



**TÜRKİYE VE AZERBAYCAN'DAKİ KADIN
LİDERLERİN AKADEMİDE KARŞILAŞTIKLARI
GÜÇLÜKLER VE BAŞA ÇIKMA YOLLARI**

Mehin Mehdiyeva

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

TEMMUZ, 2024

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 3 (üç) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı: Mehin

Soyadı: Mehdiyeva

Bölümü: Eğitim Bilimleri

İmza:

Teslim Tarihi:

TEZİN

Türkçe Adı; Türkiye ve Azerbaycan'daki Kadın Liderlerin Akademide Karşılaştıkları Güçlükler ve Başa Çıkma Yolları

İngilizce Adı; Challenges Encountered by Women Leaders in Academia in Türkiye and Azerbaijan and Their Coping Strategies

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Mehin Mehdiyeva

İmza:

JURİ ONAY SAYFASI

Mehin MEHDİYEVA tarafından hazırlanan “Türkiye ve Azerbaycan’daki Kadın Liderlerin Akademide Karşılaştıkları Güçlükler ve Başa Çıkma Yolları” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Fatih ŞAHİN

(Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Başkan: Dr. Öğr. Üyesi Hatice TURAN BORA

(Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Başkent Üniversitesi)

Üye: Doç. Dr. Emre SÖNMEZ

(Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: 19/07/ 2024

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Şaban ÇETİN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans süreci boyunca yalnızca akademik değil her alanda yardımlarını esirgemeyen, fikirlerinden faydalandığım ve zorlu tez sürecimde benimle birlikte yürüyen kıymetli danışmanım Doç.Dr. Fatih ŞAHİN hocama çok teşekkür ediyorum.

Türkiye'deki akademik ortama uyum sağlamamda önemli desteği olan, sosyal yaşamımda manevi baba rolünü hissettiğim kıymetli hocam Prof. Dr. Turhan ÇETİN'e ve Azerbaycan Devlet Pedagoji Üniversitesi'ndeki veri toplama sürecinde yardımlarını esirgemeyen Doç.Dr. Eldar Aslanov hocama emekleri için teşekkür ederim. Ayrıca başta anabilim dalı başkanı kıymetli hocam Prof.Dr. Ferudun SEZGİN hocam olmak üzere tüm Gazi Eğitim Yönetimi hocalarıma emekleri için ayrı ayrı teşekkürü bir borç bilirim.

Tez yazım sürecinde tecrübelerinden istifade ettiğim, süreç boyunca motivasyonumu her kaybettiğimde sabırla beni toparlayan başta değerli dostum bilim uzmanı Esmanur ÇAMLIDAĞ olmak üzere tüm dostlarıma teşekkür ederim.

Son olarak, bugünlere gelmemde emeklerini ödeyemeyeceğim, mesafelere rağmen maddi ve manevi tüm desteklerini hissettiğim, düştüğümde beni kaldıran, aldığım tüm kararlarda yanımda olan canım aileme minnettarım.

**Türkiye ve Azerbaycan'daki Kadın Liderlerin Akademide
Karşılaştıkları Güçlükler ve Başa Çıkma Yolları
(Yüksek Lisans Tezi)**

Mehin Mehdiyeva

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Temmuz. 2024**

ÖZ

Türkiye ve Azerbaycan'da kadın liderlerin akademik ortamda karşılaştığı zorlukları ve bu zorluklarla başa çıkma yollarını karşılaştırmayı amaçlayan bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desen ile yapılandırılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Türkiye ve Azerbaycan'da bulunan ikişer devlet üniversitelerinde çalışan toplam 39 lider kadın akademisyen oluşturmaktadır. Çalışmada verilerin toplanması için görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerde araştırmacı tarafından hazırlanmış ve üç eğitim yönetimi uzmanının görüşlerine sunulmuş görüşme formu kullanılmıştır. Bu çalışmada, görüşmelerden elde edilen verilerin içeriğini analiz etmek için özellikle metin içeriğinin bağlamsal özelliklerine odaklanan içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırmada sonuç olarak, Türkiye'de kadın liderliğini engelleyen faktörler arasında toplumsal cinsiyet rolleri, iş ve aile yaşamında yüksek sorumluluklar, kültürel yapı ve eğitim farklılıkları, kurumlardaki erkek hegemonyası ve uygun olmayan çalışma koşulları önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, bazı kadınların yöneticilik pozisyonlarına ilgi göstermemesi de kadın liderliğinin azlığında etkili olmaktadır. Azerbaycan'da ise kadın liderliğini engelleyen faktörler arasında aile içi sorunlar, eş faktörü, yaş, maruz kalınan mobbing ve toplumsal önyargılar öne çıkmaktadır. Engellerle başa çıkmada ise, Türkiye'de en önemli faktörün aile desteği olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum Azerbaycan'da şu şekilde sonuçlanmıştır; araştırmaya katılan çoğu katılımcının iş hayatlarında herhangi bir engelle karşılaşmadığı görülmüştür. Ancak, engellerle karşılaşanların bu engelleri nasıl aştıkları veya aşılması için neler yapılması gerektiği konusunda görüşleri bulunmaktadır. Tüm bu sonuçlardan hareketle kadın liderler üzerine farklı metodoloji kullanarak farklı çalışmalar yapılabilir, farklı veri toplama araçları kullanılarak derinlemesine çalışmalar yapılabilir ve diğer şehirleri de çalışmaya alınıp seviye karşılaştırması yapılabilir önerisinde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kadın Liderliği, Akademi, Yükseköğretim, Azerbaycan, Türkiye

Sayfa Adedi: ix+173

Danışman: Doç.Dr. Fatih ŞAHİN

**Challenges Encountered by Women Leaders in Academia in Türkiye and
Azerbaijan and Their Coping Strategies
(M.S. Thesis)**

Mehin Mehdiyeva

**GAZİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF EDUCATION SCIENCES
July 2024**

ABSTRACT

This study, which aims to compare the challenges faced by women leaders in the academic environment in Türkiye and Azerbaijan and the ways of coping with these challenges, is structured with a phenomenological design from qualitative research methods. The study group of the research consists of a total of 39 leading female academics working in two state universities in Türkiye and Azerbaijan. Interview technique was used to collect data in the study. In the interviews, an interview form prepared by the researcher and submitted to the opinions of three educational administration experts was used. In this study, the content analysis technique, which focuses specifically on the contextual features of the textual content, was used to analyze the content of the data obtained from the interviews. The study concluded that gender roles, high responsibilities in work and family life, cultural and educational differences, male hegemony in organizations, and unfavorable working conditions play an important role among the factors hindering women's leadership in Türkiye. In addition, the lack of interest of some women in managerial positions also contributes to the lack of female leadership. In Azerbaijan, family problems, spousal factor, age, mobbing and social prejudices are among the factors that hinder women's leadership. In Türkiye, the most important factor in overcoming obstacles is family support. This has resulted in the following situation in Azerbaijan: most of the participants in the research did not encounter any obstacles in their professional lives. However, those who face obstacles have opinions on how they overcome these obstacles or what should be done to overcome them. Based on all these results, a suggestion different studies can be conducted on women leaders using different methodology, more in-depth studies can be conducted using different data collection tools, and other provincial cities can also be included in the study to compare levels was made.

Keywords: Women's Leadership, Academia, High Education, Azerbaijan, Türkiye

Page Number: ix+173

Supervisor: Assoc. Prof. Fatih ŞAHİN

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	iii
ETİK BEYAN.....	iv
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	v
TEŞEKKÜR	vi
ÖZ	vii
ABSTRACT.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	ix
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Alt Problemler	4
1.4.Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Varsayımlar (Sayılıtlar).....	5
1.6. Sınırlılıklar	5
1.7. Tanımlar.....	5
BÖLÜM II	6
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1. Liderlik.....	6
2.1.1. Kadın Liderliği	8
2.1.1.1. Yükseköğretimde Kadın Liderliği	11
2.1.1.1.1. Türkiye Yükseköğretiminde Kadın Liderliği.....	13
2.1.1.1.2. Azerbaycan Yükseköğretiminde Kadın Liderliği.....	15
2.1.2. Kadın Liderliğinde Karşılaşılan Güçlükler	16

2.1.2.1. Cam Tavan.....	18
2.1.2.2. Cam Uçurum.....	20
2.1.2.3. Cinsiyet Stereotipleri.....	22
2.1.3. Kadın Liderliğini Güçlendirme.....	24
BÖLÜM III.....	26
YÖNTEM	26
3.1. Araştırma Modeli.....	26
3.2. Çalışma Grubu.....	27
3.3. Verilerin Toplaması ve Araçları.....	28
3.4. Veri Analizi	29
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik.....	30
BÖLÜM IV	31
BULGULAR.....	31
4.1. Birinci Alt Problem.....	31
4.2. İkinci Alt Problem.....	46
4.3. Üçüncü Alt Problem.....	69
4.4. Dördüncü Alt Problem.....	92
BÖLÜM V	148
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....	148
4.1. Sonuç ve Tartışma.....	148
Öneriler	155
KAYNAKLAR	157
EKLER	168
EK.1. Görüşme Formu	169
EK.2. Etik Kurul Onayı.....	171

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. <i>Katılımcıların Demografik Özellikleri</i>	27
Tablo 2. <i>“Kadınları akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç” ana kategorisine ilişkin Türkiye verileri</i>	31
Tablo 3. <i>“Kadınları akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verileri</i>	39
Tablo 4. <i>“Akademide kadın liderliğini destekleyen faktörler” ana kategorisine ilişkin Türkiye verileri</i>	46
Tablo 5. <i>“Akademide kadın liderliğini destekleyen faktörler” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verileri</i>	55
Tablo 6. <i>“Akademide Kadın Liderliğini Desteklemek İçin Yapılması Gerekenler” ana kategorisine ilişkin Türkiye verileri</i>	69
Tablo 7. <i>“Akademide Kadın Liderliğini Desteklemek İçin Yapılması Gerekenler” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verileri</i>	83
Tablo 8. <i>“Akademide Kadın Liderliğini Engelleyen Faktörler” ana kategorisine ilişkin Türkiye verileri</i>	92
Tablo 9. <i>“Akademide Kadın Liderliğini Engelleyen Faktörler” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verileri</i>	114
Tablo 10. <i>“Akademide Kadın Liderliğini Önündeki Engellerin Aşıla Bilmesi İçin Yapılması Gerekenler” ana kategorisine ilişkin Türkiye verileri</i>	126
Tablo 11. <i>“Akademide Kadın Liderliğinin Önündeki Engellerin Aşıla Bilmesi İçin Yapılması Gerekenler” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verileri</i>	139

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Cinsiyet Olgunluğunu Gösteren Akıllı Eğri.....	10
--	----



KISALTMALAR

WHO	World Health Organization
vd	ve diğlerleri
akt	aktaran
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, amacına, alt problemlerine, önemine, sayıtlara, sınırlılıklara, tanımlara ve konu ile ilgili araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Liderlik, iş dünyası, siyaset, eğitim ve toplumsal hareket dahil olmak üzere yaşamın birçok alanında önemli bir beceridir. İyi liderler insanları bir araya getirebilir, onlara ortak bir hedef doğrultusunda çalışmalarını için ilham verebilir, kurumlar ve topluluklar üzerinde olumlu bir etki yaratabilir. Hem kavramsal hem de tarihsel olarak eski bir olgu olan liderlik kavramı birçok araştırmacının ilgi ve araştırma konusu olmuştur (Bass, 1990; Bolden, 2004; Bolman & Terrence, 2013; Stogdill, 1974; Şahne & Şah, 2015).

Birçok liderlik çalışması, liderliğin en önemli dallarından biri olan kadın liderliğe olan ilgiyi arttırmıştır. Jironet (2011) kadın liderliğini, bir kadının belirli bir durumda kendi sorumluluğunu üstlenmesi, nasıl davranacağına dair seçimler yapması ve bu eylemlerin yönü ve amacı hakkında kararlar alması sırasında sahip olduğu yetenek olarak tanımlamaktadır.

Kadınlar tarihsel olarak sosyal ve kültürel önyargılar, stereotipler ve ayrımcı uygulamalar nedeniyle liderlik pozisyonlarına ulaşmada önemli engellerle karşı karşıya kalmıştır. Ancak kadın liderliğinin önemi ve bunun kuruluşlara ve bir bütün olarak topluma sağladığı faydalar son yıllarda artmıştır (Türkkahraman & Şahin, 2010).

Kadınlar tarih boyunca her zaman üretim faaliyetlerine katılsalar da üretim faaliyetlerinin ekonomik bir değeri olmadığından çalışma hayatına aktif olarak katılamamışlardır. Sanayi Devrimi kadınların modern çalışma hayatına erişiminin öncüsü olmuştur. Sanayi Devrimi ile birlikte kadınlar erkekler kadar olmasa da ev dışında çalışarak ücret karşılığında para kazanmaya başlamışlardır. Eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte kadın işgücünün de arttığı görülmektedir (Türkkahraman & Şahin, 2010).

Kadın liderliği ve yükseköğretimde kadınlar araştırmacıların ilgisini çekmiş ve araştırılan konular olmuştur (Ali & Rasheed, 2021; Bircan & Erdoğan 2020; Bural 2021; Demir, 2018; Demir & Çetiner 2023; Erzeybek & Çifci 2019; Karakuş 2019; Kaya 2022; Maheshwari & Nayak 2022). Akademik literatürde yapılan araştırmalar, diğer alanlardaki deneyimlere paralel olarak kadınların akademik alanda ilerlemelerine engel olan çeşitli zorluklarla da karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Akademide cinsiyet ayrımcılığının sebepleri arasında terfi ettirilmede cinsiyet eşitsizliği, yetersiz liderlik eğitimi, kadınlardan yerine getirmeleri beklenen büyük sorumlulukların olması (Ali & Rasheed, 2021), iş-yaşam dengesizliği, astların kadın liderler hakkındaki algısı, sosyal ağ engelleri (Maheshwari & Nayak, 2022), kadınların seyahat engeli (Er & Adıgüzel, 2015), kurumlardaki erkek hegemonyası (Kaya, 2022), aile yaşamında kadınlara yüklenen sorumluluklar (Demir, 2018) bunlardan başka, ırk eşitsizliği, maaş eşitsizliği, pozisyonda ilerleme eşitsizliği, aile yapıları ve akademik alan eşitsizliği (Denmark & Paludi, 2018) olduğunu açık bir şekilde görebiliriz.

Ticari hayata başladığında kadınların eğitim hayatı ve eğitimdeki konumu ilgi odağı haline gelmiştir. Diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye ve Azerbaycan'da da kadınların iş hayatına başlaması tarihsel olarak karmaşık bir süreçtir. Her iki ülke de tarihsel süreç içinde birbirinden etkilenmiş ve benzer kültürel unsurları paylaşmıştır, ancak aynı zamanda özgün kültürel özelliklere sahiptirler. Türkiye ve Azerbaycan arasında önemli kültürel farklılıklar da vardır. Azerbaycan, Kafkasya bölgesinde yer aldığından dolayı, Kafkas etkilerini taşıırken, Türkiye ise Balkanlar, Orta Doğu ve Avrupa'dan gelen etkilerle şekillenmiştir.

Her iki ülkede de geçmişte ve günümüzde kadınların iş gücüne katılımı konusunda benzer ve farklı deneyimler yaşamıştır. Genel olarak kadınların eğitimi Türkiye ve Azerbaycan'da önemli bir yere sahiptir. Türkiye ve Azerbaycan'da kadınların akademik hayata başlaması, geçmişte yaşanan sosyal ve kültürel engellerin aşılmasıyla mümkün olmuştur. Özellikle son yüzyılda kadın haklarına ve eğitime verilen önem, kadınların akademik hayata katılımını artırmıştır.

Kadınların mesleki yaşamlarında liderlik pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki görünmez engelleri ifade eden bir diğer neden ise cam tavan kavramıdır (Danska & Paludi, 2018). Ancak cam tavanı aşan kadınlar, cam uçurum olarak adlandırılan olumsuz organizasyon koşullarında üst düzey yönetimde yer almaktadır (Yıldız, Alhas, Sakal & Yıldız, 2016). Cam uçurum kavramı, ilerlemenin mümkün olmadığı örgütlerde kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesi olarak ifade edilmektedir (Klenka, 2011). Diğer liderlik rollerinde olduğu gibi kadınlar da yüksek eğitimli pozisyonlara geçişte hâlâ zorluklarla karşılaşmaktadır. Konuyla ilgili literatüre bakıldığında Türkiye'de yapılan bir çalışmada kadının yükseköğretimdeki konumunun ve karşılaştığı sorunların ele alındığı görülmektedir. Örneğin Baştürk (2010) kadın akademisyenlerin kariyer planlama sürecinde işveren ayrımcılığına ilişkin; Çakır (2019) Türk üniversitelerindeki kadın işgücü üzerine; Tahtahoğlu (2016) cam tavan sendromunun Türk üniversitelerindeki kadınlar üzerindeki etkilerini; Buran (2023) kadın akademisyenlerin iş-yaşam dengesi üzerine; Ağcakaya (2017) kadın akademisyenlerin zorbalık algısına ilişkin; Kılıç (2017) kadın akademisyenlerin kadına yönelik ekonomik şiddete ilişkin algıları üzerine bir araştırma yürütmüştür. Azerbaycan literatürü incelediği zaman Azerbaycanla ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Diğer taraftan; Azerbaycan ve Türkiye karşılaştırması üzerine de araştırma yapılmıştır. Örneğin Hüseyinli (2016), Türkiye ve Azerbaycan'daki kadın akademisyenlerin kariyer zorluklarına ilişkin karşılaştırmalı niceliksel bir çalışma yürütmüştür. Araştırmalara bakıldığında kadın bilim insanlarının ve meslek hayatlarındaki zorlukların alana büyük ilgi gösterdiği görülmektedir. Bu çalışmalar sonucunda kadın araştırmacıların karşılaştığı engelleri tespit etmek mümkündür. Ancak bu çalışmaların genel olarak Türk yükseköğretimi ile sınırlı olduğu görülmektedir. Hüseyinli'nin (2016) nicel çalışması dışında Azerbaycan ve Türkiye'de kadın araştırmacıların yükseköğretimdeki kariyerlerinde karşılaştıkları engelleri karşılaştıran benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Türkiye ve Azerbaycan gibi kültürel ve sosyal yapıları benzer olan ülkelerde, kadın liderlerin akademik kariyerlerindeki engeller ve bu engellerle nasıl başa çıktıkları önemli bir inceleme konusudur. Azerbaycan ve Türkiye'deki kadın akademisyenlerle gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçları, her iki ülkedeki kadın akademisyenlerin karşılaştığı zorlukları incelemekte ve kadın akademisyenlerin bu engelleri aşmak için kullandıkları stratejileri ortaya koymaktadır. Bu bağlamda nitel araştırma tekniği kullanılarak yürütülen bu çalışmanın alana zenginlik katması beklenmektedir.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye ve Azerbaycan'daki kadın akademisyenlerin daha üst pozisyonlara ulaşmada karşılaştıkları engelleri incelemek, bu engelleri iki ülke arasında karşılaştırmak ve kadın liderlerin bu engellerle nasıl başa çıktıklarını belirlemektir.

1.3.Alt Problemler

Türkiye ve Azerbaycan'da;

1. Kadın liderlerin akademisyenliği seçme nedenleri nelerdir?
2. Akademide kadın liderleri destekleyen faktörler nelerdir?
3. Akademide kadın liderliğinin önündeki engelleyici faktörler nelerdir?
4. Yükseköğretimde kadın liderliğini güçlendirmek için yapılması gerekenler nelerdir?
5. Kadın liderlerin bu engellerle nasıl başa çıkılacağı üzerine görüşleri nelerdir?

1.4.Araştırmanın Önemi

Literatür taraması sonucunda kadın akademisyenlerin yönetimdeki rolüne odaklanan araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmada kadın liderlerin akademide karşılaştıkları zorlukları ve başa çıkma stratejilerini incelemek düşünülmüştür. Kadın liderlerin akademik alandaki deneyimlerini anlamak toplumsal cinsiyet eşitliği açısından kritik önem taşımaktadır ve bu çalışma bu alandaki sınırlı bilginin arttırılmasını hedeflemektedir.

Öncelikle bu çalışmanın toplumsal cinsiyet ve liderlik alanında mevcut literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Türkiye ve Azerbaycan gibi akademide farklı kültürlere sahip ülkelerdeki kadın liderlerin deneyimlerinin karşılaştırılması, toplumsal cinsiyet rolleri ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır. İkinci olarak bu çalışma, kadın liderlerin akademi dünyasında karşılaştıkları zorlukları tespit edilmiş ve bu zorlukların üstesinden gelme stratejilerini analiz yapılmıştır. Bu, kadın liderlerin liderlik rollerine erişimini artırmak ve kariyerlerini ilerletmek için etkili politika önerilerinin geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Üçüncüsü, bu araştırmanın liderlik gelişimi ve destek mekanizmaları açısından önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Kadın liderlerin akademik dünyadaki deneyimlerini anlamak, etkili destek mekanizmalarının

belirlenmesine ve kadın liderlerin kariyerlerini geliştirmeye yönelik stratejiler hazırlanmasına yardımcı olabilir. Son olarak, literatürdeki araştırmaların çoğu Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarıyla sınırlı olup, Azerbaycan üniversitelerinde kadın liderleri inceleyen nitel bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışmanın alan literatürüne önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca Türkiye ve Azerbaycan akademisinde kadın liderliğine ilişkin Türkiye ve Azerbaycan literatürüne katkı sağlanmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

1.5. Varsayımlar (Sayıtlar)

Araştırmaya katılan kadın akademisyenlerin akademik hayatta karşılaştıkları engeller ve bu engellere karşı kullandıkları stratejiler hakkında gerçekçi değerlendirmeler yaptıkları ve içtenlikle görüşlerini ifade ettikleri varsayılmaktadır.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırma, Ankara ve Bakü illerinde bulunan toplam dört devlet üniversitesinde yönetimde çalışan kadın akademisyenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Liderlik: Liderlik bir grup süreci, bir kişilik meselesi, etkileme, ikna etme, güç ilişkileri, örgütsel hedeflere ulaşma araçları, yapı oluşturma veya tüm bu davranışların birleşimidir (Bass, 1990).

Kadın Liderliği: Kadın liderliği bir kadının belirli bir durumda kendi sorumluluğunu üstlendiğinde, nasıl hareket edeceği konusunda seçimler yaptığı ve bu eylemlerin yönü ve amacı hakkında kendi kararlarını verdiği ve sahip olduğu bir beceridir (Jironet, 2011).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik

Liderlik hem kavramsal hem de tarihsel olarak çok eski bir olgudur. Liderlik kavramı etimolojik açıdan incelendiğinde Anglo-Sakso kökenli olup “yol” ve yön” anlamından gelen “leader” kelimesinden ürediği görülmektedir. Yunancada karşılığı “hegamon” olan lider kelimesinin İskandinavca (leadar), Almanca (leither), Flemenkçe (leider) yazılışları İngilizce ile benzer olup Romalılarda “dux” anlamına gelmektedir. “Lider” kelimesi ilk kez 1765 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte Samuel Johnson tarafından “kaptan, komutan, önde gelen kimse” olarak tanımlanırken, “liderlik” kavramı ise ilk kez 1828 yılında Webster's American Dictionary'de yer almış ve "liderin durumu, koşulları" şeklinde genelleştirilmiştir (İbicioğlu, Özmen & Taş, 2009).

Liderlik, ekonomik ve sosyal yapılardan bağımsız olarak, insanların birbirleriyle etkileşim halinde olduklarından bu yana her kültürde var olmuştur. Antik çağda liderlik, geniş kitleler üzerinde etkili olan insanlarla ve hatta mitolojik tanrılarla özdeşleştirilmiştir. Liderlik kavramına Mısır ve Antik Çin'de de rastlanmıştır. Ksenophon'un yazdığı “Cyropaediaise” kitabı liderlik üzerine yazılmış ilk kitap olmuştur (Şahne & Şar, 2015).

Liderlik konusu, Platon ve Socrates gibi erken dönem Yunan filozoflarından, kitapları yüzlerce okuyucuya ulaşmış birçok yönetim ve liderlik araştırmacılarına kadar yüzlerce yıldır ilgi konusu olmuştur. Ancak, etkili liderliğe duyulan ihtiyaç nadiren şimdi olduğundan daha güçlü bir şekilde ifade edilmiştir. Bu değişen küresel ortamda liderliğin yalnızca bireylerin ve kuruluşların başarısına değil, aynı zamanda endüstrilere, bölgelere ve uluslara da yanıt verdiği tartışılmaktadır (Bolden, 2004).

Liderliğin öneminin kabul edilmesine rağmen, liderliğin gerçekte ne olduğu veya nasıl tanımlanacağı konusunda bir belirsizlik vardır. Liderlik araştırması üzerine bir incelemede, Stogdill (1974) "neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan insan sayısı kadar liderlik tanımı olduğu" sonucuna varmıştır ve bu 30 yıl önceydi (Bolden, 2004). Alanyazın incelendiğinde gerçekten de liderliğe farklı anlamların yüklendiğini, bu konu üzerinde çalışan her insanın farklı tanımlar kullandığını görmek mümkündür. Bass (1990) liderliği bir grup süreci, bir kişilik meselesi, etkileme, ikna etme, güç ilişkileri, örgütsel hedeflere ulaşma araçları, yapı oluşturma veya tüm bu davranışların birleşimi olarak tanımlamıştır. Bolman ve Terrence'e (2013) göre ise liderlik, insanları işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları özgürlük ve desteği güvence altına alırken onları kararlara dahil ederek güçlendirmektir. Liderliği diğer birçok önemli organizasyonel, sosyal ve kişisel sürece değinen karmaşık bir olgu olarak tanımlayan Bolden (2004), bu sürecin insanları zorlama yerine kişisel motivasyonlarıyla grup hedeflerine yönlendirme konusunda ilham veren bir etkileşim biçimi olduğunu savunmaktadır. Yapılan tanımlardan yola çıkarak liderliğin bir grubun faaliyetlerini ortak bir amaca yönlendiren, o gruptaki bireyleri motive eden ve kuruluşun etkinliğine ve başarısına katkıda bulunmalarını sağlayan, kolektif çabalamayı amaçlayan bir bireyin davranışları olduğu söylenilebilir.

Yukl (2013) yapılan çoğu liderlik tanımlarının tek ortak noktasının, bir grup veya organizasyondaki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için diğer insanlar üzerinde kasıtlı bir etkinin uygulandığı bir süreci içerdiği varsayımını yansıtmak olduğunu düşünmektedir. Liderliğin sayısız tanımının başka pek az ortak yönü olduğunu söyleyen Yukl (2013), liderliğin etkiyi kimin uyguladığı, etkinin amacı, etkinin uygulanma şekli ve etkileme girişiminin sonucu dahil olmak üzere birçok açıdan farklılık gösterdiğini de söylemiştir.

Liderlik insanları etkileme, onları anlama ve ihtiyaçlarını belirleme sürecidir. Herkesin ihtiyaçları farklı olduğundan, çalışanları örgütsel hedeflere ulaşma konusunda motive etmek yöneticilerin sorumluluğundadır. Çalışanlar kendi hedeflerine ulaşabilmek için örgütün hedeflerine ulaşmada başarılı olduklarından emin oldukları için başarıya odaklanırlar (Singh vd., 2023). Liderlik hedefleri motive eder, başkalarını etkiler ve karar almayı etkiler. Dolayısıyla liderlik, bir grup çalışanın güç, teşvik ve gerekirse nüfuz kullanarak net hedeflere ulaşmasına yardımcı olan, liderlik özelliklerine sahip bir kişi tarafından gerçekleştirilen olumlu bir faaliyettir. Akademisyenler liderliğin farklı tanımlarını ortaya koymuşlardır. Mullins ve Constable (2018) liderliği, şirket ve çalışanları için en iyi olanı

hayal etme ve onun için çalışma konusunda ahlaki ve entelektüel yetenek olarak tanımlamışlardır. Liderlik, son yıllarda üzerinde çokça çalışılan ve yönetim bilimlerinde oldukça önem verilen bir kavramdır. Organizasyonların en önemli unsuru insandır. İnsanların örgütlenmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekiyor. Böyle bir durum liderliğe olan ihtiyacı kaçınılmaz kılmaktadır. Küresel gelişme, organizasyonların yeni ve uygun yönetim biçimlerini gerektirmiş ve bunun neticesinde hem teorik hem de uygulamalı yönetim eğitimine giderek daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Her zaman etik, politika ve hatta hükümet düzenlemeleri hakkında tartışmalara yol açan dersler ve çıkarımlar vardır. Bu çabalara rağmen yönetim zorlukları devam etmektedir. Aslında Gallup'un çalışanlarla yöneticileri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırması, işten ayrılan 7.200 katılımcının; yaklaşık yarısının bunu kötü bir lider yüzünden yaptığını fark etmiştir. Bu, hiçbir kuruluşun veya sektörün kötü yönetime karşı bağışık olmadığını göstermektedir (Akt. Goldsby, Mathews, Neck & Neck, 2021). Kötü liderlik, organizasyonun içindeki ve dışındaki akla gelebilecek her paydaşa zarar veren bir yapıya sahiptir. Bu gerçek, yönetimi küresel düzeyde bir kriz durumuna sokmaktadır. Bir liderin nasıl davranmayı seçtiği birçok paydaşı etkilemektedir. Chaleff (2016), tüm önemli sosyal başarıların karmaşık grup çabaları gerektirdiğini ve bu nedenle ortak bir hedefe ulaşmak için hem liderliğin hem de takipçiliğin gerekli olduğunu savunmaktadır. Bu doğal olarak liderlerin ortaya çıkmasına neden olur, ancak zirveye çıkan lider türü bir organizasyonu kurar ya da çökertir. Yalnızca kurumsal açıdan bakıldığında, geleceğin açıkça çizilmiş haritaları olmadan geçmiş, organizasyonun önünde engel oluşturmaktadır.

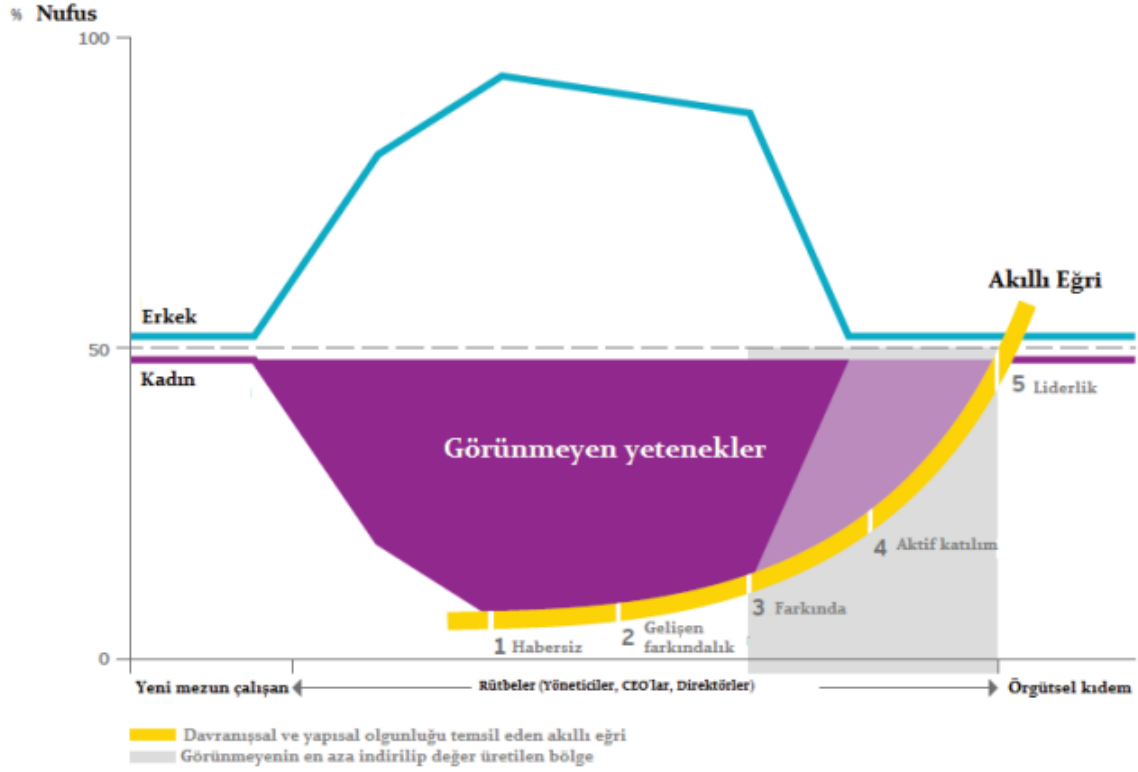
2.1.1. Kadın Liderliği

Tarih boyunca kadınların farklı meslek gruplarında liderlik ettikleri görülmüştür. Örnek olarak farklı çağlarda dünyayı dolaşan, savaflara katılan, üst düzey siyasi makamlarda yer alan, üniversiteleri, ülkeleri yöneten, orduda komutanlık yapan ve benzeri kadın liderlikleri gösterilmektedir (Klenke, 2011). Klenke (2011), antik çağdan 20. yüzyıla kadar uzanan bir perspektiften kadın liderlik tarihini inceleyerek, antik dönemde Kraliçe Hatshepsut, Nefertiti, Tomris Hatun, Arsinoe II, Kleopatra ve Aspasia'nın yanı sıra Orta Çağ'da Akitanyalı Eleanor, Jeanne d'Arc, İngiltere kraliçesi Elizabeth, Canossa'lı Matilda ve Isabella I gibi figürleri örneklemiş; 19. ve 20. yüzyılda ise Susan B. Anthony, Eleanor Roosevelt ve Betty Friedan gibi kadın liderleri vurgulamıştır. Jironet (2011) kadın liderliğini

bir kadının belirli bir durumda kendi sorumluluğunu üstlendiğinde, nasıl hareket edeceği konusunda seçimler yaptığı ve bu eylemlerin yönü ve amacı hakkında kendi kararlarını verdiğinde sahip olduğu bir beceri olarak tanımlamaktadır.

Tarihin her döneminde kadınların büyük başarılarla imza attığı görülse de kadınların kendilerini kanıtlamaları ve hayatın bazı alanlarında kendilerini göstermeleri zorlu bir süreç olmuştur. Tarihsel süreç incelendiğinde kadının iş hayatına katılımına ilişkin modern anlayış ancak sanayi devriminden sonra ortaya çıkmıştır (Türkkahraman & Şahin, 2010). Daha kadınların iş hayatına başladıkları ilk zamanlardan kadınların bir örgütte yükselmelerinin ve kabul görmelerinin erkeksi özellikler sergilemeleri ile sağlanabileceği düşünülmüştür. Liderlik katmanları ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğu için, başarı için gerekli olan değerler ve davranışlar çoğunlukla erkeksiydi. (Ellyn Lyle & Dustin MacLeod, 2016). Kadın liderliği ile ilgili yazılan ilk kitaplarda kadın liderlerin erkek meslektaşlarından farklı olduğu, ancak yönetici olarak başarılı olabilmeleri için erkek gibi davranmaları gerektiği savunulmuştur. Brenner (1982), kadın yöneticilerin erkeksi bir yönelim benimsediğini bildirmiştir. Aynı şekilde McBroom (1987), kadınların yönetim kariyerlerinde ilerledikçe erkek gibi davranmayı öğrendiklerini söylemiştir. Geleneksel hiyerarşik organizasyon hem kadın hem de erkek yöneticilerin erkek gibi davranmasını gerektiriyordu (Bass, 2008).

Kadın ve erkeğin liderlik rolleri incelendiğinde daha kötü ya da daha iyi şeklinde bir farklılık değil arada yalnızca sadece bir unsura rastlanmaktadır. Bu tek farklılığın oluşmasında diğer bireysel ve toplumsal farklılıklarda olduğu gibi benzer genetik ve çevresel değişkenler rol oynamaktadır. Aslında her birey bazı özellikler bakımından diğerinden farklılık göstermektedir. Bu tamamen normaldir çünkü her insan benzersizdir. Bireysel olarak bile birçok farklılığa sahip olan birey kendi içinde bile çelişkilidir. Her ne kadar bu kadar zengin bir çeşitlilik gösterecek de insanları iki kategoriye ayırıp sadece iki formla sınırlandırmak mantıklı görünmemektedir (Öz & Belkıs, 2017). Bu farklılıkları zenginlik olarak değerlendirmek ve bunlardan en üst düzeyde yararlanmak önemlidir. Örneğin kadınlar, aileye neşe ve sevgi getiren gülümsemeleri ve varlıklarıyla önemli bir zenginlik kaynağıdır. Devlet kurumlarının ve bürokratik ortamların soğukluğu ve neşesi kadın üyelerin azlığından ya da mevcut kadın üyelerin erkeksi olmasından kaynaklanıyor olabilmektedir. Tarihsel açıdan bakıldığında kadınların örgütteki başarısının ve kendini kabul etmesinin erkeksi özellikler sergileyerek sağlandığı açıktır. Çünkü son yıllara kadar liderlik belli bir elit kesimle sınırlı olmuştur (Sales vd., 2020). Kadın ve erkek liderlikleri kıyaslandığında ortaya olgunluk üzerinden değerlendirilen bir eğri çıkarılmıştır (Şekil 2.1).



Şekil 1. Cinsiyet Olgunluğunu Gösteren Akıllı Eğri. Fidan, M. (2019). *Lider takipçi ilişkisi bağlamında liderliğin tarihsel evrimi ve kadın liderliği*. İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi, (19), 53-70. <https://dergipark.org.tr/en/pub/iujws/article/686411> sayfasından erişilmiştir.

Kadın liderliğinde de belli başlı yönetim tarzları mevcuttur. Erkeksi özellikler gösterilmesi de bunlardan biridir. Son yıllarda kadının kendi doğasının liderlikle buluştuğu ve kadının liderliğinin kişileştiği düşüncesi yaygınlaşmıştır. Kadınlar kendi deneyimlerinin ve niteliklerinin değerini anlamalı, bunlara inanmalı, kendilerinin veya diğer kadınların iç sesine kulak vermelidir. Böylelikle kadınların kadınsı nitelikleri ve deneyimleriyle barış içinde çalışma ve yönetim alanına girmeleri, kadınlara özgürlük, örgütler için ise daha insani bir sonuç yaratmaktadır (Alghofaily, 2019). Bu bağlamda Atatürk, çağdaş uygarlık yürüyüşünde kadınlardan ve onların çabalarından faydalanılması gerektiğini vurgulayarak: "Toplum tek cinsiyetin zamanın getirdiğini başarmasıyla yetinirse toplum zayıf kalır." ifadesinde bulunmaktadır. Toplumun tamamının kalkınması açısından nüfusun yarısını oluşturan kadın faktörünün göz ardı edilmemesi ve onun yeteneklerinin takdir edilmesi önemlidir. Kadın liderler üzerine yapılan ulusal ve uluslararası araştırmalara bakıldığında disiplin, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum gibi faktörler dikkate alınmaksızın sırf "kadın" olmaları nedeniyle bazı engeller görülmektedir (Metin, 2020). Kadınlar yöneticilik bağlamından o kadar uzak kalmıştır ki, Türkiye'de kadınların mesleği olarak bilinen

öğretmenlik alanında bile kadın yöneticiler azınlıktadır. Kadın öğretmenlerin %49'u ilköğretimde, %41'i ortaöğretimde çalışırken, okul müdürlerinin oranı ortalama %8'de kaldı. Toplumun %49'u kadın olmasına rağmen üst düzey yöneticilerin oranının %9,4 olduğu belirlenmiştir. Türkiye Büyük Millet Meclisi'ndeki kadın milletvekili sayılarına bakıldığında da benzer bir durum görülmektedir. 1935'te parlamentonun yüzde 4,5'ini kadınlar oluştururken, şimdi bu oran yalnızca yüzde 14,3'tür (Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2024).

2.1.1.1. Yükseköğretimde Kadın Liderliği

Yükseköğretim yönetimi, aslında, insanların, kaynakların ve fikirlerin yönetimidir. Yükseköğretimde liderlik gelişimi, tüm unsurların (öğrenciler, personel, fakülte ve yöneticiler) kurumların öğrenci öğrenimi ve gelişimi, bilgi üretimi ve toplum hizmeti misyonlarını geliştirmesini sağlamalıdır (JoAnn DiGeorgio-Lutz, 2002). Aleman ve Renn (2002) 1960'lardaki kadın hareketinden bu yana, kadınlar yükseköğrenimde liderliğin en üst sıralarına doğru yol aldıklarını söylemişler. Yazarlar 20. yüzyılın sonlarında kadınların, yükseköğrenime öğrenci olarak katılım konusunda erkekleri geride bıraktıklarını savunmuş ve 1999'da orta öğretim sonrası eğitimin tüm sektörlerine kayıtlı öğrencilerin yüzde 56'sının kadınlardan oluştuğunu tespit etmişler. Bu olguyu iki ana faktör açıklayan Aleman ve Renn, ilkinin lise mezunlarının çoğunun kadın olması, ikincisinin, daha sonra yükseköğrenime giren veya yükseköğrenime geri dönen bireylerin çoğunluğu, eğitimde çalışmak, aile üyelerine bakmak veya her ikisini birden yapmak için zaman ayırmanın genellikle kadınlar olduğunu savunmuşlardır.

Dugger'a (2001) göre, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yükseköğretim kurumlarında kadınların ilerleme eğilimini detaylandıran istatistiksel veriler, olumlu bir tablo sergileme eğilimindedir. Kadınların sayısı artık lisans düzeyinde üniversite kayıtlarında erkeklerden fazladır ve lisansüstü düzeyde erkeklerle eşitliğe ulaşmıştır. Madsen (2012) bir araştırmasında kadınların akademideki artışlarını istatistiksel olarak incelemiştir. O verilere dayanarak, kadınların artık yardımcı doçentlerin yaklaşık %50'sini, doçentlerin %38'ini ve profesörlerin %24'ünü oluşturmakta olduğunu söylemiştir. Bu, 1975 istatistiklerine göre: %25 yardımcı doçent, %17 doçent ve %10 profesör, 2006'da kolej ve üniversite rektörlerinin %23'ünü oluşturan kadınlar, 1975'teki rektörlerin %5'inden daha yüksek bir istatistik olduğunu göstermiştir.

Bununla birlikte, bu kazanımlara rağmen, erkek ve kadın öğretim üyeleri arasında maaş, rütbe ve görev süresi bakımından önemli eşitsizlikler devam etmektedir. Dugger (2001) tarafından yapılan araştırmaya göre, günümüzde profesörlük kadrosunun çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu, ancak kadınların bilim ve eğitim alanlarında maaş, akademik rütbe ve terfi konularında hâlâ açıklanamayan bir eşitsizlikle karşı karşıya olduğu belirtilmektedir. Nidiffer (2010), Gender and Women's Leadership (Gender ve Kadın Liderliği) adlı bir referans el kitabında kadınların akademide liderler olarak tarihini inceledi. Bazı alanlarda ilerleme kaydedilmesine rağmen, kadınların bu kuruluşlarda liderlik rollerine geçişte erkek meslektaşlarının gerisinde kalmaya devam ettiğini kaydetti.

Alghofaily (2017), Suudi yükseköğretim kurumlarındaki kadın liderliği incelemiş ve erkek meslektaşlarına göre karşılaştırmalı olarak daha iyi niteliklere ve deneyime sahip olmalarına rağmen kadınların liderlik rolleri için daha az tercih edilen bir seçenek olduğunu bulmuştur. Krallığın kalkınma planlarının bir parçası olarak, Suudi Arabistan'da kadınların eğitimi ve istihdamı yoğun bir şekilde desteklenmektedir. Suudi hükümeti, kadınlara daha yüksek seviyelerde daha fazla temsil sağlamak için bazı girişimlerde bulunmuştur, ancak bu girişimler esas olarak siyaset alanına odaklanmıştır. Ancak araştırmacılar, kadınların eşitliği sağlamaktan hala çok uzak olduğuna inanıyor. Araştırmalar, 2017 yılında Suudi Arabistan'da yönetim ve liderlik pozisyonundaki kadın sayısının %3,2 olduğunu ve kadınların %7'sinin yönetici pozisyonlarında olduğunu tespit etti (Abalkhail, 2017).

Maheshwari ve Nayak (2022) Vietnam hükümetinin 2006 yılında kadınların fırsat eşitliğini teşvik etmek ve Vietnam'da Cinsiyet Uçurumu Endeksi puanını %70 oranında azaltmak için çıkarılan Cinsiyet Eşitliği Yasası'na rağmen, yükseköğretimin de dahil olduğu çeşitli sektörlerde liderlik rollerinde çok az kadının olduğu bilinmektedir. Ali ve Rasheed (2021) ise Pakistan yükseköğretimlerinde kadın liderliğini fenimist bir bakış açısıyla ele almışlar. Araştırmanın sonucu olarak Pakistan'da kadınlar, ataerkil toplumsal yapı nedeniyle iktidar konumlarından dışlandıkları, kilit akademik ve idari pozisyonlarda kadın lider eksikliği olduğunu, ayrıca, uzmanlığa ve gerekli becerilere sahip olmasına rağmen, üst düzey yönetim pozisyonlarında cinsiyet ayrımcılığı, taciz ve sindirmenin devam etmekte olduğu görülmektedir.

Örgüt türü olarak yükseköğretim hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Hiyerarşik örgütler aslında merkezi yapıya sahip, yetki zincirinin olduğu, dış kontrolün sağlandığı, kişilerin makul bir şekilde sürece dahil olduğu yapılardır. İnsanın daha çok teknik bir araç haline geldiği bu ortamda, insanın psikolojik ve biyolojik özellikleri dikkate alınmamaktadır. Örgütte

yükseköğretimin cinsiyet kültürünün yapısını öğretim üyeleri, öğrenciler, yöneticiler ve memurlar oluşturmakta ve değiştirmektedir. Ropers-Huilman ve Reinert (2016), bir örgütün toplumsal cinsiyet kültüründe toplumun birden fazla rolü olduğunu belirtiyor ve üniversiteye giden, daha sonra üniversitede öğretmenlik yapmaya devam eden, okul arkadaşlarıyla, iş arkadaşlarıyla ve ders verdiği gruplarla etkileşime giren bir akademisyenin aslında sahip olabileceğini belirtiyor. O kuruluşun cinsiyet kültürü üzerinde ani bir etki, yani (Sakızcıoğlu, 2022). Cinsiyet statik bir kavram değildir, aksine bir örgütün cinsiyet kültürünün başlı başına önemli bir kavram olduğunu, kimlikleri ve durumları birbirine benzemeyen kültürlerden oluşan dinamik bir yapıdır. Kadınlar ve kadınların yükseköğretimdeki rolleri üzerine yaptığı çalışmada üniversiteleri, toplumu yapılandırma ve inşa etme sürecinde toplumun kapsamlı sonuçlara ulaşmasını sağlayan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Kadınların yükseköğretime erişimi bir gecede gerçekleşmedi, kadınların farklı ülkelerdeki üniversitelerde araştırmacı olarak çalışabilmesi de bir gecede olmamıştır. Üniversitelerin tüm bölümlerine kadın kabul edilinceye ve kadınlar ilk kez üniversite derslerine katılıp belirli bölümlere öğrenci olarak kabul edilinceye kadar uzun zaman geçmiştir. Başlangıçta bazı ülkelerde kadın ve erkek ayrı ayrı eğitim alırken, zamanla kadınlar paralel eğitimle üniversite eğitimine başlamıştır. Bugün dünyanın her yerinde kadınların yükseköğrenim ve karma eğitim hakkına sahip olduğu söylenemez (Akgün, 2020). Kadınların yükseköğretimin belirli bölümlerine kabul edildiği ülkeler hala mevcuttur ve bu ülkelerde öğrenci kabul edildikten sonra üniversitelerde araştırmacı olarak çalışabilmeleri mümkündür. Kadınların üniversite öğrencisi ve araştırmacı olarak kabul edilme mücadelesi bazen devletlerin ideolojileriyle, bazen de bu ideolojilerin desteğiyle çatışmıştır. Türkiye'deki mevcut cinsiyete göre öğrenci kayıt verilerine bakıldığında iş dünyasında orantısız bir şekilde temsil edilmeyen, hatta yeterince temsil edilmeyen kadınların artık eğitimde de orantısız bir şekilde temsil edilmesi anlaşılır bir durumdur. Toplumdaki meslekler ve iş olanakları, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve ayrımcılık açısından toplumun yapısını şekillendirmektedir. Her ne kadar kurumsal uygulamalar cinsiyet ayrımı gözetmiyor gibi görünse de cinsiyet normlarına ve değerlerine göre inşa edilmektedir (Madsen & Longman, 2020).

2.1.1.1.1. Türkiye Yükseköğretiminde Kadın Liderliği

Türkiye'de çalışma hayatında iş bölümüne ve üretim araçlarına dayalı cinsiyete dayalı eşitsizlik birçok alanda yaşanmakta ve bu durum kadınların üst düzey yöneticilik

pozisyonlarına gelmelerinin önünde bir engel olarak görülmektedir. Üniversite yönetimi çalışma hayatlarında kadınların karşılaştıkları sorun alanlarından birisidir (Aktaş, 2020). Yükseköğretim kurulu (YÖK)'nun 2547 sayılı yasasına göre Türk üniversitelerinde öğretim elemanları, görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve araştırma görevlileri olarak üç gruba ayrılmaktadır. Öğretim üyeleri kavramı, yükseköğretim kurumlarında görevli profesör, doçent ve doktor öğretim üyelerini, öğretim görevlisi kavramı ise yükseköğretim kurumlarında okutulan dersleri vermek, uygulama yapmak veya yaptırmakla yükümlü olan öğretim elemanları kapsamaktadır (YÖK, 2018).

Türkiye'de (2022) YÖK verilerine göre yükseköğretimde kadın öğrenci oranı %49, doktora seviyesindeki kadın oranı %46, profesör kadın oranı %32,5, yükseköğretimde yer alan üst düzey yöneticilerde (rektör, dekan, yüksekokul müdürü, bölüm başkanı) kadın oranı %28, yükseköğretimde kadın araştırmacı oranı ise %43,3 olarak belirlenmiştir. YÖK verilerine göre 2020'de 81 bin 661 olan kadın akademisyen sayısı, 2021'de 2 bin 199 artarak kadın akademisyen oranı ise %46 oldu. 27 bin 160'ı kadın 25 bin 223 erkek olmak üzere toplamda 52 bin 383 araştırma görevlisi, 19 bin 330 kadın, 18 bin 762 erkek öğretim görevlisi bulunmaktadır. Toplamda 83 bin 860 kadın akademisyenden 10 bin 618'i profesör, 7 bin 984'ü doçent, 18 bin 768'i doktora öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır (YÖK, 2022).

Yükseköğretimlerin idari kademesinde çalışan kadınlarla sınırlı tutulacaksa, eğitim düzeyinin okuryazarlıktan daha üst düzeyde ele alınması gerekir. TÜİK'e göre Türkiye'de üniversite mezunlarının %45'i, yüksek lisans mezunlarının %42'si ve doktora mezunlarının %40'ı kadındır. Cumhurbaşkanlığı Stratejik ve Bütçe Dairesi Başkanlığı tarafından yayınlanan on birinci kalkınma planında (2019-2023) kadın başlığı altında verilen gelecek hedefleri, kadın liderlerin gelecekte görünürlüğü açısından umut vericidir. Ülkemizde geliştirilmesi hedeflenen stratejiler de aşağıda sıralanmıştır (Strateji Başkanlığı, 2019):

- Kadınların kamu yönetimine ve karar alma organlarına daha fazla katılımını sağlamak amacıyla farkındalık oluşturulacak, liderlik ve teşvik yöntemleri geliştirilecektir.
- Kız öğrenci oranının 2025 yılına kadar %60'a çıkarılacaktır.
- Hedef, işgücünün payı %34,2'den %38,5'e çıkarılacaktır.

Kalkınma planında yer alan, kadınların kamu yönetimine ve karar alma organlarına katılımının artırılmasına yönelik hedefler, devlet mekanizmalarının sorunun farkında olduğunu göstermektedir. Eğitim sorunları ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre farklılık

göstermektedir. Sanayileşmiş ülkelerin eğitim söz konusu olduğunda genellikle odaklandığı ana konulardan biri eğitimin kalitesi olsa da, gelişmekte olan ülkelerde eğitimin yayılması ve eşitsizlik sorunu henüz çözülmediği için en önemli konudur. Türk eğitim sistemine baktığımızda dört tür eşitsizlik görülmektedir ve bunlar da zengin-fakir eşitsizliği, bölgeler arası eşitsizlik, köy-şehir eşitsizliği ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği olarak sıralanmaktadır (Tahtaloğlu, 2016). Cinsiyet eşitsizliği, kız ve erkek çocukların okullaşma oranları ile sahip oldukları eğitim fırsat ve fırsatları arasındaki farkları vurgulamaktadır. Cinsiyet eşitsizliği Türk eğitim sisteminde yükseköğretim de dahil olmak üzere eğitimin her kademesinde mevcuttur. Bu bakımdan toplumsal cinsiyet eşitsizliği sistemin geneli içinde en etkili eşitsizlik olarak tanımlanabilmektedir (Yıldız, 2018).

2.1.1.1.2. Azerbaycan Yükseköğretiminde Kadın Liderliği

Azerbaycan yükseköğretiminde kadın liderliği, son yıllarda önemli gelişmeler kaydeden ve toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik eden bir alandır. Kadınların yükseköğretim kurumlarında liderlik pozisyonlarına gelmeleri, sadece eğitim alanında değil, genel olarak toplumsal kalkınmada da büyük bir öneme sahiptir. Bu durum, kadınların eğitimde ve iş dünyasında daha fazla temsil edilmesini sağlayarak, cinsiyet eşitliğini ve kapsayıcılığı artırmaktadır. Azerbaycan'da yükseköğretim kurumlarında kadın liderlerin sayısı, diğer bazı ülkelere kıyasla daha düşük olsa da son yıllarda bu alanda önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Kadınlar, rektörlük, dekanlık, bölüm başkanlığı gibi üst düzey yönetim pozisyonlarına atanarak, yükseköğretim kurumlarında etkili bir şekilde yer almaya başlamışlardır. Bu durum, kadınların eğitimde ve iş dünyasında daha fazla temsil edilmesi yönündeki olumlu bir gelişmeyi göstermektedir (Mollaeva, 2018).

Azerbaycan bağımsızlığını kazandıktan sonra, 1992 yılından bu yana Yükseköğretim kurumlarına merkezi sınavla öğrenci kabul etmektedir. Yükseköğretim düzeyi üniversiteleri, enstitüleri, konservatuarları ve akademileri içerir. Azerbaycan'da 17-18 yaşından itibaren yükseköğretimde üst yaş sınırı yoktur. Eğitim süresi tıp fakültesinde 6 yıl, diğer tüm üniversitelerde 4 yıldır (Seferov & Akkuş, 2005). Azerbaycan'da 20'si devlet, 10'u özel, 13'ü diğer bakanlıklar ve komisyonlara bağlı ve 7'si özel amaçlı olmak üzere 50 üniversite mevcuttur (Azerbaycan Eğitim Bakanlığı, 2022). Üniversiteler genellikle Bakü'de toplanır, Bakü Devlet Üniversitesi hariç, üniversiteler belirli uzmanlık alanlarına göre kurulur ve ilgili

oldukları uzmanlık alanının adıyla anılır (Örneğin, İktisat Üniversitesi, Pedagoji Üniversite vb. gibi).

Azerbaycan üniversitelerinde öğretim elemanları, felsefe doktoru, elmler doktoru, doçent ve profesör olmak üzere dört gruptan oluşuyor (e-qanun.az, 2019). Eğitim Bakanlığının 2010 yılındaki verilerine dayanarak Azerbaycan yükseköğretiminde 19 940 öğretim elemanının olduğunu, bunlardan 9834'nün profesör, 1022'sinin elmler doktoru olduğunu söylemek mümkün (Azerbaycan Eğitim Bakanlığı). Azerbaycan yükseköğretiminde son yıllardaki kadın akademisyenlerin istatistiksel sayılarına ulaşılması zor olsa da Sultanova (2017) yazdığı bir makalesinde Azerbaycan'da akademi hayatında cinsiyet eşitsizliğinin hissedildiğini, örnek olarak her 79 akademisyenden sadece 4'nin kadın olduğunu ve bilimsel kurumlarda çalışan insanların %56'sının erkek %44'nün ise kadın olduğunu söylemiştir. Akademiye giriş sayılan yüksek lisans eğitimi alanların istatistiksel verilerine bakıldığında, 2021-2022 eğitim yılında yüksek lisans yapan 19826 öğrenciden 9854 (%50) erkek, 9972 (%50) kız olduğunu görmek mümkün (Azerbaycan Eğitim Bakanlığı, 2021).

Azerbaycan hükümeti, kadınların yükseköğretimde ve akademik alanda liderlik rollerini üstlenmelerini teşvik etmek için çeşitli politikalar ve programlar geliştirmiştir. Bu programlar arasında kadınların eğitime ve kariyer gelişimine yönelik burslar, mentorluk programları, liderlik eğitimleri ve kadın akademisyenlerin desteklenmesi gibi destekleyici önlemler yer almaktadır. Bu programlar, kadınların yeteneklerini geliştirmelerine ve liderlik potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır. Azerbaycan'da yükseköğretimde kadın liderliğini teşvik etmek için cinsiyet eşitliği ve farkındalık çalışmaları da yürütülmektedir. Bu çalışmalar, toplumda cinsiyet eşitliği konusunda farkındalığı artırmayı, cinsiyet ayrımcılığıyla mücadele etmeyi ve kadınların liderlik rollerinde daha fazla yer almasını teşvik etmeyi amaçlar. Üniversitelerde düzenlenen etkinlikler, konferanslar, seminerler ve paneller aracılığıyla cinsiyet eşitliği ve kadın liderliği konuları üzerine farkındalık yaratılmaktadır (Isakhanli & Pashayeva, 2018).

2.1.2. Kadın Liderliğinde Karşılaşılan Güçlükler

Mevcut istatistiklere göre liderlik pozisyonlarındaki kadınların sayısı artmaya devam etmektedir ancak ilerleme hızı yavaş, düzensiz ve çeşitli engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Cam tavanın üç boyutunun üç ana engel grubundan oluştuğu ve bunların da erkek liderlerin

sunduğu engeller, kadın liderlerin sunduğu engeller ve kendi kendine uyguladığı engeller olduğu bildirilmektedir. Cam tavan literatüründe genel olarak erkeklerin kurduğu bariyerlerden bahsedilirken, kadınların kurduğu bariyerlerden daha az bahsedilmektedir (Gökkaya, 2014). Ayrıca kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında yer almaması ve erkek egemen bir yapının varlığı beş nedenden dolayı açıklanmaktadır. Bunlar arasında; tarihte kadının kalıplaşmış konumu, kadınların iletişim güçlükleri, erkek meslektaşlarıyla gayri resmi olarak ulaştıkları, herkesi kontrol etmelerine izin vermeyen liderlik pozisyonları/organizasyonları ve kariyer ve iş tanımları erkeklerin herkesi yönetmesine izin verilmemesi yer almaktadır. Değerler erkeklerin ihtiyaçlarına göre belirlenmekte ve erkekler kadınlarla çalışmaktan memnun değildir. İdari pozisyonların daha uzun çalışma saatleri, bazı seyahatler ve hatta yer değiştirme gerektirmesi, kadınları aileye karşı sorumlulukları nedeniyle bu tür meslekleri seçmemeye zorlamaktadır (Özkan, 2020). Kadınların karşılaştığı engellerin bir kısmı kendiliğinden kaynaklanmaktadır. Üç ana kategoride bu engeller: risk, kurtarma ve bütünlüktür. Kadınların tüm temel bilgilere sahip olmadan risk alma konusundaki düşük istekliliği, kariyer fırsatları sunan riskli pozisyonları almalarını engellemektedir. Kadınların karşılaştığı bir diğer engel ise oldukça gelişmiş bir sorumluluk duygusuyla faaliyet göstermeleridir. Kadın çalışanlar çok fazla sorumluluk üstlenmekte, ekibinin kurtarıcısı ve/veya annesi olmakta, detaylara önem vermekte, zamanlarını ve enerjilerini önemli işlere harcamak yerine onları strese sokmakta ve yormaktadır. Ayrıca meslektaşlarımız kadınların çok daha doğrudan, samimi, anlayışlı ve genel olarak dürüst olduğunu düşünse de bireyler daha az nesnel, daha az esnek ve duygusal açıdan daha az kontrollü görülmektedir (Leblebici & Karcıoğlu, 2014).

Son birkaç yıldır kadınların eğitimde erkeklerle eşit oldukları hatta bazı ülkelerde erkeklere oranla bir ilerleme gösterdikleri görülmektedir. Ancak bu ilerlemeye rağmen, kadınlara yönelik ayrımcılık dünyanın her yerindeki eğitim ortamlarında devam etmektedir ve özellikle daha yüksek akademik pozisyonlarda kadınların varlığı incelendiğinde açıkça görülmektedir. Yüksek eğitim sisteminde çok az kadın üst düzey pozisyonlara ulaşır (Denmark & Paludi, 2018). Denmark ve Paludi (2018) yardımcı doçentlik düzeyinde kadınların erkeklerle eşit olmasına karşın, çok azının tam profesör olmak için ilerlediği gerçeğine değinmiştir. Geleneksel olarak akademide kadınlar, gerçek liderlik pozisyonları yerine destekleyici idari pozisyonlarda bulundular. Gerçekten de erkek meslektaşlarına göre daha düşük bir akademik kademedeki istihdam edilme olasılıkları daha yüksektir (Snyder & Dillow, 2015). O zaman şu soru ortaya çıkıyor: liderlik rolleri açısından akademisyen

erkekler ve kadınlar arasında neden bu kadar eşitsizlik var? Kadınların erkeklerle karşılaştırıldığında daha yüksek oranda lisans ve yüksek lisans dereceleri ve eşdeğer bir doktora dereceleri kazanmalarına rağmen bu pozisyonları dolduranlar, bu role uygun çok az kadın olduğunu iddia ederek seçimlerini haklı çıkarmaya çalışıyor. (Denmark & Palud, 2018).

Peki kadınların liderlik pozisyonlarında gerçekten mücadele ettiği durumlar neler? Konuyla ilgili literatür incelendiğinde farklı ülkelerden farklı yazarların bu konuya değindiklerini görebiliriz (Alghofaily, 2019; Hannum vd., 2015; Khokhar, 2018; Maheshwari & Nayak, 2022; Yıldız, 2018). Konuyla ilgili yazılmış makaleler, tezler ve kitaplar incelendiğinde kadınların liderlikte karşılaştıkları problemlerin başında, terfi etdirilmede cinsiyet eşitsizliği, yetersiz liderlik eğiti, kadınlardan yerine getirmeleri beklenen büyük sorumlulukların olması (Ali & Rasheed, 2021), iş-yaşam dengesizliği, astların kadın liderler hakkındaki algısı, sosyal ağ engelleri (Maheshwari & Nayak, 2022) bunlardan başka, ırk eşitsizliği, maaş eşitsizliği, pozisyonda ilerleme eşitsizliği, aile yapıları ve akademik alan eşitsizliği (Denmark & Palud, 2018) olduğunu açık bir şekilde göre biliriz. Chisholm-Burns, Spivey, Hagemann ve Josephson (2017) yukarıdaki engellere ilave olarak, bilinçli ve bilinçsiz önyargıları, liderliği sürdürmek için zihniyet eksikliği, mentorların, rol modellerin ve sponsorların eksikliği, iş-yaşam dengesini destekleyen politikaların eksikliği, iş-yaşam entegrasyonu zorlukları, “eğilme” fenomenini göstermişlerdir.

2.1.2.1. Cam Tavan

Cam tavan terimi, 1970'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde "kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına girmesini engelleyen davranışsal ve organizasyonel önyargılardan kaynaklanan görünmez yapay engelleri" tanımlamak için ortaya atılmıştır. Başka bir tanıma göre bu terim genel olarak "*kadınların iş dünyasında, hükümette, eğitimde ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda liderlik pozisyonlarına ulaşmaya çalışırken karşılaştıkları engeller*" olarak tanımlamaktadır. Ancak cam tavan kavramı sadece kadınlarla sınırlı değildir. Etnik azınlıkların ve erkeklerin de kadınlar gibi gelişimlerinde engellerle karşılaşması cam tavanla açıklanabilmektedir. Cam tavan kavramının tanımlarına bakıldığında, "şeffaf" veya "görünmez" gibi iki anlama gelebilen muğlak terimlerin kullanılması, araştırmacıları örgütlerde cam tavan varlığını farklı kriterlere göre ölçmeye yöneltmiştir. Bu aşamada çeşitli kriterler başlangıç noktasıdır ve bunlar arasında; maaş, terfi, yönetici pozisyonlarındaki

kadın yüzdesi, yönetici pozisyonlarındaki kadın yönetici sayısı vb. yer almaktadır (Öğüt, 2006).

Kadınların örgüte girişleri, belirli işlere girmeleri ve daha üst pozisyonlara yükselmelerindeki zorluklar “cam tavan” olarak adlandırılan olgu ile ilişkilendirilmiştir. 1980'lerin ortalarında literatüre giren cam tavan kavramı, üst düzey liderlik pozisyonlarındaki artan kadın sayısına rağmen bugün büyük ölçüde sarsılmazlığını koruyor (Susan vd., 2002). “Cam tavan” terimi, kadınların ve azınlıkların eğitim düzeyleri, nitelikleri veya başarıları ne olursa olsun üst düzey liderlik pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen görünmez engelleri ifade eder (Denmark & Paludi, 2018). Yukl (2013) “cam tavan”ı üst düzey liderlik pozisyonlarını doldururken erkekleri kadınlara tercih etme yönündeki güçlü eğilim olarak tanımlamıştır. Öğüt (2006) “cam tavan” terimini belirli iş kollarında yoğunlaşan ve üst düzey profesyonel kadrolar arasında genellikle sayıca az olan kadınların ilerlemesini ve gelişmesini engelleyen görünmez engeller olarak ifade etmiştir.

Cotter vd., (2001), bir cam tavanın varlığını belirlemek için mevcut olması gereken dört kriter önermektedir. İlk kriter, işsizliğin diğer çalışan özellikleriyle açıklanamadığı durumlarda cinsiyet veya ırk farkının var olduğunu ileri sürer. Örneğin, iki adayın aynı üst düzey pozisyon için başvurduğunu düşünün. Yaşları, eğitimleri, önceki iş deneyimleri gibi her açıdan aynıdırlar, tek fark cinsiyet veya ırktır. Bu gibi durumlarda, beyaz erkek, diğer başvuru sahiplerinden önce, yalnızca kadınlara ve azınlıklara yönelik muğlak engellere dayanarak genellikle bir iş teklifi alır. İkinci kriter, cinsiyet veya ırk farkının daha değerli sonuçlara (örneğin yönetim pozisyonları) ulaşmada daha az değerli sonuçlara (örneğin giriş seviyesi pozisyonları) göre daha büyük bir etkiye sahip olduğunu öne sürer. Üçüncü kriter, cinsiyetin veya ırkın örgütsel basamakta yükselme şansını azalttığını öne sürüyor. Örneğin, beyaz olmayan kadınların üst sıralara terfi etme olasılığı en düşük olanlardır. Son olarak dördüncü kriter, bu ayrımcılığın kişinin kariyeri boyunca ilerleyeceğini öne sürüyor. Bu faktör önceki tüm faktörlerden etkilenir. Yulk (2013) ilerlemeyi kolaylaştıracak pozisyon türlerinde deneyim ve görünürlük kazanma fırsatının olmaması, kadınlar için erkeklerden daha yüksek performans standartları, kadınların ilerlemeye yardımcı olan gayri resmi ağlardan dışlanması, gelişimsel faaliyetler için teşvik ve fırsat eksikliği, etkili rehberlik için fırsat eksikliği, liderlik pozisyonlarına erişmek için güçlü çabaların eksikliği, yarışan aile taleplerinin yarattığı zorluklar, kararları veren (erkek) yöneticilere benzer kişileri seçme ve terfi ettirme önyargısı ve bazı erkeklerin en güçlü pozisyonların kontrolünü ellerinde tutmak için kasıtlı çabalarının cam tavanın yaranma sebepleri olarak göstermiştir.

İşe alım veya terfi için doğal ve meşru kabul edilen eğitim düzeyi ve iş deneyiminin yanı sıra cam tavan bariyerleri, resmi olmayan, belirsiz, psikolojik, kültürel ve sosyal değerlerin ve cinsiyet farklılıklarının baskın rol oynadığı engeller olarak değerlendirilmektedir. Kadınların iş dünyasında daha üst seviyelere çıkmasının önünde engel oluşturan cam tavan kavramının dışında, kadınların kendilerini çalışma hayatına henüz uyum sağlayamamış zayıf bireyler gibi hissetmeleri sorunu da yer almaktadır. Bu fikir "cam ev" konseptiyle pekiştirilerek "cam tavan" kavramını ortadan kaldırmıştır. Kadınların iş hayatındaki görünmez engellerin sadece dikey değil aynı zamanda yatay olduğu da söylenebilmektedir (Korkmaz, 2019). Kadınların sadece üst yönetime yükseldiklerinde değil, orta, yönetici ve hatta daha alt pozisyonlara yükselmeleri dışında diğer tüm durumlarda da görünmez engellerle karşılaştıkları da bilinmektedir. Bu bağlamda iş dünyasındaki kadınların güçsüzlüğü öğrenme eğilimini cam tavan kavramıyla bağdaştırmak mümkündür. Bundan sonra ister cam tavan konsepti olarak kabul edilsin ister cam ev olarak değerlendirilsin, kadın çalışanların iş hayatında erkek çalışanların aksine zorluklar yaşadıkları bilinmekte ve görülmektedir (Powell & Butterfield, 2015). Bu zorlukların toplumsal olarak kabul görmesi ve iyileştirilmesi için pozitif ayrımcılık olmaksızın tam eşitliğin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu da onların zamanlarını ve enerjilerini önemli şeylere odaklamak yerine fazla çalışmalarına ve kendilerini yormalarına neden olmaktadır. Ayrıca meslektaşlarımız kadınların çok daha doğrudan, samimi, anlayışlı ve genel olarak dürüst olduğunu düşünse de bireyler daha az nesnel, daha az esnek ve duygusal açıdan daha az kontrollü görülmektedir (Wilson, 2014).

2.1.2.2. Cam Uçurum

Cam uçurum kavramı ilk kez Ryan ve Haslam (2005) tarafından kadınların olumsuz durumlarını ifade etmek amacıyla yapılan bir çalışmada kullanılmıştır. Bu kavram, The Times'da yer alan Judge'ın (2003) makalesinde (Yönetim Kurulunda Kadınlar: Yardım mı, Engel mi?) bir eleştiri olarak sunulmuştur. Judge (2003) çalışmasında, Birleşik Krallık'ta (İngiltere) kadınları yönetici pozisyonlarına atayan 100 büyük şirketin durumunu sorgulamış ve yönetim kurullarına kadınları atayan şirketlerin, yalnızca kadınları bünyesinde bulunduran şirketlere kıyasla daha kötü performans gösterdiğini tespit etmiştir. Ryan ve arkadaşları (2005), Birleşik Krallık şirketlerinin yönetim kurullarında kadınların olmamasının daha iyi durumda olduğunu savunan Judge'ın (2003) aksine; Kadınları yönetim

kurullarına atayan şirketler daha kötü durumda olduğunu belirtmiştir. İngiltere'deki 100 şirketin yönetim kurullarına kadın ve erkeklerin atanmasında herhangi bir fark bulunmadığını bildirmiştir. Firmaların önceki ve sonraki performanslarını analiz edilmiş ve atamaların cinsiyete ve bağlama (örgütsel varsayım) göre farklılık gösterdiğini bulunmuştur. Böylece yönetim kurullarına veya üst yönetime erkek atayan şirketler, atama öncesinde ve sonrasında istikrar ve büyüme yaşamaktadırlar. Çoğunlukla kadınları üst düzey pozisyonlara atayan şirketlerin daha az başarılı oldukları ve kadınları üst pozisyonlara yükseltmeden önce mali zorluklar yaşadıkları görülmüştür. Bu nedenle cam uçurum, cam tavanı kıran kadınların çoğunun kendilerini riskli durumda bulduğu olguyu tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Bu konumlar kadının konumunu iyileştirmez veya kadına yönelik önyargıları ortadan kaldırmaz, tam tersine olumsuz stereotiplere ve ayrımcılığa yol açar (Sabharwal, 2015).

Kadınların yukarı doğru hareket etmede karşılaştıkları zorlukları çerçeveleyen baskın paradigma cam tavan metaforu olmuştur. Bununla birlikte, son yıllarda kadınlar istikrarlı bir ilerleme kaydetti ve liderlik pozisyonlarına doğru ilerliyor. Liderlik pozisyonlarındaki kadınlar şiddetli bir savaşla karşı karşıya kalmaya devam ediyor (Sabharwal, 2015). Cam tavanı aşan kadınlar, örgütün elverişsiz koşullarında kendilerini üst düzey yönetici pozisyonunda bulurlar, bu olgu cam uçurum olarak ifade edilir (Yıldız vd., 2016). Cam uçurum kavramı ilk olarak 2004 yılında Michelle Ryan ve Alexander Haslam tarafından yapılan bir çalışmada tanıtılmıştır (Sabharwal, 2015). Klenka (2011) "cam uçurum" kavramını şirket kriz veya sıkıntı içinde olduğunda, kısmen cinsiyetlerinden dolayı, bir kuruluşun kadınları ilerlemesi imkânsız olan üst düzey yönetim pozisyonlarına terfi ettirme olarak ifade etmiştir.

Tehlikeli koşullar göz önüne alındığında, cam uçurum kadın liderler için özellikle sorunlu hal almaktadır. Çünkü çeşitli nedenlerle üst düzey pozisyonlara terfi etmeyi reddetme olasılıkları daha düşüktür. Bu, bir dizi yukarı doğru hareket etmenin önündeki mevcut engelleri, alternatif liderlik tekliflerinin eksikliğini ve kariyer başarısı arzusunu içerir (Alhas, 2020). Yıldız ve arkadaşları (2016) cam uçuruma neden olan olası faktörlerin bireysel (kişilik ve cinsiyet) ve örgütsel (örgütsel performans, örgütsel faktörler, grup dinamikleri ve kararsız cinsiyetçilik) düzeylerde incelendiğini belirtmişlerdir.

Literatür, kadın liderlerin başarısızlığını tahmin etmek için yetenek/yetenek, liderlik ve güven boyutlarını kullanmış ve onları kriz zamanlarında organizasyonlarda "hileli liderlik rollerine" itmiştir ve onları cam uçurumun üzerine sürüklemektedir. Cam uçurumun

boyutlarından ilki uygunluk ve yetenektir. İlgili kişinin yönetici pozisyonlarına atanmasında amirin uygunluğu/becerisi dikkate alınabilmektedir. Yetkinlik, yöneticiyi yetkin kılan ve belirli bir üst yönetim pozisyonuna uygun kılan bir kavramdır. Kadınlar kriz zamanlarında sosyal beceriler edinmenin ve takipçilerini korumanın farkında olmalıdır (Yıldız & Vural, 2019). Örgütlerde erkek veya kadın liderlerden roller beklendiği bilinmektedir. Kadın liderlerin de tıpkı erkekler gibi kriz zamanlarında sorumluluklarını yerine getirebilmeleri beklenmektedir ve aksi halde eleştirileri kaçınılmazdır. Bu bakımdan kadınların daha uygun olumsuz zamanlarda aldattığı görülebilmektedir. Bir diğer boyutta liderlik tarzı yer almaktadır. Üst düzey yönetici seçilirken liderlik tarzı dikkate alınabilmektedir. Kriz zamanlarında kadının ya da erkeğin liderlik tarzı da önemlidir. Liderlik, bir kişinin vizyonu doğrultusunda takipçilerini etkileme yeteneğidir (Kulich vd., 2021). Riskli pozisyonlar daha fazla stres toleransı gerektirmektedir. Bu bakımdan kadınların özellikleri değerlendirilirken kadının iyi bir öğretmen olamayacağı düşüncesi toplumsal cinsiyet kalıp yargılarıyla ilişkilendirilebilmektedir. "Krizi düşünün - kadını düşünün" kapsamında, kadın ve erkek liderlerin her zaman aynı liderler olmadığı, kriz sırasında kadınların lider, normal zamanlarda ise erkeklerin lider olarak atandığı savunulmaktadır. Bu bakımdan kadınların olumsuz zamanlarda iyi liderler olduğu yanıltıcı bir şekilde düşünülmektedir. Güven ise cam uçurumun diğer boyutudur. Üst düzey yöneticilerin atanmasında yöneticiye duyulan güven dikkate alınabilmektedir (Darouei & Pluut, 2018). Güven, bir tarafın bireysel olarak diğer taraftan yararlandığı, diğer tarafın bundan faydalanmadığı, en azından görmezden gelmediği, karşılıklı olarak geliştirilen olumlu bir tutumdur. Yöneticilerin karar verme yeteneğine olan güven, takipçiler için sakin bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Takipçiler aynı zamanda erkek veya kadın liderlerinin hedeflerine ulaşma yeteneğine de güvenmek isterler. Ancak "önyargılar" yöneticilerin güven algılarını etkileyebilecek bir faktör olarak değerlendirilmelidir. Bunun kabul edilmesi, işgücünün hem kadınlar hem de diğer toplumsal azınlıklar açısından karşılaştığı yönetsel önyargıları ve engelleri daha açık bir şekilde ortaya çıkarabilmektedir. Bu bakımdan kadınlar, olumsuz dönemlerde aldatma yoluyla en güvenilir kişiler olarak kabul edilebilmektedir (Yaghi, 2018).

2.1.2.3. Cinsiyet Stereotipleri

Timolojik olarak "stereos" ve "tupos" kelimelerinin birleşiminden oluşan ve Türkçeye stereotip olarak çevrilen stereotip kavramı, matbaa dilinde ilk olarak 1798 yılında kullanılmış olup, metinlerin basılmasını sağlayan tekniğe verilen addır. Metal klişelerle oluşturulduktan sonra istenilen sayıda tekrarlanır (Yapıcı, 2004).

Stereotip kavramı ilk kez 1922 yılında Walter Lippmann'ın "Kamuoyu" adlı kitabında sosyal bilimlere uyarlanmıştır (İmançer, 2004). Lippmann bu eserinde nesnelere ve insanlara dair zihnimizde oluşan imgeleri stereotip olarak adlandırıyor ve bunların bazen doğruyu, bazen yanlış, bazen de ikisinin karışımını yansıtabileceğini belirtiyor. İnsanlar çoğu zaman görmeden dış dünya hakkında konuşabilir, bir nesneyi görmeden onun hakkında rüya görebilir. Çünkü Lippmann'a göre; İnsan, dış dünyayı yaşadığı kültüre göre şekillendiren, yani varsayımlarda bulunma eğiliminde olan bir varlıktır (Lippmann,1998).

Stereotipik inançlara göre, kadınlar genellikle erkeklerden daha toplumsal olarak algılanır. Bu, kadınların başkalarıyla ilgilenme, empati gösterme ve topluluk içinde daha aktif olma eğiliminde olduklarına işaret eder. Örneğin, kadınların daha az bencil olup başkalarıyla daha fazla ilgilendikleri düşünülür (Eagly & Steffen 1984). Diğer yandan, Eagly ve Steffen (1984) kadınların stereotiplere göre daha az etkili ve kendini ifade eden kişiler olduğu belirtmiştir. Bu inanç, kadınların liderlik rollerine yükselemedikleri veya ustalaşma konusunda erkekler kadar motive olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Stereotipik inançların kaynağı, toplumun tarihî ve kültürel normlarına dayanır. Örneğin: Kadınların erkeklerden daha düşük statü ve otorite pozisyonlarında bulunma olasılığının yüksek olduğu düşünülür. Bu, iş dünyasında veya siyasette kadınların liderlik rollerinde az temsil edildikleri gerçeğinden kaynaklanabilir. Stereotiplere göre, kadınların ev hanımı olma olasılıkları erkeklerden daha yüksektir ve ücretli iş gücünde istihdam edilme olasılıkları daha düşüktür. Bu algılar, kadınların toplumsal rollerinin sınırlı olduğu ve genellikle aile içindeki geleneksel rolleri üstlendikleri şeklinde yorumlanabilir.

Cinsiyet Stereotiplerine birkaç örnek verecek olursak, örneğin Platon “*bütün işlerde kadın erkeğe göre daha zayıfça, daha güçsüzdür...*”, Aristoteles “*...kadın, (doğal olarak) erkekten farklı olarak düşünme yeteneğini kullanamamaktadır ve bu nedenle yönetmeye uygun değildir; biyolojik farklılığı nedeniyle ise doğum, çocuk yetiştirme gibi özel alanla sınırlı görevleri yüklenmelidir. Kadının görevi korumak olup erkeğin görevi ise kazanmaktır...*” ve Rousseau “*...kadın, daha küçükken adaletsizliğe boyun eğmeyi ve kocasının haksızlıklarına katlanmayı öğrenmelidir. Bu nedenle, Tanrı, kadını, hırçın ve buyurgan olması için değil, nazik, zayıf, girişken ve inandırıcı olarak yaratmıştır...*” demiştir (Demir, 2020).

Bununla beraber, cinsiyet stereotiplerinin yalnızca kadınlara yönelik zararlı sonuçlar doğurduğu düşünülmemelidir. Her iki cinsiyet açısından da son derece olumsuz yönleri bulunan bu cinsiyet stereotipleri, bireylerin fiziksel özelliklerine, ilgi alanlarına, sahip

olmaları gereken karakter özelliklerine, yetenek ve becerilerine, sergilemeleri beklenen davranışlara kadar birçok alanda kendisini göstermekte ve bu genellemeler doğrultusunda toplumda kadın ve erkekten yerine getirmeleri beklenen görev ve sorumluluklar farklılaşmaktadır. (Swim & Hyers, 2009) Cinsiyet stereotiplerinin en ağır sonuçları ise kadın ya da erkeğin bu cinsiyet grubuna atfedilen nitelikleri bünyesinde barındırmaması ya da bu normlara uymak istememesi sonucunda üzerlerinde bir baskı unsuru oluşması halinde ortaya çıkmaktadır. Stereotipler, bunlara uygun davrananların toplumda mükâfatlandırılmasına, aksine davranışta bulunanların ise kınanmasına veya cezalandırılmasına neden olmaktadır. Bu durum bireylere, sahip oldukları niteliklerden uzaklaşarak ait oldukları gruplar içerisinde asimile olmalarından, diğer deyişle kadınların kadın, erkeklerin erkek gibi davranmalarından başka bir çare bırakmamaktadır (Demir, 2020).

2.1.3. Kadın Liderliğini Güçlendirme

Kadınların liderliğinin sosyal, ekonomik ve politik alanlarda olumlu değişiklikler yarattığı görülmüştür ve toplumsal cinsiyet eşitliğini ve çeşitliliğini desteklemek için liderlik rollerinde daha fazla kadına sahip olmak çok önemlidir. Kadın liderliğini güçlendirmek, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak ve daha adil ve hakkaniyetli bir toplum yaratmak için önemli unsurlardan biridir. Kadın liderliği üzerine yapılan çalışmalarda, kadınların karşılaştıkları güçlüklerin yanı sıra kadın liderliğinin güçlendirilmesi konusuna da yer verilmiştir (Alghofaily, 2019; Hannum vd., 2015; Khokhar, 2018; Maheshwari & Nayak, 2022; Moore & Diese, 2018; Yıldız, 2018). Araştırmalar, kadın liderleri kariyer yollarında ilerlemeye motive eden faktörlerin aile ve akıl hocası desteği, işverenlerin değişen zihniyeti, kadın liderlerin potansiyel liderlik yetkinliği, kadınların üst sınıf ve sosyoekonomik seviyeleri, eğitim ve ileri eğitim, ağ oluşturmada sorun yaşamama ve kişisel faktörler olduğunu ileri sürdü (Ali & Rasheed, 2021; Maheshwari & Nayak, 2022). Alghofaily (2019), kendi ülkesi Suudi Arabistan'da yükseköğretimde kadın liderliği üzerine yaptığı çalışmasında, kadınların liderlikte ilerlemesi için devletin de bir şeyler yapması gerektiğini söyledi. Yazar yapılması gerekenlerin bunlar olduğunu söylemiştir; Kadınların güçlenmesi karşısında ne elde etmek istediğinizi açıkça belirtin, örtülü bir yaklaşım kullanmak yerine kadınların güçlendirilmesine doğrudan yaklaşın, kadınları liderlik rolleri için donatmak için ilk aşamalardan itibaren gücün eşit dağılımına bakın, sembolik adımlar atmak yerine gerçek adımlar atmaya bakın ve kadınların başarılarının ulusal düzeyde tanınmasının artırılması. Genel olarak, kadın liderliğini güçlendirmek, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya ve herkes için daha adil ve eşitlikçi bir toplum yaratmaya yönelik kritik bir adımdır.

Toplumsal cinsiyet eşitliği uygulamalarına ek olarak yarı zamanlı veya ev ofisi (ev veya uzaktan çalışma) uygulamalarının geliştirilmesi, kadınların ev yaşamını kolaylaştıracak şekilde ekonominin iyileştirilmesi, Akademisyen Kadınlar Birliğinin oluşturulması ve kadınların yasama süreçlerine aktif katılımının sağlanması gerekmektedir. Liderlik pozisyonlarına ulaşabilmek için kızların erken eğitime tabi tutulması, rol modeller aracılığıyla farkındalık yaratılması ve mentorluk uygulamalarının geliştirilmesi gerekmektedir (Ekşili & Alparıslan, 2016). Buna ek olarak, kadınların akademik veya idari komitelerde belirli bir dereceye kadar temsil edilmesi, kadınların resmi ve gayri resmi ağlara dahil edilmesi de dahil olmak üzere kadınların liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik özel eğitimler verilmesi ve kadınların teşvik edilmesi gibi toplumsal önyargıları giderecek önlemler alınmalıdır. Kafada Kadınların liderlik pozisyonlarında özgüven eksikliği, kendilerine verilen aile sorumluluklarının yanında işi ikinci planda görmeleri ve aile ile iş arasındaki rol çatışması, kariyerlerinde kendilerine koydukları bireysel engellerdir. Bu engeller nedeniyle akademisyen kadınların aile ve iş arasındaki ikilemi çözmede ikinci tercihi bekar kalmaktır (Bozbay vd., 2019; Güloğlu, 2022). Kadınların istihdamını ve ekonomik durumunu etkileyen faktörler ortadan kaldırılmalı, kadının evin, ailenin ve bireylerin (özellikle yaşlı, hasta ve bebek bakımı) sorumluluğunun kocalar arasında paylaşıldığı sistemler oluşturulmalıdır. Ayrıca ülkenin, kariyeri destekleyen ve cam tavan sendromuyla mücadelede yardımcı olan mesleki rehabilitasyonun geliştirilmesini de dikkate alması gereklidir. Bir lider olarak nasıl başarılı olunacağı, kurumun vizyonunun iyi uygulanıp uygulanmadığına, çalışanlarla ilişkilerin olumlu ve güçlendirici olmasına ve öğrenen bir organizasyon kültürü geliştirmek için fırsatlar sağlanıp sağlanmadığına bağlıdır. Lider bir yöneticinin önkoşulları; liderlik tarzı ve potansiyelinin gelişmiş olması, iyimserlik, bireysel özgüven, farklı fikirlere açıklık ve kişisel fikirlerin önemi, kişinin güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilmesidir (Yirci & Demir, 2019). Bu nedenle kurumsal ve ulusal düzeyde personeli güçlendiren ve eğiten kuruluşlara ihtiyaç vardır. Bir kişinin erkek ya da kadın olmasına bakılmaksızın, lider ve yönetici olmaya hak kazandıktan sonra üst düzey görevlerden alınmaması gerekmektedir. Küreselleşmenin hızlandırdığı ekonomik, sosyal ve politik eğilimlerin kurumlarda daha etkin bir şekilde benimsenmesi ve bu değişimlerin en hızlı şekilde hayata geçirilmesi için yeniliklere açık, kendi faaliyetlerini ön planda tutan yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik eğitimlerin düzenlenmesi gerekmektedir (Fidan, 2019).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve veri analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen bu araştırmada Türkiye ve Azerbaycan'daki üniversitelerde yöneticilik yapan kadın akademisyenlerin akademi hayatlarında üst kademelere çıktıklarında karşılaştıkları güçlüklerin belirlenmesi, bu engellerin kaldırılması için yapılması gerekenlerin belirlenmesi ve iki ülke arasında bir karşılaştırma yapılması amaçlanmıştır. Nitel araştırma, küçük örneklemelerle çalışarak ve genellemeye çalışmadan bireysel farklılıkları ve insan doğasını anlamaya odaklanır (Baltacı, 2018). Creswell'e (2020) göre nitel araştırma, bilinmeyen ya da araştırılması gereken araştırma sorunlarının incelenmesine olanak sağlayan bir ortam sağlar. Yıldırım ve Şimşek'e (2000) göre ise nitel araştırmalarda incelenen fenomen ve olgular doğal ortamlarında gözlemlenebilir ve araştırmacılar bu fenomen ve olguları detaylı ve derinlemesine anlatarak yorumlayabilirler.

Çalışmada bireylerin kendi gerçekliklerini yaratan deneyimlerine ve bireyin bir olguyu yorumlama biçimine odaklanan fenomenolojik desenden yararlanılmıştır. Fenomenolojik araştırma, deneyimlerin anlamı ve doğasının derinlemesine anlaşılmasına odaklanır ve bazen olgubilim olarak da adlandırılır (Van Manen, 1990). Bununla beraber fenomenolojik çalışmalar sıklıkla katılımcıların bir olgunun ortak anlamına ilişkin açıklamalarına odaklanır (Creswell, 2007). Bu bağlamda fenomenoloji araştırmalarının bilinen ancak tam olarak anlaşılmayan olgulara odaklandığı belirtilmektedir (Tekindal & Uğuz Arsu, 2020). Bu çalışmada incelenen fenomen ise üniversitelerde liderlik pozisyonunda olmak ve karşılaşılan engellerin neler olduğudur. Bu bağlamda Türkiye ve Azerbaycan'daki seçilmiş ikişer devlet

üniversitelerindeki kadın akademisyenlerin neden akademiye seçtikleri, akademiye yönetici olma nedenleri, akademiye karşılaştıkları zorlukları ve bu zorlukları yok etmek için alınması gereken önlemlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Türkiye’de Ankara, Azerbaycan’da Bakü ilinden her birinden ikişer devlet üniversitesinde akademiye yönetici pozisyonunda görev yapan 39 gönüllü kadın akademisyen oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede ilgili konuda bilgi ve tecrübeye sahip kişi veya grupların belirlenmesi ve seçilmesi bu sürecin bir parçasını oluşturur (Yağar & Dökme, 2018). Amaçlı örneklemin amaçlarından biri de seçilen ölçütün doğrudan çalışmanın amacını yansıtmasıdır. Buna göre ölçüt olarak “Üniversitelerde liderlik pozisyonunda olan akademisyen” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın kadın akademisyenleri kapsadığı göz önünde bulundurularak bu konudaki görüşlerinin alınması amacıyla sadece kadın akademisyenlerle görüşme yapılmıştır. Gizliliğin korunması amacıyla katılımcıların ve görev yaptıkları birimlerin adı gizli tutulmuş, bunun için temsili adlar kullanılmıştır. Temsili adlar rastgele seçilmiştir. Katılımcıların yaşadıkları ülke, yöneticilik pozisyonları, yöneticilik süresi, medeni durum ve yaş gibi demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.

Katılımcıların Demografik Özellikleri

<i>Katılımcılar</i>	<i>Yaşadığı Ülke</i>	<i>Yöneticilik Pozisyonu</i>	<i>Yöneticilik Süresi</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>Yaş</i>
Aliye	Türkiye	Anabilim Dalı Başkanı	1 yıl	Evli	53
Aydan	Türkiye	Birim Stratejik Plan Komisyonu Başkanı	4 yıl	Evli	45
Beyza	Türkiye	Anabilim/ Bilim Dalı Başkanı	6 yıl	Bekar	46
Ceyran	Türkiye	Rektör Danışmanı	3 yıl	Evli	57
Dilşad	Türkiye	Bölüm Başkanı Yardımcısı	2.5 yıl	Evli	45
Feride	Türkiye	Bölüm Başkanı	5 yıl	Bekar	54
Firuze	Türkiye	Enstitü Müdürü Yardımcısı	6 yıl	Bekar	47
Gülçin	Türkiye	Kurum Koordinatörü	1.5	Bekar	50
Hicran	Türkiye	Anabilim Dalı Başkanı	3 yıl	Bekar	60
Hüsniye	Türkiye	Anabilim/Bilim Dalı Başkanı	1 yıl	Bekar	51
Lütfiye	Türkiye	Enstitü Müdürü	1 yıl	Evli	54
İnci	Türkiye	Dekan	5 yıl	Evli	52
İrade	Türkiye	Anabilim Dalı Başkanı	12 yıl	Evli	51

Nübar	Türkiye	Enstitü Müdürü	5 ay	Bekar	52
Nezaket	Türkiye	Bölüm Başkanı	10 yıl	Evli	62
Naz	Türkiye	Anabilim Dalı Başkanı	8 yıl	Evli	46
Pelin	Türkiye	Anabilim/Bilim Dalı Başkanı	10 yıl	Evli	53
Rükiye	Türkiye	Bölüm Başkanı	8 yıl	Evli	49
Yıldız	Türkiye	Anabilim/Bilim Dalı Başkanı	10 yıl	Evli	58
Zarif	Türkiye	Dekan	16 yıl	Evli	57
Rahile	Azerbaycan	Bölüm Başkanı	23 yıl	Evli	61
Kumru	Azerbaycan	Dekan	9 yıl	Bekar	63
Gonca	Azerbaycan	Bilimsel Sekreter	3 yıl	Bekar	46
Pakize	Azerbaycan	Bölüm Başkanı	2 yıl	Evli	37
Nazlı	Azerbaycan	Uzmanlık Başkanı	1 yıl	Evli	44
Mesme	Azerbaycan	Uzmanlık Başkanı	1 yıl	Evli	53
Lale	Azerbaycan	Bölüm Başkanı	9 yıl	Evli	59
Kevser	Azerbaycan	Departman Başkanı	6 yıl	Evli	45
Gül	Azerbaycan	Departman Başkanı	2 yıl	Evli	43
Jale	Azerbaycan	Dekan	2 yıl	Bekar	52
İnare	Azerbaycan	Departman Başkanı	1 yıl	Evli	32
Hacer	Azerbaycan	Bilimsel Sekreter	2 yıl	Bekar	42
Gülay	Azerbaycan	Departman Başkanı	5 yıl	Evli	50
Fidan	Azerbaycan	Dekan	1 yıl	Evli	56
Emine	Azerbaycan	Bölüm Başkanı	2 yıl	Evli	57
Dünya	Azerbaycan	Bölüm Başkanı	4 yıl	Evli	62
Çiçek	Azerbaycan	Bölüm Başkanı	1 yıl	Evli	45
Arzu	Azerbaycan	Departman Başkanı	4 yıl	Evli	44
Ceyla	Azerbaycan	Departman Başkanı	2 yıl	Evli	43

Katılımcıların çoğu 40-65 yaş grubu aralığındadır. Medeni durumu evli olan katılımcılar sayıca çoğunluk oluşturmaktadırlar. Genel itibari ile orta düzey yöneticilik yapan kadın akademisyenlerle görüşme yapılmıştır.

3.3. Verilerin Toplaması ve Araçları

Fenomenolojik desende yürütülen bu çalışmada verilerin toplanması için görüşme tekniği kullanılmıştır. Çalışma grubunun belirlenmesi ve gerekli yasal izinlerin alınmasının ardından akademisyenlere iletişime geçilmiş, araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgi verilerek görüşme için randevu alınmıştır. Katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı bu çalışmada görüşme yüz yüze yapılmıştır. Belirlenen randevu gününde ve saatinde görüşmeyi kabul eden akademisyenlerle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Bir görüşme yaklaşık olarak 30-40 dakika sürmüştür. Görüşme soruları her bir katılımcıya araştırmacı tarafından aynı sözcüklerle ve aynı anlamı çağrıştıracak tonlamalarla yönlendirilmiştir. Görüşmeden önce katılımcılara not tutmaları için kalem kâğıt verilmiş, araştırmacı konuşmaları kaydetmek için gerekli hazırlıkları yapmış, katılımcının onayı alındıktan sonra ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Kayıt altına alınan her bir görüşmeden elde edilen veriler araştırmacı tarafından dinlenerek Word dosyası şeklinde bilgisayar ortamında yazılmıştır. Çalışmada

araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu üç eğitim yönetimi uzmanının görüşlerine sunulmuştur. Bir eğitim yönetimi uzmanı görüşme formuyla ilgili çalışmaya politik gerekçe oluşturmanın daha iyi olacağı dönütünü vermiştir. Bir diğer eğitim yönetimi uzmanı ikinci soruyla ilgili *“Aslında ilk olarak destekleyici faktör olup olmadığını soralım. Eğer varsa ne olduğunu sormak daha iyi olabilir.”* şeklinde geri dönüş vermiştir. Uzmanların görüşleri ve dönütleri neticesinde gerekli düzeltmeler yapılmış ve görüşme formuna son hali verilmiştir. Görüşme soruları hazırlanmadan önce araştırma konusu ile ilgili alanyazın taraması yapılmış, konunun kavramsal çerçevesi oluşturulmuş, görüşme sorularının ilgili alanyazınla örtüşmesi ve araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmesi sağlanmıştır. Görüşme formunda aşağıdaki sorular yer almaktadır;

1. Kadın akademisyen olarak sizi akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç nedir? Lütfen nedeniyle birlikte açıklayınız.
2. İçinde bulunduğunuz sistem bağlamında akademide kadın liderliğini destekleyen ne tür faktörler olduğunu düşünüyorsunuz?
3. Akademide kadın liderliğini güçlendirmek için neler yapılabilir?
4. İçinde bulunduğunuz sistem bağlamında akademide kadın liderliğinin önünde ne tür engeller olduğunu düşünüyorsunuz?
5. Kadın liderliği önündeki engellerin aşılabilmesi için neler yapılabilir?

3.4. Veri Analizi

Nitel araştırma yaklaşımı ile tasarlanan çalışmalar genellikle fenomenleri derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Üniversitelerde yönetici pozisyonunda akademisyen olarak çalışan kadınların iş yaşamında karşılaştıkları zorlukları, o engellerle nasıl başa çıkılması gerektiğini amaçlayan bu çalışmada veri toplama amacıyla katılımcılarla görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerden elde edilen verilerin içeriğini analiz etmek amacıyla da özellikle metin içeriğindeki bağlamsal özelliklere odaklanmayı gerektiren içerik analizi tekniğine başvurulmuştur. İçerik analizi, bir metindeki değişkenleri ölçmek amacıyla, sistematik tarafsız ve sayısal olarak yapılan analizdir (Wimmer ve Dominick, 2000). Araştırmacı tarafından dinlenerek Word dosyası şeklinde bilgisayar ortamında yazılmış her bir görüşme verileri bağımsız olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda her katılımcıdan elde edilen veriler araştırmacılar tarafından ayrı ayrı ve tekrarlı olarak incelenmiştir. Detaylı okunduktan

sonra veriler uygun kodlara ayrılmış, kodlar da ortak kategori altında toplanmıştır. Son olarak da bulgular yorumlanmıştır. Bulgular aktarılırken ilgili katılımcıların doğrudan görüşleri alıntılanarak araştırma raporunda yer almıştır. Ayrıca literatürdeki kavramsal ve kuramsal boyutları incelenerek bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Akademik literatürde, nitel araştırmaların kalitesini artırmak için kullanılan temel kriterler geçerlik ve güvenirlik olarak belirtilmektedir. Guba ve Lincoln (1982), bu kriterleri inandırıcılık, aktarılabilirlik, güvenilebilirlik ve onaylanabilirlik olarak sıralamaktadırlar. Araştırmanın inandırıcılığını sağlamak için araştırmacı, çalışmanın yapıldığı ortamda bulunmuş, veri toplamak için yeterli zaman ayırmış ve katılımcıları dikkatle gözlemlemiştir. Araştırmanın sonuçlarının aktarılabilirliğini artırmak için örneklemin nasıl seçildiği açıkça ifade edilmiş, katılımcılara ilişkin detaylara yer verilmiştir. Güvenirliği artırmak için ise uzman desteğine alınmış, kapsamlı literatür taraması sonucunda görüşme soruları yapılandırılmış ve uzman görüşleri sonucunda görüşme formunun nihali hali verilmiştir. Son olarak, araştırmacı, önyargıları azaltmak amacıyla araştırma süreci boyunca düzenli olarak literatür taraması yapmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde Türkiye ve Azerbaycan’da kadın akademisyenlerin karşılaştıkları zorluklar ve bu zorluklarla nasıl başa çıktıkları üzerine gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analizinden elde edilen bulgular sunulmuştur. İlgili bulgular beş ana kategori altında toplanmıştır. Bu ana kategoriler; “Kadınları akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç”, “Akademide kadın liderliğini destekleyen faktörler”, “Akademide kadın liderliğini engelleyen faktörler”, “Akademide Kadın Liderliğini Desteklemek İçin Yapılması Gerekenler” ve “Akademide Kadın Liderliğinin Önündeki Engellerin Aşılabilmesi İçin Yapılması Gerekenler” olarak belirlenmiştir. Elde edilen verilerin karşılaştırılması amacıyla her iki ülke verileri ayrı ayrı tablolar şeklinde raporlandırılmış, her alt problemin sonunda genel karşılaştırmalar yapılmıştır.

4.1. Birinci Alt Problem

Tablo 2.

“Kadınları akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç” ana kategorisine ilişkin Türkiye verileri

KATEGORİ	KOD	KATILIMCI	SAYI
	<i>Bireysel İstek</i>	Aydan, Rukiye, Dilşad, Firuze, Hicran, Hüsnüye, Nezaket, Zarfif	8
	<i>Meslekle Özdeşleşme</i>	Aydan, Ceyran, İnci, Aliye, Lütüfiye, Nübar	6
	<i>Bireysel Motivasyon</i>	Aydan, Ceyran, Gülçin,	3
	<i>Akademik Başarı,</i>	Rukiye, Beyza	2

<i>İçsel Motivasyon</i>	<i>Öğrenme Merakı</i>	Feride	1
	<i>Kendini Akademik Alanda Geliştirme İsteği</i>	İnci	1
	<i>İdealist Bakış Açısı</i>	Rukiye	1
	<i>Tanınırlık</i>	Nübar	1
<i>Dışsal Motivasyon</i>	<i>Rol Model</i>	Gülçin, Naz, Beyza, Nezaket	4
	<i>Havali</i>	Pelin	1
	<i>Danışman Yönlendirmesi</i>	İrade	1
<i>Aile</i>	<i>Aile Yönlendirmesi</i>	Ceyran, Feride, Gülçin, Yıldız, Beyza,	5
	<i>Ailenin Eğitime verdiği önem</i>	Naz	1
	<i>Aile Desteği</i>	Aliye	1
<i>Tesadüf</i>	<i>Tesadüf</i>	Beyza	2
<i>Zorunluluk</i>	<i>Koşul Mecburiyeti</i>	İrade	1

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların “Kadınları akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç nedir?” sorusuna Türkiye verilerine göre verdikleri cevaplara göre 16 kod belirlenmiştir. Belirlenen kodlar 5 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 8’i yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 7 kod ise 2-8 katılımcıyı temsil etmektedir. “Kadınları akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç nedir?” sorusunun kod dağılımına bakıldığında “Bireysel İstek” kodunun en fazla vurgulandığı görülmektedir (f:8).

Kategori 1: İçsel Motivasyon

Tablo 2 incelendiğinde “İçsel Motivasyon” kategorisinde toplamda 8 kod belirlenmiştir. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Bireysel İstek” (f:8) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise; “Meslekle Özdeşleşme” “Bireysel Motivasyon”, “Akademik Başarı”, “Öğrenme Merakı”, “Kendini Akademik Alanda Geliştirme İsteği”, “İdealist Bakış Açısı” ve “Tanınırlık” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların 4’ü yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Bireysel İstek. Katılımcıların akademik kariyer yapmaya kendilerinin karar verdiğini, kendi tercihleri olduğunu tanımlamak için kullanılan bir koddur. “İçsel motivasyon” kategorisinde frekans dağılımına göre en çok kullanılan kod olmuştur. Toplam sekiz katılımcı bu kodu ifadelerinde belirtmiştir.

Aydan Hanım mesleği kendi seçimi olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir: *“Mesleği seviyordum o yüzden. Kendim yani bir özel, içten gelen bir şey”*

Matematik hocası olan Firuze Hanım: *“Matematiği sevmem. Tamamen kendi isteğim”* diyerek kendini ifade etmiştir.

Hicran Hanım kariyere başlama sebebini: *“Kendim, İlk araştırma görevlisi olmaya karar verdiğimiz zaman akademik kariyer de yapmak tabii ki peşinden geldi.”* şeklinde dile getirmiştir.

Akademik kariyer yapma planını tamamen kendisi oluşturan Hüsniye Hanım: *“Kendim istedim. Zaten birinci sınıfta ben doktora yapacağım, akademik kariyer yapacağım diyordum.”* diye ifade etmiştir.

Nezaket Hanım ise ifadelerini şu şekilde dile getirmiştir: *“O benim isteğimdi. Okuduğum üniversiteden mezun olduktan sonra burada hoca olmak benim seçimimdi yani.”*

Meslekle Özdeşleşme. Katılımcıların bu mesleğin onlar için en uygun meslek olmasını, severek çalıştıkları bir alan olduğunu ifade etmek için belirlenen koddur. Frekans dağılımı olarak bu kategorinin ikinci çok kullanılan kodudur. Belirlenen bu kod altı katılımcıyı temsil etmektedir.

Akademiye sevmeye sebebini yeni şeyler üretmek, öğrenci yetiştirmek olduğu söyleyen Nübar Hanım düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir:

“Ben şey seviyorum akademi bir şeyler üretmeyi seviyorum. Öğrenci yetiştirmeyi seviyorum, ders anlatmayı seviyorum. Tabi ki gönül işi yani yoksa gerçekten zor bir iş. Hem işte araştırma yapmayı seviyorum araştırma bir şeyim değil yani yenilik yapmayı seviyorum. O yüzden akademisyenlik hoşuma gidiyor aslında.”

Çalışkanlığının esas etken olduğunu, bu yüzden akademide kalmak istediğini söyleyen Lütfiye Hanım düşüncelerini: *“Yani ben sürekli ders çalışmayı, okumayı, öğrenmeyi ve öğretmeyi seviyordum. O yüzden tam bana göre diye düşündüm.”* şeklinde söylemiştir.

Ceyran Hanım akademinin sevmeyen yapılması zor bir iş olduğunu söylemiştir. Onun düşüncelerine göre akademide 24 saat süren bir mesai çalışıyorlar. O yüzden sevilerek yapılması gereken bir iş olduğunu düşünen Ceyran Hanım, düşüncelerini şöyle ifade etmiştir;

“Çünkü akademisyen olduğunuz zaman mesai saatleri içinde çalışmıyorsunuz. Araştırma yapmamız gerektiği için bu araştırmayı şu an ki şartlarda özellikle de evde verebilirsin kütüphanede de yapabilirsin ya da bir kafede yapabilirsin.”

İnternet üzerinden çalışıyor olduğumuz için ama bu mesai ile maalesef ki bitmiyor. Sabah belli bir saatte başlayıp akşam belli bir saatte bitmiyor. Bu mesaimiz bizim 24 saat süren bir mesai. Çünkü bu iş sevilmeden yapılacak bir iş değil. Kesinlikle sevmen gerekiyor. Evet babamın isteği ile başladım ama sonradan benim çok hoşuma gitti. İşimi çok seviyorum.”

Bireysel Motivasyon. Akademiyi seçmek ve orada ilerlemek için bu gibi motive edici faktörleri olan katılımcıların düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir kod olmuştur. Belirlenen bu kod sayıca üç katılımcıyı temsil etmektedir.

Aydan Hanım akademik kariyeri seçme sebebinin akademik açıdan ailesinden bir adım önde olma isteği olduğunu, böyle olursa yalnız ülkenin ve kendisinin gelişeceğini düşünmektedir. Aydan Hanım fikirlerini şu şekilde ifade etmiştir.

“Eğitim fakültesinde okumuştum. Anne babam öğretmendi. Gelişmişlik açısından ailemden bir adım önde olmam gerektiğine inanıyordum yani ailemizden bir adım öne gitmezsek kendimizin ve ülkemizin yerinde sayacağını tahmin ediyorum, öyle düşünüyorum. Üniversitede kalmayı tercih ettim bilimle uğraşırsam ülkeme daha faydalı olurum diye düşündüm. O yüzden akademiyi tercih ettim.”

Gülçin Hanım akademiyi seçme sebeplerinden birinin de gençlerle çalışmak olduğunu, bunun onu motive ettiğini belirtmiştir. Gülçin Hanım sözlerini şöyle ifade etmiştir; *“...eczacılık fakültesini bitirdikten sonra yaptığım iş yine yüksek lisansa başlamak oldu. Yüksek lisansa başlayınca ailem dedi ki sen burada kal akademik yaşamda ol. Sonuç olarak öğrencilerle gençlerle bir arada olmayı sürekli dinamik bir yapı içinde olmayı da seviyorum.”*

Akademik Başarı. Çalışkanlığın ve akademik başarının bu alanı seçmek için bir sebep olduğunu söyleyen katılımcıların düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Belirlenen bu kod sayıca iki katılımcıyı temsil etmektedir.

Rukiye Hanım, okul zamanlarından başarılı öğrenci olduğunu, üniversiteye başladığını zaman da tek hedefinin üniversitede kalmak olduğunu belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Ben ilkokuldan itibaren hep başarılı bir insandım. Çalışkan bir öğrenciydim. Her zaman dereceyle mezun oldum ve üniversiteye başladığımda da tek hedefim akademisyen olmaktı. Eğitim fakültesini kazandım. Anlatmayı öğretmenliği çok seviyorum.”*

Öğrenme Merakı. Kendini Akademik Alanda Geliştirme İsteği. İdealist Bakış Açısı. Tanınırlık. Belirlenen bu kodların her biri sayıca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Kodların her biri katılımcıların ifadelerinden çıkarımlar yaparak araştırmacı tarafından belirlenmiştir.

Feride Hanım mesleği seçme sebebini şu şekilde ifade etmiştir; “*Öğrenme merakı ve isteği, ailenin isteği, daha önce öğretilirdim, lisedeki öğretmenliğimin beni yeterince tatmin etmemesiydi.*”

Aynı şekilde İnci Hanım da akademik kariyer yapmayı seçme sebebini kendini alanda geliştirme isteği olduğunu, akademinin onu severek yapanlar için geniş kapılar açtığını söylemiştir ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir;

“Mesleğimi çok sevmemdi ve akademik açıdan da ilerlemeyi yani kendimi daha çok geliştirmeyi istediğim için. Sevdiğim bir anabilim dalında zaten akademik kariyerimi sürdürüyordum. Akademinin özellikle bu işi severek yapanlar için önünde çok farklı kapılar açıldığını düşünüyorum. Yurt dışıyla temasının daha çok olması gibi ama bu da bir tercih meselesi tabii her akademisyenin yurtdışı iş birliği çok iyi oranda değil.”

Akademik tanınırlığın onun esas motive eden faktör olduğunu dile getiren Nübar Hanım fikirlerini şöyle ifade etmiştir; “*Hem yeni öğrenciler yetiştiriyoruz onları eğitiyoruz hem değerli çalışmalar yapıyoruz sonra yaptığımız çalışmaların dünyadan atıflar alması. Gerçekten gurur verici oluyor. Bu durum tanınırlığınızı da gösteriyor.*”

Kategori 2: Aile

Kadınların akademik kariyeri yapmalarındaki sebebini aile faktörü olduğunu belirten katılımcıların ifadelerinden alınan kodlar bu kategori altında toplanmıştır ve 3 koddan oluşmaktadır: “Aile Yönlendirmesi”, “Ailenin Eğitime Verdiği Önem” ve “Aile Desteği”. Frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Aile Yönlendirmesi” (f:5) olduğu belirlenmiştir. Diğer 2 kod ise yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Aile Yönlendirmesi. Anne, baba ya da ailesinin kariyer yönlendirmesini söyleyen katılımcıların fikirlerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Belirlenen kategoride frekans dağılımına göre en çok kullanılan koddur. Toplam beş katılımcı bu kodu ifadelerinde belirtmiştir.

Ceyran Hanım akademiye başlama sebebini babasının isteği olduğunu sonrasında ama kendisinin de bu işi sevdiğini söylemiştir. Ceyran Hanım düşüncelerini şu sözlerle ifade etmektedir; “*Benim akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç en başta babamdı. Yani babam akademisyen olmamı çok istiyordu. Onun isteği doğrultusunda başladım ama sonradan da çok sevdim.*”

Yıldız Hanım da aynı şekilde akademiye babasının isteği ile geldiğini söylemiş ve soruya; “*Babam*” yanıtını vermiştir.

Yıldız Hanımla aynı sebepten akademiye başladığını söylemiş Beyza Hanım, babasının yönlendirmesi ile başladığını şu sözlerle ifade etmiştir: “*Benim akademik kariyere başlamam birazcık tesadüfi bir şekilde oldu. Yani şöyle oldu ben benim babam üniversitede hocaydı ve üniversitede kalmamı çok istiyordu. Bunun iyi bir kariyer olduğunu düşünüyordu.*”

Gülçin Hanım genel olarak üniversite bölümünü ailesinin isteğine göre yazdığını sonrasında ailesi istedi diye akademide kaldığını şöyle ifade etmiştir; “*Eczacılığı seçmemde de onlar dediler ki “kendi işinin patronu ol. Bir eczanen olsun.” ama benim eczacılık fakültesini bitirdikten sonra yaptığım yüksek lisansa başlamak oldu. Yüksek lisansa başlayınca da dediler ki “sen burada kal akademik yaşamda ol.”*”

Ailenin Eğitime Verdiği Önem. Naz Hanım’ın ifadesinden alınan, ailenin eğitim durumunun, eğitime verdiği değerin mesleği seçmekte bir etken olduğunu belirtmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur.

Naz Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir; “*Çünkü biz 4 kardeşiz hepimizin yüksek lisans yaptık., ailemizin eğitim seviyesi yüksek. Onun için yüksek lisans, doktora yapmak bizim için doğal bir şey, ilkokul ortaokul lise gibi.*”

Aile Desteği. Bir katılımcıyı temsil eden, aile desteğinin akademinin zorlukları ile başa çıkmada çok büyük etkisi olduğunu ifade eden katılımcının ifadesinden üretilen bir koddur.

Aliye Hanım akademin zorlayıcı tarafının maaş faktörü olduğunu bunu da ailesinin desteği ile aştığını söylemiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir; “*Ailemin çok desteği vardır. Bizim alanda bence en önemli problem maaşların düşük olmasıdır. Ama ailenizin desteği olursa bu durum sizin için çok büyük bir sorun olmuyor. Ailem beni akademisyenlik için destekledi ve yönlendirdi.*”

Kategori 3: Dışsal Motivasyon

Katılımcıların akademik kariyer yapmalarına sebebin dış faktörler olmasını, belirli insanların yönlendirmesi ve yahut rol modelliği sebebinden başlamaları gibi durumlar bu kategori altında toplanmıştır. 3 koddan oluşmaktadır; “*Rol Model*”, “*Danışman Yönlendirmesi*” ve “*Havali*”. Frekans dağılımı bakımından “*Rol Model*” kodu dört katılımcıyı, “*Danışman*

Yönlendirmesi” ve “Havalı” kodu bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Rol Model. Katılımcıların aileden ya da iş hayatlarından gördükleri rol modeller sebebinden akademik kariyer yapmaya karar vermelerini anlatan bir katılımcının ifadesinden üretilen bir koddur. Frekans dağılıma göre kategorideki en fazla katılımcıyı kaplayan koddur. Dört katılımcıyı temsil etmektedir.

Rol modelinin ablaları olduğu ifade eden Naz Hanım, ablalarının onun için pozitif bir rol model olduklarını, daha ortaokuldayken ablalarından görüp kendisi için akademik bir harita çizdiğini söylemiştir. Naz Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir;

“Ben üniversite üçüncü sınıfta karar verdim akademisyen olmaya. Hangi alanda yüksek lisans doktora yapacağım konusunda kendime bir yol haritası çizdim. Gerçekten de o yolda gittim. Neden akademi yolunu seçtim çünkü önümde de örneklerim vardı. Ben evin üçüncü kızıyım. Benim ablalarım da akademisyen. Önümde pozitif rol modeller olduğu için daha ortaokuldayken yüksek lisans, doktora nedir her şeyi biliyordum zaten. Dolayısıyla hani nasıl ortaokuldan sonra liseye geçmek doğal bir şeydir? İşte aynı şekilde benim için de üniversite bittikten sonra yüksek lisans, doktora yapmak doğal bir şey.”

Naz Hanımla aynı düşüncelerde olan Gülçin Hanım da rol modelinin ailesinden olduğunu, onların etkisi ile akademik kariyer yapma isteğinin yarandığını söylemiştir. Gülçin Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir;

“Benim annem babam öğretmendi. Öğretmen olunca evinizin içinde sürekli kitaplar var, sürekli kendini geliştirmek söz konusu. Babam örneğin öğretmenken hukuk fakültesini kazanıp hukuk okudu işte ODTÜ’de tez hazırladı. Hep bunları akşamları yapardı. İşte tez yazardı, ders çalışırdı dolayısıyla evimizde hep bu tarz akademik çalışmalar vardı.”

Babasının hoca olduğunu ve rol model olarak onu örnek aldığını belirten başka bir katılımcı, Beyza Hanım ise sözlerini şöyle ifade etmiştir; *“Benim akademik kariyere başlamam birazcık tesadüfi bir şekilde oldu. Yani şöyle oldu ben benim babam üniversitede hocaydı ve üniversitede kalmamı çok istiyordu. Bunun iyi bir kariyer olduğunu düşünüyordu.”*

Nezaket Hanım kendi hocalarını rol model olarak gördüğünü söylemiş ve şu şekilde ifade etmiştir; *“Okuduğum üniversiteden mezun olduktan sonra burada hoca olmak benim seçimimdi. İhtisas süresince de hocalarım benim rol modellerim oldu.”*

Havalı. Başladığı ilk yıllarda akademik kariyerin ne olduğu ile ilgili çok bir fikri olmayan Pelin Hanım, olayların tesadüfi bir şekilde başladığını, ilk başta akademiye statü olarak havalı bulduğu için seçtiğini söylemiş ve şu şekilde ifade etmiştir;

“Aslında bir güç olmadı tesadüf diyeyim. Ben bilmiyordum ne olduğunu. Havalı geliyordu araştırma görevlisi olmak ve oldum. Benim zamanımda benim örnek alabileceğim bir araştırma görevlisi de yoktu önümde, evet hocalar var profesörler vardı ama hani araştırma görevlisi olmak ne demek bilmiyordum sadece üniversiteye giriyorsun üniversitede hoca oluyorsun bu havalı geldiği için yaptım.”

Kategori 4: Tesadüf

Akademik kariyer seçiminin tesadüfi bir şekilde geliştiği durumlar bu kategori altında toplanmıştır. Aynı isimli tek koddan oluşmaktadır. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örnek aşağıdaki şekildedir:

Aile yönlendirmesi ile akademide kalmaya karar veren Beyza Hanım, daha sonra gelişen olayların tamamen tesadüfi bir şekilde geliştiğini biraz da akademik başarının etkisi ile akademik kariyerine başladığını ifade etmiştir;

“Ben ilk başta çok fazla hevesli değildim ama sonra ben okulu iyi bir derece ile bitirdim. Okul ikincisiydim, ortalamam çok yüksekti. O zaman böyle herkes iş bulmadan önce ‘ya bir de yüksek lisansa başvurayım her ihtimale karşı’ falan diye düşünüyordu. Ben de öyle yüksek lisansa başvurdum ve kazandım. Sonradan da tesadüfen asistanlık sınavı açıldı Ona girmeye karar verdim. Hatta dediler ki “bu sınava alınacak başka birisi var hiç boşuna girme”. Ama bir şekilde ben kazandım ve biraz öyle tesadüfi oldu. Çok planlanmış bir şekilde olmadı. Aklımda vardı ailemle de olduğu için ama öyle çok planlı değildi. Lisans öğrencisiyken ben asistan olacağım gibi bir kariyer planım motivasyonum yoktu.”

Kategori 5: Zorunluluk

Bulunduğu ortama bağlı olarak akademiye seçmek zorunda kalmış katılımcıların durumu bu kategori altında toplanmıştır. İrade Hanım’ın ifadesinden üretilen bir kod olan “Koşul Mecburiyeti” kodundan oluşmaktadır.

İrade Hanım eş durumuna bağlı olarak, akademik kariyeri seçtiğini aslında çalışmak isteği alanın farklı olduğunu söylemiştir ve şu şekilde ifade etmiştir;

“Benim aslında akademisyen olmak gibi bir niyetim yoktu. Tıp doktoruyum. Uzmanlık alanımdan dolayı da hem muayenehane açabiliyordum hem laboratuvar açabiliyordum ama eşim Ankara dışına çıkmak istemedi. Ama ben Çukurova bölgesi civarı düşünüyordum. Eşim çıkmak istemedi danışmanım da

dedi ki sen dışarıda hizmet sektöründe harcanırsın, senin akademisyen olman lazım dedi. İşte başka bir üniversitede o dönem başladım.”

“Kadınları akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç” ana kategorisine ilişkin Türkiye verilerine baktığımız zaman Türkiye’deki görüşme yapılan kadın yöneticilerin akademik kariyer yapma sebeplerinin daha çok kendilerinin bireysel isteği olduğunu görmekteyiz.

Tablo 3.

“Kadınları akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verileri

KATEGORI	KOD	KATILIMCI	SAYI
İçsel Motivasyon	Bireysel İstek	Emine, Gülay, İnare, Kevser, Rahile	5
	İş Yerinde Aktif Olmak	Gülay, Lale	2
	Meslekle Özdeşleşme	Pakize, Rahile	2
	Yaratıcılık	Kevser	1
	Dünya Görüşü	Kevser	1
	Bireysel Tercih	Gülay	1
Dışsal Motivasyon	Rol Model	Arzu, Hacer, Pakize, Lale, Rahile	5
	Çevrenin Eğitime Verdiği Önem	Çiçek	1
	Üniversite İklimi	Hacer	1
	Devlet Desteği	Jale	1
Aile	Aile Desteği	Dünya, Emine, İnare, Mesme, Nazlı, Kumru	6
	Ailenin Eğitime Verdiği Önem	Arzu, Çiçek, Dünya, Jale, Nazlı	5
	Aile Yönlendirmesi	Fidan, Mesme, Gonca	3
	Ailenin Mesleğe Bakış Açısı	Ceyla	1
Zorunluluk	Koşul Mecburiyeti	Kumru	1

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların “Kadınları akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç nedir?” sorusuna Azerbaycan verilerine göre verdikleri cevaba göre 16 kod belirlenmiştir. Belirlenen kodlar 4 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 8’i yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 7 kod ise 2-6 katılımcıyı temsil etmektedir.

“Kadınları akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç nedir?” sorusunun kod dağılımına bakıldığında “Aile Desteği” kodunun en fazla vurgulandığı görülmektedir (f:6).

Kategori 1: İçsel Motivasyon

Tablo 3 incelendiğinde “İçsel Motivasyon” kategorisinde toplamda 6 kod belirlenmiştir. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Bireysel İstek” (f:5) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise; “İş Yerinde Aktif Olmak”, “Meslekle Özdeşleşme”, “Yaratıcılık”, “Dünya Görüşü” ve “Bireysel Tercih” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların 3’ü yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar neticesinde belirlenen kodların bazıları aşağıdaki şekildedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Bireysel İstek. Katılımcıların akademik kariyer yapmaya kendilerinin karar verdiğini, kendi tercihleri olduğunu tanımlamak için kullanılan bir koddur. “İçsel Motivasyon” kategorisinde frekans dağılımına göre en çok kullanılan kod olmuştur. Toplam beş katılımcı bu kodu ifadelerinde belirtmiştir.

Gülay Hanım: “*Bunu kendim seçtim, kimse bana tavsiyede bulunmadı*” diyerek akademik kariyere başlama sebebinin bireysel istek olduğunu belirtirken, Emine Hanım “*kendi arzum*”, Fidan Hanım ise “*kendi çabam, arzum*” diyerek düşüncelerini ifade etmişler.

İş yerinde aktif olmak. Üniversitede aktif oldukları için üst yönetimini dikkatini çekmiş ve yönetime getirilen katılımcıların söylediklerini tanımlamak için bir katılımcının ifadesinden üretilen koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

İş yerinde aktif olmanın önemini söyleyen Gülay Hanım, yöneticilik pozisyonuna da bu yolla geldiğini belirtmiştir. Gülay Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Üniversitede aktif olduğum için yönetimin dikkatini çektim ve beni bu göreve getirdiler.*”

Lale Hanım akademik kariyerde yükselmek için özel bir sebep olmadığını, sadece üniversitede günlük işlerini zamanında yaptığını ve aktif olduğunu bunun için yöneticilik pozisyonuna yükseldiğini söylemiştir. Lale Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Aslında kariyer yapmayı hiç düşünmedim. Sadece günlük işimi yapıyordum. Ve her zaman aktif oldum.*”

Meslekle Özdeşleşme. Katılımcıların akademiye seçme sebeplerinin küçüklükten beri içlerinde olan akademisyenlik mesleğine karşı sevgi olduğunu ifade etmek amacı ile araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Toplamda iki katılımcıyı temsil etmektedir.

Mesleğe başlama sebebinin küçüklükten gelen sevgi olduğunu söyleyen Pakize Hanım: *“Aslında çok küçük yaşlardan beri kendimi hep öğretmen olarak gördüm.”* diyerek düşüncelerini ifade etmiştir.

Aynı şekilde İngilizce hocası olan Rahile Hanım da küçük yaşlarından bu mesleği sevdiğini ve büyüdüğü zaman hoca olacağını bildiğini söylemiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kendimi tanıdığımdan beri İngilizce hocası olacağımı biliyordum.”*

Yaratıcılık. Dünya Görüşü. Bireysel tercih. Akademik kariyere başlamanın ve kariyer basamaklarında yükselmenin katılımcıların yaratıcılığı ve dünya görüşü ile alakalı olduğunu, aynı zamanda bireysel bir tercih olduğunu tanımlamak için Kevser Hanım’ın ifadesinden üretilen koddur. “Yaratıcılık” ve “Dünya Görüşü” aynı ifadeden alınmış 2 farklı kod olup bir katılımcıyı temsil etmektedir. “Bireysel İstek” de aynı şekilde bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Kevser Hanım onu akademik kariyer yapmaya yönlendiren gücün yaratıcılığı ve dünya görüşü olduğunu belirtmiş ve düşüncelerini kısa ve aydın şekilde şöyle ifade etmiştir: *“Kendim, yaratıcılığım, dünya görüşüm.”*

Kategori 2: Dışsal Motivasyon

Katılımcıların akademik kariyer yapmalarına sebebin dış faktörler olmasını, belirli insanların yönlendirmesi ve yahut rol modelliği sebebinden başlamaları gibi durumlar bu kategori altında toplanmıştır. 4 koddan oluşmaktadır: “Rol model”, “Çevrenin Eğitime Verdiği Önem”, “Üniversite İklimi” ve “Devlet Desteği”. Frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Rol Model” (f:3) olduğu belirlenmiştir. Diğer 3 kod ise yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Rol Model. Katılımcıların aileden ya da iş hayatlarından gördükleri rol modeller sebebinden akademik kariyer yapmaya karar vermelerini anlatan bir katılımcının ifadesinden üretilen bir koddur. Frekans dağılıma göre kategorideki en fazla katılımcıyı kaplayan koddur. Üç katılımcıyı temsil etmektedir.

Pakize Hanım küçüklükten beri öğretmenlerini rol model aldığını ve küçük yaşlarından öğretmenlik hayali olduğunu söylemiştir. Pakize Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: Aslında çok küçük yaşlardan beri kendimi hep öğretmen olarak gördüm. “Küçükken bile öğretmenlerimi rol model aldım. Kendimin de öğretmen olduğunu hayal ettim. Eve geldiğimde bir öğretmen gibi davrandım. O zamandan bu yana gelmiş olma ihtimalinin yüksek olduğunu hissediyorum.”

Arzu Hanım rol model onun teyzesi olmuş. Annesinin özellikle Arzu Hanım’ın teyzesi gibi olmasını istediğini söyleyen Arzu Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Annemin üniversite eğitimi var ama akademide kalmadı. Beni teyzem gibi olmaya teşvik etti. Teyzem Azerbaycan’daki tek fizik ve kimya profesörüdür. Teyzem benim motivasyon kaynağımdı. Okurken teyzemle birlikte yaşadım, gözlerimi açtım onu gördüm ve onunla devam ettim.

Rahile Hanım ilk mesleğe karşı ilgilinin onda küçükken dinlediği ingilizce bir şarkı ile başladığını daha sonra büyüyünce bu mesleği yapacağına karar verdiğini söylemiştir. Rahile Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Çok küçüklüğümde beri İngilizce’nin hayranıydım. 60’lı ve 70’li yıllardan bahsediyorum. O zamanlar bugünkü gibi internet yoktu, bugünkü gibi teknik araçlar yoktu. Sovyet döneminde yaşıyorduk ve küçükken "Yesterday" şarkısını dinlerdim ve çok severdim. O şarkıdan sonra ingilizceye bağlandım ve kesinlikle ve kesinlikle İngilizce öğretmeni olmak istediğime karar verdim.”

Çevrenin Eğitime Verdiği Önem. Çevresindeki eğitimli insanlardan etkilenen, çevresindeki okumuş insanların tavsiyeleri ile akademiye tercih eden Çiçek Hanım’ın ifadelerinden alınan, araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur.

Çiçek Hanım onu etkileyen faktörlerin akrabaları, çevresindeki diğer okumuş insanlar olduğunu söylemiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “Aile, çevre, akrabalar. Onlar okudular ve eğitim aldılar. Aynısını bana da aşıladılar.”

Üniversite İklimi. Hacer Hanım’ın: “Çevre diye bilirim. Ben Uygulamalı Matematik Fakültesi’nde okudum. Öncelikle ilk günden itibaren orada gördüğüm hocaların tavrını, oradaki atmosferi görene kadar akademik kariyer düşünmüyordum.” ifadesinden alınan bu kod, Hacer Hanım’ın üniversite ortamından, ikliminden etkilenerek akademik kariyer seçtiğini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenmiştir.

Devlet Desteği. Bir katılımcıyı temsil eden bu kod, akademik alanda ilerlemek için devlet desteği görmüş Jale Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenmiştir.

Jale Hanım için akademik hayata başlama sebebi ilk ailesi olsa da daha sonra devlet desteği ile devletin sunduğunu imkanlarla alanla ilerlediğini görmekteyiz. Jale Hanım sözlerini şu şeklide ifade etmiştir: “Önce aile desteği. Babam da bu alanda uzmandı. Daha sonra Haydar Aliyev'in desteğiyle Moskova'ya ücretsiz eğitim almaya gittim.”

Kategori 3: Aile

Kadınların akademik kariyeri seçmeleri yapmalarındaki aile faktörü bu kategori altında toplanmıştır ve 4 koddan oluşmaktadır: “Aile Desteği”, “Ailenin Eğitime Verdiği Önem”, “Aile Yönlendirmesi” ve “Ailenin Mesleğe Bakış Açısı”. Frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Aile Desteği” (f:6) olduğu belirlenmiştir. Daha sonra sırayla “Ailenin Eğitime Verdiği Önem” (f:5), “Aile Yönlendirmesi” (f:3) ve “Ailenin Mesleğe Bakış Açısı” ise bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Aile desteği. Hem kategorinin hem de sorunun frekans dağılıma göre en fazla kullanılan kodu olan aile desteği, akademik kariyer yapmak için ailelerinden destek almış katılımcıların ifadelerini tanımlamak için katılımcı ifadesinden üretilen koddur. Toplamda altı katılımcıyı temsil etmektedir. Bu kodda olan cevaplar genellikle kısa ve öz olmaktadır. Cevapların bazıları aşağıdaki gibidir.

Dünya Hanım bu soruya: “Ailem, hem ebeveynlerim hem eşim” diye yanıt vererek hem anne ve babasının hem de eşinin desteği ile akademik kariyer yapmaya karar verdiğini belirtmiştir.

Aynı şeklide Emine Hanım da sözlerini: *Aile desteği ve kendi arzum*” şeklinde ifade ederek kendi isteği ve ailesinin desteği ile akademik kariyer yapmaya başladığını belirtmiştir.

İnare Hanım yurtdışında doktora programı kazanmış bir katılımcıdır. İnare Hanım’ın düşüncelerine göre onun akademik kariyer yapmasında en büyük etki ve destekçisi onun eşidir. Eşinin desteğini özellikle vurgulayan İnare Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Ben ve ailem. Aile faktörü de önemli. Ve herkesin kendi kaderi vardır ama iyi bir eş aynı zamanda iyi bir şanstır. Eğer bugün eşim bana destek olmasaydı bu durumların üstesinden gelebileceğime inanmıyorum. Çünkü İsviçre'yi kazandın tamam ama diyebilirdi, otur çocuğuna bak, ne işin var orada. Ben maaşımı burada alıyorum. Ama o öyle söylemedi. Arabamızı sattık ve işten çıktık. Benimle beraber geldi.”

Nazlı Hanım da: “Ailem çok destek oldu.” diye düşüncelerini ifade ederek aile desteği ile akademik alana geldiğini söylemiştir.

Ailenin Eğitime Verdiği Önem. Ailelerinin eğitime önem verdiklerini söyleyen katılımların ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Frekans dağılıma göre ikinci (f:5) en fazla kullanılan koddur. Genelde katılımcılar tarafından “Aile Desteği” ile beraber kullanılmıştır.

Nazlı Hanım ailesinin eğitim seviyesinden ve ailesinin akademik kariyere önem verdiğinden bahsetmiş ve kendisinin de bu alanı seçmesinde büyük etken olduğunu söylemiştir. Nazlı Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Ailem çok destek oldu. Babam professor, annem ise kimya öğretmeni idi. Ailem çok destek oldu.”*

Jale Hanım’ın babasının da alanda uzman olması ailenin eğitime önemini açıkça gösteren bir durumdur. *“Önce aile desteği. Babam da bu uzmanlık alanında idi.”* diye düşüncelerini ifade eden Jale Hanım hem ailesinin desteğinin olduğunu hem de babasının da akademisyen olması ile ailesinin eğitime verdiğini önemi açıkça ifade etmiştir.

Aile Yönlendirmesi. Akademik kariyer yapmaya ailesinin yönlendirmesi ile başlamış katılımcıların ifadelerini tanımlamak amacı ile kullanılan araştırmacı tarafından belirlenen koddur.

Üç katılımcıyı temsil etmektedir.

Katılımcıların verdiği cevaplardan ailede özellikle babaların yönlendirmesi olduğunu görmekteyiz. Örneğin Mesme Hanım için de onu yönlendiren asıl etken babası olmuş ve babasının isteği üzerine öğretmenlik(hocalık) mesleğine başlamıştır. Mesme Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Asıl etken babam oldu. O da burada hocaydı. Öğretmenliğin bir kadın için her zaman en önemli iş olduğunu tavsiye etti. Ben başka bir alana gitmeyi istiyordum. Annem ve babamın ikisi de öğretmendi, ben de onların isteği üzerine öğretmen oldum.”

Aynı şekilde Fidan Hanım da babasının isteği ve yönlendirmesi ile alanı seçtiğini söylemiş ve şu şekilde ifade etmiştir: *“Ailem özellikle babam çok istiyordu benim hoca olmamı.”*

Akademisyenlik mesleğine ailesi tarafından yönlendirilen bir diğer katılımcımız olan Gonca Hanım da kendi mesleğinin avukat olmasına rağmen ailesinin yönlendirmesi ile akademiye başladığını belirtmiştir. Gonca Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Mesleğim gereği avukatım. Biraz muhafazakar bir ailem var. Yani 90'lı yıllara baktığımızda mesela hukuk fakültesine girme izni aldım ama diyelim ki yargı sistemine ve ya kolluk kuvvetlerine girmeme izin verilmiyordu. Aile tarafında

akademisyenlik mesleğine yönlendirildim. Ama pişman değilim, iyi ki bu alanı seçtim. Ailem bunun sebebi.”

Ailenin mesleğe bakış açısı. Azerbaycan’da toplumsal bir düşünce ile ilgili olan bu kod, öğretmenlik ve hocalık mesleğinin kadın için en iyisi olduğu düşüncesinden gelmektedir. Aileler için kız çocuklarının okulda ya da üniversitede çalışmanın onlar için en iyi seçim olduğunu tanımlamak amacı ile araştırmacı tarafında belirlenen bir koddur.

Toplumsal cinsiyet rolleri bakımından bazı mesleklerin kadın için olmadığı düşüncesinde olan aileler kendi kız çocuklarını daha çok öğretmenlik veya hocalık mesleğine yönlendiriyor. Ailede veya çevrede bu tür düşünceler olduğu için bazı kızlar kendi istedikleri mesleklerde çalışmıyorlar. Örneğin Ceyla Hanım kendisinin başka bir meslek arzuladığını ancak ailesinin akademisyenliğin onun için en iyisi olduğunu söyleyerek düşüncesini değiştirdiklerini söylemiştir. Ceyla Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Aslında bu alanda uzman olacağımı hiç düşünmemiştim. Ben daha çok orduda bir pilot ya da üniformalı bir alanda çalışmak istiyordum. Ancak mesele şu ki Azerbaycan’da bildiğiniz gibi kadınların bu tür yerlerde çalışması aile tarafından pek olumlu karşılanmıyor. Öğretmen olmam gerektiğini söylediler. Ve öğretmen oldum.”

Azerbaycan eğitim sisteminde “öğretmen” ve “hoca” diye ayrılmadığı için katılımcılar akademik alanda olsalar bile kendilerini öğretmen olarak isimlendirmişlerdir.

Kategori 4: Zorunluluk

Bulunduğu ortama bağlı olarak akademiye seçmek zorunda kalmış katılımcıların durumu bu kategori altında toplanmıştır. Kumru Hanım’ın akademik kariyer seçiminin isteyerek değil de içinde bulunduğu durumun mecburiyetinden olduğunu tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen “Koşul Mecburiyeti” kodundan oluşmaktadır.

Kumru Hanım akademik kariyere başlama sebebini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Ailem akademik bir aileydi. Annem üniversite hocasıydı. Ama annem bir üniversite hocası olarak bana hiçbir zaman üniversitede çalışmamı istemezdi. Öğretmen olmamı istemiyordu. Ben de öğretmen olmayı istemedim. Filozof olmak yeni şeyler yaratmak istiyordum. Bu yüzden eğitimimi bitirir bitirmez sadece elit çocukların okuduğu bir yerde ilk faaliyetime başladım. SSRİ 1991’de çöktüğünde, Moskova’nın şubelerinin de çöktüğünü söylememe gerek yok herhalde. Ve iş yerimin de kapatılacağını biliyordum. Daha sonra ağabeyim de üniversitede hocaydı. Akademik ortamımız çok fazla. Ağabeyim bu üniversitede çalışıyordu. Uzmanlık alanına uygun bir yerimiz var, istersen gel burada çalış, dedi ve ben öyle başladım.”

“Kadınları akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verilerine baktığımız zaman Azerbaycan’daki görüşme yapılan kadın yöneticilerin akademik kariyer yapma sebeplerinin daha çok ailelerinin desteği ile olduğunu görmekteyiz.

İlk alt probleme ilişkin bulgulara baktığımız zaman Türkiye ve Azerbaycan verilerini karşılaştırdığımızda ortak kategori ve kodların olduğunu hatta bunların çoğunluk oluşturduğunu görmekteyiz. İlk ortak kategori olan “İçsel Motivasyon” kategorisinden “Bireysel İstek”, “Meslekle Özdeşleşme” kodlarının, “Dışsal Motivasyon” kategorisindeki “Rol Model” kodunun, “Aile” kategorisindeki “Aile Yönlendirmesi”, “Aile Desteği”, “Ailenin Eğitime Verdiği Önem” kodlarının, “Zorunluluk” kategorisinde ise “Koşul Mecburiyeti” kodunun iki ülke için görülen ortak kod ve kategori olduklarını görmekteyiz. Tablo 2 ve Tablo 3’e baktığımız zaman her iki ülke verilerinde de kendinde en fazla kod biriktiren kategorinin “İçsel Motivasyon” olduğunu görmekteyiz. Verilere göre Türkiye’de kadınları akademik kariyer yapmaya yönlendiren gücün daha çok “Bireysel İstek”, Azerbaycan’da ise “Aile Desteği” olduğunu görmekteyiz.

4. 2. 2. İkinci Alt Problem

Tablo 4.

“Akademide kadın liderliğini destekleyen faktörler” ana kategorisine ilişkin Türkiye verileri

KATEGORİ	KOD	KATILIMCI	SAYI
Üniversite Koşulları	Rektör Desteği	Aydan, Nezaket	2
	Kadına İş Fırsatının Sunulması	Ceyran	1
	İş Yapma Fırsatı	Gülçin	1
	Kendini Gelişim İmkânı	Lütfiye	1
	Üst Yöneticilerin Kadınları Desteklemesi	Rukiye	1
Eşitlik	Pozitif Ayrımcılık Yok	Aliye, Beyza, Dilşad, Feride Firuze, İnci, İrade, Nübar, Yıldız, Hüsniye	10
	Cinsiyet Eşitliği	Hicran, Naz, Pelin, Zarif,	4
Kadınsal Faktör	Pozitif Ayrımcılık	İnci, Nezaket	2
	Kadınların Çoğunluk Olması	Naz	1
Motivasyon	Liderliğe Teşvik Etmek	İnci	1

	<i>Kadın Liderliğini Geliştirmeye Yönelik Yapılar</i>	İnci	1
<i>Devlet Politikası</i>	<i>Atatürk'ün Sunduğu Fırsat</i>	Gülçin	1
<i>Bireysel Faktör</i>	<i>Aile Desteği</i>	Ceyran	1
<i>Yasa</i>	<i>Süt izni</i>	Rukiye	1

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların “İçinde bulunduğunuz yükseköğretim sistemi bağlamında akademide kadın liderliğini destekleyen ne tür faktörler olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna Türkiye verilerine göre verdikleri cevaba göre 14 kod belirlenmiştir. Belirlenen kodlar 7 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 11’i yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 4 kod ise 2-9 katılımcıyı temsil etmektedir. “İçinde bulunduğunuz yükseköğretim sistemi bağlamında akademide kadın liderliğini destekleyen ne tür faktörler olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusunun kod dağılımına bakıldığında “Pozitif Ayrımcılık Yok” kodunun en fazla vurgulandığı görülmektedir (f:9).

Kategori 1: Üniversite Koşulları

Çalışma ortamında kadınlara sunulan destekler bu kategori altında toplanmıştır. Kategoride toplamda 5 kod belirlenmiştir. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Rektör Desteği” (f:2) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise: “Kadına İş Fırsatının Sunulması”, “İş Yapma Fırsatı”, “Kendini Gelişim İmkânı” ve “Üst Yöneticilerin Kadınları Desteklemesi” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen bu kodlar yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Rektör Desteği. Üniversitede kadın liderle özellik rektörün destek olduğunu düşünen katılımcıların düşüncelerini tanımlamak için katılımcı ifadesinden üretilen koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Aydan Hanım üniversite rektörünün kadınlara çalışma isteğini olumlu bulduğunu ve bunun kadın liderler için bir destek olduğunu ifade etmiştir. Aydan hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Rektör beyin tutumunun olumlu olduğunu düşünüyorum. Kadrosunda kadınları görmek istediğini dile getiriyor.*”

Nezaket Hanım üniversitede kadın yöneticilerin yeterince temsil edildiğini düşünen bir katılımcı olmuştur. Bunun sebebini ise ilk önce rektör desteğinin olması ile bağdaştırmıştır. Nezaket Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bir kere yönetsel açıdan her zaman kadın yöneticilerin desteklendiğini yani üniversitemizdeki yönetim sistemimiz özellikle de rektörlük açısından, dekanlık açısından desteklendiğini görüyorum. Örneğin şu anda bizim dekanımız kadın, yardımcıları da kadın, dekan yardımcıları da kadın yani fakülte olarak da kadın Anabilim Dalı başkanları oldukça yüksek oranda. O yüzden yönetsel olarak da destek var hem akademi tarafında hem de idari tarafta.”

Kadına İş Fırsatının Sunulması. Kadınların idari bir birimde çalışmaları için önce onlarla çalışmak isteyen insanların olması gerektiğini ve kadınlara bu fırsatın sunulması gerektiğini belirten Ceyran Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenmiş bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Ceyran Hanım kadın yöneticiler için en büyük desteğin onlarla çalışmak isteyen insanların olması olduğunu düşünmektedir. Kendi üniversitelerinde de bu desteğin olduğunu, kadınlara çalışma fırsatı sunulduğunu söyleyen Ceyran Hanım, sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Şöyle söyleyeyim ben 3 yıl enstitü müdürlüğü görevini sürdürdüm. Bu görevi bana yapmam teklif edildi, kabul edildim ve sürdürdüm. “Yönetici olarak çalışmak istiyorum” dediğiniz zaman bu yöneticiliği istiyorsunuz diye size vermiyorlar. Birtakım kurallar var, rektör isteyecek, YÖK onaylayacak veyahut rektör isteyecek enstitü müdürü atayacak gibi. Siz istesiniz de bunlara sahip olamıyorsunuz. Bir kere sizinle çalışmak isteyen kişiler olması gerek. Dolayısıyla istekle bu iş çözülüyor. Destekleyen faktörler dediğim gibi ilk bakışta düşündüğümüz zaman bir kadınla çalışmak isteyen bir yöneticinin olması gerekiyor. Bu yöneticinin isteği doğrultusunda size teklif geldiğinde kabul ediyorsunuz ve çalışıyorsunuz.”

İş yapma fırsatı. Yönetimde olan kadınların rahat bir şekilde kendi işlerini yapabilmelerinin onlar için bir destek türü olduğu söyleyen Gülçin Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Kadınların daha üst pozisyonlarda değil orta ve iş yoğunluğu daha fazla olan aşağı pozisyonlarda yöneticilik yaptıklarını düşünen Gülçin Hanım için destek, kadın yöneticilerin yapmak istedikleri işleri rahat bir şekilde hayata geçirmeleri ve üst yönetimle iletişim kolaylığı olduğu belirlenmiştir. Gülçin Hanım sözlerini şöyle ifade etmiştir:

“Kurullara, komisyonlara, koordinatörlüklerine yani alt yapıdaki biraz daha alttaki şeylere gittiğinizde iş yoğun işlerde kadınlar oldukça aktif ve onlara da olanak veriliyor. Yani bu konularda desteklediklerini düşünüyorum. Sonuçta bir şey yapmak istediğinizde bunu görüşüp yapabiliyorsunuz. Böyle bir kadın erkek ayrımını çok hissetmiyorum o anlamda.”

Kendini gelişim imkânı. Bir katılımcıyı temsil eden bir başka koddur. Üniversite içinde kadınların kendilerini geliştirmelerine yardım edecek etkinliklerin olmasını, bunun bir destek olduğunu tanımlamak amacı ile araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur.

Lütfiye Hanım üniversitelerindeki kadın yöneticilere desteğinin kendini gelişim imkânı sunan kadınlara yönelik seminerler olduğunu söylemiştir. Lütfiye Hanım düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir: “Üniversitemiz bünyesinde mesela kadına yönelik seminerler düzenleniyor. Onlar belki destek edici olabilir. Başka da öyle bir aklıma gelen bir faktör yok açıkçası.”

Üst yöneticilerin kadınları desteklemesi. Yöneticilik pozisyonlarına gelmeden önce doktora ve öğretim görevlisi zamanında kadınların üst yönetim tarafından desteklenmesini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur.

Kadınların doktora sürecinde çocuk sahibi olmaları durumlarında onları zorlamayacak şekilde çalıştırmak ve yahut çalışma planını üst yöneticisi ile birlikte çocuğa göre planlamak Rukiye Hanım için bir destektir. Bir katılımcıyı temsil eden bir koddur.

Kategori 2: Eşitlik

Tablo 4 incelendiği zaman “Akademide kadın liderleri destekleyen faktörler” ana kategorisine göre en fazla katılımcıyı temsil eden kodun (f:9) bu kategoride olduğunu görmekteyiz. Toplam 3 koddan oluşmaktadır: “Pozitif Ayrımcılık Yok”, “Cinsiyet Eşitliği” ve “Pozitif Ayrımcılığa Gerek Yok”. Bu kategori için belirlenen 1 kod yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Pozitif Ayrımcılık Yok. Kadın yöneticilere herhangi bir pozitif ayrımcılığın olmadığını belirten katılımcıların düşüncelerini tanımlamak için katılımcıların ifadesinden üretilen koddur. Frekans dağılımına göre hem “Eşitlik” kategorisinin hem de genel kategoriler içerisinde olan kodlardan en fazla kullanılanıdır (f:9).

İş yerinden desteklenmek için herhangi bir pozitif ayrımcılığın olmadığını belirten 9 katılımcının bazıları bu durumu eşitlikle bağdaştırırken bazıları ise bu durumu erkek hegemonyası ile eşit tutmaktadır. Aliye Hanım iş yerinden kadınlar için hiçbir pozitif ayrımcılığın olmadığını belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Destek olduğunu düşünmüyorum kadınlara yönelik. Destek nasıl mesela, ne olabilir? Kota gibi mi? Kadın kotaları olur mesela temsiliyetle ilgili, böyle bir şey yok.”

Beyza Hanım pozitif ayrımcılığın olmamasını ülke bağlamında ele almıştır. Yurt dışında kadına yönelik bazı politikaların olduğunu ama Türkiye genelinde bu politikaların olmadığını belirtmiştir. Bundan başka kadınların kendi üniversitelerinde yeterinde temsil edilmediğini düşünen Beyza Hanım düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

“Bence çok fazla öyle bir faktör yok. Ama yani Türkiye’de işler zaten pek öyle yurt dışındaki gibi de olmuyor herhalde. Sen kendi tezin için daha iyi bilirsin, başka ülkelerde işte yok kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının bir parçası olarak kadının temsiliyetine önem veriyorlar, kadınları yönetim kurulunun en az şu kadarı kadın olsun, yöneticilerimizin en az bu kadarı kadın olsun gibi birtakım politikaları oluyor. Bizim üniversitemizde dediğim gibi böyle politikalar yok. Yani kadınların yöneticilik konusunda özellikle bariz bir ayrımcılığa uğradıklarını düşünmüyorum. Ben aynı zamanda Senato’da senato üyesiyim. Senato’da da kadınların temsiliyeti var ama yani bence gerektiği kadar mı, gerektiği kadar yok. Yani rektör yardımcılarını düşünüyorum, rektör yardımcılarımız da çoğu erkek. Dolayısıyla, okulumuzda teşvik eden bir mekanizma yok.”

Pozitif ayrımcılığın olmamasını ülke kültürü ile ilişkili olduğunu düşünen bir diğer katılımcı, Feride Hanım da kendinin ve etrafında olan diğer kadınların pozitif bir ayrımcılık görmediğini, bu gibi durumların da Türkiye’de olmadığını belirtmiştir. Feride Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “Böyle bir faktör yok. Hani pozitif ayrımcılık yapılsın deniyor ama çok göstermelik o bir kişi 2 kişi için geçerli. Yoksa böyle bir şey Türkiye’de olduğunu zannetmiyorum ya da benim bildiğim kendini yakın çevremde yok.”

Pozitif ayrımcılığı ülke genelinde düşünen ve Türkiye kültüründe olmadığını düşünen bir diğer katılımcı, İnci Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “Burada yani kendi ülkemiz açısından çok büyük bir pozitif ayrımcılık olduğunu düşünmüyorum açıkçası, yani böyle bir lider tanımlaması yapıldığında.”

Firuze Hanım pozitif ayrımcılığın olmamasının sebebini eşitlik olduğunu belirtmiştir. Firuze Hanım için üniversitelerinde pozitif ayrımcılık yok ama kadın yöneticileri engelleyen herhangi engel de bulunamamaktadır. Firuze Hanım kendinden ve etrafından gördüklerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Destek yok ama köstek de yok. Ben bunu şey olarak görmüyorum kendi çevrem içinde baktığımda bazen bir grupta konuştuğunuzda işte kadınların önü kesiliyor, erkeklere daha çok taviz veriliyor ben kendi akademik yaşantım boyu böyle bir şeyle karşılaşmadım. Pozitif ayrımcılık da yok, engel yok. Bazıları pozitif ayrımcılık ister ama öyle bir şey de yok.”

Üniversitede pozitif ayrımcılığın olmaması sebebini eşitlikte gören bir başka katılımcı olan Nübar Hanım, iş yerinde kadınlarla erkeklerin eşit olduğunu kadınlara herhangi bir pozitif ayrımcılığın gösterilmediğini belirtmiştir. Nübar Hanım'ın ifadeleri şu şekildedir:

“Aslında ayrı bir şey yok yani kadınları destekleyecek ayrı bir ya da önce kadın, kadınlar için ayrıcalıklı bir şey yok. Normal nasıl erkekler akademik personelse bizler de aynı şekilde. Öncelikle kadınlar için bir şey yapacak bir sistem yok ya da “onlara önce ayrıcalık verelim” gibi bir sistem yok maalesef.”

İş ortamında kadın yöneticiler için hiçbir desteğin olmadığını, bunun da sebebinin erkek hegemonyası olduğunu belirten Yıldız Hanım, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Destek yok. Erkek hegemonyası var. Erkekler birbirlerini daha çok tutuyorlar, daha çok çevre oluşturmuşlar. Dolayısıyla kadın yöneticiler daha az.”*

Hüsniye Hanım'a göre kimse cinsiyetinden dolayı destek ya da pozitif ayrımcılık yapılmamalı. Kadın ve erkeğin her yerde eşit olması lazım olduğunu savunan Hüsniye Hanım, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadına yönelik aslında böyle ayrımcı politikalar falan oluyor ya ben ondan hoşlanmıyorum aslında. O değil, ben benim kadınlara ya akademik camiada özellikle kadın olduğu için imtiyaz geçirmesinin doğru olduğunu düşünmüyorum. Bu toplumsal bir şey. Toplum olarak, ülke olarak bizim anlamamız gerekiyor ki, kadın veya erkek eşit bir bireydir. Kadının görevi bu. Tabuları yıkmak zorundayız biz. Yoksa kadının öbür zorlukları var da akademik camiada kadına biraz imtiyaz geçelim de. İstemiyorum ne gereği var pozitif”

Cinsiyet Eşitliği. Kadın yöneticiler için eşitliğin bir destek olduğunu belirten katılımcıların ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafında belirlenmiş koddur. Toplamda dörd katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcılar erkek yöneticilerle eşit tutulmanın onlar için yapılan bir destek olduğunu düşünmektedirler.

Hicran Hanım çalıştığı iş ortamında kadın olduğunu erkeklerden farklı herhangi bir desteğin verildiğini görmediğini belirtmiştir. Çalıştığı yerde cinsiyetin ön planda olmadığını, kadın erkek farkı koyulmadığını belirten Hicran Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Erkeklerden farklı olduğunu düşünmüyorum. Bölümümüz tabi ki kadın erkek karışık. Hemen hemen eşit sayıda akademisyenden oluşuyor. Burada cinsiyet hiçbir zaman öne çıktığını görmedim ben. “Kadınların sana destek veriyorum” olayını görmedim ben. Yani erkek yönetici neyse kadın yönetici de aynı durumda. Bizim bölümde bak ben sana söyleyeyim 17 tane öğretim üyemiz var, 9 tanesi bayan.”

Kadın yöneticileri destekleyen özel bir faktör olmasa da engelleyen bir şeylerin olmadığını bunu da bir destek olduğunu belirten Pelin Hanım, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Liderlik anlamında baktığımızda destekleyen değil de engelleyen şeyler yok. Yani kimse engellemiyor aslında ve kadın yöneticilere de bu anlamda çok iyi bakılıyor bence. Onlar da çok da yerleri iyi oluyor, çok iyi yönetimlerde bulunuyorlar ve insanlar da bundan memnun oluyorlar.”

Zarif Hanım için de kadın yöneticileri engellemeyen faktörlerin kadınlar için destek olduğunu düşünmektedir. Zarif Hanım’a göre eğer bir kadın yönetici pozisyonuna gelmek istiyorsa onu engelleyen şeyler olmuyor. Zarif Hanım’ın düşünceleri şu şekildedir:

“Desteklemeyen bir şey yok bence. Yani siz eğer istekliyseniz, belli bir başarıdaysanız böylece bir engel yok yönetici olmak için. Böyle bir negatif ayrımcılık ya da bir pozitif ayrımcılık yok. İnsan olarak değerlendiriliyor. Bir kota da yok illa şu kadarı kadın yönetici olsun diye ama mesela bizim kadınlarla ilgili bir çalıştay olmuştu. Oradaki sunumlarda hemen- hemen yöneticilerimizin %40-45’i kadın olduğu ortaya çıktı üniversitemizde. Fakat şöyle bunların genellikle de bu %45’in %70-80’i yalnız yardımcılık pozisyonundaydı. Dekan yardımcısı, baş hekim yardımcısı gibi.”

Zarif Hanım bu ifadesi ile yukarıda Gülçin Hanım ile aynı düşüncede olduğunu belirtmiştir. Onun için de kadınlar daha üst pozisyonlardan ziyade aşağı pozisyonlarda temsil edilmektedirler.

Kategori 3: Kadınsal Faktör

Kadınlara liderlik sürecinde yapılan desteklerin veya yöneticilik süresinin kolay geçmesinin sebeplerinin kadın olmaktan kaynaklı olduğunu gösteren faktörler bu kategori altında toplanmıştır. 2 koddan oluşmaktadır: “Pozitif Ayrımcılık” ve “Kadınların Çoğunluk Olması.” Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Pozitif Ayrımcılık. Çoğu katılımcı üniversitelerde pozitif ayrımcılığın olmadığını belirtmişti ama iki katılımcı ifadelerinde kadın yöneticileri desteklemek için üst yönetimin kadınlar için pozitif ayrımcılık yaptığını belirtmişler. Katılımcı ifadelerinden üretilen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

İnci Hanım üniversitelerin yaptıkları pozitif ayrımcılığı şu şekilde ifade etmiştir:

“Mesela şunu da gördüm bazı ödül programlarında veya işte bir proje başvurularında vesaire yaş sınırı olan başvurularda 40 yaşına kadar 45 yaşına kadar erkek kadınlar için başvuru sınırları koyuluyor. Orada bazı programlarda kadınların çocuk sayısı kadar yıl ilave ediyor. Mesela bir çocuğu var 46 yaşında 2 çocuğu varsa 47 yaşına kadar o süreyi uzatıyorlar. Bu çok güzel bir pozitif ayrımcılık bence.”

Nezaket Hanım göre Ana bilim dalı başkanlığına seçim zamanı kadın adayları daha çok tercih edilmektedir. Bunu bir pozitif ayrımcılık olarak kabul eden Nezaket Hanım

düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “Görevlendirmelerde kadınları da aynı oranlarda seçiliyorlar gibi geliyor bana. Seçimlerle olan Anabilim Dalı başkanlıkları tabanın yani akademisyenlerin tercihlerini de kadından yana olduğunu görebiliyoruz. Ana bilim dalı başkanlıkları söz konusu olduğunda.”

Kadınların Çoğunluk Olması. İş ortamında kadınların çoğunluk olmasının yönetimdeki kadınların sayısının artmasına da etki gösterdiğini tanımlamak amacı ile araştırmacı tarafından belirlenmiş bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Naz Hanım hemşirelik fakültesinde çalıştığını ve orada neredeyse hiç erkek iş arkadaşlarının olmadığını söylemiştir. Bunun sebebidir ki, o fakültede yöneticilik pozisyonlarından kadınlar daha çok ve rahat temsil edilmektedir. Naz Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Şimdi şu var açık ve net söyleyeyim, ben kendi fakültem dışında diğer fakültelerde çok fazla bir iletişimim yok. Zaten benim eğitimim burası değil. Ben öğretim üyesi olarak buraya başladığım için hani diğer fakültelerde haberim yok. Kendi fakültemizde de erkek yok zaten. Biz hemşirelik fakültesiyiz. Bir tane erkek asistanımız vardı, o da benim asistanımdı. Yıl başında doktorasını bitirdi ve gitti. Yani bize şu an erkek çalışan yok. Onun için bütün herkes kadın bizde.”

Kategori 4: Motivasyon

Kadın yöneticileri motive ederek destekleyen faktörler bu kategori altında toplanmıştır. Aynı katılımcının ifadesinden çıkarılmış iki koddan oluşmaktadır: “Liderliğe Teşvik Etmek” ve “Kadın Liderliğini Geliştirmeye Yönelik Yapılar.”

Liderliğe Teşvik Etmek, Kadın Liderliğini Geliştirmeye Yönelik Yapılar. İnci Hanım’ın ifadesinden çıkarılmış bu iki kod bir katılımcıyı temsil etmektedir. Kadın liderlere kendini gelişim imkânı sunmak, kadınları liderlik yapmaya teşvik etmek İnci hanım için bir destektir. İnci Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bir takım kadın dernekleri var mesela benim de Türkiye kısmının başkanı olduğum, UNESCO’ya bağlı dernek demeyeyim ama “Bilim Kadınları Teşkilatı” diyebilirim Unesco’ya bağlı bir teşkilat var. Onun Türkiye bölümünün başkanlığını ben yönetiyorum. Ve ev sahibi de bizim üniversite aslında. Biz buraya sadece kadın akademisyenler kabul ediyoruz ve kadın akademisyenlerin işte bu liderlik rolünü ya da akademideki rolünü, temsiliyetini, dediğim gibi karar örneklerinden eğitimler aldirmek gibi birtakım teşvikler sunmaya çalışıyoruz.”

Kategori 5: Devlet Politikası

Devletin hem geçmişte hem de bugün için kadınlara sunduğu destekler bu kategori altında toplanmıştır. Gülçin Hanım'ın ifadesinden alınan "Atatürk'ün Sunduğu Fırsat" kodundan oluşmaktadır.

Atatürk'ün Sunduğu Fırsat. Atatürk'ün Türk kadınlarına sunduğu desteği tanımlamak için Gülçin Hanım'ın ifadesinden üretilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Gülçin Hanım'a göre Türk kadınlara ilk destek Atatürk tarafından yapılmıştır. Türk kadının şu an olduğu ve gelecekte olacağı konumdan Atatürk'ün desteğinin önemli ölçüde yeri olduğunu belirtmiş Gülçin Hanım, düşüncelerini şu sözlerle ifade etmiştir:

"Kadınlar eğer bir yerde çalışa biliyorsa, bir yerden bir yerlere gelebiliyorsa, lider olabiliyorsa bu Atatürk sayesinde. Biz Atatürk gibi bir lidere sahip olmasaydık bu kadar ileri görüşlü, zeki, aydın birine sahip olmasaydık biz şu anda evimizde oturuyorduk. Çünkü bu koşullarda şu anda da yine de oradaki kazanımlarımızı kullanıyoruz yani cepten yiyoruz. Aslında daha aydın daha kadın ön planda bir toplumumuz varken Atatürk ve sonrasında Cumhuriyet döneminde şu an biraz geriye doğru gittiğimizi düşünüyorum. Şu an kazanılmış haklarımızı kullanmaya çalışıyoruz ama bunlarda da sıkıntılar sürekli önümüze çıkıyor diyebilirim."

Kategori 6: Bireysel Faktör

Kadın liderleri destekleyen bireysel faktörler bu kategori altında toplanmıştır. "Aile Desteği" kodundan oluşmaktadır.

Aile Desteği. Yöneticilik kariyerinde ailesinden destek gören Ceyran Hanım'ın ifadesinden üretilen koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Ceyran Hanım yöneticiliğin zor yanlarını ailesinin desteği ile aştığını belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *"Özellikle ailem bana destek oldu. Çünkü demin de dediğim gibi yöneticilik yapmak fedakârlık ister. Yerine göre biz o akşam 9-10'a kadar çalıştık, yerine göre hafta sonu çalıştık, yerine göre eve geldik gece yarısına kadar mesai arkadaşlarımla görüşerek çalıştım."*

Kategori 7: Yasa

Politik yasaların veya kararların bazılarının kadın liderlere destek yönümlü olmasını ifade eden düşünceler bu kategori altında toplanmıştır. Bir katılımcıyı temsil eden "Süt İzni" kodundan oluşmaktadır.

Süt İzni. Rukiye Hanım'ın ifadesinden üretilen koddur. Rukiye Hanım önceden kadınlar için akademin daha zor bir yer olduğunu son zamanlarda iyileştiğini belirtmiştir. Yönetici olmak

isteyen kadınlara karşı üst yönetimdekilerin daha hassas davrandığını düşünen Rukiye Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadınların destekleyen dediğim gibi şu anda geçmişe göre çok daha iyi. Pozitif ayrımcılık yapılıyor mu? Şu an baktığımda ben bunları yaşamış bir Anabilim Dalı Başkanı olarak araştırma görevlisi arkadaşlarımıza, çocuğu olanlara mesela daha toleranslı davranıyoruz. Ya da süt izinleri kullandırma, yasal izinlerini kullandırmak, gerektiği zaman mesela destek olmak veya kendi doktora öğrencimin doktora sürecini çocuğuna göre planlamak.”

“Akademide kadın liderliğini destekleyen faktörler” ana kategorisine ilişkin Türkiye verilerine baktığımız zaman Türkiye’deki görüşme yapılan kadın yöneticilerin görüşlerine göre akademide kadın liderliğini desteklemek için kadın yöneticilere çoğunluk olarak pozitif bir ayırım yapılmamaktadır.

Tablo 5.

“Akademide kadın liderliğini destekleyen faktörler” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verileri

KATEGORİ	KOD	KATILIMCI	SAYI
Üniversite Koşulları	Kadın Araştırma Merkezi	Gonca, İnare, Lale	3
	Üniversitenin Kadına Sağladığı Yurtdışı Araştırma Desteği	Lale, İnare	2
	Kadınlar İçin Hafifletilmiş Çalışma Saati	Lale, Gülay	2
	Üst Yönetimin Kadınların Çalışmasını Desteklemesi	Jale, Arzu	2
	Üst Yönetimle İletişim Kolaylığı	Ceyla, Arzu	2
	Kendini Gelişim İmkânı	Jale, Ceyla	2
	Üst Yönetimin Kadına Saygısı	Kevser	1
	Üst Yönetimin Kadına Güveni	Kevser	1
	Üniversite Yönetimin Fikirlerini Hayata Geçirmek İçin Kadına Desteği	Kevser	1
	Rahat Hiss Ettiği Üniversite Ortamı	Hacer	1
	Karar Verme Özgürlüğü	Lale	1
	Ailevi Durumlara Karşı Duyarlılık	Gonca	1
	Üniversitelerin Kadına Sunduğu Destek	Nazlı	1
	Özyeterlilik	Özgüven	1
	Kadın Gücü	Mesme	1

	<i>Öz Yönetim Becerisi</i>	Mesme	1
	<i>Çalışkanlık</i>	Lale	1
	<i>Sürekli Öğrenme</i>	Lale	1
	<i>Yaratıcılık</i>	Fidan	1
	<i>Kadının Kendisi</i>	Fidan	1
	<i>Çağdaş Olmak</i>	Fidan	1
	<i>Fayda Sağlama Arzusu</i>	Çiçek	1
<i>Motivasyon</i>	<i>Saygı</i>	Dünya, Arzu, Gülay	3
	<i>Tesvik Edici Ödüller</i>	Jale, Dünya	2
	<i>Akademik Rekabet</i>	Jale	1
	<i>Maaş</i>	Dünya	1
	<i>Başarının Takdir Edilmesi</i>	Dünya	1
	<i>Hak Edenin Desteklenmesi</i>	Çiçek	1
	<i>Üniversiteye Ulaşım Kolaylığı</i>	Hacer	1
<i>Devlet Desteği</i>	<i>Cinsiyet Eşitliği</i>	Rahile, Gülay, Lale, Dünya, Arzu	5
	<i>Kadına Verilen Devlet Desteği</i>	Rahile	1
	<i>Kadınların Yönetimde Görünürlüğü</i>	Nazlı	1
	<i>Eşit Haklar</i>	Dünya	1
	<i>İstihdamda Fırsat Eşitliği</i>	Dünya	1
	<i>İstihdama Dahil Olan Kadınların Artışı</i>	Nazlı	1
<i>Kadınsal Faktör</i>	<i>Mesleğin Kadın İçin Uygunluğu</i>	Pakize, Gül, Ceyla	3
	<i>Pozitif Ayrımcılık</i>	Gonca, İnare	2
	<i>Kadın Temsiliyeti</i>	Dünya	1
	<i>Kadınların Çoğunluk Olması</i>	Ceyla	1
<i>Yasa</i>	<i>Esnek Çalışma Koşulları</i>	Gonca	1
	<i>Özel İhtiyaclar İçin Esnek İş Planlaması</i>	Gonca	1
	<i>Kısmi Zamanlı Çalışma</i>	Gonca	1
<i>Eşitlik</i>	<i>Pozitif Ayrımcılık Yok</i>	Emine	1
<i>Bireysel Faktör</i>	<i>Aile Desteği</i>	Jale	1

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların “İçinde bulunduğunuz yükseköğretim sistemi bağlamında akademide kadın liderliğini destekleyen ne tür faktörler olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna Azerbaycan verilerine göre verdikleri cevaba göre 44 kod belirlenmiştir. Belirlenen kodlar 8 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 33’ü yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 11 kod ise 2-5 katılımcıyı temsil

etmektedir. “İçinde bulunduğunuz yükseköğretim sistemi bağlamında akademide kadın liderliğini destekleyen ne tür faktörler olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusunun kod dağılımına bakıldığında “Cinsiyet Eşitliği” kodunun en fazla vurgulandığı görülmektedir (f:5).

Kategori 1: Üniversite Koşulları

Çalışma ortamında kadınlara sunulan destekler bu kategori altında toplanmıştır. Kategoride toplamda 13 kod belirlenmiştir. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Kadın Araştırma Merkezi” (f:3) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise: “Üniversitelerin Kadına Sunduğu Destek”, “Üniversitenin Kadına Sağladığı Yurtdışı Araştırma Desteği”, “Kadınlar İçin Hafifletilmiş Çalışma Saati”, “Üst Yönetimin Kadınların Çalışmasını Desteklemesi”, “Üst Yönetimle İletişim Kolaylığı”, “Üst Yönetimin Kadına Saygısı”, “Üst Yönetimin Kadına Güveni”, “Üniversite Yönetimin Fikirlerini Hayata Geçirmek İçin Kadına Desteği”, “Rahat Hiss Ettiği Üniversite Ortamı”, “Karar Verme Özgürlüğü”, “Ailevi Durumlara Karşı Duyarlılık” ve “Kendini Gelişim İmkânı” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen 7 kod yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Kadın Araştırma Merkezi. Katılımcının ifadesinden üretilen bir kod olan “Kadın Araştırma Merkezi”, üniversitede içinde yalnız kadınların araştırmalarını yaptığı, kadın bilim insanlarının bir araya geldiği bir araştırma merkezi olduğunu, bunun da kadınlar için büyük destek olduğunu ifade etmek amacı ile kullanılmıştır. İçinde bulunduğu kategoride frekans dağılıma göre en fazla kullanılan (f:3) koddur.

Lale Hanım üniversitenin kadınları desteklemek için pek çalışma yaptığını bunlardan da birinin kadın araştırma merkezinin olduğunu belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Aslında üniversitemizde pek çok çalışma yapıldı. Kadın Araştırma Merkezimiz var.”*

İnare Hanım da aynı şekilde üniversitenin destekleri arasında araştırma merkezinin önemini vurgulamıştır. İnare Hanım’ın düşünceleri şu şekildedir: *“Kadın liderleri destekleyen faktörler arasında örneğin artık kadın araştırma merkezlerimiz var.”*

Gonca Hanım da üniversitenin kadınlara yeterince destek olduğunu düşünmektedir. Kadın araştırma merkezinin de o desteklerden biri olduğunu düşünen Gonca Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Oldukça destek var, evet. Kadınlar için “Kadın araştırmacılar” diye bir araştırma merkezimiz var.”*

Üniversitenin Kadına Sağladığı Yurtdışı Araştırma Desteği. Üniversitelerin kadın yöneticileri ücretsiz bir şekilde yurtdışına eğitimler almaya göndermesini, kadınlara böyle destek olmasını tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Lale Hanım görüşme esnasında gerçekleşen bir olayı anlatarak üniversitelerinin kadınlara yurtdışı desteğinin sunduğunu belirtmiştir. Lale Hanım şunları söylemiştir: “Az önce bir kadın çalışanın ABD’de de okuması için sözleşme imzaladım. Maaşını almaya devam edecek, destek mektuplarını verdik, oraya gidip okuyacak ve buraya döndüğü zaman şüphesiz pozisyonu bir iki basamak daha yükselecek.”

İnare Hanım yurtdışı desteğinden kendisinin de yararlandığını ve bunun çok büyük destek olduğunu belirtmiştir: “Rektörümüz ve hocalarımız bana destek olmak için doktoramı tamamlamak için İsviçre’ye gönderdiler.”

Kadınlar İçin Hafifletilmiş Çalışma Saati. Kadınlar için bazı durumlarda çalışma saatini hafifletmek onlar için bir destek olduğunu söylemiş katılımcıların ifadelerini tanımlamak için araştırması tarafından belirlenmiş bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Gülay Hanım özel günlerde kadınların ev işlerini göz önünde bulundurarak üniversitenin kadınlara özel kısaltılmış çalışma saati uyguladığını belirtmiştir. Gülay Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “Çalışma saatleri konusunda bazı durumlarda kadınlar için istisnalar vardır. Mesela Nevruz Bayramı’nda salı günleri kadınların eve biraz erken gitmelerine izin veriliyor.” (Azerbaycan’da Nevruz bayramından 4 hafta önce her Salı kutlama yapılmaktadır)

Azerbaycan’da bazı üniversitelerin kadınlara normal çalışma saatinden 1 saat erken çıkmasına izin verdiğini belirtmiş Lale Hanım, sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Son zamanlarda duydunuz mu bilmiyorum bir üniversitede kadınların saat 5’te işten çıkabileceğini belirtti. Mevzuatta ödeme sorunu olduğu için henüz bizde bununla ilgili tam bir ön kararımız yok ama bizde de özgür iş grafiğine izin veriliyor.”

Üst Yönetimin Kadınların Çalışmasını Desteklemesi. Üst yönetimin kadın yöneticilerin işlerini kolaylaştırdıkları, kadınların yönetimde olmasını desteklediğini söyleyen katılımcıların ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Arzu Hanım başta rektör olmakla dekan ve daha üst pozisyonundaki yöneticilerden her zaman destek gördüğü söylemiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“İş sürecimde özellikle rektör ilgili olumsuz bir durum görmedim. Mesela diyelim ki bir işimizde sorun oldu ve Planlama daire başkanını aradığımda o hemen “Baş üstüne Arzu Hanım” der. Sayın rektör yardımcısı hocayla yakın zamanda büyük bir konferansa imza attık. Yurt dışından 17 kişi misafir olarak geldi. Rektör yardımcısı hocalar bu süreçte bize çok destek oldular.”

Jale Hanım çalışma ortamının tüm çalışanlar için büyük rol oynadığını, bu bağlamda üniversitelerinin çok iyi olduğunu belirtmiştir. Üst yönetimden her zaman destek gördüklerini söyleyen Jale Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Çalışma ortamı büyük bir rol oynuyor. Yönetimimiz kadınlara destek veriyor. Eğer yönetim yaptığımız işi desteklemiyorsa yaratıcılığın, ortaya koya bileceğiniz bir iş yok demektir.”*

Üst Yönetimle İletişim Kolaylığı. Üst yönetimle rahat bir şekilde iletişim kurmanın kadın yöneticiler için destek olduğunu belirten katılımcıların ifadelerini tanımlamak için kullanılan araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Ceyla Hanım bir üst pozisyonda erkek olmasını rağmen kadınlar için bir çok işlerin görüldüğünü, onlarla kolay şekilde iletişim kura bildiklerini belirtmiştir. Ceyla Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Üst pozisyonumuzda erkek olmasına rağmen bu konuda yapılanma çok iyi yapılıyor. Ve rahat şekilde iletişim kurabiliyoruz.”*

Arzu Hanım ist yönetimin her zaman kadın hocaların ve kadın yöneticilerin tarafında olduğunu, herhangi bir haksızlıkla karşılaşarlarsa onlara destek olduklarını belirtmiştir. Arzu Hanım’ın düşünceleri şu şekildedir: *“Diyelim ki bir öğrenci bir hocaya karşı hata yaptı başta dekanlar olmak üzere tüm üst yöneticilerin kapılarını çaldığımızda bize hep destek oldular.”*

Kendini Gelişim İmkânı. Üniversitelerin kadınların kendilerini geliştirmeleri için yaptıkları bir takım kendini gelişim programları düzenlediklerini, kadınlara böyle destek olduklarını tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Ceyla Hanım üniversitelerinde hem kadın yöneticilere hem de hocalara göre düzenlenen birtakım seminerler, eğitim programları olduğunu belirtmiştir. Ceyla Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Üniversitenin bir diğer destekleyici profili de eğitim merkezimiz olmasıdır. Burada daha çok kişiye eğitim veriyoruz. Aynı zamanda bu yolda rahatlıkla

ilerleyebilecek liderlere ve öğretmenlere yönelik de eğitimlerimiz oluyor. Yani burada yöneticilere ve hocalara yönelik pek çok eğitim var. Böylelikle belki bu eğitimlerle onlar da yöneticilik için hazırlana bilirler. Bu açıdan çeşitli lider, yönetici ve yöneticilerle eğitimler, seminerler, toplantılar düzenlenmektedir.”

Jale Hanım da aynı şekilde üniversitelerinde her kesin katıla ve kendini geliştirebileceği programlar olduğunu belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Ayrıca katılabileceğiniz ve kendinizi geliştirebileceğiniz seminerlerimiz mevcuttur.”*

Üniversitelerin Kadına Sunduğu Destek. Nazlı Hanım’ın ifadesinden üretilen bir koddur. Tek katılımcıyı temsil etmektedir.

Nazlı Hanım genel olarak çalıştığı üniversitenin kadınlara çok destek olduğunu belirtmiş ve ifadelerini şu şekilde söylemiştir: *“Kadınlara üniversitemizde genel olarak çok fazla destek var.”*

Üst Yönetimin Kadına Saygısı. Üst Yönetimin Kadına Güveni. Kevser Hanım’ın bir ifadesinden üretilen bu iki kod, bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Kevser Hanım kadın yöneticiler için desteğin üst yönetimin kadına olan inancı, güveni ve saygısı olduğunu belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Üst yönetimin kadınlara saygısı, inancı ve güveni.”*

Üniversite Yönetimin Fikirlerini Hayata Geçirmek İçin Kadına Desteği. Tek katılımcıyı temsil eden bu kod, Kevser Hanım’ın düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenmiştir.

Kevser Hanım yönetimde olan kadınların daha rahat çalışmalarını için, düşündükleri herhangi bir işi, projeyi kolay bir şekilde hayata geçirmek için her zaman üst yönetimin desteğinin alınması gerektiğini ve bu desteğin onun çalıştığı üniversitede olduğunu belirtmiştir. Kevser Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Mesela bazı fikirleri hayata geçirmek için üst liderlerin desteğine ihtiyaç var ve bizim üniversite bu desteği bizim için çok kolay sağlıyor.”*

Rahat Hiss Ettiği Üniversite Ortamı. İş ortamının kadının rahat hissettirecek bir yer olmasının kadın için bir destek türü olduğunu belirtmiş Hacer Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Hacer Hanım’ın düşüncelerine göre çalıştığı üniversitenin iş ortamı kadınlar tatmin ediyor ve kadınlar kendini rahat hissediyorlar. Hacer Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Ortam yani üniversite ortamı kadınları tatmin ediyor. Buradaki ortamın kadınlara daha uygun olduğunu düşünüyorum.”

Karar Verme Özgürlüğü. Yönetimde rahat şekilde karar vere bilmenin de bir destek türü olduğunu belirten Lale Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Lale Hanım üniversitelerindeki destek türlerinden birinin de yönetimde rahat özgür karar verebilmedir. Lale Hanım bu desteğin onların çalıştığı üniversitede de olduğunu belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadına desteğin diğer türü de karar vermek. Yönetimde karar verme. Yani özgürüz, dolayısıyla özgürlük var. Çünkü her adımın kontrol edilmesi ilk güven eksikliğidir yani ister kadın ister erkek olsun özellikle kadın olduğunda.”*

Ailevi Durumlara Karşı Duyarlılık. Kadınların ailevi ve özel durumlarına karşı üniversitenin duyarlılığının bir destek olduğunu tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Gonca Hanım bu ailevi ve özel durumları, iş yerinin eve uzak olması ve ya evde küçük çocuk olması olduğunu belirtmiştir. Çalıştığı üniversitede bu gibi durumlara duyarlılık gösterildiğini belirten Gonca Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Mesela belli kadın işçiler var ve “ben çok uzak bir yerden geliyorum, bana iş başında ve iş gününün sonunda yarım saat verin” diyorlar. Yönetmenlik bunu anlayışla karşılıyor Ya da bir başka örnek, mesela çocuğu engelli olan çalışanlarımız var. Evde kız çocuğu var. Çocuk yürüye biliyor. Kadın çalışanlarımız onları da yanlarında işe getiriyorlar, onlara fırsat sunuluyor.”

Kategori 2: Özyeterlilik

Kadınların için desteğin ilk önce kadının kendi özyeterliliği olduğunu gösteren faktörler bu kategori altında toplanmıştır. Kategoride toplamda 9 kod belirlenmiştir. Belirlenen kodların hepsi bir katılımcıyı temsil etmektedir. Kodlar: “Özgüven”, “Kadın Gücü”, “Öz Yönetim Becerisi”, “Çalışkanlık”, “Sürekli Öğrenme”, “Yaratıcılık”, “Kadının Kendisi”, “Çağdaş Olmak” ve “Fayda Sağlama Arzusu” olarak belirlenmiştir. Belirlenen kodlara göre katılımcıların verdiği cevaplar aşağıdaki gibidir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Özgüven. Kadın Gücü. Öz Yönetim Becerisi. Bir katılımcının ifadesinden üretilen kodlardır. Tek katılımcıyı temsil etmektedir.

Mesme Hanım ifadesinde kadınları destekleyen en büyük destekçi kadının kendisinin eğitimi, özgüveni, liderlik yeteneklerinin olmasını belirtmiştir. Mesme Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Dürüst olmak gerekirse benim ebeveynlerim de burada çalışıyorlar. Arkanda ne kadar birileri olursa olsun, kişinin eğitiminin, davranışlarının, kendini nasıl gösterdiğinin önemli olduğunu düşünüyorum. O yüzden en büyük desteğin kadınların liderliğini, kadınların özgüveni kadınların gücü, kadınların öz yönetimi olarak düşünmekteyim.”

Çalışkanlık. Sürekli Öğrenme. Lale Hanım’ın ifadesinden üretilen kodlardır. Bir katılımcıyı temsil eden koddur.

Lale Hanım kadınların çalışkanlığının, devam eden öğrenme isteklerinin de kendilerinin kendilerine yapabilecekleri bir tür destek olduğunu belirtmiştir. Lale Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadınların kendi üzerinde çalışması gerektiğini söylememe gerek yok diye düşünüyorum. Yüksek öğrenim düzeyi, orada çalışan kadın ve erkeklerin kendi üzerinde çalışmaları ve dünya görüşlerini sürekli olarak genişletmeleri ilkesidir. Mesela 60 yaşındayım ve hiçbir zaman “her şeyi biliyorum” demem. Hiç kimse her şeyi bilemez. Bildiklerini arttırmaya çalışmalısın.”

Yaratıcılık. Kadının Kendisi. Çağdaş Olmak. Fidan Hanım’ın ifadesinden üretilen kodlardır. Bir katılımcıyı temsil eden koddur.

Fidan Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kendileri üzerinde çalışmaları, yaratıcılıkları. Yani hayata açık gözle bakmak, modern olmak kadınları yönetimde destekleyecek faktörlerdir.”*

Fayda Sağlama Arzusu. Çiçek Hanım’ın düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenmiş koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Çiçek Hanım çalıştığı ortam için verimli çalıştığında, iş yerine faydalı olduğu zaman kendisinin de motive olduğunu ve verimliliğin daha fazla arttığını düşünmektedir. Çiçek Hanım’ın düşünceleri şu şekildedir: *“Verimlilik hem sayı hem de maddi gücü etkiler. Çalıştığım üniversiteye olan faydam ve katkım arttıkça aynı zamanda bana manevi haz da veriyor.”*

Kategori 3: Motivasyon

Kadın yöneticileri motive ederek destekleyen faktörler bu kategori altında toplanmıştır. Kategoride toplamda 7 kod belirlenmiştir. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Saygı” (f:3) olduğu belirlenmiştir. Diğer

kodlar ise: “Teşvik Edici Ödüller”, “Akademik Rekabet”, “Başarının Takdir Edilmesi”, “Maaş”, “Üniversiteye Ulaşım Kolaylığı” ve “Hak Edenin Desteklenmesi” olarak belirlenmiştir. Belirlenmiş kodlardan 5’i bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Saygı. Kadın liderleri destekleyen faktörlerden birinin de kadınlara gösterilen saygı olduğunu düşünen katılımcıların ifadesinden üretilen koddur. Frekans dağılımına göre kategoride en çok (f:3) temsil olunan koddur.

Arzu Hanım çalıştığı ortamda rektör başta olmakla her kesin kadınlara büyük saygı gösterdiğinin, bunun da kadın için bir destektir. Arzu Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Evet, birçok durumda destek var. Ayrıca mesela bu da bir nevi destek, diyelim ki rektör beyle başlayalım, rektör yardımcıları, daire başkanları, dekanlar, diğer üst pozisyon yöneticileri, kadınlara çok büyük saygı ile davranıyorlar. Büyük Saygı. Ben hatta kadınlara daha çok saygı duyduklarını hissediyorum.”

Dünya Hanım da çalıştığı üniversitede kadınlara karşı saygı olduğunu, bunun bir destek olduğunu belirtmiştir. Dünya Hanım’ın düşünceleri şu şekildedir: *“Bizim üniversite yönetimi tarafından kadın yöneticiler çok olumlu karşılanıyor. Kadınlara da saygıyla davranılıyor.”*

Gülay genel olarak toplumda kadına karşı saygının olduğunu belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Genel olarak toplum olarak kadınlara daha çok saygı duyulur.”*

Teşvik Edici Ödüller. Üniversitenin kadınlara bir takım teşvik edici ödüller sunmasını bir destek türü olarak belirten katılımcıların ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Jale Hanım üniversitelerinde reyting sıralama tablosu olduğunu, her yıl sonu o sıralamada üst sırada olanların bir takım teşvik edici ödüllerle motive ettiklerini belirtmiştir. Jale Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Aktif akademisyenleri reyting sıralama tablosuna göre motive etmek amacıyla maaşlarının belli bir yüzdesi artırılıyor. Bu sayede akademisyenler arasında rekabet sağlanmakta ve teşvik edilmektedir.”*

Maaş. Maaşın da bir destek faktörü olduğunu belirtmiş Dünya Hanım’ın ifadesinden üretilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Dünya Hanım maaşla ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Maaş da bir faktör olabilir.”*

Başarının Takdir Edilmesi. Çalışan kadınların başarılarının takdir edilmesini bir destek türü olarak belirtmiş katılımcıların düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenmiş bir koddur. Bir katılımcıyı temsil eden bir koddur.

Dünya Hanım üniversitelerinde onların başarılarının takdir edildiğini ve bunun da onları motive ettiğini söylemiştir. Dünya Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Motivasyon da var, iyi çalışanları ödüllendiriyorlar. Yani bizi takdir ediyorlar.”*

Hak Edenin Desteklenmesi. Çiçek Hanım’ın o iş için yeterli olan her kesin desteklendiğini düşünmesi özerine araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Çiçek Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Çevre iş zihniyetli, sorumluluk sahibi, etik kurallara uyan, eğitilmiş, iş birliği yapma becerisine sahip herkesi destekler.”*

Kategori 4: Devlet Politikası

Kadın liderleri devlet politikası tarafından destekleyen faktörler bu kategori altından toplanmıştır. Kategoride toplamda 6 kod belirlenmiştir. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında hem bu kategoride hem de gelen bu alt problemde en çok kullanılan kodun “Cinsiyet Eşitliği” (f:4) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise: “Kadına Verilen Devlet Desteği”, “Kadınların Yönetimde Görünürlüğü”, “Eşit Haklar”, “İstihdamda Fırsat Eşitliği” ve “İstihdama Dahil Olan Kadınların Artışı” olarak belirlenmiştir. Belirlenmiş kodlardan 5’i bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Cinsiyet Eşitliği. Kadın yöneticiler için eşitliğin bir destek olduğunu belirten katılımcıların ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafında belirlenmiş koddur. Frekans dağılımına göre hem “Devlet Politikası” kategorisinin hem de genel kategoriler içerisinde olan kodlardan en fazla kullanılanıdır (f:5).

Rahile Hanım cinsiyet eşitliğinin devler politikasının bir parçası olduğunu düşünmektedir. Onun düşüncelerine göre Azerbaycan cumhurbaşkanı cinsiyet eşitliğine çok önem vermektedir. Rahile Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Sayın Cumhurbaşkanımız genel olarak toplumsal cinsiyet konularını çok ciddi bir şekilde ele alıyor.”*

Lale Hanım üst yönetimin kadınları cinsiyet ayırımı yapmadan yöneticilik pozisyonlarına getirmesi kadınlar için bir destektir. Lale Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Öncelikle, yönetimin belirli bir pozisyona atama yapması bunun zaten kadınlar için bir destek olduğunu söyleye biliriz.”

Üniversitelerinde kadın ve erkeğin eşit olduğunu belirtmiş Gülay, Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Burada kadın ve erkek eşittir. İdari işler için 9-6 çalışıyoruz.”*

Aynı şekilde Dünya Hanım da iş ortamlarında cinsiyetle ilgili herhangi bir sorun olmadığını belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Cinsiyet sorunumuzun olmadığını düşünüyorum. Kadınlar yönetimde yeterince temsil ediliyor.”*

Kadına Verilen Devlet Desteği. Rahile Hanım’ın ifadesini tanımlamak için araştırmacı tarafından bulunun koddur. Bir kişiyi temsil etmektedir.

Rahile Hanım’ın ifadeleri şu şekildedir:

“Bizim First Lady’miz hepimizin kadın sembolü olan, yani anne, büyükanne, güzel bir eş ve önde gelen bir politikacı olmanın açık bir örneği olan Mehriban Hanım örneğinde bunu göre biliriz. Bu nedenle Azerbaycan’da mutlaka kadınlar desteklenmektedir. Yani resmi olarak desteklenmektedir.”

Kadınların Yönetimde Görünürlüğü. Azerbaycan’da kadın liderliğinin görünür olduğunu söyleyen Nazlı Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Nazlı Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Ülkemizde kadın liderliğini görüyoruz, örneğin son zamanlarda devlet kademelerinde kadınlar görevlendiriliyor.”*

Eşit Haklar. İstihdamda Fırsat Eşitliği. Devlerin kadınlara sunduğu eşit hakların kadınlar için destek olduğunu düşünen Dünya Hanım’ın ifadesinden üretilmiş “Eşit Haklar” ve “İstihdamda Fırsat Eşitliği” ise araştırmacı tarafından belirlenmiş bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Dünya Hanım’ın düşünceleri şu şekildedir: *“Bu, Sayın First Lady Mehriban Aliyeva’nın politikasıdır, böylece kadınlar daha fazla lider oluyor ve yönetimde erkeklerle eşit haklara sahip oluyor.”*

İstihdama Dahil Olan Kadınların Artışı. Kadınların hem üniversitede hem de devler işlerinde temsilinin artışına vurgu yapan Nazlı Hanım’ın ifadesini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı ifade etmektedir.

Nazlı Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Millet Meclis’de ve üniversite’de de kadın liderlerin sayının arttığını görebiliriz. Üniversitemizin kontenjanına bakıldığında son*

dönemde kadın sayısının daha da arttığı söylenebilir. Hatta pozisyonlarda görüyorsunuz ki şu anda burada 3 kadın var ve üçümüz de yönetimdeyiz”

Kategori 5: Kadınsal Faktör

Kadınlara liderlik sürecinde yapılan desteklerin veya yöneticilik süresinin kolay geçmesinin sebeplerinin kadın olmaktan kaynaklı olduğunu gösteren faktörler bu kategori altında toplanmıştır. 4 koddan oluşmaktadır. Frekans dağılımına bakıldığında en çok temsil edilen kodun “Mesleğin Kadın İçin Uygunluğu” (f:3) olduğunu görebiliriz. Diğer kodlar: “Pozitif Ayrımcılık”, “Kadın Temsiliyeti” ve “Kadınların Çoğunluk Olması” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Mesleğin Kadın İçin Uygunluğu. Öğretmenlik ve hocalık mesleğinin kadın için en uygun meslek olduğunu, bu işte çalışmanın kadınları için bir motive edici faktör olduğunu düşünen katılımcıların düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenmiş bir koddur. Üç katılımcıyı temsil etmektedir.

Pakize Hanım kızların öğretmenlik mesleğinden akademide yöneticilik pozisyonuna gelme sürecini şu şekilde özetlemiştir:

“Motivasyon tarafı değil gerçeklik tarafı diyeceğim. Bizim üniversite ağırlıklı olarak kız öğrencilerden oluşmaktadır. Bu başından beri gelen bir şey, ülkede öğretmen olmak isteyenlerin cinsiyet meselesine gelince çoğunluğunu kadınlar oluşturuyor. Şu anda üniversitemizde erkeklerden daha fazla kız var. Ancak bu her zaman böyle olacağı anlamına gelmez. Son zamanlarda erkek çocuklarda da artış oldu. Ancak esas olarak kızlardan oluştuğu için, tıpkı öğretmen yetiştiren üniversite gibi, öğrencilerin çoğu mezun olduktan sonra yüksek lisanstan sonra üniversitede kalmayı tercih ediyor. Ve büyüdüklerinde kadınların çoğunluğu akademisyen oluyorlar daha sonra bazıları yöneticilik pozisyonlarına yükseliyorlar.”

Aynı şekilde Gül Hanım da Azerbaycan’da eğitim ortamlarından kadınların çoğunluk olmasını düşünmüş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Genel olarak Azerbaycan’da eğitim kompozisyonuna bakarsak, okul öğretmenlerine veya üniversite hocalarına baktığımızda çoğunluğun kadın olduğunu görebiliriz.”*

Pozitif Ayrımcılık. İş ortamında kadınlara ayrıcalık sunulduğunu düşünen katılımcıların düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Gonca Hanım “*Engel yok, tam tersine çok fazla destek var.*” diyerek üniversitelerinde kadınlara hiçbir engelin olmadığını tam tersine kadın oldukları için destek gördüklerini belirtmiştir.

Aynı şekilde İnare Hanım da üniversitelerinde kadınlara pozitif ayrımcılık yapıldığını düşünmektedir. İnare Hanım’ın düşünceleri şu şekildedir: “*Üniversitemizde kadınlara öncelik veriliyor.*”

Kadın Temsiliyeti. Kadınların yönetimde yeterince temsiliyetini bir destek türü olarak ifade etmiş Dünya Hanım’ın ifadesini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenmiş bir koddur. Tek katılımcıyı ifade etmektedir.

Kadın temsiliyeti ile ilgili konuşmuş Dünya Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Kadınlar yönetimde yeterince temsil ediliyor.*”

Kadınların Çoğunluk Olması. İş ortamında kadınların çoğunluk olmasının yönetimdeki kadınların sayısının artmasına da etki gösterdiğini tanımlamak amacı ile araştırmacı tarafından belirlenmiş bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Ceyla Hanım kadınların çoğunluk olmasının zaten kadınların desteklendiğinin bir göstergesi olduğunu belirtmiş. Ceyla Hanım’ın düşüncelerine göre kadınlar çoğunluk olmasından dolayı üst yönetimde de kadınlarla çalışacağı için kadınları desteklemek zorunda. Ceyla Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Daha önce bahsettiğim konu bu. Üniversitemizde çoğunluğu kadınlar oluşturuyor. Bu zaten üniversitemizin bunu desteklediğinin göstergesi. Destekliyor ve desteklemek zorunda çünkü çoğunluk kadın ve onlarla çalışmak zorunluluğu var.*”

Kategori 6: Yasa

Politik yasaların veya kararların bazılarının kadın liderlere destek yönlü olmasını ifade eden düşünceler bu kategori altında toplanmıştır. Gonca Hanım’ın ifadesinden alınmış 3 koddan oluşmaktadır. Kodlar: “*Esnek Çalışma Koşulları*”, “*Özel İhtiyaclar İçin Esnek İş Planlaması*” ve “*Kısmi Zamanlı Çalışma*” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Esnek Çalışma Koşulları. Gonca Hanım’ın düşüncelerini ifade etmek araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Gonca Hanım çalışma mevzuatına göre imtiyaz sahibi olan belli bir kadın kategorisinin olduğunu ve onların bir bakıma kısaltılmış çalışma şekliyle çalıştıklarını belirtmiştir.

Bununla birlikte, Gonca Hanım öğretmenlik (hocalık) mesleğinin özel koşullar altında zihinsel çalışma alanına girdiğinin bunun için de daha az çalışma saatleri ile çalışıldığını belirtmiştir. Gonca Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Çalışma mevzuatına bakarsanız akademik kadroda imtiyaz sahibi olan belli bir kadın kategorisinin olduğunu göre bilirsiniz. Bir bakıma kısaltılmış çalışma şekliyle çalışıyorlar. Öğretmenlerin ve hocaların çalışma izinleri, çalışma süresinin kısaltılmasıyla birlikte özel koşullar altında zihinsel çalışmanın gerekli olduğu çalışma maddesinin 91 ve 92. maddelerine göre sınıflandırılmıştır. Yani çalışma saatleri az ama maaşı tam alıyorlar.”

Özel İhtiyaclar İçin Esnek İş Planlaması. Küçük çocuklu kadınlara belirli bir fırsatların sunulduğunu belirtmiş Gonca Hanım’ın ifadesini tanımlamak için araştırmacı tarafında belirlenmiş bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Gonca Hanım bebekli anneler bebeklerini emzirmeleri için fırsat verildiğini belirtmiş ve düşüncelerini şöyle ifade etmiştir: *“Küçük bebeği olan kadınlara, her üç saatte bir, bir buçuk saat olmakla çocuğunu beslemesi için zaman verilir. İsteyen sabah kullanır o zamanı bir buçuk saat sonra da gelebilir, dilerse günün ortasına ya da sonuna koyabilir.”*

Kısmi Zamanlı Çalışma. Çalışanların kendi özel durumları ile ilgili durumlarda iş mevzuatının kısmi zamanlı çalışmalarını desteklediğini belirtmiş Gonca Hanım’ın ifadesinden üretilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Gonca Hanım’ın düşünceleri şu şekildedir:

“Daha sonra iş mevzuatı kısmi süreli çalışma modunu kabul ediyor. Birisinin daha sonradan yaranmış özel durumu olabilir. Kısmi süreli çalışma modu çalışanın kendi özellikleriyle ilgilidir. Örneğin çocuğu sürekli gözetime ihtiyaç duyacak durumda ama bedensel engelli değil. O zaman yarı zamanlı çalışma moduna geçebilir ama şu kısaltılmış çalışma moduna geçemez çünkü kendi durumuyla bağlıdır. Dolayısıyla maaşında belli bir azalma olacaktır.”

Kategori 7: Eşitlik

İş yerinde eşitliğin olduğunu, kadınlara yönelik her hangi özel bir şeyin olmadığını belirten bir katılımcının ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen “Pozitif Ayrımcılık Yok” kodu bu kategori altına yer almıştır. Kategori altında yer alan “Pozitif Ayrımcılık Yok” kodu bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Emine Hanım iş yerinde kadınlara özel bir şey olmadığını söylemiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadınlara dair neredeyse özel hiçbir şey yok. Belki kadınları azarlarken daha yumuşak bir şekilde azarlıyorlar.”*

Kategori 6: Bireysel Faktör

Kadın liderleri destekleyen bireysel faktörler bu kategori altında toplanmıştır. “Aile Desteği” kodundan oluşmaktadır.

Aile Desteği. Yöneticilik kariyerinde ilk desteği ailesinden gördüğünü belirtmiş Jale Hanım’ın ifadesinden üretilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Jale Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Birincisi aile desteği, aile desteği olmadan insan hiçbir şey yapamaz.*”

“Akademide kadın liderliğini destekleyen faktörler” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verilerine baktığımız zaman Azerbaycan’daki görüşme yapılan kadın yöneticilerin görüşlerine göre akademide kadın liderliğini destekleyen en büyük faktör iş ortamında cinsiyet eşitliğinin olmasıdır.

İkinci alt problem olan “Akademide kadın liderliğini destekleyen faktörler” ana kategorisine ilişkin bulgulara baktığımız zaman Türkiye ve Azerbaycan verilerini karşılaştırsak verilerden görülen ortak kategori ve kodlar şu şekilde olmaktadır: Kategorilerden; “Üniversite Koşulları”, “Motivasyon”, “Kadınsal Faktör”, “Eşitlik”, “Yasa”, “Devlet Politikası” ve “Bireysel Faktör” kategorilerinin her iki ülke verilerinde ortak kategori olduğunu, “Özyeterlilik” kategorisinin sadece Azerbaycan verilerinde çıktığını, kodlardan; “Pozitif Ayrımcılık Yok”, “Kadınların Çoğunluk Olması”, “Pozitif Ayrımcılık” ve “Aile Desteği”nin ortak kodlar olduğunu görmekteyiz. Tablo 4 ve Tablo 5’e baktığımız zaman her iki ülke verilende de kendinde en fazla kod biriktiren kategorinin “Üniversite Koşulları” olduğunu görmekteyiz. Verilere göre Türkiye’de kadın akademisyenleri destekleyen faktörlerin Azerbaycan’a göre daha az olduğunu, Azerbaycan’da ise bu faktörlerden en fazlasının “Cinsiyet Eşitliği” olduğunu görmekteyiz.

4.3. 3. Üçüncü Alt Problem

Tablo 6.

“Akademide Kadın Liderliğini Desteklemek İçin Yapılması Gerekenler” ana kategorisine ilişkin Türkiye verileri

KATEGORİ	KOD	KATILIMCI	SAYI
Motive Edici Faktörler	Üniversitelerde Çocuk Bakım Hizmeti Sunulmalı	Aliye, Dilşad, Gülçin, Pelin, Rukiye	5
	Pozitif Ayrımcılık	Dilşad, Firuze, Gülçin, Naz	4

	<i>Rol Model Yaratmak</i>	Beyza, İnci	2
	<i>Fırsat Oluşturmak</i>	Ceyran	1
	<i>Kadınlara Güvenmek</i>	Ceyran	1
	<i>Spor Desteği</i>	Gülçin	1
	<i>Kız Öğrencilerde Yönetici Olmaya Teşvik Etmek</i>	Beyza	1
	<i>Bütçe Desteği</i>	Nübar	1
	<i>Fiziki Şartların Desteklenmesi</i>	Nübar	1
	<i>Kadın Liderliğini Teşvik Etmek</i>	İnci	1
<i>Geleneksel Yapı Değişimi</i>	<i>Toplumsal Hayatın Getirdiği Yükler Eşit Paylaşılmalı</i>	Aydan, Beyza	2
	<i>Ailede Kız ve Erkek Çocuklar İçin Eşit Rol Dağılımı</i>	Aydan	1
	<i>Ailede Eşitliği Sağlamak</i>	Rukiye	1
	<i>Eş Desteği Olmalı</i>	Dilşad	1
	<i>Yönetimde Kadınların Sayını Artırmak</i>	Pelin	1
<i>Feminen</i>	<i>Kadınlar Yöneticilik İçin İstekli Olmalı</i>	Nezaket, Hicran	2
	<i>Kadınların Birlik Olması</i>	Yıldız	1
	<i>Kadınların Mücadele Etmesi</i>	Feride	1
	<i>Kadınlar Kişisel Gelişimleri İçin Kendilerine Vakit Oluşturmalı</i>	Gülçin	1
	<i>Kadınlar Aday Olmalı</i>	Nezaket	1
<i>Hizmetiçi Eğitim- Kişisel Gelişim Faktörü</i>	<i>Kültürel Eğitim</i>	Hüsniye	1
	<i>Kadınlara Yönelik Eğitimler</i>	Rukiye	1
	<i>Cinsiyet Eşitliği ile Alakalı Eğitim Vermek</i>	Rukiye	1
	<i>Yurt Dışı Politikalarını Uygulamak</i>	Beyza	1
<i>Dışsal Etken</i>	<i>Devlet Desteği</i>	Aliye	1
	<i>Kadınların Sayısının Az Olmasının Sebepleri Araştırılmalı</i>	Lütfiye	1
	<i>Üslup Konusunda Erkekler Eğitilmeli</i>	Firuze	1
<i>Eşitlik</i>	<i>Eşitlik</i>	Feride, Hüsniye, İnci, İrade, Pelin, Rukiye	6
	<i>Gerek Yok</i>	Zarif	1

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların “Akademide kadın liderliğini güçlendirmek için neler yapılabilir?” sorusuna Türkiye verilerine göre katılımcıların verdikleri cevaplara göre 29 kod belirlenmiştir. Belirlenen kodlar 5 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 23’ü yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 6 kod ise 2-6 katılımcıyı temsil etmektedir. “Akademide kadın liderliğini güçlendirmek için neler yapılabilir?” sorusunun

Türkiye verilerine göre kod dağılımına bakıldığında “Eşitlik” kodunun en fazla vurgulandığı görülmektedir (f:6).

Kategori 1: Motive Edici Faktörler

Akademide kadın liderliğini desteklemek için kullanılabilecek motive edici faktörler bu kategori altında toplanmıştır. Tablo 6 incelendiğinde “Motive Edici Faktörler” kategorisinde toplam 10 kodun belirlendiğini görmekteyiz. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Üniversitelerde Çocuk Bakım Hizmeti Sunulmalı” (f:5) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise; “Pozitif Ayrımcılık”, “Rol Model Yaratmak”, “Fırsat Oluşturmak”, “Kadınlara Güvenmek”, “Spor Desteği”, “Kız Öğrencilerde Yönetici Olmaya Teşvik Etmek”, “Bütçe Desteği”, “Fiziki Şartların Desteklenmesi” ve “Kadın Liderliğini Teşvik Etmek” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların 7’si yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kodların bazıları aşağıdaki şekildedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Üniversitelerde Çocuk Bakım Hizmeti Sunulmalı. Çocuğu olan kadın liderler için üniversitenin çocuk bakıma yönelik birtakım işler görmesini, kreşler yaratılması ya da sayısının artırılmasının kadınlar için bir destek olacağını düşünen katılımcıların düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Frekans dağılıma göre bu kategoride en fazla kullanılan kodudur. Toplam beş katılımcıyı temsil etmektedir.

Aliye Hanım üniversitedeki kreşlerle ilgili kendi karşılaştığı bir durumu anlatmış ve bunun önemini belirtmiştir. Katılımcı sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Çocukların bakıma yönelik yuvaların tam olarak etkin olarak çalıştırılması. Örneğin ben üniversitede yasal iznim bittikten sonra doğum yaptım. Yasal iznim bitti ondan sonra bana bir destek sağlanıyor mu yuvası var mı küçük yaşta çocuğumu bırakmak için? Yok...”*

Dilşad Hanım kendisinin çocuğu olmadığını ama iş arkadaşlarından gördüğü kadarıyla üniversitelerde çocuk bakımının sunulmasının çocuklu çalışan kadınlar için bir destek olacağını belirtmiştir. Dilşad Hanım’ın düşünceleri, şu şekildedir:

“Şu olabilir mesela benim çocuğum yok ama gördüğüm kadarıyla hocalarımız çocuklarını okula bırakıyorlar. Akşam koştur koştur gidiyorlar çocuklarını alıyorlar. Dolayısıyla belki çocuklar için bir etüt sağlanabilir veya küçük çocuğu olanların çocukları için kreş vesaire kampus içinde öyle bir yer olabilir. Çalışmak için biraz daha zaman kazanmalarını sağlayacak etkenler olabilir.”

Gülçin Hanım da aynı şekilde kendisinin çocuğu olmadığını ama çocuğu olan diğer iş arkadaşlarının rahatlığı için üniversitelerin çocuk bakımına bazı işlerin görmesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadınlar biliyorsunuz evde de daha çok çalışan kesim, benim değil ama bazı arkadaşlarımızın küçük çocukları var. Çocuklar için kreşler ondan sonra akşamları çıktıklarında kalabilecekleri etüt merkezleri konusunda ayrı bir çaba harcanabilir.”*

Pelin Hanım üniversitelerde kreşlerin olmasının yanı sıra hem de kreşlerin kapanış saatlerine vurgu yapmıştır. Katılımcının düşüncesine göre, yöneticilerin işleri saat 5'te bitmez, uzar. Ama kreşler 5'te kapandığı için kadınlar gidip o saatte çocuğunu almak zorunda kalıyor. Pelin Hanım'ın düşünceleri şu şekildedir:

“Desteklemek için neler yapılabilir, mesela dedim ya anne rolünün olması gibi şeyler var. Bunu desteklemek için belki üniversitelerin kreşlerinin olması, bu bakım işini daha kolaylaştırılması yani ailenin daha kolay bir yapı oluşturabileceği şekilde destekleyebilir. Ben burada güvenebileceğim bir yer olsaydı çocuğum sabah burada bırakıp akşam alabiliyor olsaydım benim için daha rahat olurdu. Mesela benim üst yöneticim “yöneticiyseniz 5'te işiniz bitmez, 5 buçuk olur, 6 olur” derdi. İş çıkışı gidip çocuğumu alacağım, kreş kapanıyor. Bence öyle bir destekleme olabilir yönetim bakımından.”

Başka bir katılımcı olan Rukiye Hanım da kreşlerin kapanma saatlerinden konuşmuş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kurumların kadınları destekleyecek şekilde birtakım planlamalar yapması lazım. Mesela kreşler var, kreş kapasitesi çok düşük burada. Ya da kreşten çocuğu 5 buçukta almak zorundasınız. Dersiniz 5 buçukta bitiyor. Bazen yetişemiyoruz. Dolayısıyla, güvenle kadınların çocuklarını emanet edebilecekleri yerlerin daha artırılması gerekiyor.”

Pozitif Ayrımcılık. Kadın liderleri desteklemek için üst yönetimin kadınlara biraz pozitif ayrımcılık yapması gerektiğini düşünen katılımcıların ifadesinden üretilen bir koddur. Dört katılımcıyı temsil etmektedir.

Dilşad Hanım yönetimde kadın liderin sayısının artırmak için üst yönetimin kadınların pozitif ayrımcılık yapabileceğini belirtmiştir. Katılımının ifadesi şu şekildedir:

“Yönetim burada pozitif ayrımcılık yapabilir aslında. En azından belli bir yüzde koyup tercihini bu yönde kullanabilir ama tabii şimdi bizim mesleklerimiz de teknik bilgi ve birikim gerektiren deneyim gerektiren meslekler. Şimdi o konuda cinsiyet ayrımı yapmak ne kadar doğru olur tartışılır. Alanına göre tartışılır. Yani bu konuda mesela çok iyi bir kadın yönetici, çok iyi bir erkek yönetici olabilecek iki aday vardır yönetim burada kadın seçmek için bir inisiyatif kullanabilir.”

Aynı şekilde Gülçin Hanım da yönetime gelecek aday seçerken kadınlara öncelik verilebileceğini düşünmektedir. Gülçin Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Tabii ki, diyelim bir yere birisi seçilecek böyle durumlarda bazen projelerde görüyorsunuz kadın araştırmacı oranının yüksek tutulması isteniyor. Burada da böyle, bir birime birini seçerken, birini tercih ederken belki bir oran belli edilebilir. Ona göre seçim yapılabilir belki.”*

Naz Hanım üniversitelerinde kadınların daha görünür olmasını istediğini, bunun için kadınlara biraz pozitif ayrımcılık yapılmasını istediğini belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Şimdi kendi fakültemizde zaten sıkıntımız yok ama üniversitede birazcık daha kadınların görünür olmasını isterim. Mesela rektör yardımcılarımız kadın danışmanlar içinde kaç kadın var bilmiyorum ama birazcık daha pozitif ayrımcılık olmasını isterim.”*

Rol Model Yaratmak. Yöneticilikte kadınları desteklemek için onlar için rol model yaratmanın gerektiğini düşünen katılımcıların ifadesinden üretilen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

İnci Hanım sırf cinsiyetlerinden dolayı kadınların yönetime getirilmesinin doğru olmadığı ama kadınları motive edebilmek için onların örnek alacakları rol modeller seçilebileceğini belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Her ne kadar bir avantaj olarak sunulmasa da evet kadınların da birazcık motive edilmeye ihtiyacı olduğunu düşünüyorum. Ama sırf kadın diye de o pozisyonun verilmesi doğru gelmiyor bana. Sonuçta kadın akademisyenleri teşvik etmek, liderlik rollerine özendirme bilmek için neler yapılabilir yani birtakım rol modeller seçilebilir ki, çok iyi örnekleri var.”

Fırsat Oluşturmak. Kadınlara Güvenmek. Ceyran Hanım'ın ifadesini tanımlamak için araştırmacı tarafımdan belirlenen kodlardır. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Ceyran Hanım kadınlara desteğin ilk önce onlara bu fırsatın sunulması olduğunu belirtmiştir. Kadınlara fırsat sunulması için de üst yönetimin kadınlara güvenmesi gerektiğini düşünen katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Öncelikle bu fırsatların tanınması gerekiyor. Rektör hocam bana bu fırsatı tanıdı. Baktığımız zaman 4 enstitünün 3'nün başında bir kadın vardı. Şu anda da hala 2 kadınla yürütülüyor. Tabii ki, öncelikle üst yönetim dediğimiz kişinin bu fırsatı tanınması lazım. Bu fırsatı tanınması için kadınlara güvenmesi lazım.”

Spor Desteği. Kadınların iş dışında kendilerine vakit ayırabilmeleri için desteğin de yönetimdeki kadınlar için bir destek türü olduğunu düşünen katılımcının düşüncelerini

tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Gülçin Hanım için kadınların kendilerine zaman ayırabilmeleri için yapılan desteğe spor desteği de dahil. Üniversitelerin kadın yöneticilere spor desteği sunmasını isteyen Gülçin Hanım, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadınların sporla ilgili yapabilecekleri şeyler konusunda belki ayrıca onlara destek verilebilir. Diyelim ki, üniversitelerin spor salonlarında özel indirimler olabilir, işte kadınlarımızın şu kadar indirimli ya da şu kadar ücretsiz gibi şeyler söylenebilir.”*

Kız Öğrencilerde Yönetici Olmaya Teşvik Etmek. Kadınları desteklemenin yollarından birinin kızları öğrencilik zamanından yöneticilik için teşvik etmek olduğunu düşünen katılımcının ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Beyza Hanım kız öğrenciler üniversitelerinde kadınları yöneticilik pozisyonlarında görürlerse onların da gelecekte yöneticilik için vizyon sahibi olacağını düşünmektedir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Aynı zamanda bence öğrenciler içinde bir fakültenin dekanın kadın olması, üniversitenin dekanının, rektörünün kadın olması, bölüm başkanının kadın olması kadın öğrencilere de bu konuda bir vizyon sağlayacaktır gelecekte yönetici rollerde onların bir parçası olmak konusunda. Onları da bence daha istekli hale getirecektir.”

Bütçe Desteği. Fiziki Şartların Desteklenmesi. Nübar Hanım’ın ifadesinden üretilen kodlardır. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Nübar Hanım yönetimde olan kadınlar için bütçe desteğinin yetersiz olduğunu, bunun desteklenmesi gerektiğini belirtmiştir. Onun dışında kadınların fiziki şartlarının da desteklenmesi gerektiğini düşünen katılımcı, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Ben şimdi yönetici olarak aslında bütün yöneticilerin genelde üniversitedeki problemlerimiz, bütçe problemlerimiz var, personel yetersizliğimiz var bunlar belki sağlanabilir. Fiziki şartlarımız uygun olmuyor onlar sağlayabilir.”*

Kadın Liderliğini Teşvik Etmek. İnci Hanım’ın düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

İnci Hanım’ın düşüncelerine göre kadını motive etmek için onları liderliğe teşvik etmek gerekiyor. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Her ne kadar bir avantaj olarak sunulmasa da evet kadınların da birazcık motive edilmeye ihtiyacı olduğunu düşünüyorum. Ama sırf kadın diye de o pozisyonun verilmesi doğru gelmiyor bana. Sonuçta kadın akademisyenleri teşvik etmek, liderlik rollerine özendirme bilmek için neler yapılabilir yani birtakım rol modeller seçilebilir ki, çok iyi örnekleri var.”

Kategori 2: Geleneksel Yapı Değişimi

Kadınları iş hayatında yoran faktörlerden birinin geleneksel yapı olduğunu belirten katılımcılar, liderlikte kadınları desteklemek için bu geleneksel yapının değişmesi gerektiğini düşünmektedir. Geleneksel yapının değişmesi gerektiğini düşünen katılımcıların ifadelerinden çıkan kodlar da bu kategori altında toplanmıştır. “Geleneksel Yapı Değişimi” kategorisinde toplam 5 kodun belirlendiğini görmekteyiz. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Toplumsal Hayatın Getirdiği Yükler Eşit Paylaşılmalı” (f:2) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Diğer kodlar: “Ailede Kız ve Erkek Çocuklar İçin Eşit Rol Dağılımı”, “Ailede Eşitliği Sağlamak”, “Eş Desteği Olmalı” ve “Yönetimde Kadınların Sayını Artırmak” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Toplumsal Hayatın Getirdiği Yükler Eşit Paylaşılmalı. Kadınları liderlikte desteklemek, işlerini hafifletmek için cinsiyete bakmaksızın toplumun getirdiği yüklerin beraber paylaşılması gerektiğini düşünen katılımcıların ifadesinden üretilen koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Beyza Hanım kadınların yöneticiliğe daha fazla talip olması için toplumsal yüklerin kadın erkek arasından eşit bir şekilde paylaşılmalı olduğunu düşünmektedir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Yani aslında kadınlarla erkekler arasında toplumsal hayatın getirdiği yükler daha adil ve eşit paylaşılsa belki kadınlar da bu rollere daha fazla talip olabilirler diye düşünüyorum.”*

Ailede Kız ve Erkek Çocuklar İçin Eşit Rol Dağılımı. Kadınları yönetimde desteklemek için önce ailede kız ve erkek çocukların sorumluluklarının eşit paylaşılması gerektiğini düşünen katılımcının ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Aydan Hanım kurumlarda değil genel dünyada kadın ve erkekler için eşitlik sağlanması gerektiğini, bunu için de ilk adımın ailede atıldığını belirtmiştir. Katılımcı sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Herkes eşit, herkes görevini yapmak zorunda sadece toplumun belki erkeğe yükleyebileceği görevlerin bilincinde olması önemli. Bu da erkeğin yetiştirildiği ailede eşit rol dağılımına vurgu yapılmasıyla ilgili bir şey. Yani kurumların kadınların meslek yapmasını nasıl kolaylaştırabilir diye değil, bu dünyayı ortak herkese nasıl rol dağılımı yapabilirimi düşünmeleri gerekiyor.”

Ailede Eşitliği Sağlamak. Kadınların daha rahat kariyer kurmaları için ailede kadın erkek arasında eşitliğin sağlanmasını düşünen Rukiye Hanım’ın düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Sorumlulukların eşit paylaşıldığı bir ailede kadınların daha kolay kariyer kurduklarını belirten Rukiye Hanım, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadının ve erkeğin eşit olduğunu ve ailenin bu eşitlik üzerine, ortak değerler üzerine kurulduğu sorumlulukların kadının olduğu kadar erkeğin de olduğunu fark etmeleri gerekiyor ki, hani sağlam ailenin temelleri kurula bilsin. Kadınlarda bu çerçevede hani rahatlıkla kariyer yapabilsinler.”*

Eş Desteği Olmalı. Kadınların iş hayatlarının dışında da sorumluluklarının olduğunu, bu sorumlulukların eş desteği ile hafifletilmesi gerektiğini belirten katılımcının düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir kod. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Dilşad Hanım kadınların iş dışında kendilerine zaman ayırabilmeleri için eşlerinin onların sorumluluklarına ortak olmaları gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Şimdi aslında erkeklerin biraz rol alması gerekiyor. Yani kadınların bu toplumsal cinsiyet rollerinden dolayı iş hayatının dışında ev hayatını da üstlendiklerini biliyoruz. Benim şahsen yok ama arkadaşlarımda gördüğüm bir şey, onların aile hayatında üstlendikleri çok fazla rol var. Dolayısıyla, bu arkadaşlarımızın eşlerinin bu iş dışı sorumlulukların bir kısmını üstlenmesi gerekiyor aslındaki, kadınların kendileri için biraz zaman kalabilsin.”

Yönetimde Kadınların Sayını Artırmak. Pelin Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Pelin Hanım üst yönetimin çoğunluk olarak erkeklerden oluştuğu için yeni göreve gelecek adaylar içerisinde de üst yöneticiler kendi hemcinslerini tercih ettiklerini düşünmektedir. Katılımcı kadınlara destek olmak için yöneticilikte onların sayının arttırılmasını belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Belli kurumlar kuruluyor ya da belli görevlere atamalar yapılıyorken belki üst düzey yöneticilerin kadın adayları da gözden geçirilmesi olabilir. Mesela, şöyle bir şey erkeklerin böyle bir avantajı olduğunu düşünüyorum, onlar daha böyle işte “kanka, bro” falan böyle arkadaşlar. O zaman diyorlar ki, “İşte bilmem ne birimi var rektörlükte, bunun başını kimi getirelim?” erkek direk erkek

arkadaşını öneriyor. Ben mesela orada olsam ben de derim ki, Eylem gelsin Banu gelsin, kendi kadın arkadaşlarımı söylerim. Sanırım öyle bir şey var. Bunu tabi kanıtlayamam, bu sadece kişisel görüşüm.”

Kategori 3: Feminen

Liderlikte kadınların desteklemek için kadınların kendilerinin yapması gerekenler bu kategori altında toplanmıştır. Kategori toplam 5 koddan oluşmaktadır. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Kadınlar Yöneticilik İçin İstekli Olmalı” (f:2) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Diğer kodlar: “Kadınların Birlik Olması”, “Kadınların Mücadele Etmesi”, “Kadınlar Kişisel Gelişimleri İçin Kendilerine Vakit Oluşturmalı” ve “Kadınlar Aday Olmalı” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Kadınlar Yöneticilik İçin İstekli Olmalı. Kadınların yöneticilik pozisyonunda sayılarının az olmasının sebebinin kendilerinin tercih etmedikleri olduğunu, desteklemek için ilk önce kadınların yöneticilik için kendilerinin istekli olmalarını belirten katılımcıların ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Hicran Hanım kadınların bu iş için istekli olmaları gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Yani hanımların bu işe istekli olmaları gerekiyor. Galiba en önemli sayıca az olmasının ana nedeni isteklilik gibime geliyor.”*

Nezaket Hanım motivasyonu kadınları kendileri için yaratmaları ve bu işe istekli olmalarını belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kendilerinin bu motivasyonu taşımaları önemli yani mutlaka karar verici pozisyonlar için bir hevesleri olmalı kadınların.”*

Kadınların Birlik Olması. Yıldız Hanım’ın düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Yıldız Hanım üniversitelerde erkekler arasından bir birliğin, erkek hegemonyasının olduğunu düşünmektedir. Aynı şeyi kadınların da yapmalı olduğunu düşünen katılımcı, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Önce kadınların iş birliği yapması gerekiyor. Biz bunu kendi aramızda konuşuyoruz. Erkek hegemonyasının varlığından da bahsediyoruz. Kendi kendimize de söylüyoruz yani esasında biz de onlar gibi bir araya gelsek bir güç oluşturursak diye fakat bunu yapamıyoruz yani ortam olmadı her halde. Bunu kırmak için kadınların da toplanıp birbirlerine tutması gerekiyor.”

Kadınların Mücadele Etmesi. Kendi kariyeri boyunca karşısına çıkan engellerle mücadele ederek başa çıkan Feride Hanım'ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

İstedikini bir durum için cinsiyetinden dolayı engel görürse eğer o iş için sonuna kadar mücadele edeceğini belirten Feride Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Eğer cinsiyetinden dolayı bir engelleme varsa ben onu istiyorsam onun için elimden gelen bütün mücadeleyi de yaparım, yapmışımdır yapacağım da istiyorsam.”*

Kadınlar Kişisel Gelişimleri İçin Kendilerine Vakit Oluşturmalı. Kadınların iş hayatında dışında kendilerine de zaman ayırması gerektiğini belirten Gülçin Hanım'ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Gülçin Hanım kadınların ev ve iş sorumluluklarından uzaklaşıp biraz kendilerine vakit ayırmalarını belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kendimi geliştirecek şeylerle ben mesela tenisle ile uğraşıyorum. Spor yapmaya çalışıyorum. Bunlar insanı dinç tutan şeyler ve kadınların kendilerine vakit ayırmaları gerektiğini düşünüyorum. Her zaman bu işler parayla, ekonomiyle ilintili olmayabilir. Yemek yapmak bile insanın kendine ayırdığı bu vakit olabiliyor, öyle düşünüyorum.”

Kadınlar Aday Olmalı. Kadınların daha üst pozisyonlar için aday olması gerektiğini belirtmiş Nezaket Hanım'ın ifadelerinden üretilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Nezaket Hanım üst pozisyonlar için kadınların sayının arttırılmasına ihtiyaç olduğunu, bunun için de kadınların yöneticilik için aday olmalarını belirtmiştir. Katılımcı sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadın liderlerin sayısına hâlâ arttırmaya ihtiyacımız var. Bunun için de karar ve verici pozisyonlar için bence kadınların aday olması çok önemli. Kişisel olarak adaylıkları önemli. Daha üst pozisyonlar için aday olmaları son derece önemli.”*

Kategori 4: Hizmetiçi Eğitim- Kişisel Gelişim Faktörü

Üniversitelerin kadın liderleri yöneticilikte desteklemeleri için yapabilecekleri işler bu kategori altında toplanmıştır. Kategori toplam 4 koddan oluşmaktadır. Kategorideki kodların hepsi yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Kodlar: “Kültürel Eğitim”, “Kadınlara Yönelik Eğitimler”, “Cinsiyet Eşitliği ile Alakalı Eğitim Vermek” ve “Yurt Dışı Politikalarını Uygulamak” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Kültürel Eğitim. Kadınları desteklemek için eşitliğin sağlanmasını, bunun için de kültürel eğitimin şart olduğunu belirtmiş Hüsniye Hanım'ın ifadelerinden üretilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Kültürel eğitimin gerekli olduğunu düşünen Hüsniye Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Her anlamda eşitlik güzel ama o zorlukları kaldırmak için de dediğim gibi eğitim şart. Ama bu eğitim üniversite eğitimi değil sosyal kültürel eğitim şart.”*

Kadınlara Yönelik Eğitimler. Kurumların kadınlarda liderlik farkındalıkları yaratmaları için birtakım eğitimler vermeleri gerektiğini belirtmiş Rukiye Hanım'ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Rukiye Hanım kadınlara yönelik birtakım eğitimlerin verilmesi lazım olduğunu belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kurumların da kadını destekleyecek şekilde ya da lider kadınları bir profili ile güçlendirecek şekilde birtakım farkındalık kazandıracak eğitimlerin yapılması lazım.”*

Cinsiyet Eşitliği ile Alakalı Eğitim Vermek. Kadınların desteğin temelden eşitlik olduğunu, bunun için öğrencilere cinsiyet eşitliği ile ilgili eğitimlerin verilmesini öneren Rukiye Hanım'ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Okullarda ve üniversitelerde cinsiyet eşitliği ile alakalı derslerin verilmesini öneren Rukiye Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kurumda da yine aynı şekilde eğitim vermeleri gerekiyor aslında farkındalık oluşturmak için. Yani erkeklerde ve kadınlarda cinsiyet eşitliğinin olduğunu birtakım sorumlulukların adil bir şekilde dağıtılması gerektiğini aslında farkındalık kazandıracak birtakım şeyler yapmak lazım. Bu belki üniversite öğrencilerine yönelik de yapılabilir. Cinsiyetle alakalı roller, cinsiyet eşitliği ile alakalı birtakım şeyleri belki derslerde öğrencilerin farkındalık kazandırarak yapmak gerekiyor.”

Yurt Dışı Politikalarını Uygulamak. Kadınları yöneticilikte desteklemek ve teşvik etmek için üniversitelerin yurtdışında kullanılan politikaları benimsemesini ve uygulanmasını öneren Beyza Hanım'ın düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Beyza Hanım yurtdışında kadınların desteklemek için uygulanan işleri kendi üniversitelerinin de benimsemesini ve kadınların yöneticilik pozisyonunda sayılarının arttırılmasını istediğini belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Yurt dışındaki kurumların kadın yöneticilikle ilgili teşvik edici birtakım politikaları varsa bence bizim üniversiteler de böylesi politikalar benimseye bilirler. Kadınların temsilini önceleyecek bir takım kolaylaştırıcı şeyleri takip edebilirler. Bunları üniversitede farklı farklı düzeylerde yapabilirler yani bölüm başkanlığı, ana bilim başkanlığı, fakülte kurulu üyeliği, yönetim kurulu üyeliği, senatörlük, rektör yardımcılığı gibi.”

Kategori 5: Dışsal Etken

Yöneticilikte kadınların desteklemek için üniversiteden başka dıştan yapılabilecek faktörler bu kategori altında toplanmıştır. Kategori toplam 3 koddan oluşmaktadır. Kategorideki kodların hepsi yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Kodlar: “Devlet Desteği”, “Kadınların Sayısının Az Olmasının Sebepleri Araştırılmalı” ve “Üslup Konusunda Erkekler Eğitilmeli” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kodların bazıları aşağıdaki şekildedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Devlet Desteği. Yurtdışında çalışan kadınlara devlet desteği sunulduğunu söyleyen ve buna örnek veren Aliye Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Katılımcı yurtdışında olan bu desteğin Türkiye’de de olmasını istediğini belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bir başka şey, örneğin benim Avrupa’da gördüğüm çalışan kadınlara yardımcı desteği var. Benim arkadaşım alıyor. Evine yardımcı geliyor çalıştığı için ve bunun da bekar olduğu için yarısını devlet ödüyor. Yani evlenip ayrılmışsın, çocuğun var, çalışıyorsun sen de eve haftada bir yardımcı geliyor, evin temizliğini o yapıyor. Bunun da yarısında devlet ödüyor. Bu da bir destek.”

Kadınların Sayısının Az Olmasının Sebepleri Araştırılmalı. Yöneticilikte kadınların sayını artırmak ve desteklemek için ilk önce sayılarının neden az olduğunu araştırmak lazım olduğunu belirtmiş katılımcının ifadelerinden üretilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Üniversitelerde kadın ve erkek yöneticilerin sayılarının çıkartılmasını, sonra onları istatistik olarak analiz etmek ve sebeplerinin araştırmasını öneren Lutfiye Hanım, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bütün üniversiteler için konuşuyorum kadın yöneticilerin sayısı çıkartılabilir, erkek yöneticilerin sayısı çıkartılır. Erkek yöneticilerin sayı çok fazla olacağı için bunun sebepleri, neden kadınların bu şekilde sayısının az olduğu ile ilgili bir istatistik tutulabilir. Bununla ilgili sunumlar yapılabilir, kadınlar neden

yöneticiliği istemiyor, kendileri mi istemiyor yoksa getirilmiyorlar mı? Bu sebepler araştırılabilir.”

Üslup Konusunda Erkekler Eğitilmeli. Erkek yöneticilerin sinirlendikleri zaman kaba konuştuğu ve bunun kadın yöneticileri rahatsız ettiğini belirten katılımcının, üslup konusunda erkeklere eğitimler verilmeli ifadesini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Firuze Hanım kadınların sinirlendikleri zaman kendilerini tuta bildiğini ama erkeklerin bunu yapmadığını, kadınların yanında kaba konuştuklarını belirtmiştir. Üslup konusunda erkeklerin eğitimler almasını öneren Firuze Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bir şey tartışılıyorken erkekler daha kaba olabiliyorlar. Kadınlar o seviyede konuşmuyor. Belki onların normal düzeyde konuşmaları, daha kibar olmaları sağlanabilir. Kadınları değil de erkekler eğitilmesi lazım bu konu. Çünkü sinirlendikleri zaman kadın sinirine hâkim olup normal tavrıyla devam ede biliyor ama erkeklerin olduğu ortamda ben mesela yaşadım, bir birilerine bağrıışlarını gördüm ve bundan rahatsız oldum. Çünkü onlar sinirlediği zaman akademide de olsa kabalaşa biliyorlar.”

Kategori 6: Eşitlik

Kadınları yöneticilikte destekleyen faktörlerden birinin de eşitlik olduğunu belirtmiş katılımcıların ifadelerinden alınan kodlar bu kategori altında toplanmıştır. Kategori toplam 2 koddan oluşmaktadır. Frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Eşitlik” (f:6) olduğu belirlenmiştir. Diğer kod olan “Gerek Yok” kodu ise yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Eşitlik. Kadınları desteklemek için kadın ve erkek arasında eşitliğin sağlanması gerektiğini düşünen katılımcıların ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Hem bu kategorinin hem de genel bu alt problemde Türkiye verilerinin frekans dağılımına göre en fazla kullanılan (f:6) kodudur.

Yöneticilikte cinsiyete değil liyakate bakılması taraftarı olduğunu belirten Feride Hanım kim hak ediyorsa yöneticiliğe onu getirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Aslında ben olaya kadın ve erkek diye yaklaşılması taraftarım. Yani kim liyakat sahibiyse onlar yönetici olmalı. Kadın diye birini desteklemek ya da erkek diye birini desteklemek bana göre çok yanlış bir şey. İnsan hak ediyorsa onu desteklemeli kadın ya da erkek hiç fark etmez, hak etmiyorsa bu işi yapamayacaksa, kadın diye “pozitif ayrım yapalım, yerleştirelim ya da erkektir bizim bir kadın yönetmesin” mantığıyla hareket etmek yanlış bana göre. Yani

yöneticilikte esas olan bu işi yapmak gücüne, bilgisine, becerisine sahip mi değil mi olmalı, cinsiyet olmamalı.”

Cinsiyetlerinden dolayı için iş hayatlarında kadınlara pozitif bir ayrımcılık yapılmasının taraftarı olmadığını belirten Hüsniye Hanım toplum olarak eşit olmanın önemini vurgulamış ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadına yönelik aslında böyle ayrımcı politikalar falan oluyor ya ben ondan hoşlanmıyorum. O değil, ben akademik camiada özellikle kadın olduğu için kadına bir imtiyaz geçirmesinin doğru olduğunu düşünmüyorum. Bu toplumsal bir şey. Toplum olarak, ülke olarak bizim anlamamız gerekiyor ki, kadın ve erkek eşit bir bireydir.”

Aynı şekilde İnci Hanım da kadınlara kadın olduğu için herhangi bir avantaj sunulması taraftarı olmadığını belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Ben bu konuda biraz belki daha aykırı düşünüyor olabilirim şu anlamda, ben bir kadın akademisyene kadın olduğu için herhangi bir liderlik anlamında veya işte kariyerinde ilerleme anlamında bir avantaj tanınması tarafında değilim. Yani mesela iyi bir liderlik pozisyonu var veya bir idari pozisyon var, neyse buraya sırf kadın diye belki daha liyakatli olan bir erkeğin yerine bir kadın atanmasını doğru bulanlardan değilim.”

İrade Hanım kasın yöneticileri desteklemek için duruma tarafsız bakılmasının önemli olduğunu, çalışanları kadın ve erkek diye ayırmamak gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Bu konuda tarafsız bakmak en önemlisi. Tarafsız bakılması gerekiyor bence. Yani şöyle tarafsız bakılması karşısına üst yönetimlerin, YÖK bazı için de söylüyorum karşısında 2 isim geldiğinde onların cinsiyetinden bağımsız değerlendirme yapmaları önemli.”*

Eşitliğin sadece iş yerinde değil aile içinde eşler arasında da olmasını gerektiğini belirten Rukiye Hanım, erkeğin ev sorumluluklarında kadına destek olması gerektiğini belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Eşit olması gerekiyor aslında her şeyin. Görev dağılımının ya da evde mesela eşlerin birbirine destek olması gerekiyor. Erkeğin birazcık daha nasıl diyelim, eve gelip ayağını uzatıp hiçbir şey yapmamak modundan çıkıp, anneye destek olması gerekiyor.”*

“Akademide kadın liderliğini desteklemek için yapılması gerekenler” ana kategorisine ilişkin Türkiye verilerine baktığımız zaman Türkiye’deki görüşme yapılan kadın yöneticilerin görüşlerine göre akademide kadın liderliğini desteklemek için yapılması gerekenler arasında eşitliğin sağlanması gerektiğinin daha fazla olduğunu görmekteyiz.

Tablo 7.

“Akademide Kadın Liderliğini Desteklemek İçin Yapılması Gerekenler” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verileri

KATEGORİ	KOD	KATILIMCI	SAYI
Hizmetiçi Eğitim- Kişisel Gelişim Faktörü	Kadınlara Yönelik Eğitimler	Kevser, İnare, Nazlı	3
	Kadınları Eğitmek	Kumru, Gül	2
	Eğitimi Güçlendirmek	Kumru	1
	Kadınlara Yönelik Destek Programlarını Arttırmak	Gül	1
	Kadın Liderliğini Geliştirmeye Yönelik Yapılar Oluşturmak	Gül	1
	Kadınların Akademik Yazın Becerilerini Geliştirmek	İnare	1
	Kadın Liderliğine Yatırımlar Yapmak	İnare	1
	Yurt Dışı Eğitimlere Katılım Desteği Sağlamak	Gülay	1
	Yönetici ile Lider Olmanın Farkını Öğretmek	Ceyla	1
Motive Edici Faktörler	Maaşta İyileştirme Yapmak	Jale, Fidan, Dünya	3
	Kadın Liderliğini Teşvik Etmek	Nazlı, Kevser	2
	Fırsat Oluşturmak	Gül	1
	Ödüller	İnare	1
	Kadın Liderliği İçin Rekabet Yaratmak	İnare	1
	Ulaşım Kolaylığı Sağlamak	Gülay	1
	Kadının Kendi Çabası	Çiçek	1
Geleneksel Yapı Değişimi	Geleneksel Düşünce Tarzını Değiştirmek	Gül	1
	Liyakat	İnare	1
	Yaşı Problem Haline Getirmemek	İnare	1
	Düşünce Özgürlüğü	Hacer	1
	Cinsiyet Rollerinin Kadın Üzerinde Meydana Getirdiği Yükü Hafifletmek	Dünya	1
	Ailenin Kız Çocuklara Desteğini Artırmak	Arzu	1
Eşitlik	Kadın Liderliği Yeterince Güçlendiriliyor	Pakize Lale	2
	Gerek Yok	Ceyla	1
Hafifletici İş Ortamı	Çalışma Koşullarını Hafifletmek	Mesme	1

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların “Akademide kadın liderliğini güçlendirmek için neler yapılabilir?” sorusuna Azerbaycan verilerine göre katılımcıların verdikleri cevaplara göre 25 kod belirlenmiştir. Belirlenen kodlar 5 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 20’si yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 5 kod ise 2-3 katılımcıyı temsil etmektedir. “Akademide kadın liderliğini güçlendirmek için neler yapılabilir?” sorusunun Azerbaycan verilerine göre kod dağılımına bakıldığında “Kadınlara Yönelik Eğitimler” ve “Maaşta İyileştirme Yapmak” kodlarının en fazla vurgulandığı görülmektedir (f:3).

Kategori 1: Hizmetiçi Eğitim- Kişisel Gelişim Faktörü

Üniversitelerin kadın liderleri yöneticilikte desteklemeleri için yapabilecekleri işler bu kategori altında toplanmıştır. Kategori toplam 9 koddan oluşmaktadır. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Kadınlara Yönelik Eğitimler” (f:3) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise; “Kadınları Eğitmek; Eğitimi Güçlendirmek”, “Kadınlara Yönelik Destek Programlarını Arttırmak”, “Kadın Liderliğini Geliştirmeye Yönelik Yapılar Oluşturmak”, “Kadınların Akademik Yazım Becerilerini Geliştirmek”, “Kadın Liderliğine Yatırımlar Yapmak”, “Yurt Dışı Eğitimlere Katılım Desteği Sağlamak” ve “Yönetici ile Lider Olmanın Farkını Öğretmek” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların 7’si yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Kadınlara Yönelik Eğitimler. Yönetimde kadınları desteklemek için kadınlara belirli konularda eğitimlerin verilmesi gerektiğini belirten katılımcıların düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Toplam üç katılımcıyı temsil etmektedir.

İnare Hanım kadınların bilimde eve diğer sektörlerde güçlerinin artırılması için kadınlara özel eğitimlerin verilmesi gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Kadınlarımızın bilimdeki güçlerinin artırması ve belirli becerilerinin geliştirilmesi için çok iyi eğitimler düzenlenmelidir.*”

Kevser Hanım da liderlik konularında kadınlara seminerler, özel eğitimler verilmesi gerektiğini belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Kadınlara yönelik liderlik konularında özel seminerler, web seminerleri, masterclaslar düzenlemek gerekiyor.*”

Kadınları Eğitmek. Kadınları desteklemek için onlara çocuk yaştan eğitilmiş olması gerektiğini belirten katılımcıların düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Gül Hanım kız çocuklarının eğitime vurgu yaparak düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadınlara ve kız çocuklarına daha fazla önem verilmeli, daha fazla eğitim verilmeli, onlara daha fazla fırsat yaratılmalıdır.”*

Eğitimi Güçlendirmek. Eğitimsiz lider olamayacağını, bunun için de eğitimin güçlenmesi gerektiğini belirten katılımcının düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Genel olarak sunulan eğitimi beğenmediğini belirten Kumru Hanım, eğitimin güçlendirilmesi gerektiğini, eğitimsiz bir liderin olamayacağını söylemiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Biliyor musun, bizim eğitimimizi sevmiyorum. Eğitimimizde bir sorun varsa liderlik düzeyinde hangi akademisyenden bahsedebiliriz? Kadın ne yapacak, o eski literatürü okuyacak. Çalışkan olduğu için bunu yapacak, yeni bir bilim yaratamayacak. Eğitim şarttır, eğitimsiz lider olmaz.”*

Kadınlara Yönelik Destek Programlarını Arttırmak. Kadın Liderliğini Geliştirmeye Yönelik Yapılar Oluşturmak. Gül Hanım’ın ifadesinden alınmış, araştırmacı tarafından belirlenen kodlardır. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Gül Hanım kadınlara yönelik kendilerini geliştirebilecekleri platformlar oluşturulması ve sosyal mediada bu tür platformların daha aktif hale getirilmesini istediğini belirtmiş ve düşüncelerini bu şekilde ifade etmiştir:

“Belki sadece kızlara yönelik programlar ve platformlar olmalı. Bizde o kadar yok. Mesela Facebook’ta bazı sosyal platformları takip ediyorum, gelişmiş toplumlarda daha fazladır. Azerbaycan gibi bu programlara daha fazla ihtiyaç duyan ülkelere kıyasla yurtdışında kadınları destekleyen programların sayısı daha fazla. Keşke bizde de daha fazlası olsaydı.”

Kadınların Akademik Yazım Becerilerini Geliştirmek. Kadın Liderliğine Yatırımlar Yapmak. İnare Hanım’ın ifadesinden alınmış, araştırmacı tarafından belirlenen kodlardır. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Katılımcı, üniversitenin kadınların becerilerini ortaya koymaları için bir sıra eğitimleri vermesi gerektiğini, bu eğitimlerden birinin de kadınların akademik yazım becerileri ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Üniversitenin özellikle kadın çalışanlarına yatırımlar yapması gerektiğini belirten İnare Hanım, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Genel olarak*

üniversite kadınlarımızın araştırma becerilerinin geliştirilmesi için yazma becerileri ile ilgili yatırım yapılmalıdır. Farklı yatırımlar olabilir, nasıl dersek eğitimler yapılabilir, kadınlar arasında belli bir yarışma yapılabilir.”

Yurtdışı Eğitimlere Katılım Desteği Sağlamak. Kadın gelişimini sağlamak için üniversite tarafından kadınların yurtdışı eğitimlere gönderilmesini isteyen Gülay Hanım’ın düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlene bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Kadınların gelişimi için yurtdışı eğitimler alması gerektiğini belirten katılımcı, sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadınları geliştirmek için onları yurtdışı eğitimlere göndermek gerek.*

Yönetici ile Lider Olmanın Farkını Öğretmek. Lider olmak için önce liderle yönetici arasındaki farkın bilinmesi gerektiğini belirten Ceyla Hanım’ın düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Katılımcı genel olarak kadın erkek fark koymadan çalışanların yönetici ve lider arasındaki farkı bilmeleri ile destekleyici eğitimler ve seminerler düzenlenmesi gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“İnsanların liderliğin ne olduğunu bilmesi gerektiğine dair sürekli farkındalık oluşturulması gerektiğini düşünüyorum. Lider ile yönetici arasındaki farkı bilmeliler. Bunun için elbette farklı yerlerde seminerler, konferanslar düzenlemek gerek.”*

Kategori 2: Motive Edici Faktörler

Akademide kadın liderliğini desteklemek için kullanılabilecek motive edici faktörler bu kategori altında toplanmıştır. Tablo 7 incelendiğinde “Motive Edici Faktörler” kategorisinde toplam 7 kodun belirlendiğini görmekteyiz. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Maaşta İyileştirme Yapmak” (f:3) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise; “Kadın Liderliğini Teşvik Etmek”, “Fırsat Oluşturmak”, “Ödüller”, “Kadın Liderliği İçin Rekabet Yaratmak”, “Ulaşım Kolaylığı Sağlamak” ve “Kadının Kendi Çabası” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların 5’i yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Maaşta İyileştirme Yapmak. Yönetimde kadınları desteklemek ve öğrencilerin akademiye devam etmelerini sağlamak için çalışanların maaşlarının iyileşmesi gerektiğini belirten

katılımcıların düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Üç katılımcıyı temsil etmektedir.

Fidan Hanım gençlerin bilime yönelimim azaldığını, bunun da sebebinin maaşların onları tatmin etmediği olduğunu belirtmiştir. Katılımcının düşüncelerine göre hem kadınlar desteklemek hem de gençleri bilime yönlendirmek için maaş faktörünü düzenlemek gerekiyor. Fidan Hanım sözlerini şu şekilde belirtmiştir: *“Tabii maaş da etken olabilir. Artık gençlerimizin bilime yönelimi çok az. Bunun ilk nedeni maaşın düşük olmasıdır. Heves yaratmak için elbette ilk maddi durumun iyileştirilmesi gerekiyor. O kadar harika öğrencilerimiz var ki, maaşa göre bilimden uzak kalıyorlar.”*

Jale Hanım da aynı şekilde maaşların biraz artırılması gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Belki maddi gücün artırılması olabilir. Biraz daha maaş artışı, maaş faktörü.”*

Dünya Hanım maaşların artırılmasının kadınları ev işlerinin hafifletmek açısından destek olacağını düşünmektedir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Belki maaşları biraz arttırabilirler. Yani bizi ev işlerinden kurtarsınlar. Kadınlar oturup işte akşam yemeğini, kahvaltıyı, çeşitli endişeleri ile ilgili düşünüyorlar. Bu endişeleri ortadan kaldırırsak onlara destek olmuş oluruz. Onun için de fazla maaşa ihtiyacımız var ki, ev işlerini yapması için birini işe alalım.”

Kadın Liderliğini Teşvik Etmek. Kadınların liderliğe teşvik edilmeli olduğunu belirten katılımcıların düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Toplam iki katılımcıyı temsil etmektedir.

Nazlı Hanım kadınların liderlik için teşvikinin artırılması gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Bana öyle geliyor ki, genel olarak teşvik etmeyi artırmak gerek. Kadınların ve kız çocuklarının eğitime daha fazla önem verilebilir. Bunun artmasını teşvik etmek için yine ek kurslar, mesleki gelişim kursları olabilir. Bunların olumlu etkisi olacağını düşünüyorum.”*

Kevser Hanım da Nazlı Hanımla aynı düşüncede olup, kadınları farklı eğitimlerle liderlik için teşvik etmek gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadınlara yönelik liderlik konularında özel seminerler, web seminerleri, masterclaslar düzenlemek gerekiyor. Teşvik edilmeleri gerekiyor.”*

Fırsat Oluşturmak. Kadınlar ve kız çocukları için daha fazla fırsat sunulması gerektiğini belirten Gül Hanım'ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Gül Hanım kadınlar ve kız çocukların eğitimine özel olarak önem verilmesini ve onlar için daha fazla fırsatın oluşturulmasını belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadınlara ve kız çocuklarına daha fazla önem verilmeli, daha fazla eğitim verilmeli, onlara daha fazla fırsat yaratılmalıdır.”*

Ödüller. Kadın çalışanları motive etmek ve güçlerini artırmak için grantların oluşturulabileceğini belirten İnare Hanım'ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

İnare Hanım kadınlara özel ödüllerin oluşturulabileceğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadın yöneticiler ve kadın araştırmacılara yönelik grantlar oluşturulmalıdır. Özel grantlar. Yani sadece güçlerini artırmak yönünde.”*

Kadın Liderliği İçin Rekabet Yaratmak. Kadınlar arasında rekabet yaratmanın onlar için bir destek türü olduğunu belirtmiş İnare Hanım'ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

İnare Hanım kadınlar için özel eğitimlerin yanı sıra onlar arasında rekabet yaratmak için bir sıra yarışmaların yapılabilceğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Farklı yatırımlar olabilir, nasıl dersek eğitimler yapılabilir, kadınlar arasında belli bir yarışma yapılabilir.”*

Ulaşım Kolaylığı Sağlamak. Üniversiteden uzakta yaşayan hocalar için ulaşım kolaylığı sağlamanın da bir destek olduğunu belirten Gülay Hanım'ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Gülay Hanım üniversiteden uzakta oturan hocalar için üniversitenin özel servisleri ile ulaşım kolaylığı sağlamanın bir destek olabileceğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Üniversiteden uzakta yaşayan hocalar için kurumun kendi servisi varsa üniversiteye ulaşım daha kolay olacaktır.”*

Kadının Kendi Çabası. Kadına en büyük desteğin kendi eğitimi, liderlik potansiyeli olduğunu belirten Çiçek Hanım'ın düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Çiçek Hanım kadınların eğitimlerinin, liderlik potansiyellerinin, yeteneklerinin onlar için en büyük destek olduğunu, ilave bir desteğe ihtiyaç olmadığını belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmişti: *“Bence bir kadının eğitimi, bilimsel potansiyeli, değerleri değerlendirme yeteneği vb. böyle başka ahlaki vasıfları ve liderlik yeteneği varsa bu kendi başına gerçekleşen bir süreçtir. Ek bir desteğe ihtiyaç olduğunu düşünmüyorum.”*

Kategori 3: Geleneksel Yapı Değişimi

Kadınları iş hayatında yoran faktörlerden birinin geleneksel yapı olduğunu belirten katılımcılar, liderlikte kadınları desteklemek için bu geleneksel yapının değişmesi gerektiğini düşünmektedir. Geleneksel yapının değişmesi gerektiğini düşünen katılımcıların ifadelerinden çıkan kodlar da bu kategori altında toplanmıştır. “Geleneksel Yapı Değişimi” kategorisinde toplam 6 kodun belirlendiğini görmekteyiz. Kategorideki kodların hepsi bir katılımcıyı temsil etmektedir. Kodlar: “Geleneksel Düşünce Tarzını Değiştirmek”, “Liyakat”, “Yaşı Problem Haline Getirmemek”, “Düşünce Özgürlüğü”, “Cinsiyet Rollerinin Kadın Üzerinde Meydana Getirdiği Yükü Hafifletmek” ve “Ailenin Kız Çocuklara Desteğini Artırmak” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Geleneksel Düşünce Tarzını Değiştirmek. Geleneksel düşünme tarzına sahip olan erkeklerin kadınlar için engel olduğunu, kadınları desteklemek için bu düşüncenin değişmesi gerektiğini belirten Gül Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Geleneksel düşünme tarzının genel bir sorun olduğunu belirten Gül Hanım, bunun değiştirilmesi gerektiğini ama bu değişimin uzun zaman alabileceğini belirtmiştir. Katılımcıya göre erkeklerin düşünce tarzını değiştirenler de kadın olacaktır. Gül Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bu küresel bir sorundur. Belki de erkeklerin düşünce tarzının değişmesi gerekiyordur. O da birkaç nesil sonra değişecek ve bunu değiştirenler de kadınlar olacak. çocuklarını eğiterek, onların yaşam tarzlarını anlatarak ve göstererek, eşlerinin etrafındaki diğer erkeklerin fikirlerini değiştirerek.”

Liyakat. Yaşı Problem Haline Getirmemek. İnare Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen kodlardır. Bir katılımcıyı temsil etmekte.

Katılımcı, kadının yaşına bakmadan, yaşı ne olursa olsun potansiyeli olan kadınları yöneticiliğe getirilmesi gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Yaşı ne olursa olsun potansiyeli olan kadınlara yöneticilik verilmeli.”*

Düşünce Özgürlüğü. Herhangi konu tartışıldığı zaman kadınların da rahat şekilde düşüncelerini paylaşıp bilmelerinin bir destek olduğunu belirten katılımcının ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Hacer Hanım bir konuyla ilgili tartışma zamanı her kesin rahat şekilde düşüncelerini belirtmesi gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Demokratik bir rejim olduğu için herkesin rahatça fikrini ifade edebilmesi, yani bir konu tartışıldığı zaman daha iyi fikirlerin ortaya çıkması gerekiyor. Benim farklı düşünmem mümkün ama 5 meslektaşım ile konuştuktan sonra fikrimi değiştirebilirim ya da meslektaşlarım fikrini değiştirebilir. Yani mümkün olduğunca müzakere edilmeli, fikir alışverişi yapılmalı diye düşünüyorum.”

Cinsiyet Rollerinin Kadın Üzerinde Meydana Getirdiği Yükü Hafifletmek. Kadınlara yüklenen ev sorumluluklarının olduğunu, destek için bu sorumlulukların bir hafifletilmesi gerektiğini belirten Dünya Hanım’ın düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Dünya Hanım kadınların iş yerindeyken evdeki sorumluluklarını düşündüğünü, erkeklerden farklı olarak ev işlerinin kadının sorumluluğundan olduğunu belirtmiştir. Katılımcıya göre farklı yöntemlerle kadınların bu yüklerini biraz hafifletmek gerekiyor. Dünya Hanım sözlerini şu şekilde belirtmiştir:

“Kadınlar oturup işte akşam yemeğini, kahvaltıyı, çeşitli endişeleri ile ilgili düşünüyorlar. Bu endişeleri ortadan kaldırırsak onlara destek olmuş oluruz. Onun için de fazla maaşa ihtiyacımız var ki, ev işlerini yapması için birini işe alalım. Çünkü erkeklerden farklı olarak ev işlerinde yük kadınların omuzlarına daha çok düşüyor.”

Ailenin Kız Çocuklara Desteğini Artırmak. Kadınların desteğin önce aileden gelmesi gerektiğini belirtmiş katılımcının ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Dünya Hanım ailelerin kız çocuklarına bakış açısının değişmesi gerektiğini, kız çocuklarına daha özenli davranmalarını belirtmiştir. Kendisinin iki kızı olduğunu belirten Dünya Hanım, kızlarının erkeklerden daha başarılı olduğunu düşündüğünü ve kız çocuklara daha fazla destek olunması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bence motivasyon dediğimizde bu ani geliş durumu 50 ya da 55 yaşında olmuyor. Yani aileden gelmesi gerekiyor. Erkek çocuklarına biraz farklı, kız çocuklarına ise farklı bakan aileler var. Önce aileler bunu yapmaması gerektiğini bilmeli. Mesela benim oğlum yok, 2 kızım var. Bana öyle geliyor ki, dürüst olmak gerekirse, benim kızlarım çoğu erkekten daha iyi. Bu nedenle

aileden başlamalıdır. Ben biraz feministim. Kızlara erkeklerden daha çok "sen güçlüsün, yapabilirsin" söylenmeye ihtiyaç olduğunu düşünüyorum."

Kategori 4: Eşitlik

Çalıştıkları üniversitelerde kadınların desteklendiğini, eşitlik olduğunu belirtmiş katılımcıların ifadelerinden alınan kodlar bu kategori altında toplanmıştır. Kategori toplam 2 koddan oluşmaktadır. Frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Kadın Liderliği Yeterince Güçlendiriliyor” (f:2) olduğu belirlenmiştir. Diğer kod olan “Gerek Yok” kodu ise yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Kadın Liderliği Yeterince Güçlendiriliyor. Üniversitelerinde kadın temsiliyyetinin yeteri kadar olduğunu belirtmiş Pakize Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Katılımcı diğer üniversiteler için birşey söyleyemeyeceğini ama kendi üniversitelerinde kadınların sayısının yeteri kadar olduğunu belirtmiştir. Katılımcı üst yönetimin erkeklerden oluştuğunu ama hoca sayı ve orta pozisyon yönetimlerinde kadınların temsiliyyetinin yüksek olduğunu belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bence başka üniversitelerde bu destek bir şekilde yapılabilir ama genel olarak bizim üniversitede kadın hocalar daha fazla. Yönetimde rektör ve rektör yardımcılar arasında kadın sayısının az olduğu doğru ama neredeyse hoca sayısı kadar kadın bölüm başkanı var. Ekstra bir şeye ihtiyacımız olduğunu düşünmüyorum.”

Lale Hanım da üniversitelerinde kadınlar için tüm desteklerin verildiğini ve kadınların kamu işlerinde yeterince temsil edildiğini belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Aslında üniversitemizde pek çok çalışma yapıldı. Kadınlar tüm kamu işlerine katılıyorlar.”*

Gerek Yok. Ceyla Hanım’ın maskülen bir şekilde belirttiği kadınların yöneticilikte iyi olmadığı düşüncesini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Ceyla Hanım genel olarak her yerde kadın liderlerin az olduğunu, bu durumun kendisi için normal olduğunu belirtmiştir. Katılımcı erkeklerin liderliğini daha iyi yapabildiğini, bu yüzden kadınları liderlik için desteklemeğe gerek olmadığını belirtmiştir. Katılımcı sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadın liderlerin tüm dünyada azınlıkta olduğunu muhtemelen fark etmişsinizdi. Aslında kadın olmama rağmen bunu normal görüyorum. Kadın liderlerin sayısının artmasının hiçbir ülkeyi iyi bir sonuca götürebileceğini düşünmüyorum. Yani kadınlar daha iyi fikir verebilirler ama o fikri daha iyi uygulayamazlar. Bu yüzden her zaman itici güç olarak başarılı olurlar.”

“Akademide kadın liderliğini desteklemek için yapılması gerekenler” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verilerine baktığımız zaman Azerbaycan’daki görüşme yapılan kadın yöneticilerin görüşlerine göre akademide kadın liderliğini desteklemek için kadınlara özel eğitimler verilmesi ve maaşta iyileştirme yapılması gerektiğini görmekteyiz.

Dördüncü alt problem olan “Akademide kadın liderliğini desteklemek için yapılması gerekenler” ana kategorisine ilişkin bulgulara baktığımız zaman Türkiye ve Azerbaycan verilerini karşılaştırsak verilerden görülen ortak kategori ve kodlar şu şekilde olmaktadır: Kategorilerden; “Hizmetiçi Eğitim- Kişisel Gelişim Faktörü”, “Motive Edici Faktörler”, “Geleneksel Yapı Değişimi” ve “Eşitlik” kategorilerinin her iki ülke verilerinde ortak olduğunu, “Feminen” ve “Dışsal Etken” kategorilerinin sadece Türkiye verilerinde, “Hafifletici İş Ortamı” kategorisinin ise sadece Azerbaycan verilerinde olduğunu görmekteyiz. Kodlardan; “Kadın Liderliğini Teşvik Etmek”, “Fırsat Oluşturmak”, “Kadınlara Yönelik Eğitimler” ve “Gerek Yok” kodlarının ortak kodlar olduğunu görmekteyiz. Tablo 6 ve Tablo 7’ye baktığımız zaman Türkiye verilerine göre kendinde en fazla kod biriktiren kategorinin “Motive Edici Faktörler”, Azerbaycan’da ise “Hizmetiçi Eğitim- Kişisel Gelişim Faktörü” kategorisi olduğunu görebiliriz. Verilere göre akademide kadın liderliğini desteklemek için Türkiye’de eşitliğin sağlanması daha çok çıkarken, Azerbaycan’da kadına yönelik eğitimler de maaş faktörü daha ön planda olmuştur.

4.4. 4. Dördüncü Alt Problem

Tablo 8.

“Akademide Kadın Liderliğini Engelleyen Faktörler” ana kategorisine ilişkin Türkiye verileri

KATEGORİ	KOD	KATILIMCI	SAYI
Toplumsal Faktör	Kadına Dayatılan Rol	Aliye, Aydan, Beyza, Firuze, Hüsniye, İrade, Nezaket, Naz, Pelin	9
	Eşitsizlik	Firuze, Hüsniye, Lutfiye, İrade, Nübar, Yıldız	6

	<i>Toplumsal Cinsiyet Rolü</i>	Beyza, Dilşad, Feride, Firuze, Ceyran	5
	<i>Ev İşlerini Kadının Üstlenmesi</i>	Ceyran, Dilşad, Firuze, Nezaket	4
	<i>Kültürel Yapı</i>	Nezaket, İrade	2
	<i>Kültürel Zorluk</i>	Hüsniye, Gülçin	2
	<i>Toplumsal Engel</i>	Aliye	1
	<i>Toplumun Bakış Açısı</i>	Aydan	1
	<i>Türk kültürüyle çalışan kadın imajının çakışması</i>	Hüsniye	1
	<i>Kadın ve Erkeğin Yetişme Tarzları</i>	Hüsniye	1
	<i>Zihniyet</i>	Firuze	1
Bireysel	<i>Kadınların Yönetmel Pozisyonlarını Tercih Etmemeleri</i>	Aliye, Beyza, Ceyran, Feride, Hicran, İrade, Naz, Pelin	7
	<i>Anne Rolü</i>	İnci, Nezaket, Pelin, Rukiye,	4
	<i>Kadın Fıtratının Dezavantajı</i>	Beyza, Nübar	2
	<i>Evlilik</i>	Zarif, Hicran	2
	<i>Doğum İzni</i>	Rukiye, Lütfiye	2
	<i>Erkekleşme</i>	Beyza	1
	<i>Eş Rolü</i>	İnci	1
	<i>Kadınların Haklarını Kullanamaması</i>	Rukiye	1
	<i>Kadınlar Arasında Birliğin Olmaması</i>	Yıldız	1
	<i>Kadınların Yönetici Olmak Hırsının Olmaması</i>	Yıldız	1
Negatif Ayrımcılık	<i>Erkek Hegemonyası</i>	Aliye, Dilşad, Gülçin, İrade, Nübar, Yıldız,	6
	<i>Yönetimde Kadın Temsilinin Düşük Olması</i>	İnci, İrade, Naz	3
	<i>Toplumun Kadına Karşı Önyargısı</i>	Aliye, Rukiye	2
	<i>Yönetimde Kadınları Ciddiye Almamak</i>	Dilşad	1
	<i>Kadınların Dışlanması</i>	Nübar	1
	<i>Seyahat Engeli</i>	Hüsniye	1
	<i>Kadınlara Daha Pasif Görevlerin Verilmesi</i>	Nübar	1
	<i>Kadın Olmak</i>	Gülçin	1
	<i>Kadının Kadını Kıskanması</i>	Yıldız, Naz, Rukiye	3
	<i>Adaletsizlik</i>	Hüsniye, Yıldız	2

<i>Mobbing</i>	<i>Cam Tavan</i>	Naz	1
	<i>Erkeklerin Kadına Kıskançlığı</i>	Hüsniye	1
	<i>İftira</i>	Yıldız	1
	<i>Akran Zorbalığı</i>	Naz	1
	<i>Ego Savaşları</i>	Hüsniye	1
<i>Uygun Olmayan Çalışma Şartları</i>	<i>Yöneticilik Sorumlulukları</i>	Naz, Feride, Hicran, Pelin	4
	<i>Çalışma Saati</i>	Feride	1
	<i>Ek Mesai</i>	Hicran	1
	<i>Yetersiz Kreşler</i>	Nezaket	1
	<i>Akademik Çalışmalara Engel</i>	Hicran	1
<i>Ailesel</i>	<i>Aile Faktörü</i>	Aydan, Beyza, Dilşad, Feride, Firuze, Hicran, Zarf	7
	<i>Çocuk Faktörü</i>	Aliye, Aydan, Beyza, Dilşad	4
	<i>Eş Desteğinin Olmaması</i>	Hüsniye, Zarf	2
	<i>Küçük Yaşta Çocuğu Olması</i>	Zarf	1
	<i>Aile Sorumlulukları</i>	Zarf	1

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların “İçinde bulunduğunuz sistem bağlamında akademide kadın liderliğinin önünde ne tür engeller olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna Türkiye verilerine göre verdikleri cevaba göre 46 kod belirlenmiştir. Belirlenen kodlar 6 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 26’sı yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 21 kod ise 2-9 katılımcıyı temsil etmektedir. “İçinde bulunduğunuz sistem bağlamında akademide kadın liderliğinin önünde ne tür engeller olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusunun Türkiye verilerine göre kod dağılımına bakıldığında “Kadına Dayatılan Rol” kodunun en fazla vurgulandığı görülmektedir (f:9).

Kategori 1: Toplumsal Faktör

Akademide kadın liderlerin karşılaştığı toplumsal engeller bu kategori altında toplanmıştır. Tablo 8 incelendiğinde “Toplumsal Faktörler” kategorisinde toplam 11 kodun belirlendiğini görmekteyiz. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Kadına Dayatılan Rol” (f:9) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise; “Eşitsizlik”, “Toplumsal Cinsiyet Rolü”, “Ev İşlerini Kadının Üstlenmesi”, “Kültürel Yapı”, “Kültürel Zorluk”, “Toplumsal Engel”, “Toplumun Bakış Açısı”, “Türk Kültürüyle Çalışan Kadın İmajının Çakışması”, “Kadın ve Erkeğin Yetiştirme Tarzları” ve “Zihniyet” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların 5’i yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Kadına Dayatılan Rol. Akademide kadınların karşılaştığı sorunun kadınlara dayatılan bir sıra rollerin olması olduğunu belirtmiş katılımcıların düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Hem bu kategorinin hem de genel bu alt problemde Türkiye verilerinin frekans dağılımına göre en fazla kullanılan (f;9) kodudur.

Firuze Hanım kadına dayatılan anne rolü, ev sorumluluklarından dolayı kadınların akademik başarılarının erkeklerden geride olduğunu düşünmektedir. Firuze Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadınların hayat şartlarından dolayı bazen çalışma hayatından geride kaldığı ola biliyor. Toplum kadına anne görevi verdi. İlla evleneceksin anne olacaksın. Erkek de evleniyor baba oluyor ama ikisi arasındaki fark ne, sorumluluğun büyük kısmı kadına yükleniyor. O yüzden kadınların çalışmaları birazcık yavaşlıyor ola biliyor. Aynı yaşında erkekle kadına baktığımızda erkek unvanları daha hızlı alabiliyor. Sebebi, toplumun verdiği rolden dolayı akademik çalışmaları yavaşladığı için.”

Anne rolünün kadınları çalışma hayatlarında yoran bir faktör olduğunu belirtmiş Hüsniye Hanım, bazı çalışan kadınların bu konuda eşleri ile anlaşamadıklarını belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Sen annesin sen otur sen onu yap bunu yap” diye bir şey yok yani. O zaman sende babasın, sen de otur mesela yani. Adamın toplantısı var “benim toplantım var” deyip gidiyor, çocuğa sen bakmak zorundasın. Kadının toplantısı olduğu zaman “benim toplantım var gideyim, çocuğa sen bak” diyemiyorsun. Türkiye’de genelde böyle. Dolayısıyla bence temel sorun aile düzeninde kadın ve erkeğin yetiştirildiği zamanki onlara verilen rollerde.”

Kadınlara dayatılan rollerin sadece ev ve anne rolü ile olmadığını, yaşlı bakımını da kadınların üstlendiğini belirten Aliye Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Hep annelik söyleniyor ama örneğin yaşlıların bakımı da çok göz ardı edilen bir konudur. Yaşlıların bakımında da çocuklar arasında bu bakım işi paylaştırılmaz. Kız çocukları bununla daha çok yükümlüdür. Annen baban rahatsız, erkek kardeşin de var ama senden beklenir. Senin onlara bakman beklenir. Şimdi bu da bir adaletsizliktir aslında.”

Aynı şekilde Beyza Hanım da kadınlara dayatılan güçlerin anne, ev sorumlulukları ile yanaşı ebeveyn bakımının da olduğunu söylemiştir. Beyza Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadınların zaten gündelik hayatta o kadar fazla yükü var ki kimse üstüne bir de yöneticilik rolü üstlenmek istemiyorlar. Çünkü örneğin dekan olacaksın ve yönetim kuruluna gideceksin, Senato’ya gideceksin, açılışlara gideceksin, rektörün gittiği yerlere gideceksin. Kadınların zaten ev işi yükümlülükleri var, çocuklara ilişkin yükümlülükleri var ve Türkiye’de kadınların hala ebeveynlerine karşı evli bile olsalar yükümlülükleri devam ediyor. Dolayısıyla

da kadınlar o yüzden bence yönetimle ilgili görevler konusunda çok istekli olmuyorlar. Çünkü bu üzerlerindeki yükü iyice arttıracak bir şey.”

Eşitsizlik. Aile ve iş yerinde sorumlulukların kadın ve erkek arasında eşit paylaşılmamasının kadınlar için bir engel olduğunu tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Frekans dağılımı olarak bu kategorinin ikinci çok kullanılan kodudur. Toplam altı katılımcıyı temsil etmektedir.

İş yerinde eşitsizliği kadınların düşüncelerini ikinci plana atılmasında gören Lutfiye Hanım, şimdi çalıştığı iş yerinde değil ama önceden yöneticilik yaptığı böyle hissettiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Ben şu an çalıştığım iş yerimde görmedim ama önceden yöneticilik yaptığım yerlerde mesela kadın fikirleri ikinci planda kalıyor gibiydi, ben öyle hissettim. Ama bu ortamdan ortama göre değişiyor tabii ki.”*

Nübar Hanım eşitsizliğe farklı bir açıdan bakmış ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Mesela bizim burada bile basit bir şey gelecek ama erkek kadın lavabosu mesela. Kadın lavabosu aşağıda biz bayağı yürüyerek gidiyoruz erkeklerin hemen girişte. Yani burada bile aslında ayrıcalık olmuş değil mi? Erkeklerinki hemen pratik olmuş girişte bizimki alt katta lavabomuz gibi. Yani bu basit bir örnek oldu tabii ama örneklerden biri.”

Ailede de yaşanan bu eşitsizliği Hüsniye Hanım şu şekilde ifade etmiştir: *“Erkek iş olduğu zaman asla hayır demiyor hemen gidiyor, nasıl olsa arkasını toplayan bir kadın var. Kadın bunu niye diyemiyor, niye arkadan gerektiği zaman toplayan bir erkek olmuyor.”*

Toplumsal Cinsiyet Rolü. Toplumda olan cinsiyet rolünün kadınlara negatif etki ettiğini belirtmiş katılımcıların ifadelerini tanımlamak için bir katılımcı ifadesinden üretilen koddur. Toplam beş katılımcıyı temsil etmektedir.

Firuze Hanım toplumsal cinsiyet rollerinin kadınların akademik kariyerlerinde unvan olarak erkeklerden geride olmasını da neden olduğunu düşünmektedir. Firuze Hanım’a göre evil bir erkek evil bir kadın akademisyenden daha erken unvana sahip olmaktadır. Bunun da sebebini toplumsal cinsiyet rollerinde gören Firuze Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadınların hayat şartlarından dolayı bazen iş hayatında geride kaldığı ola biliyor. Toplum kadına anne görevi verdi. İlla evleneceksin anne olacaksın. Erkek de evleniyor, baba oluyor ama ikisi arasındaki fark ne, sorumluluğun büyük kısmı kadına yükleniyor. O yüzden kadınların çalışmaları birazcık yavaşlıyor. Aynı yaşında erkekle kadına baktığımızda erkek unvanları daha hızlı alabiliyor. Sebebi, toplumun verdiği rolden dolayı kadınların akademik çalışmaları yavaşladığı için.”

Beyza Hanım toplumsal cinsiyet rollerinin sebep olmasından dolayı kadınların iş yerinde karakter olarak da değişmesi de beklendiğini belirtmiştir. Beyza Hanım'ın düşünceleri şu şekildedir: *“İşte naziklik kibarlık yumuşak yüzlülük bunlar kadınlarda daha çok olması beklenen şeyler. Sen bu toplumsal cinsiyet rolüne uygun davranıyorsun.”*

Kadınların akademik kariyer yapmada yükselmelerindeki engelin toplumun kadına yüklediği rollerden dolayı yarandığını düşünen Dilşad Hanım düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir: *“Kadınlar kariyer basamaklarında yükselmeleri zaman zorluklarla karşılaşılıyor, işte bu toplumsal cinsiyet rollerinden dolayı. Yani işte burada geleceksiniz ders vereceksiniz, akademik çalışma yapacaksınız, eve gideceksiniz yemek yapacaksınız, çamaşır yıkacaksınız, çocuk doğuracaksınız çocuk bakacaksınız.”*

Dilşad Hanım aynı zamanda şunları da söylemiştir: *“Toplum olarak evrilemediğimiz için henüz iş paylaşımı konusunda, iş paylaşımları eşit yapılmadığı için kadınlar da toplumsal cinsiyet rollerine çok hapsoldüğü için kadınlar yöneticilik yapmamayı tercih edenler en azından yarısı var fazlasından emin değilim.”*

Ev İşlerini Kadının Üstlenmesi. Ev işlerini akademik işlerle aynı anda yürütmeğe çalışmanın kadınların önündeki engellerden biri olduğunu tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenmiş bir koddur. Toplamda dört katılımcıyı temsil etmektedir.

Ceyran Hanım kadınların eve para getirme sorumluluğunu erkeklerle paylaştığını ama erkeklerin ev işleri sorumluluğunu paylaşmadığını ve bunun da kadınları iş hayatından engellediğini düşünmektedir. Ceyran Hanım düşüncelerini şu şekilde ele almıştır:

“Şimdi bizim toplumumuzda erkeğin işi para kazanmak, evini geçindirmek ama kadının işi ev ağırlıklı olarak düşünülmektedir. Ama biz ne yapıyoruz, iş hayatına girerek erkeklerin para kazanma sorumluluğunu bir noktada paylaşmış oluyoruz. Dışarıda bunu paylaşıyoruz ama eve gelince pek paylaştığımızı söyleyemeyiz. Yani en azından benim yaş grubumda böyle değil.”

Yöneticiliğin kadınlara ilave sorumluluklar getirdiğini ve bunları ev işleri ile aynı anda yapma zorunluluğunun kadınların yöneticilikte karşılaştıkları bir engel olduğunu düşünen Dilşad Hanım, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Evlilik, yani şöyle bir yerde lider olabilmek demek iş yükünüzün ikiye üçe katılması demek. Yani akademik olarak yönetici olabilmek demek akademik olarak yaptığınız işi bir de yöneticilik, idari işler, evrak işleri falan geliyor demektir. Dolayısıyla, akademiye işte atıyorum burada 5 saat harcıyorsanız yönetici olduğunuzda artı bir beş saat daha harcamamız gerekiyor. Evdeki sorumluluklar, çocuk vesaire işin içine girdiğinde bunu yapmak çok güçleşir. Kendi hayatınızdan çok şey kaybediyorsunuz yani yoruluyorsunuz, insansınız.”

Kültürel Yapı. Türkiye kültürel yapısının çalışan kadınların önündeki engellerden biri olduğunu tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Nezaket Hanım hem ev hem iş sorumluluğu paylaşılan kadınların akademik kariyerleri daha hızlı ve kolay bir şekilde yaptıklarını düşünmektedir. Nezaket Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadına biçilmiş evdeki rol model yani erkek sadece yardım ettiği zaman yeterli olduğunu zannediyor ama aslında paylaşmak gerekiyor bu rolleri. Bunu yapan mutlaka vardır bunları yaptıkları için kadın yöneticiler daha kolay ilerliyordu ailelerde ama Türk toplumunda acaba çok benimsenmiş bir tavır mı onu zannetmiyorum.”

Kadınların yönetimde daha az temsil edildiğini toplumun kültürel bakışı ile ilgili olduğunu belirtmiş İrade Hanım, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Akademide çok kadın var. Çok da iyi işler yapıyorlar ancak yönetim düzeyine gelince temsiliyeti düşüyor oransal açıdan baktığımızda. Çünkü akademiye oluşturan öğretim üyelerine oransal baktığımızda kadın yüzdesi daha fazla. Bu her yerde yayınlanıyor ama yöneticilik konumlarına baktığımızda kadınlar daha az yönetimde temsil ediliyor. Tabi bunun da kültürümüz, toplumumuz yapısından kaynaklandığını düşünüyorum.”

Kültürel Zorluk. Türkiye ’de kadın olmanın zorluklarından bahseden katılımcıların düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Gülçin Hanım akademide kadınların karşılaştığı zorlukların alt yapısında Türkiye kültürü geldiğini, bunun akademiye yansımaları olduğunu belirtmiştir. Gülçin Hanım düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir:

“Yükseköğretim kurumu için söyleyebileceğim şeyler var ama onun dışında bir de Türkiye gerçekliği var. Yani ülke gerçekleri var. Ülke gerçeklerine baktığımızda aslında üniversitede ülkenin yönetiminin bir iz düşünme diye düşünüyorum ben hep. Orada olan her şey burada olanlara da ışık tutuyor ya da yol gösteriyor. Kadın olmak bu ülkede zaten çok kolay değil.”

Toplumsal Engel. Kadınların bütün meslek dallarında engellerle karşılaştığını düşünen Aliye Hanım’ın ifadesinden üretilen bir koddur. Bir kişiyi temsil etmektedir.

Aliye Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadınlar üzerindeki engeller, bütün meslek dallarında olan var olan engeller akademik ortamda da bence söz konusu. Bir toplumsal engeller var yani toplumun kadına verdiği, kabul edilen rollerle ilgili işte annelik, eşlik, evlat olma.”*

Toplumsal Bakış Açısı. Kadınların önündeki en büyük engelin toplum ve toplumun bakış açısı olduğunu belirtmiş Aydan Hanım'ın ifadesinden üretilen koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Aydan toplumla ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“En büyük engel toplum, toplum işte bakış açısı başka hiçbir şey değil.”*

Türk kültürüyle çalışan kadın imajının çakışması. Hüsniye Hanım'ın ifadesinden üretilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Hüsniye Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Erkek iş olduğu zaman asla hayır demiyor hemen gidiyor, nasıl olsa arkasını toplayan bir kadın var. Kadın bunu niye diyemiyor niye arkadan gerektiği zaman toplayan bir erkek olmuyor. İşte bu kültürel bir şey. Bu kadınların Türkiye’de yaşadığı problemlerin tamamı Türk kültürüyle çalışan kadın imajının çakışması.”

Kadın ve Erkeğin Yetiştirme Tarzları. Kadınlar için engelin ilk olarak onların yetiştirilmesi zamanı erkeklerden farklı yetiştirilmesi ile başladığını belirten Hüsniye Hanım'ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirtilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Hüsniye Hanım konu ile ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Hani bir tane laf var hani “aman oğlum paşam oğlum” falan deniyor ya kadının kadına zulmü işte burada başlıyor. Anneler erkek çocuklarını kız çocuklarını yetiştirdiklerinden daha farklı yetiştiriyorlar. Dolayısıyla Türkiye’deki kadının zorluğu yurt dışındaki kadının zorluğundan daha farklı. Bu kültürel bir şey tamamıyla.”

Zihniyet. Firuze Hanım'ın toplum zihniyetinin kadınların önündeki engellerden biri olduğunu ifade etmesinden yaranan araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Firuze Hanım'ın düşünceleri şu şekildedir:

“Herkes için söylemiyleyim ama genel olarak toplumumuza baktığımızda ufak çaplı üniversiteye de yansıyor “Kadınlardan yönetici olur mu?” düşüncesi var. Herkes için değil ama öyle bir bakış açısı var. Sanki, esas tepedeki yönetici erkek olmalı, kadınlar iş yapar yardımcı anlamında ama tepedeki erkek olmalıymış gibi. O mantıkla olmalı.”

Kategori 2: Bireysel

Akademide kadın liderlerin karşılaştığı bireysel engeller bu kategori altında toplanmıştır. Tablo 8 incelendiğinde “Toplumsal Faktörler” kategorisinde toplam 10 kodun belirlendiğini

görmekteyiz. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Kadınların Yönetmel Pozisyonlarını Tercih Etmemeleri” (f:7) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise; “Anne Rolü”, “Kadın Fıtratının Dezavantajı”, “Evlilik”, “Doğum İzni”, “Erkekleşme”, “Eş Rolü”, “Kadınların Haklarını Kullanamaması”, “Kadınlar Arasında Birliğin Olmaması” ve “Kadınların Yönetici Olmak Hırsının Olmaması” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların 5’i yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Kadınların Yönetmel Pozisyonlarını Tercih Etmemeleri. Kadınların yöneticilik pozisyonlarında çalışmalarını kendilerinin istemediklerini belirten katılımcıların ifadesinden üretilen bir koddur. Frekans dağılımına göre “Bireysel” kategorisinde en fazla kullanılan (f:7) koddur.

Türkiye’de akademide kadınların temsiliyetinin erkeklerle aynı olduğunu ama yönetime geldiğimiz zaman kadın temsiliyetinin düşük olduğunu belirten Beyza Hanım, kendisine de daha üst bir yöneticilik teklifinin gelmesini istemediğini söylemiştir. Beyza Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadın akademisyenlerin yönetici rolünü çok az yaptığını düşünüyorum. Yani Türkiye’de kadın akademisyen sayısı erkek akademisyene yakın. Yani bildiğim kadarıyla dünyadaki birçok ülkeye göre iyi bir oranı var. Ama yönetim kademesine baktığın zaman bu temsiliyetin oldukça düşük olduğunu görüyorsun. Örneğin bizim üniversitemizde kadın çalışan sayısı erkek çalışan sayısında bariz bir şekilde fazladır ama şu anda dekanımız ve 2 dekan yardımcımız da erkek. Üniversitede kendi etrafıma baktığım zaman, kendi kadın arkadaşlarıma örneğin işte ben de profesörüm 25 yıldır burada çalışıyorum yani dekan yapsalar herhalde ağlardım diye düşünüyorum.”

Beyza Hanım ile aynı düşüncede olan Ceyran Hanım da yöneticilik sorumluluğunu almanın zor olduğunu ve bir üst pozisyonda çalışmayı istemeyeceğini belirtmiştir. Ceyran Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Mesela ben şu anda yapmış olduğum yöneticilik deneyimlerimden yola çıkarak büyük bir üniversiteye rektör olmayı şahsen istemem. Çünkü çok büyük sorumlulukları var. Çok büyük bir fedakârlık istiyor çok emek istiyor.”*

Yöneticilik pozisyonları istemeyen kadınların bunu istememe sebebini onları evde bekleyen diğer ev sorumluluklarından dolayı olduğunu, ikisi aynı anda yapmanın zor olduğunu düşünen İrade Hanım düşüncelerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Her kadın için değil ama kadınların bir kısmının yöneticiliği kendileri istemiyorlar diye düşünüyorum. Sebebi aile dengelerini korumak olabilir, en

önemlisi o. Öyle olduğunu düşünüyorum. Çok çok istiyorsa ikisini aynı anda yapmaya çalışır her tür zorluğuyla ama biraz önce söylediğim gibi hangisi evet yöneticilik istiyorum ama yöneticilik benden şunları götürecektir, evde şu sıkıntılara sebep olacak, çocuklardı ev hayatıydı falan filan dediğinde feragat edebiliyor.”

Yönetici olmanın ilave iş yükü olduğunu belirten Naz Hanım, yönetici olduğu zaman aile sorumluluklarından uzaklaştığını, akademik çalışmalara ayıracağı zamandan gideceğini belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Ben kendi adıma konuşabilirim, yönetici olmak bana bir iş yükü olarak görünüyor. Evime daha az vakit ayıracağım diye düşünüyorum. Mesela yönetici olursam daha az belki proje yapabilirim, akademik anlamda daha az iş yapabilirim. Yani mesela o nedenle ben çok istemem ama herkesin ideali farklıdır tabii ki.”

Anne Rolü. Akademik kariyer yapma zamanı kadınları engelleyen durumlardan birinin de anne rolü olduğunu belirtmiş katılımcıların ifadesinden üretilen koddur. Toplam dört katılımcıyı temsil etmektedir.

Rukiye Hanım akademik kariyere başladığı zaman anne rolünün kadınları yavaşlatan faktörlerden biri olduğunu belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Akademik kariyere adım attığımız zaman doçent olduğumuz ya da profesör olduğumuzda da farklı sorunlarla karşılaşılıyorsunuz. Bir kere her şeyden önce annesiniz. Toplumun size biçtiği roller var. İşte evde sorumluluklarınız var, okulda sorumluluklarınız var.”

Anne olan kadınların kariyerleri için fedakârlık yapmaları gerektiğini düşünen İnci Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Muhakkak engeller var yani yok demek çok doğru olmaz. Kadının bireysel hayatına baktığı zaman özellikle evet eş, anne rolleri varsa bu rolleri yerine getirmesi bekleniyor tabii ki, bizim toplumumuzda. Bunları engel olarak görmek de belki çok doğru değil ama akademiye veya bilim yapmaya harcayacağı zamandan fedakârlık yaparak sonuçta bu işleri yapıyor ve doğal olarak kabul ediliyor tabii ki, bizim toplumumuzda.”

Kadın Fıtratının Dezavantajı. Kadınların karakter olarak yumuşak olduğunu düşünen diğer çalışanların kadınlara iş hayatlarından zorluk çıkarmalarını tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Toplam dört katılımcıyı temsil etmektedir.

Kadınların daha sakin ve naif olduğunu düşündükleri için iş arkadaşlarının kadın yöneticilere, onlardan bir işin yapılması istenildiği zaman daha kolay “hayır” dediklerini söyleyen Beyza Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Nasıl zorlukları olabilir, işte sen kadın olduğun için daha yumuşak yüzlüsündür çünkü toplumsal cinsiyete bakarak ‘kadınlar yumuşak olmalı, nazik olmalı’ hep böyle şeylerle dolayısıyla ben çok yumuşak yüzlü bir insanım. Dolayısıyla belki bir erkek hoca istese hayır diyemeyeceği bir şeye insanlar bana daha kolay hayır diyorlar. Örneğin bana ‘Beyza istemiyorum’ falan daha kolay diyorlar. Bence daha erkek ruh kalıbını dolduran birisi olduğunu düşünseler karşılarında böyle şeylerle daha az karşılaşabilirim diye düşünüyorum. Naziklik, kibarlık, yumuşak yüzlülük bunlar kadınlarda daha çok olması beklenen şeyler.”

Evlilik. Evliliğin kadın için ilave sorumluluklar getirdiğini düşünen katılımcıların düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Yöneticiliğin sabit bir mesai saati olmadığı için evli kadınların yönetici olurken ailesine ayırdığı zamanın azaldığını düşünen Zarf Hanım düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

“Yani belki evliliği, ev hayatı, eşinin desteklemesi ile ilgi zorluklar olabilir. Çünkü yöneticilikte bir mesai kavramımız yok, hafta sonumuz olmayabilir. Bunu tabii ki, ailenize zaman ayırarak götürüyorsanız da bazen elinizde olmayan nedenlerle evi ihmal demeyelim de eve ayırdığınız zaman azalıyor olabilir.”

Doğum İzni. Kadınların doğumdan sonra kullandıkları doğum iznin onların kariyerlerine odaklanmalarında bir zorluk olduğunu belirtmiş katılımcıların ifadesinden üretilen bir koddur. Toplam iki katılımcıyı ifade etmektedir.

Lütfiye Hanım kendisinin değil bir yakının başından geçmiş olayı anlatarak doğum iznin kadınların için nasıl zorluğu olduğunu belirtmiştir. Lütfiye Hanım’ın söyledikleri şu şekildedir:

“Mesela diyelim ki kadın bir akademisyen 3 tane de çocuk doğurdu. Bu çocuk büyütme sürecinde doğal olarak izin alacak yani bu izin süreci onun için dezavantaj olabilir. Mesela benim bir arkadaşım vardı doğum yaptı geldi. 6 ay bilgisayar kullanmamış mesela evinde gelince bilgisayarı kullanmayı bir an böyle şaşırmıştı.”

Erkekleşme. Kadınların kendilerini; iş ortamında kabul ettirebilmek, otorite sağlamak veya rahatsız edici davranışlardan korunmak amacıyla toplum tarafından ‘erkeksi’ olarak algılanan davranışlar göstermeleri şeklinde ifade edilen üretilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Kadınların erkeklerle daha kolay iş yapa bilmesi için onlar gibi davrandıklarını, erkekler gibi politika yaptıklarını belirtmiş Beyza Hanım, bu gibi kadın liderliğinin onun için bir önemi olmadığını belirtmiştir. Beyza Hanım’a göre kadınların kendi liderlik davranışları ile yönetmeleri gerek. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadınlar erkeklerle birlikte iş yapmak için birtakım rollerde oluyorlar, politika yapıyorlar ama erkek gibi yapıyorlar erkekleştirerek yapıyorlar. Dürüst olmak gerekirse böylesi bir kadın liderliğinin bir anlamı olduğunu düşünmüyorum. Yani eğer sen bir erkek gibi politika yapacaksan, erkek gibi yöneteceksen, o söylemi yeniden üreteceksen benim için ha kadın olmuş ha erkek çok da fark etmez.”

Eş Rolü. Kadın üstlendiği rollerden biri olan eş rolünün kadının kariyerinde bir zorluk olduğunu belirtmiş katılımcının ifadesinden üretilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Diğer roller gibi eş rolünün de kadınların akademik kariyerine zorluk yaşattığını düşünen İnci Hanım, akademik kariyere ayırdığını zamandan fedakârlık yapılarak kadınların yaptığı bir rolün de eş rolü olduğunu düşünmektedir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir:

“Yani muhakkak engeller var, yok demek çok doğru olmaz. Yani bireysel hayatına baktığı zaman özellikle evet eş anne rolleri varsa, bu rolleri yerine getirmesi bekleniyor tabii ki, bizim toplumumuzda. Bunları engel olarak görmek de belki çok doğru değil ama akademiye veya bilim yapmaya harcayacağı zamandan fedakârlık yaparak sonuçta bu işleri yapıyor kadınlar.”

Kadınların Haklarını Kullanamaması. Akademiye yeni başladığı zaman yasal hakları olan bazı hakları üst yöneticisinin kullanmasına izin vermediğini söyleyen Rukiye Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Rukiye Hanım yaşadığı durumu şu şekilde ifade etmiştir:

“Onun dışında yine kendi araştırma görevlisi sürecinden bahsedersen mesela çocuk doğurduğunda doğum öncesi izni kullanamadım. Çünkü hakikaten izinlerle ilgili çok toleranslı davranmadılar bize. Ya da işte süt izni konusunda normalde yasal hakkımız olduğu halde aslında desteklenmedi. Dolayısıyla bu yöneticiyle de alakalı birazcık. Yani bazı yöneticiler kadın akademisyenleri genel süreçte desteklemiyorlar.”

Kadınlar Arasında Birliğin Olmaması. Kadınların Yönetici Olmak Hırsının Olmaması. Yıldız Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen kodlardır. Bir katılımcıyı temsil etmektedirler.

Yıldız Hanım kadınların yönetici olmak için hırslarının olmadığını düşünmektedir. Ayrıca kadınların yaşadığını zorlukların birinin de kadınlar arasından dayanışmanın, birliğin olmaması olduğunu belirtmiş katılımcı, düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Kadınların kendi aralarında birlikte olmamaları. Kadınların böyle lider olacağım gibi büyük bir hırsla kapılmamaları. Yani çok az kadın ben rektör olayım, dekan olayım gibi bir hırsa sahip. Onlar daha çok akademik kariyer yani yayın yapmak ders verme.”

Kategori 3: Negatif Ayrımcılık

Akademik yöneticilikte kadınların karşılaştıkları engellerden bazıları “Negatif Ayrımcılık” başlığı altında bu kategoride toplanmıştır. Kategoride toplam 8 kodun belirlenmiştir. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en fazla kullanılan kodun “Erkek Hegemonyası” (f:6) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise; “Yönetimde Kadın Temsiliyetinin Düşük Olması”, “Toplumun Kadına Karşı Önyargısı”, “Yönetimde Kadınları Ciddiye Almamak”, “Kadınların Dışlanması”, “Seyahat Engeli”, “Kadınlara Daha Pasif Görevlerin Verilmesi” ve “Kadın Olmak” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların 5’i yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Erkek Hegemonyası. Yöneticilikte erkeklerin daha fazla olduğunu düşünen katılımcıların ifadesinden üretilen koddur. Frekans dağılımına göre kategoride en fazla kullanılan koddur. Toplam altı katılımcıyı temsil etmektedir.

Çalıştığı ortamda erkek hegemonyası olduğunu beliren Yıldız Hanım erkeklerin bir birine daha çok destek olduklarını bu sebepten de yöneticilikte kadınların daha az temsil edildiğini belirtmiştir. Yıldız Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Erkek hegemonyası var. Erkekler birbirlerini daha çok tutuyorlar, daha çok çevre oluşturmuşlar. Dolayısıyla kadın yöneticiler daha az.*”

Üst yönetimlerinin çoğunluğunun erkeklerden oluştuğunu düşünen bir diğer katılımcı, Gülçin Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Biraz önce de söyledim aslında kadın erkek diye ayrılarak yapılan bir şey değil ama nedense kendiliğinden oluyor herhalde üst yönetim daha çok erkeklerden oluşuyor. Ne rektörümüz ve rektör yardımcılarımız kadın. Danışmanların da belki bir ya da 2 tane kadın var. Bunlar hep erkeklerden oluşuyor.”

Üst yönetimin erkek ağırlıklı olduğunu düşünen başka bir katılımcı Nübar Hanım, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Söylediğim gibi daha çok erkek ağırlıklı olan yerlerde kadınlar biraz daha geri planda kalıyor. Ben aynı zamanda senatörüm baktığınız zaman Senatoya da geldiğinde erkek ağırlıklı bir şey var senatörler. Kadınlar daha az.*”

Yönetimde Kadın Temsiliyetinin Düşük Olması. Genel olarak yönetimden kadınların daha az temsil edildiğini düşünen katılımcıların ifadesinden üretilen bir koddur. Toplam üç katılımcıyı temsil etmektedir.

Akademisyen oranlara bakıldığından kadınlarla erkeklerin eşit olduğunu lakin yöneticilikteki temsiliyete bakıldığı zaman kadınların erkeklere nazaran daha az temsil edildiğini belirtmiş İnci Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bildiğim kadarıyla söyleyebilirim bunu, yükseköğretimde kadın akademisyenlerin oranının genel olarak yarıya yakın olduğunu biliyorum. %40 küsur civarlarında olduğunu biliyorum o yüzden aslında dünyanın birçok ülkesine göre oldukça iyi, yüksek bir rakam. Ancak temsiliyet oranında yönetici pozisyonlarda kadın akademisyenlerin temsiliyetini düşük olduğunu düşünüyorum açıkçası. Yani bu hangi seviyeden başlayabilir mesela rektörlük görevi olan kadın akademisyen sayısı çok az hala. Bu Avrupa’da da az bizden de düşük olduğunu biliyorum ama Türkiye’de de çok düşük. Yine dekanlık, müdürlük gibi yine idari pozisyonlarda temsiliyet oranı düşük.”

Liderlikte kadın temsiliyetinin düşük olduğunu düşünen diğer katılımcı, Naz Hanım da düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Temsiliyetinin çok iyi olmadığını düşünüyorum. Genel olarak baktığımız zaman hem YÖK olsun hem üniversitenin yönetim kadrosu olsun kadın sayısının az olduğunu görüyoruz. Temsiliyet anlamında çok düşük olduğunu düşünüyorum.”*

Toplumun Kadına Karşı Önyargısı. Toplumda kadına karşı bir önyargının olduğunu belirten katılımcıların ifadelerinden üretilen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

İş hayatlarında kadınların karşılaştığı çok fazla engel olduğunu belirten Aliye Hanım bunlardan birinin de toplumda kadına karşı olan önyargının olduğunu söylemiştir. Bu önyargıların toplumda sıkça kullanılan kelimelere de yansıdığını belirten katılımcı, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Yani o kadar çok engel vardır ki, kadınların yönetsel karar almada yetersiz olduğuna dair ön yargı toplumdaki. İşte kadına atfedilen olumsuz şeyler, ‘karı’ gibi, işte ‘yumuşak karı gibi konuşuyor’ derler ‘çok konuşuyor’ anlamında. Sırf bu atasözlerine bile baksak bu tarz yakıştırmaların kadınları aşağı görmeye ve yönetsel olarak zayıf olduğunu düşünmeye sevk ettiğini algılayabiliriz.”

Yönetimde Kadınları Ciddiye Almamak. Yönetimde kadın liderlerin ciddiye alınmadığını düşünen Dilşad Hanım’ın ifadelerinden üretilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Karar almada erkek yöneticilerin daha çok dinlendiğini, onların kadınlardan daha fazla ciddiye alındığını belirten Dilşad Hanım düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir:

“Aynı zamanda kadın liderleri ciddiye almamak gibi bir durum da söz konusudur. Erkek liderleri daha çok ciddiye almak yönünde bir eğilim var genelde bizim kurumsal şeylerin yöneticilerinde. Siz ne kadar iyi olursanız olun

zaman zaman kim yerlerde eksik akıl olarak değerlendirildiğinizi görüyorsunuz.”

Kadınların Dışlanması. Kadınlara yapılan negatif ayrımcılığın bir diğerinin de iş ortamında kadınların dışlanması olduğunu düşünen Nübar Hanım’ın başına gelmiş olayları anlatmasından üretilen koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Nübar Hanım önceki iş yerinde karar alma zamanı kadınların erkekler tarafından dışlandığını belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Aslında benim daha önceki çalıştığım birimde, burayı söylemiyorum daha çok böyle erkek ağırlıklı bir Ana Bilim Dalıydı. Erkek ağırlıkta biraz kadınlar şey oluyor Türk toplumunda akademisyen de olsanız fark etmiyor aslında. Bazen hatta onlar şey yaparlardı kendi aralarında toplantı yaparlardı. Akademik kurul gibi değil de mesela bölümle ilgili bir toplantıya kendileri katılırlardı, kararı alıp daha sonra kadınlara bilgi verirlerdi. Böyle bir dışlanmışlık oluyordu.”

Seyahat Engeli. Üstlendiği rollerin kadınlardan kısıtladığı bir diğer olayın da iş seyahatleri olduğunu belirten Hüsniye Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Kendi yaşadığı bir durumu anlatan Hüsniye Hanım ev işleri, çocuklarını bırakacağı birileri olmadığı için çoğu zaman başka yerlerde olan iş toplantılarına katılamadığını belirtmiştir. Hüsniye Hanım erkeklerin böyle bir problem yaşamadığını ama kadınların sıkça karşılaştığını bir durum olduğunu belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Mesela fakülte yönetim kurulundayım orada 20 kişi var. Birisi diyor ki ‘Eskişehir’de toplantı yapalım’ herkes ‘yapalım yapalım yapalım’ bütün erkekler ‘evet yapalım’ diyor. Hafta içi bir gün Eskişehir’e gidecek orada toplantı yapılacak, kalınacak, üniversite gezilecek. Gelemem, nereye geleyim, 2 tane çocuğum var. Kime bırakacağım? Geleliyorum...”

Kadınlara Daha Pasif Görevlerin Verilmesi. Üst yönetimin erkeklerden oluştuğunu ve kadınlara erkeklere nazaran daha aşağı, pasif rollerin verildiğini düşünen Nübar Hanım ifadelerinde üretilen koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Nübar Hanım kendi çalıştığı iş ortamından örnek vererek kadınların daha pasif rollerde olduğunu belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Söylediğim gibi daha çok erkek ağırlıklı olan yerlerde kadınlar biraz geride kalıyor. Ben aynı zamanda senatörüm baktığınız zaman senatoya geldiğinde erkek ağırlıklı senatörler. Kadınlar daha az. Sanki kadınları yöneticilikte birazcık daha pasif görevler vermeye çalışılıyor diye düşünüyorum. Hani erkekler bu işi iyi yapabilir şeklinde.”

Kadın Olmak. Türkiye’de kadın olmanın kolay olmadığını, en büyük engelin de bu olduğunu düşünen Gülçin Hanım’ın ifadesinden üretilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Gülçin Hanım Türkiye’de kadın olmanın zor olduğunu, bunun üniversite ortamına da yansıdığını belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Yükseköğretim kurumu için söyleyebileceğim şeyler var ama onun dışında bir de Türkiye gerçekliği var. Yani ülke gerçekleri var. Ülke gerçeklerine baktığımızda aslında üniversitede ülkenin yönetiminin bir iz düşünme diye düşünüyorum ben hep. Orada olan her şey burada olanlara da ışık tutuyor ya da yol gösteriyor. Kadın olmak bu ülkede zaten çok kolay değil.”

Kategori 4: Mobbing

Yöneticilikte olan kadınlara mobbing yapıldığını düşünen katılımcıların ifadelerinden alınan kodlar bu kategori altında toplanmıştır. Kategoride toplam 7 kodun belirlenmiştir. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en fazla kullanılan kodun “Kadının Kadını Kıskanması” (f:3) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise; “Adaletsizlik”, “Cam Tavan”, “Erkeklerin Kadına Kıskançlığı”, “İftira”, “Akran Zorbalığı” ve “Ego Savaşları” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların 5’i yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Kadının Kadını Kıskanması. İş yerinde kadınlar arasında kıskançlığın olduğunu düşünen katılımcıların ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Frekans dağılımına göre kategoride en fazla kullanılan koddur. Toplam üç katılımcıyı temsil etmektedir.

Başına gelmiş olumsuz bir olayı anlatan Rukiye Hanım, yöneticilik süresinde onu zorlayan faktörlerden birinin de akran kıskançlığı olduğu belirtmiştir. Rukiye Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Engellerden birisi de aslında kadın akademisyenlerin kadın akademisyenlere yaptığı güçlüklerdir. Erkek kadar kadınlar da birbirlerine zorbalık yapıyorlar. Mesela diyelim ki, ben dediğim gibi çok kendimden fedakârlık ederek, annem babam da yoktu burada çünkü akademik kariyer yapmışım. Çocuğun kreşe bırakıp, buradaki zamanımı çok iyi değerlendirip, evde çok uykusuz kalarak birtakım şeyleri kendimden çok fedakârlık ederek yaptım. Ama doçent olduğumda bana şey lafta laması yapmışlardı; çocukları ile yeteri kadar ilgilenmedi, o yüzden erkenden doçent oldu, ben çocuklarıma çok iyi ilgilendiğim için ailemi tercih ettim. Bunun gibi kadınların birbirine yapmış olduğu zorbalıklar da var.”

Rukiye Hanım’la aynı düşüncede olup iş yerinde kadınların hemcins kıskançlığı ile karşılaştıklarını düşünen Yıldız ve Naz Hanım da; “Akran kıskançlığı oluyor.” diye düşüncelerini belirtmişlerdir.

Adaletsizlik. Üniversite ortamında yaşanan bazı olayların adaletsiz olduğunu belirtmek amacı ile kullanan katılımcı ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Toplam iki katılımcıyı temsil etmektedir.

Hüsniye Hanım ev ve iş hayatında kadından yapmasını istenen çok fazla sorumluluk olduğunu belirtmiştir. Bunların kadını hem ev hem iş hayatında zorladığını söyleyen Hüsniye Hanım, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Aslında yükseköğretim sistemine başlayan kadınların sayısı hiç azımsanacak kadar az değil. Fakat yukarılara çıktıkça aradan dökülüyorlar. Sebep toplumsal sosyal ve kültürel zorluklar. Neden? İşte kadından bir ev hanımı gibi ev işi yapılması bekleniyor, ful time anne olması bekleniyor, atıyorum bir sürü sosyal sorumluluklarını çalışmayan bir kadın gibi yapması bekleniyor ama iş camiasında da o işleri olmayan bir akademisyen olarak çalışması bekleniyor. Tabii ki, bunun hepsini yapmak zorundayız yapıyoruz da zaten ama hepsini yaparken de tabii ki, zorlanmıyoruz değil.”

Hüsniye Hanım aynı zamanda genel olarak Türkiye’de akademik rekabetin adaletsiz bir şekilde yürütüldüğünü belirtmiştir. Katılımcı o konuda düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadın değil de insan olarak Türkiye’deki akademik camiada sıkıntılar var. Herkeste hak etmediği şeye sahip olma dürtüsü var. Hani ben çok çalışarak hak edeyim değil de bana verilsin gibi. Ona çıkar buna yanaşarak şey yapayım veya savaşarak alayım.”*

Cam Tavan. Katılımcı ifadesinden üretilmiş bir kod olan “cam tavan” kodu, kadınların akademik yöneticilikte karşılaştığı engellerden biri olarak gösterilmiştir. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Daha çok kadın ağırlıklı bir fakülte olduklarını belirten Naz Hanım kadınların fazla olmasının da bir engel olduğunu, karışık fakültelerden farklı olarak onların daha farklı zorlukları olduğunu belirtmiştir. Naz Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Cam tavan sendromu maalesef var, çok bariz. Kadın mesleği olduğumuz için diğer erkekler ile karışık mesleklerde bizim sorunlarımız daha farklı oluyor. Mesela karışık grupta sorun olmayan şeyler bizde sorun oluyor.”*

Erkeklerin Kadına Kıskançlığı. Hüsniye Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Hüsniye Hanım, erkek yöneticilerin kadınların onlardan daha akıllıca konuşmalarını egolarına sığdıramadıklarını düşünmektedir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Ara sıra hakikaten şöyle şeyler olmuyor da değil, bir kadın olarak siz bir şey bildiğiniz zaman ve bunu birisine söylediğiniz zaman egosu zedelenen insanlarda yok değil. “Sen kadınlığınla daha mı iyi biliyorsun” deyip onu hazmedemeyen insanlar yok değil. Bunu gururuna yediremeyen öyle erkekler var.”

İftira. Bir katılımcıyı temsil eden koddur. Yıldız Hanım başına gelmiş bir olayı şu şekilde anlatmıştır: *“Akranların attığı iftiralar sonucunda yöneticilerin onlara inanması. Ben doğru rapor yazdığım halde benim arkamda kimse olmadığı için ve araya kimse sokmadım için doğru raporlarımın yanlış olarak değerlendirilmesi.”*

Akran Zorbalığı. Kadın çalışanların çoğunluk oluşturduğu bir fakültede yönetici olarak çalışan Naz Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Naz Hanım akran zorbalığı ile ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadın mesleği olduğumuz için diğer meslekler erkek cinsiyeti ile karışık mesleklerde bizim sorunlarımız daha farklı oluyor. Mesela karışık grupta sorun olmayan şeyler bizde sorun oluyor. Mesela yakın zamana kadar erkek asistanımız da vardı kadın asistanımız da var. Bazı şeyler oluyor erkek onu sorun olarak görmüyor ama kadınlarda tam tersi çok aşırı önemseyip büyütebiliyorlar. Kadın cinsiyeti zaten mesleğimizin sosyal durumuna baktığımız zaman cinsiyet ön plandadır.”

Ego Savaşları. Bir katılımcıyı temsil eden koddur. Hüsnîye Hanım akademik camiyada genel olarak bir ego savaşlarının olduğunu belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Türkiye’deki akademik camiada sıkıntılar var. Herkeste bir ego savaşları var. Herkeste hak etmediği şeyi sahip olma dürtüsü var.”*

Kategori 5: Uygun Olmayan Çalışma Şartları

Üniversite ortamında uygun olmayan çalışma koşulları bu kategori altında toplanmıştır. Kategoride toplam 5 kodun belirlenmiştir. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en fazla kullanılan kodun “Yöneticilik Sorumlulukları” (f:4) olduğu belirlenmiştir. Kategorideki diğer 4 kod sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir. Kodlar; “Çalışma Saati”, “Ek Mesai”, “Yetersiz Kreşler” ve “Akademik Çalışmalara Engel” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar neticesinde belirlenen kodların bazıları aşağıdaki şekildedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir.

Yöneticilik Sorumlulukları. Frekans dağılımına göre kategoride en fazla kullanılan koddur. Toplam dört katılımcıyı temsil etmektedir. Kadınların yöneticilik sorumlulukları ile

üstlendikleri diğer rollerin sorumluluklarını aynı anda yürütmesi onar için yorucu olduğunu belirten katılımcıların ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur.

Feride Hanım kendi özerinden örnek vererek daha üst pozisyon için sorumluluk alıp almayacağını tartışma konusu olduğunu belirtmiştir. Feride Hanım için üst pozisyonlarda çalışmak kadınlar için kendinden birtakım ödünler vermektir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Şahsi kanaatim beni bağlayan şey idareci olup olmamak noktasında bunların hiçbirisi değil. Bölüm başkanlığı bir idari görev ama daha üstü görev olduğunda bu kadar çok sorumluluğu almak istemeyebilirim. Bu benim için bir engel işte ilerleme açısından. Çünkü sorumluluklar kendi şahsi hayatınızda ödünleri de beraberinde getiriyor. Bu ödünleri vermek istiyor muyum işte orası tartışılır.”

Yöneticilik sorumluluklarını bir başka açıdan ele almış Hicran Hanım bu sorumlulukların kadın erkek fark etmeksizin her kes için geçerli olduğunu ifade etmiştir. Hicran Hanım sözlerini şu şekilde belirtmiştir:

“Devlet tarafından bölüm başkanlığı için ayrılmış bütçe olmadığı için ve pek çok işlerin görüşülüp yürütülmesi de maddi yönden takviye gereksinim duyduğundan sıkıntılı bir süreç. Sürekli olarak dekanlıktan talepte bulunuyorsunuz. O da tabi sıralamaya giriyor öncelikle yani engelleyici maddi yönden sıkıntılar oluyor. Onlarda yani cebelleşmek, savaştırmak herkes tarafından arzu edilen bir olay değil. ‘Niçin yapayım ben böyle bir mücadeleyi’ düşüncesinde oluyorlar ama bunun da erkek kadın ayrımı yok, herkes için geçerli.”

Yöneticiliğin ek iş yükünden dolayı yöneticiliği tercih etmek istemediğini belirtmiş Naz Hanım da düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Şimdi şu var ben kendi adıma konuşabilirim, yönetici olmak bana bir iş yükü olarak görünüyor. Evime daha az vakit ayıracağım diye düşünüyorum. Mesela yönetici olursam daha az belki proje yapabilirim, akademik anlamda daha az üretirim. O nedenle ben çok istemem ama herkesin ideali farklıdır tabii ki.”

Çalışma Saati. Yöneticilikte net olmayan çalışma saatlerinin kadınlar için bir zorluk olduğunu ifade etmiş Feride Hanım’ın düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Feride Hanım yöneticilik zorluklarını şu şekilde ifade etmiştir: *“Kendi adıma konuştuğumda belki de mesai saatlerinin net olmaması, yöneticinin her daim iş yerinde olması veya yüklenilmesi gereken sorumluluklar bizi korkutuyor olabilir veyahut da bizim bir adım geride durmamıza neden olabilir.”*

Ek Mesai. Akademik Çalışmalara Engel. Yöneticiliğin akademik faaliyete engel olduğunu ve sabit çalışma saatinin olmadığını düşünen Hicran Hanımın düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen kodlardır. Bir katılımcıyı temsil etmekte.

Hicran Hanım'ın iki kodu kendinde kapsayan ifadesi şu şekildedir: *“Akademide yöneticilik her türlü akademik faaliyetlerin önündeki bir engeldir. Çünkü yöneticilik apayrı bir mesai ister. Bu mesaiyi akademik çalışmalarınızdan özveriyle yapıyor. O nedenle de pek talip olunmaz yani en azından bizim burada öyle.”*

Yetersiz Kreşler. Anne olan yöneticiler için zorlayıcı faktörlerden birinin de kreşlerin yeterli olmaması olduğunu düşünen Nezaket Hanım'ın düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Katılımcının kreşlerle ilgili düşünceleri şu şekildedir: *“Kreşler çok yeterli değil gibi görünüyor bu ortamlarda. Hani her kurum için tabii ki bu söz konusu.”*

Kategori 6: Ailesel

Ailesel faktörlerden dolayı kadınların yönetimde karşılaştığı güçlükler bu kategori altında toplanmıştır. Kategoride toplam 5 kodun belirlenmiştir. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en fazla kullanılan kodun “Aile Faktörü” (f:7) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise; “Çocuk Faktörü”, “Eş Desteğinin Olmaması”, “Küçük Yaşta Çocuğu Olması” ve “Aile Sorumlulukları” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların 2'si yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Aile Faktörü. Aile ve aile içinde kadına dayatılan rollerin kadınlar için zorlaştırıcı bir faktör olduğunu belirtmiş katılımcıların düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Frekans dağılımına göre kategoride en fazla kullanılan koddur. Toplam yedi katılımcıyı temsil etmektedir.

Beyza Hanım kadınların yöneticilik pozisyonlarında çalışmak istememelerinin sebebini aile sorumlulukları olduğunu belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadınlar yönetici olmayı neden istemiyorlar çünkü kadınların zaten gündelik hayatta o kadar fazla yükü var ki, kimse üstüne bir de bu rolü üstlenmek istemiyor. Örneğin dekan olacaksın ve yönetim kuruluna gideceksin, Senato'ya gideceksin, açılışlara gideceksin, rektörün gittiği yerlere gideceksin. Kadınların zaten ev işi yükümlülükleri var, çocuklara ilişkin yükümlülükleri var ve Türkiye'de kadınların hala ebeveynlerine karşı evli bile olsalar yükümlülükleri devam ediyor. Dolayısıyla da kadınlar o yüzden bence yönetimle ilgili görevler

konusunda çok istekli olmuyorlar çünkü bu üzerlerindeki yükü iyice arttıracak bir şey.”

Aydan Hanım kadın akademisyenlerin aile yaşantısı bahane edip yöneticilik verilmediğini düşünmektedir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Evin yaşamı, çocuğun yaşamı, bir aile yaşam kadına düşen bir rol. Çok fazla rahatsız edici bir durum. Zaten bunu bahane edildiği için kadınların tercih edilmediğini düşünüyorum. İşte “onun çocuğu var, aile yaşamı var biz ona ayak bağı olmayalım” ya da “onlar bunu buradaki kişiyi etkileyebilir” diye kadın akademisyenlere çok fazla görev verilmemeye çalışıldığını düşünüyorum ya bunu gözlemliyorum.”

Çocuk Faktörü. Çocuk bakımını genel olarak annenin üstlendiğini düşünen ve bunun da akademik kariyer için bir zorluk olarak kabul eden katılımcıların düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Toplam dört katılımcıyı temsil etmektedir.

Dilşad Hanım hem yöneticilik hem de aile ve çocuk sorumluluklarını aynı anda yürütmeye çalışmanın kadınlar için zorlayıcı olduğunu belirtmiştir. Dilşad Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Lider olabilmek demek iş yükünüzün ikiye üçe katlaması demek. Yani akademik olarak yönetici olabilmek demek akademik olarak yaptığınız işi bir de yöneticilik idari işler evrak işleri falan geliyor ya. Dolayısıyla burada 5 saat harcıyorsanız yönetici olduğunuzda artı bir beş saat daha harcamamız gerekiyor. Evdeki sorumluluklar, çocuk bakımı işin içine girdiğinde bunu yapmak çok güçleşir. Kendi hayatınızdan çok şey kaybediyorsunuz yani yoruluyorsunuz.”

Aynı şekilde Aliye Hanım da çocuk bakımının kadınların yöneticiliği tercih etmesinde bir engel olduğunu düşünmektedir. Aliye Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “Ben yönetsel pozisyonlarla ilgili genel olarak gözlemim, kadınların yönetsel pozisyonları çok tercih etmediği yönündedir. Çünkü bunu yük olarak görüyor. Ev işi var kadının aile içinde özellikle çocukların bakımı.”

Eş Desteğinin Olmaması. Bazı kadın yöneticilerin eşlerden ev işleri ve başka işlerde destek görmemesinden bahs eden katılımcıların düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Toplam iki katılımcıyı temsil etmektedir.

Hüsniye Hanım kadınların eşlerine destek olduklarını ama aynı desteğin onlara karşı gösterilmediğini belirtmiştir. Hüsniye Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “Erkek iş olduğu zaman asla hayır demiyor hemen gidiyor, nasıl olsa arkasını toplayan bir kadın var. Kadın bunu niye yapamıyor çünkü gerektiği zaman onu destekleyen bir erkek olmuyor.”

Zarif Hanım kadınların hem kariyerlerine zaman ayırıp hem de ev işleri ile tek başına uğraşmasının onlar için bir zorluk olduğunu belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Yani belki evliliği, ev hayatı, eş desteğinin olmaması ile ilgi zorluklar olabilir. Çünkü yöneticilikte bir mesai kavramımız yok, hafta sonumuz olmayabilir. Bunu tabii ki, ailenize zaman ayırarak götürüyorsanız bazen elinizde olmayan nedenlerle eve ayırdığınız zaman azalıyor olabilir.”*

Küçük Yaşta Çocuğu Olması. Zarif Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Zarif Hanım çocuk bakımını daha çok anne üstlendiği için özellikle küçük yaşlı çocuk olunca kadınların kariyer yapmasının daha zor olduğunu düşünmektedir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Çocuk faktörü yaşa göre çok değişir aslında yani eğer küçük yaş grubuysa işte bebeklik çağı, okul çağı, ergenlik çağı bunlar anneye çok ihtiyacın olduğu dönemlerdir. Ama bizim yaşımız gibi yani artık çocuklarımız da okumuş meslek sahibi olmuşsa size olan bağlılıkları azalıyor zaten.”

Aile Sorumlulukları. Ailede destekleyici birileri olmazsa aile sorumluluklarını kadının üstlenmesi beklendiğini belirtmiş katılımcının düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenmiş bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Zarif Hanım ev sorumluluklarını tamamını kadınlarını üstlendiği zaman o kadınların kariyer yapmalarının zorlaştığını, bazılarının bu sorumluluklardan dolayı kendilerinin herhangi yöneticilik pozisyonuna gelmek istemediğini belirtmiştir. Zarif Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Evdeki aldığı sorumluluklar burada çok etkili. Yani evde bir hasta çocuğunuz varsa, sorunlu bir eşiniz varsa, aileyi devam ettirmek için bir çabanız varsa, hasta birine bakım vermek zorundaysanız... Yöneticinin biraz daha zamanının ve mental olarak destekleyen bir aile çevresinin olması gerekir. Diğer türlü birinden vazgeçmeniz gerekebilir. Bunun için bence en önemli engel bu, ailenin destekleyici ve sorunsuz olması. Ben çok iyi biliyorum birçok arkadaşım “benim hasta bir çocuğu var ona vakit ayırmam gerekiyor” diye kendisine teklif edilen yöneticilikleri reddettiği ola biliyor.”

“Akademide kadın liderliğini engelleyen faktörler” ana kategorisine ilişkin Türkiye verilerine baktığımız zaman Türkiye’deki görüşme yapılan kadın yöneticilerin görüşlerine göre akademide kadın liderliğinin karşısındaki engellerin çoğunluğu toplumun kadına dayattığı roller ve kadınların kendilerinin yöneticiliğini tercih etmedikleri olduğunu görmekteyiz.

Tablo 9.

“Akademide Kadın Liderliğini Engelleyen Faktörler” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verileri

KATEGORİ	KOD	KATILIMCI	SAYI
Bireysel	<i>Genç Kadın Olmak</i>	Rahile, İnare	2
	<i>Evlilik</i>	Rahile, Gül	2
	<i>Yaş</i>	Gülay, İnare	2
	<i>Kadının Doğası</i>	Kevser,	1
	<i>Olaylar Karşısında Tepkisiz Kalma</i>	Kevser	1
	<i>Sesini duyuramamak</i>	Kevser	1
	<i>Aile İş Dengesi</i>	Hacer	1
	<i>Doğum İzni</i>	Rahile	1
Ailesel	<i>Aile Faktörü</i>	Nazlı, Mesme, Jale, Hacer, Fidan, Çiçek, Ceyla	7
	<i>Eş Faktörü</i>	Kumru, Jale, Dünya, Çiçek, Arzu, Ceyla	6
	<i>Çocuk Faktörü</i>	Jale, Gülay, Rahile	3
	<i>Aile Sorumlulukları</i>	Rahile, Kumru, Dünya	3
	<i>Küçük Yaşta Çocuğu Olması</i>	Gül, Hacer	2
	<i>Aile Yönlendirmesi</i>	Ceyla	1
Mobing	<i>Erkeğin Kadına Kıskançlığı</i>	Kumru, Dünya	2
	<i>Baskı</i>	Kumru	1
	<i>Mobing</i>	Kumru	1
	<i>İftira</i>	Kumru	1
	<i>Kadının Kadına Kıskançlığı</i>	İnare	1
	<i>Adaletsizlik</i>	Rahile	1
Toplumsal Faktör	<i>Toplumsal Önyargı</i>	Nazlı, Kevser, Gül, İnare,	4
	<i>Toplumsal Cinsiyet Rolü</i>	Kumru, Gülay, Arzu, Ceyla	4
	<i>Zihniyet</i>	Mesme, Jale, İnare	3
	<i>Ev İşlerini Kadının Üstlenmesi</i>	Pakize, Gülay,	2
	<i>Kadına Dayatılan Rol</i>	Pakize	1
Uygun Olmayan Çalışma Şartları	<i>Çalışma Saati</i>	Pakize, Mesme, Emine, Arzu	4
	<i>İş Yerinde Kıskançlık</i>	Lale	1
	<i>İş Yerinde Özgür Çalışamaması</i>	Kevser	1
	<i>Düşük Ücret</i>	Gülay	1
	<i>Sağlıksız Rekabet Ortamı</i>	Rahile	1

<i>Negatif Ayrımcılık</i>	<i>Negatif Engel</i>	Rahile	1
	<i>Seyahat Engeli</i>	Pakize	1
	<i>Kadına Olan Güvensizlik</i>	Nazlı	1

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların “İçinde bulunduğunuz sistem bağlamında akademide kadın liderliğinin önünde ne tür engeller olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna Azerbaycan verilerine göre verdikleri cevaba göre 33 kod belirlenmiştir. Belirlenen kodlar 6 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 19’u yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 14 kod ise 2-7 katılımcıyı temsil etmektedir. “İçinde bulunduğunuz sistem bağlamında akademide kadın liderliğinin önünde ne tür engeller olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusunun Azerbaycan verilerine göre kod dağılımına bakıldığında “Aile Engeli” kodunun en fazla vurgulandığı görülmektedir (f:7).

Kategori 1: Bireysel

Akademide kadın liderlerin karşılaştığı bireysel engeller bu kategori altında toplanmıştır. Tablo 9 incelendiğinde “Toplumsal Faktörler” kategorisinde toplam 8 kodun belirlendiğini görmekteyiz. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında 3 kodun iki katılımcıyı kalan 5 kodun ise yalnızca bir katılımcıyı temsil etmiyi görülmektedir. Kodlar; “Genç Kadın Olmak”, “Evlenmek”, “Doğum İzni”, “Kadının Doğası”, “Olaylar Karşısında Tepkisiz Kalma”, “Sesini Duyuramamak”, “Aile İş Dengesi” ve “Yaş” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Genç Kadın Olmak. Azerbaycan’da genç kadın olmanın kariyer yapmada bir engel olduğunu belirten katılımcıların ifadelerinden üretilen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

İnare Hanım kendinden örnek vererek daha üst pozisyonlarda olma potansiyelinin olduğuna ama genç olduğu için yaşının buna engel olduğunu belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Genç bir kadınsın neden rektör yardımcısı olamıyorsun? Diyelim ki, ben şu anda o potansiyellerden biriyim ve kendimi Azerbaycan’da daha üst bir konumda görüyorum. Ama sırf genç olduğum için yaşın bir engel olduğunu düşünüyorum.*”

Rahile Hanım iş yerlerinde işverenlerin genç kadın tercih etmediklerini, genç kadınlara karşı bir önyargının mevcut olduğunu belirtmiştir. Rahile Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadın olsun erkek olsun sağlıklı rekabet olduğu zaman, sağlıklı rekabet ortamında gelişen üniversitelerde böyle bir sorun yaşanmaz. Ama bazı

üniversitelerde örneğin iki aday gelirse elbette kadın ve erkek arasında belli bir adaletsizlik prensibi var ve bu durum yönetici pozisyonuna ya da daha büyük bir pozisyona engel olabiliyor. İş verenler kadınla ilgili “kendisi genç bir kadın, bir ailesi olacak, çocuğu olacak, doğum iznine çıkacak” diye düşünüyorlar. Böyle bir süreç düşünüldüğünde erkekleri daha çok tercih ediyorlar. Örneğin 30 yaşındaki bir kadının 35 yaşındaki bir erkekten daha yetenekli olduğunu varsayalım. O dönemde 30 yaşında aile kuracak, bir buçuk yıl doğum izni alacak, bizimle çalışmayı bırakacak diye 30 yaşında bir kadın yerine 35 yaşında bir genç erkeği tercih ediyorlar. Elbette böyle engeller var.”

Evlilik. Evliliğin kadın için ilave sorumluluklar getirdiğini düşünen katılımcıların düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Gül Hanım başına gelmiş bir olayı anlatarak evliliğin onun kariyer yolunda bir zorluk olduğunu belirtmiştir. Katılımcı olayı şu şekilde anlatmıştır:

“Mesela ben daha önceki iş aramalarımda buna rastladım. İş seçme aşamasından geçtikten sonra son aşamada ben değil bekar bir kadın seçildi. Çünkü şehirlere geziler var. Ben ailemde bunun bir sorun olmadığını, çocukları küçük yaşta olmadıklarını, eşimin beni desteklediğini, bu tür şeylere normal baktığını, evde çocuklara destek olan büyükanne ve büyükbabalarının olduğunu belirtmememe rağmen, yine de başka adayları tercih etdiler. Ancak o adayın tecrübesi benimkinden daha azdı, yine de ona öncelik tanınıyordu.”

Yaş. Katılımcıların ifadelerinden alınan iç vivo bir koddur. Yaş faktörünü iki katılımcı iki farklı açıdan düşünerek ifade etmiştir.

İnare Hanım üniversitelerde genç yaşta olan kadınların yaşından dolayı daha üst pozisyonlara gelemediklerini düşünmektedir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “Diyelim ki, ben şu anda o potansiyellerden biriyim ve kendimi Azerbaycan’da daha üst bir konumda görüyorum. Ama sırf genç olduğum için yaşı bir engel olduğunu düşünüyorum. Yaş sınırı engel olarak görüyorum.”

Bir başka katılımcı olan Gülay Hanım İnare Hanım’ın düşüncelerinin tam tersini belirtmiştir. Gülay Hanım’a göre üniversitelerde üst yönetim genç personel arıyor ve yaşlı çalışanlarla çalışmak istemiyorlar. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “Yaş faktörünün bir engel olduğunu düşünüyorum. İşverenler genç personel istiyor, yaşlıları kabul etmiyorlar.”

Aile İş Dengesi. İş ve aile dengesini aynı anda yürütmeye çalışmanın kadın için bir diğer zorlayıcı faktör olduğunu belirten katılımcının ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

İş ve aile dengesini kurmanın kadınların için zor olduğunu belirten Hacer Hanım, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Aile elbette önemli. Küçük yaşta çocuğa sahibi olmanın zor olacağını düşünüyorum. Ya aile biraz eksik olacak ya da iş. İkisini bir arada tutmak zor olacak. O zaman aileyi feda etmesi ve ya birisinin çocuğa bakması lazım. Bu durumda aile eksik kalır.”

Doğum İzni. Kadınların doğumdan sonra kullandıkları doğum iznin işverenlerin kadınlara önyargılı yaklaşımlarına sebep olduğunu belirtmiş katılımcının ifadelerinde üretilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Rahile Hanım doğum izniyle ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“İş verenler kadınlara ilgili ‘kendisi genç bir kadın, bir ailesi olacak, çocuğu olacak, doğum iznine çıkacak’ diye düşünüyorlar. Böyle bir süreç düşünüldüğünde erkekleri daha çok tercih ediyorlar.”*

Kategori 2: Ailesel

Ailesel faktörlerden dolayı kadınların yönetimde karşılaştığı güçlükler bu kategori altında toplanmıştır. Kategoride toplam 6 kodun belirlenmiştir. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en fazla kullanılan kodun “Aile Faktörü” (f:7) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise; “Eş Faktörü”, “Çocuk Faktörü”, “Aile Sorunları”, “Küçük Yaşta Çocuğu Olması” ve “Aile Yönlendirmesi” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların 1’i yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Aile Faktörü. Aile ve aile içinde kadına dayatılan rollerin kadınlar için zorlaştırıcı bir faktör olduğunu belirtmiş katılımcıların düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Hem bu kategorinin hem de genel bu alt problemde Azerbaycan verilerinin frekans dağılımına göre en fazla kullanılan (f:7) kodudur.

Ceyla Hanım genel olarak Azerbaycan’da kadınların önünde her zaman bir problemin olduğunu aile engelinin de bunlardan biri olduğunu belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Azerbaycan’da kadının önünde her zaman bir engel vardır. Bunu aileden başlayıp işyerine kadar devam ettirebiliriz.”*

Aynı şekilde Mesme Hanım da ailesine göre problem yaşayan iş arkadaşlarının olduğunu belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Aile durumuna göre engel yaşayan hocalar oluyor.”*

Fidan Hanım da ailenin bir engel olduğunu düşünen katılımcılardan biri. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Aile sorunu ola bilir. Bazen öyle aile olur ki, problem çıkara bilir.”*

Nazlı Hanım aile engelinin önceki zamanlar daha fazla olduğunu sonralar biraz daha hafiflediğini belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Aile durum engel ola bilir evet. Ama son zamanlarda bu engel biraz azalmış gibi geliyor bana. Önceki dönemlere göre biraz azaldı. Çoğu durumda, ailenin ilk dönemindeki çocukların yaşının küçük olması çoğu zaman engel teşkil etmektedir.”*

Eş Faktörü. Bazı eşlerin kadınlara engel olduklarını, onları kışkandıklarını, eşlerinin kendilerinden daha üst pozisyonlarda çalışmalarını istemediklerini belirtmiş katılımcıların ifadelerinden üretilen bir koddur. Toplam altı katılımcıyı temsil etmektedir.

Bazı eşlerin kadının ondan üst konumda olmasını kabul etmediğini belirten Dünya Hanım: *“Bazı aileler de aynı düşüncede. Mesela eşi bir kadının kendisinden daha üst konumda olmasını istemez”* diye sözlerini ifade etmiştir.

İş yerinde herhangi engel olmadığını, engelin aile ve eş faktöründen dolayı yaranabileceğini belirten Çiçek Hanım sözlerini şöyle ifade etmiştir: *“Yani iş konusunda herhangi bir sorun olduğunu düşünmüyorum. Aile ve eş engel olabilir.”*

Kadın liderlerin işlerine odaklanmasını ve ev işleri ile aynı anda yürütmesini bazı eşler tarafından kabul görülmeyen bir durum olduğunu belirten Ceyla Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Mesela ailede bir lider kadın her zaman toplantılardadır, oradadır, buradadır. Eşi ne diyecek yani erkeklerin çoğunun düşüncesini ele alırsak, “saat 9'daki toplantıda ne yapıyorsun, çocuklarına kim bakacak”. Bir soru bu olabilir ve benzer sorunlar yaranabilir.”*

Çocuk Faktörü. Çocuk bakımını genel olarak annenin üstlendiğini düşünen ve bunun da akademik kariyer için bir zorluk olarak kabul eden katılımcıların düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Toplam üç katılımcıyı temsil etmektedir.

Jale Hanım yönetimde olan kadınlar için ailenin ve çocukların zorluk yaratabileceğini düşünmektedir. Katılımcının ifadesi şu şekildedir: *“Aile ve çocuklar sorun yaratabilir.”*

Gülay Hanım kadınların çocuk doğurmasını onlara karşı bir önyargı yarattığını düşünmektedir. Gülay Hanım'a göre kadınlar doğum yaptıktan sonra doğum iznine çıkacakları için üst pozisyonlardakiler kadınları tercih etmiyorlar. Katılımcı düşüncelerini şu

şekilde ifade etmiştir: *“Bebeği olanları tercih etmiyorlar. Çünkü kadının daha sonra doğum iznine çıkacağını düşünüyorlar.”*

Aile Sorumlulukları. Ailede destekleyici birileri olmazsa aile sorumluluklarını kadının üstlenmesi beklendiğini belirtmiş katılımcıların düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenmiş bir koddur. Toplam üç katılımcıyı temsil etmektedir.

Rahile Hanım ailesinde özel bir durumun olduğu kadın yöneticiler olduğunu ve onların işlerine odaklanamadıklarına, onlar için bir zorluk yarattığını belirtmiştir. Katılımcının ifadeleri şu şekildedir: *“Mesela evde hastası olan kadınlar var ve bu kadınlar diyelim ki, bir akademik kurumun yöneticisi bu işi sürdürmesi gerekiyor. Ancak evde hastası olduğu için aklı hastasında kalıyor.”*

Dünya Hanım düşüncelerini kısa şekilde: *“Engeller bazı ev sorunlarıdır.”* diyerek ifade etmiştir.

Küçük Yaşta Çocuğu Olması. Küçük yaşlı çocukların bakıma daha çok ihtiyacı oldukları için özellikle küçük yaşta olan çocukların kadınlar için bir zorluk olduğunu düşünen katılımcıların ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Hacer Hanım küçük yaşta çocuklar bakıma daha çok ihtiyaç duydukları için düzenli olarak ailede onlarla ilgilenen birilerinin olması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Küçük yaşta çocuğa sahibi olmanın zor olacağını düşünüyorum. Aileden birisinin çocuğa bakması lazım ve bu durum genelde annenin üstlendiği bir şey.”*

Gül Hanım küçük çocuğu olan kadınların işverenler tarafından tercih edilmediklerini belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir: *“Bizim durumumuzda kadının daha özgür olabilmesi için bekar ve ya boşanmış olması ve ya çocuklarının büyümüş, yetişkin yaşta olması gerekiyor. Küçük yaşta çocuğu olan, eşi olan, bazı ailevi önemli problemleri olan kadınlar tercih edilmemektedir.”*

Aile Yönlendirmesi. Ailelerin kızları özellikle iş seçimlerinde yönlendirmelerini kadınlar için bir engel olarak düşünen Ceyla Hanım'ın düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Ceyla Hanım kendinden örnek vererek, kendinin başka bir alanda çalışmak istediğini ama ailesinin yönlendirmesi ile bu alana geldiğini belirtmiştir. Bunu bir engel türü olduğunu düşünen katılımcı, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Azerbaycan'da kadının önünde*

her zaman bir engel vardır. Bunu aileden başlayıp işyerine kadar devam ettirebiliriz. Yani ilk verdiğim örnekte kendimi bambaşka bir uzmanlık alanında görmek istiyordum ama kendimi hoca olarak gördüm, bu zaten bir engel.”

Kategori 3: Mobing

Yöneticilikte olan kadınlara mobbing yapıldığını düşünen katılımcıların ifadelerinden alınan kodlar bu kategori altında toplanmıştır. Kategoride toplam 6 kodun belirlenmiştir. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en fazla kullanılan kodun “Erkeğin Kadına Kıskançlığı” (f:2) olduğu belirlenmiştir. Geri kalan diğer kodlar yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Diğer kodlar; “Baskı”, “Mobing”, “İftira”, “Kadının Kadına Kıskançlığı” ve “Adaletsizlik” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Erkeğin Kadına Kıskançlığı. Erkek çalışanların yönetimde olan kadınların kışkırtıldığını bunun için de kadın yöneticilerin taleplerine uymak istemediklerini belirten katılımcıların düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Toplam iki katılımcıyı temsil etmektedir.

Dünya Hanım yukardaki düşünceleri şu sözleri ile ifade etmiştir: *“Bazı yerlerde erkekler kadınlara kıskançlıkla, imrenerek bakarlar, mesela kadın üstündür, erkek neden ona itaat edeyim diye düşünür.”*

Baskı. Mobing. İftira. Kumru Hanım’ın ifadesinden üretilmiş kodlardır. Bir katılımcıyı temsil etmekte.

Kumru Hanım yönetimde olan kadınların baskıya, iftiraya ve mobbinge maruz kaldığını, erkeklerin de bu durumu yaşadığını fakat kadınlara oranla bunun düşük olduğunu belirtmiştir. Kumru Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Pek çok engel var. Yani engel şu ki, siz bir kadın lider olarak konu Azerbaycan olunca size iftira atabiliyorlar, size baskı yapabiliyorlar, size mobbing uygulayabiliyorlar. Bunu erkeklerin %20'sine yapıyorlarsa kadınlarda bu oran %50'dir. Çünkü her erkek her hangi kadının gelip ona liderlik etmesini kabul etmiyor.”

Kadının Kadına Kıskançlığı. İş yerinde kadınlar arasında kıskançlığın olduğunu düşünen katılımcının ifadelerinden üretilen koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

İnare Hanım Azerbaycan’da kadınların kadın iş arkadaşlarını kıskanması durumunun olduğunu, kendisinin de bunu yaşadığını belirtmiştir. İnare Hanım düşüncelerini şu şekilde

ifade etmiştir: *“Diğer sorunumuz ise Azerbaycan'da kadınların kadınları çok kıskanması, çok fazla. Kendi adıma birçok engelle karşılaşıyorum.”*

Adaletsizlik. Üniversite ortamında yaşanan bazı olayların adaletsiz olduğunu belirten katılımcının ifadesinden üretilmiş bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Rahile Hanım işe alım zamanı kadın ve erkek arasında bir adaletsizliğin olduğunu belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadın olsun erkek olsun, sağlıklı rekabet olduğu zaman, sağlıklı rekabet ortamında gelişen işletmelerde böyle herhangi bir sorun yaşanmaz. Ama bazı işletmelerde örneğin iki aday gelirse. Elbette kadın ve erkek arasında belli bir adaletsizlik prensibi var ve bu durum yönetici pozisyonuna ya da daha büyük bir pozisyona engel olabiliyor.”

Kategori 4: Toplumsal Faktör

Akademide kadın liderlerin karşılaştığı toplumsal engeller bu kategori altında toplanmıştır. Tablo 9 incelendiğinde “Toplumsal Faktörler” kategorisinde toplam 5 kodun belirlendiğini görmektediriz. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan iki kodun “Toplumsal Önyargı” ve “Toplumsal Cinsiyet Rolü” (f:4) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise; “Zihniyet”, “Ev İşlerini Kadının Üstlenmesi” ve “Kadına Dayatılan Rol” olarak belirlenmiştir. Bu kategori için belirlenen kodların 1’i yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Toplumsal Önyargı. Toplumda kadına karşı bir önyargının olduğunu düşünen katılımcıların düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Frekans dağılımına göre kategoride en fazla kullanılan kodlardan biridir. Toplam dört katılımcıyı temsil etmektedir.

Nazlı Hanım bazı kurumlarda kadınların yöneticilik için yetersiz olduklarını düşünüp, kadınlara karşı önyargının olduğunu belirtmiştir. Karar almada kadınların erkekler kadar başarılı olmadığını düşündüklerini ifade eden Nazlı Hanım, düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir: *“Bazen bazı kurumlarda oluyor. Bazı işlerde kadınların bu işin altından kalkamayacağını düşünüyorlar. Yönetimde hızlı karar verme gibi. Karşı cins bunları ön plana çıkararak daha çok erkeğin göreve gelmesini sağlaya bilir.”*

Gül Hanım kendi yaşadığı bir olayı anlatarak toplumda evli ve çocuğu olan kadınlara karşı önyargı olduğunu belirtmiştir. Katılımcı yaşadığı olayı şu şekilde ifade etmiştir:

“Bizim durumumuzda kadının daha özgür olabilmesi için bekar veya boşanmış olması veya çocuklarının büyümüş ve yetişkin yaşta olması gerekir. Küçük yaşta çocuğu olan, eşi olan, bazı ailevi önemli problemleri olan kadınlar tercih edilmemektedir. Mesela ben daha önceki iş aramalarımda buna rastladım. Mesela iş seçme aşamasından geçtikten sonra son aşamada ben değil bekar bir kadın seçildi. Çünkü şehirlere geziler var. Ben ailemde bunun bir sorun olmadığını, çocuklarımin küçük yaşta olmadıklarını, eşimin beni desteklediğini, bu tür şeylere normal baktığını, evde çocuklara destek olan büyükanne ve büyükbabaların olduğunu belirtmememe rağmen yine de başka adayı tercih etdiler. Ancak o adayın tecrübesi benimkinden daha azdı, yine de ona öncelik tanındı.”

Toplumsal Cinsiyet Rolü. Toplumda olan cinsiyet rolünün kadınlara negatif etki ettiğini belirtmiş katılımcıların ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından bir koddur. Toplam dört katılımcıyı temsil etmektedir. Kategoride frekans dağılımına göre en fazla kullanılan bir diğer koddur.

Kumru Hanım kariyer hayatında başarılı olan kadınların boşanma sebeplerini toplumsal cinsiyet rolü ile ilgili olduğunu düşünmüş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bak mesela kızlar niye boşanıyorlar. Kocasının yeterince kazanmadığını görüyor. Ve yahut erkek kazanıyorsa bu sefer de ailesi ile ilgilenmiyor. Ama erkek yeterince para kazanmıyorsa kadın “benim bilgim var, senden daha akıllıyım, daha eğitimliyim” deyip para kazanmaya gidiyor. Kocasını da buna izin veriyor. Böyle olunca artık ikisinin de çocuğa bakması gerekiyor. İşler bu durumda erkeğin de aile işlerinin belli bir kısmını üstlenmesi gerekiyor. Ama erkek bu sorumluluğu da almak istemiyor. Erkek git gide kadını kıskanmaya başlıyor ve ailede kavgalar başlıyor.”

Ailedeki cinsiyet rolleri ile ilgili bir diğer düşünce de Ceyla Hanım’dan gelmiştir. Ceyla Hanım çalışan kadınların ev işleri ve çocuk bakımını da üstlendiklerini, ikisini aynı anda yürütmenin zor olduğunu, bazen bunun için eşlerinin itirazı ile karşılaştıklarını belirtmiştir. Ceyla Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Sonra bir aile hayatına başlıyoruz. Mesela aile hayatında bir lider her zaman toplantılardadır, oradadır, buradadır. Adam ne diyecek, yani erkeklerin çoğunu alırsak “saat 9’daki toplantıda ne yapıyorsun, çocuklarına kim bakacak”. Bir soru bu olabilir ve benzer sorunlar olabilir.”*

Gülay Hanım kadınlarla erkek çalışanların aynı işi yapmalarına rağmen kadınların erkeklere nazaran daha az maaş aldıklarını, bunun da sebebinin erkeklerin evi geçindirdiklerini düşünmeleri olduğunu belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadınlar aynı iş için erkeklerden daha az ücret alıyor. Çünkü evi erkeğin idare ettiğini düşünüyorlar.”*

Zihniyet. Azerbaycan’daki bazı zihniyetlerin kadın liderler için engel yarattığını düşünen katılımcıların ifadelerinden üretilen bir koddur. Üç katılımcıyı temsil etmektedir.

Zihniyetle ilgili düşüncelerini dile getiren Mesme Hanım, bazı hocaların bu durumdan zorluk yaşadıklarını belirtmiştir. Mesme Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Azerbaycan'da biliyorsunuz bir zihniyet var. Bazen yapmak istediğin bir işe hayır diyorlar, bazen saati problem ediyorlar. Zamana, aile durumuna göre engel yaşayan hocalar oluyor.”*

Zihniyetin bir engel olduğunu düşünen diğer katılımcılardan Jale ve İnare Hanım da sırayla düşüncelerini şöyle ifade etmişler: *“Aile ve çocuklar sorun yaratabilir. Bazı zihniyet sorunları.”*, *“Yaş sınırı ve zihniyet değerleri.”*

Ev İşlerini Kadının Üstlenmesi. Ev işlerini akademik işlerle aynı anda yürütmeğe çalışmanın kadınların önündeki engellerden biri olduğunu tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenmiş bir koddur. Toplamda iki katılımcıyı temsil etmektedir.

Gülay Hanım'ın düşüncelerine göre erkekler iş yerinde daha rahat oluyorlar çünkü eve gittikleri zaman ev işi düşünceleri olmuyor. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Genel olarak erkekler iş yerinde daha rahat oluyorlar. Çünkü işten sonra eve gidip ne yemek yapacaklarını, ev işleri düşünmüyorlar.”*

Pakize Hanım da aynı şekilde iş yerinde çalışıp sonra eve geldikten sonra ev işleri ile uğraşmanın kadınlar için zorlaştırıcı bir faktör olduğunu belirtmiştir. Pakize Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Genel olarak konuşursak, bizim üniversiteyi bir kenara bırakırsak kadınların saat 6'dan 9'a kadar çalışması genel olarak zordur. Hem aile açısından hem de çocukların ihtiyaçlarını karşılamak genellikle zordur. Ama kişisel bakış açımdan söylersem, benim de sabah 9'dan akşam 6'ya kadar çalıştığım doğrudur, bazen çok işimiz oluyor ve eve geldiğimizde de ev işleriyle meşgul oluyoruz.”

Kadına Dayatılan Rol. Akademide kadınların karşılaştığı sorunun kadınlara dayatılan bir sıra rollerin olması olduğunu belirtmiş katılımcının düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir. Pakize Hanım'ın yukarıdaki “Ev İşlerini Kadının Üstlenmesi” kodunda kullanılan ifadesinden alınmış birkaç koddan biridir.

Kategori 5: Uygun Olmayan Çalışma Şartları

Üniversite ortamında uygun olmayan çalışma koşulları bu kategori altında toplanmıştır. Kategoride toplam 5 kodun belirlenmiştir. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan iki kodun “Çalışma Saati” (f:4) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodların hepsi bir katılımcıyı temsil etmekte. Diğer kodlar; “İş Yerinde Kıskançlık”, “İş Yerinde Özgür Çalışamaması”, “Düşük Ücret” ve “Sağlıksız

Rekabet Ortamı” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kodların bazıları aşağıdaki şekildedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Çalışma Saati. Yöneticilikte kadınların sabah 8 akşam 6 bazen 7’e kadar çalışmasının kadınlar için bir zorluk olduğunu ifade etmiş katılımcıların düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenmiş bir koddur. Dört katılımcıyı temsil etmektedir.

Emine Hanım bazı kadın yöneticiler için çalışma saatinin zorluk olduğunu belirtmiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Bazı kadınlar çalışma rejiminde zorluklar yaşayabilmektedir. Sabah 8.30’dan akşam 17.30’a kadar çalışmak onlar için sorun olabiliyor.”*

Çalışma saatini sorun olarak belirten bir başka katılımcı Pakize Hanım ise düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Genel olarak konuşursak, bizim üniversiteyi bir kenara bırakırsak kadınların saat 6’dan 9’a kadar çalışması genel olarak zordur.”*

İş Yerinde Kıskançlık. İş yerinde çalışanların bir birini kıskanması durumunun da bir engel türü olduğunu belirtmiş Lale Hanım’ın düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Lale Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“İnsan faktörü de bir engel olabilir. Bu aynı zamanda psikolojik bir faktördür. Öznel olarak kıskançlık ola biliyor.”*

İş Yerinde Özgür Çalışamaması. Kadın yöneticilerin özgür çalışamadığını düşünen Kevser Hanım’ın ifadesinden üretilmiş koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

İfadesinde birkaç tane kodu kendinde birleştiren Kevser Hanım özgür çalışamama ile ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadınların özgürce çalışamaması, bazı konularda yönetim izni alamaması, erkeklere göre daha zayıf olması, sesini çıkaramaması, konuşamaması kadınlar için engeldir.”*

Düşük Ücret. Erkeklerin ev geçindirdiklerini düşünerek aynı iş için erkeklerin kadınlardan daha fazla maaş aldıklarını belirten Gülay Hanım’ın ifadesinden üretilmiş koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Gülay Hanım düşün ücretle ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadınlar aynı iş için erkeklerden daha az ücret alıyor. Çünkü evi erkeğin idare ettiğini düşünüyorlar.”*

Sağlıksız Rekabet Ortamı. Rahile Hanım’ın işe alım zamanı iş verenlerin kadın ve erkekler arasında adaletsiz ve sağlıksız rekabet ortamı yarattıklarını düşünen katılımcının

düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Rahile Hanım bu sağlıksız rekabet ortamı ile ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadın olsun erkek olsun, sağlıklı rekabet olduğu zaman, sağlıklı rekabet ortamında gelişen işletmelerde böyle bir sorun yaşanmaz. Ama bazı işletmelerde örneğin iki aday gelirse. Elbette kadın ve erkek arasında belli bir adaletsizlik prensibi var ve bu durum yönetici pozisyonuna ya da daha büyük bir pozisyona engel olabiliyor. İş verenler kadınla ilgili “Kendisi genç bir kadın, bir ailesi olacak, çocuğu olacak, doğum iznine çıkacak” diye düşünüyorlar. Böyle bir süreç düşünüldüğünde erkekleri daha çok tercih ediyorlar.”

Kategori 6: Negatif Ayrımcılık

Akademik yöneticilikte kadınların karşılaştıkları engellerden bazıları “negatif ayrımcılık” başlığı altında bu kategoride toplanmıştır. Kategoride toplam 3 kod belirlenmiştir. Kategorideki kodların hepsi bir katılımcıyı temsil etmektedir. Kodlar; “Negatif Engel”, “Seyahat Engeli” ve “Kadına Olan Güvensizlik” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Negatif Engel. Kadınların yaşından, evli olma durumdan, çocuğunun olması ve başka faktörlerden dolayı zorluk gördüğünü düşünen Rahile Hanım’ın düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Rahile Hanım’ın negatif engelle ilgili düşüncesi şu şekildedir:

“Bazı işletmelerde örneğin iki aday gelirse. Elbette kadın ve erkek arasında belli bir adaletsizlik prensibi var ve bu durum yönetici pozisyonuna ya da daha büyük bir pozisyona engel olabiliyor. İş verenler kadınla ilgili “Kendisi genç bir kadın, bir ailesi olacak, çocuğu olacak, doğum iznine çıkacak” diye düşünüyorlar. Böyle bir süreç düşünüldüğünde erkekleri daha çok tercih ediyorlar. Örneğin 30 yaşındaki bir kadının 35 yaşındaki bir erkekte daha yetenekli olduğunu varsayalım. O dönemde 30 yaşında aile kuracak, bir buçuk yıl doğum izni alacak, bizimle çalışmayı bırakacak diye düşünüp 30 yaşında bir kadın yerine 35 yaşında bir genç erkeği tercih ediyorlar. Elbette böyle engeller var. Bu aynı zamanda sosyal bir engeldir.”

Seyahat Engeli. Kadınların önündeki engellerden birinin de seyahat engeli olduğunu belirten Pakize Hanım’ın düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Pakize Hanım seyahat engeli ile ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Bazen oluyor ki, yurt dışına gitmesi için kadın hoca seçiyoruz ama onun engelleri çıkıyor.”*

Kadına Olan Güvensizlik. Bazı kurumların yönetimde olan kadınlara özellikle karar verme konusunda güvensizliğinin olduğunu belirten Nazlı Hanım'ın düşüncelerini ifade etmek için araştırmacı tarafında belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Nazlı Hanım konu ile ilgili düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir: *“Bazen bazı kurumlarda engeller oluyor. Bazı işlerde kadınların bu işin altından kalkamayacağını düşünüyorlar. Yönetimde, hızlı karar verme gibi. Karşı cins bunları ön plana çıkararak daha çok erkeğin göreve gelmesini sağlaya bilir.”*

“Akademide kadın liderliğini engelleyen faktörler” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verilerine baktığımız zaman Azerbaycan'daki görüşme yapılan kadın yöneticilerin görüşlerine göre akademide kadın liderliğinin karşısındaki engellerin çoğunluğu aile ve eş faktörü olduğunu görmekteyiz.

Dördüncü alt problem olan “Akademide kadın liderliğini engelleyen faktörler” ana kategorisine ilişkin bulgulara baktığımız zaman Türkiye ve Azerbaycan verilerini karşılaştırsak verilerden görülen ortak kategori ve kodlar şu şekilde olmaktadır: Kategorilerden hepsinin iki ülke için de aynı olduğunu, kodlardan; “Toplumsal Cinsiyet Rolü”, “Zihniyet”. “Ev İşlerini Kadının Üstlenmesi”, “Kadına Dayatılan Rol”, “Evlilik”, “Doğum İzni”, “Seyahat Engeli”, “Erkeğin Kadına Kıskançlığı”, “İftira”, “Kadının Kadına Kıskançlığı”, “Adaletsizlik”, “Çalışma Saati”, “Aile Faktörü”, “Çocuk Faktörü”, “Aile Sorumlulukları” ve “Küçük Yaşta Çocuğu Olması”nın ortak kodlar olduğunu görmekteyiz. Tablo 8 ve Tablo 9'a baktığımız zaman Türkiye verilerine göre kendinde en fazla kod biriktiren kategorinin “Toplumsal Faktör”, Azerbaycan'da ise “Bireysel” kategorisi olduğunu görmekteyiz. Verilere göre Türkiye'de kadın akademisyenleri engelleyen faktörlerin Azerbaycan'a göre daha fazla olduğunu, Azerbaycan'da ise bu faktörlerden en fazlasının “Aile Faktörü” olduğunu görmekteyiz.

5.5. 5. Beşinci Alt Problem

Tablo 10.

“Akademide Kadın Liderliğini Önündeki Engellerin Aşılabilmesi İçin Yapılması Gerekenler” ana kategorisine ilişkin Türkiye verileri

KATEGORI	KOD	KATILIMCI	SAYI
Özdenetim ve Özyeterlilik	İstekli Olmak	İrade, Naz	2
	Mücadele Etmek	Feride, İrade	2

	<i>Doğru İnsan İlişkileri</i>	Feride	1
	<i>Kendini Geliştirmek</i>	İrade	1
	<i>Kadın Üretmeli</i>	Nübar	1
	<i>Politik Olmak</i>	Naz	1
	<i>Çok Çalışmak</i>	Yıldız	1
<i>İyileştirici İş Koşulları</i>	<i>Eğitim</i>	Dilşad, Rukiye	2
	<i>Pozitif Ayrımcılık</i>	Dilşad, İnci	2
	<i>Üniversitenin Çocuk Bakım Desteği Sunması</i>	İnci	1
	<i>Maaş Desteği</i>	Rukiye	1
	<i>Yöneticilik Eğitimi</i>	Zarif	1
	<i>Fırsat Yaratmak</i>	Dilşad	1
<i>Toplumsal Değişim</i>	<i>Toplumun Kadına Bakış Açısının Değişmesi</i>	Aydan, Ceyran, Rukiye	3
	<i>Eşitlik</i>	Lütfiye	1
	<i>Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Bağlamındaki Eşitsizliklerin Ortadan Kaldırılması</i>	Beyza	1
	<i>Ev İşlerinde Eşitlik</i>	Aydan	1
	<i>Erkeği Yetiştirme Tarzı Değişmeli</i>	Gülçin	1
	<i>Toplumun Bilinçlendirilmesi</i>	Hüsniye	1
<i>Sosyal Devlet Desteği</i>	<i>Kadın Temsilîyetinin Artırılması</i>	Lütfiye, İnci	2
	<i>Devletin Kadın İstihdamını Artırması</i>	Beyza	1
	<i>Erken Yaşta Evliliği Önlemek</i>	Beyza	1
	<i>Avrupa'nın Ürettiği Çözümleri Uygulamak</i>	Aliye	1
<i>İş Yaşam Dengesi</i>	<i>Günlük Hayattan Fedakârlık Etmek</i>	Yıldız	1
	<i>Alışma Dönemi</i>	Zarif	1
	<i>Önce Yardımcı Pozisyonunda Çalışmak</i>	Zarif	1
<i>Aile Desteği</i>	<i>Aile Desteği</i>	Aliye, Nezaket, Pelin, Yıldız	4
	<i>Aile Eğitimi</i>	Ceyran	1

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların “Akademide kadın liderliğin önündeki engellerin aşılabilmesi için neler yapılabilir? Siz yaşadığınız problemlerin üstesinden nasıl geldiniz, güçlüklerle başa çıkma yollarınız nelerdir?” sorusuna Türkiye verilerine göre katılımcıların verdikleri cevaplara göre 28 kod belirlenmiştir. Belirlenen kodlar 6 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 20’si yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 8 kod ise 2-4 katılımcıyı temsil etmektedir. “Akademide kadın liderliğin önündeki engellerin aşılabilmesi için neler yapılabilir? Siz yaşadığınız problemlerin üstesinden nasıl

geldiniz, güçlüklerle başa çıkma yollarınız nelerdir?” sorusunun Türkiye verilerine göre kod dağılımına “Aile Desteği” kodunun en fazla vurgulandığı görülmektedir (f:4).

Kategori 1: Özdenetim ve Özyeterlilik

Kadın liderliği önündeki engellerin kadının kendi özdenetimi ve özyeterliliği ile aşılabileceğini belirtmiş katılımcıların ifadelerinden alınan kodlar bu kategori altında toplanmıştır. Kategoride toplam 7 kodun belirlendiğini görmekteyiz. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “İstekli Olmak” ve “Mücadele Etmek” (f:2) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir. Diğer kodlar: “Doğru İnsan İlişkileri”, “Kendini Geliştirmek”, “Kadın Üretmeli”, “Politik Olmak” ve “Çok Çalışmak” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

İstekli Olmak. Önündeki engelleri aşabilmesi ve liderliğe yükselmesi için kadınların istekli olması gerektiğini belirten katılımcıların ifadelerinden üretilen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Naz Hanım erkeklerin liderlik için daha istekli olduklarını, kadınların da onlar kadar liderlik koltuğu için istekli olmaları gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kadınların, bizim aslında o koltuğa oturmak için yarışmamız lazım. Biz çoğunlukla ikinci planda kalıyoruz, erkeklerin daha istekli olduğunu görüyoruz. Bizim kadınların daha az istekli olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla pozitif yönde kendimize “oraya çıkacağım” diye bir hedef belirlememiz gerekiyor.”

Mücadele Etmek. Kadınların önündeki engellerle kendilerinin mücadele etmesi gerektiğini belirten katılımcıların ifadelerinden üretilen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

İrade Hanım kadınların hiçbir zorluğun arkasına sığınmamalarını, eğer o işi gerçekten istiyorlarsa onun için mücadele etmeleri gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bunun aşılabilmesi için zorlayacak, kadın vazgeçmeyecek. Hani bunu yapmak istiyorsa “erkek vermiyor, yok ben yapmayacağım, pes edeceğim” diye bir şey değil çabalayacak. Yani istiyorsan bunu gerçekten istiyorsan pes etmemesi gerekiyor, onu demek istiyorum. Çalışacak, tuttuğunu koparmak, istediğini almak için çalışacak, gösterecek, mücadele edecek. Geride durmayacak. Bunu yayınlarıyla yapacak, yöneticilik becerileriyle, aldığı eğitimler, donanımlar, buna yönelik kurslar, sertifikalarla yapacak. Ama “verilmedi geri çekileyim” diye bir şey de yok yani mücadele etmesi gerekiyor.”

Feride Hanım kendisinin zorlukların üstesinden mücadele ederek geldiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “Mücadele etmeyi tercih ettim. Ama mücadelemi de

hep bilimsel yollarla ettim. Burası akademi olduğu için hem daha çok üretirsem hem daha iyi çalışırsam kimse buna engel olamaz.”

Doğru İnsan İlişkileri. Çalıştığı ortamda kadının diğer çalışanlarla doğru iletişiminin ve ilişkilerinin önemini belirtmiş Feride Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Katılımcı diğer çalışanlarla doğru iletişim yaratmanın yöneticilik seçimi zamanı kadınlara çok destek olacağını belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Tabii ki, insani ilişkiler de çok önemli ve insanlarla ilişkilerden üst makamlarla kastetmiyorum. Çünkü diyelim ki, anabilim dalı başkanlığını yukarısı karar vermiyor, biz kendi aramızda seçimle anabilim dalımızda karar veriyoruz ya da bölüm başkanlığının yukarısı karar vermiyor, rektörlük seçmiyor. Seçen kim, ana bilim dalı başkanları seçiyor. Yani buradaki insan ilişkiler önemli.”

Kendini Geliştirmek. Kadınların engellerle daha rahat başa çıkmaları için kendilerini geliştirmelerinin onların kullana bilecekeleri en güvenilir faktör olduğunu belirten İrade Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Katılımcı, kadınların kendilerini geliştirerek zorluklarla kendi bilgileri ile başa çıkabileceklerini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadınlar çalışacak, tuttuğunu koparmak, istediğini almak için çalışacak, gösterecek, mücadele edecek, geride durmayacaklar. Bunu yayınlarıyla, yöneticilik becerileriyle, aldığı eğitimler, donanımlar, buna yönelik kurslar, sertifikalarla yapacaklar.”*

Kadın Üretmeli. Kadınların kendilerini onaylatmaları için kaliteli işler üretmelerini öneren katılımcının ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Nübar Hanım kendisinin karşılaştığı zorluklarla üretmek başa çıktığını belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Aslında sorunlarla karşılaştık. Ben üretmek aslında aştım. Sonuçta biz bir araştırma üniversitesiyiz, burası da öyle geldiğim yerde öyle. Üretmek ben bir öğretim üyesinden çok fazla yaparak bunu kanıtladım. Yani iyi dergilerde makale yaparak, projeler olarak sonra tanınırlık açısından da çok önemli.”

Politik Olmak. Liderlik koltuğu için politik olmanın gerektiğini belirten Naz Hanım’ın ifadesinden üretilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Naz Hanım kadınların liderlik için yarışmalarını ve politik olmalarını önermiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Bizim biraz daha politik olmamız lazım. Kadınların, bizim aslında o koltuğa oturmak için yarışmamız lazım.”*

Çok Çalışmak. Kendisinin çok çalışmakla engelleri aştığını belirten Yıldız Hanım’ın ifadesinden alınan iç vivo bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Yıldız Hanım asistanlık zamanından çok çalıştığının, bunun kendisine akademik kariyerde çok yardımcı olduğunu belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Ben nasıl baş ettim, ben çok çalıştım. Ben okula çok erken geldirdim. Ben geldiğimde müstahdemler bile gelmezlerdi. İlk söyleyeyim asistanlık zamanından başlayayım. Kapının önünde bekliyordum sonra müstahdemler dediler ki, “hocam siz kapıda bizi bekliyorsunuz, çok rahatsız oluyoruz biz idareyle konuşalım da size bir anahtar verelim” dediler ve ben müstahdemlerden önce girerdim okula. Anahtarım olmadığı zamanda çalışıyordum. Onlar gidiyorlardı. Kapı kilitli arkada bir açık pencere vardı. Ben o pencereden birinci kattan atlayarak evime gidiyordum. Ben çok çalıştım.”

Kategori 2: İyileştirici İş Koşulları

Kadınların önündeki engellerin aşılabilmesi için üniversitelerin sunacağı destekler bu kategori altında toplanmıştır. Kategori toplam 6 koddan oluşmaktadır. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Eğitim” ve “Pozitif Ayrımcılık” (f:2) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir. Diğer kodlar: “Üniversitenin Çocuk Bakım Desteği Sunması”, “Maaş Desteği; Yöneticilik Eğitimi” ve “Fırsat Yaratmak” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Eğitim. Kadın önündeki engellerin Toplumsal cinsiyet rollerinden, kadınlara atfedilen sorumluluklardan ve kadın erkek arasında olan eşitsizlikten yarandığını düşünen katılımcılar, bu engelleri aradan kaldırmak için toplumsal cinsiyet rollerine ve kadın erkek eşitliğine dair eğitimler verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. O katılımcıların düşüncelerinden üretilen “Eğitim” kodu iki katılımcıyı temsil etmektedir.

Dilşad Hanım sadece kadınlara değil genel olarak üniversite çalışanlarına toplumsal cinsiyet rolleri ile ilgili eğitimler verilmesini ve bu rollerin nasıl algılanması gerektiğini öğretilmesini önermiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bunun için yapılması gereken bence biraz eğitim lazım bu konuda bize. En azından üniversite çalışanlarının hani biz güya eğitilmiş insanlar topluluğuyuz değil mi böyle bilincimizi arttıracak bir şeyler lazım. Kadınlara özel değil yani toplumsal cinsiyet rollerinin içimize nasıl yerleştiği, bunları nasıl algılamamız

gerektiği, gerekirse bunları nasıl değiştirmeniz gerektiğiyle ilgili biraz evrilmemiz gerek bizim.”

Rukiye Hanım kadın erkek eşitliğinin gençlere önce ailede daha sonra okullarda öğretilmesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı eşitliğin olduğu ailede aile temellerinin daha sağlam olduğunu belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Her şeyin başı aslında eğitim. Yani kadının ve erkeğin eşit olduğunu ve ailenin bu eşitlik üzerine ortak değerler üzerine kurulduğu, sorumlulukların kadının olduğu kadar erkeğin de olduğunu fark etmeleri gerekiyor ki, sağlam ailenin temelleri kurula bilsin. Kadınlarda bu çerçevede rahatlıkla kariyer yapabilsinler. Bütün bunlar aslında kültürel kodlarımızla da alakalı tabii ki. Ama yanlış işte bunların doğru olmadığını fark ettirecek şekli gençlere eğitim vermek lazım.”

Pozitif Ayrımcılık. Yönetimde kadınlar için pozitif ayrımcılığın yapılabileceğini belirtmiş katılımcıların ifadelerinden üretilen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Dilşad Hanım kısa vadede yapılabilecek desteğin pozitif ayrımcılık olabileceğini belirtmiştir. Katılımcı yöneticilik için kadınların kendilerini deneyimlemeleri için onlara belki biraz pozitif ayrımcılık yapılabileceğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kısa vadede bu konuların üstesinden gelmek için kadınlara en azından yöneticilik konusunda birazcık pozitif ayrımcılık yapıp kadınlara bunu yapabileceğini iyi de yapabileceğini göstermek lazım.”*

Üniversitenin Çocuk Bakım Desteği Sunması. Kadınların çalışırken akıllarının çocuğunun yanında kalmasını engellemek için üniversitelerin çocuk bakım desteği sunabileceğini belirten katılımcının ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

İnci Hanım çalışan, çocuğu olan kadınların iş zamanı akıllarının çocuklarında kaldığını, eğer çocuklarını bırakabilecekleri güvenilir bir yer olursa kadınlar için bir destek olacağını belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Mesela bu aslında dünya üniversitelerinde de var, kadın çalışanlar için özellikle onların çocukları için üniversitelerde kreşler açılması, anaokulların açılması bu tabii ki, kadın çalışanları rahatlatan bir şey. Aklının sürekli evde kalması, çocuğunda kalmasından ziyade yani bizim üniversitemizde de var. Çoğu kadın akademisyen çocuğunu oraya gönül rahatlığı ile bırakabiliyor.”

Maaş Desteği. Bazı özel durumlarda kadınların ücretsiz izin aldıklarını, bu durumun da onları maddi açıdan zorladıklarını dile getiren Rukiye Hanım kadınlara maddi destek sağlamanın onların için bir destek türü olduğunu belirtmiştir. Rukiye Hanım'ın ifadesini

tanımlamak için araştırmacı tarafından “Maaş Desteği” kodu bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Kadınların doğum izinlerini uzatmaları durumunda ücretsiz izne çıktıklarını belirten katılımcı, o durumlar için kadınlar için maddi desteğin sağlanması gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Mesela şöyle olabilir, bizim biliyorsunuz doğum öncesinde bir iznimiz var. Bu tabii ki, doğumun normal ya da sezaryen olmasına göre değişiyor. Eğer sezaryenle doğum yaparsanız 2 aydı sanırım, şimdi hatırlamıyorum belki değişmiş de olabilir ama yani daha uzun süre izin alıyor anne adayları. Sonrasında eğer izne devam etmek isterse ücretsiz izin alıyorlar. Mesela 6 ay ya da bir yıl kadar. Ama herkesin de tabii ki, büyük şehirlerde özellikle geçimini devam ettirmek için ücretsiz izin alma ve bu şekilde yaşamını devam ettirmek gücü olmuyor. Kira ödüyorlar, bir sürü masrafları var. Dolayısıyla da belki anneler maddi açıdan da desteklenmeli. Yani maaş anlamında belki 6 ay ücretli verilir kanunu düzenlemelerle falan ya da yarım gün çalışma gibi.”

Yöneticilik Eğitimi. Yöneticiliğe gelirken hiçbir eğitim almadıklarını, bunun önemli olduğu ve yöneticilik eğitiminin kurum tarafından verilmesi gerektiğini belirten katılımcının ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Zarif Hanım kimsenin yöneticiliğe gelirken eğitim almadığını, kendi bireysel eğitimleri ile devam ettiğini belirtmiştir. Katılımcı yönetime gelmeden önce bu tür eğitimlerin verilmesi gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Eğitim olabilir, çünkü hiçbirimiz Türkiye’de yönetici pozisyonlarına gelirken eğitim almıyoruz. Ben bunun çok önemli bir faktör olduğunu düşünüyorum. Geçmişte aldığımız bireysel eğitimler var ama yönetimdeki yöneticilik özellikleri hassas noktalar. İletişim gibi, iletişimin nasıl geliştirileceği ile ilgili yani mevzuatla ilgili yöneticiliğe hazırlayan eğitim olması lazım.”

Fırsat Yaratmak. Kadınların yöneticiliği deneyimlemelerine fırsat verilmesi gerektiğini belirten Dilşad Hanım’ın düşüncelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Katılımcı kadınların yöneticiliği çok iyi becerdiğini, bunun için onlara fırsatlar sunulması gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kısa vadede bu konuların üstesinden gelmek için kadınlara en azından yöneticilik konusunda birazcık pozitif ayrımcılık yapıp kadınlara bunu yapabileceği iyi de yapabileceğini göstermek lazım. Fırsat vermek lazım.”*

Kategori 3: Toplumsal Değişim

Kadınların önündeki engellerin aşılabilmesi için katılımcıların düşüncelerine göre değişmesi gereken toplumsal faktörler bu kategori altında toplanmıştır. Kategori 6 koddan oluşmaktadır. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Toplumun Kadına Bakış Açısının Değişmesi” (f:3) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir. Diğer kodlar: “Eşitlik”, “Toplumsal Cinsiyet Rollerini Bağlamındaki Eşitsizliklerin Ortadan Kaldırılması”, “Ev İşlerinde Eşitlik”, “Erkeği Yetiştirme Tarzı Değişmeli” ve “Toplumun Bilinçlendirilmesi” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Toplumun Kadına Bakış Açısının Değişmesi. Kadınların önündeki engellerin aşılması için önce toplumun kadına bakış açısının değişmesi gerektiğini belirtmiş katılımcıların ifadelerinden üretilen koddur. Üç katılımcıyı temsil etmektedir.

Toplumda kadına karşı olan bakış açısının değişmediği sürece kadınlar ne kadar başarılı olsalar da toplum tarafından bir taraftan eksik kalacaklarını düşünen Ceyran Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Yani kadınların önündeki engelleri aşmak için önce toplumun kadına bakan bakış açısını değiştirmemiz lazım. Yani bu kadının işi, evet topluma, iş hayatına girdiler ama onlara “erkeklerin verdiği görevleri yapsın” şeklinde bakıyorsanız siz ağzınızla kuş tutsanız da ne kadar zeki ne kadar başarılı ne kadar yetenekli olursanız olun hiçbirini noktaya gelemezsiniz. Toplumun bakış açısını değiştirmemiz lazım.”

Aydan Hanım ev işlerinde sorumlulukların eşit paylaşılmamasının sebebinin de toplumun bakış açısı olduğunu düşünmektedir. Katılımcı erkeklerin ev yaşamında sorumluluklara ortak olması için bunun değişmesi gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Toplumun bakış açısının değişmesi gerekiyor. Erkeğin biraz daha ev yaşamında sorumluluğunun artırılması gerektiğini düşünüyorum. Yani çocuk sadece anneye bağlı olmaması gerekiyor.”*

Eşitlik. İş yerlerinde çalışanları kadın erkek olarak değil taşıdığı değerlere göre ayırmak gerektiğini belirten Lutfiye Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Lürfiye Hanım çalışanların cinsiyetine göre değil özelliklerine göre işler verilmeli diye belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Yani hani kadın erkek olarak değil de daha çok kişiliğe ve özelliklere bakılmalı, liyakata bakılmalı. Yani onu kadın yapabilir erkek yapabilir şeklinde değil de kişinin özelliklerine göre karar verilmeli bence.”*

Toplumsal Cinsiyet Rollerini Bağlamındaki Eşitsizliklerin Ortadan Kaldırılması. Kadınların karşılaştıkları engelleri ülkeler düzeyinde toplumsal cinsiyet rolleri bağlamındaki eşitsizliklerin ortadan kaldırmakla aşılabileceklerini belirten Beyza Hanım'ın ifadesinden üretilmiş bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Beyza Hanım toplumsal hayatta kadın erkek eşitlendikçe kadınların daha az ayrımcılığa uğrayacağını belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bence bu engeller sadece bu özelde aşılacak engeller değil. Bence ülkeler düzeyinde toplumsal cinsiyet rolleri bağlamındaki eşitsizliklerin ortadan kaldırılmasıyla aşılacak şeyler. Toplumsal hayatta eşitlendikçe, kadınlarla erkekler arasındaki farklar ortadan kalktıkça, kadınlar daha az ayrımcılığa uğradıkça bunların iş yaşamına da yansıtılacağını düşünüyorum. Yani bunun temelden değişmesi gerektiğini düşünüyorum. Gündelik hayat ilişkilerinde hiçbir şey değişmeden kadınların liderlik rollerinde daha fazla olmasını beklemek bence iyi niyetli bir şey.”

Ev İşlerinde Eşitlik. Kadının iş sorumlulukları ile aile sorumluluklarını aynı anda üstlendiğini belirten, ailede eşinin de ev işlerine ortak olması gerektiğini düşünen katılımcının ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Aydan Hanım erkeğin evde ev sorumluluklarına ve çocuk bakımına ortak olması gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Erkeğin biraz daha ev yaşamında sorumluluğunun artırılması gerektiğini düşünüyorum. Yani çocuğun sadece anneye bağlı olmaması gerekiyor. Orada babanın da rolü var. Yani bir kadının çocuğu doğurabilecek vasıfta olmuş olması onun kabahati değil diye düşünüyorum.”*

Erkeği Yetiştirme Tarzı Değişmeli. Erkeklerin kadınlara karşı tavırlarının onların yetiştirilme tarzları ile alakalı olduğunu, çocuk yaşından erkeklerin kadınlara karşı davranışlarının nasıl olması gerektiğini öğretilmesi gerektiğini belirten katılımcının ifadesinden alınan bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Gülçin Hanım kendi oğlundan ve onu yetiştirme tarzından örnek vererek sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Ben mesela kendi oğlumdan örnek vereyim. Ben ona bir şey konuşmalarımızda karşıdaki kadınsa çok daha farklı bir dil kullanması gerektiğini, hiçbir zaman üzmemesi gerektiğini, şu an aynı evde yaşıyoruz her şeyi ortaklaşa yapmamız gerektiğini, onun da yaşının yeterince büyük olduğunu, bunlara yapabilecek şeyde olduğunu söylüyorum. Yani anneler aslında çocuklarını özellikle erkek çocuklarını yetiştirirken biraz dikkatli olmalı.”

Toplumsal Bilinçlendirilmesi. Kadınların önündeki engellerin çözümünün sosyal ve kültürel olduğunu, zorlukların aşılması için de toplumun bilinçlendirilmesi gerektiğini belirten Hüsniye Hanım'ın ifadesinden alınmış bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Hüsniye Hanım kadınların önündeki engelleri aradan kaldırmak istiyorsak önce toplumu bilinçlendirmemiz gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kültürel yani bence toplum bilinçlendirmek zorunda. Kadınlar daha başarılı olsun istiyorsak toplum bilinçlendirmek zorundayız çünkü kadının hakikaten şu anki durumda bir şeyler yapabiliyor evet ama sayı yukarıya çıktıkça niye azalıyor, çünkü kendisini paralayan yapabiliyor. Bence bunun çözümü sosyal ve kültürel.”

Kategori 4: Sosyal Devlet Desteği

Özellikle devletin kadınları yönetimde desteklemek için yapabilecekleri faktörler bu kategori altında toplanmıştır. Kategori 4 koddan oluşmaktadır. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Kadın Temsilîyetinin Artırılması” (f:2) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir. Diğer kodlar: “Devletin Kadın İstihdamını Artırması”, “Erken Yaşta Evliliği Önlemek” ve “Avrupa'nın Ürettiği Çözümleri Uygulamak” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kodların bazıları aşağıdaki şekildedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Kadın Temsilîyetinin Artırılması. Yönetimde kadınların sayısını artırmanın kadınlara karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmada destek olacağını belirten katılımcıların ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Toplam iki katılımcıyı temsil etmektedir.

Kadın yöneticilerinin sayısının artırılmasının şart olduğunu belirten Lütfiye Hanım, sözlerini şu şekilde belirtmiştir: *“Kadın yöneticilerini sayısının artırılması lazım bir kere bu şart.”*

İnci Hanım da yönetime kadın çalışanların getirilebileceğini ve bunun rektörlerin inisiyatifinde olduğunu belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Yani şunlar yapabilir tabii ki, mesela yönetici pozisyonlarına daha çok kadın akademisyeni atanması. Yani bu da üniversiteyi düşünülürse rektörlerin inisiyatifindedir. Onların belki daha çok bu bakış açısıyla bakması ama dediğim gibi liyakat esas alınarak.”*

Devletin Kadın İstihdamını Artırması. Erken Yaşta Evliliği Önlemek. Beyza Hanım'ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Katılımcı ülkenin strateji planına kadınlar ve kız çocuklarının dahil olmasını istediğini, devletin erken yaşta evliliğe dair bir takım işler görmesi gerektiğini belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kız çocuklarının eğitim hayatına daha çok katılması, daha geç evlendirilmesi, daha çok üniversite okuması, kadın istihdamının artması bunlar olacak ki, sonunda öbürü de olsun ve bunun da ülkenin stratejik planının bir parçası haline getirilmesi ve bunun için bir gayret gösterilmesi gerekiyor. Bunun kendiliğinden olacak bir şey olduğunu da düşünmüyorum.”

Avrupa'nın Ürettiği Çözümleri Uygulamak. Kadınların karşılaştığı problemlerin sistemselsel bir problem olduğunu ve bunları aşmak için de yeni bir şeyler yaratmak yerine Avrupa çözümlerine baş vurmanın daha doğru olacağını belirten katılımcının ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Aliye Hanım yeni çözüm yolları bulmak yerine Avrupa'nın bulduğunu çözümlerin uygulanmasının daha doğru olacağını belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Yani sistemselsel bir problem. Burada da bizim yeniden çözüm üretmemize gerek yok aslında. Avrupa toplumları buna yönelik çözümleri üretmiş durumda, onları uygulayacağız.”*

Kategori 4: İş Yaşam Dengesi

Kariyer adımlarını atarken kadınların bazı fedakârlıklar yapması ve dengeleri korumasının onlara yardımcı olacağını belirten katılımcıların ifadelerinden alınan kodlar bu kategori altında toplanmıştı. Toplam 3 koddan oluşmaktadır. Kategorideki bütün kodlar yalnız bir katılımcıyı temsil etmektedir. Kodlar: “Günlük Hayattan Fedakârlık Etmek”, “Alışma Dönemi” ve “Önce Yardımcı Pozisyonunda Çalışmak” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Günlük Hayattan Fedakârlık Etmek. Kariyerde ilerlemek için günlük hayattaki aktivitelerinden fedakârlık yapılması gerektiğini belirten Yıldız Hanım'ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Yıldız Hanım kendi kariyer sürecini anlatarak yönetime gelene kadar çok çalıştığını, normal yaşantısından çok fazla fedakârlıklar yaptığını belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Ben turnaklarım la kazıya kazıya bu şekilde geldim. Ben çoğu zaman doğru düzgün yemek yemedim, eşimle, çocuklarımla doğru düzgün vakit geçirmedi m, tatile gitmedi m, televizyon, dizi falan hiç seyretmedi m, arkadaş gezmelerine hiç gitmedi m ya da gittiysem karşı komşuma bir kahvelik 15 dakika falan.”

Alışma Dönemi. Önce Yardımcı Pozisyonunda Çalışmak. Zarif Hanım’ın ifadesinden üretilmiş kodlardır. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Katılımcı üst pozisyonlara gelmeden işe daha iyi odaklanmak, alışmak için önce daha aşağı pozisyonlardan başlamanın gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bir alışma dönemi diyebiliriz hem eğitilen hem süreçlere alışılan bir dönem. Mesela ben onu yanlış bulurum, çünkü herkes “ben en iyisini yapabilirim” diye düşünebilir ama bir yardımcı pozisyonunda çalışmanın, ondan sonra üst yönetici olmanın daha doğru olduğunu düşünüyorum.”

Kategori 5: Aile Desteği

Karşılaştıkları zorluklarda kadınlara ailelerinde gelmeli olan destekler bu kategori altında toplanmıştır. Kategori 2 koddan oluşmaktadır. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında hem bu alt problemin hem de kategoride en çok kullanılan kodun “Aile Desteği” (f:4) olduğu belirlenmiştir. Diğer kod olan “Aile Eğitimi” kodu ise yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kodların bazıları aşağıdaki şekildedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Aile Desteği. Kadınların iş ve evin sorumluluklarını aynı anda yürütmeye çalıştıkları zaman yaranan zorluklarla ailelerin desteği ile başa çıkabileceklerini belirten katılımcıların ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Toplam dört katılımcıyı temsil etmektedir.

Çocuklarını büyüüttüğü zaman zorluk yaşayan, bunun için de anne babasından destek aldığını belirten Aliye Hanım yaşadığı durumu şu şekilde ifade etmiştir:

“Bir kere yuvanın olmaması, bu tarz çocuk bakımını senin üstünden alacak mekanizmaların olmayınca ne oluyor ya annen baban bakıyor senin çocuğuna, kayınvaliden bakıyor ve yahut da yardımcı bakıyor. Bende genelde yardımcıları baktı benim çocuğuma yuvaya gidene kadar. Yuvaya gittikten sonra da annem babam da Ankara’da olduğu için onlar çok destek olduğu benim çalışmam için yoksa çok ciddi bir problem.”

Çalıştığı sürede karşılaştığı zorlukları eşinin desteği ile aradan kaldırdığını, bunun çalışan kadınlar için çok önemli olduğunu belirten Nezaket Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bu güçlükler şöyle ben 2 çocuk annesiyim. Bu akademik süreçte çocuklarım oldu, büyüdüler, okudular. Şimdi artık mezunlar onlar da çalışıyor ama tabii ki, çok eş desteği alarak yaptım bunlar. Aynı meslekteniz, o beni anladı bence ihtisas süresince ben de ona destek oldum. Birbirimizi anlayarak yürüdük yani bu yolda. Bir de tabii ki, ailenin de desteğini çok aldım çocukları büyütürken. Kadınlarla büyüttük, annemin desteğini aldım.”

Eşinden destek gördüğünü belirten bir başka katılımcı, Pelin Hanım sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Eşimin tabii ki, şu anki konumumla ilgili desteği var. Ve bir gün desem ki, “ben dekan olmak istiyorum, bana teklif geldi, ben de kabul etmeyi düşünüyorum” onu da destekleyeceğini biliyorum.”*

Bir diğer katılımcı Yıldız Hanım da eşinden ev işleri konusunda çok destek gördüğünü belirtmiştir. Evlenmeden önce işinin onun için çok önemli olduğunu ve ev bazen hiç ev işleri yapmayacağını eşi ile konuştuğunu belirten katılımcı, sözlerini şu şekilde belirtmiştir:

“Ben eşimle çıkarken anlaştım, “benim işim birinci plandadır, gerekirse yemek yapmayacağım, ev temizlemeyeceğim, bunların hepsini sen yapacaksın” dedim, “kabul edersen ben seninle evlenirim, evlendiğimde de ters bir durum görürsem boşanırım”. Benim eşim hâlâ evde yemekleri yapar, ben evde yemek çok nadir yaparım. Olduğu gibi yükü aldı ev temizliğinde bana yardım eder, bulaşık makinesini hep benim eşimi yerleştirir.”

Aile Eğitimi. Kadınların önündeki kültürel zorlukların aşılması için ilk eğitimin aileden başlaması gerektiğini belirten Ceyran Hanım’ın ifadesinden üretilmiş bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Katılımcı zorlukların aşılması için eğitim şart olduğunu ama bu eğitimin sadece okullardaki eğitimle yetinilmemesini, ilk eğitimin aileden gelmesi gerektiğini belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bunun da temeli eğitimden geçiyor. Ama hep her şeyi eğitime yüklüyoruz ama bu eğitimin nasıl olması gerektiğine de bir türlü karar veremiyoruz. Eğitim derken bence bu sadece okul eğitimi de değil bu ev eğitimi yani aile eğitimi çünkü bunların ilk temelleri evde atılıyor.”

“Akademide kadın liderliğinin önündeki engellerin aşılabilmesi için yapılması gerekenler” ana kategorisine ilişkin Türkiye verilerine baktığımız zaman Türkiye’deki görüşme yapılan kadın yöneticilerin görüşlerine göre akademide kadın liderliği önündeki engelleri aşılması için aile desteğinin daha fazla olması gerektiğini görmekteyiz.

Tablo 11.

“Akademide Kadın Liderliğinin Önündeki Engellerin Aşılabilmesi İçin Yapılması Gerekenler” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verileri

KATEGORİ	KOD	KATILIMCI	SAYI
Özdenetim ve Özyeterlilik	İstekli Olmak	Arzu, Ceyla	2
	Risk Alma	Rahile	1
	Çözüm Yolu İçin Düşünmek	Kumru	1
	Proaktif Olmak	Kumru	1
	Bilgisini Artırmak	Nazlı	1
	Doğru Karar Verme	Nazlı	1
	Esnek Olmak	Nazlı	1
	İşini Dürüstçe Yapması	Fidan	1
	Tecrübe	Emine	1
	Sadece Hedefe Doğru Kararlı Bir Şekilde Çalışmak	Çiçek	1
	Güçlü Olmak	Arzu	1
	Yöneticiliğe Eğilimli Olmak	Arzu	1
	Çatışmamak	Ceyla	1
İş Yaşam Dengesi	Uygun Zamanı Beklemek	Mesme, Gülay,	2
	Kariyer İçin Çocuğun Büyümesini Beklemek	Mesme, Gülay	2
	İş Yaşam Dengesini Kurmak	Nazlı	1
	Akademik İşler İle İdari İşler Arasındaki Dengeyi Gözetmek	Hacer	1
İyileştirici İş Koşulları	Üniversitelerde Çocuk Bakım Hizmeti Sunulmalı	Gülay	1
	Çalışma Ortamında Kadına Özgürlük Verilmesi	Kevser	1
	Yaşa Uygun İş Vermek	Gülay	1
Şans Faktörü	Engelle Karşılaşmadım	Rahile, Jale, Fidan, Dünya, Gül	5
	Şans	Ceyla	1
Sosyal Devlet Desteği	Aile ve Çocukları Korumaya Yönelik Yapılar İnşa Etmek	Arzu	1
	Erken Yaşta Evliliği Önlemek	Arzu	1
Aile Desteği	Aile Desteği	Dünya	1

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların “Akademide kadın liderliğin önündeki engellerin aşılabilmesi için neler yapılabilir? Siz yaşadığınız problemlerin üstesinden nasıl geldiniz,

güçlüklerle başa çıkma yollarınız nelerdir?” sorusuna Azerbaycan verilerine göre katılımcıların verdikleri cevaplara göre 25 kod belirlenmiştir. Belirlenen kodlar 6 kategori altında toplanmıştır. Belirlenen kodların 21’i yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Geriye kalan 4 kod ise 2-5 katılımcıyı temsil etmektedir. “Akademide kadın liderliğin önündeki engellerin aşılabilmesi için neler yapılabilir? Siz yaşadığınız problemlerin üstesinden nasıl geldiniz, güçlüklerle başa çıkma yollarınız nelerdir?” sorusunun Azerbaycan verilerine göre kod dağılımına bakıldığında “Engelle Karşılaşmadım” kodunun en fazla vurgulandığı görülmektedir (f:5).

Kategori 1: Özdenetim ve Özyeterlilik

Kadın liderliği önündeki engellerin kadının kendi özdenetimi ve özyeterliliği ile aşılabileceğini belirtmiş katılımcıların ifadelerinden alınan kodlar bu kategori altında toplanmıştır. Kategoride toplam 7 kodun belirlendiğini görmekteyiz. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “İstekli Olmak” (f:2) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir. Diğer kodlar: “Risk Alma”, “Çözüm Yolu İçin Düşünmek”, “Proaktif Olmak”, “Bilgisini Artırmak”, “Doğru Karar Verme”, “Esnek Olmak”, “İşini Dürüstçe Yapması”, “Tecrübe”, “Sadece Hedefe Doğru Kararlı Bir Şekilde Çalışmak”, “Güçlü Olmak”, “Yöneticiliğe Eğilimli Olmak” ve “Çatışmamak” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

İstekli Olmak. Önündeki engelleri aşabilmesi ve liderliğe yükselmesi için kadınların istekli olması gerektiğini belirten katılımcıların ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. İki katılımcıyı temsil etmektedir.

Ceyla Hanım kadınların istekli olduklarını her kese göstermeleri gerektiğini ama bunu çatışarak değil gerçekten isteyerek yapmaları gerektiğini belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kavga ederek değil, daha fazlasını istediklerini göstermeleri lazım.”*

Bir diğer katılımcı Arzu Hanım, kadınların kendilerinin eğer istekli olmazsa ne yapılırsa yapılsın işe yaramaz diye belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Eğer kadın kendisi istekli değilse istediğini yap, hiçbir anlamı yok.”*

Risk Alma. Çalışma hayatından karşılaştığı zorluklarla risk alarak başa çıktığını belirten Rahile Hanım’ın ifadesinden üretilmiş bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Rahile Hanım genç yaşında anne olduğunu hem çocuğuna bakıp hem de çalıştığını söylemiştir. Katılımcı bazen çocuğunu evde uyurken yalnız bırakıp derse gittiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Çocuk engeli ile nasıl baş etdim, 3 yaşındaki çocuğumu evde bırakıp uyutup, üzerini örtüp derse koşuyordum. Gelip kapıyı açtığımda hâlâ uyuduğunu ya da yatağının üzerinde bebeğiyle oynadığını görüyordum. Risk edip 3 yaşındaki çocuğu evde yalnız bırakıyordum.”*

Çözüm Yolu İçin Düşünmek. Proaktif Olmak. Engelleri aşması için kadının düşünüp çözüm yolu bulması gerektiğini belirten Kumru Hanım’ın ifadesini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen kodlardır. Bir katılımcıyı temsil etmekte.

Kumru Hanım kadınlarını onlar için engel yaratanları düşünmeleri yerine çözüm odaklı olup, o engeli nasıl aşarım diye düşünmesi gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kadın düşünmeli. Şu an engellerin kaldırılmamasının sebeplerinden biri kadınların az düşünmesi. O engelleri yok etmek yerine düşman aramak, suçlu aramaya, aileden, kayınvaliden konuşmak gerekmez. Bu durumdan nasıl kurtulurum diye düşünmek lazım.”*

Bilgisini Artırmak. Doğru Karar Verme. Esnek Olmak. Nazlı Hanım’ın kendisinin karşılaştığı zorluklarla nasıl başa çıktığını anlatmasına ortaya çıkan ve araştırmacı tarafından belirlenen kodlardır. Bir katılımcıyı temsil etmekte.

Katılımcı kendisinin zorluklarla başa çıkma şeklini şu şekilde ifade etmiştir: *“Ben kişisel olarak bunu ancak bilğimle, esnekliğimle, hızlı ve doğru karar vermemle aştım.”*

İşini Dürüstçe Yapması. İşini dürüstçe yaparlarsa kimsenin o insanlara engel olmayacağını belirten katılımcının ifadesinden üretilmiş bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Fidan Hanım doğru yerde işini dürüst şekilde yapan çalışanlara kiminse engel olacağını belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Herkesin kendi işi bunu ortadan kaldırmak için neler yapılabileceği. Herkesin belli bir düşünce düzeyi vardır. Tekrar ediyorum, eğer herkes doğru yerdeyse ve işini dürüstçe yapıyorsa, o zaman normal zekalı bir insanın engel yaratacağına inanmıyorum.”*

Tecrübe. Yönetime gelebilmek için tecrübenin önemli olduğunu belirten Emine Hanım ifadesinden üretilmiş bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Emine Hanım yaşadığını bir olayı şu şekilde anlatmıştır: “*Mesela 10 yıl önce bana bölüm başkanlığı teklif edildiğinde büyüklerim henüz zamanı gelmediğini söylediler. Henüz bu tecrübeye olmadığımı söylediler.*”

Sadece Hedefe Doğru Kararlı Bir Şekilde Çalışmak. Çiçek Hanım’ın ifadesinin tümü kod olarak kod olarak alınmıştır. İn vivo bir kod olan bu kod bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Katılımcının kodla aynı olan ifadesi şu şekildedir: “*Sadece hedefe doğru kararlı bir şekilde çalışmak.*”

Güçlü Olmak. Yöneticiliğe Eğilimli Olmak. Arzu Hanım’ın kadınların yöneticilik için güçlü olması ve yöneticiliğe eğilimli olması gerektiği ifadesinden üretilmiş koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Kadın güçlü ve eğilimli olmalıdır. Yönetici olmak isteyen bir kadının çalışmaya yatkın olması gerekir.*”

Çatışmamak. Yöneticilik pozisyonuna çatışarak değil isteğini göstererek gelinmesi gerektiğini belirten katılımcının ifadesini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Ceyla Hanım yöneticilikte kadınların önüne çıkan engelleri kavga ederek değil, o işi ne kadar çok istediğini göstererek aşılabileceğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Kavga ederek değil, daha fazlasını istediklerini göstererek.*”

Kategori 2: İş Yaşam Dengesi

Kariyer adımlarını atarken kadınların bazı fedakârlıklar yapması ve dengeleri korumasının onlara yardımcı olacağını belirten katılımcıların ifadelerinden alınan kodlar bu kategori altında toplanmıştı. Toplam 4 koddan oluşmaktadır. Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında en çok kullanılan kodun “Uygun Zamanı Beklemek” ve “Kariyer İçin Çocuğun Büyümesini Beklemek” (f:2) olduğu belirlenmiştir. Diğer kodlar ise sadece bir katılımcıyı temsil etmektedir. Diğer kodlar: “İş Yaşam Dengesini Kurmak” ve “Akademik İşler İle İdari İşler Arasındaki Dengeyi Gözetmek” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kodların bazıları aşağıdaki şekildedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Uygun Zamanı Beklemek. Kariyer İçin Çocuğun Büyümesini Beklemek. Çalışan annelerin karşılaştığı zorluklardan birinin çocuk faktörü olduğunu, bunu aradan kaldırmak için de

çocukları büyüyene kadar çocukları ile ilgilendiklerini, çocukları büyüdükten sonra kariyer yapmaya devam ettiklerini belirten katılımcıların ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen kodlardır. İki katılımcıyı temsil etmekte.

Mesme Hanım çocuğu doğulduktan sonra 4 yıl çalışmaya ara verdiğini, çocuğu anaokuluna gidecek kadar büyüdüğü zaman tekrar işe başladığını belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Daha önceden engeller olduğu doğru. Çocuğum bebektir daha ve ben çocuktan dolayı 4 yıl çalışmadım, evde kaldım. Çocuk büyüyüp anaokuluna gittikten sonra yeniden başladım.”*

Bir diğer katılımcı Gülay Hanım da aynı şekilde çocuğu küçükken çalışmadığını, evde kaldığını belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Çocuklar küçükken çalışmadım, evde kaldım.”*

İş Yaşam Dengesini Kurmak. Aile sorumlulukları ve iş yükü ile denge kurarak başa çıktığını belirten bir katılımcının ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Nazlı Hanım hem ailede çocuklarının bakımın, eğitiminin geri kalmaması hem de kendi kariyerinden uzaklaşmaması için ailesi ile işi dengelemeye çalıştığını belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Çocuklarım küçükken ben kariyere çok da meyl etmedim. İlk düşündüğüm şey aile ve çocukların yetiştirilmesiydi. Denge kurmaya çalıştım. Ne ailede çocukların yetiştirilmesinde ne de kendi kariyerimde hiçbir aksaklık olmalıydı. Sadece kariyerimin devam etmesini, çocuklarımın eğitimlerinden geri kalmalarını da düşünmedim. Her ikisini de paralel yapmaya çalıştım.”

Akademik İşler İle İdari İşler Arasındaki Dengeyi Gözetmek. Bazen akademik işlerle idari işler arasında seçim yapmak gerektiğini belirten Hacer Hanım'ın ifadesinden üretilmiş bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Hacer Hanım doçentlik savunmasına hazırlanırken bir seçim yapması gerektiğini ve bir süreliğine yöneticilikten uzaklaştığını belirtmiş ve durumu şu şekilde ifade etmiştir:

“Sadece bu tür engeller vardı, örneğin savunmada artık uzlaştıramadığım sorunlar vardı. Bir takım eserler yazmak, kütüphanede yeterince vakit geçirmek, bilgisayarda yeterince vakit geçirmek gerekiyordu ve artık bunlarla uzlaşamıyordum. Hocalık yapmak ve lider olarak çalışmak benim için biraz zordu. O anda bir karar vermem gerekiyordu ya ders vermeği bırakacaktım ya da bulunduğum pozisyondan ayrılmak zorunda kalacaktım. Bu durumda görevi bir anlığına durdurdum. Sadece hocalık yapmaya devam ettim.”

Kategori 3: İyileştirici İş Koşulları

Kadınların önündeki engellerin aşılabilmesi için üniversitelerin sunacağı destekler bu kategori altında toplanmıştır. Kategori toplam 3 koddan oluşmaktadır. Kategoride toplanan tüm kodlar yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Kodlar: “Üniversitelerde Çocuk Bakım Hizmeti Sunulmalı”, “Çalışma Ortamında Kadına Özgürlük Verilmesi” ve “Yaşa Uygun İş Vermek” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kodların bazıları aşağıdaki şekildedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Üniversitelerde Çocuk Bakım Hizmeti Sunulmalı. Kadınların çalışırken akıllarının çocuğunun yanında kalmasını engellemek için üniversitelerin çocuk bakım desteği sunabileceğini belirten katılımcının ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Gülay Hanım küçük çocuklu anneler için üniversitenin anaokulunun olmasının kadınlar için destek olabileceğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Küçük çocuklu anneler için çocuklarını rahat bıraka bilecekleri üniversitenin kendi anaokullarının olması iyi olur.*”

Çalışma Ortamında Kadına Özgürlük Verilmesi. İşyerindeki kadına karşı olan engellerin aradan kaldırılması için kadına çalışma ortamında özgürlük verilmesi gerektiğini belirten Kevser Hanım’ın ifadelerini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Kevser Hanım düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “*İnsanın hayatını etkileyen engeller vardır. İşyerindeki engellerin kaldırılması için kadınlara işyerinde özgürlük tanınmalıdır.*”

Yaşa Uygun İş Vermek. Yaş faktörünün kadınlar için bir engel olduğunu belirten ve bu engelin de yaşa uygun işlerin verilmesi ile aradan kaldırılması gerektiğini belirten Gülay Hanım’ın ifadesinden üretilmiş koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Gülay Hanım yaşın engelleyici faktör olduğunu belirtmiştir. Bu engeli aradan kaldırmak için de kadınlara yaşlarına uygun görevler verilmesi gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Yaş faktörünü ortadan kaldırmak için örneğin yaşa uygun işler sağlanabilir.*”

Kategori 4: Şans Faktörü

Akademik kariyerlerinde hiçbir engelle karşılaşmadıklarını belirten katılımcıların ifadelerinden çıkan kodlar bu kategori altında toplanmıştır. Kategori 2 koddan oluşmaktadır.

Bu kategori içerisinde yer alan kodların frekans dağılımına bakıldığında hem bu alt problemin hem de kategoride en çok kullanılan kodun “Engelle Karşılaşmadım” (f:4) olduğu belirlenmiştir. Diğer kod olan “Şans” kodu ise yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kod ve örneklerin bazıları aşağıdaki şekildedir:

Engelle Karşılaşmadım. Kariyerlerinde hiç engelle karşılaşmadıklarını tam tersine destek gördüklerini belirten katılımcıların ifadelerinden üretilmiş koddur. Toplam beş katılımcıyı temsil etmektedir.

Herhangi bir engelle karşılaşmadığını belirten Rahile Hanım, yöneticiliğe geldiğinde erkek iş arkadaşlarından destek de gördüğünü belirtmiştir. Katılımcı, yaşadığını bir olayı şu şekilde anlatmıştır:

“Ben engelle karşılaşmadım. Hatta bir zamanlar bizim ana bilim dalı iki farklı ana bilim dalına ayrılıyordu. Birinin başkanı ben birinde ise Muhammet hoca idi. Sonradan bizi birleştirdiklerinde, seçim olduğu zaman ben Muhammet Hoca’ya “Sen aileye bakıyorsun, benim eşimin normal kazancı var, profesörlüğümü yapıp, derslerimi verip ben para kazanırım. Başkan sen ol” dedim. O da “Hayır Rahile Hanım, ikimiz de aday olalım, kim kazanırsa o olsun” dedi. Ve ben orada herhangi engel görmeden başkan seçildim. Benim yöneticiliğimi baştaki yönetim olumlu değerlendirdi.”

Engel yerine üst yönetimden destek gördüğünü belirten Jale Hanım da sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Aslında herhangi bir engelle karşılaşmadım. Onun için tam olarak ne yapması gerektiğini söyleyemem. Tam tersine, savunmam sırasında rektörüm bana çok büyük destek verdi.”*

Dünya Hanım da her hangi bir engelle karşılaşmadığını belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Dürüst olmak gerekirse herhangi bir engelle karşılaşmadım.”*

Gül Hanım da kadın olmasından dolayı bir zorlukla karşılaşmadığını belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Açıkçası kadın olmamdan dolayı yani lider olduğum dönemde hiçbir zorluk yaşamadım.”*

Şans. Zorluklarla başa çıkma konusunda şanslı olduğunu belirten Ceyla Hanım’ın ifadesinden üretilen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Ceyla Hanım kendisinin engellerle baş etmek için çalışmadığını bu konuda şanslı olduğunu belirtmiş ve şu şekilde ifade etmiştir: *“Nasıl üstesinden geldim, sadece şanslıydım. Üstesinden gelmeye çalışmadım, şanslıydım.”*

Kategori 5: Sosyal Devlet Desteği

Özellikle devletin kadınları yönetimde desteklemek için yapabilecekleri faktörler bu kategori altında toplanmıştır. Kategori 2 koddan oluşmaktadır. Kategoride toplanan tüm kodlar yalnızca bir katılımcıyı temsil etmektedir. Kodlar: “Aile ve Çocukları Korumaya Yönelik Yapılar İnşa Etmek” ve “Erken Yaşta Evliliği Önlemek” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen kodların bazıları aşağıdaki şekildedir:

Aile ve Çocukları Korumaya Yönelik Yapılar İnşa Etmek. Erken Yaşta Evliliği Önlemek. Kadınlara desteğin küçük yaştan başlaması, bunun için devletin bazı kurumlar yaratması gerektiğini düşünen Arzu Hanım’ın ifadesini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen kodlardır. Bir katılımcıyı temsil etmekte.

Arzu Hanım devletin kız çocuklarının erken yaşta evlendirilmesini önlemesini, kadınları korumak için sivil toplum kuruluşları yaratması gerektiğini belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Kız çocuklarının erken yaşta evliliğin karşısının alınması lazım. Bunun için de aile ve çocuk kadın topluluklarının sayısını artırmak, belki STK’lar (sivil toplum kuruluşları) oluşturmak iyi olur.*”

Kategori 6: Aile Desteği

Karşılaştıkları zorluklarda kadınlara ailelerinde gelmeli olan destekler bu kategori altında toplanmıştır. Kategori aynı isimli bir koddan oluşmaktadır.

Aile Desteği. Çocuklarını büyütürken ailesinin ona destek olduğunu belirten katılımcının ifadesini tanımlamak için araştırmacı tarafından belirlenen bir koddur. Bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Dünya Hanım çocuk bakımı konusunda ailesinden destek aldığını belirtmiş ve sözlerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Çocuklarım küçükken büyükanne ve büyükbabaları bana yardım ettiler.*”

“Akademide kadın liderlerin önündeki engellerin aşılabilmesi için yapılması gerekenler” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verilerine baktığımız zaman Azerbaycan’daki görüşme yaptığımız kadın yöneticilerin görüşlerine göre akademide çoğu kadın liderin her hangi engelle karşılaşmadıklarını görmekteyiz.

“Akademide kadın liderliğinin önündeki engellerin aşılabilmesi için yapılması gerekenler” ana kategorisine ilişkin Azerbaycan verilerine baktığımız zaman Azerbaycan’daki görüşme

yaptığımız kadın yöneticilerin ifadelerinden çıkan kodlardan en fazla kullanılan kodun “Engelle Karşılaşmadım” olduğunu görmekteyiz.

Beşinci alt problem olan “Akademide Kadın Liderliğinin Önündeki Engellerin Aşıla Bilmesi İçin Yapılması Gerekenler” ana kategorisine ilişkin bulgulara baktığımız zaman Türkiye ve Azerbaycan verilerini karşılaştırsak verilerden görülen ortak kategori ve kodlar şu şekilde olmaktadır: Kategorilerden; “Özdenetim ve Özyeterlilik”, “İyileştirici İş Koşulları”, “Sosyal Devlet Desteği”, “İş Yaşam Dengesi” ve “Aile Desteği” kategorilerinin her iki ülke verilende ortak olduğunu, “Toplumsal Değişim” kategorisinin sadece Türkiye, “Şans Faktörü” kategorisinin de sadece Azerbaycan verilerinde olduğunu görmekteyiz. Kodlardan; “İstekli Olmak”, “Proaktif Olmak”, “Üniversitenin Çocuk Bakım Desteği Sunması”, “Erken Yaşta Evliliği Önlemek” ve “Aile Desteği” nin ortak kodlar olduğunu görmekteyiz. Tablo 10 ve Tablo 11’e baktığımız zaman her iki ülke verilende de kendinde en fazla kod biriktiren kategorinin “Özdenetim ve Özyeterlilik” olduğunu görmekteyiz. Verilere göre Türkiye’de kadın liderleri desteklemek için en fazla kullanılan kod “Aile Desteği”, Azerbaycan’da ise “Engelle Karşılaşmadım” kodunun olduğunu görmekteyiz.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırma amaçlarına yönelik tartışma, sonuç ve önerilere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Sonuç ve Tartışma

Kadınların bilimde karşılaştığı zorluklar uzun yıllardan beri gündemde olan bir konu olmuştur. Bu zorluklar kadınların akademik kariyerlerinde ilerlemesini engelleye ve eşitliğin sağlanmasını zorlaştırabiliyor. Kadınlar bilimin farklı düzeylerinde, genellikle cinsiyet ayrımcılığı, ataerkil ve kurumsal yapılar ile sosyal ve kültürel normlar nedeniyle farklı zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Kadınlar aynı zamanda bazen aile ve iş arasında denge kurmakta da zorluk yaşamaktadırlar. Özellikle anne olduklarında akademik kariyerlerini sürdürmekte zorlanabilmektedirler. Anne olma süreci, araştırma yapmak ve yayınlamak gibi akademik faaliyetleri etkileyerek kadınların ilerlemesine engel olabiliyor. Ek olarak, kadınlar erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla ev işi ve çocuk bakımı yapmak zorunda kalabilir ve bu da potansiyel olarak akademik çalışmalara daha az zaman ayırmalarına neden olabilir.

Bu çalışmada Türkiye ve Azerbaycan’da akademide lider kadınların karşılaştıkları güçlükler ve o güçlüklerle nasıl başa çıktıkları incelenmiştir. Amaca yönelik olarak her iki ülkenin iktisat devlet üniversitesinden toplam 39 yönetimde olan kadın akademisyenlerle görüşmeler yapılmıştır. Araştırma bulguları beş ana kategoriye; “Kadınları akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç”, “Akademide kadın liderliğini destekleyen faktörler”, “Akademide kadın liderliğini engelleyen faktörler”, “Akademide kadın liderliğini desteklemek için yapılması gerekenler” ve “Akademide kadın liderliğinin önündeki

engellerin aşılabilmesi için yapılması gerekenler” ayrılmıştır. Toplanan verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma bulgularından çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

İlk alt problem olan “Kadınları akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç” ana kategorisinin bulgularından çıkan sonuca her iki ülkede de kadınların akademik kariyere yönelmelerinde önemli benzerlikler ve farklılıklar olduğunu göstermektedir. Türkiye’de kadınların çoğunlukla kendi istekleri doğrultusunda akademik kariyer yolunu tercih ettikleri görülmektedir. Bu tercihte aile desteğinin, bireyleri olumlu yönde etkileyen içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Örneğin, rol modellerinden ilham alan katılımcılar, akademik kariyere yönelme konusunda daha istekli olmuşlardır. Azerbaycan’da yapılan araştırma sonuçlarına göre, kadınların akademik kariyer tercihinde en etkili faktörler arasında ailelerinin rolü belirgin bir şekilde öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, katılımcıların ifadelerine dayanarak, çocukluk dönemlerinde aldıkları entelektüel teşviklerin, yaşadıkları mecburiyet durumlarının ve Türkiye’de olduğu gibi içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin de Azerbaycan’daki kadınların akademik kariyer seçiminde rol oynadığı görülmektedir.

Her iki ülkede de kadınların akademik kariyer tercihlerini etkileyen faktörlerin, kültürel ve toplumsal bağlamların derin etkilerini yansıttığı görülmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri, eğitim ve iş gücüne katılım gibi konularda hâlâ belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda, cinsiyet eşitliği politikaları ve toplumsal cinsiyet normlarının gözden geçirilmesi önem arz etmektedir.

Araştırmanın bu sonucunu destekleyen ve desteklemeyen çalışmalar bulunmaktadır. Bircan ve Erdoğan (2020) kadın akademisyenlerin kariyer kimliği üzerine yaptıkları bir çalışmada kadınların akademik kariyer seçimlerinde aile desteğinin ve rol modelin etkili olduğu görülmektedir. Erzeybek ve Çifci (2019) akademisyen kadınların toplumsal cinsiyet rolleri üzerine yaptıkları bir çalışmalarında kadınların meslek seçimlerinin toplumsal cinsiyet rollerine bağlı olduğu, bu bağlamda kadınların daha fazla bakım sorumluluğu aldığı, karar verme süreçlerine dahil olmayacağı alanlarda çalışması beklendiğini ve eğitim seviyesi yüksek olan kadınların da toplumun kadınlara daha uygun gördüğü “akademisyenlik” mesleğini tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu, bu çalışmanın “Meslekle Özdeşleşme” ve “Ailenin Mesleğe Bakış Açısı” kodlarından çıkan bulguların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Ancak Demir ve Çetiner (2023) iş hayatında kadın çalışanları konu aldığı çalışmasında farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Demir ve Çetiner

(2023) mesleklere ilişkin kadın egemen erkek egemen algısı olmakla birlikte, toplumda “akdemi kadın-erkek mesleğidir” diye bir algıya rastlanmadığını belirtmiştir.

İkinci alt problemin, Türkiye'de kadın liderliğini destekleyen faktörlerin incelenmesi sonucunda, kadınlara özel bir pozitif ayrımcılığın olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, çoğunlukla ifade edilen görüşlerden çıkarılmıştır ve üniversitelerde kadın liderlere destek olmak için herhangi bir ayrıcalığın sağlanmadığını göstermektedir. Ancak, yapılan araştırmalarda üst yönetim tarafından kadın liderliğine destek verildiği, kadınlara iş fırsatlarının sunulduğu, liderlik konusunda kadınların teşvik edildiği, anne olan yöneticilere süt izni gibi hakların tanındığı, ailelerin kadınların iş hayatına katılmasını desteklediği ve Mustafa Kemal Atatürk'ün kadınların iş hayatına katılmasını teşvik etmesini bir destek olarak görüldüğü sonuçlarına ulaşılmıştır. Azerbaycan verilerinden elde edilen sonuçlar, Türkiye'ye kıyasla kadınları destekleyen daha fazla faktörün varlığını işaret etmektedir. Katılımcı ifadelerine dayanarak, Azerbaycan'da akademik ortamda cinsiyet eşitliğinin varlığının öne çıktığı gözlemlenmektedir. Katılımcıların ifadelerine göre, Azerbaycan'da akademik ortamda cinsiyet eşitliğinin daha belirgin olduğu ve üniversitelerin kadınlara sunduğu fırsatların daha çeşitli olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra, üniversitelerin kadınlara sunduğu fırsatlar, kadınların kendi özyeterliliklerinin bir destek unsuru olarak algılanması, saygı, teşvik edici ödüller, akademik rekabet gibi faktörlerin varlığı ve devletin kadınlara sunduğu destekler gibi unsurlar da motive edici faktörler arasında yer almaktadır.

Her iki ülkede de kadın liderliğini destekleyen faktörlerin kültürel ve toplumsal bağlamdan derin etkilendiği görülmektedir. Türkiye'de tarihsel olarak kadınların toplumsal rollerinin değişimi ve Atatürk'ün modernleşme çabaları, kadınların iş hayatına katılımlarını teşvik etmiştir. Azerbaycan'da ise Sovyet döneminin etkileri ve modernleşme süreçleri, kadınların akademik ve iş hayatında daha fazla yer almasını sağlamıştır.

Araştırmanın bu sonucunu destekleyen ve desteklemeyen çalışmalar bulunmaktadır. Savaş, Ertan ve Yol (2018) yaptıkları bir çalışmada üniversitelerde olan kadın araştırma merkezleri ile ilgili araştırma yapmışlar ve bunun kadınları desteklemek amacı ile yarandığı sonucuna varmışlardır. Kalafatoğlu ve Torun (2022) kadın yöneticilerin karşılaştığı fırsatlar ve engeller konusunda nitel bir araştırma yapmış ve araştırmada kadınlara ilk desteğin Mustafa Kemal Atatürk tarafından sunulduğunu belirtmişler. Aynı zamanda Kalafatoğlu ve Torun (2022) araştırmasında üstlerden alınan desteğin ve kurum tarafından sunulan desteğin kadınların yöneticilikte kadınlara kolaylık sağladığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, bu çalışmanın “Üniversite Koşulları” kategorisi ve “Üst Yöneticilerin Kadınları Desteklemesi”

kodundan çıkan bulguların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Maheshwari ve Nayak'ın (2022) Vietnamlı kadın liderler üzerine yaptıkları nitel bir araştırmada ailenin, üniversitede üst yönetimin ve kadınların kendilerinin liderlik potansiyellerinin onlara yöneticilikte destek olduğu ile sonuçlanmıştır. Ali ve Rasheed'in (2021) Pakistanlı kadın liderler üzerine yaptıkları bir çalışma ailenin ve kadınların kendi motivasyonlarının onlara liderlikte destek olduğu ile sonuçlanmıştır. Aycan'a (2004) göre, kadınların iş yaşamında destekleyen ve engelleri kolaylaştıran üç faktör vardır. Bunlardan ilkinin, kadının özgüveni ve kadının karşısına hedef olarak koyduğu kariyer hedefine ulaşma kararlılığı olduğunu belirtmiştir. Bu da bu çalışmanın “Özyeterlilik” kategorisinden çıkan bulgular ile paralellik göstermektedir. Diğerlerinin aile desteği ve kuruluşların kadına desteği olduğu sonucuna varılmış çalışma, bu çalışmanın “Üniversite Koşulları” kategorisi ve “Aile Desteği” kodundan çıkan bulguların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Poyraz'ın (2013) akademide kadınlara yönelik yaptığı bir çalışması akademide fırsat eşitliğinin olmaması ile sonuçlanmıştır. Bu sonuç, bu çalışmanın “Eşitlik” kategorisinden çıkan bulgularla farklılık göstermektedir.

Üçüncü alt problem olan Türkiye'de kadın liderliğini desteklemek için yapılabileceklerin incelenmesinden elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların öncelikle çalışma ortamında ve günlük yaşamda cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve anne olan yöneticilere çocuk bakım hizmeti sunulması gerektiğini bekledikleri gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra, kadın liderliğinin desteklenmesi için katılımcılar tarafından rol modellerin oluşturulması, kadınlara fırsatlar sunulması, toplumdaki geleneksel cinsiyet rolleri ve düşünce tarzlarının değiştirilmesi, kadınlara bütçe desteğinin sağlanması, devletin kadınlara yönelik politikalar geliştirmesi, kadınların birlik olup liderlik pozisyonlarına aday olmaları, kız çocuklarının ve çalışan kadınların liderlik konusunda teşvik edilmesi gerekliliği belirtilmiştir. Azerbaycan verilerine dayalı olarak elde edilen sonuçlar, kadınlara destek olmak için önerilen önlemlerin incelenmesinde, kadınlara yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi ve maaşlarında iyileştirme yapılması gibi konuların öne çıktığını göstermektedir. Bunlar, kadın liderliğini teşvik etme, kadınlara fırsatlar yaratma, üniversiteden uzakta oturan kadınlar için ulaşım kolaylıkları sağlama, geleneksel cinsiyetçi düşünce tarzlarını değiştirme ve kadınlar için çalışma koşullarını hafifletme gibi önlemlerle birlikte değerlendirilmektedir. Bunların yanı sıra, kadınları desteklemek için özel bir tedbire gerek olmadığına inanan katılımcılar da bulunmaktadır.

Her iki ülkede de kadın liderliğini desteklemek için önerilen önlemler, kültürel ve toplumsal bağlamların derin etkilerini yansıtmaktadır. Türkiye'de, geçmişten gelen Atatürk'ün

kadınların eğitim ve iş hayatına katılmasını teşvik eden politikaları, kadınların liderlik rollerinde yer almasını kolaylaştırmıştır. Azerbaycan'da ise Sovyet döneminin etkileri ve modernleşme süreçleri, kadınların ekonomik ve sosyal hayata daha fazla katılımını sağlamıştır. Her iki ülkede de kadın liderliğini teşvik etmek için kültürel ve toplumsal bağlamın dikkate alınması gerekmektedir. Geleneksel cinsiyet normlarının ve toplumsal beklentilerin değiştirilmesi, eğitim fırsatlarının genişletilmesi, kadınların ekonomik bağımsızlıklarının güçlendirilmesi ve kadınların liderlik potansiyellerinin desteklenmesi için yapılan çalışmalar önemlidir.

Araştırmanın bu sonucunu destekleyen ve desteklemeyen çalışmalar bulunmaktadır. Akbaş ve Taner (2017) yönetim ve cinsiyet konulu bir araştırmalarında kadınların yönetimde daha fazla yer almaları için bazı öneriler sunmuşlardır. Bu öneriler; işe alım zamanı cinsiyet ayırımı yapmadan eşitlikçi bir yaklaşımla karar vermek gerektiği, toplumda olan cinsiyet ayrımını ortadan kaldırmak için hem kadın hem erkek yöneticiler için eğitimlerin verilmesi, performans değerlendirmelerini cinsiyet eşitliğine göre yapılması ve çocuk sahibi olan yönetici kadınlar için çocuk bakım hizmetinin sunulmasıdır. Maya (2012) yaptığı bir araştırmada Avrupa Birliği ülkelerinin, kadınların akademide üst yönetimlere katılımını artırılması için yapılması gereken politika ve stratejileri sunmuştur. Yazar araştırmasında kadınları akademik yöneticilikte desteklemek için Avrupa Birliği ülkelerinin şu politika-stratejileri izledikleri sonucuna varmıştır; Kadınlara özel programlar, etkinlikler ve eğitimler düzenlemek, fırsat eşitliği sunmak, kadınları akademiye olan ilgilerini artırmak için onları bazı ödüllerle motive etmek, kadınların çalışmaları için finansal destek sunmak ve anne olan yöneticiler için çocuk bakım desteği sunmak. Araştırmanın sonucu bu çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Tahtaloğlu (2016) ve Kısa, Akca ve Yıldırım (2023) yaptıkları çalışmada bu tür araştırmalar yapılarak kadınların yönetimde sayısının az olma sebeplerinin araştırılması sonucuna varılmıştır. Hüseyinli (2016) Türkiye ve Azerbaycan'daki akademide kadın liderliği üzerine yaptığı nicel bir çalışmada kadınları motive etmek için ödül faktörünün Türkiye için geçersiz ama Azerbaycan'daki kadın akademisyenler için geçerli olduğu sonucuna varmıştır.

Dördüncü alt problemin, Türkiye'de kadın liderliğini engelleyen faktörlerin incelenmesinden elde edilen sonuçlar, toplumun kadınlara dayattığı rollerin en önemli engel olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, kadınlara iş ve aile yaşamında çok fazla sorumluluk yüklenmesi, kültürel yapı ve zorluklar, ailelerin kız ve erkek çocuklarını farklı şekilde yetiştirmesi, evlilik ve doğum izni gibi faktörlerin yanı sıra kurumlarda erkek hegemonyası,

iş yerinde uygun olmayan çalışma koşulları, mobbing gibi durumlar da kadın liderliğini engelleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, bazı katılımcılar kadınların yöneticilik pozisyonlarına kendilerinin gelmek istemediklerini düşünmektedir ve bu durumun kadın yöneticilerin azlığına bir etken olduğunu savunmaktadırlar. Azerbaycan verilerine dayanarak elde edilen sonuçlar, kadın liderliğini engelleyen faktörlerin başında aile içi sorunlar ve eş faktörü geldiğini göstermektedir. Ayrıca, kadının yaşına, doğasına, ailesel durumuna, karşılaştığı mobbinge, toplumun kadına yönelik önyargılarına ve negatif ayrımcılığa bağlı olarak engelleyici etkenlerin olduğu sonucuna varılmıştır.

Türkiye’de kadınların toplumsal rolleri ve cinsiyet eşitliği mücadelesi, Osmanlı İmparatorluğu’ndan Cumhuriyet dönemine kadar uzanan bir süreci kapsar. Mustafa Kemal Atatürk’ün modernleşme çabaları ve kadınların eğitim ve iş hayatına katılması yönündeki politikaları, kadınların toplumsal ve siyasal alanda daha fazla yer almasını sağlamıştır. Ancak, geleneksel cinsiyet rollerinin ve patriyarkal yapıların bazı kesimlerde hâlâ güçlü olduğu gözlemlenmektedir. Azerbaycan’da Sovyet döneminin etkileri, kadınların eğitim ve iş hayatına katılımlarını artırmış ve toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda ilerlemeler sağlamıştır. Modernleşme süreçleriyle birlikte, kadınların ekonomik ve siyasal alanda daha fazla yer alması teşvik edilmiştir. Ancak, geleneksel aile yapısı ve toplumsal cinsiyet rolleri, bazı bölgelerde kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesini engelleyebilmektedir. Türkiye ve Azerbaycan’da kadın liderliğini engelleyen faktörler, derin kültürel ve toplumsal bağlamların etkisi altında şekillenmektedir. Her iki ülkede de kadınların toplumsal cinsiyet normlarına uymaları beklenirken, erkeklerin liderlik rollerinde daha fazla görünür olmaları teşvik edilmektedir.

Araştırmanın bu sonucunu destekleyen ve desteklemeyen çalışmalar bulunmaktadır. Maheshwari ve Nayak’ın (2022) yaptıkları çalışma iş-yaşam dengesinin ve kadınlara karşı kıskançlığın akademide kadın liderliğini engelleyen faktörler olduğu ile sonuçlanmıştır. Karakuş’un (2019) araştırdığı çalışma kadınların yönetme korkusu ve yönetime istekli olmamaları sebebinden kendilerinin yöneticiliyi tercih etmedikleri ile sonuçlanmıştır. Bu, bu çalışmanın en fazla kullanılan kodlarından biri olan “Kadınların Yönetmelik Pozisyonlarını Tercih Etmemeleri” kodundan çıkan bulgularla paralellik göstermektedir. Kaya (2022) kadınların akademik engeli kapsamında yaptığı bir araştırmada akademideki eşitsizliğin sebebini erkek hegemoniyası olduğu sonucuna varılmıştır. Demir (2018) yaptığı bir çalışmada kadınların yöneticilik pozisyonlarında karşılaştıkları engellerin, kadınlara aile yaşamı içinde yüklenen sorumluluklar ve annelik olduğunu savunmuştur. Literatürde

çalışmanın “Cam Tavan” kodundan çıkan bulguları destekleyen çalışmalara rastlanmaktadır (Urfa & Can, 2020; Karakuş, 2022; Akbaş & Korkmaz, 2017; Öztürk & Şimşek, 2019; Veelen & Derks, 2022; Chisholm-Burn, Hagemann & Josephson, 2017). Karakuş’un (2019) araştırması evlilik ve çocuk sahibi olmanın kadınların kariyerlerinde ilerlemesinde bir engel olmaması ile sonuçlanmıştır. Bu sonuç, çalışmanın “Evlilik” ve “Anne Rölü” kodlarından çıkan bulgularla farklılık göstermektedir. Bir başka farklılık Kalafatoğlu ve Torun’un (2022) yaptığı çalışmada görülmektedir. Yapılan çalışma kadınların yönetimde kadınsı özelliklerinden vazgeçmeden ilerlediği ile sonuçlanmıştır. Bu sonuç, bu çalışmanın “Erkekleşme” kodundan alınan bulgularla farklılık göstermektedir.

Araştırmanın sonuncu alt problem olan “Akademide Kadın Liderliğini Önündeki Engellerin Aşıla Bilmesi İçin Yapılması Gerekenler” ana kategorisinin bulgularından çıkan sonuca göre Türkiye’de en belirgin faktörün aile desteği olduğu görülmektedir. Katılımcılar, kadınların istekli olmaları ve öz-yeterliliklerini kazanmalarının önemine vurgu yapmışlardır. Bununla birlikte, iş koşullarının iyileştirilmesi, toplumun zihniyetinin değiştirilmesi, devletin kadın istihdamını artırmak için politikalar geliştirmesi ve iş-yaşam dengesinin kurulması gibi önlemlerin, Türkiye’deki akademik ortamlarda kadın yöneticilerin karşılaştığı zorlukların aşılmasına yardımcı olabileceği sonucuna varılmıştır. Azerbaycan verilerine dayanarak elde edilen sonuçlar, araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğunun iş hayatlarında herhangi bir engelle karşılaşmadığını göstermektedir. Ancak, engellerle karşılaşanların bu engelleri nasıl aştıkları veya aşılması için neler yapılması gerektiğine dair görüşleri de bulunmaktadır. Bu görüşler şu şekildedir: İlk olarak, kadınların yöneticilik için istekli olmaları ve mücadele etmeleri gerekmektedir. Kadınların özyeterliliklerinin farkında olmaları önemlidir. Çocuğu olan kadınların kariyer yapabilmeleri için çocuklarının büyümesini beklemeleri gerekebilir. Üniversitelerin kadınlara daha uygun bir iş ortamı sunması önemlidir. Küçük yaşta kız çocuklarının evlendirilmesine karşı çıkılmalı ve ailelerin kadınlara destek olmaları gerekmektedir.

Her iki ülkede de kadın liderliğini engelleyen faktörler, köklü toplumsal ve kültürel bağlamların etkisi altındadır. Geleneksel cinsiyet rolleri ve toplumsal beklentiler, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesini zorlaştıran önemli engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, kadınların liderlik potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri için toplumun ve kurumların cinsiyet eşitliği konusundaki algılarının ve politikalarının gözden geçirilmesi büyük önem taşımaktadır. Türkiye ve Azerbaycan’da kadın liderliğini

desteklemek için yapılması gerekenler, toplumsal ve kültürel bağlamların derinlemesine anlaşılması ve etkili politika geliştirme süreçlerine odaklanmasıyla mümkün olacaktır.

Araştırmanın bu sonucunu destekleyen ve desteklemeyen çalışmalar bulunmaktadır. Er ve Adıgüzel'in (2015) kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engellerle başa çıkmaya yönelik yaptıkları bir araştırmada aile desteği ve kadınların öğrencilik zamanından liderlik için teşvik edilmelerinin engelleri aşmada bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Bu, bu çalışmanın "Aile Desteği" kodundan çıkan bulgularla paralellik göstermektedir. Akbaş ve Korkmaz (2017) araştırdıkları bir çalışmada kadınların işgücüne katılımının artırılması ve toplumda kadına karşı önyargının kaldırılması ve cinsiyet eşitliğinin aşılması için eğitimler ve programların uygulanmasının kadınların önündeki engelleri aşmada yardımcı olacağını savunmuştur. Özçelik (2017) yaptığı bir çalışmada kadınların önündeki engellerin aşılması için ev içi işlerin eşit şekilde paylaşılması ve toplumsal cinsiyet ayrımcılığıyla mücadele etmek için toplumun bilinç seviyesinin yükseltilmesi gerektiğini, bu hedeflere ulaşmak için daha fazla bilimsel araştırma ve toplumsal eğitim faaliyetlerinin yapılması gerektiğini önermiştir.

Öneriler

1. Yapılan bu çalışma kadın liderler üzerinde çalışılmış fenomenoloji deseniyle yapılmıştır. Yine kadın liderler üzerinde farklı metodolojiyle de çalışmalar yapılabilir.
2. Yapılacak çalışmalar için farklı veri toplama araçları kullanılarak derinlemesine daha detaylı çalışmalar yapılabilir.
3. Bu araştırmada akademide çalışan kadın liderler yaşadıkları güçlükleri ve başa çıkma yollarını kendi deneyimleri doğrultusunda ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla bu durumun öz raporlama yanlılığını ortaya koyması olasıdır. Bu yanlılığın üstesinden gelebilmek için farklı aktörler gözünden de kadın liderliği olgusu araştırma konusu yapılabilir.
4. Çalışma iki ülkenin başkentinde yapılmıştır. Diğer taşra şehirleri de çalışmaya alınıp seviye karşılaştırılması yapılabilir.
5. Üniversiteler kadınların çalışma ortamlarını iyileştirmek adına etkili adımlar atabilir.

6. Üniversite ortamlarında kadınların liderlik becerilerini ortaya koyabilecekleri ve onların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde iş ortamları düzenlenebilir.
7. Kadın liderliği konusunda yükseköğretim düzeyinde farkındalığı artıracak eğitsel faaliyetler düzenlenebilir.



KAYNAKLAR

- Ağcakaya, A. (2017). *Çalışma hayatında kadın akademisyenlerin mobbing algısı: Süleyman Demirel Üniversitesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akbaş, G., & Korkmaz, L. (2017). Kadın yöneticiler: Görünmez engellerin gölgesinde yükselme çabası. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 73-86.
- Akbaş, N., & Taner, B. (2017). Yönetim ve cinsiyet: Cam Uçurum'un ötesi. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 193-214.
- Akgün, Z. (2020). Bireysel yenilikçilik eğilimi ve yeniliğin önündeki engeller açısından kadın akademisyen profilleri: 2006 yılından sonra kurulan üniversitelerde bir durum analizi. *World Women Studies Journal*, 5(5), 1-24.
- Aktaş, Z. (2020). Yükseköğretimde kadın akademik yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Çalışma ve Toplum*, 1(64), 269-300.
- Alemán, A. M. M., & Renn, K. A. (2002). *Women in higher education: An encyclopedia*. ABC-CLIO.
- Alghofaily, L. (2019). Women leadership in higher education in Saudi Arabia. *International Journal of Social Sciences*, 8(2), 14-32.
- Alhas, F. (2020). Cam Uçurum: Efsane Avcısı. *Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 9-21.
- Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477.

- Azerbaycan Eğitim Bakanlığı. (2011). *Ali və orta ixtisas təhsili sahəsi üzrə 2010-cu ildə görülmüş işlərə dair hesabat*. <http://tehsil.gov.az/view.php?lang=az&menu=300>. sayfasından erişilmiştir.
- Azerbaycan Eğitim Bakanlığı. (2021). *2021-ci il üzrə Təhsil Nazirliyinin illik hesabat jurnalı*. Erişim adresi: <https://edu.gov.az/az/> sayfasından erişilmiştir.
- Azerbaycan Eğitim Bakanlığı. (2022). *Ali təhsil müəsiseleri*. <https://edu.gov.az/higher-education/tehsil-nazirliyinin-tabeliyinde-olan-ali-tehsil-muessiseleri> sayfasından erişilmiştir.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Baştürk, Ö. (2010). *Kadın akademisyenlerin kariyer planlama sürecinde işveren ayrımcılığı ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Bircan, H. M., & Erdoğan, N. (2020). Kadın akademisyenlerin kariyer kimliği inşası: Araştırma yapmak isteyen anne öğretim üyesi. *Journal of Economy Culture and Society*, 1(1), 177-206.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Bolman, L. G., & Terrence, E. D. (2013). *Organizasyonları yendiden yapılandırmak* (A. Aypay ve A. Tanrıöğen, Çev.). Seçik.
- Bozbay, Z., Gürşen, A. E., Akpınar, H. M., & Yaman, Ö. K. (2019). Tüketicilerin kadın temalı reklamcılık (femvertising) uygulamalarına ilişkin değerlendirmeleri: Kalitatif bir araştırma. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, (31), 169-190.
- Bural, F. (2021). *Akademide kadın olmak: Kariyer deneyimleri bağlamında bir araştırma*. Master's thesis, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Chaleff, I. (2016). In praise of followership style assessments. *Journal of Leadership Studies*, 10(3), 45-48.

- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312-324.
- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312-324.
- Cotter, D. A., Hermesen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655-681.
- Creswell, J. W. (Ed) (2007). *Five qualitative approaches to inquiry*. J. W. Creswell *qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches thousand oaks*: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2020). *Eğitim araştırmaları*. İstanbul: Edam.
- Çakır, İ. (2019). *Türkiye'deki üniversitelerde kadın işgücü ve Bartın Üniversitesi'ndeki kadın akademisyenler üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Darouei, M., & Pluut, H. (2018). The paradox of being on the glass cliff: why do women accept risky leadership positions?. *Career Development International*, 23(4), 397-426.
- Demir, N. H. (2020). Strasbourg kararlarındaki karabataklar:(Toplumsal) cinsiyet stereotipleri. *TBB Dergisi*, 43.
- Demir, Ç., & Çetiner, N. (2023). Bilim insanı olarak akademide kadın: Türkiye–İngiltere “karşılaştırması. *İş Hayatında Kadın Çalışanlar Türkiye İngiltere Karşılaştırmaları*, 151.
- Denmark, F. L., & Paludi, M. A. (Eds.). (2018). *Women and leadership*. Springer.
- DiGeorgio-Lutz, J. (Ed.) (2002). *Women in higher education: Empowering change*. Greenwood Publishing Group.
- Dugger, K. (2001). Women in higher education in the United States: I. has there been progress. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 21(1/2), 118-130.

- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of personality and social psychology*, 46(4), 735.
- Ekşili, N., & Alparslan, A. M. (2016). Gündemdeki liderlik konuları: journal of organizational behavior dergisinde bibliyometrik bir analiz (2010-2015). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 274-291.
- Er, O., & Adıgüzel, O. (2015). Cam tavan gölgesindeki kraliçe arılar: Kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engeller ve etkili liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 163-175.
- Erzeybek, U. B., & Çıfci, E. G. (2019). Akademisyen kadınların toplumsal cinsiyet rolleri ve evlilik uyumu. *Sosyal Çalışma Dergisi*, 3(1), 61-80.
- Fidan, M. (2019). Lider takipçi ilişkisi bağlamında liderliğin tarihsel evrimi ve kadın liderliği. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, (19), 53-70.
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative sciences*, 11(1), 25.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), 233-252.
- Gökkaya, V. B. (2014). Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 26(1), 371-383.
- Güloğlu, F. K. (2022). Güçlendirme Yaklaşımı Çerçevesinde Engelli Kadınlar İçin Sosyal İçermede Olumlu Stratejiler. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 11(1), 143-156.
- Hannum, K. M., Muhly, S. M., Shockley-Zalabak, P. S., & White, J. S. (2015). Women leaders within higher education in the United States: Supports, barriers, and experiences of being a senior leader. *Advancing Women in Leadership Journal*, 35, 65-75.

- Haslam, J. J., Pham, A. Q., Chung, B. W., DiCarlo, J. F., & Glass, R. S. (2005). Effects of the use of pore formers on performance of an anode supported solid oxide fuel cell. *Journal of the American Ceramic Society*, 88(3), 513-518.
- Hüseyinli, F. (2016). *Kadın akademisyenlerin kariyer sorunları: Türkiye ve Azerbaycan karşılaştırmalı araştırma*. Yüksek Lisan Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İmançer, D. (2004). Sosyal Psikolojik Açıdan Stereotip Kavramının Dil ve Metin Analizinde Kullanımı, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 128-129
- Isakhanli, H., & Pashayeva, A. (2018). Higher education transformation, institutional diversity and typology of higher education institutions in Azerbaijan. *25 Years of Transformations of Higher Education Systems in Post-Soviet Countries: Reform and Continuity*, 97-121.
- Jironet, K. (2011). *Female leadership: management, Jungian psychology, spirituality, and the global journey through purgatory*. Taylor & Francis e-Library.
- Judge, E. (2003, November 11). "Women on board: Help or hindrance?" The Times.
- Kalafatoğlu, Y., & Torun, A. (2022). Kadın yöneticilerin karşılaştıkları fırsatlar ve engeller: nitel bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40(3), 633-658.
- Karakuş, E. (2021). Türkiye’de iş hayatında yönetimde kadın olmak: cam tavan ve cam uçurum kavramları üzerine nitel bir araştırma. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 4(2), 244-264.
- Karakuş, H. (2019). Delik boru: türkiye’deki akademisyen kadınlar üzerine bir analiz. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 12(53), 533-556.
- Katkat Özçelik, M. (2017). Çalışma hayatında kadının yeri ve kariyer gelişim engelleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 5(52), 49-70.
- Kaya, L. (2022). Kadınların akademik kariyer engelleri: toplumsal cinsiyet eşitsizliği. *Sağlık Profesyonelleri Araştırma Dergisi*, 4(2), 121-125.

- Khokhar, A. J. (2018). Women academic leaders in higher education in Pakistan: Perspectives of female students enrolled in higher education degrees. *Pakistan Journal of Women's Studies: Alam-e-Niswan*, 25(2), 59-76.
- Kılıç, G. (2017). *Kadın akademisyenlerin kadına yönelik ekonomik şiddet algısı: Düzce Üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Kısa, H., Akca, M., & Yıldırım, C. (2023). Kadınların üst yönetimdeki görünürlüğü: yükseköğretim kurumlarında bir araştırma. *International Journal of Management Academy*, 6(3).
- Klenke, K. (Ed.) (2011). *Women in leadership: Contextual dynamics and boundaries*. Emerald Group Publishing.
- Korkmaz, H. (2019). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *The Journal of Academic Social Science*, (5), 1-14.
- Kulich, C., Gartzia, L., Komarraju, M., & Aelenei, C. (2021). Contextualizing the think crisis-think female stereotype in explaining the glass cliff: Gendered traits, gender, and type of crisis. *PloS one*, 16(3), e0246576.
- Leblebici, Y., & Karcıoğlu, F. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri:“cam tavan sendromu” üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi*, 28(4).
- Lippmann, W. (1998). *Public Opinion with a New Introduction by Michael Curtis*, Transaction Publishers, London.
- Lyle, E., & MacLeod, D. (2016). Women, leadership, and education as change. in racially and ethnically diverse women leading education: a worldview. *Emerald Group Publishing Limited*, 25, 75-89.
- Madsen, S. R. (2012). Women and leadership in higher education: current realities, challenges, and future directions. *Advances in Developing Human Resources*, 14(2), 131-139.
- Madsen, S. R., & Longman, K. A. (2020). Women's leadership in higher education: Status, barriers, and motivators. *Journal of Higher Education Management*, 35(1), 13.

- Maheshwari, G., & Nayak, R. (2022). Women leadership in Vietnamese higher education institutions: An exploratory study on barriers and enablers for career enhancement. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 758-775.
- Maya, İ. (2012). Yükseköğretimin yönetimine kadınların katılımı: bazı ab ülkeleri tarafından izlenen politika-stratejiler ve Türkiye için öneriler. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 207-226.
- Metin, G. (2020). *Kadın okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişki*. Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman
- Mollaeva, E. A. (2018). Gender stereotypes and the role of women in higher education (Azerbaijan case study). *Education and Urban Society*, 50(8), 747-763.
- Mullins, C., & Constable, G. (2018). *Leadership and teambuilding in primary care*. CRC Press.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: cam tavan sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.
- Öz, B. H., & Belkıs, Ö. (2017). Türkiye’de alternatif tiyatro yapılanmalarında kadın liderliği ve bir örnek: Yeşim Özsoy-galataperform. *Uluslararası Disiplinlerarası ve Kültürlerarası Sanat*, 2(2), 1-22.
- Özkan, E. (2020). Cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık: cam tavan ve kraliçe arı sendromu. *Sosyolojik Düşün*, 5(2), 127-138.
- Öztoprak, S. (1999). *Atatürk Dönemi Kadın Eğitimi*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, İ., & Şimşek, A. H. (2019). Systematic review of glass ceiling effect in academia: The case of Turkey. *OPUS International Journal of Society Researches*, 13(19), 481-499.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 306-326.

- Poyraz, B. (2013). Akademi kadınların cenneti mi?: Ankara üniversitesi örneği. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2).
- Ropers-Huilman, R., & Reinert, L. J. (2016). Women's involvement in postsecondary education across nations: Understanding the present and creating the future. *The International Journal of Diversity in Education*, 16(4), 1.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management*, 16(2), 81-90.
- Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of public administration research and theory*, 25(2), 399-426.
- Sakızcıoğlu, Ö. U. (2022). *Yükseköğretim kurumları yönetim kademelerindeki kadınların liderlik özelliklerinin incelenmesi: Trakya Üniversitesi örneği*. Master's thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sales, S., Galloway Burke, M., & Cannonier, C. (2020). African American women leadership across contexts: Examining the internal traits and external factors on women leaders' perceptions of empowerment. *Journal of Management History*, 26(3), 353-376.
- Savaş, G., Ertan, S., & Yol, F. (2018). Türkiye'deki üniversitelerin kadın araştırma merkezleri profili araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1527-1547.
- Seferov, R., & Akkuş, A. (2005). Azerbaycan nüfusunun eğitim açısından analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 357-376.
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676.
- Sultanova M. (2017, Temmuz 29). *Azerbaycan eğitiminde cinsiyet eşitliği*. Rusen. <http://www.rusen.org/azerbaycan-egitiminde-cinsiyet-esitligi/> sayfasından erişilmiştir.
- Swim Janet & Hyers Lauri, (2009). "Sexism", *Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination*, Psychology Press, New York.

- Şahne & Şar, 2015İpek, B. (2021). *Yükseköğretimde akademik yılmazlık: kadın akademisyenler üzerine nitel bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şahne, B. S., & Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109-115.
- T. C. Strateji Başkanlığı, B. (2019). Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları 2. Ulusal Gözden Geçirme Raporu 2019 “Ortak Hedefler İçin Sağlam Temeller”.
- Tahtaloğlu, H. (2016). Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 89-105.
- Tahtaloğlu, H. (2016). Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerindeki etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 89-105.
- Tekindal, M. ve Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufuk Ötesi Bilim Dergisi*, 20 (1), 153-182.
- Terzi, G., & Deniz, L. (2022). Eğitim fakülteleri yönetiminde kadın temsiliinin incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 23(2), 116-132.
- TÜİK (2024). Kadın İstihdamı. Erişim Tarihi: 26.05.2024 URL: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Mart-2024-53510#:~:text=Mevsim%20etkisinden%20arındırılmış%20istihdam%20orani,2%2C5%20olarak%20gerçekleşti sayfasından erişilmiştir>.
- Türkkahraman, M., & Şahin, K. (2010). Kadın ve kariyer. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-88.
- Urfa, A. M., & Can, E. (2020). Kadın akademisyenliğin karanlık yönü: Y kuşağında cam tavan. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences* 6(1).
- Van Veelen, R., & Derks, B. (2022). Equal representation does not mean equal opportunity: women academics perceive a thicker glass ceiling in social and behavioral fields than in the natural sciences and economics. *Frontiers in Psychology*, 13, 790211.

- Wilson, E. (2014). Diversity, culture and the glass ceiling. *Journal of cultural diversity*, 21(3), 83.
- Wimmer, D.D. ve Dominick, J.R. (2000). *Mass Media Research: An Indroduction*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Xalq Qəzeti. (27 Noyabr 2022). 2022-ci il tarixli 1888 nömrəli Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı. <https://www.e-qanun.az/framework/42605> sayfasından erişilmiştir.
- Van Manen, M. (2016). *Phenomenology of practice*. New York: Routledge.
- Yaghi, A. (2018). Glass cliff or glass prison: Think evil-think men in organizational leadership. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 998-1008.
- Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yapıcı, A. (2004), *Din Kimlik ve Ön Yargı*, Karahan Kitabevi, Adana
- Yıldız, S. (2018). Türkiye’de kadın akademisyen olmak. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 29-40.
- Yıldız, S., & Vural, M. F. (2019). A cultural perspective of the glass cliff phenomenon. *Ege Academic Review*, 19(3), 309-321.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2000). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (2. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö., & Yıldız, H. (2016). Cam uçurum: Kadın yöneticiler cam tavanı ne zaman aşar? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), 1119-1146.
- Yirci, R., & Demir, C. (2019). Öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of Field Education*, 5(2), 165-184.
- YÖK. (2018). *Yükseköğretim kanunu*. <https://www.yok.gov.tr/kurumsal/mevzuat> sayfasından erişilmiştir.
- YÖK. (2022). *Yükseköğretim Kurumlarında Öğrenim Gören Kadın ve Erkek Akademisyen Sayıları*. <https://www.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Yukl G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. Global Edition



EKLER



EK.1. Görüşme Formu

KADIN LİDERLERİN AKADEMİDE KARŞILAŞTIKLARI GÜÇLÜKLER VE BAŞA ÇIKMA YOLLARI: TÜRKİYE AZERBAYCAN KARŞILAŞTIRMASI

GÖRÜŞME PROTOKOLÜ

Görüşmeyi yapan kişi		Görüşme yapılan kişi	
Görüşme yapılan kişi iletişim bilgileri			
Görüşme yapılan yere ilişkin açıklamalar			
Görüşme tarihi ve saati		Görüşme süresi	

Katılımcıya İlişkin Bilgiler

Medeni hali		Yaş	
Toplam hizmet süresi		Mevcut kurumdaki hizmet süresi	
Görev yaptığı birim		Yöneticilik pozisyonu	
Yöneticilik süresi			

Giriş

Araştırmacı “Kadın Liderlerin Akademide Karşılaştıkları Güçlükler ve Başa Çıkma Yolları: Türkiye Azerbaycan Karşılaştırması” başlıklı çalışma kapsamında bu görüşmeyi yapmaktadır. Görüşme kapsamında Türkiye ve Azerbaycan’dan birer devlet üniversitesinde yönetici statüsünden görev yapan kadın akademisyenlerin görüşlerine başvurulacaktır. Katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı bu çalışmada gizliliğe riayet edilecek, katılımcıların ve görev yaptıkları birimlerin adı gizli tutulacak, bunun için temsili adlar kullanılacaktır. Görüşmeden önce katılımcılara not tutmaları için kalem kâğıt verilecek, araştırmacı konuşmaları kaydetmek için gerekli hazırlıkları yapacak, katılımcının onayı alınırsa ses kayıt cihazı hazır hale getirilecek.

Karşılama

Araştırmacı randevu verilen saatte katılımcının yanına gidecek, selamlama ve teşekkür ifadelerini kullandıktan sonra kendisini kısaca tanıtacak, görüşmenin amacı hakkında katılımcıyı kısaca bilgilendirecek, görüşmede hangi konular üzerinde durulacağını katılımcıya ileticek, görüşme için planlanan süre hakkında katılımcıyı bilgilendirecektir.

Isınma

Araştırmacı, akademiye seçme nedeni hakkında katılımcıdan bilgi alacaktır.

Isınma Sorusu: Yükseköğretim sistemi içerisinde kadın akademisyenlerin rolü ve temsili konusundaki düşünceleriniz nelerdir?

Tartışma

Araştırmacı tartışılacak asıl konulara giriş yapar ve sırasıyla aşağıdaki soruları katılımcıya sorar?

Soru 1 (Anahtar Soru): Sizi akademik kariyer yapmaya yönlendiren güç nedir? Lütfen nedenleriyle birlikte açıklayınız

Soru 2 (Anahtar Soru): *İçinde bulunduğunuz yükseköğretim sistemi bağlamında akademide kadın liderliğini destekleyen faktörler olduğunu düşünüyor musunuz? Eğer öyleyse ne tür destekleyici faktörler bulunmaktadır?*

Soru 3 (Alternatif Soru): *Akademide kadın liderliğini güçlendirmek için neler yapılabilir?*

Soru 4 (Anahtar Soru): *İçinde bulunduğunuz sistem bağlamında akademide kadın liderliğinin önünde engeller olduğunu düşünüyor musunuz? Eğer varsa ne tür engeller bulunmaktadır?*

Soru 5 (Alternatif Soru): *Akademide kadın liderliğin önündeki engellerin aşılabilmesi için neler yapılabilir? Siz yaşadığınız problemlerin üstesinden nasıl geldiniz, güçlüklerle başa çıkma yollarınız nelerdir?*

Sonuçlandırma

Görüşmeye son verilmeden önce katılımcıdan eklemek istediği herhangi bir şeyin olup olmadığı sorulur.

Sonlandırma Sorusu: *Görüşmeyi sonlandırmadan önce eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?*

Katılımcıya teşekkür edilir ve görüşme sonlandırılır.

EK.2. Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 12.06.2023-E.677840



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Komisyonu

Sayı : E-77082166-302.08.01-677840
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

12.06.2023

Dağıtım Yerlerine

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı **Yüksek Lisans Öğrencisi Mehın MEHDIYEVA'nın, Doç. Dr. Fatih ŞAHİN'in** danışmanlığında yürüttüğü **"Kadın Liderlerin Akademide Karşılaştıkları Güçlükler ve Başa Çıkma Yolları: Türkiye ve Azerbaycan Karşılaştırılması"** adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun **23.05.2023** tarih ve **10** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Araştırma Kod No: 2023 - 781

Prof. Dr. İsmail KARAKAYA
Komisyon Başkanı

Ek:1 Liste
DAĞITIM
Gereği:
Sayın Doç. Dr. Fatih ŞAHİN

Bilgi:
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ

TOPLANTI TARİHİ : 23.05.2023		TOPLANTI SAYISI : 10	
ADI – SOYADI		İMZA	
Prof. Dr. İsmail KARAKAYA BAŞKAN			
Prof.Dr.Zehra GÖÇMEN BAYKARA BAŞKAN YRD.			
Prof.Dr.C.Haluk BODUR			
Prof.Dr.Seçil ÖZKAN			
Prof.Dr.Cevriye TEMEL GENCER			
Prof.Dr.İlkay ULUTAŞ			
Prof.Dr.Aymelek GÖNENÇ			
Prof.Dr.Kemalettin DENİZ			
Prof.Dr.Makbule GEZMEN KARADAĞ			
Prof.Dr.İlyas OKUR			
Prof.Dr.Nihan KAFA			
Doç.Dr.Melek Gülşah ŞAHİN			
Doç.Dr. Gökhan DELİCEOĞLU			
Doç.Dr.Elvan İNCE AKA			



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..