

Türkiye’de Üniversitelerde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Kültürel ve Yapısal Engeller*

Özlem Özkanlı**

Özet

Bu araştırmada temel amaç, Türkiye’de üniversitelerde üst düzey kadın yöneticilerin karşılaştığı kültürel ve yapısal engelleri incelemektir. Makalede, sekiz ülkenin karşılaştırıldığı kültürlerarası bir araştırmanın Türkiye bulguları sunulmaktadır. Araştırma kapsamında Türkiye’nin yanı sıra Avustralya, İrlanda, Yeni Zelanda, Portekiz, Güney Afrika, İsveç ve İngiltere yer almaktadır. Her ülkede araştırmacılar, kadın/erkek önceki ve bugünkü Rektör, Rektör Yardımcıları ile en az yirmi olmak üzere yüz yüze görüşmeler yapmıştır. Görüşmelerde sekiz ülkeden araştırmacı tarafından geliştirilen soru formu kullanılmıştır. Makalede Türkiye’de üniversitelerde kadın/erkek Rektör ve Rektör Yardımcıları ile bizzat yapılan yirmi dört yüz yüze görüşme yanıtları özetlenmiş, üst düzey kadın yöneticilerin karşılaştığı kültürel ve yapısal engeller analiz edilmiştir. Sonuç olarak, belirlenen bu engelleri ortadan kaldırmaya yönelik çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kadın Akademisyenler, Üst Düzey Yönetim, Türk Üniversiteleri, Yapısal ve Kültürel Engeller, Rol Çatışması, Toplumsal Cinsiyet

Structural and Cultural Barriers For Women in Senior Management in Turkish Universities

Abstract

The main aim of this paper is to examine the structural and cultural barriers to women being effective managers in Turkish universities. This paper is a part of a multi-country study in Australia, Ireland, New Zealand, Portugal, South Africa, Sweden, Turkey, and the United Kingdom, examining cross cultural perspectives of gender and management in Higher Education Institutions (HEI). Investigators in each country conducted up to 20 interviews with both male and female senior managers, including current and former Rector, Vice Rector. The focus of this paper is the Turkish universities. De-identified summaries of Turkish case are analyzed. 24 interviews were conducted in Turkey. As a conclusion, the paper explains the solution suggestions for structural and cultural barriers to women in senior management in Turkish universities.

Key Words: Academic Women, Senior Management, Turkish Universities, Structural and Cultural Barriers, Role Conflict, Gender

* Bu araştırma, Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri fonu tarafından desteklenmiştir.

** Prof.Dr., Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü

1. Giriş

Bu araştırmada temel amaç, Türkiye’de üniversitelerde üst düzey kadın yöneticilerin karşılaştığı kültürel ve yapısal engelleri incelemektir. Üst yönetim, üniversitelerdeki kadın akademisyenler için gelecek vaat eden alanlardan biridir. Konu ile ilgili yayın, kadınların liderlikten uzak kalmayı tercih ettiğini ve aldıkları disiplinin, kariyer hareketliliklerinin, diğer bakım sorumluluklarının(çocuk ve yaşlı anne, baba, akraba...vb. bakımı), akademik hayat dışındaki deneyimlerinin, işe alınma ve atama süreçlerinin, kurum kültürünün ve cinsiyet rollerinin etkili birer faktör olduğunu göstermiştir.¹ Schein’a göre: “Dünyada yönetimde kadınlar için olan engeller hep vardır ve kurumsal seviye ne kadar yüksek olursa, cinsiyetler arasındaki boşluk o kadar belirgin olur”.² Schein ayrıca, yaygın olan “Yönetici dediğin erkek olur” kültürünün de, kadınların yönetimdeki dezavantajlı durumunda bir etkisi olduğunu da eklemiştir³. Ayrıca, ilgili yazın üniversite üst yönetiminde kadınların oransal olarak düşük olmasının asıl nedeninin, erkek egemen kültür olduğunu göstermektedir. Kadınların, erkeklerin hâkim olduğu örgütsel yapıda çok az etkisi olabilmıştır.⁴⁻⁵ Bilimde, mühendislikte ve teknolojiye erkeklerin egemenliği, kadınların akademik kariyerinde olumsuz bir etki yaratmıştır.⁶ Bilimde, mühendislikte ve teknolojiye kadınların çok az olması, bilginin bu alanlarda toplumsal cinsiyet etkisi altında olduğunu göstermektedir⁷.

Türkiye’de, kadınların tüm akademisyenler içinde profesör düzeyinde yüzdesi, dünyada diğer ülkelere oranla çok daha fazladır (%28 profesör, %32 doçent ve %34 yardımcı doçent).⁸ Türkiye’de üniversitelerde, kadınların profesörlük pozisyonunda diğer ülkelere kıyasla daha fazla yüzdeye sahip olmalarına rağmen, üst yönetimde görev alan kadın akademisyen sayısı çok azdır. Yükseköğretim

- 1 Ayrıntılı bilgi için bkz. Carrington , K. ve Pratt, A. (2003), Husu, L. (2000), Kloot, L. (2004), Bagilhole, B. ve White, K (2008), Neale, J. ve White, K. (2004), Ryan, M. ve Haslam, A. (2004), Özkanlı, Ö. ve Korkmaz, A. (2000a), Özkanlı, Ö. ve Korkmaz, A. (2000b), Özkanlı, Ö. ve Korkmaz, A. (2000c), Rees, T. (2005), Saunderson, W. (2002) Thanacoody, P. (2006), Thomas, R. ve Davies, A. (2002), Wilson, K. (2005), OECD (2006), Van den Brink, M. ve Brouns, M. (2005), O’Connor, P. (2008).
- 2 Schein, V. (2007). Women in management: reflections and projections, *Women in Management Review*, 22:1, s.15.
- 3 Ayrıca bkz. Mihail, D. (2006). Women in management: gender stereotypes and students’ attitudes in Greece, *Women in Management Review*, 21:8, 681–689.
- 4 Harley, S. (2003). Research Selectivity and Female Academics in UK Universities: From Gentleman’s Club and Barrack Yard to Smart Macho?, *Gender and Education*, 15:4, 377-392.
- 5 Bagilhole, B. ve White, K. (2005), Benign Burden: gender and senior management in thae UK and Australia, 4th European Conference on Gender Equality in Higher Education, Oxford.
- 6 Machado-Taylor, M., Özkanlı, Ö. White, K. ve Bagilhole, B. (2007a). Breaking the Barriers to Women Achieving Seniority in Universities, *EAIR Forum*, Innsbruck.
- 7 O’Connor, (2008), s.155.
- 8 ÖSYM (2010). 29-Nisan–2010 tarihinde <http://www.osym.gov.tr> web sitesinden indirilmiştir.

Kurumu (YÖK)'nun verilerine göre, 2010 yılında, kadın dekan oranı %13, kadın rektör yardımcılarının oranı %7 ve kadın rektörlerin oranı %8'dir. Vakıf üniversitelerinde ise kadın dekan oranı %13 ve kadın rektör oranı %7'dir.⁹

Tablo 1: Kadınların Üniversite Üst Düzey Yönetimindeki Oranı, 2010

Ülke	Rektör	Rektör Yrd.	Önceki Rektör	Dekan
Türkiye	8	7	4	13

Özkanlı ve Korkmaz, araştırmalarında Türkiye'deki kadınların üst yönetimdeki azlığının, çoğunlukla, günlük yaşamlarında artan sorumluluklarına bağlı olduğunu bulmuştur.¹⁰ Bazı kadın akademisyenler çalışmalarında cinsiyet ayırımına işaret ederken, diğerleri kadının geleneksel sosyal rolleri ile eş ve anne rollerinin öncelikli olduğunu düşünmesinden dolayı idari sorumluluk almaya istekli olmadığını belirtmişlerdir.¹¹ Ayrıca, kadınların geleneksel rollerini yerine getirememeye korkusu nedeniyle iş gezileri ve ilave iş yükü getirecek sorumluluklardan kaçındıkları saptanmıştır¹².

Üniversitelerde kadınların üst yönetim rollerine atanma koşullarını da göz önüne almak önemlidir. Ryan ve Haslam'a göre,¹³ kadınlara lider olma fırsatını vermek "bu pozisyonlarda benzer başarı şansını sağlamaması durumundaki eşit fırsat imkânı" anlamına gelmemektedir. Ryan ve Haslam, kadınların genellikle bir "cam tavan" dan çok "cam uçurum"da deneyimli olacakları zorlu pozisyonlara atandıklarını belirtmektedir. Ryan ve Haslam, "Kadınlar özellikle sorunlu liderlik rollerine mi atanmaktadır?" sorusunu açık bir şekilde tartışmaktadır. Ayrıca yazında, kadının üniversitelerde üst yönetime atandığı durumlarda, liderlik rolünde değişikliklerin söz konusu olup olmadığı konusu da yoğun bir şekilde tartışılmaktadır.¹⁴

Kadınların etkisi, üniversitelerin örgütsel yapıları üzerinde genellikle çok az olduğundan üst yönetime atanmada yoğun bir rekabet ortamında kalmaktadırlar.¹⁵ Özellikle bilim, mühendislik ve teknolojideki erkek hâkimiyeti, başından itibaren kadınların akademik kariyerlerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. O'Connor¹⁶ "Erkek

9 YÖK (2010), 29-Nisan-2010 tarihinde <http://www.yok.gov.tr> web sitesinden indirilmiştir.

10 Ayrıntılı bilgi için bkz. Özkanlı, Ö ve Korkmaz, A. (2000a), Özkanlı, Ö ve Korkmaz, A. (2000b), Özkanlı, Ö ve Korkmaz, A. (2000b).

11 Ayrıntılı bilgi için bkz. Acar, F. (1986), Köker, E. (1988).

12 Ersöz, A.G. (1988), Kamu Yönetiminde Yönetici Olarak Çalışan Kadınların Geleneksel ve Çalışan Kadın Rollerine İlişkin Beklentileri, *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek*, TODAİE Yayını, Ankara, 259.

13 Ryan, M. ve Haslam, A. (2004).

14 Neale, J ve White K. (2004).

15 Bağilhole B.ve White K. (2005), Kovacs, M. (2006).

16 O'Connor P. (2008).

bakış açısı ve uygulamalarının ideolojik ayrımcılığı”nın “cinsiyet eşitliğini büyük oranda erkekler tarafından oluşturulan bilgi ile saptamaya devam eden” geniş bir politika kapsamında oluştuğunu savunmaktadır.

Türkiye’deki kadın akademisyenlerle ilgili farklı birçok araştırma mevcuttur. Kadın akademisyenlerin sorunları farklı yöntemlerle çeşitli bakış açılarıyla bu eserlerde tartışılmaktadır.¹⁷

Türkiye’deki çoğu kadın akademisyen, akademik yükselmede genellikle cinsiyete dayalı ayrımcılıkla karşılaşmadıklarını, fakat yöneticilik pozisyonlarına talip olma ve atanmada rol çatışmasından ciddi bir şekilde olumsuz etkilendiklerini düşünmektedirler.¹⁸ İş hayatı ve günlük hayat arasındaki ilişki geleneksel olarak “rol” kavramı ile kurulmuştur.¹⁹ Örneğin, akademisyen bir kadın, akademisyen, akademisyen yönetici, tez danışmanı gibi iş hayatındaki roller ve eş, anne, ev hanımı, kız çocuğu, kız kardeş, hala-teyze, komşu gibi iş hayatı dışında birçok roller ile ilgili farklı sorumluluklar taşımaktadır.²⁰ Kadın akademisyenlerin iş hayatı ve günlük hayatlarında karşılaştığı zorluklar bir rol çatışmasının belirtileri olabilir. Rol çatışması, belli bir rol ile ilgili çelişkili veya uyumsuz beklentilerin neden olduğu bir çatışma olarak tanımlanmaktadır.²¹ Yazında, çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşam alanları arasındaki rol çatışması, iki alan arasında uzlaştırılması mümkün olmayan bir çatışma olarak nitelendirilebilmektedir.²² Bir çatışmanın “uzlaştırılmaz” diye nitelendirilmesinin temelinde en başta zaman faktörünün yattığı belirtilmektedir.²³ Bir kişiye verilen sınırlı zaman dilimi içerisinde yapamayacağı ölçüde çok rol yüklendiğinde kişi ya gereği gibi bu rolleri yerine getirememekte, ya da önem sırasına göre olabildiğince yapmaya çalışmaktadır. Zamana dayanan rol çatışmasında bir rolün yerine getirilmesi için harcanan zaman öteki rolün yerine getirilmesi için harcanacak zamandan çalınmakta, bu da iki rol arasındaki çatışmayı uzlaştırılmaz kılmaktadır.

17 Ayrıntılı bilgi için bkz. Acar, F. (1983), Acar, F. (1989), Acar, F. (1990a), Acar, F. (1990b), Acar, F. (1991), Acar, F. (1996), Acar, F. (1998a), Acar, F. (1998b), Cindoğdu D. ve Muradoğlu G. (1996), Ergün, M. (1978), Köker E. (1988), Kurnaz, Ş. (1996), Öncü, A. (1979), Özbilgin M ve Woodward D. (2003), Özkanlı Ö. ve Korkmaz A. (2000a), Spuler, B. (1975).

18 Ayrıntılı bilgi için bkz. Acar, F. (1983), Acar, F. (1986), Acar, F. (1990a), Acar, F. (1991), Acar, F. (1996), Acar, F. (1998b), Cindoğdu, D. ve Muradoğlu G. (1996), Köker, E (1988), Kurnaz, Ş.(1996), Özkanlı, Ö ve Korkmaz A. (2000b), Özkanlı, Ö ve Korkmaz A. (2000c).

19 Fichte, J. (1994). (Çeviren: N Çelebi), *Sosyoloji Nedir?*, Atilla Kitapevi, Ankara.

20 Çelebi, N. (1993), *Bağımsız İşyeri Sahibi Kadınların Aile ve İş İlişkileri*, Ankara: TC Başbakanlık Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Yayınları.

21 Bové, C., Rill, J.V., Burkwood, M., ve Dovel, G.P., (1993),

22 Voydanoff, P., (1988), Work Role Characteristics, Family Structure Demands and Work/Family Conflict, *Journal of Marriage and the Family*, Cilt: 50, 749-761.

23 Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J., (1995). Sources of Conflict Between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, Cilt: 10, 86.

Türkiye’deki üniversitelerde kadın akademisyenler, hem zaman, hem de beklentiler açısından rol çatışması yaşadıklarını açıkça belirtmektedirler. Türkiye’deki kadın akademisyenler, sorunun çözümünde rol çatışmalarının yönetimi için yapısal ve kültürel düzenlemeler ile ev işleri, çocuk-yaşlı bakımına destek konularına odaklanmaktadır. Ayrıca, akademik ve özel hayatlarını dengelemek için esnek çalışma saatleri, evden çalışma ve yarı-zamanlı işi de içeren iş stratejilerini tanımlamaktadır.

Erkek akademisyenlerin daha fazla avantaja sahip oldukları kadın profesörler tarafından sık sık belirtilmesine rağmen, Türkiye’deki kadın akademisyenler genellikle cinsiyet ayrımcılığının mevcut olmadığını düşünmektedirler.²⁴ Algılanan cinsiyete dayalı ayrımcılığın olmaması, diğer ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye’deki profesör pozisyonundaki kadın oranının daha yüksek olması ile açıklanabilir. Bu oran, birçok ülkeden yüksek olmasına rağmen, kadın akademisyenlerin kıdem ve liderliğe ulaşmasında birçok engel de mevcuttur. Yükseköğretimdeki toplumsal cinsiyet konusunu araştıran Türkiye’de yapılan bazı çalışmalar, bu engelleri tanımlamıştır.²⁵ Türkiye’deki kadın akademisyenlerin yükselmesinin önündeki önemli engellerden biri, özellikle doçentlik döneminde yaşanan kariyer ve aile rolleri arasındaki çatışmadır.²⁶ Özkanlı ve Korkmaz tarafından belirtildiği gibi,²⁷ Türkiye’de üniversitelerde kadın akademisyenlerin karşılaştığı önemli sorunlarından biri rol çatışmasıdır. Kadın akademisyenler, yükselme için isteğin en yoğun olduğu doçentlik düzeyinde bu rol çatışmasını en yoğun biçimde yaşamaktadır. Akademik yükselmeye erkek ve kadının eşit ölçütlere uymak zorunda olmasına rağmen, gerçek hayatta iş ve iş dışı roller nedeniyle kadınların erkeklerden daha çok çalışmak zorunda olduğu yaygın kanıdır. Kadın akademisyenlerin iş dışındaki rollerindeki (eş, ev kadını, anne... vb.) değişiklikler rol çatışmasıyla yakından ilgilidir. Bazı kadın akademisyenler, aile rollerindeki artan taleplerin iş performanslarını düşürdüğünü belirtmişlerdir. Ayrıca, aile sorumluluklarından dolayı üst düzey yönetim pozisyonları için kadın akademisyenler mücadele etmemekte, hatta kendilerine üst düzey yöneticilik teklif edildiğinde bazen reddedebilmektedirler.

Türkiye’de birçok kadın akademisyen rol çatışmasını yaşamaktadır. Birçok kadın akademisyen, annelik gibi aile sorumluluklarının akademik kariyer ilerlemesinde önemli bir engel olduğunu düşünmektedir. Bir çalışmada, kadın akademisyenlerin kariyer gelişimine kişisel engellerin, aile ve arkadaşların destek

24 Özkanlı Ö ve Korkmaz A. (2000c)

25 Özkanlı, Ö. (2007a), The Situation of Academic Women in Turkey, *TED Education and Science Journal*, 32:144, 59–70.

26 Özkanlı Ö ve Korkmaz A. (2000a), s:315

27 Özkanlı Ö ve Korkmaz A. (2000b), s:321

vermemeleri, boşanma, özürlü çocuk ve idari engeller olduğu belirtilmiştir.²⁸ Türkiye’de üniversitelerde kadın akademisyenler ve rol çatışması üzerine olan bir diğer çalışmaya göre, kadınlar ev işlerini yönetmekten sorumludurlar. Bazı erkekler bu yükümlülükleri paylaşmaktan çok sadece isterse “yardım” edebileceğini düşünmektedir. Erkeklerin çoğu ise, evle ilgili sorumlulukların tamamıyla kadının görevi olduğunu düşünmekte ve yardımı bile gereksiz bulmaktadır. Bu nedenle, kadın akademisyenlerin kariyerlerinde başarıya ulaşabilmesi ve yükselebilmesi için erkeklerden daha çok çalışması gerekmektedir.²⁹ Türkiye’de yapılan bir çalışmaya göre, işbölümündeki toplumsal cinsiyet etkisi nedeniyle, erkeklerin sadece %20’si ev işlerini paylaşmaktadır. Kadının ev ve iş sorumluluklarını dengeleme mücadelesi sürerken, Türkiye’deki çoğu koca ev işlerinde çok küçük bir rol ile katkı sağlamaktadırlar.³⁰ Türkiye’deki bazı araştırmalar³¹ kurumsal ayrımcılıktan çok algılanan iş/hayat rol çatışmasından dolayı kadın akademisyenlerin genellikle idari pozisyon ve liderlik arayışı içinde olmadığını belirtmiştir. Bu kadın akademisyenler, idari pozisyon ve liderlik için rekabet etmemelerinin bir nedeni olarak da ailelerindeki artan sorumluluklarından dolayı üzerlerindeki artan taleplerin yoğunluğunu daima ifade etmektedirler.³² Liderlik veya idari pozisyonları talep etmeyen kadın akademisyenler, Carrington ve Pratt’ın³³ üst düzey kadın yöneticilerin düşük temsil oranını açıklayan çalışmasını da desteklemektedir. Yazarlar, “Ev ve işyerindeki cinsiyet rolleri arasındaki karmaşık etkileşimin” aile sorumlulukları da olan kadın akademisyenlerin en büyük dezavantajları olduğunu ortaya koymuşlardır. İdari ve liderlik pozisyonlarının kadın öncelikli olmaktan çok erkek öncelikli olması ve esnek çalışma koşullarının (esnek çalışma saatleri, evden çalışma ve yarı-zamanlı çalışma...vb) yaygın olmamasından dolayı, kadın akademisyenler aile ve çocuk-yaşlı bakım sorumluluklarını da tamamıyla üstlenmektedirler. Bu durum, üniversite kültürlerinin kadınlara karşı soğuk³⁴, teknokratik, ataerkil, hiyerarşik ve cinsiyetçi³⁵ olarak tanımlanmasına yol açmaktadır. Üniversiteler yazında kimi zaman, ‘erkek kulübü’, ‘aile şirketi’, ‘erkek çalışma odası’ veya ‘erkek çocuğu çetesi’ gibi erkeklere özel örgütsel kültürler olarak da tanımlanabilmektedir.

28 Özbilgin, M. ve Woodward, D. (2003). *Banking and Gender: Sex Equality in the Financial Services Sector in Britain and Turkey*. London : IB Tauris.

29 Özkanlı Ö ve Korkmaz A. (2000a)

30 Özkanlı Ö ve Korkmaz A. (2000b)

31 Özkanlı Ö ve Korkmaz A. (2000a), Acar F. (1983), Köker E (1988)

32 Özkanlı Ö (2007a), s:59–70

33 Carrington K ve Pratt A. (2003)

34 Bagilhole, B (2002), *Women in Non-Traditional Occupations Challenging Men*, Palgrave Macmillan, Houndsmill..

35 Hearn, J (1998). The critical study of men managers in universities, *Winds of Change Women and The Culture of Universities*, University of Technology Sydney, Sydney, 298.

Bir diğ er araştırma, kadınların terfi edebilmek için erkeklere göre daha fazla performans göstermek zorunda olduğunu bulmuştur. Araştırma bulgularında, kadınların fark edilmesi ve kariyer ilerlemesi için erkeklerden daha fazla çalışmak zorunda olduğu belirtilmiştir.³⁶ Yönetim kültürü alanındaki çalışmalarında Chesterman, Ross-Smith ve Peters, birçok erkek akademisyenin kadın akademisyen liderlere destek olduğunu, ancak diğ er erkek akademisyenlerce “tipik kadın liderlik stiline” dile getirilip eleştirildiğ i sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmalarındaki bazı erkek liderler, liderlik rollerine doğ ru ilerleyen kadınlara çok sert davranıldığı ve erkek meslektaşlarından beklenenden daha çok hedef oluşturulduğunu ifade etmişlerdir. Ancak, bu sonuçlar Türkiye’deki çalışmalarla karşılaştırıldığında kadın akademisyenlerin %70’i cinsiyet ayırımına uğradıkları kanısında olmadıklarını ifade etmişlerdir, kadın akademisyenlerin sadece dörtte biri erkeklerin daha avantajlı olduğunu belirtmişlerdir.³⁷

Kadın akademisyenlerin hayatlarındaki rol çatışmaları kariyerleri ilerledikçe daha da önem kazanmaktadır. Birçok kadın için kariyer rollerinin yeniden tanımlanmasının nedeni sık sık ifade edilmektedir. Örneğ in, bir çalışmada görüşülen kadın akademisyenler, kariyerlerinin başında aileden destek almalarına ve yüksek derecede motive olmalarına rağmen, aile rollerindeki artıştan kaynaklanan baskının kariyerlerindeki performans düzeyinin düşmesine neden olduğunu belirtmişlerdir.³⁸ Acar’a göre, kadın akademisyenlerin yaşadığı rol çatışması kariyerlerinde ilerlemelerine önemli bir engel olmaya devam etmektedir.³⁹

2. Yöntem

Bu araştırma, üniversitelerdeki toplumsal cinsiyet ve yönetimle ilgili kültürler arası bakış açılarını inceleyen; Avustralya, İrlanda, Yeni Zelanda, Portekiz, Güney Afrika, İsveç, Türkiye ve İngiltere’de yapılan çok uluslu bir çalışmanın parçasıdır. Sekiz ülkedeki araştırmacılar, bugünkü ve önceki kadın/erkek Rektör ve Rektör Yardımcıları ile en az 20 yüz yüze görüşme yapmışlardır. Bu makalede, Türkiye’de üniversitelerdeki durum yüz yüze yapılan yirmi dört görüşme bulguları ışığında incelenmektedir. Tüm ülkelerdeki görüşmelerde sekiz farklı ülkeden araştırmacı tarafından geliştirilen soru formu kullanılmıştır. Soru formu başlıca üç bölüme ayrılmıştır. Soru formunun ilk bölümü, üst yönetimin tanımına yöneliktir. Katılımcılardan üniversitelerindeki üst düzey yönetimi tanımlamaları istenmiş; üst yönetime atanma deneyimleri, üst yönetimdeki kişilerin desteklenip desteklenmediğ i, desteğ in kimlerden olduğ u ve yöneticiliğ in iş/aile yaşantılarını

36 Mc Carthy S. (2005).

37 Özkanlı Ö ve Korkmaz A. (2000a).

38 Acar, F. (1983) s.411

39 Acar, F. (1991), s.155

nasıl etkilediği sorulmuştur. İkinci bölüm, bugünkü ya da önceki pozisyonlarında yaşadıkları üst yönetimdeki işleyişe odaklanmaktadır. Bu bölümde, kadınların farklı bir yönetim stili olup olmadığı, iş arkadaşlarının bu durumu nasıl algıladığı, yönetim ekibi oluşturulurken cinsiyetin tercih nedeni olup olmadığı, erkek ve kadınların çalışma tarzlarındaki farklar sorgulanmıştır. Soru formunun son bölümü, yönetim kültürüne odaklanmakta, üst yönetime giden tipik kariyer yolu, Rektör/ Rektör Yardımcısı atanma süreçleri, bu süreçleri etkileyen yapılar ile üst yönetimin cinsiyet profilini içermektedir. Soru formunun son bölümünde ayrıca, sadece Rektörlere yöneltilen bazı sorular da mevcuttur. Rektörlerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanma deneyimleri, erkek ve kadın yöneticilerin çalışma tarzları arasındaki fark ve benzerlikler ile üst yönetimdeki kadın yöneticilerin konumu, karşılaştıkları kültürel ve yapısal engeller sorgulanmaktadır.

3. Bulgular

Yüz yüze görüşmelerde, üst düzey erkek ve kadın yöneticilerin kariyerlerinde yükselmeyi sağlayan örgütsel yapılar hakkında bilgiler toplanmıştır. Üst düzey yönetime atanmada destekleyici faktörler, uluslararası kariyer fırsatları ve ülke politikaları tartışılmıştır. Üst yönetime yükselmeye destek olan kişiler, aile ve yakın arkadaşların yanı sıra Rektör, Rektör Yardımcısı ya da akademisyen meslektaşlardır. Meslektaşlarından gelen destek üst düzey yöneticilerin mevcut pozisyonlarında kalmasını da sağlamaktadır. Üst yönetimde bulunmak kariyer ve araştırmaya ayrılan zamanın azalması, iş dışı rollerin çokluğu ve zaman yönetimindeki sıkıntılar nedeniyle iş hayatını olumsuz etkilemektedir.

Üst yönetim pozisyonunda bulunmanın avantajları olarak üst düzey yöneticiler tarafından, kariyer tatmini, prestij, mali katkı, saygı duyulmak, “eşitler arasında birinci” olmak ve üniversite strateji ve politikalarına yön veren yönetim ekibinin bir parçası olmak sayılmaktadır. Ancak, tüm üst yöneticiler Rektör rolüne yükselmeyi hedeflememektedir. Gelecek beş yıllık zaman sürecinde, birçoğu tamamıyla farklı bir kariyerde olmayı, araştırma yapmaya ya da ders vermeye dönmeyi, emekli olmayı, yarı zamanlı çalışmayı planlamaktadır. Türkiye’deki kadın akademisyenler, üst yönetim pozisyonlarına ulaşmak için engel olarak özellikle ailenin destek yetersizliğini, üst yönetim ekibi ile üniversitedeki diğer kadın meslektaşların muhalefetini belirtmektedirler.

Türkiye’deki üniversitelerde erkek ve kadın yöneticilerin resmi ve resmi olmayan tamamıyla farklı rolleri vardır. Araştırma kapsamındaki üst düzey yönetici akademisyenlerin %70’inden fazlası, çeşitli ve çelişkili rolleri arasında uyum sağlamaya gayret gösterdiğini belirtmiştir.

Türkiye’de bir akademisyenin üst düzey yönetici rolüne sahip olması durumunda, akademisyenlik ve yöneticilik rolleri kaçınılmaz olarak çatışma içinde olmaktadır. Örneğin, Rektör veya Rektör Yardımcısı üniversitelerde çok sayıda kamu görevlisini yönetmek zorundadır, bu nedenle üniversitedeki yoğun iş temposu, özel yaşamına zaman ayıramamasına yol açmaktadır. Araştırma kapsamında olup kendilerini özel hayatlarında yönetim rollerinden soyutlayabilen yönetici akademisyenler sadece %55 dolayındadır.

Yapılan yüz yüze görüşmelerde kadın yöneticilerin çoğu rol çatışması yaşıyor olmalarına rağmen, yönetim konusunda tüm çalışanlarla tam bir uyum içinde çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yaklaşık %25’i, yönetim süreçlerinde yaşanan sorunları rahatça çözebildiklerini belirtmektedirler. Ayrıca, kadınların iş hayatındaki öğrenme tarzları ve profesyonel davranışlarını özel yaşamlarına yansıtmadıkları bulunmuştur. Görüşülen erkek ve kadın yöneticilerin % 30’u yönetim deneyimlerinin farklı bir sosyal ve iş yaşamı yarattığını belirtmiştir. Görüşülen bir erkek yönetici “Türkiye’de üniversitede Rektör olmanın sahip olunan güç bakımından neredeyse kral olmakla eşdeğer olduğunu” söylemiştir.

Araştırma bulgularına göre, erkek ve kadın yöneticiler profesyonel kariyer gelişimlerini açıklamalarına rağmen, yaklaşık % 70’i kendi kariyer gelişimini planlamadıklarını belirtmiştir. Yöneticilik teklifinin meslektaşları, doğrudan Dekan ya da Rektör tarafından yapıldığı durumlar da mevcuttur. Yönetici akademisyenler kaliteli işgücü konusunda ciddi sorunlar yaşanmasından dolayı, birçok üniversitede süreklilik arz eden iyi bir ekibi oluşturmanın zor olduğunu söylemişlerdir. Dolayısıyla, görüşülen tüm kişiler iş hayatı ve sosyal hayatlarında bir denge kurmanın çok zor olduğunu ifade etmişlerdir.

Görüşülenlerden, üst yönetimi tanımlamaları istenmiştir. Bazı üst düzey yöneticiler, üst yönetimi Rektör, Rektör Yardımcısı ve Dekan olarak tanımlarken, diğerleri Rektör ve Genel Sekreter veya Rektörlük Ofisi olarak ifade etmişlerdir. Bazı yöneticiler, Rektör, Rektör Yardımcısı ve Dekanın yanı sıra vakıf üniversitelerinde Mtevelli Heyet Başkanı ve üyelerini de üst yönetim tanımına eklemiştir.

Görüşülenlere üst yönetici olmalarında herhangi bir engel yaşayıp yaşamadıkları da sorulmuştur. Çoğunluğu bir engel yaşamadığını ve Rektör tarafından pozisyon için aday olması konusunda cesaretlendirildiğini söylemiştir. Fakat görüşme yapılan bazı kadın yöneticiler şu engelleri yaşadığını ifade etmiştir:

Evet, ben çok engelle karşılaştım. Yaşadığım engellerin bir kısmı üniversitenin içsel politikalarından kaynaklı ve cinsiyet odaklıydı.

Kadın olmak karşılaştığım engellerin en başında geliyordu.

Evet, karşılaştığım engellerin bir kısmı yapıdan, bir kısmı ise kültürden kaynaklandı. Çocuklarımın çok küçük olmasından dolayı üst düzey yöneticilik rolleri için başvurmadım. Bu başvurumu, özel hayatımın daha kolay yönetilebilir olduğunu düşününceye kadar erteledim.

Türkiye’de, kadın üst düzey yöneticilerin %57’si yönetici olmakta bazı engeller yaşadığını, %33’ü rol çatışması yaşadığını ve %44’ü zamana bağlı rol çatışmasının iş/özel hayat dengesini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Araştırmanın ilginç olan bir başka bulgusu ise, Türkiye’de çoğu üst düzey yöneticilerin üst yönetim kariyeri için bir plan yapmamış olmalarıdır. Türkiye’de görüşülen yöneticilerin beşte dördü, üst yönetici olmak için plan yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların, üst yönetimde bulunmalarında hangi faktör ve kişilerin destekleyici oldukları konusunda bilinçli olduğu görülmüştür. Bazıları için, bu kişiler Rektör veya Rektör Yardımcısı olarak tanımlanırken, diğerleri için onların akademisyen meslektaşlarıdır. Aile ve arkadaşların desteği de ayrıca önemli olarak görülmüştür. Ayrıca, bazıları yönetim deneyimlerini ve takım çalışmalarını daha etkili olarak görürken, diğerleri bu faktörleri birlikte değerlendirmişlerdir. Üst yöneticilere günümüzde mevcut pozisyonlarında hangi faktör veya kişilerin önemli olduğu da sorulmuştur. Buna verdikleri cevap, önceki soruya verdikleri cevap ile çok benzer olmuştur.

Birçok üst düzey yönetici, üst yönetimde bulunmanın iş/özel yaşam dengelerini etkilediğini düşünmektedirler. Bazıları, üst yönetici olduğundan beri kişilerarası ilişkilerde farklı bir yaklaşım ve/veya deneyim kazandıklarını belirtmektedir. Diğerleri, iş yüklerinin arttığını ve bunun çalışmalarını olumsuz etkilediğini ifade etmektedirler. Birçok üst düzey yönetici, hafta sonlarına da sarkan uzun bir çalışma haftasının iş ve aile hayatını dengelemeyi zorlaştırdığını söylemiştir. Görüşülen bazı kadın yöneticiler, iş ve özel hayatları arasında yaşadıkları rol çatışmasını karşılaştıkları en büyük engel olarak özellikle vurgulamıştır.

4. Sonuç

Bu çalışma, Türkiye’deki üniversitelerde üst yönetimin, evrensel yükseköğretim değerleri ile çelişkili olan örgütsel yapılara dayandığını ortaya koymaktadır. Bazı üniversitelerde kadın üst düzey yöneticilere yönelik olan gizli

cinsiyete dayalı ayrımcılığın devam ettiği açık bir şekilde gözükmektedir. Ancak, birçok Rektör yapısal ve kültürel faktörlerin ayrımcılık algısını desteklediğini henüz algılayamamaktadır. Araştırmada, Türkiye’deki üniversitelerde kültürel ve yapısal engellerin ortadan kaldırılmasıyla üst yönetimdeki kadın sayısının düşüklüğü sorununun çözülebileceği bulunmuştur.

Bu araştırma ile Türkiye’de üniversitelerde faaliyet gösteren üst düzey yöneticilerin, kadınların üniversitelerdeki liderlik ve stratejik yönetime önemli katkılar sağladığını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Rektör ve Rektör Yardımcısı gibi üst düzey yönetim pozisyonlarında kadınların düşük oranda temsil edilmesine rağmen, görüşülen bazı yöneticilerin kadınların cinsiyete dayalı ayrımcılığa uğradığı ve yöneticiliğe yükselmeye engellerle karşılaştığı gibi algıları olmadığı bu araştırma ile bulunmuştur. Türkiye’de üniversitelerin liderlik ve örgütsel kültürlerinde bir dönüşüm yapmaları gerekmektedir. Kadınların üst düzey yönetimdeki düşük temsil oranını sürdüren yönetim kültürünün etkisi ve yöneticiliğe atanmasında destekleyici mekanizmaların yokluğunun ivedilikle ele alınması gerekir.

Türkiye’deki erkek ve kadın üst düzey yöneticiler, erkek ya da kadın meslektaşları ile çalışmada çok az bir fark görmektedirler. Bazı üst düzey yöneticiler, üniversitede kadınlara yönelik engeller olarak yurt içi ve dışı seyahatlerin çok olması, kariyere ara verme zorunlulukları ve yükselme süreçlerini görmektedir

Görüşülen kişiler, Rektörlerin çok güçlü olduğunu, vizyon, yön belirleme ve üniversiteyi temsil etmede önemli katkı sağladıklarını belirtmektedirler. Ayrıca, Rektörlerin üst yönetim ekiplerinde cinsiyet dengesinin değiştirilmesinde kritik bir role sahip oldukları ifade edilmektedir.

Bu makale, Türkiye’deki üniversitelerde liderlik ve örgütsel kültürde bir dönüşüm ile üst yönetimdeki kadınların düşük temsil oranını sürdüren yönetim kültürü etkisi ve destek mekanizmalarının eksikliğinin ele alınması gerektiğini tartışmaktadır. Üniversitedeki üst yönetimdeki kadınların karşılaştığı kültürel ve yapısal engellere yönelik çözüm önerileri şu şekilde özetlenebilir:

Üniversitelerde bazı alanlarda kadınların yoğunlaşmasına yönelik uygulamanın değiştirilmesi, tüm alanlarda kadın akademisyen ve üst düzey yönetici sayısının artırılması.

Kadın akademisyenlerin kariyerleri ve aile rolleri arasındaki çatışmalarına çözüm bulmalarında destek sağlanması. Demokratik bir aile hayatına yönelik

kültürel değişimi özendirmek. Demokratik ailenin üyelerinin, özel hayattaki sorumlulukları eşit bir şekilde paylaşmasının sağlanması.

Rol çatışması ile mücadele edilmesi için kadınların ev işleri ve çocuk-yaşlı bakımında yardım alabilmeleri için gerekli örgüt yapılarının kurulması. Çocuklu üniversite personeli için etkili çocuk bakım hizmetlerinin kreş ve anaokullarında sunulması.

Kadınlar için kariyer ve yöneticilik yerine annelik ve aile önceliklerini yaratan toplumun değer yargılarının sorgulanması.

Kadınların yükseköğretime ulaşmasını sağlamak için eşit fırsat ve sosyal ayrıcalıkların sağlanması.

Kaynakça

Acar, F. (1998a) Kadınların İnsan Hakları: Uluslararası Yükümlülükler. 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek, Ankara: TODAIE Yayınları, 23–31.

Acar, F. (1998b), Türkiye Üniversitelerinde Kadın Öğretim Üyeleri. 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler. Tarih Vakfı Yayınları, 313–321.

Acar, F. (1996), Türkiye’de Kadın Akademisyenler: Tarihsel Evrim ve Bugünkü Durum. Akademik Yaşamda Kadın, Türk-Alman Kültür İşleri Yayını, 75–87.

Acar, F. (1991), Women in Academic Science in Turkey. Women in Science: Token Women or Gender Equality?, London Worcester: Billing & Sons Ltd.,147-171.

Acar, F. (1990a), Role Priorities and Career Patterns: A Cross-Cultural Study of Turkish and Jordanian University Teachers, Storming the Tower Women in Academic World, London,

Acar, F. (1990b), “Türkiye’de Kadınların Akademik Kariyere Katılımı”. Değişen Bir Toplumda Kadınların İstihdam İmkânlarının Geliştirilmesi Konferansı, Ankara, 81–100.

Acar, F. (1989), Women’s Participation in Academic Science Careers: Turkey in 1989. Proceedings of the Improving Prospects for Women in Changing Society: The Years Ahead International Conference,

Acar, F. (1986), Working Women in a Changing Society: The Case of Jordanian Academics. METU Studies in Development. 10, 307–324.

Acar, F. (1983), Turkish Women in Academia: Roles and Careers. METU Studies in Development. 10 (4), 409–446.

Bagilhole, B (2002), Women in Non-Traditional Occupations Challenging Men, Palgrave Macmillan, Houndsmill.

- Bagilhole, B. ve White, K (2008). Towards a gendered skills analysis of senior management positions in UK and Australian Universities, *Tertiary Education and Management*. 14:1, 1–12.
- Bagilhole, B. ve White, K. (2005), *Benign Burden: gender and senior management in the UK and Australia*, 4th European Conference on Gender Equality in Higher Education, Oxford.
- Bové, C., Rill, J.V., Burkwood, M., ve Dovel, G.P., (1993), *Management*, McGraw-Hill, New York.
- Carrington , K. ve Pratt, A. (2003), How far have we come? Gender disparities in the Australian Higher Education System. *Current Issues Brief No.31*, Canberra : Information and Research Services, Department of the Parliamentary Library.
- Çelebi, N. (1993), *Bağımsız İşyeri Sahibi Kadınların Aile ve İş İlişkileri*, Ankara: TC Başbakanlık Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Yayınları.
- Chesterman, C, Ross-Smith, A & Peters, M (2003), Changing the landscape? Women in academic leadership in Australia, *McGill Journal of Education*, Cilt: 38, no. 3, 421–436.
- Cindoğdu , D. ve Muradoğlu G. (1996), Türkiye’de Muhasebe ve Finans Dalındaki Bilim Kadınlarının İş ve Aile Rollerine İlişkin Beklentileri, *Akademik Yaşamda Kadın.*, Ankara : Türk-Alman Kültür İşleri Yayını, 244-260.
- Ergün, M. (1978), *II. Meşrutiyet Döneminde Eğitim Hareketleri*. Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Erkut, S. (1982), Dualism in Values towards Education of Turkish Women, Sex Roles, Family and Community in Turkey. *Bloomington, Ind.: Indiana University Turkish Studies*, 121-132.
- Ersöz, A.G. (1988), Kamu Yönetiminde Yönetici Olarak Çalışan Kadınların Geleneksel ve Çalışan Kadın Rollerine İlişkin Beklentileri, *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek*, TODAİE Yayını, Ankara, 255–264.
- Fichte, J. (1994). (Çeviren: N Çelebi), *Sosyoloji Nedir?*, Atilla Kitapevi, Ankara.
- Günlük Şenesen, G. (1996). Türkiye Üniversitelerinin Üst Yönetiminde Kadınların Konumu. *Akademik Yaşamda Kadın*. Ankara : Türk-Alman Kültür İşleri Yayını, 209-244.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J., (1995). Sources of Conflict Between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, V. 10, 76–88.
- Harley, S. (2003). Research Selectivity and Female Academics in UK Universities: From Gentleman’s Club and Barrack Yard to Smart Macho?, *Gender and Education*, 15:4, 377-392.
- Hearn, J (1998). The critical study of men managers in universities, *Winds of Change Women and The Culture of Universities*, University of Technology Sydney, Sydney, 296-303.
- Husu, L. (2000). Gender Discrimination in the Promised Land of Gender Equality, *Higher Education in Europe*, XXV:2, 221–228.
- Kloot, L. (2004). Women and leadership in universities: a case study of women academic managers, *International Journal of Public Sector Management*, 17:6, 470–485.
- Kovacs, M. (2006), Roles, Changes, Genders-Women as an Analytical Category of Social Science in Hungary, *East Central Europe*, Vol. 28, 141–147.
- Köker, E. (1988), “Türkiye’de Kadın, Eğitim ve Siyaset: Yüksek Öğrenim Kurumlarında Kadının Durumu Üzerine Bir İnceleme”, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi,
- Kurnaz, Ş.(1996). *II. Meşrutiyet Döneminde Türk Kadını*, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Machado-Taylor, M., Özkanlı, Ö. White, K. ve Bagilhole, B. (2007). Breaking the Barriers to Women Achieving Seniority in Universities, EAIR Forum, Innsbruck.

McCarthy, S (2005), The Leadership Culture Performance Connection Transforming Leadership and Culture The State of the Nations, Human Synergistics, Wellington.

Mihail, D. (2006). Women in management: gender stereotypes and students' attitudes in Greece, Women in Management Review, 21:8, 681–689.

Neale, J. ve White, K. (2004). "Almost there: a comparative case study of senior academic women in Australian and New Zealand", Proceedings of NAWA Pay and Employment Equity for Women Conference, Wellington <http://www.nacew.govt.nz/conference2004/papers.html>.

O'Connor, P. (2008). "The Elephant in the Corner: Gender and Policies Related to Higher Education", Paper presented at Conference on Women in Higher Education, Queen's University Belfast, April 19th/20th .

OECD, (2006), Women in Scientific Careers: Understanding the Potential, OECD, Paris.

Öncü, A. (1979). Uzman Mesleklerde Türk Kadını. Türk Toplumunda Kadın, Sosyal Bilimler Derneği Yayını, Ankara.

ÖSYM (2010). 29-Nisan–2010 tarihinde <http://www.osym.gov.tr> web sitesinden indirilmiştir.

Özbilgin, M. ve Woodward, D. (2003). Banking and Gender: Sex Equality in the Financial Services Sector in Britain and Turkey. London : IB Tauris.

Özkanlı, Ö. (2007a), The Situation of Academic Women in Turkey, TED Education and Science Journal, 32.144, 59–70.

Özkanlı, Ö.(2007b), "Women in Senior Management in Turkish Higher Education, Meeting of Investigators Eight Country Study on Women in Senior Management in Higher Education", Universidades Portuguesas Centro de Investigacao de Politicas do Ensino Superior (CIPES), Porto, Portuguese.

Özkanlı Ö. ve White K. (2008). Leadership and strategic choices: female professors in Australia and Turkey, Journal of Higher Education Policy and Management, 30:1, 53–63.

Özkanlı, Ö. ve Korkmaz, A. (2000a), Kadın Akademisyenler. Ankara Üniversitesi Yayını, Ankara, No:586.

Özkanlı, Ö. ve Korkmaz, A. (2000b), Academic Women in Turkey: The Structure of Attitudes towards Role Conflict. The Global Awareness Society International Ninth Annual International Conference Proceedings Book. Bloomsburg University Publication. New York, USA, 26–28 Mayıs, 314–322.

Özkanlı, Ö. ve Korkmaz, A. (2000c), "Turkish Women in Academic Life: Attitude Measurement towards Gender Discrimination in Academic Promotion and Administration", Emerging Economies: Academy of Business Administrative Sciences 2000 International Conference Proceedings Book, St. Bonaventure University Publication, Prague, Czech Republic, 56.

ÖSYM (2008), "2007–2008 Academic Year Higher Education Statistics", Ankara, Turkey.

Rain, J., Lane, I.M. ve Steiner, D.D., (1991), A Current Look at the Job Satisfaction/Life Satisfaction Relationship: Review and Future Considerations, Human Relations, C. 44, 287-307.

Rees, T. (2005), "Keynote address to 4th European Conference on Gender Equality in Higher Education", Oxford.

Reskin, B.F. ve Roos, P.A. (1990), Job queues, gender queues: Explaining women's inroads into male

occupations, Temple University Press.

Ryan, M. ve Haslam, A. (2004), Obstacles beyond the glass ceiling: the glass cliff and the precariousness of Women's Leadership Positions. Presentation to ATN WEXDEV, Sydney.

Saunderson, W. (2002), Women, academia and identity: Constructions of equal opportunities in the 'new managerialism' – A case of lipstick on the gorilla? *Higher Education Quarterly*, 56:4, 376–406.

Schein, V. (2007), Women in management: reflections and projections, *Women in Management Review*, 22:1, 6–18.

Spuler, B. (1975), *Tanzimat ve Atatürk Döneminde Türk Eğitim Sistemleri ve Mukayeseleri*. Atatürk Devrimleri I. Milletlerarası Sempozyumu Bildirileri., İstanbul: Sermet Matbaası, 428-439.

Thanacoody, P. (2006), Career Progression among female academics: a comparative study of Australia and Mauritius, *Women in Management Review*, 21(7), 536–553.

Thomas, R. ve Davies, A. (2002), Gender and New Public Management: Reconstituting Academic Subjectivities. *Gender, Work and Organization*, 9: 4, 372- 397.

Van den Brink, M. ve Brouns, M. (2005), "Does Excellence have a Gender? A National Research on Recruitment and Selection Procedures for Professorships at Dutch Universities", paper presented to 4th European Conference on Gender Equality in Higher Education, Oxford.

Voydanoff, P., (1988), Work Role Characteristics, Family Structure Demands and Work/Family Conflict, *Journal of Marriage and the Family*, Cilt: 50, 749-761.

Wilson, K. (2005), Caught between difference and similarity: the case of women academics, *Women in Management Review*, 20:4, 234–248.

Woodward, D. (2007a), Work-life balancing strategies used by women managers in British "modern" universities, *Equal Opportunities International*, 26:1, 6–17.

YÖK (2010), 29-Nisan–2010 tarihinde <http://www.yok.gov.tr> web sitesinden indirilmiştir.