bu kariyer değerindeki kişiler, iş yaşamlarını tüm yaşamlarının önemli bir parçası gibi görürler. Bu sebeple hayat tarzı kariyer değerindeki kişiler, özel hayatlarını negatif etkileyecek ve ailelerine zaman ayıramayacakları işlerde çalışmak istemezler. Bu kişilerin çalışacakları işler, tatil dönemlerine ve uygun mesai saatlerine sahip olmalıdır. Aile kavramını önemli bulan bu bireyler, iş-aile çatışması yaşamamaya özen gösterirler ve aile işletmelerini tercih ederler. Kariyer değerlerinden hangisine sahip olduğunu genellikle bulamayan bu bireyler, iş ile aile arasında uygun bir denge bulmayı hedeflerler. Arayış içinde olup kafaları karışsa da dengeli bir aile-iş yaşamına sahip olmaları yüksek bir motivasyon ve iş tatmini sağlar. Bu kariyer değerinin son dönemlerde arttığı gözlenmektedir. Hayat tarzı kariyer değeri, az sosyal güvenlik, az iş güvenliği, esnek çalışma saatleriyle

uygulamada yer bulur. İşin esnek olması aile ve iş yaşamını düzenlemeye imkan verdiğinden bu kişilerin yapacakları işlerde anahtar kelime esnekliktir. Bu nedenle hayat tarzı kariyer değerine sahip kişiler için terfi, işte daha fazla esneklik anlamı taşır.

2.2.3. Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Kariyer Engelleri

Kariyer aynı zamanda büyük sorunlarla eş değer bir kavramdır. Kişiler, genel olarak özel yaşamlarından veya çevre sebebiyle köklü kariyer sorunları yaşayabilmektedir. Cinsiyetten kaynaklı sorunlar, çift kariyerlik, çift kariyerli eşler ve ay ışığı sorunu özel yaşam kaynaklı kariyer sorunlarıdır. Kariyerin başlangıcından sonuna kadar cinsiyet temelli sorunlar özellikle kadınları rahatsız etmektedir. Kariyer sorunlarının en çok gözlendiği aşamalardan biri kariyer geliştirme aşamasıdır. Özellikle merkezi atamaya dayalı işlerde kadınlar kendilerine yöneltilen cinsel ayrımcılığı ekarte edebiliyorken meslekte ilerleme konusunda şekilsel şartlar yerini liyakat ve değerlemeye bıraktığından kadınlar dezavantajlı duruma düşmektedir. Kariyer geliştirme aşamasında; özgüven eksikleri, destek görememe, iş-aile rol çatışması gibi nedenler kadınları yönetim pozisyonlarından uzak tutmaktadır (Alaçam, 2014: 23-24). ILO'nun yayınladığı pek çok raporda kadın çalışanların kariyer geliştirmesi ve yönetici olmaları konusundaki sorunlarda çok ciddi ilerlemeler kaydedilmiştir. ILO raporlarına göre kadınların çoğu çalışma koşulları kötü ve güvencesiz işlerde çalışmaktadır. Kadınları üst yönetim pozisyonlarından uzak tutan engeller bulunmaktadır. Kadının sebep göstermeksizin engellenmesine genel olarak; aile ve işi arasındaki seçimde ailesini seçer, işini aksatır, yöneticilik gereklerine sahip değildir, seyahat, toplantı ve mesailere katılamaz gibi ön yargılar kadınların üst yönetim basamaklarına engel olan düşüncelerdir (Tunç, 2016: 61).

Özellikle geleneksel toplumlarda yerleşik algılar nedeniyle kadın yöneticilerin zor kararlarda erkekler kadar isabetli karar veremeyecekleri, genel karar mekanizmalarının isabetli olmadığı, risk alma düzeylerinin düşük olduğu, yetenek ve becerilerinden çok kadınlığına güvendiği, kadınsı tutumlarının analiz kabiliyetini düşürdüğü ve bu nedenlerden ötürü kadın yönetimlerinin gereğinden fazla sert veya yumuşak olacağı ön yargısı mevcuttur. Gelişmiş modern toplumlarda ise kadın, erkekle birlikte iş yaşamında yer almakta ve cinsiyete göre mesleki sınıflamalara maruz kalmamaktadır. Dünya üzerinde henüz bu kadar gelişmiş bir toplum bulunmasa da bu değerler yönünde bir mesafe kat edilmiştir. Kadın çalışanların önce iş koşulları,

yasal düzenlemeleri ve hukuki hakları düzenlenmiştir. Kadının çalışması ve kadın yöneticiler ile ilgili algısal engeller de düşünce yapısının yavaş yavaş değişmesiyle etkisini azaltmaktadır (Özgül, 2002: 82).

Kadın yöneticiler genel olarak şu çarpık algılardan ötürü engellenmektedir:

- ✓ Kadınlar çocuk bakmak için kariyerlerine ara verdiklerinde bu örgütün işlerini aksatır. Bu nedenle kadın yönetici risklidir (Yerengil, 2018: 30).
- ✓ Kadınlar; liderlik, mühendislik, işletme gibi alanlarda yetersizdir. Bu nedenle üst yönetim kadrolarında başarısız olurlar (Kişioğlu, 2015: 49).
- ✓ İş ve aile arasında mekik dokuyan kadın, işine ve yönetici pozisyonuna yeterince vakit ayıramaz (Kütükcü, 2018: 9).
- ✓ Yöneticilik, örgütlerde sayısı en az olan kadrolardır ve özel yetenek gerektirir. Ancak bu özel yetenekler kadında gerekli düzeyde bulunmaz (Ünlü, 2014: 32).
- ✓ Evlilik ve çocuklar kadının tam gün çalışmasına engeldir (Çınar, 2015: 39).
- ✓ Evin temel kazanç getireni erkektir ve erkekler daha fazla para kazanmalıdır (Birben, 2016: 38).
- ✓ Daha iyi bir iş nedeniyle erkekler ailelerinden tayin olayı, şehir değiştirmeyi ve taşınmayı isteyebilirler fakat kadınlar böyle bir talepte bulunamaz (Hancıoğlu, 2011: 58).
- ✓ Erkekler daha özgüvenli, hırslı ve sebatkardır (Dalkıranoglu, 2006: 42).
- ✓ Erkekler terfi konusunda azimli ve heyecanlıdır. Kadınlar ise terfi etmek konusunda çekimserdir (Ayoğul, 2017: 17).
- ✓ Kadınlar daha az niteliklidir. Daha az nitelikli değilse bile kadın duygusallığı nedeniyle niteliklerini kullanamazlar (Deniz, 2014: 40).
- ✓ Aynı yaştaki bir kadın ve bir erkekten erkek, iş ve yaşamı daha fazla deneyimlemiştir (Gerdek, 2017: 18).
- ✓ Çocuk doğurmak kadını daima işinden uzaklaştırır (Kaloğlu, 2017: 34).
- ✓ Kadınlar gereksiz mazeretlerle daha fazla devamsızlık yaparlar (Ece, 2016: 75).
- ✓ Erkek öğretmenler daha iyi olduğundan yöneticiyi de iyi kişiler arasından seçmek gerekir (Gençiz, 2011: 21).

- ✓ Kadının engellenmesi söz konusu değildir, yalnızca erkek lehine verilen kararlar vardır (Tunç, 2016: 20).

2.2.3.1. Yönetici Olmaya İsteklilik ve Uyuma İlişkin Bireysel Kariyer Engelleri

Kadınların kariyerlerinde ilerleyerek yönetici olmaları çok fazla değişkenden etkilenmektedir. Bu değişkenlerin en önemlilerinden biri kişinin kendisine koyduğu bireysel engellerdir. Kariyer yapma ve geliştirmede en büyük sorumluluk bireye aittir. Öncelikle birey belli bir kariyer hedefine sahip olarak plan yapmalı ve bu hedef ve plana yönelik donanımları edinmelidir. Pek çok kadın ise öz benlik algısı olarak yeterli yetiştirilmemekte, kendilerini çoğu zaman erkeklere göre ikincil hissetmekte, öncelikli sorumluluklarının evle ilgili olduğunu sanmakta; bireysel kimliği, özsaygı, öz benlik, kişiliğini yetiştirmek yerine belli kadın kalıplarını öğrenmekte ve yetişirken yapılan tüm bu hatalar sonucu kendini yanlış anlamlandırmaktadır. Yani sosyolojik çarklar bir nevi kısır döngü içindedir. Toplumsal şartlar tarafından engellenen ve bundan rahatsızlık duyan kadındır ancak kendisini engelleyen de kadındır. Çünkü bu kadını da aynı toplumsal zihniyet var etmiş ve temel değerlerine engelleri yerleştirerek yetiştirmiştir. Bu noktada yine iş kadına düşmektedir. Kendini yetiştirmekle ve birey kimliğini edinmekle yükümlü kişi kadındır. Mevcut şartlarda da ne yazık ki bu ancak mücadele yoluyla mümkün olmaktadır. Doğru düşünme biçimini kazanmış, kendini cinsiyetten önce birey olarak tanımlayan kadınlar, kendi kariyerlerinde bireysel engellere daha az takılmaktadır. Ancak ne yazık ki dış çevre şartlarının zorluğu kadının doğru düşünme biçimine erişmesini oldukça zorlaştırmaktadır. Bireysel kimlik eksenindeki düşünme biçimi ve mücadele gücüne erişemeyen kadınlar kalıplar çerçevesinde davranmak durumunda kalmaktadır. Bu kadınlarda yönetici olmaya isteksizlik, bu konuda pasif ve çekimser olma, yönetici pozisyonlarına talepkâr olmama, yöneticilik şartlarına uyum sağlayamayacağını düşünme veya yönetici olmayı istese de atak olamama gibi sorunlar ortaya çıkar. Çalışma koşulları, iş ve özel hayatı dengeleme ile mesleki yeterlilik ve başarı inancı konusunda kadınlar kendi kariyerlerine, kendilerinden kaynaklı engeller yaratmaktadırlar.

2.2.3.1.1. Çalışma Koşulları

İşe alım süreçleri, işten çıkarma, yetkilendirme, mesai saatleri, izin süreleri ve terfiler gibi çalışma koşulları konusunda kadınlar dış çevre tarafından birtakım

engellemelere maruz kalmaktadır. Aynı zamanda bu çalışma şartları konusunda kadınlar, kendileri de problem yaratabilmektedir. En başta kadının eğitimsiz ve donanımsız olarak iş dünyasına girmesi kötü şartlarda ve düşük statülü işlerde çalışmasına neden olduğundan kadını, çalışma yaşamından uzaklaştırmaktadır. Pek çok kadın, ekonomik gerekçelerle işe başladığından çalışma koşulları iyi olan işler yerine kısa zamanda para kazandıran (temizlik, günlük işler, yarı zamanlı işler vb.) işlere yönelmektedirler. Bununla birlikte işveren tarafından kadına cinsiyeti sebebiyle yaratılan kötü çalışma koşulları kadını iş dünyasının dışına itmektir. Kadın, bu kötü çalışma koşullarına rağmen çalışmaya devam etse de işinden mutlu olmamakta, işten ayrılmaya yakın durmakta ve işinde yükselmeyi istememektedir. Kadının kötü çalışma koşullarından yılarak çalışmak ve yükselmek konusunda içsel güvensizlik, isteksizlik, kabullenme gibi negatif duygu durumlarına düşmesi işe alım süreçlerinde başlamaktadır. İşverenler, mutlu ve işletmeyi bağlı çalışandan önce maliyeti düşük, kendisine yüksek kar sağlayacak ve uzun süreler çalışacak çalışana seçme eğilimindedir. Kadınları da bu amaçlarını yerine getirecek ucuz işgücü olarak görmektedirler. Toplumda var olan; kadının verimsiz ve düzensiz çalışan algısı işverenin işe alımda yaptığı cinsiyet ayrımcılığını desteklemektedir. Kadınlar, genel olarak evlenince veya çocuk doğurunca işten ayrılacak veya işini aksatacak çalışanlar olarak görülmektedir. Yalnızca kar amacı güden iktisadi yaklaşımçı işverenler, kadınlara sundukları kötü çalışma koşullarına en çok bu bahaneyi gerekçe olarak göstermektedir. Bu ve benzeri pek çok gerekçe ile kadın, daha işe alım sürecinde ikincil pozisyona atılmaktadır (Palaz, 2003:57).

İş dünyasına atılmak, özellikle de ekonomik gelirden çok kariyer düşüncesiyle bir işe başlamak, işe arama, başvurma, mülakatlar, işe alım süreçleri, örgüte adapte olma, işe alışma, işte gelişme, ödüller, terfiler hepsi çok zor bir süreçtir. Kadınlar ise zaten zor olan bir süreçte gerek cinsiyetleri gerekse o güne kadar kadın olmaları sebebiyle yaşadıkları dezavantajlar yüzünden (öz benlik algısı, öz saygı, toplumsal cinsiyet, toplumsal roller, eğitimsizlik vb.) sahip olduğu/olmadığı pek çok unsur yüzünden erkeklerden çok daha fazla zorluğa maruz kalmaktadır. İşten çıkarılma konusu da kadınların en çok sorun yaşayarak kendine engeller koymak durumunda kaldığı çalışma koşullardan biridir. Kadın ailenin temel geçindiricisi ve kadının geliri ailenin temel geçim kaynağı olarak görülmediğinden kadın geçici personel gibi görülür. Bu nedenle vasıfsız ve yeri kolay doldurulabilecek çalışan sıfatındadır. Yeri kolay dolacak birinin işten çıkarılması da kolay olmaktadır. Kriz dönemleri,

küçülmeler veya olağan işten çıkarma konusunda kadın hep öncelikli tercih edilen olmaktadır. Bu durum, kadının çalıştığı örgüte bağlanmasını engellerken, o örgütle ilgili kariyer geliştirme düşüncesine girmesini de etkilemektedir. Geçici olduğu hissi iş tatmini, motivasyon ve performansını düşürürken gelecek hayalleri kurmasını da engellemektedir (Çakır, 2008:47). Böylece kadın kötü çalışma koşullarıyla işverenin yarattığı engellere takılırken; kötü tecrübeler ve kötü çalışma şartları yüzünden içsel olumsuz psikolojilere düşmekte ve hep aynı kötü tecrübeleri yaşayacağı düşüncesiyle bir süre sonra kendisini engeller hale gelmektedir.

İşten çıkarılma pek çok farklı nedenden olabilir. Başka bir bakış açısıyla işten çıkarılma yeni bir kariyer yaratma fırsatına da dönüştürülebilir. İşten çıkarılma kişinin rızası dışında geliştiği için çoğu zaman kötü bir psikolojiye neden olur (Hancıoğlu, 2011: 62). Üstelik cinsiyetçi ayrımcı uygulamalar sonucu işten çıkarıldığını bilmek bu durumu yeni bir kariyer yaratma fırsatına çevirmeyi pek mümkün kılmamaktadır. Özetle açıklamak gerekirse; kadın geçici, yeri kolay doldurulabilir, devamsızlık potansiyeli yüksek, işi bırakma ihtimali yüksek, genelde verimsiz-düşük performanslı, maliyeti düşük, kariyer yapmayacak çalışan olarak algılandığından çalışma koşulları da buna yönelik olmaktadır. Hem kadının kurumlar tarafından kötü çalışma koşullarına itilmesi hem kendisinin iyi çalışma koşullarına erişecek donanımda olmaması çalışma koşulları nedeniyle engellenmesi sonucu oluşturmaktadır. Kadının çalışma koşulları nedeniyle kendini engellemeyerek yönetici pozisyonlarına talepkâr olmasını sağlamak yine eğitim, öz güven, öz saygıyı, birey kimlik algısını yükseltmekten geçmektedir.

2.2.3.1.2. İş Hayatı ile Özel Hayatı Dengeleme

Kadının çalışma yaşamını en çok zora sokan konulardan biri özel hayatıdır. Kadın en baştan beri dış yaşam odaklı yetiştirilmediğinden iş hayatı ile özel hayatı arasında denge kurmakta zorlanmaktadır. Bununla birlikte özel hayatında aldığı ya da almak zorunda kaldığı sorumlulukların çokluğu kadının iş-özel hayat dengesini bulmasında zorlanmasına neden olmaktadır. Kadının başarısı ağır aile sorumluluklarını yerine getirmek ile yoğun rekabet dolu iş dünyasında mücadele etmek kapanındadır. Özel hayatındaki sorumlulukların neredeyse tümünün kadına yüklenmesi, bu sonucu doğurur. Gerek dünyada gerekse Türkiye'de genel olarak haftada bir gün tatil yapılmaktadır. Kadın ise bu bir günü dinlenmek ve kendine vakit ayırmak yerine ev işleriyle uğraşarak geçirmektedir. Pazartesi geldiğinde ise tüm tatil gününü dinlenerek geçiren erkek ile tüm gün başka sorumluluklarla uğraşmak zorunda

kalmış kadının aynı moral, motivasyon ve performansta olması beklenir. Kadın da erkek de çalışırken eş ve ebeveyn olma rolünü sürdürür. Ancak çarpık ve yerleşik toplumsal algılar erkeğe ev içi sorumluluğu yüklediğinden kadın, daima özel hayat ve iş hayatı arasında bir denge yakalamaya çalışır. Neredeyse “müthiş” olursa başarıyı getirecek bu dengeye kadının yönetici olarak iş sorumluluklarının artması eklenmesi kadın için yalnızca daha çok yorulmak anlamı taşır. Kadınlar iş-özel hayat dengesini sağlarken çok fazla yıprandığından yeni bir sorumluluk alanı olan yöneticilik pozisyonuna talip olmazlar. Kadının yöneticilik konusunda talepkâr olmaması ya daha fazla iş yükü istemediğinden ya da daha fazla iş yükünü kaldıramayacağını düşündüğünden yani başarısız olma ön görüşünden kaynaklanır (Birben, 2016: 27-28). Her iki durum da kadının, iş-özel hayat dengesi nedeniyle yöneticilik pozisyonuna isteksiz olmasıyla sonuçlanır.

Çalışan kadın iş sorumlulukları yanında ev ve çocukların bakımını da üstlenen kadın, iş ve özel hayatında ağır sorumluluk alır. Bu ağır sorumluluklar nedeniyle kadın çok yoğun bir tempoda hayatını sürdürür. Bu yorucu yaşam, zamanla veya eklenecek bir yeni sorumlulukla kadını bir seçim noktasına getirebilir. İşi ve özel hayatı arasında seçim yapmak zorunda kalan pek çok kadın ya bu seçimi mümkün olduğunca ertelemekte ya da özel hayatını tercih etmektedir. Bugüne kadar özel hayat-ış arasında özel hayatını seçmek zorunda olduğundan kariyerinden vaz geçen çok fazla kadın vardır. Bu ağır sorumluluklar ve yoğun yaşam içinde kadının kariyerini ilerletmesi için daha çok ve uzun saatler çalışmasını ve daha fazla çaba harcamasını gerektirir. Pek çok kadın kariyeri, özel hayatın ağır sorumlulukları nedeniyle daha başlamadan, gelişme aşamasında ve en iyi zamanında son bulmuştur (Çınar, 2015: 50).

2.2.3.1.3. Mesleki Yeterlilik ve Başarı İnancı

Kadınların sosyal konum ve statüleri iş hayatıyla doğrudan ilişkilidir. Bir erkeğin toplumsal statü kazanması için işinde yüksek bir statüde olması gerekmez. Erkeğin işinde yüksek statüde olması sosyal statüsüne pozitif etki eder ancak iş statüsü erkek için toplumsal statü edinmede bir koşul değildir. Kadın için ise kesinlikle toplumsal statü, iş statüsüyle paralel edinilen bir olgudur. Kadını iş yaşamına iten en büyük gerekçelerden biri de budur. Güç, başarı, statü ve para kazanmak isteyen kadın, erkeklere nazaran çok fazla ve haksız engelle karşılaştığında bu durum yenilme ve eksiklik duygusuna sebep olabilmektedir. Bu eksiklik ve başarısızlık duygusu kadını ya işine son vermeye ya da meslekte ileriye yönelik düşünmemeye itmektir. Gelecek

odaklı işlerden vaz geçen kadın, geçici işlere yönelmektedir. Meslek sahibi olan bir kadın, toplumsal algı ve dayatmalar sonucu kendini denk pozisyonundaki bir erkekle aynı konumda görmemektedir. Çalışan kadınların çoğu buldukları örgütte ya da bir geçiş ile başka bir örgütte yönetici olmak istememektedirler. Bu durumun sebeplerinden biri yönetici pozisyonunun getireceği zorluk ve sorumlulukları kendisinin alamayacağını düşünmesidir. Bununla birlikte kadın, yöneticiliğin sorumluluk ve zorluklarının kendi hassas duygusal yapısına zarar vereceğini düşünmektedir. Çünkü dünyanın hemen her yanında kadınlar fizyolojik ve biyolojik farklılıklarını hassasiyet, kırılganlık ve dayanıksızlık sanmaktadırlar ki böyle yetiştirilmeleri en büyük nedendir. Kadın olmanın getirdiği farklılıklar, kadın olmanın güçsüzlükle eşleştirilmesi nedeniyle yanlış kanılar oluşmaktadır. Bu durumlar kadının eksik, kırılgan, güçsüz, yeterince iyi olmadığını düşünmesine neden olmaktadır. Bir diğer faktör ise yöneticiliğin sorumluluk ve zorluklarını alt etmek için harcanması gereken çaba ve zamandır. Çalışmaya ayrılacak fazla zaman ve çaba kadının yoğun olan özel hayat ve sosyal yaşamını sekteye uğratmaktadır. Bu etmenler, kadının kariyer gelişimini durdurmaya fazlasıyla yetmektedir. Kadınların; toplumsal algı, yetiştirilme şekli, eğitimsizlik gibi pek çok nedenden dolayı farkındalıkları gelişmemektedir. Pek çok kadın çalışma yaşamının başındayken bir kariyer istediğini bile fark etmemiş olmaktadır. Bu da kariyerin planlanmasını engellediğinden terfiler için kadının kariyerinde yer açmamaktadır. Tüm etmenler bir arada değerlendirildiğinde kadınların, yönetici olmanın zorunluluk ve gereklerini göze alamadığından ilerlemeye sıcak yaklaşmaması sonucunu doğurur (Çınar, 2015: 51-52).

Kadınların yönetici olmaya karşı isteksizlik hissetmelerinin bir diğer nedeni de kariyerlerinde karşılaştıkları engellerin fazla mücadele istemesi nedeniyle vaz geçmeleridir. Kadın yeterince hırslı ise bu durum söz konusu olmamaktadır ancak kadın kariyeri konusunda hırslı değilse yöneticilik pozisyonunun getireceği çatışma ve polemikleri göze alamamaktadır. Bu çatışma ve polemiklerin hem kendisini hem aile yaşantısını olumsuz etkileyeceği düşüncesi kadını yöneticilikten uzak tutmaktadır. Kadının kişisel yetenek ve becerilerini yönetici pozisyonuna uygun ve yeterli görmemesi kadını üst pozisyonlardan uzak tutan bir diğer nedendir. Kadınlar kendi mesleki yeterlik ve başarılarından emin olmadıklarında yönetici pozisyonlarında başarısız olma korkusu nedeniyle kariyerlerinde ilerlemeye sıcak bakmamaktadırlar (Taşkın ve Çetin, 2012: 21).

Kadınlar, kendi kendilerine; cinsiyet rollerine bağlı engeller

koyabilmekteyken, toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek, kadını yeren negatif ön yargıları kabul etmek, iş aile çatışması ve suçluluk duygusuyla başa çıkamamak, öz saygı ve özgüven eksikliği, ne istediğinden emin olamama, kararsızlık, kendini yetiştirememe, koşullarını değiştirmeyi isteme ancak gereğini yapmama, inanç ve imkan eksikliği, sistemin değiştirilemeyeceğine inanma, sisteme karşı duramayıp sistemin istediğı gibi davranma gibi gerekçeler nedeniyle kariyere yönelimli olmamakta, yükselmeyi tercih etmemekte, yükselmenin getireceğı yeterlik ve sorumlulukları göze alamamaktadır (Örücü vd., 2007: 119-120).

2.2.3.1.4. Statü ve Kazanım

Bu başlıkta diğer tüm nedenler tekrarlanmış olduğundan ve bu başlığa has bilgiler bulunamadığından yazılamamıştır.

2.2.3.2. Toplumsal Cinsiyet Rollerini Algısından Kaynaklanan Kariyer Engelleri

Türk toplumunun ve dünya toplumlarının genelinde kadına yönelik geleneksel bakış açısı hala varlığını korumaktadır. Gerek toplumların gerekse kadınların kendisine biçtiğı ilk ve öncelikli rol eş ve annelik olmaktadır. Bunun sonucunda da kadın, belli rolleri yerine getiren, bireysel kimliği arka plana atılan, kişisel beceri ve yetenekleri hep rolleriyle uyumlu gelişen veya yalnızca rolüne uygun gelişimi kabul edilen bir canlıya dönüşmektedir. Kadın bu konuma oldukça ev kadını rolüne yöneliyor, kadın işgücü ucuz emek olarak alıcı buluyor, yardımcı aile işçisi olarak emeğı sömürülüyor. Kadının toplumsal konumunu düzenlemesi ve toplumların kadına bakışlarının değişmesi kadının çalışma yaşamındaki pek çok engeli ortadan kaldıracak en köklü çözümdür. Kadının toplumsal konumu, kadın istihdamın şeklini belirlemektedir. Kadın çalışma yaşamında da toplumsal yaşamına paralel olarak ücretsiz aile işçisi, ucuz emek, geçici personel şeklinde istihdam edilmektedir. Bu durum çalışmak isteyen ve böyle yetişmeyen, bu duruma meydan okuyan kadınlara ağır bedeller ödettiğı gibi, toplumsal normlara uygun yaşayan kadınlar da günün birinde çalışmak durumunda kaldığında işle ilgili ancak bahsi geçen iş imkanlarına erişebilmektedir. Kadınlar toplumsal cinsiyet yüzünden iş sözleşmesi, hakları ve güvencesi olmadan kayıtsız çalışmaktadırlar. Kadınlara ilgili bu mitler öylesine yaygın ve köklüdür ki eğitim görmüş, iyi yetiştirilmiş pek çok kadın bile güvenceyi işi ve kendi hayatında aramak yerine evlilik ve ev kadınlığında aramaktadır. İş hayatında iyi

şartlarda ve iyi pozisyonlarda çalışan kadınların bile büyük bir bölümü, kadınlık kimliğinden beklenen kırılğan, sempatik, uyumlu kadını oynamakta veya bu kalıba girmeye çalışmaktadır. İyi eğitilmiş ve iyi bir işe sahip olarak çalışan kadınların azımsanmayacak bir kısmı birey kimliğini yansıtamamakta, kendisinden beklenen davranışları sergilemeye çalışmaktadır. Bu tutumlarında anlaşılıyor ki kadınlar toplumsal normların dışında algılanmaktan özellikle kaçınmaktadır (Kuzgun ve Sevim, 2004: 15).

Toplumların kadınlara biçtiği ve birey kimliğinden evvel bu kriterle değerlendirildiği iki rol vardır: anne-kadın rolü ve evli-kadın rolü. Özkaplan (2009: 16), bu iki role ilişkin çarpık olarak yüklenen anlam ve beklentinin işgücüne yansımalarını şöyle açıklar:

Evli ve bağımlı kadın: evli kadınlar ve bir gün muhakkak evlenecek kadınlar, bu durumun doğal bir getirisi olarak ekonomik açıdan kocalarına bağımlıdır. Evin temel geçim sağlayıcısı erkek olduğundan kadının para kazanmaması veya az para kazanması olağan görülür. Böylece kadın iktisadi olarak erkeğe bağılı kalır. Çalışan kadın ise ya bekardı evlenince işi bırakacaktır ya boşanmış ve çalışmaya mecburdur ya da keyfen çalışıyordur. Hangi koşulda olursa olsun bu bakış açılarının hepsi kadın emeğini ucuzlaştırmaktadır. Dikkat edilirse bahsi geçen tüm seçeneklerde kadının çalışması doğal bir unsurdan çok bir nedene bağlanmaya çalışılmaktadır. Tüm bu şartlar kadının işgücü piyasasında ciddiye alınmamasına ciddi bir temel hazırlamaktadır.

Anne-kadın: kadının evli-kadımdan sonraki en yerine getirmesi gereken rolü anneliktir. Kadının çalışması, en önemli görevi olan ev işleri ve çocuk bakımını yapmamasına neden olur. Bu nedenle evliyken değilse de kadın doğurduktan sonra çocuğunu düzgün yetiştirmek için muhakkak evde olmalıdır. Zaten kadın, daha niteliksiz, daha ucuz ve daha verimsiz bir emek sunar. Bu nedenle az bir ücret elde etmektense evde bulunup eve ve çocuklara bakması çok daha isabetlidir.

Görüldüğü gibi toplum nezdinde kadın, yalnızca insan olma ve bireysel kimliği ile değerlendirilen bir algıya sahip değildir. Hatta bireysel kimliği çoğu zaman es geçilir veya bu kimlikle hareket eden kadınlar eleştirilir. Çok daha vahim olan ise şudur ki; kadınlar bu zihniyet tarafından büyütüldüğünden çoğu zaman kendileri bile dayatılan rol kalıplarını göremeyip, anne-eş rolünü öz benlikleri sanmaktadırlar. Öz

benliklerinin farkına varmak yerine rolleri gereği kendilerinden beklenenleri en iyi biçimde yapma gayretine girmektedirler. O nedenle çoğu kadının kendine ait bir kimliği, hayatı, iş yaşamı olmamakta, iş yaşamı olsa bile kötü şartlarda çalışmakta, özel hayatındaki sorumlulukları nedeniyle iş ve özel yaşam dengesini sağlayamamakta veya bu dengeyi sağlarken fazlasıyla yoğun bir hayat yaşamaktadır. Bununla birlikte kişisel çaba ve imkanlarıyla tahsil görmüş, beyaz yaka çalışan kadınlar ise örgüt içerisinde yine aynı toplumsal cinsiyet engeli sebebiyle kendi istek ve beklentilerine yönelik davranışlar yerine mükemmel kadını oynamayı tercih etmektedir. Bütün bu sayılan olumsuz sonuçlar ve daha pek çoğuna ise kökünde bir tek olgu kaynaklık eder: Toplumsal Cinsiyet.

2.2.3.2.1. Toplumsal Cinsiyet Kavramı

Cinsiyet biyolojik olarak insan ırkının kadın ve erkek olarak ayrılmasıdır. Bu noktada toplumsal cinsiyet ile cinsiyet birbirinden farklı kavramlardır. Cinsiyet, kadın ya da erkek olmayı belirleyen biyolojik bir ayrışımıdır. Toplumsal cinsiyet ise; biyolojik olarak kadın ve erkek olarak ayrılan cinse toplumun belli değerler, roller, algılar ve inançlar çerçevesinde anlam yüklemesidir. Sosyal normlardan bağımsız olarak cinsiyet; bireyin genetik ve kromozomal yapısı nedeniyle farklılığını ifade eder. Bir cinsi diğer cinsten ayıran özellikler cinsiyet ile alakalıdır. Erkeğin daha kaslı ve güçlü olması, kadının çok fonksiyonlu ve ayrıntılı düşünebilmesi gibi pek çok özellik cinsiyete bağlı olarak gerçekleşir. Özetle cinsiyet; XX ve XY kromozomlarının bir araya gelerek birbirinden ayrılan özellikte canlılar meydana getirmesidir (Girginer, 1994: 7).

Toplumsal cinsiyet ise biyolojik olarak kadın (XX) ve erkek (XY) olarak ayrılan insan cinsine ideolojik anlam ve değer yüklenmesidir (Elgün ve Pira, 2004: 4). Peki cinsiyete anlam yüklenerek toplumsal cinsiyetin oluşturulması neyi ifade eder? Kadınların ve erkeklerin yaşadıkları toplum içerisindeki rol ve sorumlulukları toplumsal cinsiyet tarafından belirlenir. Bu durum cinsiyeti biyolojik bir belirleme olmaktan çıkararak cinsiyete yüklediği anlam ve bireylerden beklenen davranışlar formuyla toplumsal cinsiyeti meydana getirir. Toplum için kadın ve erkek, toplumsal cinsiyetin bir algısıdır. Toplum nezdinde kadın veya erkek dendiğinde akla gelen biyolojik cinsiyetten öte toplumsal cinsiyettir. Biyolojik cinsiyete “kadınlık ve erkeklik” anlamları yüklenerek toplumsal cinsiyet oluşturulur. Yani toplumsal cinsiyet esasen psikolojik bir algı yanılmasıdır. Cinsiyete eklenen kadınlık ve erkeklik

algıları, kültürel bir boyut olan toplumsal cinsiyet kavramını ortaya çıkarır (Sevim, 2013: 39).

Cinsiyet biyolojik yapı unsurları ve biyolojik farklılıkları içerir. Toplumsal cinsiyet ise kadın ve erkeği sosyal boyutta oluşturan özellikleri kapsar (Terzioğlu ve Taşkın, 2008: 63). Hangi cinsin ne iş yapacağı, ne giyeceği, nasıl davranacağı gibi yaşamı oluşturan pek çok konu toplumsal cinsiyet tarafından belirlenir. Çalışma yaşamında toplumsal cinsiyetin pek çok engel oluşturmasının sebebi ise bu kavramın kadın ve erkek davranışlarını belirlemesidir. Toplumsal cinsiyetin, kadın ve erkeğin yapacağı işi belirlemesine cinsiyete dayalı iş bölümü denir. Günümüzde; anne, eş, ev ve çocuk bakımı gibi kadına otomatik yüklenen pek çok görevi toplumsal cinsiyet zaman içerisinde belirlemiştir. Toplumsal cinsiyet yalnızca kadının değil erkeğinde toplumsal pozisyonunu belirler. Bugün modern insanın sorgulamadan kabul ettiği sınıf, statü, toplum yapısı, toplum değerleri ve politika gibi temel olguları toplumsal cinsiyet tanımlamıştır. Cinsiyet yalnızca biyolojik bir belirlemedir. Zihinlerde bulunan kadın ve erkek algısı tamamen toplumsal cinsiyetin ürünüdür (Savcı, 1999: 8).

Toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü, toplumsal cinsiyet rolleri zaman içerisinde ve doğal ihtiyaçlara bağlı olarak şekillenmiş ve bugüne gelmiştir. Bunlar tanımlandığı dönemlerde insan yaşamına yardımcı olsa da bugün, hayatı aksatmakta, kadın ve erkekleri girmek istemedikleri sorumluluklar altına sokmaktadır. Bugün erkek, evi geçindirmekle yükümlü kişidir. Bu nedenle pek çok erkek kendisiyle birlikte bir başka yetişkin ve sonrasında çocuklarının yükümlülüğü altında ezilmektedir. Ayrıca erkeğe yüklenen güç algısı modern çağda erkeği güç duruma sokmaktadır. Öyle ki pek çok konuda erkek incelik, zarafet, duygusallık ve hassasiyet gösteremediğinden içsel travmalara sürüklenmektedir. Aynı şekilde kadın da toplumsal cinsiyet tanımlamaları yüzünden kendisiyle birlikte kocasına, evine ve çocuklarına bakmakta ve çoğu kadının hayatı bu sorumluluklara adanarak geçmektedir. Kadın ve erkekler, toplumsal cinsiyet kalıpları yüzünden yüzyıllardır olmadıkları kişiler gibi davranmaktadır. Buna iş hayatı da dahildir. İş yaşamı da toplumsal cinsiyet rolleri sebebiyle olması gerekenden çok farklı biçimde yaşanmaktadır. Modern çağ ihtiyaçlarına yönelik olarak ya bu cinsiyet kalıpları güncellenmeli ya da tamamen yok edilerek bireysel kimlikler öne çıkarılmalıdır.

2.2.3.2.2. Aile İçi Cinsiyet Rollerinin Kadının Çalışma Hayatına Etkileri

Kadınlar sosyal yaşantısını erkekler kadar rahat sürdürmemektedir. Sosyal

yaşantılarına iş sorumluluklarının yanı sıra eş ve aile rolünün getirdiği sorumluluklar eklenmektedir. Bu nedenle kadınlar iş hayatı ile aile hayatları arasında yoğun bir yaşam sürmektedirler. Bu yoğun hayat içerisinde kadının iş ve aile hayatlarından ikisinde de başarılı olma ihtimali çok düşüktür. Genel olarak çalışan kadınlar, iyi bir eş, anne ve ev kadını olmayı yönetici ve kariyer sahibi kadın olmaya tercih etmektedirler. Kadın çalışanlar aile sorumlulukları nedeniyle kariyerlerini ikinci plana atmak zorunda kaldıklarından yönetici pozisyonlarıyla yakından ilgilenememekte ve yönetici olmaya sıcak bakmamaktadırlar. Toplumlar ve çağ değişirken kadın klasik cinsiyet temelli iş bölümünü aşarak dışarda çalışmaya başlamış ve erkeğin sorumluluğunu paylaşmıştır. Ancak iş bölümündeki bu değişim erkekler için genel anlamda söz konusu olmamış ve ev ile çocukların bakımı kadına bırakılmıştır. Kadın eskisine göre iki kat sorumlulukla baş başa kalmış ve yoğun bir iş yüküne terk edilmiştir. Günümüzde artık kadının çalışmama ihtimali söz konusu değildir çünkü hangi açıdan bakılırsa bakılsın bu durum imkansızken en basit yaklaşımla artık erkeğin geliriyle modern zamanlarda geçinmek mümkün değildir. Erkekler ise ev ve çocuk bakımı konusunda gereği gibi kendini yetiştirmediğinden kadına hem çalışma yaşamında hem de ev içi alanda aynı doğrultuda ihtiyaç vardır. Bu iki ayrı alandaki ihtiyaç çoğu zaman birbiriyle çelişmektedir. Özellikle çocuk yetiştirme konusunda kadına hissedilen ihtiyaç, doğal olarak kadını çalışma yaşamından alıkoymaktadır. Kadın, bir eş ve annedir elbette ki ancak tüm çocuk ve aile sorumluluğunu üstlenmesi kadını ağır bir sorumluluğa itmektir. Kadın ev ve iş arasındaki yoğun dengede iki rolü de gereği gibi yerine getirirken fazlasıyla yorulmaktadır (Yüksel, 2005: 301).

2.2.3.2.3. Aile İçi Cinsiyet Rollerinin Kadının Çalışma Hayatına Etkileri

Kadınlar sosyal yaşantısını erkekler kadar rahat sürdürmemektedir. Sosyal yaşantılarına iş sorumluluklarının yanı sıra eş ve aile rolünün getirdiği sorumluluklar eklenmektedir. Bu nedenle kadınlar iş hayatı ile aile hayatları arasında yoğun bir yaşam sürmektedirler. Bu yoğun hayat içerisinde kadının iş ve aile hayatlarından ikisinde de başarılı olma ihtimali çok düşüktür. Genel olarak çalışan kadınlar, iyi bir eş, anne ve ev kadını olmayı yönetici ve kariyer sahibi kadın olmaya tercih etmektedirler. Kadın çalışanlar aile sorumlulukları nedeniyle kariyerlerini ikinci plana atmak zorunda kaldıklarından yönetici pozisyonlarıyla yakından ilgilenememekte ve yönetici olmaya sıcak bakmamaktadırlar. Toplumlar ve çağ değişirken kadın klasik cinsiyet temelli iş bölümünü aşarak dışarda çalışmaya başlamış ve erkeğin

sorumluluğunu paylaşmıştır. Ancak iş bölümündeki bu değişme erkekler için genel anlamda söz konusu olmamış ve ev ile çocukların bakımı kadına bırakılmıştır. Kadın eskisine göre iki kat sorumlulukla baş başa kalmış ve yoğun bir iş yüküne terk edilmiştir. Günümüzde artık kadının çalışmama ihtimali söz konusu değildir çünkü hangi açıdan bakılırsa bakılsın bu durum imkansızken en basit yaklaşımla artık erkeğin geliriyle modern zamanlarda geçinmek mümkün değildir. Erkekler ise ev ve çocuk bakımı konusunda gereği gibi kendini yetiştirmediğinden kadına hem çalışma yaşamında hem de ev içi alanda aynı doğrultuda ihtiyaç vardır. Bu iki ayrı alandaki ihtiyaç çoğu zaman birbiriyle çelişmektedir. Özellikle çocuk yetiştirme konusunda kadına hissedilen ihtiyaç, doğal olarak kadını çalışma yaşamından alıkoymaktadır. Kadın, bir eş ve annedir elbette ki ancak tüm çocuk ve aile sorumluluğunu üstlenmesi kadını ağır bir sorumluluğa itmektir. Kadın ev ve iş arasındaki yoğun dengede iki rolü de gereği gibi yerine getirirken fazlasıyla yorulmaktadır (Yüksel, 2005: 301).

Kadınların aile içinde genel olarak uyum sağlayıcı, ara bulucu, sorumluluk alan, koruyucu rolde olması beklenir. Bu roller nedeniyle kadın çalışma yaşamında zorlanmak ve yönetici pozisyonundan uzak durmakla birlikte yönetici olması durumunda başarısızlıkla karşılaşma ihtimali de yüksek olmaktadır. Kadının yönetici olamaması veya yönetici olarak başarılı olamamasının temel nedenlerinden biri hiç şüphesiz aile içinde üstlendiği iyi bir eş ve iyi bir anne olmak sorumluluğudur. Kadın, çocukluğundan itibaren başkalarının sorumluluğunu almaya öylesine alıştırılmış büyür ki aile içinde üstlendiği rolü çalışma hayatında da devam ettirerek çalışma arkadaşlarının sorunlarına ortak olur. Kadın yöneticilerin ve kadın çalışanların bir kısmı, aile içindeki rolünün gereklerini iş yaşamına taşıması nedeniyle başarısız olmaktadır (Alberalar, 2015: 48).

Kadınlar yaşamlarında önce eş, sonra anne ve en son çalışan, kariyer yapan kadın rolünü üstlenirler. Bu nedenle kadın yönetici olduğunda üç ayrı role aynı anda vakit ayırmak ve çaba harcamak zorundadır. Kadın yöneticinin başarısını aşağıya çeken de tam olarak bu rollerin çatışmasıdır. Çünkü bu üç rolün her biri tek başına üstlenilse bile ağır bir sorumluluk iken aynı anda üçünü birden üstlenmek, başarılı olma ihtimalini çok aza indirgemektedir. Bu üç rol, birbirini negatif etkilemektedir. Kadın, eş ve anne rolü nedeniyle kariyerine yeterince zaman ve çaba harcayamayıp başarısız olurken; bu başarısızlık mutsuzluğu ve anne-eş rolündeki motivasyonunu azaltır. Böylece kariyeri kötü giden kadın iyi bir eş ve anne olma rolünü de daha başarısız sürdürür. Aynı şekilde işine odaklanıp aile hayatına yeterince zaman ve çaba

harcayamayan kadın, aile yaşamında istediği başarıyı yakalayamayarak hissettiği sorumluluk duygusu ile kariyerinde de başarılı olamamaktadır. Üç rol ve iki yaşam alanı (aile-iş) arasında sıkışan kadınlar ya iki alanda aynı anda ya da en az birinde başarısız olmaktadır. Bu nedenlerden ötürü çoğu kadın aile yaşantısını seçerek kariyerinden vaz geçmektedir. Kadın çalıştığında aile içi sorumlulukların eşler arasında paylaşılarak kadının ev sorumluluğunun azalması gerekirken kadın, çalıştığında ev içi sorumlulukları da aynen devam ettiği için zaman ve enerji bakımından kadın ciddi biçimde zorlanmaktadır. Modern çağda yapılan pek çok araştırmada insanlar, ev içi sorumlulukları paylaştıklarını bildirirler. Ancak pratikte evle ilgili sorumluluğu kadın almaktadır. Ev sorumluluğu kadının mesleki başarı ve kariyerini ikinci olana atmasına ve düşük performans göstererek başarısız olmasına neden olmaktadır (Güldal, 2004:60).

Kadına anne ve eş rolünün atfedilerek sanki erkeğin bu konuda sorumluluğu yokmuş gibi toplumsal algılar yerleştirmek kadını çalışma yaşamında büyük zorluklara sokmaktadır. Kadın çalışmasa da ev sorumluluğunu tek başına alması zaten adil ve normal değildir ancak hem dışarda çalışıp hem ev sorumluluğunu üstlenmesi hiçbir anlamda açıklanabilir bir şey değildir. Kadının evleneceği veya evli ise hamile kalıp işini aksatacağı yargılarıyla işgücü piyasasında kadınlara yatırım yapılması engellenir. Aynı neden kadının işe alımlarda tercih edilmemesi, terfi ettirilmemesi ve üst yönetim pozisyonlarına getirilmemesini de açıklar. Bazı mesleklerin kadınlara uygun görülerek kadının ya ev içi alana ya da belli mesleki alanlara itilmesi de yine aynı sebeptendir. Aile içi rol ve sorumluluklar gerekçe gösterilerek kadına, daha az zaman isteyen, alt düzey veya kariyer kadraji geniş olmayan, iş yükü az meslekler uygun görülür (Ayoğul, 2017: 21). Görüldüğü üzere yalnızca aile içi sorumlulukların kadına yüklenmesi bile tek başına; kadının yatırım yapılmayan işgücü olarak algılanması, işe alımlarda tercih edilmemesi, terfi ettirilmemesi, kadın işi diye adlandırılan mesleki alanlara sıkıştırılması, önemsiz işlere layık görülmesi ve kadın emeğinin ucuzlaşması sorunlarına yol açmaktadır.

2.2.3.2.4. Eşe Göre Konum ve Kariyer Beklentisinin Kadının Çalışma Hayatına Etkileri

Türk toplumu dahil olmak üzere pek çok toplumda ailenin geçimi, korunması, güvenliği, itibarı ve şerefinden erkek sorumludur. Aileyi pratikte çekip çeviren ise kadındır. Bununla birlikte namus, temizlik, ulviyet gibi kavramların taşıyıcısı da

kadıdır. Bu nedenlerle erkeğin ve ailenin şerefi ve itibarı, kadının erkeğe göre davranmasına bağlıdır. Kadının, erkeğin belirleyicisi ve taşıyıcısı olarak atfedilmesi, kadın üzerinde erkeğin otorite ve denetim sahibi olmasına yol açar. Köy yaşantısı kadın üzerinde erkeğin böyle bir denetim ve otorite kurmasına daha elverişli iken kente göçle birlikte bu konuda ciddi sorunlar yaşanmaya başlanmıştır. Kente göçle birlikte başta ekonomik sebepler olmak üzere kadın hane dışında çalışmaya başlamıştır. Kadının hane dışında etkinlik göstermesiyle birlikte girebileceği uygunsuz ortam ve davranışların artma potansiyeli, erkeğin otorite ve denetimini aşmıştır (Özyeğin 2004:101-103). Erkeğin bu otorite ve denetim hakkına sahip olduğu düşüncesi kadının çalışmasına izin verip vermemesi şeklinde kent hayatına yansımıştır. Birçok erkek cinsel taciz endişesiyle eşinin çalışmasına sıcak bakmamaktadır. En az bu endişe kadar etkili olan bir diğer sebep ise; kadının maddi gelir edinmesinin erkeğin aile içindeki otoritesini sarsacağı kaygısıdır. Bu durum eninde sonunda kadının çalışmasına erkeğin izin vermesi veya engel olmasına bağlanır. Kadının çalışması ancak erkek çalışamaz durumda ise ılımlı karşılanır. Anlaşıldığı gibi aile içindeki iş bölümü ve güç dağılımı, işgücüne katılımda belirleyici ve sınırlayıcı etkiye sahiptir. Tüm bu hususlar birleşerek kadının konumunun erkeğe göre belirlenmesine ve kadın kariyerinin de bundan kaçamayarak kariyerin eşe göre konumlandırılmasına neden olur (Toksöz, 2012:51).

Büyük kentlerde yaşayarak eğitim olanaklarından yararlanabilen, uzman mesleklerde çalışan ve üst sınıf kadınlar bu konuda görece daha özgürdür. Bu tür kadınlar, evlendiklerinde kariyerlerini bırakmazlar ki kadının kariyerinin evlilikle son bulmaması için tek şart tahsilli ve uzmanlık gerektiren bir işe sahip olmasıdır. Çünkü kadının konumu ve kariyeri eşine göre belirlenir. Örneğin erkeğin iş alanı, pozisyonu veya çalıştığı şehir değiştiğinde kadın ve tüm aile buna uyabiliyorken; çalışan bir kadının terfi gereği ailecek şehir ve ülke değiştirmek çoğu zaman teklif dahi edilemez. Kadınların kariyerlerinin eşlerine göre konumlandırılması, kadınların iş-aile çatışması yaşamasına yol açmaktadır. Bu çatışma kadınların kariyerlerinde daha az başarılı olmalarına neden olur (Taşdelen vd., 2016:47).

Kadınların eşlerine göre konumlanması, takipçi eş sendromunu da gündeme getirir. Takipçi eş, mesleki açıdan ikincil olarak algılanan ve kariyeri buna göre şekillenen eştir. Genellikle kadınlar takipçi eş durumundadır ve kadın kariyerinde bu çok önemli engellerden biri olarak yer alır. Kadınların takipçi eş olması veya erkeğin takipçi eş olması fark etmeksizin yurt dışı kariyerlerde kadın, takipçi eş sendromu nedeniyle fırsatları geri çevirmektedir. Alışıldık düzenin eşin işi nedeniyle

değiştirilmesi, genellikle eşler arasında sorun olmaktadır. Özellikle kadınlar tarafından uluslararası teklifler bu nedenlerle sıkça reddedilmektedir. Erkek, kadının kariyeri için mevcut düzenini bozmak istememekte ve eşini yalnız yabancı ülkeye göndermek istememektedir. Bu durum kadını kariyer fırsatından vaz geçmeye zorlar (Linehan vd., 2001: 12).

2.2.3.3. Kurumsal Kaynaklı Kariyer Engelleri

Kadınların yaşadığı kariyer engellerinde kendilerinden sonra en büyük sorun kaynağı çalıştıkları kurumlardır. Kurumlar genel olarak kar elde etmeye odaklanmakta ve çalışanı maliyet unsuru olarak görmektedirler. Özellikle pazarlama ve yönetim algısında popüler olan müşteri odaklılık, çalışan istek, ihtiyaç ve beklentilerini ikincil kılmaktadır. Hali hazırda çalışanın müşteriden sonra önemsendiği bir anlayışta kadının önemsizliği gecikmektedir. Kadın önemli olmak için maalesef ki sırasını beklemek durumundadır. Yapılan çalışmalarda ise müşteri odaklı olmak yerine çalışan odaklı kurumların, müşteri ilişkilerinde kalıcılığı ve sürekliliği yakaladıkları görülmektedir. Şirket önceliğini çalışana, çalışan da önceliğini müşteriye verdiği için bir tür kazan-kazan ilişkisi kurulmaktadır. Kurum içi ve kurum dışında çalışanın mutluluğuna odaklanan şirketler hem çalışanlarıyla hem müşterileriyle daha sağlıklı ve başarılı iletişim kurmaktadır (Özkaplan, 2009: 20).

Kadınların kariyerlerinin gelişimi, sürekliliği, iyi işlerde çalışmaları ve total olarak işlerinden memnun olmaları kurumla doğrudan ilişkilidir. Ne yazık ki kurumlar bu konuda destekleyici olmak yerine kadına engel olan sorunlar teşkil etmektedirler. Erkek egemen kurum kültürü başta olmak üzere örgüt politikaları, personel seçme ve yerleştirme süreçleri, görevlendirme, yetki dağılımı, performans değerlendirme, ücret, mesleki eğitim ve terfi gibi iş süreçlerinde eşit olmayan cinsiyetçi ayrımlar kadınların kariyerlerinde büyük engellere neden olmaktadır. Mentor eksikliği, üst düzey kadın yönetici sayısının azlığı, rol model bulunmaması kadınların kariyerlerinde kurum kaynaklı bir diğer engellerdir. Kurumlar çalışanlarına eşit değerde ve eşit uygulamalarla yaklaşmalıdır. Her şeyden önce çalışanın aynı iş yerinde fırsat eşitliğini yakalayabilmesi gerekir. Bu yalnızca kadınlar açısından değil ahlaki, etik ve hakkaniyet değerleri açısından da böyle olmalıdır. Ne yazık ki kadınlar yalnızca kadın olmalarından ötürü kurum tarafından pek çok engellemeye maruz kalmaktadırlar (Ayoğul, 2017: 29). Yalnızca iş süreçleri ve örgütsel politikalar değil örgütün kadın çalışanı sosyal olarak kabullenmesi, yönetimle ilişkiler, kadının örgütte temsil edilmesi

ve özendirilmesi, örgüt içi kuralların buna göre belirlenmesi, fırsat eşitliği ve pozitif ayrımcılık da kadınların kariyerlerinde kurumdan kaynaklanan çok büyük engellerdir.

Yapılan inceleme ve araştırmalara göre kadınlar kişisel kaynaklı engelleri bir şekilde alt edebiliyorken kurum kaynaklı engellerle başa çıkamamaktadırlar. Kadınlar kurumsal kökenli engellerle ya başa çıkamamakta ya da bu engellere dirençleri düşük olmaktadır. Bu nedenle kadınların kariyer engellerinde, kurum kaynaklı engeller, en az kişisel ve toplumsal engeller kadar üzerinde durulması gereken bir husustur (Taşkın ve Çetin, 2012: 21).

2.2.3.3.1. Üstlerle İlişkiler ve Sosyal Kabul

Örgütler, tıpkı milletler ve toplumlar gibi yaşantının dinamiklerini barındıran minik iş yeri gruplarıdır. İş yerindeki insanların az veya çok bu örgüt tarafından kabullenilmesi çalışanın psikolojisi, motivasyonu ve performansına oldukça etkilidir. Bu üç unsurun yanı sıra örgütte sosyal kabul görme; iş yerine ait hissetme, işe devamlılık, iş tatmini, verimlilik ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel çıktılar açısından da ciddi derecede önemlidir. İş yerindeki bu örgütler, kendi içlerinde enformel gruplar oluştururlar. Bu enformel gruplar sosyal iletişim ağları gibi işlev görürler. Bu iletişim ağları sayesinde çalışanlar birbirilerini örgütler, işletmedeki gelişmelerden haberdar olur ve gündemi takip ederler. Kadınlar işletmelerde sosyal kabul görmediklerinde bu ağların dışında bırakılmaktadırlar. Bu kadınların kariyerinde ciddi bir engel teşkil eder. Çünkü kadınlar enformel iletişim ağlarının dışında kaldıklarında gelişme fırsatlarını değerlendirmezler veya daha az değerlendirirler, gündemi ve yenilikleri yakalayamazlar. Böylece kadın, örgütü tarafından gerekli desteği sağlayamaz ve kariyerini geliştiremez. Sosyal örgüt politikalarından terfilere, kaynak kullanımından strateji oluşturmaya ve profesyonel destek sağlamaktan yeni iş fırsatlarına kadar pek çok unsur, enformel ağlar sayesinde oluşur ve bu ağlara sosyal olarak kabul edilmediğinde tüm örgütsel imkanlardan mahrum kalınır (Sarvan, Yapıcı ve Anafarta, 2008).

Kurum içi sosyal kabul görmede kadının önüne çıkan en büyük engel erkek egemenliğidir. Zihinsel olarak kadını engel gibi gören, kadına ikincil muamele eden kişilerin yönetimin üst kadrolarında yoğun olarak bulunması karar mekanizmalarını kadın karşıtı kullanmasına yol açmaktadır. Aynı şekilde kadın egemen topluluklar olsaydı bunların da erkeklere engeller koyması beklenen bir durum olurdu. Gerek örgüt

içinde gerekse üst yönetim pozisyonlarında erkek ve kadınların birbirine yakın oranda dağılım göstermesi gerekir. Üst yönetim kadroları dışında genel olarak erkeklerin egemen olduğu örgütlerde, kadınlar sorunlar yaşamaktadır. Çünkü bu tür örgütlerde aile içi ve toplumsal cinsiyet rolleri sürdürülmektedir ve çalışan kadın da bu rollerin dışına çıkmış olarak değerlendirilmektedir. Bu vasıta ile erkek egemen kurum kültürleri, kadınları aile içi ve toplumsal rolleri kullanarak engellemektedir. Geleneksel yaklaşımın kurum içinde devam etmesi, kadının daha az değer görmesine neden olmaktadır. Aynı zamanda bu geleneksellik güncellenmediği sürece nasıl ki kadın toplumsal yaşamda rolünü yerine getirmede sosyal kabul göremiyorsa çalışma yaşamında, iş örgütlerinde de aynı şekilde sosyal kabul görememekte ve dışlanarak engellenmektedir (Karaca, 2007: 59).

Kurum çalışanları arasında kurulan enformel örgüt, karmaşık ilişkilerden meydana gelen dinamik bir yapıdır. Enformel örgüt ilişkileri, formel örgüt ilişkileri gibi yürümez ve o derece kolaylıkla analiz edilemez. Ancak enformel örgüt ilişkileri işlerin yürütülmesini sağlayan gizli yapılardır. Bu nedenle işe yeni başlayan her çalışan ilk olarak yönünü bu enformel gruplara çevirir. Bu gruplarda kabul görmeyen işyerindeki rahatı, refahı, sağlığı ve mutluluğu için önemli olduğunu bilir. Çünkü enformel örgüt iletişimleri, formel örgüt iletişimlerinden daha sık ve etkili kullanılır. Kadınlar genel olarak bu enformel iletişim ağlarının dışında kalmaktadır. Sosyal kabul görmeme ve dışlanma kadının önce psikolojisine sonra örgüte bakış açısına ve sonunda işine ve kariyerine yansiyarak onu engellemektedir (Taşkın ve Çetin, 2012: 22).

Erkekler, yaşam şekilleri ve toplumsal değerlerin de sağladığı avantajlar ile iş sonrasında çeşitli spor faaliyetleri, sosyal aktiviteler yoluyla bir araya gelerek ilişkilerini sürdürmektedir. Kadınlar ise toplumsal ve ailesel rolleri gereği davrandıkları için bu tür iletişim faaliyetlerine katılamamakta ya da daha az katılmaktadır. Bu durum da kadının sosyal kabullenilmesini güçleştirir ve kariyer engeli olarak kadına geri döner (Kara, 2011: 64).

2.2.3.3.2. Temsil ve Özendirme

Kadınların örgütte temsil edilmesi, temsil ediliş biçimleri, üst yönetimde temsillerinin bulunması ve ast kadınların bu duruma özendirilmesi kadınların kariyer gelişiminde çok önemlidir. Kadın kimliğinin örgütte doğru temsil edilmesi, kadın çalışanı örgüte ait hissettirir, örgüte olan güvenini sağlamlaştırır ve doğru yerde olmanın mutluluğu ile başarılı olur. Bununla birlikte üst yönetimde temsil edilen

kadınlar, astalar için birer koç, yetiştirici ve rehber konumunda bulunur. Ancak gerek Türkiye'de gerekse dünyada kadının toplumsal temsilinden kamuda temsiline kadar her alanda eksikler ve yanlışlar bulunur. Kadının üst yönetime sıçramasına engel olunması yani cam tavan sendromu, diğer kadınlar için montör eksikliğine neden olur. Mentöre sahip kadın çalışanlar diğerlerine göre daha mutlu ve başarılı olmaktadır. Bir araştırmaya göre kadın yöneticiler için mentöre sahip olmak kadın yöneticilerin %37'si için kritik önemde, %44'ü için ise oldukça önemlidir. Çünkü kadınlar doğru temsil edilmenin ne derece önemli olduğunun farkındadır ve örgüt içinde kadın temsiline bulunması diğer kadın çalışanları hem yönlendirecek hem özendirilecektir (Akdöl, 2009: 65).

Zaman içerisinde kadınların üst yönetim basamaklarında temsili yeterli derecede olmasa artış göstermiştir. Daha eski zamanlarda kadınlar örgütlerde daha az ve çok yetersiz temsil edildiğinden kadınlar, çalışma yaşamında çok daha fazla yer edinme, özenme ve rehberlik sorunu yaşamıştır. Günümüzde en azından belli sektörlerde kadın rol modellik, çapraz cinsiyet mentörlük gibi kariyer geliştirici uygulamalar mümkündür. Kadınların temsil edildiği örgütlerde kadınlar daha iyi yönlendirilmekte, daha fazla özgüvene sahip olmakta, farkındalıkları artmakta ve yeteneklerini daha işlevsel kullanabilmektedirler (Decenzo ve Robbins, 2009: 8-11). Kadınların temsili ve yeni kadın çalışanları özendirme geleneksel organizasyonlarda daha problemlidir. Bu tür organizasyonlar kadınlar için kariyer fırsatının az ve güvencesi düşük nitelik taşır. Buna karşılık genç kuruluşlarda orta ve üst düzey kadın yönetici daha fazladır, yani kadının temsili daha kuvvetlidir. Bu nedenle genç kuruluşlar kadın çalışanlar tarafından daha avantajlı olmaktadır (Dalkıranoglu, 2006: 44).

2.2.3.3.3. Resmi Engeller, Fırsat Eşitliği ve Pozitif Ayrımcılık

Örgütlerde bulunan cinsiyet eşitsizliği kadınların kariyerlerinde önemli bir sorun teşkil eder. Bunun aksine performans değerlendirme ve cinsiyet eşitliği kadınların lehine olan kariyer uygulamalarıdır. Bazı örgütlerde ki bu örgütlerin sayıları hiç az değildir, annelik, evlilik, aşırı duygusal olma, özgüven eksikliği gibi gerekçelerle kadınların kariyer basamaklarında ilerleyemeyeceği düşünülerek örgüt politikaları bu yönde oluşturulur. Eğer bir örgüt erkek egemen ise kadınların yanında olmayan resmi engeller, fırsat eşitsizliği ve pozitif ayrımcılık o örgütte daha yüksektir. Bir örgütün erkek egemen olması şöyle sebeplerle açıklanır (Zel, 2002: 40):

- ✓ Kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu,
- ✓ Kadınların erkek meslektaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorlanmaları,
- ✓ Ulaştıkları yöneticilik makamlarının, örgütün tümünü yönetme imkânı tanımaması,
- ✓ Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun olarak tanımlanması,
- ✓ Erkeklerin kadınlarla çalışmaktan memnun olmamaları.

Örgütün kendi içinde oluşturduğu hukuki uygulamalar, kadınların kariyerlerinde ciddi engellere sebep olabilmektedir. Kadınlar toplumsal ve ailevi cinsiyet rolleri bahane edilerek ya işe alınmamakta ya da oldukça zor koşullarda alınmaktadır. Sonrasında ise kadına kariyerini geliştirme imkanı görece daha az tanınmaktadır. İş seyahatleri, yurt dışı eğitim programları, uzun süreli görevlendirme gibi konularda genellikle erkekler tercih edilmektedir. Bu genel olarak kadının mutlaka bir sorun çıkaracağı yanlış algısından kaynaklanır. Yurt dışı eğitimleri ve çeşitli seminerlerle çalışanın yöneticilik pozisyonuna hazırlanması, kadınlar için genellikle çok az olmaktadır. Bu tür yatırımlar için erkekler daha fazla tercih edilmektedir. Kadının geçici çalışan olarak algılanması bu tür yatırımları engellemektedir çünkü kadınların bir gün ailesi ve işi arasında tercih yapmak zorunda kalacağına dair bir kanı mevcuttur. Bununla birlikte örgütler cinsiyete göre ücret uygulayabilmektedir. Aynı konumda kadın ve erkek çalışanın gelirleri genel olarak kadının daha az kazanmasıyla son bulmaktadır. Üstelik bu durum Türkiye ile birlikte Avrupa ve Amerika'da da hala kırılabilmiş değildir. Ücret erkekler için genelde kırmızı çizgi olurken kadınların ücret konusunda erkekler kadar hassas davranmaması da bu sonuca etki eden bir diğer faktördür (Karaca, 2007: 60).

Çalışma yaşamı ve uzmanlık kadrolarında kadın çalışanların sayısının artmış olmasına rağmen hala kadınların çoklu rol üstlenme engeline takılacaklarına dair kanılar mevcuttur. Bu kanı nedeniyle örgüt politikaları da genel olarak kadın kariyerine izin vermeyen şekilde tasarlanmaktadır. Bu durum uzun mesaili işlerde erkek çalışanı tercih etme, şehirler ve ülkeler arası kariyerlerde kadını ikincil düşünme, yoğun iş iletişimlerinde kadını tercih etmeme, gezi, yemek gibi iş etkinliklerinde erkeğe öncelik

tanıma gibi uygulamalarla hayat bulmaktadır. Böyle uygulamalar çoğu zaman kadının başaramayacağı veya şartlarının uygun olmadığı düşüncesiyle bazen de aile yaşamında kadın çalışanın sorun yaşamaması açısından yapılır. Ancak kadını korumaya çalışan bu düşünce de kadının önüne engeller koyar. Yani kadına karşı korumacı tavır da esasen kadının zayıf görülmesi alt psikolojisine dayanır. Bu tür ön yargılar kadının üst yönetim basamaklarına geçmesini önleyen resmi engelleri, fırsat eşitsizliğini ve pozitif ayrımcılığı meydana getirir (Kara, 2011: 62).

Genel olarak örgüt yönetimleri kadın ve erkeğe eşit yaklaşacak örgüt içi düzenlemeler kullanmazlar. Bu tür örgütlerde kadın çalışanların zorlanması ve kariyer engelleri ile karşılaşması kaçınılmazdır (Çetin ve Atan, 2012: 126-127). Kadının iş için aldığı eğitimler toplumsal nedenlerden ötürü genellikle erkeğe göre daha azdır zaten. İş yerinde eğitim olanakları da kadınlara daha az tanınmaktadır. Kadınların eğitim konusundaki fırsat eşitliği ve hak sahibi olması yasalarla korunmuş durumda olmasına rağmen işletmeler bu konuda kurum içi politikalar oluşturmakta ve kadınları resmi olarak engellemektedir. Hali hazırda toplumsal yaşamda fırsat eşitsizliği ve engelleme yaşayan kadının işletmelerde bu durumu devam eder ve kadın kariyeri sorunlarla karşılaşmaz. Belli mekanizmaların ortak çalışması sonucu bizzat engellenir (Bilir, 2005:42-43).

Kadınların kurum içinde fırsat eşitsizliği işe alım süreciyle başlayıp terfi ve ücretlendirmelerle devam eder. Kadınlar erkeklere göre aynı pozisyon ve donanımda olmasına rağmen daha az ücret alır. Bununla birlikte kadının terfi etmesi erkeğe nazaran çok daha zor ve geç gerçekleşir. Kadınlar örgütlerin izlediği resmi politikalar yüzünden ücret eşitsizliği, dağılım ayrımcılığı, işten kaynaklı ücret ayrımcılığı gibi çeşitli eşitlik dışı uygulamalar maruz kalırlar. Bununla birlikte cinsiyet ayrımcılığının en çok dikkat çektiği konu kadın işi-erkek işi olarak ayrılmış mesleklerdir. Erkek işi olarak belirlenmiş işlerde çalışan ve erkek meslektaşısıyla aynı pozisyon, donanım ve statüye sahip olan kadının daha az ücret alarak değersel ayrımcılığa maruz kaldığı sıkça görülür (Özkan ve Özkan, 2010: 95-96). Kadınlar, iş bulmak, iyi bir işte çalışmak, üst pozisyonlara yükselmek, ücret, seyahat, eğitim gibi işle ilgili ilerleme fırsatlarında açıkça eşitsizliğe uğramaktadır (Ayoğul, 2017: 21). Bununla birlikte niyetini kadını korumak olarak açıklayan pozitif ayrımcılık da kadını iş dünyasının dışına iteleyeni bir diğer unsurdur. Aile hayatı zarar görür korumacılığıyla kadını iş seyahati, yurt dışı eğitim, iş yemekleri, toplantılar mesailer gibi etkinliklerden uzak tutmak kadına fayda değil zarar vermektedir. Pozitif ayrımcılık kadını koruyan özel

bir dizi uygulamadır ancak genellikle kadını çalışma yaşamından soyutlamakla son bulmuştur. Kadına ayrılan doğum izinlerinin artırılması yerine erkeğe de doğum izni verilmesi gibi özendirici uygulamalar hem daha eşitlikçi hem daha işlevsel olacaktır. Kadınlar bu gibi nedenler ve özellikle iş dünyasındaki yerinden olacakları endişeleriyle pozitif ayrımcılık uygulamalarını istememektedirler. Çünkü cinsiyete has korumacı uygulamaların cinsiyet ayrımcılığını körükleyeceği ve pozitif ayrımcılığın çözümden çok probleme neden olacağı düşünülmektedir. Kadınlar özel koruyucu uygulamalar yerine eşit fırsatlar verilmesini, yasa ve politikalarda eşitlik sağlanmasını talep etmektedirler (Aydın ve Şahin, 2008: 124).

2.2.3.4. Yönetime Atfedilen Cinsiyet Özelliklerinden Kaynaklanan Kariyer Engelleri

Kadınları üst yönetime geçişte engelleyen en büyük engellerden biri yönetimi erkek cinsiyetine atfeden negatif ön yargılardır. Bu ön yargıların temel dayanağı “iyi yönetici erkektir.” Kadınlar gerek eski zamanlarda gerekse günümüz modern zamanlarında yönetimin erkek cinsiyetine tahsis edilmesinden ötürü büyük sorunlar yaşamıştır. Günümüzde özel kamu sektörü fark etmeksizin üst yönetim pozisyonlarında kadının çok az temsil edilmesine kaynaklık eden en büyük ön yargılardan biri budur (Atay, 2001: 473). İnsanların zihninde yöneticiliğin erkeğe atfedilmiş olmasındaki sebep işlerin “kadın işi-erkek işi” olarak ayrıştırılmış olmasıdır. Güç, sertlik, rasyonelite ve analitik yetenek gerektiren uzun çalışma saatleri isteyen işler erkek işine; duygusallık, hassasiyet gerektiren, yetenek ve beceri gerektirmeyen işler kadın işine dahil edilmiştir. Bu ayrım çalışma hayatında cinsiyet körlüğüne neden olarak kadına engeller çıkarmıştır (Arıkan, 2001: 7).

Kadın ve erkeğe ait işlerin kültürel ve sosyal tutumlar tarafından belirlenmiş olması ve eğitimde yaşanan cinsiyet eşitsizliği kadın ve erkeklerin meslek seçimlerine doğrudan etki eder. Öyle ki işgücü piyasasındaki mesleki yönelimler kadın işi-erkek işi ayrıştırmasına benzer bir eğilim izler. Kadın işine ve erkek işine dahil edilen meslekler ülkelere göre değişse de cinsiyet temelli mesleki ayrım (occupational sex segregation) hep vardır. Cinsiyete atfedilen meslekler her zaman aynı olmasa da bazı meslekler kültü şeklinde dünyanın her yerinde kadın-erkekler atfedilir. Hemşirelik, öğretmenlik gibi yatay kariyer gelişimine açık meslekler genellikle kadın işi olarak tanımlanır. Bu nedenle kadınlar işgücü piyasasında genel olarak bu mesleklere yoğunlaşmış durumdadır. Yöneticilik, mühendislik, askerlik gibi dikey kariyer

geliştirmeye açık meslekler ise erkek işi olarak tanımlanır. Bu nedenle işgücü piyasasında kadınlar bu meslekleri tercih etse de işe alımlarda büyük ağırlıkla erkekler tercih edilir. Günümüzde kült kadın mesleği olarak algılanan mesleklerin dışında ise kadınlar genel olarak halkla ilişkiler, insan kaynakları ve pazarlama gibi alanlarda yoğunlaşırlar. Bu işlerde de kadınlar yönetici olarak çok az temsil edilir. Çünkü kadınlar genel olarak mesleki ilerlemesi dikey olmayan iş kollarına itilmek istenmektedir. Öyle ki yöneticilik pozisyonları için kadınlar aday dahi gösterilmemektedir. Bu nedenlerle kadınların yöneticilik yolu başlamadan bitmiş olur. Kariyer fırsatlarının bu derece düşük olması kadınları hep aynı pozisyonlarda çalışmaya ve düşük başarı göstermeye zorlamaktadır (Çınar, 2015: 57).

Mesleklerin kadın işi-erkek işi olarak ayrıştırılması tamamen cinsiyetçi yaklaşımın bir sonucudur. Kadınlar fiziksel ve zihinsel farklılıkları ve yetenek ve beceri alanlarının değişik olması nedeniyle tüm toplumlarda ve tüm zaman dilimlerinde ikincil emek kaynağı olarak görülmüştür. Kadının yerinin evi olduğunun nesillerce aktarılması ve çalışma hayatına geçen kadına da bu role uygun kalıplar ve meslekler sunulması kadının alanını sınırlar. Geleneksel, cinsiyete dayalı iş bölümü mesleklerin cinsiyete göre ayrışmasına neden olduğundan kadın da geleneksel rolüne paralellik gösteren işlere yönelmiştir. Örneğin annelik rolünün bir devamı olarak okul öncesi öğretmenliği, şefkatli ve duygulu tanımlanmasının bir devamı olarak hemşirelik, tatili çok ve az zaman alıyor ayrıca ulvi bir meslek diye öğretmenlik gibi pek çok mesleğin kadınlara atfedilmesi toplumsal rolle bağdaştırılabilir. Kadın çalışma yaşamında aktif olmak istiyorsa bile öncelikle anne, eş, ev kadını rollerini gerçekleştirmeli sonra çalışan kadın kimliğine girmelidir ki çalışma yaşamında da mümkün mertebe “yaradılışına” uygun işler yapmalıdır. Geleneksel toplum yapısı bu ve benzeri mitlerle yüzyıllarca kadını ev içi alana hapsetmiştir. Annelik ve çocuk bakımını kutsayarak kadının var oluş amacı gibi zihinlere işlemiştir. Modern çağlarla birlikte çalışma yaşamına giren kadının peşini yine bırakmayarak işleri de cinsiyet rollerine göre sınıflamış ve kadının yaşam alanını daraltmaya devam etmiştir (Arat, 1994: 45).

Yöneticilik, cinsiyete dayalı mesleki ayrımında kesinlikle erkek işidir. Bu nedenle kadınlar mümkün olduğunca bu alandan uzak tutulmaya çalışılır. Kadınlardan yönetici olmayacağı olsa bile kötü bir yönetici olacağı ve kötü olmasa bile erkekler kadar iyi olamayacağı kanısı yerleşiktir. Bu yargı kadınların yönetici olmasını engellediği gibi örgüt çalışanlarının kadın yöneticilere önyargılı davranmasına da

neden olur. Özellikle erkek çalışanların kadın yöneticiyle çalışmak istememesine sıkça rastlanır. Böylece kadınlar yönetici olmakta zorlandıkları gibi yönetici pozisyonunda olsalar da büyük bir baskı ve stres altında bu işi yürütürler. Erkekler, genel olarak kadınlarla aynı örgütte olmaktan rahatsızlık duyarlar ve özellikle kadından emir almak konusunda katı bir tutumları vardır (Alberalar, 2015: 54).

Mesleklerin cinsiyete göre ayrıştırılmış olması, pek çok kadının işe alınmaması sonucunu doğurur. Özellikle bazı alanlarda kadın yönetici sayısının çok az olması, o sektörde çalışan kadın sayısının az olmasına bağlıdır. Mesleklerin cinsiyete göre özelliklere ayrılmış olması, kadının toplumsal rolünün dışında bir mesleğe talip olmasını engeller (Irmak, 2007:160). Cinsiyet temelli mesleki ayırım kadınlara; yükselme olanağı olmayan, rekabetin yoğun olmadığı, feminen grupların yöneldiği işleri uygun görür. Kadınlar kariyerlerine bu yönde başlamalı ve bu doğrultuda ilerlemelidir. Yüksek ücretli, prestijli ve rekabetçi meslekler erkek mesleği olarak görülür. Kadınlar, cinsiyetçi meslek ayırımı yüzünden erkekle aynı mesleki bilgi, yetenek ve niteliklere sahip olsalar bile onlarla aynı statüde, eşit ücret ve haklara sahip olamamaktadırlar. Çünkü kadının bu alanda başarılı olması önemsizdir. Toplumsal rolünün dışına çıkmış olması onun ait olmadığı bir yerde olduğu önyargısını oluşturur ve başarısı takdir edilmek yerine eleştirilir. Bu cinsiyet temelli mesleki ayırımın en etkin uygulandığı alanlardan biri yöneticiliktir. Kadınlar, yöneticilik pozisyonuna talip olduğunda cinsiyet temelli mesleki ayırım devreye girerek kadının ait olmadığı bir alanda etkinlik gösterdiğini işaret eder. Kadını potansiyel bir tehdit olarak gösterir ve başarılı olmaması için engeller koymaya başlar. Kadın engellere rağmen başarılı olmuşsa da hak ettiği ücret, statü ve hakkı vermeyerek yıpratma ve vaz geçirme çalışmalarını sürdürür (Öşme, 2015: 1).

2.2.3.5. Kadın Yöneticilere İlişkin Olumsuz Tutum ve Önyargılardan Kaynaklanan Kariyer Engelleri

Kadın yöneticileri zora sokan en büyük hususlardan biri olumsuz tutum ve ön yargılardır. Kalıplaşmış ve ayrımcı düşünceye dayalı bu önyargılar, kadının yönetici olmaması gerektiğini vurgular. Kadınların yönetici olana kadar yaşadığı baskı ve engellemeler, yönetici olduktan sonra şiddetini artırır. Bu baskılardan en büyüğü; yönetici kadın olarak diğer kadın çalışanları temsil etme durumu ve bu nedenle başarısız olmanın diğer kadınları vereceği zarardır. Erkekler, kadın yönetici olmaya çalışırken engeller yarattığı gibi yönetici olduktan sonra da kadını yakın markajda

takip eder. Kadın yöneticinin başarısızlığı beklenir ve yapılan en küçük hata derhal büyütülerek kadınlığıyla ilişkilendirilir. Kadının yönetici olmasının gereği katıldığı davet, seminer, toplantı, yemek ve seyahat gibi aktiviteler de hoş karşılanmadığı için kadın yöneticiyi zora sokar.

Kadının yönetici olamayacağı önyargısı üç ayrı kanaldan beslenir. Bunlardan ilki kadın ve erkeğin kişilik olarak farklı olduğu erkeğin kişisel özelliklerinin yönetici olmaya daha uygun olduğudur. Kadınlar erkeklere nazaran daha duygusal, bağımlı ve pasif addedilir. Buna karşılık erkeğin daha rasyonel olduğu iddia edilerek yöneticilik pozisyonuna erkek daha uygun görülür. İkinci olarak kadın ve erkeğin toplumsal rolü kadını yönetici olmaktan alıkoyamaya çalışır. Kadının saldırgan yerine uyumlu, emir vermek yerine emir alan, erkeğe bağımlı olması gerektiği önyargıları kadını yöneticilikten uzaklaştırırken erkeği bu pozisyona layık görür. Kadın yöneticilere yöneltilen olumsuz tutum ve önyargıların üçüncü kaynağı ise erkeğin doğası gereği yönetmeye uygun olduğu, kadının ise hemşirelik, öğretmenlik gibi mesleklere uygun olduğudur (Eyüpoğlu, 2000: 18). Pek tabii bunların hepsi birer önyargı ve yanlısamadan ibarettir. Günümüzde kadın yöneticilerin görece daha başarısız olması veya kadın yönetici sayısının az oluşu; kadınların yönetici olmaya elverişsiz olmasından değil, doğduğundan beri zihnine yerleştirilen olumsuz tutum ve önyargılardandır.

Kadınların yönetici olmasını engelleyen ve yönetici kadınlara yöneltilen olumsuz tutum ve önyargılar şöyle özetlenebilir (Karaca,2007: 66):

- ✓ Erkek ve kadın arasında kişilik farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet özellikleri ile ilgili kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, kadınların daha duygusal, bağımlı ve pasif; erkeklerin ise daha rasyonel ve daha hırslı olarak düşünülmesi.
- ✓ Erkek ve kadın arasında toplumsal rol farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet rolleri ile ilgili kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, kadının saldırgan olmaması, erkeklere emir vermemesi, erkeğin de kadından emir almaması gerektiği şeklindeki inançlar.
- ✓ Meslekleri cinsiyetlere göre etiketleme eğilimi: Örneğin, yöneticiler erkektir, hemşireler kadındır.

Kadınları hedefine almış asılsız ve çarpık olan bu önyargıların yerleşmesi

yüzyıllar sürmüş deneyimlerin yanlış yorumlanması ile yerleşik hale gelmişken yıkılıp yok edilmesi de uzun yıllar ve çabalar alacaktır. Kadınların özellikle üst yönetim görevlerinde zorlanacağı, başarısız olacakları, mantıklı kararlar alamayacakları, erkeklere emir veremeyeceği ve erkeklerin yöneticilik için daha uygun olduğu önyargıları modern çağda bile hala kabul edilmektedir. Bununla birlikte kadına olumsuz tutum sergileyen erkek yöneticiler her zaman negatif önyargılarla hareket etmez. Bazen kadını korumak amacıyla yükseltilmemesi veya ağır işler verilmemesi de kadının örgütteki yerini büyük riske sokar (Fettahlıoğlu, Çelik vd., 2007: 259).

2.2.3.5.1. Genel Yönetim Başarısına İlişkin Olumsuz Tutum ve Önyargılar

Kadının evlenmesinden çocuk doğurmasına, duygusal yapısından rasyonel karar alamayacağına, çok yönlü düşünememelerinden pasif olmalarına kadar pek çok unsur bahane edilerek kadın yönetim pozisyonlarından uzak tutulur. Bu kalıplaşmış tutum ve ön yargıların en büyük gerekçesi ise tüm bu şartlar altında kadın yöneticinin başarılı olamayacağı varsayımdır. Kadın gerek aile yaşamı gerek toplumsal rolleri gerek eğitimsizliği gerekse doğası gereği yönetici olmaya uygun değildir ve yönetici olursa başarısız olur. Kadın yöneticilerin genel yönetim başarısına gölge düşüren en büyük varsayımlardan biri budur (Bedük, 2005:106-117). Halbuki bu varsayımları çürüten yerli yabancı pek çok kadın yönetici vardır. Ek olarak kadın yönetici başarısız olsa dahi bunca baskı, stres ve engellemeyle bu sonucu alması gayet doğaldır. Üstelik hiçbir engel olmamasına rağmen başarısız olan onlarca erkek yöneticinin varlığı düşünüldüğünde kadının genel yönetsel başarısı düşük değildir.

Kadınların genel yönetsel başarısına ilişkin olumsuz tutum ve önyargılar şöyle sıralanabilir (Tunç, 2016: 66):

- ✓ Kadınlar çalışmak istemezler.
- ✓ Kariyerlerine erkekler kadar bağlı olamazlar.
- ✓ Yeteri kadar sert ve dayanıklı değildirler.
- ✓ Mesai saatleri dışında çalışmazlar.
- ✓ Karar verme kapasiteleri yoktur.
- ✓ Çok duygusaldırlar.
- ✓ Yöneticilik yaşamının ağır çalışma koşullarına ayak uyduramazlar.

- ✓ İş yaşamı ile birlikte aile, ev işleri, çocuk büyütmek gibi sorumlulukları bütünleştiremezler.
- ✓ Kadınlarla iletişim kurmak zordur.
- ✓ Gücü elde tutmaya eğilimlidirler.

Geleneksel toplum yapısında kadına ev içi alan ayrılmış ve tarihi süreçlerde kadın pek de çalışma faaliyetine uygun görülmemiştir. Ancak bugün, modern çağda kadının çalışması hem kişisel hem ailesel hem de toplumsal bir gereksinimdir. Daha çocukluk çağında kız ve erkek çocuklar toplumsal yönlendirmelerle birbirinden ayrılan hayaller kurar ve bu tür mesleklere yönelirler. Toplum, işleri kadın işi-erkek işi olarak ayırır ve sonra da cinsiyetlere sınırlar koyar. Bu sınırları aşan kişileri de yaftalayarak olmaması gereken bir şey yaptığını vurgular ve olumsuz tutumlarla yıpratır. Bu ayrışmada kadınlar kolay, çok zaman almayan, yatay kariyer gelişimine müsait ve toplumsal rolüyle uygun mesleklere yönlendirilir. Erkeğe yöneticilik, mühendislik gibi yüksek ücretli, prestijli işleri uygun gören toplumsal yapı, kadına hemşirelik, sekterlik gibi meslekleri uygun görür. Erkek ön görülen meslekler dışında başka bir işte çalıştığında yalnızca yadırganırken; kadın bu meslekler dışında bir meslekte çalıştığında acımasızca eleştirilir, yargılanır, üstüne gidilir ve bırakması istenir. Tüm bu çaba kalıbın dışına çıktığı için başarısız olacağı varsayımına dayanır (Şenesen ve Pulhan, 2000: 7).

2.2.3.5.2. Aile Hayatına İlişkin Olumsuz Tutum ve Önyargılar

Çalışan kadın, anne, eş ve iş kadını olmak üzere üç ayrı rolü birlikte üstlenir. Yönetici olduğunda ise iş kadını rolünün gerekleri ve yükü artacağından zaman ve enerji bakımından zorlanması gayet normaldir. Kadın da erkek de bir evlilik yaşamında eş ve ebeveyn olarak role sahip olsa da çocuk ve ev bakımı genelde kadının sorumluluğu olarak görülür. Erkek, baba olarak çocuğun bakımının çok büyük bir kısmını üstlenmek yerine bu yükümlülüğü anneye bırakır. Eski zamanlarda erkeğin babalık görevi, çalışmak ve evin geçimini sağlamak olarak görülürken annenin ise ev ve çocuk bakımı olarak görülmüştür. Modern çağ ile birlikte kadının misyonu değişerek hane dışında çalışmaya başlamıştır. Yani kadının iş bölümü değişime uğramıştır. Ancak erkeğin babalık ve eş görevi kapsamındaki işler değişmemiştir. Böyle olunca kadın, kendi ev ve çocuk sorumluluğun üstüne erkeğin görevinin de

büyük bir kısmını üstlenmiştir. Bu durum kadınların tüm rolleri ve yaşantılarını aksatmaktadır. Yönetici kadının zaman ve enerji sorunu yaşaması da tam olarak ev içi iş bölümünün adaletsiz dağılımıyla ilgilidir. Bu aile sorumluluğu kadını işinden alıkoyar, işe daha az zaman, çaba ve ilgi göstermesine neden olur ve her rolünü de gereğinden daha az başarılı yerine getirmesine neden olur. Çocuk ve ev bakımı sorumluluğu doğrudan kadına bırakıldığı için kadının doğum yapmak gibi biyolojik özellikleri de çalışma yaşamında olumsuzluk olarak değerlendirilir. İşletmeler gerekmedikçe kadın istihdamını tercih etmezler. Halbuki kadını çalışma yaşamında geri bırakan çocuk doğurması ve bir süre çocuğun doğrudan anneye bağlı yaşaması değil, bu süreçte erkeğin babalık rolü gereği sorumluluklarını yerine getirmemesidir. Aile içi roller kadına yalnızca işe alım, çalışma koşulları gibi konularda sorun yaşatmaz. Günümüz dünyasında uluslararası işletmecilik ve uluslar üstü şirketler çok yaygındır. Bu küresel ticari anlayış, yurt içi ve özellikle yurt dışı iş seyahatlerini öne çıkarmıştır. Bu nedenle işletmeler seyahat engeli olmayan çalışanları tercih ederken aile ve çocuk kadına çalışan için seyahat engeli gibi algılanmaktadır. Yönetici pozisyonunda seyahat etmeyi reddetmek mümkün olmadığından kadınlar, yöneticilikten ya kendi istekleriyle uzak durmakta ya da işveren tarafından bu pozisyonlara uygun görülmemektedirler (Akoğlan 1997: 19).

Kadının iş, eş ve annelik rolünü başarılı şekilde yerine getirmesi için sahip olduğundan çok daha fazla zaman ve enerjiye ihtiyacı vardır. Çalışan kadının en büyük sorunlarından biri aile sorumluluğu nedeniyle yaşadığı zaman baskısıdır. Çalışan ve yönetici kadınların pek çok kariyer engeli bulunur ve çoğu zaman kötü sonuçlar birden fazla engelin aktif olmasıyla alınır. Ancak yalnızca aile sorumluluğu nedeniyle bile kadın çalışanlar bazen yükselme ve kariyer fırsatlarını kaçırmaktadırlar. Kadının aile hayatından kaynaklı problemleri onun iş yaşamıyla birlikte pek çok yaşam alanını zora sokar (Aytaç, 2001: 51).

Çalışma yaşamı ve aile hayatını bir arada sürdürmek kadın çalışanlarda, erkeklerde olduğu kadar kolay değildir. Kadın, çoğu zaman yardım edilmeksizin ev ve iş alanı arasında mekik dokur. Kadın çalışma yaşamında mesai saatleri içerisinde işle, iş dışında da yalnızca aile yükümlülükleriyle vakit geçirir. Kendisine ve ekstra çalışmaya ayıracak vakti kalmaz. Hafta sonu tatili de çalışarak geçen kadının, dinlenen ve daha az sorumlulukla yaşayan erkekle aynı performans, odaklanma ve başarıyı yakalaması beklenemez. Mevcut rol ve sorumluluk dağılımı, kadının hayatından alıp erkeğin hayatına ekleme yapmaktadır. Kadınlar eşit şart ve motivasyonda

yaşamadıkları sürece hayatlarında daha fazla yıpranacak ve iş hayatında da hep bir adım geride olacaktır. İş hayatında eşit veya daha fazla başarı yakalaması için normalden fazla çabalamak zorunda kalacaktır (Şahin, 2007: 97).

Çocukluk çağından itibaren kız çocukları, cinsel kimlik üzerinden belirlenen rollere göre yetiştirilir. Gerek oyunları gerekse sosyal ilişkileri hep bu doğrultudadır. Yani kız çocuklarına bireysel kimlikten önce cinsel kimlik yerleştirilir. Bu nedenle kadın, aile ve çocuk sorumluluğunu doğası gereği ilk ve esas sorumluluğu olarak kabul eder. Esasen annelik de babalık gibi yetiştirme aşamasında kişiye yerleştirilen bir değerdir. Fakat kadın doğduğundan itibaren direkt anne ve eş olmak üzerine yetiştirildiğinden cinsel kimliğin dışında bir birey kimliği ve benlik algısı olduğunu fark etmez. Hissettiği şiddetli aile sorumluluğunu doğası gereği sanarak hayatına devam eder. Bu nedenle de annelik içgüdüleriyle hareket eder ve çocuklarına iyi bakmayı kariyerine tercih eder (Alberalar, 2015: 49). Toplumsal sistemler, kadını kendi beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olarak yetiştirmek ve yaşatmak ister (Demirci Güler, 1991: 3). Bu nedenle de cinsiyet bazlı rollerini iyi öğrenmesini birey olarak gelişmesinden önemli tutarlar. Kadının çalışma hayatında engel yaratan bu durum iki açıdan problemler doğurur. Biri, kadının birey kimliğini fark etmeyip gönüllü olarak kariyerini, işini ve çoğu zaman hayatını ev ve çocuklarına adanarak kendini soyutlamasıdır. İkincisi ise kadının aile sorumluluğunu alması gerektiğini ortak kabul sayan toplumun kadına bu yönde baskı yapmasıdır. Kadın istese de istemese de bu rollere göre yaşamaya zorlanır. Yani toplum hem kadını bu yönde yetiştirir hem de yetiştirilmeyle ilişkili olduğunu yok sayarak kadının çalışma hayatına uygun olmadığını söyler. Kadın yönetici başarısız olduğunda ise bu durum en baştan yanlış gelişen toplumsal süreçlere değil kadına ve kadının cinsel kimliğine mal edilir (Bekata, 2000: 23).

2.2.3.5.3. Kadın Yöneticilerin Otorite Sağlama ve Kişilerarası İlişkilere Etkisine İlişkin Olumsuz Tutum ve Önyargılar

Kadının doğası gereği hassas ve uysal olduğu kabulü, kadın yöneticilerin otorite sağlamakta ve kişiler arası iletişimde güçlük çekeceği önyargısını doğurmaktadır. Kadınların otorite sağlamaya ilişkin önyargılar; çalışmayı sevmedikleri, yeterince başarılı olamayacakları, uzun çalışmayı istemeyecekleri, geçici çalıştıkları, iş için şehir değiştirme veya seyahate gitmeyi istemeyecekleri gibi önyargılardan kaynaklanır. İşine yeterince odaklanmayan yönetici sonuçta pasif ve

edilgen olacak otorite sağlayamayacaktır. Bunun yanında kadının duygusal yapısı karar vermesine engel olacaktır, savı pek çok önyargıyı doğurur. Bu önerme baştan aşağı yanlış varsayımlara sahiptir. Birincisi kadınların duygusal olduğu, ikincisi duygusallığın kötü kararlar verdirdiğidir. Bunun yanında kadın yöneticiyle ilgili bir diğer mit, duygusal olan kadının kişiler arası iletişimde yanlış noktalara odaklanarak iletişimlerinin kuvvetsiz olacağı ve yine duygusallık sebebiyle otoriter bir yönetici olmayacakları yönündedir (Gregory: 2003: 10-11).

Kadınlar pasiftir, duygusaldır, birbirlerine ve diğer insanlara iş içinde ve iş dışı pek çok problem yaratır, aile hayatının sorunlarını işe taşır, kadın varsa dedikodu vardır, rekabetçi özelliklerini işe değil yanlış odaklara çevirirler, rekabette dozu ayarlayamayarak abartılı davranışlar sergilerler, birbirlerini şikayet etmeyi severler, çok konuşup az çalışırlar, ev içi sorumluluğu mesai saatinden çalar, başarısızlıklarına hep bir kılıf bulurlar gibi aslı olmayan pek çok negatif tutum ve davranış kadın çalışan ve yönetici kimliğine yapıştırılır. Bu gibi olumsuz mitler gerekçe gösterilir ve kadın yöneticinin otorite kuramayacağı iddia edilir. Zaten bu gibi özellikler yüzünden de insan iletişimlerinin iyi olmayacağı öne sürülür. Bu mitlerin en kötü taraflarından biri çoğu insanın bunların yanlış olduğunu bilerek stratejik davranmasından öte bir kısım kadın ve erkeğin bunların gerçekten doğru olduğuna inanması ve böyle davranmasıdır.

Gerek toplumsal yaşamda gerekse iş hayatında kadın ve kadın yöneticiyle ilgili ön sürülen pek çok davranış ve tutumun doğru olmadığı çoğu insanın içsel olarak bildiği bir gerçektir. Ancak bu gibi mitlerle mümkün olduğunca kadının engellenmesi ve güç dengesinin korunarak kadının gereksiz sorumlulukları üstünden atması geciktirilir. Bir kısım insan ise bu mitleri içselleştirerek gerçek olduğuna inanır ve kadına yönelik olumsuz tavrı şiddetlenir. Sonrasında stratejik olarak bu mitleri kullananlar, gerçek sanarak bu mitlere inanlar birleşerek kadın yöneticinin otoritesi ve insan ilişkilerine yüklenirler (Besler ve Oruç, 2010: 25).

2.2.3.5.4. Kadın Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine İlişkin Olumsuz Tutum ve Önyargılar

Kadının toplumsal cinsiyet kapsamında biçilen rolünde onun saldırgan ve rekabetçi olması yoktur. Ona biçilen rol uyumlu, arabulucu, yumuşak huylu, samimi ve sempattir. Yöneticilik pozisyonu ise rekabetçi, yer yer agresif, kararlı, analitik ve saldırgan olmayı gerektirir. Kadınların büyük bir kısmı ise esas kişilik değerlerinin ne olduğu fark etmeksizin samimi ve sempatik davranmayı tercih eder. Çünkü böyle

olması gerektiği ve böyle olmazsa yanlış davranacağı kadına öğretilmiştir. Kadın da bu rolün dışına çıkmamak için elinden geleni yapar ki içinden gelen tam tersi olsa bile beklenen gibi davranmaya çaba sarf eder. Kadının içsel çatışmasını doğuran en temel unsurlardan biri budur. Bu içsel çatışma kadını iş hayatında da zora sokar çünkü kadını yönetici pozisyonunda başarılı kılacak kişilik özellikleri sevecen, sempatik ve samimi olması değil güçlü, analitik, rekabetçi ve saldırgan olmasıdır.

Kadın yöneticiye atfedilen ama aslında tamamen kişiye göre değişen kişilik özellikleri de kadın yöneticilerin görevlerini yaparken en çok zorlandığı konular arasındadır. Bununla birlikte kadınların eleştiriye kapalı olduğuna yönelik geliştirilen bir kişilik özelliği daha vardır. Kadının takdir beklemesi ve eleştiriye kapalı oluşunun onu yöneticiliğe uygun yapmadığı önyargısı vardır. Eleştiriye kapalı veya açık olmak kişilik özelliği, cinsiyete göre değil bireye göre değişir (Palmer ve Hyman, 1993: 44).

Kadının yöneticiliğine ilişkin en klişe mitlerden biri de “doğası, yaratılışı” itibariyle kadına atfedilen kişilik özellikleridir. Bunlardan en bilineni “kadın duygusaldır” mitidir (Güldal, 2004:60). Duygusal olma kişilik özelliği cinsel kimliğin bir getirisi olarak kadın kimliğine yapııştırılır ve kişiliği fark etmeksizin duygusal olma kadın cinsine mal edilir. Burada önemli olan ve tartışılması gerekli iki kritik nokta vardır. Birincisi duygusal olmak neden yaratılış gereği ve tabiatı gerekçesiyle kişide var olan bir kişilik özelliği olmasıdır. Bir insan neden cinsiyeti sebebiyle bir kişilik özelliğine doğuştan sahip olsun? İkincisi ise duygusallığın gerçekten yöneticilik pozisyonunda olumsuz sonuçlar yaratıp yaratmamasıdır.

Tüm çalışmaların ortak sonucu açıktır ki kişiler, iş hayatında duygusal zekalarını kullanırlar. Mantık, analitik, sayısal zeka genel olarak iş yaşamının küçük bölümünde aktif olarak lazım olur. Halbuki; iletişim, empati, psikolojik dayanıklılık, manevra kabiliyeti, zor şartlara dayanma, bağımsızlık, esneklik, özsaygı gibi duygusal zeka değerleri iş hayatının her alanında ve sıkça kullanılır. Kadınların ise duygusal zeka düzeyleri erkeklere oranla yüksek seyretme eğilimindedir ki duygusallık da duygusal zekanın bir değerini ifade eder. yani kadınlara cinsiyetleri sebebiyle addedilen duygusal olma kişilik özelliğinin rasyonel kısmı gerçekten iki açıdan araştırılmalıdır.

Kadınlara mal edilen ve yönetim pozisyonuna engel olduğu iddia edilen bir diğer kişilik özelliği ise merhamet ve fedakar olmadır. Pek çok insana göre çalışma yaşamı rekabet, hırs ve mücadele eksininde yaşanır ki doğrudur. Kadının cinsiyeti gereği merhametli ve fedakar yapısının yöneticiliğin ve çalışma yaşamının gerektirdiği şartlara uymadığı sıkça vurgulanır. Kadın yalnızca cinsiyeti sebebiyle belli kişilik

özelliklerine sahip değildir. Yine belirtmek gerekir ki kişilik özellikleri bireye göre değişir ve bir kadın rekabetçi ve mücadeleci olabilirken bir erkek de fedakar ve merhametli olabilir. Yönetici pozisyonu için gereken kişilik özelliklerinin kadında doğuştan olmadığı ve erkekte tabiatı gereği var olduğu bir gerçeklik değil, toplumsal ve kültürel bir sınırlamadır (Ayoğul, 2017: 21).

2.2.3.5.5. Kadın Yöneticilerin Yönetimde Nesnellik ve Eşit Muamelelerine İlişkin Olumsuz Tutum ve Önyargılar

Kadınların cinsiyetleri gereği onlara atfedilen kişilik özellikleri kadının nesnel ve eşitlikçi olamayacağı konusunda da öngörülebilir. Kadının tabiatı gereği duygusal olduğu yargısı, kadının kritik kararlar alma ve uygulamada rasyonel davranamayacağını iddia eder. Bununla birlikte kadın duygusallığının güçsüzlük olarak geri döneceği ve yönetim pozisyonlarının gerektirdiği kritik kararlar almanın kadının gücünün çok üstünde olduğu varsayılır. Kadının orta veya üst fark etmeksizin hangi yönetim basamağında olursa olsun nesnel düşünemeyeceği ve eşitlikçi davranmak yerine duygusal, merhametli ve yumuşak davranarak yetki ve sorumluluğunda olan faaliyetleri aksatacağı var sayılır (Akoğlan 1997: 19).

Kadın bedensel yapısı gereği ağır güç gerektiren sanayi sektöründen uzak tutulur. Bu durum gerçeklikle paralel ve ihtiyaca uygun olarak kabul edilebilir. Ancak mühendislik, yöneticilik, müfettişlik gibi üst düzey meslekler içinde aynı argümanlar öne sürülerek kadın bu pozisyonlardan uzak tutulmaya çalışılır. Bu engelleme için öne sürülen yaygın bahanelerden biri kadının olaylara duygusal yaklaşması sonucu nesnel davranamayacağıdır (Aytaç, 2001: 50).

Kadınların doğası ve biyolojisi gereği rasyonel olmadığı düşünülür. Bununla birlikte kadınların yalnızca iktisadi gerekçelerle değil, geleneksel eş/anne rolleri nedeniyle de rasyonel olamayacakları iddia edilir. Anaakım iktisat yaklaşımında bireye odaklılık bireyin; rasyonel, özerk, kendi çıkarını gözetken, dışsal kısıtlar altında kar ya da fayda maksimizasyonunu gerçekleştiren seçimler yapabilmesini ön görür. Bu tür davranış ve tercihler de kadına değil erkeğe ait özellikler gibi yansıtılır. İktisadi yaklaşımlar kıtlık, bencillik ve rekabet üzerine kuruludur ki bu nitelikler erkeğe atfedilir. Bolluk, diğerkamlık ve işbirliği nitelikleri iktisadi marj dışında bırakılır ki bu özellikler de kadına atfedilir. Reel olan ise bu özelliklerin iç içe ve şartlara göre uygun kullanılmasıyla iktisadi başarının elde edileceğidir (Özkaplan, 2009: 16). Anaakım iktisadın erkeğe ve kadına mal ettiği özellikler geleneksel cinsiyete dayalı rollerle

ilgilidir. Buradan da anlaşılıyor ki kadının taşıdığı varsayılan nitelikler sebebiyle nesnel ve eşitlikçi olamayacağı öngörülmektedir.

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın evren ve örnekleme modeli, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizlere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada betimsel nitelikte olan genel tarama modeli kullanılmıştır. Bu yöntem aracılığı ile kadın öğretmenlerin kariyer engelleri öğretmen ve yönetici görüşlerine göre tespit edilerek mevcut olan durum ortaya konmaya çalışılmıştır. Tarama modelleri, araştırılan olay, birey ya da konuyu olduğu gibi, değişiklik yapılmaksızın, kendi koşulları içinde göstermeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2004).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, İstanbul ili Avrupa yakasında 2018-2019 Eğitim ve Öğretim yılında okullarda görev yapan öğretmenler ve yöneticiler oluşturmaktadır. Öğretmenlerden ise 312'sine ulaşılmış ve hatalı görülen 13 anket kapsam dışında tutularak, toplam 299 öğretmenin doldurmuş olduğu anket analize alınmıştır. Sonuç olarak araştırmanın örneklemini toplam 320 öğretmen oluşturmuştur.

Tablo 10. Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Erkek	118	36,9
	Kadın	202	63,1
Kıdem	1-5 yıl	88	24,4
	6-10 yıl	152	42,2

	11-15 yıl	94	26,2
	16-20 yıl	26	7,2
Medeni Durumu	Evli	212	66,2
	Bekar	79	24,7
	Boşanmış	29	9,1
Eğitim	Lisans	291	90,9
	Yüksek Lisans	27	8,4
	Doktora	2	0,7
Konumunuz	Yönetici	21	6,6
	Öğretmen	299	93,4

Tablo 10’da katılımcılara ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin önemli bir bölümü kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Ankete cevap verenlerin %42,2’si 6-10 yıl arasında kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların büyük bir bölümü lisans mezunudur ve yönetici değildir.

3.3. Verilerin Toplama Araçları

Araştırmada verileri toplamak amacıyla Köstek (2007) tarafından geliştirilen “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri Ölçeği” kullanılmıştır. Örneklemeye alınan yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla veri toplama aracının birinci bölümünde “Kişisel Bilgi Formu”ndan yararlanılmıştır. Formun ilk bölümünde ölçeğin yönetici ve öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler, ikinci bölümünde ise kadın öğretmenlerin kariyer engellerine ait 31 madde vardır. Uygulanan ölçek sonucunda verilerin çözümü, beşli likert derecelendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Bu sorulara katılım düzeylerini belirlemek için 1=hiç katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum, 4= katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum seçenekleri bulunmaktadır.

Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri Ölçeği’nin boyutları “Aileden Kaynaklı Kariyer Engelleri”, “Toplumsal Yapıdan Kaynaklı Kariyer Engelleri”, “Okul ve Çevreden Kaynaklı Kariyer Engelleri”, “Ekonomik Nedenlerden Kaynaklı Kariyer Engelleri”, “Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durumdan Kaynaklı Kariyer

Engelleri” olmak üzere beş boyutludur.

3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Bu çalışmada kadın öğretmenlerin kariyer engelleri incelenmiştir. Anket yoluyla elde edilen tüm veriler SPSS 22.0 programı ile değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bu çalışmada kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı %82,4 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçek ve boyutlarının normal dağılıp dağılmadığı tespit etmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Ölçeklerin normal dağılım göstermesinden dolayı parametrik olan bağımsız iki grup T-testi ve One-way Anova varyans analizi kullanılmıştır.

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde kadın yöneticilerin kariyer engellerine ilişkin istatistiki analizler gerçekleştirilmiştir.

4.1. Kariyer Engelleri Ölçeğinin Boyutlarının Güvenirlikleri

Tablo 11. Araştırmada Kullanılan Kariyer Engelleri Ölçeği Boyutlarının Güvenirlikleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Kariyer Engelleri	31	.824
<i>Aileden Kaynaklı Kariyer Engelleri</i>	7	.854
<i>Toplumsal Yapıdan Kaynaklı Kariyer Engelleri</i>	5	.804
<i>Okul ve Çevreden Kaynaklı Kariyer Engelleri</i>	6	.813
<i>Ekonomik Nedenlerden Kaynaklı Kariyer Engelleri</i>	6	.833
<i>Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durumdan Kaynaklı Kariyer Engelleri</i>	7	.867

Tablo 11’de araştırmada kullanılan kadın yöneticilerin kariyer engelleri ölçeği boyutlarının güvenirlikleri gösterilmiştir. Bir ölçeğin geçerliliği ise o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Geçerlilik testinin güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı belli bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testi kuramsal analizlerle yapılmaktadır. Tablo 10 incelendiğinde araştırmada kullanılan kariyer engelleri ölçeği boyutlarının “yüksek güvenilirlik” düzeyinde (>.80) olduğu anlaşılmaktadır.

4.2. Kariyer Engelleri Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Tablo 12. Kariyer Engelleri Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kariyer Engelleri Ölçeğinin Boyutları	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Aileden Kaynaklı Kariyer Engelleri	320	3,38	0,472	-,227	-,021
Toplumsal Yapıdan Kaynaklı Kariyer Engelleri	320	2,68	0,529	-,311	,511
Okul ve Çevreden Kaynaklı Kariyer Engelleri	320	2,59	0,245	-,351	,254
Ekonomik Nedenlerden Kaynaklı Kariyer Engelleri	320	2,51	0,243	-,521	-,414
Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durumdan Kaynaklı Kariyer Engelleri	320	2,58	0,398	-,421	-,214

Tablo 11’de araştırmaya katılanların kadın yöneticilerin kariyer engelleri boyutlarının ortalamalarına yer verilmiştir. Kariyer engelleri boyutlarından en yüksek ortalamaya “Aileden Kaynaklı Kariyer Engelleri” en düşük ortalamaya ise “Ekonomik Nedenlerden Kaynaklı Kariyer Engelleri” sahiptir.

George ve Mallery (2010) göre; çarpıklık ve basıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında olursa ve Tabachnick ve Fidell (2013) göre; +1,5 ile -1,5 arasında olursa ölçeğin normal dağıldığını ve parametrik testlerin daha geçerli ve güvenilir sonuçlar vereceğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda hareketle araştırmada kullanılan ölçeğin basıklık ve çarpıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında olduğu için çalışmada parametrik testler olan One-way Anova varyans testi ve bağımsız iki grup T-testi kullanılmıştır.

4.3. Demografik Değişkenlere Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerinin Karşılaştırılması

Tablo 13. Cinsiyete Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Kariyer Engelleri Boyutları	Gruplar (Cinsiyet)	N	\bar{X}	Ss	P
Aile	Erkek	118	3,10	0,610	,000
	Kadın	202	3,60	0,370	
Toplumsal	Erkek	78	2,66	0,355	,895
	Kadın	204	2,69	0,658	
Okul ve Çevre	Erkek	78	2,64	0,940	,765
	Kadın	204	2,54	0,948	
Ekonomik	Erkek	78	2,58	0,741	,351
	Kadın	204	2,45	0,925	
Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durum	Erkek	78	2,69	0,227	,299
	Kadın	204	2,48	0,492	

Tablo 13'te cinsiyete göre kadın öğretmenlerin kariyer engellerine ilişkin görüşleri t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde kariyer engelleri boyutlarından "Toplumsal", "Okul ve Çevre", "Ekonomik", "Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durum" görüşleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>0,05$) anlaşılmaktadır. Buna karşın kariyer engelleri boyutlarından "Aile" ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) söz konusudur. Başka bir ifade ile kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre aile ilgili nedenlerin kadın öğretmenlerin kariyerlerine daha fazla engel olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 14. Göreve Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Kariyer Engelleri Boyutları	Gruplar (Görev)	N	\bar{X}	Ss	P
Aile	Yönetici	21	3,30	0,251	,852
	Öğretmen	299	3,42	0,125	
Toplumsal	Yönetici	21	2,61	0,214	,895
	Öğretmen	299	2,64	0,305	
Okul ve Çevre	Yönetici	21	2,60	0,204	,685
	Öğretmen	299	2,52	0,885	
Ekonomik	Yönetici	21	2,54	0,990	,585
	Öğretmen	299	2,49	0,845	
Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durum	Yönetici	21	2,59	0,251	,605
	Öğretmen	299	2,51	0,025	

Tablo 14’te öğretmenler yönetici ve öğretmen olarak iki gruba ayrılmış ve söz konusu iki grup arasında kadın yöneticilerin kariyer engellerine ilişkin görüşlerinde farklılığın olup olmadığı test edilmiştir. T-testi sonuçları incelediğinde kariyer engellerinden “Aile”, “Toplumsal”, “Okul ve Çevre”, “Ekonomik”, “Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durum” boyutları ile öğretmenlerin görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Başka bir ifade ile yönetici olan ve olmayan öğretmenlerin kadın yöneticilerin kariyer engellerine ilişkin görüşleri birbiri ile benzerdir.

Tablo 15. Eğitim Durumuna Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Kariyer Engelleri Boyutları	Gruplar (Eğitim Durumu)	N	\bar{X}	Ss	P
Aile	Lisans	291	3,58	0,251	,025
	Lisansüstü ve üzeri	29	3,25	0,356	
Toplumsal	Lisans	291	2,58	0,225	,685
	Lisansüstü ve üzeri	29	2,49	0,338	
Okul ve Çevre	Lisans	291	2,60	0,258	,851
	Lisansüstü ve üzeri	29	2,55	0,524	
Ekonomik	Lisans	291	2,50	0,754	,771
	Lisansüstü ve üzeri	29	2,59	0,685	
Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durum	Lisans	291	2,48	0,252	,820
	Lisansüstü ve üzeri	29	2,44	0,352	

Tablo 15’de eğitim durumuna göre kadın öğretmenlerin kariyer engellerine ilişkin görüşleri t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde kariyer engelleri boyutlarından “Aile”, “Toplumsal”, “Okul ve Çevre”, “Ekonomik”, “Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durum” görüşleri eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>0,05$) anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile lisans mezunu veya lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin kadın yöneticilerin kariyer engellerine ilişkin görüşleri birbirine benzerdir. Ancak kariyer engelleri boyutlarından “Aile” ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) söz konusudur. Başka bir ifade ile lisans mezunu öğretmenler lisansüstü mezunu öğretmenlere göre aile ilgili nedenlerin kadın öğretmenlerin kariyerlerine daha fazla engel olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 16. Kıdeme Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Kariyer Engelleri Boyutları	Gruplar (Kıdem)	N	\bar{X}	Ss	P
Aile	1-5 yıl	88	3,52	0,26	,452
	6-10 yıl	152	3,42	0,37	
	11-15 yıl	94	3,45	0,26	
	16-20 yıl	26	3,42	0,37	
Toplumsal	1-5 yıl	88	2,63	0,24	,352
	6-10 yıl	152	2,54	0,35	
	11-15 yıl	94	2,63	0,24	
	16-20 yıl	26	2,54	0,35	
Okul ve Çevre	1-5 yıl	88	2,65	0,27	,652
	6-10 yıl	152	2,60	0,55	
	11-15 yıl	94	2,65	0,27	
	16-20 yıl	26	2,60	0,55	
Ekonomik	1-5 yıl	88	2,55	0,79	,585
	6-10 yıl	152	2,64	0,72	
	11-15 yıl	94	2,55	0,79	
	16-20 yıl	26	2,64	0,72	
Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durum	1-5 yıl	88	2,53	0,26	,562
	6-10 yıl	152	2,49	0,37	
	11-15 yıl	94	2,55	0,79	
	16-20 yıl	26	2,64	0,72	

Tablo 16’da kıdeme göre kadın öğretmenlerin kariyer engellerine ilişkin görüşleri ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde kariyer engelleri boyutlarından “Aile”, “Toplumsal”, “Okul ve Çevre”, “Ekonomik”, “Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durum” görüşleri kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>0,05$) anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile kıdem artması veya azalması öğretmenlerin kadın yöneticilerin kariyer engellerine ilişkin görüşlerini değiştirmemektedir.

Tablo 17. Medeni Duruma Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Kariyer Engelleri Boyutları	Gruplar (Cinsiyet)	N	\bar{X}	Ss	P
Aile	Evli	212	3,25	0,25	,001
	Bekar	79	3,32	0,36	
	Boşanmış	29	3,54	0,36	
Toplumsal	Evli	212	2,45	0,23	,454
	Bekar	79	2,51	0,34	
	Boşanmış	29	2,55	0,34	
Okul ve Çevre	Evli	212	2,49	0,26	,651
	Bekar	79	2,52	0,53	
	Boşanmış	29	2,58	0,53	
Ekonomik	Evli	212	2,47	0,77	,545
	Bekar	79	2,51	0,70	
	Boşanmış	29	2,56	0,70	
Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durum	Evli	212	2,40	0,25	,654
	Bekar	79	2,48	0,36	
	Boşanmış	29	2,57	0,77	

Tablo 17’de medeni duruma göre kadın öğretmenlerin kariyer engellerine ilişkin görüşleri t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde kariyer engelleri boyutlarından “Toplumsal”, “Okul ve Çevre”, “Ekonomik”, “Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durum” görüşleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p>0,05$) anlaşılmaktadır. Buna karşın kariyer engelleri boyutlarından “Aile” ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) söz konusudur. Başka bir ifade ile boşanmış öğretmenler evli ve bekar öğretmenlere göre aile ilgili nedenlerin kadın öğretmenlerin kariyerlerine daha fazla engel olduklarını düşünmektedirler.

V. BÖLÜM

SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu çalışmada öğretmenlerin kadın öğretmenlerin kariyer engellerine yönelik görüşleri tespit edilmiştir. Araştırmada betimsel nitelikte olan genel tarama modeli kullanılmıştır. Bu yöntem aracılığı ile kadın öğretmenlerin kariyer engelleri öğretmen ve yönetici görüşlerine göre tespit edilerek mevcut olan durum ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmada İstanbul ilinde göre yapan toplam 320 yönetici ve öğretmene anket uygulanmıştır.

Analiz sonuçlarında katılımcılar; kadın öğretmenlerin kariyer engellerinden en fazla “Aileden Kaynaklı Kariyer Engelleri” ile karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca kariyer engelleri boyutlarından “Toplumsal”, “Okul ve Çevre”, “Ekonomik”, “Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durum” görüşleri cinsiyete, eğitim ve medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Buna karşın kariyer engelleri boyutlarından “Aile” ile cinsiyet, eğitim ve medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Başka bir ifade ile kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre, lisans mezunu öğretmenler lisansüstü mezunu öğretmenlere göre, boşanmış öğretmenler evli ve bekar öğretmenlere göre aile ilgili nedenlerin kadın öğretmenlerin kariyerlerine daha fazla engel olduklarını düşünmektedirler.

Bununla birlikte araştırma sonucunda kariyer engelleri boyutlarından “Aile”, “Toplumsal”, “Okul ve Çevre”, “Ekonomik”, “Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durum” görüşleri kıdeme ve konuma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Başka bir ifade ile kıdem artması veya azalması, yönetici olan ve olmayan öğretmenlerin kadın yöneticilerin kariyer engellerine ilişkin görüşlerini değiştirmemektedir.

5.2. Tartışma

Gelişen dünya ülkelerinde sosyolojik açıdan toplumda düzen ve uyumun

sağlanabilmesi adına birbirinden farklı örgüt şemaları oluşmuştur. Bu örgüt şemalarının içerisinde birbirinden farklı rollerde sosyal ve iş yaşamına katılan kadınların görev ve aldıkları sorumluluklar göz ardı edilemez. Nüfus yoğunlukları incelendiğinde kadınların ülkemizde nüfus yoğunluğunun yarısına yakını oluşturduklarından ve bu nüfus yoğunluğuna rağmen toplumlarda yeterli oranda ekonomik olarak pay alamadıklarına vurgu yapılmıştı. Toplumun farklı kesimlerinde durum böyleyken eğitim örgütlerinde kadının karşılaştıkları zorluklar konusunda önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Eğitim ortamlarındaki örgüt şemaları incelendiğinde, genellikle hiyerarşik bir örgüt şeması benimsenen eğitim örgütlerinde her örgüt elemanının bir görev ve sorumluluğu olduğu görülmektedir. Örgütler yapısal çerçeveye göre belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için kurulurlar. Eğitimi ve öğretimi hedefleyen örgütün yapısında verimliliği ve performansı arttıracak örgüt elemanları bulunur (Çoban, 2018).

Karaca (2007) çalışmasında kadın yöneticilerde kariyer engelleri ve cam tavan bileşenleri irdelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de üst düzey kadın yönetici sayısının az olduğu, özellikle orta düzey yönetici kadrosunda yoğunlaşma olduğunu tespit etmiştir. Benzer bir şekilde Gökalp (2008) araştırmasında ise kadınların çoğu cinsel ayrımcılığa, önyargılı davranışlara maruz kalmadıklarını, ev hayatlarında ise kocalarından ve ücretli yardımcıdan destek aldıklarını ayrıca çocuk sahibi olmanın kariyer geliştirmedeki performansı düşürebileceğini belirtmiştir.

Şahin (2008) araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerine anket uygulamış ve kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştığı sorunlara ilişkin şu sonuçlara ulaşmıştır: 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 belirlenmiştir.

Jan ve Akhtar (2008) çalışmada kadınlarda karar verme gücü evli ve bekar oluşlarına göre analiz edilmiştir. Sonuçta kadınların karar vermesinde evli olup

olmalarının çok fazla etkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Bununla beraber kendi başlarına karar verme güçleri, yeterlilikleri göz önüne alındığında, evli ve evli olmayan kadınlar arasında çok önemli farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.

Edgehouse (2008) kadın yöneticilerin özellikleri ve kariyer engellerini incelemiştir. Geçmişten bu güne kadar yapılan araştırmalar karşılaştırıldığında, Amerika'nın Ohio eyaletinde kadınlar yönetimde söz sahibi olabilmek mücadele ettiği ve önüne konan sayısız engeli aşmaya çalıştığı belirlenmiştir. Bugün bu engeller halen daha mevcut olmakla birlikte bu çalışma sonucunda Ohio'daki kadın yöneticilerin algılamalarının bu engellerin azaldığı yönünde olduğu ortaya konmuştur. Sonuçta, geçmişte yapılan çalışmaların sonucu ile karşılaştırıldığında, Ohio'daki kadınların ülkenin genelindeki ve diğer eyaletlerdeki kadınlardan daha az olarak, gerek aile planlaması, gerek kariyer planlaması ve gerekse cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili engel ile karşılaşmaktadır.

Davidson ve Cooper'ın (2006) Britanya'daki kadın yöneticilerin mevcut durumlarını sunmak ve kadın ve erkek yöneticiler arasındaki benzer ve farklı durumları incelemektir. Yönetimsel verimlilik ve performans açısından bakıldığında, kadın ve erkeklerin yönetim anlayışlarında farklılıklardan daha çok benzerlikler olduğu görülmektedir. Bununla beraber demografik profil, iş durumu ve istihdam faktörleri, kariyer gelişimi, mesleki stres düzeyleri ve erkek meslektaşlarına nazaran kadın yöneticilere karşı olan tutumlarda cinsiyetten doğan önemli farklılıklar mevcuttur.

5.3. Öneriler

Çalışma sonucunda araştırmacılara ve kadın eğitimcilere yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.3.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Araştırma İstanbul ilindeki yönetici ve öğretmenlerle nicel yöntemler uygulanarak yapılmıştır. Benzer bir çalışma nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak farklı bir ülkedeki kadın eğitimciler ile yapılarak iki ülke karşılaştırılmasına yer verilebilir.

çalışma, örgüt elemanlarının görev ve sorumlulukları göz önünde

bulundurularak erkek eğitimciler üzerinde de uygulanabilir. Toplumda güçlü olma rolü verilen erkeklerle ilgili bu alanda yapılan çalışma kısıtlıdır.

3. Kadın eğitimcilerin örgüt içerisindeki rolü üzerinden profesyonel gelişimlerini destekleyici bilimsel ve uygulamalı çalışmalar gerçekleştirilebilir.
4. Benzer bir uygulama özel üniversitelerdeki kadın öğretim üyeleri ve devlet üniversitelerindeki kadın öğretim üyeleri arasında yapılarak, süreçlerinin kıyaslanması bağlamında ele alınabilir.
5. Kadın öğretmenlerin ve yöneticilerin iş yaşam dengesi araştırılarak, bu konuyla alakalı nitel bir çalışma yapılabilir

5.3.2.Yöneticilere ve Öğretmenlere Yönelik Öneriler

1. Kadın eğitimcilerin kendilerini geliştirmek adına daha fazla liderlik ve yöneticilik eğitimlerini, konferanslarını takip etmeleri gerekmektedir. ‘Eğitim Yönetimi’ ağırlıklı alanlarında akademik çalışmalar ve katılımlar mesleki gelişimlerini destekleyebilecektir.
atanan farklı kariyer evrelerindeki öğretmenlerin ve yöneticilerin yaşamış oldukları deneyimleri paylaşabilmelerine yönelik profesyonel öğrenme toplulukları oluşturulmalıdır. Böylelikle yaşanmış deneyimler farklı eğitimcilere yol gösterici olmakla beraber gelecekte bu görevlere gelecek eğitimcilere de özgün ve uygulama odaklı bakış açıları sunacaktır.
3. Ekonomik ve ailevi nedenlerle ertelenen ve engellenen kariyer olanaklarından dolayı kadın eğitimcilerin rehberlik desteği alabilecekleri Milli Eğitim Bakanlığı tarafından birimler oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA

Akdöl, B. (2009). *Cam Tavan Ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Akoğlan, K.M., (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Ankara, Detay Yayınları.

Akoğlan, M. (1997). *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*. Eskisehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 994.

Alaçam, B. (2014). *Akademisyen Hemşirelerin Kariyer Engelleri*, Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Alberalar, L. (2015). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi*, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Arat, N. (1994). *Türkiye’de Kadın Olmak/Kadın Sorunlarından Kesitler*, İstanbul Üniversitesi, Kadın Sorunları Araştırma Ve Uygulama Merkezi, Say Yayınları, İstanbul.

Atlıkan, F. (2015). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, Kalite Ve Etkinliğe Etkisi Üzerine Hazır Giyim Sektöründe Bir Araştırma*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Aydemir, P. Y. (2002). Antropolojide Sınıf Ve Toplumsal Cinsiyet Gerilim Hattında Marksist Ve Feminist Yaklaşımlar, *İnsanbilim Dergisi*, Cilt 1, Sayı: 2, 108-120

Ayoğul, H. (2017). *Kadın alışanların Kariyer Engelleri: Eskişehir’de Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.*

Aytaç, S. (1997). *alışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, İstanbul: Epsilon Yayınları, 1997.*

Aytaç, S. (2001). *ağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İş Gücünün Konumu: Bursa Örneği, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayını, Yayın No. 219. Bursa.*

Bacdayan, P. (2001). Quality Improvement Teams That Stall Due To Poor Project Selection: An Exploration Of Contributing Factors. *Total Quality Management* 12.5 589-598.

Bakan, S. (2013). *Eğitimde Kalitenin Artırılması Ve Öğretmenlerin Özlük Hakları Açısından Kariyer Basamakları Uygulamasının Değerlendirilmesi (Samsun İli Örneği), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.*

Batur, Z. H. (2014). *Schein’in Kariyer Değerleri Perspektifinde Öğrencilerin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Isparta İli Fen Lisesi Statüsündeki Okullar Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.*

Bekata Mardin, N. (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın. Ankara: Kssgm Yayınları,*

Besler, S. Ve Oruç, İ. (2010). *Türkiye’de Ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1), S. 17- 38.*

Bilir, S. G. (2005). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın alışanlar Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi.*

Birben, E. (2016). *Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde Bir Uygulama*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Birleşmiş Milletler, (2018). [Http://www.un.org.tr/humanrights/tr/](http://www.un.org.tr/humanrights/tr/), Erişim Tarihi: 08.08.2018.

Bolat, T. Ve Oya S. (2003). *Örgütlerde İş Etiği Ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim, Yıl.13, Sayı. 45, Haziran, 2003, S.7.

Bruinsima, M., Jansen, E. (2010). Is The Motivation To Become A Teacher Related To Pre-Service Teachers' Intentions To Remain In The Profession?, *European Journal Of Teacher Education*, Vol. 33, No. 2, P.185–200, [Http://eric.ed.gov/pdfs/ej880707.pdf](http://eric.ed.gov/pdfs/ej880707.pdf), Erişim Tarihi: 15.10.2018.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 2.Bs., Siyasal Kitabevi, Ankara, 163

Ceylan Ç. (2015). *Kadınların Kariyer Engelleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Çabuk, K. (2010). Farkındalık Yaratarak Kadını Güçlendirme: Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Bir Kalkınma Modeli, *Sosyoloji Derneği, Türkiye, Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, C: 13, No: 2, S. 13-22.

Çakır, Ö. (2008). Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 25-47.

Çetin, M. Ve Atan, E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavana İlişkin Algılarının İncelenmesi, *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı. 35, Sf. 123-136. İstanbul.

Daft, Richard, L. (1991). *Management*, Dryden Press Yayınları, Michigan

Üniversitesi, 1. Cilt.

Dağlı, A. (2007). İlköğretim Öğretmenlerinin Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Sistemine İlişkin Görüşleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 22, S.184.

Dalkıranoglu, T. (2006). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Decenzo, Step R-D., Harold Koontz O. (2009). *Yönetimin Temelleri*. Mexico City 6

Deniz, Ayten, C. (2014). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Kapsamında, Kadınlara Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı*, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Dünya Bankası, Kadın, Yönetim Ve Yasa Raporu, (2018). [Http://Documents.Worldbank.Org/Curated/En/299101516112110060/Text/110906-Turkish-Turkey-Cpf-Final-Board-Version-Tr-Final-Clean.Txt](http://documents.worldbank.org/curated/en/299101516112110060/Text/110906-Turkish-Turkey-Cpf-Final-Board-Version-Tr-Final-Clean.Txt), Erişim Tarihi: 17.08.2018.

Ece, Ş. (2016). *Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Elmalı, M. (2015). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri (Bir Sanayi İşletmesi Örneği)*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Eyüpoğlu, D. (2000). *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Ve Sorunları Genel Müdürlüğü.

Gerdek, K. (2017). *Kariyer Yaşamında Karşılaşılan Engeller Ve İş Yaşam*

Yalnızlığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Kadın Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Gregory, R. F. (2003). *Women And Workplace Discrimination: Overcoming Barriers To Gender Equality*. Abd: Rutgers University Press.

Güldal, D. (2004). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Günday, M. (2011). *İdare Hukuku*, Güncellenmiş Ve Gözden Geçirilmiş 10. Baskı, Ankara, Ekim.

Günday, P. D. (2011). *Ekonomik Kalkınmada Kadın'ın Önemi Ve Katkısı*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Genel İktisat Programı Yüksek Lisans Tezi.

Gündüz, Y. (2010). *Öğretmen Algılarına Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı:1, Yıl:10, Ss. 134-149.

Hancıoğlu, Y. (2011). *Örgütsel Kademelerin Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimine Etkileri: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Hicran, S. ve Burçin, S. Ö. (2017). Türkiye'de Kadın İstihdamı Ve Ekonomik Büyüme İlişkisi, *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt/Volume: 15 Sayı/Issue: 3 Eylül/September Ss./Pp. 132-148.

ILO, *Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporu*, (2015). https://www.ilo.org/Ankara/Publications/Wcms_458655/Lang--Tr/Index.Htm, Erişim Tarihi: 22.08.2018.

ILO, *İş Ve Yönetimde Kadınlar Raporu*, (2013). <https://www.ilo.org/Wcmsp5/Groups/Public/---Asia/---Ro-Bangkok/---Sro->

Bangkok/Documents/Publication/Wcms_379571.Pdf, Erişim Tarihi: 18.08.2018.

ILO, Statistical Database, (2014).
Https://Www.İlo.Org/Wcmosp5/Groups/Public/---Dgreports/---Dcomm/---
Publ/Documents/Publication/Wcms_316450.Pdf, Erişim Tarihi: 18.08.2018.

Ilo-Uluslararası Çalışma Örgütü, (2018). Https://Www.İlo.Org/Ankara/About-
Us/Lang--Tr/İndex.Htm

Irmak, E. (2007). *Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kalkınma Bakanlığı, 10. Kalkınma Planı (2014-2018). Ankara, Http://Www.
Kalkinma. Gov. Tr/Lists/Kalknma% 20planlar/Attachments/12/Onuncu% 20kalk%
C4% B1nma% 20plan% C4% B1. Pdf (Erişim Tarihi: 12.08. 2018) (2013).

Kaloğlu, N. (2017). *Banka Çalışanlarının Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Finansal Ekonomi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Kara, F. M. (2011). *Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Ana Bilim Dalı, Ankara, Türkiye.

Karabıyık, İ. (2012). Türkiye'de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı. *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 32.1 (2012): 231-260.

Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Karasar, N. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Basımevi

Karataş, A. (2010). *Bireysel Kariyer Geliştirme Ve Kariyer Yöntemleri*,

İstanbul: Etap Yayınevi, 142.

Kaya, A. (2018). *Kariyer Gelişim Sürecinin Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Test Edilmesi*, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Koca, B. (2012). *Çalışma Hayatı Ve Kadın*. https://www.academia.edu/4796744/%C3%87alı%C5%9ema_Hayatı_Ve_Kadın, Erişim Tarihi: 08.08.2018.

Korkmaz, M., Alacahan, N. D., Cesim, D. T., Yücel, A. S., Aras, G. (2013). Türkiye’de Kadın İstihdamının Amerika Birleşik Devletlerindeki Kadın İstihdamı İle Karşılaştırılması. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic*, 8, 9.

Köroğlu, F. (2006). *Okul Yönetiminde Cinsiyet Etkeni Ve Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi: Elazığ.

Kütükcü, A. (2018). *Cinsiyet Rolü, Denetim Odağı Ve Örgütsel Kısıtların Kadınların Kariyer Geleceği Algısına Etkisi*, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Margaret Linehan, Hugh Scullion, James S.Walsh (2001). Barriers To Women’s Participation İn International Management, *European Business Review*, Cilt:13,Sayı:1, S.10-19.

Meb İstatistikleri, (2017). <http://sgb.meb.gov.tr/www/resmi-istatistikler/icerik/64>, Erişim Tarihi: 15.08.2018.

Niles, S, G., Ve Harris-Bowlsbey, J, (2013). *21. Yüzyılda Kariyer Gelişimi Müdahaleleri*, (F, K, Owen, Çev,) Ankara: Nobel Yayınevi.

Noe, R, A, (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi*, (C, Çetin, Çev,) İstanbul: Beta Yayınevi.

Oecd, (2018). <http://www.oecd.org/Turkey/>, Erişim Tarihi: 10.08.2018.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç T. (2007). *Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların*

Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), S. 119-120.

Öşme, P. (2015). *Kadın Erkek Eşitliği Ve Toplumsal Cinsiyet Eğitimleri. Aile Ve Sosyal Politikalar Bakanlığı*. [Http://Www.Avrasya.Edu.Tr/Wpcontent/Uploads/Sites/80/2015/03/Kadın-Erkek-Eşitliği-Ve-Toplumsal-Cinsiyet-Eğitimi.Pdf](http://www.avrasya.edu.tr/wpcontent/uploads/sites/80/2015/03/Kadın-Erkek-Eşitliği-Ve-Toplumsal-Cinsiyet-Eğitimi.Pdf) (Erişim Tarihi: 07.10.2018).

Özdemir, G. Ve Yılmaz, E., (2012). Türkiye’de Kadın Akademisyen Ve Araştırmacıların Karşılaştıkları Sorunlar Ve Tarıma Bakış Açılıarı. *Jota/Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 9(2), 50-56.

Özdemir, Z., Yalman, G., Bayrakdar, S. (2012). *Kadın İstihdamı Ve Ekonomik Kalkınma: Geçiş Ekonomileri Örneği*. In: International Conference On Eurasian Economies. P. 11-13.

Özer, M. Ve Kemal, B. (2003). Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi.

Özgül, G. E. (2002). *İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk Bakış Açısıyla Kadın Yönetici Terfilerinde Terfi Engelleri (Tekstil Sektöründe Bir Araştırma)*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

Özkan G. Ve Özkan, B. (2010). Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı Ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma. *Çalışma Ve Toplum Dergisi*, 1 (24), S. 95-96.

Özyeğin, G. (2004). *Başkalarının Kiri, Kapıcılar, Gündelikçiler Ve Kadınlık Halleri*, İstanbul, İletişim Yayınları.

Palmer, M. Ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*. Üner, V. (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.

Parlak, Zeynep, M., (2016). *Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Çeşitliliğinin İncelenmesi*, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme

Anabilim Dalı, İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Uygulamalı), 2. Bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, 148.

Sarı, E., Çevik, A. (2009). *Kadın İçin Kariyer Gelişiminin Önemi*, Sakarya Üniversitesi Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışma Kongresi, 05-07 Mart 2009, 1.Cilt, Ss. 65-74.

Sarvan, F., Yapıcı, N., Anafarta, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(15), 111-137.

Seferoğlu, S., (1999). *Hizmetiçinde Meslekî Gelisim Ve Uzaktan Eğitim Teknolojilerinin Kullanılması*, Birinci Uzaktan Eğitim Sempozyumu, Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Eğitim Ve Doktrin Komutanlığı, Balgat-Ankara.

Senesen, G. G., Ergin, P. (2000). *Kadın İstihdamı Çin Yeni Perspektifler Ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep*. T.C. Basbakanlık Kadın Statüsü Ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını.Nisan.

Serel, H. Ve Burçin, S. Ö. (2017). Türkiye’de Kadın İstihdamı Ve Ekonomik Büyüme İlişkisi. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 15.3 134-150.

Stevens, P. (1999). *Why Career Planning Can't Be Hurried?*, Perpustakaan Sultanah Bahiyah, Universiti Utara Malaysia.

Şahin, G. (2008). *Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri Ve Kariyer Sorunları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.

Şahin, K. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri Ve Kariyer Sorunları*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul, Türkiye.

Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S., (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları.

Taş, E. (2017). Okul Yöneticiliği Yolunda Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları

Kariyer Engelleri Üzerine Bir Uygulama, *The Journal Of Academic Social Science Studies Dergisi*, Number: 60, P. 493-510, Autumn 1ı 2017.

Taşdelen, K. A., Bakalım, O., Yörük, C. (2016). İş-Aile Çatışmasını Yönetme Öz- Yeterlilik Ölçeği: Türk Örnekleme İçin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1).

Taşkın, Ercan Ve Çetin, Ayfer, (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 33. Kütahya, Türkiye.

Taşlıyan, M., (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlaması Ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, Ss. 231-241.

Tbmm, (2013). *Her Alandaki Kadın İstihdamının Artırılması Ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları No: 12, Ankara.

Tok, T. N. ve Nesrin, Y. (2017). Okul Yöneticileri Gözünden Kadın Okul Yöneticileri. *Pamukkale University Journal Of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 28.

Toksöz, G. (2012). *Kalkınmada Kadın Emeği*, İstanbul: Varlık Yayınları, S. 295-301.

Tunç, S. (2016). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Tüik, (2016). İstatistiklerle Kadın Raporu, Sayı: 24643.

Tüik, (2016). Türkiye İstatistik Kurumu Hanehalkı İşgücü Araştırması Raporu, Eylül.

Tüik, (2017). İşgücü İstatistikleri.

Türk Dil Kurumu (Tdk), (2018).
[Http://Www.Tdk.Gov.Tr/Index.Php?Option=Com_Gts&Arama=Gts&Guid=Tdk.Gts.5bcdc02c40c773.86094678](http://Www.Tdk.Gov.Tr/Index.Php?Option=Com_Gts&Arama=Gts&Guid=Tdk.Gts.5bcdc02c40c773.86094678), Erişim Tarihi: 09.08.2018.

Türkonfed, (2014). Faaliyet Raporu,
[Http://Www.Turkonfed.Org/Tr/Detay/354/Turkonfed-2014-Faaliyet-Raporu/](http://Www.Turkonfed.Org/Tr/Detay/354/Turkonfed-2014-Faaliyet-Raporu/), Erişim Tarihi: 16.08.2018.

Unesco, (2018). [Https://En.Unesco.Org/](https://En.Unesco.Org/), Erişim Tarihi: 08.08.2018.

Yalçın, S. (1999). *Personel Yönetimi*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Yaylacı, Ö. G. (2007). İlköğretim Düzeyinde Kariyer Eğitimi ve Danışmanlığı, *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 40, Ss.119-140

Yüksel, İ. (2005). İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini Ve İş Davranışları İle İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 19, Sayı. 2, Erzurum.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitapevi,

Zel, U. (2002). İş Arenasındaki Kadın Yöneticilerin Algılanması Ve Kraliçe Arı Sendromu, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), Ankara, 39-48.

EKLER

Bu çalışmada “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri” araştırılmaktadır. Elde edilen sonuçlar topluca değerlendirileceğinden, isminizi yazmanıza gerek yoktur. Sizce uygun seçenek hangisi ise onu (X) ile işaretleyin. Yapılacak bilimsel çalışmalara katkınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

1.Cinsiyetiniz 1. () Kadın 2.() Erkek		3.Eğitim Durumunuz 1. () Ön Lisans 2. () Lisans 3. ()Yüksek Lisans 4. () Doktora 5. () Diğer		5.Konumunuz 1. () Öğretmen 2. () Yönetici				
2.Mesleki Kıdeminiz 1. ()1-5 yıl arası 2. () 6-10 yıl arası 3. () 11-15 yıl arası 4. () 16-20 yıl arası 5. () 21 yıl üstü				4.Medeni Durumunuz 1. () Evli 2. () Bekâr 3. () Boşanmış				
KADIN ÖĞRETMENLERİN KARIYER ENGELLERİ				Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çocuk bakımı sorumluluğunun, kadınların üzerinde olması, kariyer yapmalarını engellemektedir.							
2	Kadınların, ev yaşamlarına daha bağlı olmaları, kariyer yapmalarını engellemektedir.							
3	Kadınların, ev işlerini ve anneliği ihmal etme endişesi, kariyer yapmalarını engellemektedir.							
4	Kadınların, aile içindeki görevlerini aksatırım düşüncesi, kariyer yapmalarını engellemektedir.							
5	Kadınların, eve yönelik işleri kendi görevleri gibi algılaması, kariyer yapmalarını engellemektedir							
6	Kadınların, aile içinde huzursuzluk çıkar düşüncesi, onların kariyer yapmalarını engellemektedir.							
7	Evlilik, kadın öğretmenlerin kariyer gelişimini engellemektedir							
8	Eğitim kurumlarında, kadın öğretmenlerin kariyer yapma girişimlerinin desteklenmemesi, onların kariyer yapmalarını Engellemektedir							
9	Toplumsal yapımızın, kariyer yapmayı erkek işi olarak kabul etmesi, kadın öğretmenlerin kariyer yapmalarını engellemektedir.							
10	Kadın öğretmenlerin kariyer yapmayı, sadece erkek işi olarak algılaması, onların kariyer yapmalarını engellemektedir							
11	Toplumda yaygın olarak öğretmenlik işinin kadınlara göre olduğu düşüncesi, onların kariyer yapmalarını engellemektedir.							
12	Kadın öğretmenlerin, kariyer yapmaları sonucu okul çevresine söz geçiremem düşüncesi, onların kariyeryapmalarını engellemektedir.							
13	Kariyer geliştirme çalışmalarının zamanlamasının,kadın öğretmenlere uymaması, onların kariyergeliştirmelerini engellemektedir.							

KADIN ÖĞRETMENLERİN KARIYER ENGELLERİ		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
14	Kariyer geliştirme faaliyetlerine, yöneticilerin genellikle erkekleri uygun görmesi, kadın öğretmenlerin kariyer geliştirmelerini engellemektedir.					
15	Meslekte kariyer yapan kadın öğretmenlerin sayısının az oluşu, kadınların kariyer yapmalarını engellemektedir.					
16	Kadın öğretmenlerin kariyer yapmalarına, okul çalışanlarının olumsuz yaklaşması, onların kariyer geliştirmelerini engellemektedir.					
17	Erkek öğretmenlerin kariyer yapmış kadın öğretmenlere karşı olumsuz tavır takınmaları, kadınların kariyer yapmalarını engellemektedir.					
18	Kariyer yapmanın maddi boyutunun yüksek oluşu, kadın öğretmenlerin kariyer yapmalarını engellemektedir.					
19	Kariyer yaparken harcanan paranın, kariyer sonrası dönüşünün düşük olması, kadın öğretmenlerin kariyer yapmalarını engellemektedir.					
20	Ekonomik gücün genelde erkekte olması, kadının kariyer yapma yönündeki isteğini engellemektedir.					
21	Kadınların kariyer yapmalarının aile, toplum ve çevre tarafından olumlu bulunmaması kadınların kariyer yapmalarını engellemektedir.					
22	Kariyer gelişim planlarının genelde erkeğe yönelik olarak yapılması, kadınların kariyer yapmalarını engellemektedir.					
23	Erkek egemen kültür, kadınların kariyer yapmalarını engellemektedir.					
24	Kadına karşı olan cinsiyet ayrımı, kadın öğretmenlerin kariyer yapmalarını engellemektedir.					
25	Kadın öğretmenlerin aldıkları eğitime bağlı olarak sosyal aktivitelerinin artması, onların kariyer yapmalarını engellemektedir.					
26	Aile ve okuldaki çocukların eğitiminin fazla zaman alması, kadın öğretmenlerin kariyer yapmalarını engellemektedir.					
27	Öğretmenlik mesleğinin çalışma saati dışında da, mesleğe dönük çalışmalar yapmayı zorunlu kılması, kadın öğretmenlerin kariyer yapmalarını engellemektedir.					
28	Belirli bir yaşı geçtiğine inanan kadın öğretmenlerin, kariyer yapma yaşını geçtim düşüncelerine kapılmaları, onların kariyer yapmalarını engellemektedir.					
29	Kadın öğretmenlerin, mesleki birikimlerini yeterli görmeleri, onların kariyer yapmalarını engellemektedir.					