

The Career Barriers Faced by Female Administrators and Teachers

Akif KÖSE, Kahramanmaraş Sütçü İmam University, ORCID ID: 0000-0002-4813-6375
Sultan İNCE, Ministry of Education, ORCID ID: 0000-0003-4142-4590

Abstract

This study is an attempt to examine the career barriers faced by female administrators and teachers. Having a qualitative research method, this study employed the phenomenological design. The working group consisted of eight female administrators and eight female teachers who worked in public kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools in the central districts of Kahramanmaraş and who were chosen by the snowball sampling method. Semi-structured interviews were conducted to collect the data, audio recordings of the interviews were taken, and all of these recordings were deciphered and transferred to the electronic environment. Content analysis was used during data analysis. The researchers coded the data separately and thus, the consistency between intercoders was identified to be 94%. The results suggested that all of the female administrators and the majority of the teachers had the passion to make a career by emphasizing its necessity. While the majority of female administrators believed that they did not have the opportunity to make a career, female teachers thought vice versa. All of the female administrators mostly regarded the education administration of the Ministry of Education as the career field, and the female teachers considered the school administration as the field having a career opportunity. The most common barriers hindering career patterns were noted as having children, partners' lack of support, role redundancy, transportation problems, financial problems, insufficient time for a career, society's negative views towards women, male-dominated social structure and long working hours. The participants offered some suggestions to increase their career opportunities as the regulation of working hours and the change in the patriarchal understanding of the society. Based on the results, this study provided various recommendations such as keeping the teachers' professional excitement alive, improving the working conditions, making positive discrimination to facilitate the career-making processes of women, attaching importance to family education, making legal arrangements to solve the leave problem in career processes, increasing the opportunities for day care centres and extending the maternity leave periods.

Keywords: Female Administrator, Female Teacher, Career, Career Barriers

Suggested Citation

Köse, A. & İnce, S. (2022). The career barriers faced by female administrators and teachers , Inonu University Journal of the Faculty of Education, 23(3), 1717-1755. DOI: 10.17679/inuefd.1141438

This article is an expanded version of the oral presentation presented at the 13th International Congress of New Trends in Education.



Inonu University
Journal of the Faculty of
Education
Vol 23, No 3, 2022
pp. 1717-1755
DOI
10.17679/inuefd.1141438

Article Type
Research Article

Received
06.07.2022

Accepted
25.12.2022

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Although the first meaning that the concept of woman evokes in the mind is "one of the two components of the human race", the concept may also refer to different meanings depending on the various roles of women in life. Despite having social, familial, organizational and individual roles that are spread over a wide area, the limited role assigned to women in many societies and the belief that women should not go beyond these roles is still prevailing. One of these beliefs, which was more dominant in the past compared to today, is that women should not work and their home should be their whole life. However, it is widely known that women are more involved in working life today in comparison to the past, which is reflected in statistics in Türkiye just as throughout the world.

The Turkish Statistical Institute [TUIK] 2021 data depicted that 49.9% of Türkiye's population is women and 50.1% is men. As of 2020, the rate of employed people aged 15 and over in Türkiye is 42.8%, which is 26.3% for women and 59.8% for men (TUIK, Women with Statistics, 2021). Despite the increase in the rate of women's labour force participation and educational level in Türkiye over time, this rise in career patterns is lower than that of men (General Directorate of Women's Status, Gender Equality National Action Plan, 2008-2013). To exemplify, the rate of female deputies is 17.4%, the rate is 26.5% for female ambassadors, that of female professors in higher education is 32.4%, and 19.3% in managerial positions at the general level (TÜİK, 2021). According to 2018 TALIS data, the average rate of female teachers in OECD countries is 68.3%, and the rate of female school principals is 47.0%. With regard to Türkiye, 55.8% of teachers are women, yet this rate is only 7.2% for school principals. Upon comparing the 2008-2018 TALIS data, the rate of female teachers in Türkiye increased from 52% to 55.8%, while that of female school principals decreased from 8.8% to 7.2%. (TEDMEM, 2019).

The above statistical information makes it clear that the number of women in managerial positions is lower compared to the number of those in the positions of employees and teachers. This may be due to the personal, professional and social obstacles that women face in their career patterns. Thus, this study is of great importance in terms of determining the opportunities, limitations and barriers of female administrators and teachers working in a large system such as the Ministry of National Education; moreover, the study is expected to contribute to female employees, school/educational administrators and those who are in the position of decision-makers during the implementation and decision processes.

Purpose

This study aims to examine the career barriers faced by female administrators and teachers in their career patterns.

Method

Having a qualitative research method, this study employed the phenomenological design. The working group consisted of eight female administrators and eight female teachers working in public kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools in the central districts of Kahramanmaraş. The data were gathered through the semi-structured interview technique, and content analysis was used during data analysis.

Findings

All of the female administrators and the majority of female teachers implicated that they had a desire to pursue a career, which mostly results from the monotony of teaching and the desire for self-development. However, the majority of female administrators emphasized that they did not have the opportunity to pursue a career due to various reasons such as negative attitudes towards women and keeping women behind, while the majority of female teachers considered this opportunity as positive in terms of increased opportunities and support for women. As regards the fields with career opportunities, female administrators and teachers indicated that they regarded education administration, school administration, graduate education, academician, inspectorship as career fields. All of the female administrators and the majority of female teachers perceived career development as a necessity for reasons such as standing on their own feet and self-development. Nevertheless, they announced that having children, lack of support from partners, financial problems, patriarchal social characteristics and excessive workload are barriers hindering their careers under the themes of family, individual, community and organizational origin in their career patterns. Female administrators and teachers suggested some solutions regarding these obstacles such as raising awareness of families, arranging working hours, educating the society and changing the patriarchal understanding in society under the themes such as the family, organization and educational dimension.

Discussion, Conclusion & Recommendations

The results suggested that all of the female administrators and the majority of the teachers had the passion to make a career by emphasizing its necessity.

While the majority of female administrators believed that they did not have the opportunity to make a career, female teachers thought vice versa. As regards the fields with career opportunities, female administrators and teachers both indicated that they regarded MoNE educational administration, school administration, graduate education, academician, inspectorship as career fields. The results of the studies conducted by Türkahraman and Şahin (2010) and Öğüt (2006) also revealed that women have the opportunity to work in various sectors, and the number of women in managerial positions has increased in this sense.

The results also displayed that female administrators and teachers mostly experienced family, individual, social and organizational barriers. Some family-related barriers faced by female administrators and teachers in their career patterns were identified as "having children and the lack of support from partners"; individual-related barriers as "transportation problem and financial problems"; society-related barriers as "gender inequality, social oppression and patriarchal understanding of society" and organizational barriers as "inappropriate working hours and excessive workload". Akın Acuner (2019) confirmed that stress and fatigue may be experienced due to the responsibilities at home and work life, situations such as not being able to allocate sufficient time to children and workplaces may be encountered, and that women are underestimated by male employees. Likewise, Bural (2021) concluded that women are exposed to sexist behaviours by their male colleagues.

The results of the study revealed various suggestions for increasing the career opportunities of female administrators and teachers with regard to the "family, organization and education". In this regard, some suggestions were determined as "educating the family and

society, providing day care service for the female employees' children and arranging the leave regulation". The results demonstrated some suggestions regarding the title of "educating the family and society". Several studies recommended to raise awareness especially for children and young people (Akin Acuner, 2019), develop society's awareness towards gender (Aksöz and Eroğlu Durkal, 2021), organize family education programs (Aksu et al., 2013), eliminate prejudices about women's work through education (Çakır, 2019), offer career education to women (Yılmaz et al., 2021). The recommendations presented in different studies are congruent with those made by the participants within the scope of this study.

Based upon the results, various recommendations were provided. The number of non-working social activities and professional development opportunities may be increased to prevent teachers from becoming monotonous and bored with their profession; more professional development opportunities may be ensured in order to maintain professional competence; opportunities may be offered to women in their career patterns by arranging the working hours; family trainings may be organized to eliminate the negative views towards women's career processes; the possibility of day-care in institutions may be increased; legal arrangements may be made to provide the opportunity to work at home by increasing the duration of leave before and after giving birth and legal arrangements may be put into practice to solve the leave problems.

Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Engelleri

Akif KÖSE, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0002-4813-6375
Sultan İNCE, Millî Eğitim Bakanlığı, ORCID ID: 0000-0003-4142-4590

Öz

Bu araştırmanın amacı kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer engellerini incelemektir. Araştırma nitel bir çalışma olup olgubilim deseninde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olan ve Kahramanmaraş ili merkez ilçelerinde kamuya ait anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli 8 kadın yönetici ile 8 kadın öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerini toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, yapılan görüşmelerin ses kayıtları alınmış, bu kayıtların tamamı deşifre edilerek elektronik ortama yazılı olarak aktarılmıştır. Araştırma verileri içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmacılar tarafından verilerin tamamı üzerinde iki ayrı kodlama yapılmış, yapılan karşılaştırma sonucunda kodlamalar arası tutarlılığın %94 olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin tamamının ve öğretmenlerin çoğunluğunun kariyer yapma isteğine sahip oldukları ve kariyer yapmanın bir gereklilik olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Kadın yöneticilerin çoğunluğu kariyer yapma imkânlarına sahip olmadıklarını düşünürken, kadın öğretmenler ise bu imkâna sahip olduklarını düşünmektedirler. Kariyer yapma imkânı bulunan alanlara bakıldığında kadın yöneticilerin tamamı en fazla MEB eğitim yöneticiliğini, kadın öğretmenler ise en fazla okul yöneticiliğini kariyer yapma imkânı bulunan alanlar olarak görmektedirler. Kariyer süreçlerinde en sık karşılaşılan engeller; çocuk sahibi olmak, eşlerin destek vermemesi, rol fazlalığı, ulaşım sorunu, maddi imkânsızlıklar, kariyer için yeterli zamanın olmaması, toplumun kadına olumsuz bakışı, erkek egemen toplum yapısı ve çalışma saatlerinin uzunluğu gibi engellerdir. Katılımcıların kariyer yapma imkânlarının artmasına yönelik en çok ifade ettikleri öneriler ise çalışma saatlerinin düzenlenmesi ve toplumdaki ataerkil anlayışın değişmesi olmuştur. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak öğretmenlerin mesleki heyecanlarının zinde tutulması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kadınlara kariyer yapma süreçlerini kolaylaştırıcı pozitif ayrımcılık yapılması, aile eğitimlerine önem verilmesi, kariyer süreçlerinde yaşanan izin probleminin çözümüne yönelik yasal düzenlemelerin yapılması, çocuk bakımına ilişkin kreş imkânlarının artırılması ve doğum izin sürelerinin uzatılması önerileri getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kadın yönetici, kadın öğretmen, kariyer, kariyer engelleri

Önerilen Atıf

Köse, A. & İnce, S. (2022). Kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer engelleri, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1717-1755. DOI: 10.17679/inuefd.1141438

Bu araştırma 13. Uluslararası Eğitimde Yeni Yönelimler Kongresinde sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş halidir.



İnönü Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Dergisi
Cilt 23, Sayı 3, 2022
ss. 1717-1755

[DOI](#)
0.17679/inuefd.1141438

Makale Türü
Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi
06.07.2022

Kabul Tarihi
25.12.2022

Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Engelleri

Giriş

Kadın kavramının zihinde çağrıştırdığı ilk anlam genelde “*insan ırkının iki bileşeninden biri*” olsa da kavram, kadının yaşam içerisinde üstlendiği çeşitli rollere göre birbirinden farklı anlamlar içerebilmektedir. Kadın, tarih boyunca birçok uygarlığın ortaya çıkmasında, devletlerin kurulmasında ve yıkılmasında, birçok bilimsel çalışmanın doğuşu olan icatların gerçekleşmesinde, özetle toplumların şekillendirilmesinde dünden bugüne söz sahibi olagelmıştır. Bu bakımdan hayatın her alanında görülen kadın; doğası olarak *bedendeki kadın*, toplumsal düzenin koruyucusu olarak *toplumsal kadın*, toplumsal vizyon ve değişim ajanı olarak da *gelecekteki kadın* bağlamında değerlendirilmektedir (Elçi, 2011).

Kadının, toplum hayatında önemli bir yeri olmasına karşın kendisine biçilen rollerin sınırlılığı ve kadının bu rollerin dışına çıkmaması gerektiği inancı birçok toplumda halen egemen olan görüştür. Günümüze kıyasla geçmişte daha baskın olan bu inançlardan biri de kadının, çalışma hayatına girmemesi ve evinin, kadının tüm hayatı olması gerektiğine olan inançtır. Yaygın olan bu inanca karşın, kadınların geçmişe kıyasla günümüzde çalışma hayatında daha aktif rol almaya başladıkları da bilinen bir gerçektir. Bu gerçeklik toplum tarafından kadına biçilen geleneksel rollerde birtakım değişimleri de beraberinde getirmektedir. Bahse konu değişim kimi toplumlarda çalışma hayatına dâhil olmasıyla birlikte kadının artan sorumluluklarının paylaşılması ve azaltılması şeklinde olumlu karşılık bulurken; kimi toplumlarda ise kadının mevcut sorumluluklarına bir yenisinin eklenmesi şeklinde sonuçlanmaktadır. Bu olumsuz sonuca ek olarak toplumdaki ezilmişliği ve dışlanmışlığı, cinsiyet ayrımcılığı, ataerkil toplum yapısı, erkek egemen iktidar yaklaşımları ve baskıları, kadının kendi yaşamında ve çalışma hayatında birçok engelle karşılaşmasına neden olmaktadır (Taş, 2016.)

Yapılan farklı araştırmalar kadınların çalışma hayatı içerisinde birçok engelle karşılaştığını ortaya koymaktadır. Cinsiyet eşitsizliği, toplumsal cinsiyet rollerinin getirdiği yük, rol çatışması, çoklu rol üstlenme, örgütteki ilişki ağlarından dışlanma, çalışma saatlerinin uygun olmaması ve fazlalığı, ücret eşitsizliği, iş ve aile ortamında destek görememe ve yıldırma (mobbing) gibi faktörler kadınların çalışma hayatlarında karşılaştıkları bazı engeller olarak ifade edilebilir. Bunların yanı sıra alanyazında cam asansör, cam tavan, cam uçurum, pembe taciz, kraliçe arı sendromu gibi farklı şekillerde kavramsallaştırılan problemlerden de bahsedilmekte (İmamoğlu Akman ve Akman, 2016; Akbaş ve Korkmaz, 2017; Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021; Baz ve Aslan, 2021; Çavuşoğlu, 2021; Ocak, 2021; Özertürk ve Gül, 2021; Toker Gökçe ve Balcı, 2021) kadınların çalışma hayatlarında karşılaştıkları engel ve olumsuzluklar bilimsel açıdan da kayda değer görülerek kuramsal bir temele oturtulmaya çalışılmaktadır.

Kadınların toplum ve çalışma hayatlarındaki yeri üzerine eğilen önemli bir kuramsal alan da feminizmdir. Yaşamda ve çalışma hayatında kadınların var olmalarını, toplum içinde birey olarak kabul görmelerini, haklarını savunma mücadelelerini ve yaşadıkları problemleri kuramsal bir zemine taşıyan *feminizm*, cinsiyet ayrımcılığı sonucunda oluşan eşitsizliklerin ortadan kaldırılması için verilen çaba, hareket veya düşünce bütünü olarak tanımlanmakta (Çetinsığ ve Aksoy, 2020; Kanadoğlu, 2020; Erdinç, 2021) ve süreçleri açısından birinci, ikinci ve üçüncü dalga feminizm olarak incelenmektedir (Keser, 2020). *Birinci dalga feminizm*, liberal feminizm olarak da adlandırılmakta ve esas amacı kadınların, erkeklerle aynı haklara sahip olması ve her alanda insanlık tarihinin bir parçası olabilmesini sağlamaktır (Kanadoğlu, 2020). *İkinci dalga feminizm*,

kadının kültürel ve politik konumunu açıklamak üzerine yoğunlaşmaktayken, *üçüncü dalga feminizm* ise beyaz siyah ayrımını kaldırarak ırkçılığı reddetmektedir (Çetinsavaş ve Aksoy, 2020). Feminizm birçok farklı alt başlıkta ele alınsa da temelinde kadının toplumda var olma ve varlığını kabul ettirme çabasına dayanmaktadır.

Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de kadının var olma mücadelesindeki çabalarını destekler nitelikte geçmişten bugüne birçok çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu çalışmalara bakıldığında 12 Eylül 1914’te açılan ve ilk kadın üniversitesi olan İnas Darülfünun kadınların meslek edinmesi ve çalışma hayatına girebilmesi açısından önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir (Uluslararası Yatırımcılar Derneği [YASED], Kadınların Üst Yönetimde Temsilinin Arttırılmasına Yönelik Uygulamalar ve Öneriler Raporu, 2016). Diğer yandan 3 Mart 1924 tarihli Tevhid-i Tedrisat (Eğitimin Birleştirilmesi) Kanun’u ile kadınların eğitime katılmasına önemli bir katkı sunulmuş, bu yolla çalışma hayatında kadının daha fazla yer almasının önü açılmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı ile Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu’nun (UNICEF) 2003’ten itibaren birlikte yürüttüğü Haydi Kızlar Okula (Yaşama Dair Vakıf [YADA], Eğitimde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği için 10 Yıl, Haydi Kızlar Okula Kampanyasının Serüveni ve Öğrettikleri Raporu, 2021); Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği’nin (ÇYDD) Baba Beni Okula Gönder ve Kardelenler; Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV), Eğitim Reformu Girişimi (ERG) ve Kadın Adayları Destekleme Derneği (KA-DER) tarafından birlikte yürütülen Eğitime ve Toplumsal Hayata Katılımda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (ERG, Eğitimde ve Eğitimle Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politika Notu, 2017); Geleceği Şekillendiren Kadınlar Projesi (YASED, 2016); AÇEV (2016) tarafından yürütülen Sözün Özü: Toplum Temelli Kadın Mekanları Projesi (Kuzutürk ve Yılmaz, 2016); Türkiye Cumhuriyeti ve Avrupa Birliği’nin 2022 yılı itibarıyla birlikte yürüttüğü Women-Up: Kayıtlı Kadın İstihdamının Desteklenmesi Projesi gibi proje ve kampanyalarla kadınların eğitime ve çalışma hayatına katılımları desteklenmeye devam edilmiş ve edilmektedir. Millî Eğitim Bakanlığının 2016-2019 yılları arasında “Girişimcilikte Önce Kadın” adlı projeyi gerçekleştirme yoluyla yaklaşık 27 bin kadına eğitim verilmiştir (MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2022). Ayrıca On Birinci Kalkınma Planı’nda kadın üniversitesinin kurulacağı, kadının işgücü piyasasına katılımlarının ve istihdamlarının artırılacağı ifade edilerek kadınların toplumda aktif rol alabilmeleri amaçlanmıştır (On Birinci Kalkınma Planı, 2019).

Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK] 2021 verilerine göre Türkiye nüfusunun %49,9’unu kadınlar, %50,1’ini erkekler oluşturmaktadır. 2020 yılında Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki istihdam edilenlerin oranı %42,8 olup bu oran kadınlarda %26,3 erkeklerde ise %59,8 olarak açıklanmıştır (TÜİK, İstatistiklerle Kadın, 2021). Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranına bakıldığında, işçilerin %71’i erkeklerden, %29’u ise kadınlardan oluşmaktadır (Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu Araştırma Dairesi [DİSK-AR], Kadın İşçi Gerçeği: Daha Fazla Ayrımcılık, Düşük Ücret, Güvencesiz İstihdam Raporu, 2018). The Economist dergisinin oluşturduğu Cam Tavan Endeksi 2019 verilerine göre 29 ülke arasında 27. sırada yer alan Türkiye’de kadınların iş gücüne katılım oranı erkeklere göre %40,6 daha azdır (Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu [TÜRKONFED], Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Gündem Raporu-1, 2020). Bu sayısal veriler çalışma hayatında kadına yönelik ayrımcılığın bir göstergesi olarak yorumlanabilir. DİSK-AR (2018) raporuna göre ayrımcılığın %23,2’sinin işe alım aşamasında gerçekleştiği, terfi ve atamalarda ayrımcılık yaşadığını düşünen kadınların oranının %11,4 olduğu, işyeri yöneticilerinin kadının görüşünü alma konusunda ayrımcı olduğunu düşünenlerin oranının %11, şirket içi

eğitimlerde kadınlara yönelik ayrımcılığın olduğunu düşünen işçilerin ise %9 oranında olduğu belirtilmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı özelinde değerlendirildiğinde ise en az bir eğitim düzeyini tamamlayan kadınların oranının %87,7'ye ulaştığı görülmektedir (TÜİK, İstatistiklerle Kadın, 2021). Millî Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planlama Raporuna göre Millî Eğitim Bakanlığı çalışanlarının %52'si kadındır. 2018 Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Anketi [TALIS] verilerine göre kadın öğretmenlerin toplam öğretmenler içerisindeki oranı bir diğer ifade ile bu niteliğe ilişkin OECD ortalaması %68,3 ve araştırmaya katılan tüm ülkelerde öğretmenlerin %50'sinden fazlası kadındır. Yine 2018 TALIS verilerine göre Türkiye'de öğretmenlerin %55,8'i kadın olup (Türk Eğitim Derneği [TEDMEM], TALIS 2018 Sonuçları ve Türkiye Üzerine Değerlendirmeler Raporu, 2019), yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılım oranı ise %65,6'dır (TÜİK, 2021).

Türkiye nüfusunun yaklaşık yarısını oluşturan kadınların desteklenmelerine rağmen kariyer süreçlerinde bazı engellerle karşılaştıkları bilinmektedir. Türkiye'de kadınların işgücüne katılım ve eğitim düzeyi oranlarının zaman içerisinde artmasına rağmen kariyer süreçlerine bakıldığında erkeklere oranla artışın daha düşük olduğu görülmektedir (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı, 2008-2013). Kadın milletvekili oranının %17,4, kadın büyükelçi oranının %26,5, yükseköğretimde görevli profesörler içindeki kadın profesör oranının %32,4 olması ve genel düzeyde ise yönetici pozisyonundaki kadın oranının %19,3'de kalması (TÜİK, 2021) bu duruma örnek olarak verilebilir. 2018 TALIS verilerine göre OECD ülkeleri kadın öğretmen oranı ortalama %68,3, kadın okul müdürü oranı %47,0'dır. Türkiye'de ise öğretmenlerin %55,8'i kadın iken okul müdürlerinde bu oran sadece %7,2'dir. 2008-2018 TALIS verileri karşılaştırıldığında Türkiye'de kadın öğretmen oranının %52'den %55,8'e çıkarak bir artış gösterdiği buna karşın kadın okul müdürü oranının ise %8,8'den %7,2'ye gerileyerek bir azalmanın söz konusu olduğu görülmektedir (TEDMEM, 2019). Bunun yanı sıra farklı değişkenlere ilişkin sayısal verilere bakıldığında Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde görevli olup eğitim düzeyi yüksek lisans mezunu olan kadınların oranının %8,5, doktora mezunu olan kadınların oranının ise 802 kişi ile %0,1 düzeyinde kaldığı anlaşılmaktadır (Millî Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı, 2019). 1981'de kurulan YÖK'ün başkanları arasında kadın bulunmamaktadır. Vakıf üniversitelerindeki kadın rektör oranı yaklaşık %20 iken Devlet üniversitelerinde bu oran %3'tür (Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı [TESEV], Üst Düzey Karar Almada Kadın Katılımı Raporu, 2019).

Yukarıda yer alan istatistiki bilgiler birlikte değerlendirildiğinde Türkiye'de yönetici pozisyonundaki kadın sayısının çalışan ve öğretmen pozisyonundaki kadın sayısına oranla düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumun önemli nedenlerinden bazılarının ise kadınların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları kişisel, mesleki ve toplumsal engeller olduğu söylenebilir. Millî Eğitim Bakanlığı gibi büyük bir sistem içerisinde görev yapmakta olan kadın yönetici ve öğretmenlerin, kariyer süreçlerine ilişkin imkân, sınırlılık ve engellerinin belirlenmesinin kadın çalışanlar, okul/eğitim yöneticileri ve karar verici konumda olanlara uygulama ve karar süreçlerinde katkı sunacağı, konunun bu yönüyle araştırılmaya değer ve araştırılması gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesi "Kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer engelleri nelerdir?" şeklinde belirlenmiştir. Bu problem doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Eğitim kurumlarında görev yapan kadın yönetici ve öğretmenlerin,

1. Kariyer yapma isteğine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Kariyer yapma imkânına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Eğitim sistemi içerisinde hangi alanlarda kariyer yapma imkânları olduğuna ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Kariyer yapmalarının gereklilik olup olmadığına ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engellere ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Kariyer yapma imkânlarının artırılmasına ilişkin önerileri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması, veri analizi, güvenilirlik ve geçerlik çalışmalarına yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nitel yöntemde ve olgubilim deseninde gerçekleştirilmiştir. Olgubilim, olgu ile ilgili bilgiler elde etmek için bireylerin deneyimlerinden yararlanılan ve bireylerin bu olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve yüklediği anlamları ortaya çıkarmayı amaçlayan bir araştırma yöntemidir (Onat Kocabıyık, 2016). Bu desen, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bilgi sahibi olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer engelleri bu araştırmanın olgusu olarak ele alınmış, araştırma sorularına ilişkin yanıtlar katılımcıların yaşantı, algı ve anlamlandırmalarıyla ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu Kahramanmaraş ili merkez ilçelerinde kamuya ait anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli ve kartopu örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan 8 kadın okul yöneticisi ile 8 kadın öğretmen oluşturmaktadır. Kartopu örnekleme yöntemi araştırma problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanmasında önemli bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu bakımdan araştırmanın çalışma grubu oluşturulurken her bir katılımcıya görüşme sonunda "Bu konuda en çok bilgi sahibi olan kimdir ve bu konuya ilişkin olarak kiminle/kimlerle görüşmemizi önermektensiniz?" sorusu sorulmuş, alınan cevaba göre bir sonraki katılımcı belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubuna dâhil olan kadın okul yöneticilere Y1'den başlayarak Y8'e kadar; kadın öğretmenlere ise Ö1'den başlayarak Ö8'e kadar isimler verilmiştir. Çalışma grubuna ait bazı demografik özellikler Tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1*Araştırmanın Çalışma Grubuna Ait Bazı Demografik Özellikler*

Değişken		Frekans (f)	
Yönetici	Cinsiyet	Kadın	8
	Yaş	30-35 Yaş aralığı	2
		36-40 Yaş aralığı	2
		41-45 Yaş aralığı	2
		46-50 Yaş aralığı	1
		51-55 Yaş aralığı	1
	Branş	Okul Öncesi	2
		Sınıf Öğretmenliği	2
		Fen Bilgisi	2
		Fizik	1
		Felsefe	1
	Görev	Müdür	2
		Müdür Yardımcısı	6
	Mesleki Kıdem	5-10 Yıl arası	2
		11-15 Yıl arası	3
		16-20 Yıl arası	2
		25-30 Yıl arası	1
Yöneticilik Kıdemi	0-5 Yıl arası	4	
	6-10 Yıl arası	4	
Okul Türü	Anaokulu	2	
	İlkokul	2	
	Ortaokul	2	
	Lise	2	
Öğretmen	Cinsiyet	Kadın	8
	Yaş	30-35 arası	2
		36-40 arası	2
		41-45 arası	2
		55-60 arası	1
		61-65 arası	1
	Branş	Okul Öncesi	2
		Sınıf Öğretmenliği	2
		İngilizce	2
		Matematik	1
	Kimya	Kimya	1
	Mesleki Kıdem	5-10 Yıl arası	1
		11-15 Yıl arası	2
		16-20 Yıl arası	2
		21-25 Yıl arası	1
		35-40 Yıl arası	2
Okul Türü	Anaokulu	1	
	İlkokul	2	
	Ortaokul	2	
	Lise	3	
Toplam		16	

Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme esnasında katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan “1.Kariyer yapma isteğinize ilişkin görüşleriniz nelerdir?; 2.Kariyer yapma imkânlarınıza ilişkin görüşleriniz nelerdir? ...” şeklinde açık uçlu 6 soru yöneltilmiştir. Görüşme formundaki sorular araştırmanın amaçları doğrultusunda ve alanyazın taraması sonucu oluşturulmuştur. Görüşme formlarının asıl

uygulanmasına geçmeden önce iki katılımcı ile pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonunda soruların araştırmanın amacına uygun olup olmadığı, kendi içerisinde bir bütünlük gösterip göstermediği ve anlaşılır olup olmadığı hususları değerlendirilmiş, soruların amaç, kapsam ve şekil yönünden kabul edilebilir olduğuna ve soruların pilot uygulamada kullanıldığı haliyle asıl uygulama kapsamında da kullanılmasına karar verilmiştir. Görüşme formu iki kısımdan oluşmuş, birinci kısımda çalışma grubuna ait demografik bilgiler, ikinci kısımda ise görüşme sorularına yer verilmiştir. Veri toplama aracındaki soruların etik açıdan uygunluğunun tespiti için Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulundan 02.02.2022 tarihli ve E-72321963-020-96583 sayılı yazısı ile etik kurul onayı; katılımcılarla görüşmeler yapılabilmesi için de Kahramanmaraş İl Millî Eğitim Müdürlüğünden 04.03.2022 tarihli ve E-35776031-605.01-45061183 sayılı yazı ile gerekli uygulama izni alınmıştır.

Verilerin Toplanması

Katılımcılarla 04/03/2022-30/03/2022 tarihleri arasında, farklı gün ve saatlerde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde katılımcılar çalışmanın amacı, yapılacak görüşmenin gizliliği hakkında bilgilendirilmiş ve katılımcılara katılım için gönüllü olup olmadıkları sorulmuştur. Yapılan tüm görüşmeler katılımcıların görevli oldukları kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubundaki toplam 16 katılımcının 15'i ile yapılan görüşmelerin ses kaydı alınmış, 1 katılımcı ile yapılan görüşme ise katılımcının rızası olmaması nedeniyle yapılan görüşme içeriği form üzerine yazılarak veri kaydı yapılmıştır. Her bir katılımcı ile yapılan görüşmeler ortalama 30'ar dakika sürmüştür, toplam 16 kişi ile yaklaşık 480 dakika (8 saat) süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında katılımcılara önceden belirlenmiş olan sorular yöneltilmiş, ayrıca görüşme sürecinde gerekli durumlarda soru içeriğine ve amaca uygun olarak farklı şekilde sorular sorulmuştur. Bazı durumlarda ise soruyu tekrar sorma yolu tercih edilmiştir. Görüşme esnasında alınan ses kayıtları görüşmeler sonrasında deşifre edilerek yazıya aktarılmıştır.

Veri Analizi

Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda görüşmelerden edilen veriler üzerinde kodlama çalışmaları yapılarak veri analizine başlanmıştır. Verilerin kodlanması aşamasında araştırmanın iki yazarı aynı basamakları birbirinden bağımsız olarak uygulamışlardır. Bu bağlamda veriler araştırmacılar tarafından okunarak kodlamalar yapılmış, araştırmacılar tarafından ikinci kez veri okuması yapılmış ve ikinci okuma sonunda bazı veri kısımlarını kodlamak için kullanılan kavramlar değiştirilmiştir. Oluşan kodların hangi temalar altında toplanabileceği üzerinde çalışılmış ve oluşabilecek temalar belirlenmiştir. Araştırmacıların oluşturduğu kodlamalar karşılaştırılmış, bu karşılaştırma neticesinde kodların ve temaların ne olacağına ilişkin nihai karar verildikten sonra kodlamalara ilişkin frekans tabloları oluşturulmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmanın yöntem ve aşamalarının açık ve anlaşılır olarak ifade edilmesi, araştırma verilerinin, talep edilmesi halinde fiziki ortamda sunulabilecek biçimde araştırmacılar tarafından saklanıyor olması araştırmanın dış güvenirliliğini sağlayan özellikler olarak değerlendirilmiştir. Araştırma sorularının açık bir şekilde ifade edilmesi, soruların amacına uygun olarak veri toplama çalışmasının gerçekleştirilmiş olması, sürecin araştırmacılar tarafından azami hassasiyetle, ayrıntılı ve amaca uygun yürütülmesine dikkat edilmesi ve iki araştırmacı tarafından oluşturulan iki ayrı

kodlamanın karşılaştırılmış olması çalışmanın iç güvenilirliğini sağlayan hususlar olarak görülmüştür (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Güvenirlik çalışması kapsamında gerçekleştirilen çalışmalardan birisi de araştırmacılar tarafından yapılan kodlamaların karşılaştırılıp kodlamalar arasındaki tutarlığın incelenmesidir. Bunun için iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı olarak yapılan kodlamalar arasındaki uyum yüzdesini belirlemek amacıyla $Yüzdelik\ Uyum = 100 \times [1 - (A - B) \div (A + B)]$ formülünden yararlanılmıştır (Emmer ve Millett, 1970; Akt. Selçuk, 2000). Kodlama işlemi sonucunda ulaşılan toplam kod sayısına bakıldığında birinci araştırmacı tarafından 303 kod üretildiği diğer araştırmacı tarafından ise 341 kod üretildiği görülmüştür. Bu durumda kodlamalar arasındaki güvenilirlik; $Yüzdelik\ Uyum = 100 \times [1 - (341 - 303) \div (341 + 303)] = \%94$ olarak hesaplanmış ve kodlama güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, araştırma raporu içerisinde doğrudan alıntılar yapılarak katılımcı görüşlerine yer verilmesi, araştırma bulgularının kendi içerisinde bir tutarlığa sahip olması, araştırmacının çalışma grubuna ait özelliklerin tanımlanmış ve araştırma raporunda sunulmuş olması araştırmacının geçerliliğini arttıran nitelikler olarak görülmüştür.

Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler araştırma soruları çerçevesinde oluşturulan altı tema altında gruplandırılmış ve aşağıda sunulmuştur.

Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Yapma İsteği

Kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer yapma isteği taşıma durumlarına ilişkin görüşlerinin analizi sonucu elde edilen temalar ve temalara ilişkin kodlar Tablo 2’de verilmiştir:

Tablo 2

Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Yapma İsteğine İlişkin Görüşleri

		Kariyer Yapma İsteği Taşıma	Frekans(f)
Yönetici	Evet		8
	Nedenler	Öğretmenliğin monotonlaşması	3
		Öğretmenlikten sıkılmak	3
		Gelişim isteği	2
		Deneyim kazanmak	2
		Öğrenci için yetersiz kalmak	2
		Çalışma koşullarının zor olması	2
		Özel konuların erkek idarecilerle paylaşılabilmesi	1
		Kadınların özel durumları	1
Öğretmenliğin itibarının düşük olması	1		
	Toplam	17	
Öğretmen	Evet		5
	Nedenler	Kendini geliştirmek	3
		Öğretmenliğin monotonlaşması	3
		Mücadeleci olabilmek	2
		Mesleki doyumu artırmak	2
		Kendi ayakları üzerinde durmak	1
		Akademisyen olmak	1
		Alanına olan sevgi	1
		Takdir görme isteği	1
	Toplam	14	
	Hayır	3	

Nedenler	Bayanlar için yoğun olması	1
	Çocukları ile ilgilenememe	1
	Yaşın ilerlemiş olması	1
	Emeklilik döneminin gelmiş olması	1
	Siyasi engeller	1
	Öğrencilerle daha mutlu olma	1
	Toplam	6

Tablo 2'ye göre yöneticilerin tamamı kariyer yapma isteği taşıırken öğretmenlerin ise yarısından fazlasının kariyer yapma isteği taşıdığı görülmektedir.

Kariyer yapma isteği taşımakta olan kadın yöneticilere göre bu isteğe ilişkin en fazla ifade edilen nedenler *“öğretmenliğin monotonlaşması ve öğretmenlikten sıkılmak”* olmuştur. *Gelişim isteği, deneyim kazanmak, öğrenci için yetersiz kalmak, çalışma koşullarının zor olması, özel konuların erkek idarecilerle paylaşılabilmesi, kadınların özel durumları, öğretmenliğin itibarının düşük olması* gibi nedenler, kadın yöneticilerin kariyer yapma isteği taşıdıklarına ilişkin ifade ettikleri diğer hususlardır. Yöneticilerin ifade ettikleri bu nedenlere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Kariyer yapmak istememdeki diğer maksat öğretmenliği beğeniyorum ama öğretmenliğin bir yerden sonra bizde bir körelmeye neden olduğunu, hep aynı şeyleri tekrar etmek olduğunu gördüm.” (Y1)

“...bayan öğretmenlerin gidip idarecilerle konuşurken özel konularından bahsedememesi veya en basitinden bir kadın hastalıkları durumunda bile çektiği acıyı söylemekte çok zorlanması...” (Y4)

“Velilerin üstten bakışı, bizim öğrencilere vermek istediğimiz eğitim-öğretime karışması, halkın gözündeki itibarımızın zedelenmesi, öğretmenlikten bıkmama yol açmıştı.” (Y5)

Öğretmenlere bakıldığında ise kariyer yapma isteği taşıyan öğretmenlerin bu isteğe ilişkin en fazla ifade ettikleri nedenler *“Kendini geliştirmek, öğretmenliğin monotonlaşması, mücadelecilik olabilmek ve mesleki doyumu artırmak”* olmuştur. *Kendi ayakları üzerinde durmak, akademisyen olmak, alanına olan sevgi ve takdir görme isteği* nedenleri ise kariyer yapma isteği taşıyan kadın öğretmenlerin bu isteğin nedenlerine ilişkin ifade ettiği diğer hususlardır. Öğretmenlerin açıklamalarına örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“...okuduğum yıllarda bize yan dal olarak fen bilimleri de okutuldu. Ben kendi alanımdan çok fizik-kimya-biyoloji çalışmak zorunda kaldım. Ben mezun olurken matematiğe doymadığımı hissettim.” (Ö4)

“Ben kendimi gösterdiğim zaman memnun oluyorum, biri beni takdir ettiği zaman. Bir de kendi alanımda bir şeyler yapmak istiyorum.” (Ö6)

“...öğretmenlik yapıyorum. Ve bir yerden sonra artık yaptığım eylemlerin monotonlaştığını düşünüyorum.” (Ö8)

Kariyer yapma isteği taşımayan kadın öğretmenlere bakıldığında ise öğretmenler bunun nedenlerinin *“bayanlar için yoğun olması, çocukları ile ilgilenememe, yaşın ilerlemiş olması, emeklilik döneminin gelmiş olması, siyasi engeller ve öğrencilerle daha mutlu olma”* olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin açıklamalarına örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“... ben bir bayan için çok uygun görmüyorum. Çok yoğun bir çalışma temposu var.” (Ö1)

“Artık meslekteki yıllarımı doldurduğumu düşünüyorum. Yaşım ilerledi, emekli olup, dinlenme durumuna geçeceğim.” (Ö3)

“Türkiye genelinde siyasetten dolayı da kariyer yapmak sıkıntılı. Çocuklarla çalışmak, kendi dünyanda olmak daha güzel.” (Ö7)

Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Yapma İmkânı

Kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer yapma imkânına sahip olma durumlarına ilişkin görüşlerinin analizi sonucu elde edilen temalar ve kodlar Tablo 3’te verilmiştir:

Tablo 3

Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Yapma İmkânına İlişkin Görüşleri

		Kariyer Yapma İmkânı	Frekans(f)
Yönetici		Var	3
	Nedenler	Kadınlar için kariyer imkânlarının artmış olması	3
		Kadınların desteklenmesi	1
		Toplam	4
		Kısmen	1
	Nedenler	Birçok sorumluluğun olması	1
		Toplam	1
		Yok	4
	Nedenler	Kadına olumsuz bakış	3
		Kadınların geride tutulması	3
		Zaman azlığı	2
		Kadın karakteristiği	1
Kadınlara güven duymama		1	
Kariyer için gerekli izin alamama		1	
Toplumsal baskı		1	
Toplam		12	
	Var	4	
Nedenler	İmkânların artmış olması	2	
	Kadınların desteklenmesi	2	
	Kadınların çalışma hayatında artması	1	
	Torpil olmaması	1	
	Yasal engelin olmaması	1	
	Toplam	7	
		Kısmen	3
Nedenler	Çocukları ile ilgilenememe	3	
	Torpilin gerekliliği	1	
	Ev ve iş yükü	1	
	Farklı sorumlulukların olması	1	
	Toplam	6	
	Yok	1	
Nedenler	Erkeklerin engellemesi	1	
	Çocuk sahibi olmak	1	
	Aile hayatının önceliği	1	
	Toplam	3	

Tablo 3’te görüldüğü üzere kadın yöneticilerin çoğunluğu kariyer yapma imkânlarına sahip olunmadığını düşünürken, yöneticilerden bir kişi “kısmen” imkânların belli ölçüde olduğunu ve kalan diğer yöneticiler ise “evet” diyerek bu imkâna sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Kadın yöneticilerin yarıya yakın kısmının ifadelerine göre *kadınlar için kariyer imkânlarının artmış olması* ve *kadınların desteklenmesinden* dolayı, kadınlar kariyer yapma imkânlarına sahiptir. Kadınlar için kariyer imkânlarının artmış olması, kadın yöneticilerin kariyer yapma imkânının olduğuna ilişkin ifade ettikleri önemli bir neden olarak görülmektedir. Yöneticilerin ifade ettikleri nedenlere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Ben sahip olduğumuzu düşünüyorum, son yıllarda özellikle... Çünkü kadınların önü açıldı, artık kadınlar destekleniyor.” (Y2)

“...içinde bulunduğumuz toplumda sosyal, kültürel, ekonomik şartlara baktığımızda artık bayanların her alana girdiklerini, hatta erkeklerden daha başarılı hale geldiklerini gördüm.” (Y5)

“Bence kadınlar bu imkâna sahip... Artık destekleniyor. Özellikle yöneticilerde kadına ağırlık veriliyor.” (Y7)

Kariyer yapma imkânına kısmen sahip olduğunu ifade eden kadın yönetici, bunun nedenini *“birçok sorumluluğun olması”* olarak gördüğünü ifade etmiştir. Kadınların kariyer süreçlerinde bu sorumluluklara takıldıkları ancak sınavlar, mülakat, kadınların desteklenmesi gibi durumlar açısından imkânların sağlandığı, bu yüzden isteğe bağlı olarak bu imkânın oluşabileceği ifade edilmiştir. Kadın yöneticinin ifade ettiği nedene ilişkin örnek olabilecek alıntı aşağıda sunulmuştur:

“Olabilir, istiyorlarsa, isteğe bağlı bir şey bu bence... Çalışma saatleri bir bayan için zor... Başka sorumluluklarımız da var, evimiz, çocuklarımız, ailemiz. Sınavlar açısından önümüz açık aslında. Mesela yönetici sınavlarında özellikle mülâkata girdiğinizde bayanları daha teşvik ediyorlar.” (Y3)

Kariyer yapma imkânlarına sahip olunmadığını düşünen kadın yöneticilerin bu düşünceye ilişkin ifade ettikleri *“kadına olumsuz bakış, kadınların geride tutulması ve birçok sorumluluğun olması”* nedenleri diğer nedenlere göre fazla ifade edilmiştir. *Zaman azlığı, kadınların dışlanması, kadın karakteristiği, kadınlara güven duymama, kariyer için gerekli izin alamama, toplumsal baskı* gibi nedenler, kadın yöneticilerin kariyer yapma imkânına sahip olunmadığına ilişkin ifade ettiği diğer hususlardır. Yöneticilerin ifade ettikleri nedenlere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“...Bayanların birçok şeyi yapamayacağını düşünüyorlar... Yapamaz, hassastır, duygusaldır, duygusal davranabilir veya işte yeteneği yoktur düşüncesi var.” (Y4)

“İlk etapta amirimden izin istediğimde ‘yani işte bu saatten sonra ne yapacaksın, çocuklarına bak, sen bayansın’ şeklinde yönlendirmeleri oldu.” (Y6)

“Yani diyelim ki sendikacılık çok fazla. Siz iki defa sendikaya gitseniz, bu kadın neden buraya geliyor diye bakılabilir... Kadın olunca yanlış anlaşılır mı korkusu var. Meselâ bu bir baskı.” (Y8)

Kadın öğretmenlerin yarısının en fazla ifade ettiği nedenlerin *imkânlarının artmış olması* ve *kadınların desteklenmesi* olduğu görülmekte ve bu yüzden kadınların kariyer yapma imkânlarına sahip olduğu ifade edilmektedir. Öğretmenlerin ifade ettiği nedenlere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Eskiye göre evet. Uygun desteklemeler, çalışmalar yapılıyor.” (Ö2)

“Evet. Daha önceki tarihte bilim kadını çalışmalar yapıyordu... Çalışmasına kendi adını veremiyordu. Ama şu an öyle bir şey yok. İstediyin yayını yap, istediğin şekilde adını duyur. Yani şu an önümüz daha açık.” (Ö4)

Kadın öğretmenlerin yarıya yakını kariyer yapma imkânına kısmen sahip olunduğunu, bunun en fazla “çocukları ile ilgilenememe” nedeninden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Bu nedenin yanı sıra *torpilin gerekliliği, ev ve iş yükü, farklı sorumlulukların olması* nedenlerinden dolayı da kariyer yapma imkânının belli ölçüde olduğunu belirtmişlerdir. Kadın öğretmenlerin ifade ettiği nedenlere ilişkin örnek olabilecek alıntı aşağıda sunulmuştur:

“Bir yere kadar önu açık. Ama bir yerden sonra maalesef arkanızda birileri yoksa bir yerlere gelemiyorsunuz.” (Ö1)

“Eskiye nazaran yine de artış oldu. Ama yine de erkekler kadar değil. Bunun sebebi de evdeki iş yükü, çocuk.” (Ö5)

Kariyer yapma imkânlarına sahip olunmadığını düşünen kadın öğretmenin bu düşünceye ilişkin ifade ettiği nedenlerin “erkeklerin engellemesi, çocuk sahibi olmak ve aile hayatının önceliği” olduğu görülmektedir. Kadın öğretmenin ifade ettiği nedenlere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Hayır. Burada en önemli neden; aile hayatı, çocuk sahibi olmak ve erkekler tarafından engellenmek.” (Ö3)

Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Yapma İmkânına Sahip Olduğu Alanlar

Kadın yönetici ve öğretmenlerin eğitim sistemi içerisinde kariyer yapma imkânına sahip oldukları alanlara ilişkin görüşlerinin analizi sonucu elde edilen temalar ve temalara ilişkin kodlar Tablo 4’te verilmiştir:

Tablo 4

Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Yapma İmkânına Sahip Olduğu Alanlar

	<i>Kariyer Yapma Alanları</i>	Frekans(f)
Yönetici	MEB eğitim yöneticiliği	8
	Lisansüstü eğitim	5
	Akademisyenlik	4
	Okul yöneticiliği	4
	Üniversite okumak	4
	Bireysel gelişim sağlamak	3
	Müfettişlik	2
	Yabancı dil öğrenmek	1
	Sanat eğitimi	1
	Kurslara katılmak	1
	Kariyer öğretmenlik	1
	Teknolojiye adapte olmak	1
	Toplam	35
Öğretmen	Okul yöneticiliği	8
	Lisansüstü eğitim	7
	MEB eğitim yöneticiliği	4
	Akademisyenlik	4
	Branşında ilerleme	4
	Müfettişlik	3
	Araştırma yapmak	2
	Kariyer öğretmenlik	1
	Sanat eğitimi	1
Toplam	34	

Tablo 4’te görüldüğü üzere kadın yöneticilerin tamamı kariyer yapma imkânına sahip olunan alana ilişkin *MEB eğitim yöneticiliğini* ifade ederken öğretmenlerin tamamı ise kariyer yapma alanı olarak *okul yöneticiliği* alanını ifade etmiştir.

Kadın yöneticilerin en fazla ifade ettiği kariyer alanı olan MEB eğitim yöneticiliğinin yanı sıra diğer kariyer alanlarının *“lisansüstü eğitim, akademisyenlik, okul yöneticiliği, üniversite okumak, bireysel gelişim sağlamak”* olduğu belirtilmiştir. Ayrıca kadın yöneticiler *yabancı dil öğrenmeyi ve sanat eğitimini, kurslara katılmayı, kariyer öğretmenliği ve teknolojiye adapte olabilmeyi* de kariyer alanları içerisinde ifade etmişlerdir. Yöneticilerin kariyer alanlarına ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Kariyer deyince benim aklıma bulunduğum konumdan 2 yıl daha yüksek lisans eğitimi almak, 4 yıl daha bir eğitim katmak üzerine. Kariyer daha çok üniversiteye yöneliyor beni.” (Y1)

“Kariyer kendini geliştirme, yöneticilik, yüksek lisans, yabancı dil öğrenmek, üniversitede hoca olmak, halk eğitime gidip sanat öğrenmek, bir müzik aleti çalmak, bunlar kariyerdir.” (Y5)

“Dikey bakarsak da müfettişlik, müdür yardımcılığı, müdürlük, şube müdürlüğü, farklı üniversite okumak şeklinde ilerleme olabilir.” (Y6)

Kadın öğretmenlerin en fazla ifade ettiği kariyer alanı *“okul yöneticiliği, lisansüstü eğitim, MEB eğitim yöneticiliği, akademisyenlik, branşında ilerleme ve müfettişlik”* olmuştur. Bu alanların yanı sıra kadın öğretmenler *araştırma yapmayı, kariyer öğretmenliği ve sanat eğitimini* de kariyer yapma imkânı olan alanlar içerisinde değerlendirmişlerdir. Kadın öğretmenlerin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Sınıf öğretmeni olan bir insan için buradan müdürlük, müdür yardımcılığı, şube müdürlüğü, İl Milli Eğitim’de yöneticiliğe kadar gider. Bakanlığa kadar yolu açık.” (Ö1)

“Meselâ ben öğretmenim. Bir müdür yardımcılığı, müdürlük, şu yıllarda çıkarılan uzman öğretmenlik, başöğretmenlik, üniversitede lisans, lisansüstü eğitim görmek. Bunlar kariyer alanları.” (Ö3)

Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Yapma Gerekliliği

Kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer yapmanın gerekliliğine ilişkin görüşlerinin analizi sonucu elde edilen temalar ve temalara ilişkin kodlar Tablo 5’te verilmiştir:

Tablo 5

Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Yapma Gerekliliği

		<i>Kariyer yapma gerekliliktir.</i>	Frekans(f)		
Yönetici	Nedenleri	Evet	8		
		Kariyer basamaklarında kadınların olmasının gerekliliği	2		
		Problemlere farklı çözüm üretebilme	2		
		Kadınlara kendilerini ispatlayabilme imkânı sunma	2		
		Donanım sahibi olabilme	1		
		Kadınların her işi yapabileceği inancı	1		
		Olaylara kadın bakışını sağlama	1		
		Kendi ayakları üzerinde durabilmeye imkân sunma	1		
		Fırsatları değerlendirebilme	1		
		Bireyi ve toplumu şekillendirme amacı	1		
		Kendini geliştirme	1		
		Yeterli olabilme	1		
		Toplam	14		
				<i>Kariyer yapma gerekliliktir.</i>	Frekans(f)
Öğretmen	Nedenleri	Evet	7		
		Kendini geliştirme	3		
		Kendi ayakları üzerinde durabilmeye imkân sunma	2		
		Cinsiyet eşitliğinin sağlanmaya çalışılması	2		
		Eğitim alanından başka kadına uygun alan olmaması	1		
		Kız çocuklarının okumasının gerekli olması	1		
		Çağa ayak uydurma	1		
		Toplumu şekillendirebilme	1		
		Kadınlara kendilerini ispatlayabilme imkânı sunma	1		
		Fırsatları değerlendirebilme	1		
		Toplam	13		
				Hayır	1
		Nedenleri	Kendini geliştirmenin yeterli olması	1	
Önceliğin aile olması	1				
Yoğun tempo ve yorgunluk	1				
Kadının fitraten uygun olmaması	1				
Aşırı stres ve sorumluluk yükü	1				
Kadının çalışma zorunluluğunun olmaması	1				
Kariyerin yük olduğu düşüncesi	1				
Fedakârlık yapma zorunluluğunda olma	1				
Toplam	8				

Tablo 5'te görüldüğü üzere kadın yöneticilerin tamamı kariyer yapmanın gereklilik olduğunu düşünürken kadın öğretmenlerin ise tamamına yakını kariyer yapmanın gereklilik olduğunu düşünmektedir. Bir kadın öğretmen ise kariyer yapmanın gereklilik olmadığını ifade etmiştir.

Kadın yöneticiler, kariyer yapma gerekliliğine ilişkin en çok "*kariyer basamaklarında kadınların olmasının gerekliliği, problemlere farklı çözüm üretebilme ve kadınlara kendilerini ispatlayabilme imkânı sunma*" nedenlerini ifade etmişlerdir. *Donanım sahibi olabilme, kadınların her işi yapabileceği inancı, olaylara kadın bakışını sağlama, kendi ayakları üzerinde durabilmeye imkân sunma, fırsatları değerlendirebilme, bireyi ve toplumu şekillendirme amacı, kendini geliştirme ve yeterli olabilme* nedenleri ise kadın yöneticilerin kariyer yapma gerekliliğine ilişkin ifade ettikleri diğer hususlardır. Kadın yöneticilerin açıklamalarına örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Kadınların da kariyer basamaklarında yerinin olması gerektiğini düşünüyorum... Sadece erkeklerin olması yeterli değil bence. Kadın bakışı, görüşü farklı oluyor her olayda.” (Y3)

“Bence bir gereklilik, hatta zorunluluk. Çünkü kadınların aslında her işi yapabileceklerini, her alanda da isterlerse başarılı olabileceklerini, imkân tanınırsa kendilerini ispatlayabilecekleri bir ortamdır.” (Y4)

“Özellikle kadın için daha gerekli. Kadın hem çocuklarını yetiştiren, toplumu da o yetiştirdiği çocuklarla şekillendiren kişidir.” (Y6)

Kadın öğretmenlerin tamamına yakını kariyer yapmanın gereklilik olduğunu düşünmektedir ve bu gerekliliğe ilişkin en çok ifade ettikleri nedenler *“kendini geliştirme, kendi ayakları üzerinde durabilmeye imkân sunma ve cinsiyet eşitliğinin sağlanmaya çalışılması”* olmuştur. Kariyer yapmanın gereklilik olduğuna ilişkin ifade edilen diğer nedenler ise *eğitim alanından başka kadına uygun alan olmaması, kız çocuklarının okumasının gerekli olması, çağa ayak uydurma, toplumu şekillendirebilme, kadınlara kendilerini ispatlayabilme imkânı sunma ve fırsatları değerlendirebilmedir.* Kadın öğretmenlerin belirttikleri nedenlere ilişkin bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“...erkek inşaatta da çalışabilir. Erkek her iş alanında, fiziki gücünü de kullanarak çalışabilir ama kadın için öyle değil. Kadının eğitim alanında kariyer yapması mutlaka şart diye düşünüyorum.” (Ö2)

“Ülkemizde kadınların durumu belli. Her gün haberlerde öldürülen, dövülen kadınlar seyrediyoruz. Kadın kendi ayakları üstünde durabilmeli... Kız çocuklarının okutulması özellikle de çok önemli.” (Ö3)

“Cinsiyet eşitliği kabul edilmeye çalışılıyor. Yani bu imkânlar varken kendini geliştirmek için, bu fırsatlardan faydalanmak için gerekliliktir. Ayrıca öğretmenler yenilikleri izlemeli, kendini geliştirmeli, özellikle kadınlar.” (Ö7)

Kadın öğretmenlerden biri ise kariyer yapmanın gereklilik olmadığını ve bu düşünceye ilişkin bazı nedenlerin *“önceliğin aile olması, kadının fitraten uygun olmaması, kadının çalışma zorunluluğunun olmaması, aşırı stres ve sorumluluk yükü”* olduğunu ifade etmiştir. Belirtilen nedenlere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“...illâki bir yerlerde çalışmak zorunda bile değiliz... Ben ailemi, çocuklarımı seviyorum. Birlikte zaman geçirmeyi seviyorum. Çok yoğun bir tempo beni yoruyor ve stres yapıyor... Kadının üzerine kariyer bir yük. Kadın bence fitraten uygun değil.” (Ö1)

Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Süreçlerinde Karşılaştıkları Engeller

Kadın yöneticilerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engellere ilişkin görüşlerinin analizi sonucu elde edilen temalar ve temalara ilişkin kodlar Tablo 6’da verilmiştir:

Tablo 6**Kadın Yöneticilerin Kariyer Süreçlerinde Karşılaştıkları Engeller**

	Kariyer Engelleri	Frekans(f)	
Yönetici	Aile Kaynaklı Engeller	Çocuk sahibi olmak	6
		Eşlerin destek vermemesi	5
		ROL fazlalığı	4
		Ev sorumluluğunun kadında görülmesi	3
		Toplam	18
	Bireysel Kaynaklı Engeller	Ulaşım sorunu	4
		Maddi imkânsızlıklar	4
		Kariyer için zaman yetersizliği	4
		Kadın fitratının uygun olmaması	2
		Sağlık sorunları	2
		Hamilelik sürecinin yansımaları	1
		Yaşın ilerlemiş olması	1
		Kariyerin ekonomik bir getirisinin olmaması	1
Bekâr olmanın kadın açısından dezavantaj olması		1	
		Toplam	20
Toplum Kaynaklı Engeller	Toplumun kadına olumsuz bakışı	4	
	Ataerkil toplumsal özellikler	3	
	Kadının kariyerinin gereksiz görülmesi	3	
	Yöneticilerin destek olmaması	2	
	Toplumsal baskı	2	
	Cinsiyet ayrımı	2	
	Cinsiyet eşitsizliği	1	
	Erkeklerin kadından emir almak istememeleri	1	
	Kadınların yönetilmeye alışmış olması	1	
	Kadınlar için en ideal mesleğin öğretmenlik olduğu inancı	1	
	Toplam	20	
Örgüt Kaynaklı Engeller	Yöneticinin erkek olmasının istenmesi	3	
	Çalışma saatlerinin uzunluğu	3	
	İş yükü fazlalığı	2	
	Örgütteki hencinslerin kıskançlığı	2	
	Doğum sonrası zorunlu izin süreçleri	1	
	Kurumlarda yaşanacak güvenlik problemleri	1	
	Kurum yöneticilerinin tamamen erkek olması	1	
	Toplam	13	

Tablo 6'da kadın yöneticilerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engellere bakıldığında bu engellerin; aile, bireysel, toplum ve örgüt kaynaklı engeller olmak üzere 4 alt tema altında toplandığı görülmektedir.

Kadın yöneticilerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları aile kaynaklı engellere bakıldığında en fazla ifade edilen engellerin “*çocuk sahibi olmak ve eşlerin destek vermemesi*” olduğu görülmektedir. Bu engellerin yanı sıra *rol fazlalığı* ve *ev sorumluluğunun kadında görülmesi* de kadın yöneticiler tarafından önemli görülmektedir. Belirtilen engellere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda verilmiştir:

“Genelde kadının sorumlulukları çok fazla. Eşler destek olmadığında, annelik rolünden kaynaklı olarak evin bazı şeyleri paylaşılmadığında, sorumluluklar tamamen anneye kalıyor gibi oluyor... Ev kadının sorumluluğunda olan bir şey gibi kabul ediliyor...” (Y1)

“...birinci öncelik çocuk, ilgilenme açısından... Sen bir kadın olarak hem annesin hem eşsin hem çalışansın hem de kariyer yapmak için bir zaman ayırıyorsun. Rol paylaşımını destekleyecek etkenler lazım yani.” (Y4)

“Aile denince kadın ana kraliçe. Çocuk yapar, çocuk besler, eşe bakar, çamaşır yıkar. Bu hizmetlerin hepsinin yapılması ve aksatılmaması gerekiyor... Özellikle sınava çalışmamda ailem gereksiz gördü... Yemek, bulaşık, çocuk, eş, bu kadar... Yani ilk engel ailenin görüşü.” (Y5)

Kadın yöneticilerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları bireysel kaynaklı engellere bakıldığında en fazla karşılaşılan engellerin *“ulaşım sorunu, maddi imkânsızlıklar, kariyer için zaman yetersizliği, kadın fitratının uygun olmaması ve sağlık sorunları”* olduğu görülmektedir. *Hamilelik sürecinin yansımaları, yaşın ilerlemiş olması, kariyerin ekonomik bir getirisinin olmaması, bekâr olmanın kadın açısından dezavantaj olması* bireysel kaynaklı engellere ilişkin ifade edilen diğer engel durumlarıdır. Kadın yöneticilerin ifade ettikleri engellere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Eşinin ‘maddi olarak sana bir getirisi yok, tam gün çalışıyorsun, onun yerine yarım gün çalışırsın, çocuklarına daha çok zaman ayırırsın’ demesi engel... Kızımı 2 yaşında kreşe göndermek zorunda kaldım. Bu maddiyat açısından da zorluk çıkardı.” (Y3)

“Bekârsanız eğer, erkeklerle çalışırken biraz tedirgin çalışıyorsunuz. Çünkü toplantılara beraber gidiyorsunuz, çalışmalar da öyle... Kendinizi ister istemez geriye çekmek zorunda kalıyorsunuz. Zaten çalıştığınız erkeklerin eşleri de size karşı farklı davranıyor. Daha itici, kırıcı, sizi hiç sayıcı tavırlarda bulunuyor.” (Y6)

“Zaman ayırmak lazım... Ekonomi de gerekli, maddi imkânlarının olmaması ya da yeterli olmaması da engeller. Hevesin ve motivasyonun düşer. Geciktirebilir.” (Y7)

Kadın yöneticilerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları toplum kaynaklı engellere bakıldığında en fazla ifade edilen engellerin *“toplumun kadına olumsuz bakışı, ataerkil toplumsal özellikler ve kadının kariyerinin gereksiz görülmesi”* olduğu görülmektedir. Bu engellerin yanı sıra *yöneticilerin destek olmaması, toplumsal baskı, cinsiyet ayrımı, cinsiyet eşitsizliği ve kadınlar için en ideal mesleğin öğretmenlik olduğu inancı, erkeklerin kadından emir almak istememeleri, kadınların yönetilmeye alışmış olması* kadın yöneticiler tarafından ifade edilen diğer engellerdir. Kadın yöneticilerin kariyer sürecinde karşılaştıkları toplum kaynaklı engellere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda verilmiştir:

“Lisede olsaydım toplumsal rolden dolayı ciddi sorun yaşayabilirdim. Hatta bazen sınav görevine gittiğimde bile şunu hissediyorum: Sen evinde kalsaydın ya, ne işin vardı sınav görevinde gibi bakıyorlar.” (Y1)

“Acaba nasıl olur, sonuçta onlar erkek grubu, onların içine girebilir miyim, bunda zorluk yaşayabilir miyim diye düşündüm. O da biraz toplumsal baskıdan dolayı oluyor galiba.” (Y2)

“Yaş olarak baktığımızda, yapılması gereken bir işi söylediğinizde, öğretmenin yaşı biraz ileri ise; ‘İşte senin yaşın kadar benim memuriyetim var, sen detaylı düşünemezsin, bakamazsın’ gibi küçümsemeler var. Kadından emir almaktan rahatsız olan çok erkek var.” (Y6)

Kadın yöneticilerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları örgüt kaynaklı engeller incelendiğinde en fazla karşılaşılan engellerin *“yöneticinin erkek olmasının istenmesi, çalışma saatlerinin uzunluğu”* olduğu görülmektedir. *İş yükü fazlalığı, örgütteki hemcinslerin kıskançlığı, doğum sonrası zorunlu izin süreçleri, kurumlarda yaşanacak güvenlik problemleri, kurum yöneticilerinin tamamen erkek olması”* örgüt kaynaklı engellere ilişkin ifade edilen diğer

engellerdir. Kadın yöneticilerin ifade ettikleri engellere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“...uzak bir yerde görev yaptığımız için... Şeyi düşündüğüm olmuştu, geç kalırsam yalnız başıma gidebilir miyim... Çalışırken meselâ dört müdür yardımcımız var, müdürümüzde erkek grubu. O grubun içine sen de dâhil oluyorsun. Orada da benim çekindiğim taraflar oldu.” (Y2)

“Benim için en büyük sorun çalışma saatleri ile alâkalı... Çocuklarıma istediğim kadar zaman ayıramadım... Zamanında benim yöneticim de bize direkt ‘hamile kalmanızı yasaklıyorum’ demişti... Bayandı... İş yükü de bir engel, kadını yıpratıyor.” (Y3)

“Sorumluluklarımız daha fazla; ev, iş, yemek, çocuk, eş var... O yüzden kadın olmaktan dolayı, yöneticiliği kadınlar çok tercih etmiyor. Zor diye. Kadınlar bir de daha çok yönetilmeye alışmışlar.” (Y8)

Kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engellere ilişkin görüşlerinin analizi sonucu elde edilen temalar ve temalara ilişkin kodlar Tablo 7’de verilmiştir:

Tablo 7

Kadın Öğretmenlerin Kariyer Süreçlerinde Karşılaştıkları Engeller

	Kariyer Engelleri	Frekans(f)
Aile Kaynaklı Engeller	Sorumlulukların fazlalığı	7
	Eşin olması ve evli olmak	6
	Çocukların olması	5
	Eşin çalışma şartları	1
	Toplam	19
Bireysel Kaynaklı Engeller	Maddi yetersizlik	4
	Kariyer için zaman yetersizliği	4
	Moral, motivasyon düşüklüğü	2
	Rahat olma isteği	1
	Yaşın ilerlemiş olması	1
	Toplam	12
Öğretmen Toplum Kaynaklı Engeller	Erkek egemen toplum yapısı	4
	Toplumun kadına biçtiği rollerin fazlalığı	4
	Toplumsal baskı	3
	Erkeklerin olumsuz bakışı	3
	Cinsiyet ayrımı	1
	Cinsiyet eşitsizliği	1
	Kadın olunmasından kaynaklı uygunsuz diyaloglar	1
	Toplam	17
Örgüt Kaynaklı Engeller	Çalışma saatlerinin uygun olmaması	6
	Görev yapılan yerin uzaklığı	3
	İş yükü fazlalığı	3
	Kadının kadına baskısı	3
	Torpilin olması	2
	Yıldırma yaşama	2
	Akademik kadro yetersizliği	1
	Siyasi engeller	1
	Mülâkatın objektif olmaması	1
	Eğitim yapmak için izin alamama	1
	Çalışılan kurumdaki fiziksel yetersizlikler	1
	Bulunduğu ilde uygun eğitim programının olmaması	1
		Toplam

Tablo 7’de kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engellere bakıldığında bu engellerin; aile, bireysel, toplum ve örgüt kaynaklı engeller olmak üzere 4 tema altında toplandığı görülmektedir.

Kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları aile kaynaklı engellere bakıldığında, en fazla ifade edilen engellerin “*sorumlulukların fazlalığı, eşin olması ve evli olmak, çocukların olması*” olduğu görülmektedir. Bu engellerin yanı sıra *eşin çalışma şartlarının* da kariyer sürecinde engel oluşturduğu ifade edilmiştir. Kadın öğretmenlerin ifade ettiği engellere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda verilmiştir:

“*Genel düşünürsek en başta engel, eş olabilir... Çocuklarımın eğitim durumları var. Onlar beni zorlar... Eşimin çalışma şartları uygun olacak mı gittiğimiz yer için, o da önemli bir engel olur. Yalnız değilim sonuçta.*” (Ö1)

“*Bekâr olanlar kariyer yapmak konusunda çok daha şanslı. Hem ders çalışma açısından, sınava hazırlanma açısından, maddi açıdan. Her yönden bekâr olmak avantaj.*” (Ö3)

“*Zaten okuldan tükenmiş ve yorgun geliyoruz. Ama evde yine tempolu olmamız lazım. İş, sorumluluklar fazla... Her şey yine de kadına bakıyor. Evin düzeni, ütüsü, işi.*” (Ö6)

Kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları bireysel kaynaklı engeller incelendiğinde en fazla karşılaşılan engellerin “*maddi yetersizlik ve kariyer için zaman yetersizliği*” olduğu görülmektedir. *Moral, motivasyon düşüklüğü, rahat olma isteği, yaşın ilerlemiş olması* ise bireysel kaynaklı engellere ilişkin ifade edilen diğer engel durumlarıdır. Kadın öğretmenlerin ifade ettikleri engellere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“*Ben meselâ iki yıl daha öğretmenlik yapmayı plânlıyorum... Yani artık emekli olmam gerektiğini, biraz da kendime vakit ayırmam, gezmem, eşimle birlikte vakit geçirmem gerektiğini düşünüyorum.*” (Ö3)

“*...benim hevesim yok. Zor geliyor... Kariyer için çok enerji lazım... Kadın iş alanına da eve de vakit ayırayım derken kariyere vakti kalmıyor. Hep yoğun, yorucu.*” (Ö5)

“*O yüzden eğitim için şehir dışında başka bir yere gitmek durumunda kaldım. Bunlar da engel.*” (Ö8)

Kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları toplum kaynaklı engellere bakıldığında en fazla ifade edilen engellerin “*erkek egemen toplum yapısı, toplumun kadına biçtiği rollerin fazlalığı, toplumsal baskı ve erkeklerin olumsuz bakışı*” olduğu görülmektedir. Bu engellerin yanı sıra *cinsiyet ayrımı, cinsiyet eşitsizliği, kadın olunmasından kaynaklı uygunsuz diyaloglar*, kadın öğretmenler tarafından ifade edilen diğer engellerdir. Kadın öğretmenlerin kariyer sürecinde karşılaştıkları toplum kaynaklı engellere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda verilmiştir:

“*Aynı zamanda erkek egemen bir toplumuz. Annemin ‘eşinden önde olma, huzursuzluk olur’ gibi bir tezi vardı. O yüzden geride durdum... Toplumda kadın olarak hangi kesimde olursan ol, bir karşı cinsle aynı ortadaysan, çok abuk sabuk kelimeler, yılışık hareketler oluyor. Bunlar bile kariyeri geri plâna atıyor.*” (Ö2)

“*Toplumun kadına olan yükü. Yani kadın bir öğretmen olsun, dursun, sabah gitsin, öğlen çıksın, evine vakit ayırsın, yemeğine baksın, çocuğuna baksın anlayışı çok fazla.*” (Ö6)

“*Meselâ yüksek lisans engelinden dolayı yönetici olarak görevlendirme istemiştin bir okula. Oraya gittiğimde okul idaresi ‘bayan bir tane var, ikincisini istemiyoruz’ demişti. Sanki bir bayana yeterince yapamıyormuş gibi hissettiriyorlar. Çalışmak istemiyorlar bayanla.*” (Ö8)

Kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları örgüt kaynaklı engeller incelendiğinde en fazla karşılaşılan engellerin “*çalışma saatlerinin uygun olmaması, görev yapılan yerin uzaklığı, iş yükü fazlalığı ve kadının kadına baskısı*” olduğu görülmektedir. *Torpilin olması, yıldırma yaşama, akademik kadro yetersizliği, siyasi engeller, mülâkatın objektif olmaması, eğitim yapmak için izin alamama, çalışılan kurumdaki fiziksel yetersizlikler ve bulunduğu ilde uygun eğitim programının olmaması* örgüt kaynaklı engellere ilişkin ifade edilen diğer engellerdir. Kadın öğretmenlerin ifade ettikleri engellere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“*Burada uzak bir köyde çalışıyordum. Gidiş gelişler sıkıntı oldu... Meselâ bundan on yıl önce nasıl öğretmen olmak kolaysa, üniversiteden kadro almak da kolaydı. Norm diye bir olay yoktu ama şimdi kadro yok, herkes istiyor, yaygınlaştı.*” (Ö4)

“*...siyaset, mülâkat, torpil durumları karşılaşılan en önemli engellerden biri. Liyakatten çok torpil önemli. Ne kadar yüksek alırsan al, mülâkatta bir sürü engel çıkarıyorlar.*” (Ö7)

“*Fiziki etkenler de önemli. Çalıştığın okulda karşılaştığın sınıf içerisindeki malzeme yetersizliği, çok fazla kayıt alınması, öncelikli problemlerimizin sınıf içi şeyler olması, binanın problemleri, lavabo... gibi durumlardan çok yoruluyoruz ve yıpranıyoruz. Sonrasında kariyer için pek de enerjimiz kalmıyor ve kariyer bizim için ikinci plâna düşüyor.*” (Ö8)

Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer İmkânlarının Artırılmasına Yönelik Önerileri

Kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer yapma imkânlarının artırılmasına yönelik önerilerine ilişkin görüşlerinin analizi sonucu elde edilen temalar ve temalara ilişkin kodlar Tablo 8’de verilmiştir:

Tablo 8

Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer İmkânlarının Artırılmasına Yönelik Önerileri

			Frekans(f)
Yönetici	Aile Boyutuna İlişkin Öneriler	Ailelerin bilinçlendirilmesi	1
		Toplam	1
	Örgüt Boyutuna İlişkin Öneriler	Çalışma saatlerinin düzenlenmesi	5
		Maaşların iyileştirilmesi	2
		Özlük haklarının iyileştirilmesi	1
		Hamilelik izninin artırılması	1
		Yer değiştirmede iyileştirme yapılması	1
		Kontenjan ve alımlarda pozitif ayrımcılık	1
		Hamilelikte evde çalışma imkânı verilmesi	1
		Yöneticilik yaşının üst sınırı olması	1
		Toplam	13
	Eğitim Boyutuna İlişkin Öneriler	Kariyer eğitimlerinin düzenlenmesi	1
		Kadının değeri konusunda bilinçlendirme	1
		Cinsiyet ayrımı konusunda eğitim verilmesi	1
Eğitimde kadınlara pozitif ayrımcılık yapılması		1	
Toplam	4		
Öğretmen	Aile Boyutuna İlişkin Öneriler	Ataerkil anlayışın değiştirilmesi	3
		Aile eğitimlerinin yapılması	2
		Eşlerin kadınlara destek olması	1
		Kadının kendi zihnindeki engelleri kaldırması	1
	Toplam	7	

Örgüt Boyutuna İlişkin Öneriler	Haftalık çalışma saatlerinin azaltılması	3
	Liyakatin esas alınması	2
	Ders programlarında kolaylık sağlanması	1
	Kadına yıpranma payı verilmesi	1
	Mülâkatin kaldırılması	1
	Yıldırmanın engellenmesi	1
Toplam		9
Eğitim Boyutuna İlişkin Öneriler	Toplumun eğitilmesi	2
	Kariyer yapanlara maddi imkân sunulması	1
	Yasal açıdan iznin problem olmaması	1
	Çocuklar için kreş imkânı sağlanması	1
	Eğitim izinlerinin idarenin inisiyatifinden çıkarılması	1
	Toplam	

Tablo 8’de kadın yöneticilerin ve öğretmenlerin kariyer imkânlarının artırılmasına yönelik önerilerine bakıldığında bu önerilerin; aile, örgüt ve eğitim boyutuna ilişkin öneriler olarak 3 alt tema altında toplandığı görülmektedir.

Kadın yöneticilerden bir kişi kariyer imkânlarının artırılması için aile boyutuna ilişkin olarak *“ailelerin bilinçlendirilmesi”* gerektiği önerisini ifade etmiştir. Kadın yöneticinin bu ifadeye örnek olabilecek alıntıları aşağıda sunulmuştur:

“Bu tarz konularda ailesel olarak eğitimlerin verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Önce anne, baba eğitilmeli, yetiştirilmeli ki, sonra onlardan gelen çocuklarda buna göre yaşasın.” (Y2)

Kadın yöneticilerin kariyer imkânlarının artması için örgüt boyutuna ilişkin önerileri incelendiğinde en fazla ifade edilen öneri *“çalışma saatlerinin düzenlenmesi”* olmuştur. *Maaşların iyileştirilmesi, özlük haklarının iyileştirilmesi, hamilelik izninin artırılması, yer değiştirmede iyileştirme yapılması, kontenjan ve alımlarda pozitif ayrımcılık, hamilelikte evde çalışma imkânı verilmesi ve yöneticilik yaşının üst sınırı olması* ise kadın yöneticilerin örgüt boyutuna ilişkin ifade ettiği diğer önerilerdir. Kadın yöneticilerin örgüt boyutuna ilişkin ifade ettikleri önerilere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Çalışma saatlerinde 8’den 5’e kadar okul idaresinin okulda kalması gereksiz... Hamile bir bayan için zor. En azından kadınların çalışma saatleri azaltılabilir, çocuklarının bakımı için. Özellikle hamilelik dönemlerinde rahatlatılması gerektiğini düşünüyorum.” (Y1)

“Kadrolaşmayı söylememdeki amaç, dediğim gibi bir yerin iş yükünün azalması ve düzenli bir şekilde ilerleyebilmesi için, takibinin düzgün yapılması gerekir... İş yükü artınca da daha çok yorgunluk, kariyere zaman bile bulamazsın. Yer değişikliği yapılacaksa ödül, ceza veya başaramadığı takdirde yapılmalı.” (Y4)

“Ayrıca bir adamın 65 yaşına kadar çalışması çok yanlış... Okullara baktığımızda yöneticilerde genç personel çok az. Bizdeki kariyer, idarecilik şöyle oluyor; ‘yaşımda geçti, ben bu çocuklarla her gün 40 dakika uğraşamam, beni parmaklarında oynatırlar, ben bunların alay konusu olurum, derse girmek istemiyorum, emekli de olamayacağıma göre idareci olayım’ gibi oluyor. Bu yüzden başvuru şartları düzeltilmeli.” (Y6)

Kadın yöneticilerin kariyer imkânlarının artırılmasına yönelik eğitim boyutuna ilişkin ifade ettikleri öneriler; *kariyer eğitimlerinin düzenlenmesi, kadının değeri konusunda bilinçlendirme, cinsiyet ayrımı konusunda eğitim verilmesi ve eğitimde kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmasıdır*. Burada belirtilen önerilere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Ailelere, kadına bakış konusunda, kadının desteklenmesi konusunda, cinsiyet ayrımcılığı konusunda eğitimler verilebilir.” (Y5)

“Kurslar kendini geliştirme konularında kadınlara yönelik biraz pozitif ayrımcılık yapabilir... Ya da kadınlara artı puan verilebilir.” (Y7)

“Kadınlara ekstradan artı puan verilmeli, eşit başlamıyoruz kesinlikle. Kadını değerlendirirken, bu aslında haksızlık değil, eşitlik anlamında doğru olur.” (Y8)

Kadın öğretmenlerin kariyer imkânlarının artırılması için aile boyutuna ilişkin önerileri incelendiğinde en fazla ifade edilen öneriler *“ataerkil anlayışın değiştirilmesi ve aile eğitimlerinin yapılması”* olmuştur. Kadının kendi zihnindeki engelleri kaldırması ve eşlerin kadınlara destek olması kadın öğretmenlerin aile boyutuna ilişkin ifade ettiği diğer önerilerdir. Kadın öğretmenlerin aile boyutuna ilişkin ifade ettikleri önerilere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Bir insan evladını yetiştirirse toplum kalkınır. Zaten aile temelli eğitim olmalı. Yani bir anne çocuğu ile ilgilense, onun eğitimini takip etse, çok daha iyi.” (Ö1)

“Bence önce kişinin kendi engellerini kendinin kaldırması lazım. Bunu kimse gelip de sizin adınıza yapmaz.” (Ö4)

“Kariyer süreçlerinde daha çok eşlerin yardım etmesi lazım. Bunun da nesil boyunca değişeceğini düşünüyorum. Ataerkil sistemin biraz değişimi lazım.” (Ö5)

Kadın öğretmenlerin kariyer imkânlarının artırılması için örgüt boyutuna ilişkin önerileri incelendiğinde en fazla ifade edilen öneriler *“haftalık çalışma saatlerinin azaltılması ve liyakatin esas alınması”* olmuştur. Ders programlarında kolaylık sağlanması, kadına yıpranma payı verilmesi, mülâkatın kaldırılması, yıldırmanın engellenmesi kadın öğretmenlerin örgüt boyutuna ilişkin ifade ettiği diğer önerilerdir. Kadın öğretmenlerin örgüt boyutuna ilişkin ifade ettikleri önerilere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Ayrıca idareciler ders programını kadına öncelik vererek yapabilir. Daha düzenli olabilir, dersler daha toplanmış bir şekilde olabilir veya bazı konularda pozitif ayrımcılık yapılabilir.” (Ö2)

“Toplumda, mecliste bile kadın milletvekillerine baktığımızda, sırf olsun diye seçilmiş adaylar oluyor. Yani bayan sayısı artsın diye. Ama aşırı nitelikli insanlar göremiyorum onların içinde.” (Ö4)

“Mülakat kaldırılmalı. Adaletli olunmalı. Kariyerde liyakat önemli... Erkek baskısı, mobbing engellenmeli.” (Ö7)

Kadın öğretmenlerin kariyer imkânlarının artırılmasına yönelik eğitim boyutuna ilişkin en fazla ifade ettikleri öneri *“toplumun eğitilmesi”* olmuştur. Kariyer yapanlara maddi imkân sunulması, yasal açıdan izin problem olmaması, eğitim izinlerinin idarenin inisiyatifinden çıkarılması, çocuklar için kreş imkânı sağlanması önerileri kadın öğretmenlerin kariyer imkânlarının artırılmasına yönelik ifade ettiği diğer önerilerdir. Burada belirtilen önerilere örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Diyelim ki Milli Eğitim’de bir yönetici olsaydım, her okulda nasıl bir mescit varsa, yani çalışan öğretmenin çocuğunun gözünün önünde olabilmesi için bir odayı kreş gibi düzenledim...”

Tabi bebek yaştakiler değil de, 2 buçuğu doldurup 3 yaşına gelmişse çocuk, annenin okulunda herhangi bir kreş açılabilirdi.” (Ö2)

“İzin durumlarında idarecinin inisiyatifine bağlı kalmamak için yasalarda netlik olmalı.” (Ö6)

“Yöneticilerin maddi imkânları daha cazip hale getirilebilir. Kariyer için teşvik edici olabilir. Öğretmenlerden çok bir farkı yok maddi açıdan.” (Ö7)

“Okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinin kariyerlerinde ki yasal düzenleme sıkıntısı giderilmeli... Resmi bir ibare kullanılabilir. Çünkü idarecilerin inisiyatifine bağlı kalmak, başlangıçta motivasyonu düşürüyor ve kariyeri düşünmemizi engelliyor.” (Ö8)

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engeller belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda kadın yöneticilerin tamamının kariyer yapma isteği taşıdığı, bu isteğe ilişkin en çok ifade edilen nedenlerin monotonlaşma ve öğretmenlikten sıkılmak olduğu ortaya çıkmıştır. Kadın öğretmenlerin ise çoğunluğu kariyer yapma isteği taşımakta olup bu istekliliğin nedenlerinin en çok kendini geliştirme ihtiyacı, kişinin mücadeleci olabilmesi, mesleki doyumun artırılmasının gerekliliği ve monotonlaşmayı önleme isteği olduğu belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin bir kısmı ise kariyerin bayanlar için yoğunluk oluşturması, yaşın ilerlemiş olması, aile ve çocuklara vakit ayıramama, emeklilik döneminin gelmiş olması gibi nedenlerden dolayı kariyer yapma isteği taşımadıkları ortaya çıkmıştır. Aktan (2020) öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapma gerekçelerini incelediği araştırması sonucunda kariyer yapma nedenlerinden bazılarının mesleki tükenmişlikten kurtulmak ve kişisel gelişim sağlamak olduğu; Alabaş, Kamer ve Polat (2012) ise kariyer isteğine ilişkin öğretmenlerin lisansüstü eğitimi tercih sebeplerini inceledikleri çalışmalarında kişisel gelişim kategorisi altında en fazla ifade edilen nedenin “alanında kendisini geliştirme” olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bural (2021) akademisyenliğin tercih edilme nedenlerinin saygınlık, hayal edilen meslek olma olduğunu ortaya koymuştur. Köse ve Uzun (2017) araştırmalarında kadın yöneticilerin yöneticiliği tercih etme nedenlerinin “öğretmenliğin yorucu olması, lisansüstü eğitim yapmak ve mesleki doyum sağlama isteği” şeklinde ortaya çıktığını belirlemişlerdir. Bu sonuçlar kariyer yapma isteği taşıyan kadın yöneticiler ve kadın öğretmenlerin kariyer yapma isteği nedenleriyle örtüşmektedir. Mesleki tükenmişlik yaşama, mesleki doyumunu artırma, akademisyenliğe geçme isteği, öğretmenliğin itibarının düşük olması nedenleri araştırmalarda ulaşılan ortak sonuçlar olurken; özel konuların erkek idarecilerle paylaşılabilmesi, kadınların özel durumları, kendi ayakları üzerinde durma ve takdir görme isteği nedenlerinin bu araştırmaların sonuçlarıyla farklılık gösterdiği ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda kadın yönetici ve öğretmenlerin bir kısmının kariyer yapma imkânlarının artmış olması ve kadına desteğin artması gibi nedenlerden dolayı kariyer yapma imkânı olduğunu düşündükleri; bir kısmının sorumlulukların fazla olması ve bu sorumluluklardan dolayı çocukları ile ilgilenememe nedeninden ötürü kariyer yapma noktasında kısmi imkânlarının olduğunu düşündükleri, bir kısmının ise kadına olumsuz bakış açısının olması, kadınların geride tutulması, erkeklerin engellemesi gibi nedenlerden dolayı kadın için kariyer yapma imkânlarının olmadığını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca kariyer yapma imkânına ilişkin; kadın

yöneticilerin yarısının imkân olmadığını, kadın öğretmenlerin yarısının ise imkân olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kadınların desteklenmesinin ve kadınlara çeşitli çalışma alanları imkânı sunulmasının kadının kariyer yapma imkânını artıracığı ifade edilebilir. Türkkahraman ve Şahin (2010), araştırmalarında kadınların artık pek çok sektörde yer alma imkânı olduğu, beden gücünün gerekli olduğu alanlarda dahi teknik ve yönetsel açıdan da kadının görev alabildiği sonucuna ulaşımlardır. Çalışma alanlarının artmış olmasına rağmen kadınların birçok sorumluluğunun olması, bu durumdan kaynaklı olarak çocukları ile ilgilenememe gibi nedenlerin varlığı kariyer yapma imkânının kısmen var olduğu sonucunu da ortaya çıkarmıştır. Öğüt (2006) kadınların yönetsel pozisyonlardaki sayılarının arttığını, ancak kariyer ilerlemelerinde bu sayılarda, kadınların ailesine karşı sorumluluklarının olmasından kaynaklı düzensizliklerin veya yavaşlamaların yaşanabildiğini ifade etmiştir.

Araştırma sonucunda kadın yönetici ve öğretmenlerin, kadına olumsuz bakış açısı, kadınların geride tutulması, zaman azlığı ve erkeklerin engellemesi gibi nedenlerden kaynaklı kariyer yapma imkânlarının bulunmadığını düşündükleri sonucu ortaya çıkmıştır. Akın Acuner (2019), evdeki sorumluluklardan ve iş hayatının birlikte yürütülmesinden dolayı stres ve yorgunluk yaşanabileceğini, bundan kaynaklı çocuklara ve iş yerlerine yeterli zaman ayıramama gibi durumların yaşanabildiğini, erkek çalışanlar tarafından kadınların küçümsenebildiğini ifade ederken; Bural (2021) ise, erkek meslektaş tarafından cinsiyetçi davranışların kadınların karşılaştığı güçlüklerden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kaya'nın (2008) ise kariyer imkânları değerlendirildiğinde, öğretmenlerin olumsuz sayılabilecek görüşlere hâkim olmalarını ve bunun da kariyer plânlamasını olumsuz etkilediğini belirtmesi bu araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Araştırma sonucunda kadın yöneticilerin kariyer yapma imkânına sahip olduğu alanın en fazla MEB eğitim yöneticiliği olduğu, bunun yanı sıra lisansüstü eğitim, akademisyenlik, okul yöneticiliği, üniversite okumak, bireysel gelişim ve müfettişlik alanlarının da kariyer imkânı olan alanlar olduğu belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin ise en fazla kariyer yapma imkânına sahip olduğu alanların okul yöneticiliği ve lisansüstü eğitim olduğu, bunun yanında MEB eğitim yöneticiliği, akademisyenlik, branşında ilerleme ve müfettişlik alanlarının da olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer alanları incelendiğinde bu alanların genellikle MEB eğitim yöneticiliği, lisansüstü eğitim, akademisyenlik, üniversite okumak gibi eğitim sektöründe yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır. Durmaz (2016), kadınların iş piyasasına girdikleri öncelikli alanların sağlık ve eğitim sektörleri olduğunu ifade etmiştir. Çakır (2019) yapmış olduğu araştırmada tarım, sanayi ve hizmet sektöründe çalışan kadın oranının arttığını, kadınların en çok hizmet ve satış elemanı, en az ise yönetici olarak istihdam edildiğini belirlemiştir. Kadınların çalışma oranlarının artmasına rağmen bu artışın yöneticilik alanında beklenen düzeyde olmaması sonucu, bu araştırmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir. Kadın yöneticilerin tamamı en fazla MEB eğitim yöneticiliğini kariyer alanı olarak görürken, kadın öğretmenlerin ise en fazla okul yöneticiliğini kariyer alanı olarak görmeleri, buna karşın yönetim kademesinde görevli kadın yönetici sayısının azlığı, manidar bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda kadın yöneticilerin tamamının kariyer yapmayı gereklilik olarak gördükleri ve bu gerekliliğe ilişkin en fazla “kariyer basamaklarında kadınların olmasının zorunluluğunu, problem durumlarında kadınların farklı çözüm üretebilmesini, kadınların yöneticilikte başarılı olabileceklerini ve kariyer imkânı sayesinde kadınların kendilerini ispatlayabilme imkânı oluşması” nedenlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Kadın öğretmenlerin tamamına yakınının kariyer yapmayı gereklilik olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu gerekliliği en fazla kendini geliştirme, kendi ayakları üzerinde durabilmeye imkân sunma, cinsiyet eşitliğinin sağlanmaya çalışılması nedenlerine dayandırdıkları belirlenmiştir. Kariyer yapmanın bir gereklilik olmadığına ilişkin nedenlerin ise “önceliğin aile olması, kariyer sürecinin kadın için yoğun olması ve tempo gerektirmesi, kadının fitraten uygun olmaması, kadının çalışma zorunluluğunun olmaması” şeklinde ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda kadın öğretmen ve yöneticilerin kariyer engellerinin aile kaynaklı, bireysel kaynaklı, toplum kaynaklı ve örgüt kaynaklı engeller olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmada belirtilen aile kaynaklı engellere ilişkin; aile hayatına dair sorunlar (Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021), aile içi sorumluluklar (Aksu ve ark., 2013), aile içi engeller (Akyüz Ünlü, 2014; İnandı ve ark., 2017), iş-aile çatışması (Hirayama ve Fernando, 2018; Shrestha, 2016), aile veya ailevi nedenlerden kaynaklı engeller (Köstek, 2007; İnandı ve ark., 2009; Gündüz, 2010; Suleymanova, 2019) şeklinde farklı araştırmalarda da benzer sınıflandırmalar bulunduğu görülmektedir. Bireysel kaynaklı engellere ilişkin ise; bireysel engeller veya faktörler (Akyüz Ünlü, 2014; Baz ve Aslan, 2021; Bilkay, 2017; Çavuşoğlu, 2021; Öçalır, 2017), kadın bakış açısı (İnandı ve ark., 2017), kadının kendi kendine koyduğu engeller (Eroğlu Toraman, 2011; Akın Acuner, 2019; Yılmaz ve ark., 2021) ve kişisel sebepler (Kirişçi ve Can, 2020) şeklinde benzer sınıflandırmalara rastlanılmıştır.

Araştırma sonucunda kariyer süreçlerinde karşılaşılan engellerden bazıları toplum kaynaklı engeller başlığı adı altında temalandırılmıştır. Benzer şekilde; toplumsal ön yargı (Aksu ve ark., 2013), toplumsal engeller/faktörler (Akyüz Ünlü, 2014; Bilkay, 2017; Çavuşoğlu, 2021; Kirişçi ve Can, 2020; Öçalır, 2017; Suleymanova, 2019), toplumsal cinsiyet kalıp yargıları veya anlayışından kaynaklanan engeller (İnandı ve ark., 2017; Akın Acuner, 2019; Toker Gökçe ve Balcı, 2021), toplumsal yapıdan kaynaklı kariyer engelleri (Köstek, 2007; Gündüz, 2010) isimlendirilmelerinin yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmada ifade edilen örgüt kaynaklı engellere ilişkin ise; örgüt kültüründen kaynaklı engeller (Aksu ve ark., 2013; Akın Acuner, 2019), kurumsal veya örgütsel faktörler/engeller (Baz ve Aslan, 2021; Bilkay, 2017; Çavuşoğlu, 2021; Hirayama ve Fernando, 2018; Kirişçi ve Can, 2020; Öçalır, 2017) ve okul-çevre kaynaklı engeller (İnandı ve ark., 2009; İnandı ve ark., 2017; Gündüz, 2010; Köstek, 2007; Suleymanova, 2019) şeklinde farklı sınıflandırmaların yapıldığı belirlenmiştir.

Kadın yöneticilerin aile kaynaklı kariyer engelleri incelendiğinde en fazla karşılaşılan engelin “çocuk sahibi olmak” engeli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra eşlerin destek vermemesi ve kadınların rol fazlalığının da kariyeri engellediği belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin ise aile kaynaklı engellerinin başında “sorumlulukların fazlalığı” engelini olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Evli olmak, çocukların olması gibi nedenlerin de kadın yöneticilerle benzer olarak kariyer süreçlerinde karşılaşılan engeller olduğu ortaya çıkmıştır. Köstek (2007) yapmış olduğu araştırmada, kadın öğretmenlerin kariyer yapmalarının önünde ailevi nedenlerden kaynaklanan; evlilik, aile içindeki görevleri aksatma endişesi, çocuk bakımı ve sorumluluğunun kadının üzerinde olması gibi engellerin yöneticiler ve öğretmenler tarafından aynı düzeyde

algılandığı sonucuna ulaşmıştır. Gündüz (2010) öğretmen algılarına göre kadın öğretmenlerin ailevi nedenlerden dolayı kariyer engelleri yaşadıkları sonucuna ulaşmış ve en büyük engelin çocuk bakımı sorumluluğu olduğunu, evliliğin ise diğer maddelere göre daha az kariyer engeli oluşturduğunu belirtmiştir. Aksu ve ark. (2013), araştırmalarında hem erkek hem kadın müdürlerin görüşlerine göre en fazla aile içi sorumlulukların engel oluşturduğunu, ayrıca kadın müdürlere göre kadınların, annelik rolünün yüklediği sorumluluklarının olması, eşin kadına müdür olmasında destek olmaması gibi engeller de karşılaşılan sorunlar olarak ifade edilmiştir. Suleymanova (2019), kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde aileden kaynaklı kariyer engellerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğunu, Aksöz ve Eroğlu Durkal (2021) ise kadınların işgücüne katılımlarının önündeki en önemli engelin, kadınların ailedeki sorumluluklarının fazlalığı olduğunu ifade etmiştir. Akpınar-Sposito (2013) yapmış olduğu araştırmada kadınların, çocuklar veya yaşlılar için birincil aile bakıcıları olduklarını, kadınların aileleri ile daha fazla zaman geçirmek için erkeklere göre daha az saat çalışmayı seçebileceklerini belirtmiştir. Kaya ve ark. (2014) erkek yönetici ve öğretmenlerin yönetsel algılarının kadın yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek bulmuşlar ve bunun nedeninin kadınların aile içindeki rollerini daha öncelikli görmelerinden kaynaklı olduğunu ifade etmişlerdir. Subramaniam ve ark. (2013) ise aile ile ilgili engellerin kadın yöneticilerin üst yönetim pozisyonuna ilerlemelerinde önemli ölçüde ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Bu araştırmalar göz önüne alındığında kadın öğretmen ve yöneticiler için aileden kaynaklı engellerin kariyer sürecini önemli ölçüde olumsuz etkilediği, bu araştırma sonucunda belirlenen aile kaynaklı engellerden “çocuk sahibi olmak, eşlerin destek vermemesi, rol fazlalığı, ev sorumluluğunun kadında görülmesi” engellerinin diğer araştırmalarla da benzerlik gösterdiği ancak eşin çalışma şartlarının da engel görülmesi sonucunun diğer araştırma sonuçlarından farklılaştığı görülmüştür.

Araştırma sonucunda kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştığı bireysel engeller incelendiğinde en fazla “maddi imkânsızlıkların, ulaşım sorununun ve kariyer yapmak için zamanın yetersiz olmasının” engel olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu engellerin yanı sıra kadın yöneticilerin, “kadın fitratının uygun olmaması ve sağlık sorunları”; kadın öğretmenlerin ise “moral-motivasyon düşüklüğü” gibi engellerle de karşılaştıkları belirlenmiştir.

Kadın yöneticilerin karşılaştıkları önemli engellerden biri olan kadın fitratının uygun olmaması; kadının duygusal zayıflıkları, ataerkil toplum içerisinde kadının daha hassas olarak görülmesi, kadının daha naif ve kırılgan olması gibi nedenlerden kaynaklandığı ifade edilebilir. Güvenel Karaduman ve Ergun (2018) kadın yöneticilerin başarılı olma sırrını erkek gibi olmaya bağladıklarını, kadınsı olmanın yönetici olabilmede engel teşkil ettiğini, bu durumun da eril önyargılardan kaynaklanabileceğini ifade etmişlerdir. Öçalır (2017) bireysel engeller adı altında kadının kendine güvenememe, hırslı olamama ya da isteksizlik gibi engellerle karşılaşabileceklerini belirtmiştir. Bu sonuçların araştırmada ortaya çıkan “moral-motivasyon düşüklüğü” engeli sonucuyla örtüştüğü ifade edilebilir.

Araştırmada kadın öğretmen ve yöneticilerin karşılaştığı engellerden birinin de yaşın ilerlemiş olması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Topcu (2021), yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin genç ya da yaşlı olmalarının kariyeri etkileme durumunu incelemiş ve olumsuz etkilerden biri olarak başarıya doyma, yeniliğe açık olmama, çok yaşlı olma gibi nedenlerden dolayı yaşlılığın kariyer için engel olabileceğini ifade etmiştir. Baz ve Aslan (2021) ise bireysel faktörlerden kaynaklanan kariyer engelleri olarak aile yaşam döngüsüne ait kriz dönemleri adı altında yaşanan sağlık problemlerinin de kariyer engeli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu

sonucun araştırmada ulaşılan sağlık sorunlarının yaşanması engeliyle benzer olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ayrıca bireysel kaynaklı engeller olarak; “hamilelik sürecinin yansımaları, kariyerin ekonomik bir getirisinin olmaması, bekâr olmanın kadın açısından dezavantaj olması” sonuçlarına ulaşılmıştır. Yukarıda yer verilen farklı araştırmalar göz önüne alındığında kadın ğretmen ve yöneticilerin karşılaştığı bu engellerin diğer araştırma sonuçlarıyla farklılık gösterdiği ifade edilebilir.

Araştırma sonucuna göre kadın yönetici ve öğretmenlerin karşılaştıkları toplum kaynaklı engeller incelendiğinde; kadın yöneticilerin en fazla karşılaştıkları engelin “toplumun kadına olumsuz bakışı” olduğu görülmüştür. Kadın yöneticilerin kariyer süreçlerinde karşılaştığı diğer engellerin ise “ataerkil toplumsal özellikler ve kadın kariyerinin gereksiz görülmesi” olduğu ortaya çıkmıştır. Kadın ğretmenlerin ise kariyer süreçlerinde en fazla karşılaştığı engellerin ise “erkek egemen toplum yapısı ve toplumun kadına biçtiği rollerin fazlalığı” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştığı engellerden birinin de cinsiyet ayrımı olduğu belirlenmiştir. Bilkay (2017) mesleki konularda cinsiyet ayrımcılığının yaşandığını, kadın için önceliğin çocukla ilgilenme olmasından kaynaklı çoklu rol üstlenme durumu ve üst düzey yöneticilik için erkeklere daha çok fırsat verilmesi mesleki konularda cinsiyet ayrımcılığının bir yansıması olduğunu ifade etmiştir. Akyüz nl (2014) kadın çalışanların işe alım süreçlerinde medeni durum ve ocuk sahibi olma gibi sorularla karşılaşmalarının, belli kariyer düzeylerine ykseltilmemelerinin, ancak belirli n koşullara göre kariyer ilerlemelerinin yapılmasının cinsel ayrımcılığın kanıtı olduğunu ifade etmektedir. Shrestha da (2016) kadınlar için cinsiyet ayrımcılığının, aile çatışmalarının, fırsat eşişsizliğinin, destek eksikliğinin birer engel olarak kadınların kariyerleri önünde durduğunu ve kadınların bu engellerle hl mücadele ettiklerini belirtmektedir.

Araştırma sonucunda ulaşılan toplum kaynaklı engellerden biri de kadınlar için en ideal mesleğin öğretmenlik olduğu inancıdır. İnandı ve ark. (2017) araştırmalarında ataerkil yapı ve bu yapıdan kaynaklanan toplumsal rollerin cinsiyetçiliğe neden olduğunu, kadınların genelde öğretmenlik ve yönetsel görevlere göre yönlendirildiğini ifade etmişlerdir. Eroğlu Toraman (2011) araştırmasında, eğitim örgütlerinde kadın yöneticiye önyargının olduğunu, bunun nedenlerinin de kadının annelik rolü ve getirdiği duygusal yaklaşımlar olduğunu bulgulamıştır. Kirişçi ve Can (2020) ise araştırmalarında toplumsal sebepler teması altında karşılaşılan engellerin en fazla erkeklerin kadınları yöneticilikte istememesi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Hirayama ve Fernando (2018) erkek egemenliğinin kadınların kariyer engellerinden biri olduğunu belirtmiştir. Farklı araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlar ile bu araştırmada ortaya çıkan cinsiyet ayrımı, cinsiyet eşişsizliği, toplumun kadına olumsuz bakışı, kadının kariyerinin gereksiz görülmesi, toplumun kadına biçtiği rollerin fazlalığı, erkeklerin olumsuz bakışı ve yöneticilerin destek olmaması gibi engellerin olduğu sonucunun örtüştüğü görülmektedir.

Araştırma sonucuna göre kadın yönetici ve öğretmenlerin karşılaştıkları örgüt kaynaklı kariyer engelleri incelendiğinde, kadın yöneticilerin en fazla “rgtlerde yöneticinin erkek olmasının istenmesi ve çalışma saatlerinin uzunluğu” engelleriyle karşılaşırken, kadın öğretmenlerin de kariyer süreçlerinde kadın yöneticilerle benzer olarak “alışma saatlerinin uygun olmaması, görev yapılan yerin uzaklığı ve iş yükü fazlalığı” engelleriyle karşılaştıkları ortaya çıkmıştır.

Kadın öğretmen ve yöneticilerin kariyer süreçlerinde karşılaştığı örgütsel kaynaklı diğer engellerden bazılarının “yöneticinin destek olmaması ve siyasi engellerin olabildiği” ortaya çıkmıştır. Yirci (2017) öğretmenlerin mesleki gelişim süreçlerinde karşılaştıkları engelleri incelediği araştırmasında öğretmenlerin hizmet içi eğitimlere katılmak istediklerinde okul yöneticilerinin gönülsüz olabildikleri bulgusuna ulaşmıştır. Toytok ve Çelepçıkay (2015) yüksek lisans ve doktora yapan öğretmenlerin izin ve ders programı ayarlama durumlarında problemler yaşayabildiklerini ifade etmişlerdir. Aksu ve arkadaşları (2013) örgüt kültürünün oluşturduğu engellemeler arasında örgüt içinde siyasi etkilerin olması ve örgütün erkek müdürlerden yana olması sonuçlarına ulaşmışlardır. Baz ve Aslan (2021) ise kurumsal faktörlerden kaynaklanan engellerin şiddetli rekabet ortamı, işin stresli yönleri, erkekler kulübüne girememe, pozisyon gerelemesi gibi engeller olduğu sonucuna ulaşmıştır. Jones ve Palmer (2011) kadınların, hemcinslerinin erkeklerden daha üst görevlerde yer alması gerektiğini düşünmelerine rağmen, bir araya geldiklerinde kadının kadına engel olabildiğini ve birbirleriyle mücadeleye girebildiklerini ifade etmişlerdir. Abdalla (2015) kadınların kariyer süreçlerindeki başlıca engellerden birinin ağırlardan dışlanma olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kaya ve Köse (2020), ilkökul, ortaokul ve lise kademelerinde anasınıfının bulunmasının okul idarecilerine daha fazla iş yükü getirdiğini ve süreçteki yoğun iş yükünün azaltılmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Farklı araştırma sonuçlarıyla bu çalışmada ulaşılan “iş yükü fazlalığı, yöneticinin erkek olmasının istenmesi, kurum yöneticilerinin tamamen erkek olması, örgütteki hemcinslerin kıskançlığı” engellerinin benzeştiği ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda kadın öğretmen ve yöneticilerin kariyer imkânlarının artırılmasına yönelik önerileri “aile, örgüt ve eğitim” boyutuna ilişkin öneriler olmak üzere 3 başlık altında ortaya çıkmıştır. Aile boyutuna ilişkin kadın yöneticilerin önerilerinin “ailelerin bilinçlendirilmesi” önerisi olduğu; kadın öğretmenlerin ise en fazla “ataerkil anlayışın değiştirilmesi” önerisinde buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt boyutuna ilişkin en fazla ifade edilen önerinin ise “toplumun eğitilmesi” önerisi olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda “aile ve toplumun eğitilmesi” önerilerinin ön plana çıktığı görülmüştür. Literatürde, özellikle çocuklara ve gençlere yönelik farkındalık sağlayacak çalışmaların yapılması (Akin Acuner, 2019), toplumsal cinsiyete ilişkin toplumun bilinçlendirilmesi (Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021), aile eğitimi programlarının düzenlenmesi (Aksu ve ark., 2013), kadının çalışmasına ilişkin önyargıların eğitim yoluyla giderilmesi (Çakır, 2019), kadınlara kariyer eğitimi verilmesi (Yılmaz ve ark., 2021) önerilerinin getirildiği, farklı araştırmalarda getirilen önerilerin bu araştırma kapsamında katılımcılar tarafından getirilen önerilerle örtüştüğü görülmektedir. Bunun yanısıra bakım evi ya da kreş imkânlarının sunulması, esnek çalışma saatlerinin oluşturulması (Akin Acuner, 2019; Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021; Yılmaz ve ark., 2021; Mert ve Topçu, 2021), annelik izinlerinin uzatılması (Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021; Mert ve Topçu, 2021), izin yönetmeliğinin düzenlenmesi (Alabaş ve Kamer, 2012) gibi önerilerin araştırma sonucunda ulaşılan örgüt boyutuna ilişkin; çalışma saatlerinin düzenlenmesi, hamilelik izninin artırılması önerileriyle; eğitim boyutuna ilişkin yasal açıdan iznin problem olmaması, eğitim izinlerinin idarenin inisiyatifinden çıkarılması ve çocuklar için kreş imkânı sağlanması önerileriyle örtüştüğü görülmektedir.

Öneriler

1. Araştırma sonucunda kadın yöneticilerin tamamının kariyer yapma isteği taşıdıkları, bu istekliliğin nedenlerini ise daha çok *öğretmenliğin monotonlaşmasına, öğretmenlikten sıkılmaya, öğrenci için yetersiz kalmaya ve çalışma koşullarının zorluğuna* bağladıkları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin mesleki süreçlerinde monotonlaşmalarını ve meslekten sıkılmalarını önlemeye dönük mesleki gelişim imkânları ile iş dışı sosyal faaliyetlerin sayıları artırılarak mesleki heyecanın her zaman zinde tutulması sağlanabilir. Ayrıca mesleki yeterliği sürekli kılmak adına mesleki gelişim imkânları daha fazla sağlanarak ve bireysel gelişim olanaklarının içeriği hakkında öğretmen farkındalığı artırılarak mesleki yetersizlik inancı ortadan kaldırılabilir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi konusunda öğretmenlerden görüş alınarak düzenlemeler yapılabilir.
2. Araştırma sonucunda kadınların erkeklere oranla sorumluluklarının daha fazla olması ve çalışma durumundan kaynaklı olarak kadının çocukları ile yeterince ilgilenememe, ev ve iş yükünün artmış ve çalışma saatlerinin fazla olması gibi engellerle karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma saatlerinde yapılacak düzenlemelerle ve kariyer süreçlerinde (örneğin işe/mesleğe alımlarda) kadınlara sorumluluklarının fazlalığı göz önünde bulundurularak yapılacak pozitif ayrımcılıkla kariyer engelleri azaltılabilir/ortadan kaldırılabilir.
3. Kadın yönetici ve öğretmenlerin, kariyer yapma isteği taşımalarına rağmen kariyer süreçlerinde erkeklerin engellemeleri ile karşılaşmaları, kadınlara yeterince güven duyulmaması ve toplumda ataerkil anlayışın baskın olmasından kaynaklı engelleri yaşamaları kadınların kariyer süreçlerini yavaşlatmakta/engellemektedir. Yapılacak aile eğitimleriyle kadının kariyer sürecine olumlu bakış açısının geliştirilmesi desteklenebilir.
4. Kadın öğretmenlerin özel durumlarını kadın idarecilere daha rahat ifade edebildiklerinden eğitim kurumlarında idarecilerden en az birinin kadın olmasına daha fazla dikkat edilebilir, bunun için gerekli yasal düzenlemeler yapılabilir.
5. Araştırma sonucunda kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştığı önemli engellerden birinin de *çocuk sahibi olmak* olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumun bir engel olmaktan çıkarılması için kreş imkânları artırılabilir. Kurumlar bünyesinde çalışan kadınların çocuklarının devam edebileceği kreşler açılabilir.
6. Araştırma sonucunda kadın çalışanlara doğum öncesinde ve sonrasında verilen izinlerin yetersiz olması ve ailenin öncelik olmasından kaynaklı olarak kendilerini yeterince işlerine verememeleri durumlarının ortaya çıktığı belirlenmiştir. Kadın çalışanların doğum izni sürelerinin artırılması veya bu süreçlerin evden çalışma şeklinde gerçekleştirilebilmesi için gerekli yasal düzenlemeler yapılarak kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer imkânları artırılabilir/desteklenebilir.
7. Özellikle okul öncesi ve sınıf öğretmenliği branşına sahip kadın öğretmenler kariyer süreçlerinde devam etmek durumunda buldukları eğitim için sürekli olarak izin alma ile ilgili sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Yapılacak yasal düzenlemelerle kariyer kapsamında gerçekleştirilen eğitimler için izin alma durumlarıyla ilgili bu sorunlar ortadan kaldırılabilir.

8. Araştırma konusuyla ilgili daha geniş bir katılımcı kitlesine ulaşmaya imkân sunacak nicel çalışmalar yapılabilir.
9. Türkiye’de kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer engellerine dönük yapılan nitel araştırmaların inceleneceği bir metasentez çalışma yapılabilir.
10. Kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer engellerini inceleyen farklı kültürlerde yapılmış araştırma sonuçlarıyla aynı konuda Türkiye’de yapılmış araştırma sonuçlarının karşılaştırılacağı nitel bir araştırma yapılarak konu kültürel farklılıklar bağlamında incelenebilir.

ıkar atışması Bildirimi

Yazarlar bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar atışması beyan etmemiştir.

Destek/Finansman Bilgileri

Yazarlar bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.

Etik Kurul Kararı

Bu araştırma için Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulundan 02.02.2022 tarihli ve E-72321963-020-96583 sayılı etik izin alınmıştır.

Kaynakça/References

- Abdalla, I.A. (2015). Career facilitators and barriers of Arab women senior executives. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 218-232. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n8p218>.
- Akbaş, G. ve Korkmaz, L. (2017). Kadın yöneticiler: Görünmez engellerin gölgesinde yükselme çabası. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 73-86.
- Akın Acuner, Ş. (2019). Kadın çalışanların kariyer geliştirme sürecinde karşılaştıkları sorunlar. *Ulîd-İJEAS*, 2019(23), 35-52. doi: 10.18092 / ulikidince.456582.
- Akpınar-Sposito, C. (2013). Career barriers for women executives and the glass ceiling syndrome: the case study comparison between French and Turkish women executives. *Social and Behavioral Sciences*, 75(2013), 488-497. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.053>.
- Aksöz, F. ve Eroğlu Durkal, M. (2021). Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar: Kayseri ilinde çalışan kadın öğretmenler üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59, 141-176.
- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B. (2013). Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 133-160.
- Aktan, O. (2020). Öğretmenlerin kariyer gelişimi açısından lisansüstü eğitimin değerlendirilmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 10(3), 596-607. <https://doi.org/10.5961/jhes.2020.419>
- Akyüz Ünlü, B. (2014). Kadınların kariyer engelleri ile kariyer tatmini ve yaşam doyumu ilişkisi. [Yüksek lisans tezi]. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Alabaş, R., Kamer, T. ve Polat, Ü. (2012). Öğretmenlerin kariyer gelişimlerinde lisansüstü eğitim: Tercih sebepleri ve süreçte karşılaştıkları sorunlar. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 89-107.
- Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008-2013. http://www.ceidizleme.org/ekutuphaneresim/dosya/502_1.pdf adresinden 16 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- Baz, D. ve Aslan, A.E. (2021). Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(41), 3505-3533.
- Bilkay, T.A. (2017). *Çalışan kadınların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algılamalarının iş motivasyonlarına etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı örneği*. [Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Bural, F. (2021). *Akademide kadın olmak: Kariyer deneyimleri bağlamında bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi.
- Ceylan, E., Özdoğan Özbal, E., Sever, M. ve Boyacı, A. (2020). *Türkiye'deki öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri, öğretim koşulları: TALIS 2018 öğretmen ve okul yöneticileri yanıtları analizi*. Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Çakır, İ. (2019). *Türkiye'deki üniversitelerde kadın işgücü ve Bartın Üniversitesi'ndeki kadın akademisyenler üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Bartın Üniversitesi.
- Çavuşoğlu, S. (2021). Bir kadının topuk sesleri: Cam tavan sendromu yönüyle bir film analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 239-255.
- Çetinsay, İlknur ve Metin Aksoy (2020). "Feminizmin tarihsel dönüşümü ve uluslararası ilişkilerde güç kavramına yaklaşımı". *Global Journal of Economics and Business Studies*. 9(18), 208-217.

- ÇYDD (Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği), *Baba Beni Okula Gönder ve Kardelenler Projesi*. <https://www.cydd.org.tr> adresinden 12 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- DİSK-AR (Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu Araştırma Dairesi, 2018, Mart 7). Türkiye’de kadın işçi gerçeği: Daha fazla ayrımcılık, düşük ücret, güvencesiz istihdam. <http://arastirma.disk.org.tr/?p=2439> adresinden 14 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- Durmaz, Ş. (2016). İşgücü piyasasında kadınlar ve karşılaştıkları engeller. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 37-60.
- Elçi, E. (2011). Türkiye’de "kadın olmak" söylemi: Kadınlarla yapılmış bir söylem çalışması. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 31 (2011), 1-28.
- Erdinç, B. (2021). Materyalist feminizm ve uluslararası ilişkiler. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 30-55.
- ERG (Eğitim Reformu Girişimi, 2007, Nisan 5), Eğitimde ve Eğitimle Toplumsal Cinsiyet Eşitliği. <https://www.egitimreformugirisimi.org/egitimde-ve-toplumsal-katilimda-cinsiyet-esitliginin-saglanmasi-projesi-yayinlari/> adresinden 16 Mart 2022 tarihinde alınmıştır.
- Eroğlu Toraman, B. (2011). *Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetmelere Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Gündüz, Y. (2010). Öğretmen algılarına göre kadın öğretmenlerin kariyer engellerinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 133-149.
- Güvenel Karaduman, C. ve Ergun, A. (2018). Erkek egemen iş ortamlarında kadın yöneticilerin deneyimleri ve stratejileri. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 21(2), 114-143.
- Hirayama, M. ve Fernando, S. (2018). Organisational barriers to and facilitators for female surgeons’ career progression: a systematic review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 111(9), 324-334. <https://doi.org/10.1177/0141076818790661>.
- İmamoğlu Akman, G. ve Akman, Y. (2016). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere ilişkin görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(3), 748-763.
- İnandı, Y., Gün, M.E. ve Giliç, F. (2017). The study of relationship between women teachers’ career barriers and organizational silence: Viewpoint of women and men teachers. *European Journal of Contemporary Education*, 6(3), 542-556. <https://doi.org/10.13187/ejced.2017.3.542>.
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S. ve Atik, Ü. (2009). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 77-96.
- Jones, S.J. ve Palmer, E.M. (2011). Glass ceilings and catfights: Career barriers for professional women in academia. *Advancing Women in Leadership*. Vol.31, pp. 189-198.
- Kadın İstihdamının Desteklenmesi Operasyonu Hibe Programı Projeler Özeti, https://www.ab.gov.tr/files/CSD/kadin_istihdami_compendium.pdf adresinden 16 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- Kaya, A., Balay, R. ve Tınaz, S. (2014). Yönetici ve öğretmenlerin yönetsel etkililik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi(KEFAD)*, 15(2), 79-97.
- Kaya, G. (2008). *Öğretmenlerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Demografik Faktörler*. [Yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.

- Kaya, Z. ve Köse, A. (2020). Farklı kademelerde görevli okul yöneticilerine göre okul öncesi eğitim. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1532-1553.
- Keser, D. (2020). *Bir Uluslararası İlişkiler Teorisi Olarak Feminizm ve Eleştirisi*. [Yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Kirişçi, G. ve Can, N. (2020). Eğitim ve okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2). 618-636. doi:10.31592/aeusbed.736762.
- Köse, A. ve Uzun, M. (2017). Okul öncesi eğitim kurumlarında kadın yönetici olmak: Sorunlar ve eğilimler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3): 1058-1083.
- Köstek, H. (2007). *Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri*. [Yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi
- Kuzutürk, E. ve Yılmaz, E. (2016). AÇEV (Anne Çocuk Eğitim Vakfı). *Sözün özü: Toplum Temelli Kadın Mekânları Projesi*. Taymaz Matbaacılık.
- MEB. Girişimcilikte Önce Kadın Projesi, 2016-2019. oncekadin.gov.tr adresinden 18 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı (Ankara, 2019). *2019-2023 Stratejik Planı*. https://abdigm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_11/11112345_Stratejik_Plan_2019_2023.pdf adresinden 1 Mayıs 2022 tarihinde alınmıştır.
- MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı (2020, 30 Aralık). *2021 Yılı Bütçe Raporu*. <https://sgb.meb.gov.tr/www/mill-egitim-bakanligi-2021-yili-butce-raporusunusu-yayinlanmistir/icerik/404> adresinden 18 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı (2021, 10 Eylül). *Milli Eğitim İstatistikleri örgün eğitim 2020/2021*. https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=424 adresinden 10 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı (2021, 9 Şubat). *2021 Yılı Performans Programı, Ekim 2020*. <https://sgb.meb.gov.tr/www/2021-yili-performans-programi-yayinlanmistir/icerik/406> adresinden 1 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- Mert, P. ve Topçu, F. (2021). Kadın yöneticilerin kariyer engelleri hakkında bir doküman analizi. *Academic Platform Journal of Education and Change*, 4(2), 285-304.
- Ocak, A. (2021). Türk eğitim yönetiminde kadının adı yok. *Eğitim Bilimleri Eleştirel İnceleme Dergisi*, 2(1), 15-25.
- Onat Kocabıyık, O. (2016). Olgubilim ve gömülü Kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.
- On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023. (2019, 23 Temmuz). Resmi Gazete (Sayı: 30840 (Mükerrer)). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/07/20190723M1-1.htm>.
- Osman Korkut Kanadoğlu, "Feminizm ve Kadın Hakları", YÜHFD, C.XVIII, 2021/1, 141-169.
- Öçalır, M. (2017). *Kurumsal iletişim açısından 'cam tavan sendromu': Orta ve üst düzey kadın yöneticilerin, cam tavan sendromu hakkındaki görüşlerinin yönetim ve iç iletişim açısından değerlendirilmesine yönelik İstanbul özelinde nitel bir çalışma*. [Yüksek lisans tezi]. Kadir Has Üniversitesi.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: cam tavan sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.
- Özertürk, M. ve Gül, İ. (2021). Eğitim çalışanı kadınların yönetici olmalarının önündeki cam tavan sendromuna yönelik görüşleri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, sayı:51, 24-44.

- Selçuk, Z. (2000). *Okul deneyimi ve uygulama (öğretmen ve öğrenci davranışlarının gözlenmesi*, 2. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Shrestha, Pooja, "Barriers for women in career advancement in the hospitality industry: A review of literature" (2016). MBA Student Scholarship. 52.
- Subramaniam, I.D., Arumugam, T. ve Akeel Abu Baker, A.B.A. (2013). Demographic and family related barriers on women managers' career development. *Asian Social Science*, 10(1), 86-94. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n1p86>.
- Suleymanova, E. (2019). *Kadın öğretmenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engellerin incelenmesi: İstanbul ili örneği*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Taş, G. (2016). Feminizm üzerine genel bir değerlendirme: Kavramsal analizi, tarihsel süreçleri ve dönüşümleri. *Akademik Hassasiyetler*, 163-175.
- T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı, *WOMEN-UP (Kayıtlı Kadın İstihdamının Desteklenmesi Projesi)*. www.sgkkadinistihdamindesteklenmesi.org adresinden 1 Mayıs 2022 tarihinde alınmıştır.
- TEDMEM. (Türk Eğitim Derneği). *TALIS 2018 sonuçları ve Türkiye üzerine değerlendirmeler* (TEDMEM Analiz Dizisi 6). Türk Eğitim Derneği Yayınları. <https://tedmem.org/yayin/talis-2018-sonuclari-turkiye-uzerine-degerlendirmeler> adresinden 2 Mayıs 2022 tarihinde alınmıştır.
- TESEV (Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı). *Üst düzey karar almada kadın katılımı*. TESEV Yayınları. www.tesev.org.tr adresinden 1 Mayıs 2022 tarihinde alınmıştır.
- Toker Gökçe, A. ve Balcı, K. (2021). Kadınların iş hayatında var olma mücadelesi. 1. *Uluslararası Kadın Eğitimleri Kongresi*, 365-374.
- Topcu, F. (2021). *Bağımsız devlet anaokullarında çalışan yöneticilerin kadın yöneticilere ilişkin cam tavan algılarının incelenmesi: Küçükçekmece örneği*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Toytok, E. H. ve Çelepçıkay, E. (2015). Siirt ilinde görev yapan okul yöneticilerin lisans üstü eğitime bakış açılarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı:5.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2022). İstatistiklerle kadın, 2021 (Sayı: 45635). <https://data.tuik.gov.tr>.
- Türkkahraman, M. ve Şahin, K. (2010). Kadın ve kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-88.
- TÜRKONFED (Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Gündem Raporu-1. CAM TAVAN*. <https://turkonfed.org/tr/detail/2199/turkonfed-idk-ilk-cinsiyet-esitligi-gundem-raporunu-yayinladi> adresinden 8 Haziran 2022 tarihinde alınmıştır.
- YADA (Yaşama Dair Vakıf). *Eğitimde toplumsal cinsiyet eşitliği için 10 yıl. Haydi Kızlar Okula kampanyasının serüveni ve öğrettikleri*, 2021, <https://www.yada.org.tr/> adresinden 16 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- YASED (Uluslararası Yatırımcılar Derneği). *Kadınların üst yönetimde temsilinin artırılmasına yönelik uygulamalar ve öneriler*. <https://yased-api.yased.org.tr/Uploads/Reports/9bf410f1-a8be-40fe-8d03-7e7c5a3bcf4a.pdf> adresinden 19 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011), *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

- Yılmaz, A., Kandak, M., Demir, E., Çelik, A., Kaya, H. ve Demir M. (2021). Eğitim alanında kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 90-104.
- Yirci, R. (2017). Öğretmen profesyonelliğinin önündeki engeller ve çözüm önerileri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 18(1), 503-522.

İletişim/Correspondence

Doç. Dr. Akif KÖSE
akifkose@ksu.edu.tr

Sultan İNCE
sltn_gnl@hotmail.com