



<http://kefad.ahievran.edu.tr>

Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi

ISSN: 2147 - 1037

Opinions of Female Teachers Working in Private Schools About Queen Bee Syndrome

Pınar Mert

Article Information



CrossMark

DOI: 10.29299/kefad.929504

Received: 28.04.2021

Revised: 04.02.2022

Accepted: 31.03.2022

Keywords:

Queen Bee Syndrome,
Female Teachers,
Female Managers,
Career Barriers,
Qualitative Research

Abstract

The condition of women interfering negatively with each other's careers is called Queen Bee Syndrome. This study aims to examine the views of female teachers working in private schools about queen bee syndrome. This study surveyed 45 female teachers working in private schools in Istanbul about QBS. Due to the Covid-19 pandemic, the "convenience sampling" method was preferred. The phenomenology model, one of the qualitative research methods, was used—the data obtained from the research evaluated by content analysis. As a result of the data analysis, six sub-themes were clustered under four main themes. As a result of the research, female teachers found that female administrators were emotional; they have problematic business relationships, women understand women, and women are good leaders. They stated that it is easy to work with male managers, they are fair, they can take the initiative, and male managers behave like bosses. In addition, female teachers expressed that queen bees are obstructive, jealous, discriminatory, and ignoring. In addition. It has revealed that female teachers with QBS have negative experiences, and mainly attribute negative behaviors and characteristics to female school principals. Therefore, QBS situations that generally lead to the loss of both parties mustn't be experienced in educational institutions.

Özel Okullarda Çalışan Kadın Öğretmenlerin Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Görüşleri

Makale Bilgileri



CrossMark

DOI: 10.29299/kefad.929504

Yükleme: 28.04.2021

Düzelme: 04.02.2022

Kabul: 31.03.2022

Anahtar Kelimeler:

Kraliçe Arı Sendromu,
Kadın Öğretmenler,
Kadın Okul Müdürleri,
Kariyer Engelleri,
Nitel Araştırma

Öz

Kadınların birbirlerinin kariyerlerine engel olma durumu Kraliçe arı Sendromu (KAS) olarak adlandırılır. Bu araştırmanın amacı, özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin kraliçe arı sendromu ile ilgili görüşlerini incelemektir. Araştırmaya, İstanbul'da çeşitli özel okullarda görev yapan kadın öğretmenler katılmıştır. Araştırmada, Covid-19 pandemisi nedeniyle "uygun örnekleme" yöntemi uygulanmıştır ve ulaşılan 45 kadın öğretmenin KAS ile ilgili görüşleri ortaya konmuştur. Bu nedenle nitel araştırma yöntemlerinden, fenomenoloji modeli kullanılmıştır. Görüşmeler yaklaşık 45-50 dakika sürmüştür. Araştırmada elde edilen veriler, içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Veri analizi sonucunda, 4 ana tema altında toplam 6 alt tema kümelennmiştir. Araştırma sonucunda, kadın öğretmenler kadın yöneticilerin duygusal olduklarını; problemli iş ilişkileri kurduklarını, kadının kadını anladığını ve kadınların iyi liderler olduklarını; erkek yöneticilerle çalışmanın kolay olduğunu, onların adil olduklarını, inisiyatif alabildiklerini ve erkek yöneticilerin patron gibi davrandıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında, kadın öğretmenler, kraliçe arı sendromu engelleyicidir, kıskançtır, ayrımcıdır ve görmezden gelir şeklinde ifade etmişlerdir. KAS yaşayan kadın öğretmenlerin olumsuz tecrübelerle sahip olduğu, kadın öğretmenlerin kadın okul müdürlerine karşı ağırlıklı olarak olumsuz davranış ve özellikler atfettiği ortaya konulmuştur. Dolayısıyla iki tarafın da kaybetmesine yol açan KAS durumlarının eğitim kurumlarında yaşanmaması önemlidir.

Giriş

Kadınların çalışma hayatındaki konumu geçmişten günümüze kadar birçok açıdan tartışılmıştır. Kadınlar kariyer yaratma konusunda birçok mücadele vermişlerdir. Ancak bu mücadeleleri bazen bir örgüt politikası bazen toplumsal önyargılar nedeniyle; bazense hemcinsleri tarafından sekteye uğramıştır. Bazı örgütlerde kadın yöneticiler, kadın astlarına erkek astlarından daha düşmanca yaklaşırlar. Kadınların birbirlerine karşı gerçekleştirmiş olduğu bu durum Kraliçe Arı Sendromu (KAS) olarak anılır. Kadın astlarına karşı olumsuz tavır takınan kadın yöneticiler “kraliçe arılar’a benzetilirler. Bunun nedeni bir arı kolonisinde bütün gücü elinde bulundurarak diğer işçi arılar tarafından saygı gören bir kraliçe arı gibi davranmaları ve hemcinslerini dışlamalarıdır. Kadın yöneticiler, ataerkil çalışma ortamlarından ötürü buldukları konuma oldukça zor gelmekte ve bedeller ödemektedirler. Yönetici pozisyonuna geldiklerinde ise empati yaparak diğer kadın çalışanların koşullarını rahatlatmak yerine onlara sırt çevirmeyi ve bedel ödeten konumuna geçmeyi tercih ederler (Nieva ve Gutek, 1981, aktaran Baykal, 2018). Kadın patronlar erkek çalışanlar ile daha yakınken kadın çalışanlara daha ölçülü ve ayrımcı yaklaşırlar. Kadınların niteliklerini azımsar, erkek çalışanlardan daha yüksek beklenti içine girerler (Dobson ve Iredale, 2006; Gini, 2001). Dahası, kraliçe arı diğer kadınlarla bağ kurmaz, erkeklerle daha fazla ilgilenme ve ödüllendirme eğilimindedirler (Cherne, 2003). Bu araştırma, kadın çalışanların hemcins yöneticileri tarafından kariyer yolculuklarında engellenme, görmezden gelinme gibi tavırlarını kadın çalışan sayısının yüksek fakat kadın yönetici sayısının dikkat çekici şekilde düşük olduğu eğitim örgütlerinde incelemeyi amaçlamaktadır.

Kraliçe Arı Sendromu

Staines, Travis ve Jayaratne (1973) kraliçe arı sendromundan yönetici kadınların diğer kadınları terfi ettirme konusundaki isteksizliği olarak bahseder. Ellemers ve Barreto (2009) KAS içerisinde olan kadınların sadece kendi mevcut konumlarını korumak ve diğer kadınların o konuma ulaşmasına engel olmak için çabaladıklarını belirtmişlerdir. Kimi güçlü ve yönetici pozisyonundaki kadın çalışanlar hemcinslerine destek ve yardımcı olmaktadır. Ancak, çalışmalar ağırlıklı olarak-güç ve iktidar sahibi kadın yöneticilerin, kadın astlarına karşı destekleyici tavırlar sergilemek yerine engel olmayı tercih ettiklerini göstermiştir (Derks, Laar, Ellemers, ve Groot, 2011).

KAS yaşayan kadın yöneticiler başarılı bir rol model olmasına rağmen, mentor olmayı reddetmekte, bilgi ve deneyimleriyle hemcinslerine yardımcı olmak için kullanmak yerine örgütteki tek başarılı kadın olmayı tercih etmektedirler. Bu sebeple de diğer kadın çalışanların iş ilişkilerini bozup, kariyer ilerlemelerini engeller; sosyal ve ilişkisel saldırganlık davranışları gösterirler (Johnson ve Mathur- Helm, 2011).

Sendrom en çok kadınların baskın olduğu ortamlarda (Bune, 2008), fırsatlara erişimin sınırlı olduğu yerlerde yaygındır (Davidson ve Cooper, 1992). Özellikle erkekler tarafından yönetilen iş

yerlerinde kadınlar kendilerini hemcinsleriyle daha fazla karşılaştırmaktadırlar (Chesler, 2001 s. 338). Kadın yöneticilerin kadın astlarına sırtlarını çevirme, engelleyici davranışlar gösterme nedeni kadın yöneticilerin kendilerini ispat çabası, ortamdaki tek başarılı kadın olma dürtüsüdür. Erkek egemen çalışma topluluklarında oluşan rekabetçi havadan etkilenen kadın yöneticiler, kendilerinin en az erkek yöneticiler kadar sert ve dayanıklı olduklarını göstermek için kadın astlarına acımasız bir şekilde davranabilmektedirler (Gini, 2001). Özen (1998), bu durumu kadınların erilleşmesi, kadın-erkek benzeşmesi olarak tanımlamaktadır. Eril davranışlar göstermeye başlayan kadın yöneticiler, bu sayede üst basamaklara çıkabileceklerini, o basamaklarda tutunabileceklerine inanırlar. Eril liderlik modelini benimseyen kadın yöneticiler, örgüt içerisinde güç ve otorite sahibi olan erkek yöneticilere uyum sağlamak adına erkek yöneticiler gibi olmaya ve davranmaya çalışırlar. Dolayısı ile çalışma ortamında kadın çalışanlara geleneksel bakış açısıyla yaklaşan ve bu geleneklere göre davranan erkek yöneticilerle dikkat çekici şekilde benzer davranmaktadırlar (Kruse ve Prettyman, 2008).

Araştırmacılar bu durumu sosyal kimlik teorisi ile açıklamaktadırlar (Baykal, 2018; Bickford, 2011; Derks ve diğerleri., 2011; Tekyazman, 2019). Kadın yöneticiler tacizkar davranışlar neticesinde kadın çalışanları kendinden uzak tutar, psikolojik ya da fizyolojik bir yakınlık kurmaz ve böylelikle cinsiyet tahakkümünü desteklemiş olur (Derks, Van Laar, Ellemers, 2016). Bu durumu kendi cinsiyetlerine bir ihanet olarak gören Mavin (2006), bu tür sebeplerle kadın çalışanların kadın yöneticiler ile çalışmayı tercih etmediklerini de belirtmiştir. Ellemers, Van Den Heuvel, De Gilder, Maass, ve Bonvini (2004), KAS'ı yönetici olmayı başarmış kadınların, yetersiz görünen ve dışlanan diğer kadınlardan farklı olduklarını kanıtlamak için kadın çalışanlara düşmanca davranıp erkek egemen örgütlerdeki sosyal ağlara katılmaya çalışması sonucu ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Faniko, Ellemers, ve Derks (2016), KAS yaşayan kadın yöneticilerin bütün kadın astlarına karşı aynı tavır içerisinde olmadıklarını belirtmişlerdir. Genellikle zayıf ve tecrübesiz gördükleri, fazla evcimen buldukları ve başarılı olamayacaklarını düşündükleri kadın astlarına karşı çok daha acımasızlardır. Hatta onlardan kendilerini soyutlarlar. Ancak attığı adımları kendi attığı adımlara yakın bulan, başarılı olacağını hissettiği, geleneksel rollere sahip kadın astlarına karşı çok daha dostane davranabilmektedirler.

Araştırmanın Önemi

Araştırmalar, kadınların iş ortamında çok sayıda engelle yüz yüze olduğunu saptamıştır. Nergiz ve Yemen (2011), kadınların yaşadığı tüm bu engelleri derlemiştir. Bu engeller Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Kadınların yaşadıkları kariyer engelleri

Başlık	İçerik
Ataerkil toplum	Eş ve anne olma rolünün öncelikli olması belirlenmesi
Cinsiyet temelli ayrışma / ayrıştırma	Cinsiyetten ötürü toplumsal baskıya maruz kalması
Maddi imkânların öncelik olması	Gelirinin kendisine ve çevresine yeterli katkı sağlayamayacağını düşünmesi
Özgüven eksikliği	Kendini yetersiz görmesi
Yalnızlık duygusu	Başarılı ve zirvede olmasının kadını yalnızlaştıracağını düşünme (ailevi ve iş ortamında)
“Kraliçe Arı Sendromu”	Kadın yöneticilerin erkeksileşmesi
Cam tavan sendromu	Görülmeyen engeller tarafından kariyerinin sekteye uğraması
Mobbing	Kadının, çalışma hayatında psikolojik şiddete maruz kalınması ve vazgeçmesi
Geniş açı ile bakabilme	Kadının olayları geniş açıyla değerlendiremeyeceğinin düşünülmesi
Analitik bakış	Kadınların analitik bir bakış açısına sahip olmadığı düşüncesi
Stereotypes	Toplum tarafından uygulanan önyargılar

Bu engeller sıklıkla kadınların iş gücü katılımını, gelişimini ve yönetici pozisyonlara gelmelerini engellemektedir. Okullarda da öğretmenlerin yaşayacakları baskılar, kişilik algısına zarar veren durumlar, öğretmenlerin performanslarını olumsuz etkilemektedir (Şahin, 2013). Bunun yanı sıra kraliçe arı sendromunun da içerisinde olduğu eğitim sektöründe performansı olumsuz etkileyerek ve baskı kurarak kadınların yöneticisi olmasını engelleyen durumlar mevcuttur. Çünkü kadın çalışanların ağırlıkta olduğu Millî Eğitim Bakanlığında il milli eğitim müdürü, il milli eğitim müdür yardımcısı ve ilçe milli eğitim müdürü olarak görev yapan toplam 1299 yöneticinin 1274’ü erkektir (MEB, 2020). Dolayısıyla, bu yetersiz temsilin nedenleri birçok paradigmadan incelenmelidir. Mert ve Levent (2020) yaptıkları araştırmada özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlere göre yönetici olma motivasyonlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle bu araştırmada, kadın okul müdürlerinin kraliçe arı sendromu içerisine girebilecek davranışları özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin bakış açıları ile ortaya konmuştur. Çalışma, kadın yöneticilerin davranışlarını özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin gözünden ortaya koyarak detaylı bir bakış açısı getirmesi açısından önemlidir. Bu sayede, yönetici olma konusunda daha fazla motivasyona sahip özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin, KAS ya da daha farklı bir engele maruz kalma deneyimleri ile ilgili ayrıntılı bir analiz yapılması hedeflenmiştir.

Dolayısıyla bu çalışmanın amacı özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin kraliçe arı sendromu ile ilgili görüşlerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Özel okulda çalışan kadın öğretmenlere göre kadın ve erkek yönetici özellikleri nelerdir?
2. Özel okulda çalışan kadın öğretmenler kraliçe arı sendromu yaşayan yöneticileri nasıl görmektedirler.

3. Kraliçe arı sendromu nedeniyle yaşanan çatışma durumlarının sonuçları nelerdir?
4. Kadınların çoğunlukta olduğu bir okul yönetimi nasıl görünmektedir?

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma katılımcıların algı ve deneyimlerini derinlemesine incelemek için zengin veri toplama, katılımcıların bakış açılarını doğrudan öğrenme, anlama ve açıklamak amacıyla kullanılmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014). Bu araştırma özel okulda görev yapan kadın öğretmenlerin kadın okul müdürleri ile ilgili var olan düşüncelerini ortaya koyma amacı taşımasından ötürü fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine bilgi sahibi olmadığımız olaylar ve deneyimlere odaklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu İstanbul'da özel okullarda görev yapan öğretmenler arasından "uygun örnekleme" yöntemiyle belirlenen 45 kadın öğretmenden oluşmaktadır. Uygun örnekleme yöntemi, "zaman, para ve işgücü açısından var olan sınırlılıklar nedeniyle örneklemin kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir birimlerden seçilmesidir." (Büyüköztürk, 2012). Araştırmada Covid-19 pandemisi nedeniyle, araştırmacının sosyal çevresi aracılığıyla daha kolay erişebileceği katılımcılara ulaşılmıştır. Katılımcılara ait kişisel bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların demografik özellikleri

	Yaş	Okul kademesi	Hizmet yılı	Medeni durum
K1	34	Ortaöğretim	5	Evli
K2	32	Ortaöğretim	8	Bekar
K3	43	Ortaöğretim	15	Bekar
K4	29	Ortaokul	2	Evli
K5	32	İlkokul	4	Bekar
K6	35	Ortaokul	4	Evli
K7	30	Ortaokul	6	Evli
K8	31	Ortaokul	3	Bekar
K9	40	Lise	15	Evli
K10	38	Ortaöğretim	10	Bekar
K11	31	Ortaöğretim	5	Evli
K12	28	Lise	1	Bekar
K13	27	İlkokul	1	Bekar
K14	45	Ortaöğretim	8	Evli
K16	29	Ortaokul	6	Evli
K17	32	Ortaokul	10	Bekar
K18	27	Okulöncesi	2	Bekar
K19	26	Lise	3	Evli
K20	29	Okulöncesi	3	Evli
K21	39	Ortaokul	7	Bekar
K22	37	Lise	14	Evli
K23	27	Ortaöğretim	4	Evli
K24	27	Ortaöğretim	3	Evli
K25	29	Lise	2	Bekar
K26	32	Ortaokul	8	Evli
K27	27	Lise	5	Bekar
K28	31	Ortaöğretim	11	Evli
K29	36	Ortaöğretim	5	Evli
K30	32	Lise	5	Bekar
K31	28	Lise	4	Bekar
K32	33	Okulöncesi	10	Evli
K33	38	Lise	10	Bekar
K34	29	Ortaöğretim	2	Bekar
K35	25	Ortaöğretim	3	Evli
K36	30	Ortaokul	4	Bekar
K37	42	Lise	19	Evli
K38	26	Ortaöğretim	3	Bekar
K39	29	Ortaöğretim	4	Bekar
K40	39	Lise	16	Evli
K41	45	İlkokul	10	Evli
K42	44	İlkokul	17	Evli
K43	29	Okulöncesi	5	Bekar
K44	35	Okulöncesi	10	Evli
K45	33	Lise	7	Bekar

Verilerin Toplanması

Kadınların kariyer engelleri ve kraliçe arı sendromu ile ilgili alan yazın taranarak ve uzman görüşleri alınarak yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formunda hazırlanan soruların açık uçlu olmasına özen gösterilmiştir. Pandemi süreci sebebiyle yüz yüze

görüşme yapılamamış olup katılımcıların isteğine bağlı olarak ses kaydı alınmıştır. Ses kaydını kabul etmeyen katılımcılara ise görüşme formu üzerinden yazılı görüşme ve telefon görüşmeleri yapılmıştır. Bu görüşmeler yaklaşık 45-50 dakika sürmüştür. Araştırmada toplanan veriler yazılı nota geçirilmiştir. Yazılı notlar titizlikle incelenip sonrasında Word belgesine aktarılmıştır. Görüşmelerde katılımcılara kraliçe arı sendromuna ilişkin görüş ve deneyimlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan aşağıdaki dört açık uçlu soru sorulmuştur:

-Kadın ve Erkek Yöneticilerin Özelliklerini betimleyebilir misiniz?

-Kraliçe arı sendromu otorite pozisyonundaki kadının astları olan kadınlara daha eleştirel yaklaşması olarak tanımlanmaktadır. Çevrenizde bu tanıma uyan kadın yöneticilerinizin diğer özelliklerini betimleyebilir misiniz?

-Bir kraliçe arı ile çalıştığınızda, bu durumun olası sonuçlarından bahsedebilir misiniz?

-Aynı çalışma ortamında birden fazla kadın yönetici ile çalıştığınızda bu durumun olası sonuçlarından bahsedebilir misiniz?

Verilerin Çözümlemesi

Veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. İçerik analizinde benzer öğeler taşıyan veriler, okuyucunun anlayabileceği bir biçimde detaylı ve sistematik olarak incelenir (Leedy ve Ormrod, 2005) belirli kavramlar ve temalar altında bir araya getirilerek düzenlenir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada, öncelikle görüşmelerden elde edilen ham veriler tekraren okunmuş ve kodlar elde edilmiştir. Kodlardan temalara ulaşılmıştır. Her bir öğretmenin cevapları K1, K2, ... K39 şeklinde kodlanmıştır. Katılımcı görüşlerine dayanan temalara açıklık kazandırmak ve anlaşılabilirliğini kolaylaştırmak için katılımcı ifadelerine yer verilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Katılımcı teyidi: Nitel araştırmalarda inandırıcılık ve aktarılabirlik oldukça önemlidir (Erlandson, Harris, Skipper ve Allen, 1993). Bunu sağlamak adına, katılımcı teyidine başvurulmuştur. Katılımcı teyidinde, katılımcılardan toplanan veriler, araştırmacı tarafından organize edilerek, ilgili katılımcıya gönderilir ve verilerin test edilmesi sağlanır. Bu amaçla, görüşmelerin sonunda katılımcıların aktardıklarının kısa bir özeti yapılarak, katılımcılara gönderilmiş ve söylemlerinin doğruluğuna ilişkin teyit alınmıştır.

Zaman çeşitlemesi: Araştırma sürecinde içerik analizinin geçerliğini sağlayabilmek için içerik analizi farklı bir zamanda yeniden yapılarak zaman çeşitlemesi sağlanır (Cohen, Manion ve Morrison, 2007, s. 113). Bu araştırmada da, gerçekleştirilen analiz, belli bir süre sonra yeniden değerlendirilmiş ve veri seti yeniden düzenlenmiştir. Akabinde, araştırma uzman incelemesine sevk edilmiştir.

Uzman incelemesi: Uzman incelemesinde, araştırmaya dahil olmayan bir alan uzmanından destek istenir. İlgili uzman verilerin bir bölümü ya da tamamı ile ilgili değerlendirmelerde bulunur ve bu sayede araştırmaya farklı bakış açılardan bakılması sağlanır (Lincoln ve Guba, aktaran Arastaman, Öztürk Fidan ve Fidan, 2018). Bu amaçla araştırmaya, alanında yetkin doğent doktor davet edilmiş temalar ve kodlamalar gözden geçirilmiş, yeniden organize edilmiştir.

Çalışma grubu çeşitilmesi: Araştırmada çalışma grubu tarafından toplanan verinin geçerliğini sağlamak amacıyla çalışma grubu çeşitilmesine gidilmiştir (Gray, Williamson, Karp ve Dalphin, 2007). Yıldırım ve şimşek (2011) çalışma grubu çeşitilmesini çalışmaya dâhil olan katılımcılardan edinilen verilerin benzer özellikler gösteren diğer katılımcılar tarafından da teyit edilmesi olarak belirtmiştir. Bu amaçla araştırmada çalışma grubu belirlenirken farklı özel okullarda çalışan kadın öğretmenlere ulaşılarak çeşitilme sağlanmıştır.

Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirini gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri:

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı = İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi= 27/03/2020

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası=2020/03

Bulgular

Veri analizi sonucunda, 4 ana tema altında toplam 6 alt tema kümelendi. Yöneticilerin özellikleri ana teması altında kadın yöneticilerin özellikleri ve erkek yöneticilerin özellikleri alt teması, kraliçe arı özellikleri ana teması altında yıkıcı özellikler alt teması, kraliçe arı ile çatışma sonuçları ana teması altında karşılıklı kaybetme alt teması ve kadın ağırlıklı yönetim özellikleri teması altında, engelleyici ortam ve destekleyici ortam alt temaları bulunmaktadır.

Yöneticilerin özellikleri: Yöneticilerin özellikleri teması altında, 2 alt tema bulunmaktadır. Bunlar kadın yönetici özellikleri ve erkek yönetici özellikleridir. Ayrıca 7 kod yer almaktadır. Bunlar, kadın yöneticiler egolu olurlar, kadın yöneticiler duygusal davranırlar, kadın yöneticiler problemlerle iş ilişkileri kurarlar, kadın kadını anlar, kadın yöneticiler iyi liderlerdir, erkek yöneticilerle çalışmak kolaydır, erkek yöneticiler adildir, erkek yöneticiler inisiyatif alır şeklindeydir. Yöneticilerin özellikleri teması ile ilgili veriler Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Yöneticilerin özellikleri teması ile ilgili alt temalar ve kodlar

Ana Tema	Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar
Yöneticilerin Özellikleri	Kadın yöneticilerin özellikleri	Kadın yöneticiler egolu olurlar	K5, K6, K7, K11, K12, K14, K19, K20, K32, K22, K24, K26, K27, K30, K39, K43
		Kadın yöneticiler duygusal davranırlar	K2, K4, K8, K9, K10, K13, K17, K28, K29, K33, K34, K36, K38, K40, K41
		Kadın yöneticiler problemlı iş ilişkileri kurarlar	K18, K23, K25, K31, K35, K37, K42, K44, K45
	Erkek yöneticilerin özellikleri	Kadın yöneticiler iyi liderlerdir	K1, K3, K15, K16, K19, K21, K24, K27
		Erkek yöneticilerle çalışmak kolaydır	K2, K4, K8, K9, K10, K13, K15, K16, K18, K20, K22, K23, K24, K25, K32, K35, K37, K43, K44
		Erkek yöneticiler adildir	K1, K3, K5, K6, K7, K11, K14, K17, K19, K28, K33, K36, K38, K40, K41
	Erkek yöneticiler inisiyatif alır	K12, K21, K26, K27, K29, K30, K31, K34, K39, K42, K45	

Kodlar, frekans düzeyine göre sıralanmıştır. Katılımcıların üzerinde durduğu bir nokta, kadın yöneticilerin egolu olmasıdır. Az sayıda katılımcı ise, kadın yöneticilerin iyi liderler olduğundan bahsetmiştir. Dolayısı ile kadın yöneticilere atfedilen özellikler ağırlıklı olarak olumsuz nitelikler barındırmaktadır. Bazı katılımcı cevapları aşağıda belirtilmiştir.

K.32: "Kadınlar daha kaprisli, egolu ve hırslı oluyor. Kıskançlık ve ego devreye girdiğinde çalışmak eziyet haline dönüşmektedir."

K.33: "Kadınların yöneticilik noktasında mahir olmadıklarını, duygularıyla hareket ettiklerini, adalet, hak-hukuk, anlayış konusunda iyi olmadıklarını gördüm."

K.36: "Erkeklerin yönetici olmasından yanayım. Kadınlar duygusal yönden değerlendirmede buldukları için tarafsız bir gözlemde bulunamıyorlar."

K.31: "En az bir kadın yönetici olmalı. Kadınsal durumları daha iyi anlayabileceklerini ve liderlik etme konusunda daha başarılı olduklarını düşünüyorum."

Erkek yöneticiler ile ilgili en sık vurgulanan konu, onlarla çalışmanın kolay olduğu yönündedir. Bazı katılımcı cevapları aşağıda belirtilmiştir.

K.13: "Erkek yöneticilerle çalışmak daha kolay çünkü kadın yöneticiler çok detaycı. Her detayla ilgili yorum yapmaları ve her konu hakkında bilgi sahibi olmaları, çalışanın işine karışmaları çok rahatsız edici. Erkek yöneticiler gereksiz detaylara karışmıyor."

K.19: "Erkek yöneticiyle çalışmak daha kolaydır. Kadın idareciler daha duygusal ve taraf tutmaya meyillidir. Hoşlanmadığı hemcinslerine karşı hoşgörülü davranmayabiliyorlar."

K.17: "Evet, önemli. Erkek idareciler inisiyatif alabilirken kadın yöneticiler kurallar dışına pek çıkmamaktadırlar."

Kraliçe arı özellikleri: Kraliçe arı özellikleri ana teması altında, yıkıcı özellikler teması ve dört kod bulunmaktadır. Bunlar; engelleyicidir, kıskançtır, ayrımcıdır ve görmezden gelir şeklinde sıralanmıştır. Tablo 4'de veriler gösterilmiştir. Kodlar en sıklıkla bahsedilme düzeyine göre sıralanmıştır. Katılımcıların kraliçe arının engelleyici olduğunu vurgulamış, kıskanç ve ayrımcı olduğunu vurgulamıştır.

Tablo 4. Kraliçe arı özellikleri ana teması ile ilgili alt tema ve kodlar

Ana tema	Alt tema	Kodlar	Katılımcılar
Kraliçe arı özellikleri	Yıkıcı özellikler	Engelleyicidir	K1, K3, K4, K6, K7, K11, K17, K31, K33, K36, K28, K38, K40, K41, K45
		Kıskançtır	K2, K8, K9, K16, K19, K24, K27, K29, K30, K35, K39, K42, K43
		Ayrımcıdır	K12, K14, K20, K21, K22, K24, K32, K34, K37, K44
		Görmezden gelir	K5, K10, K13, K15, K18, K23, K25

Katılımcılara göre kraliçe arı onlar görmezden gelmektedir. Bazı katılımcı cevapları aşağıda belirtilmiştir.

K.4: "Evet yaşadım. Müdür yardımcım başarılı olduğum olayları hep gölgelemeye çalışıyor. Göz önünde olmamı engelliyor. Kötü ne yaşadılarsa onu yaşatmaya yemin etmiş gibiler. Ezile ezile bir yerlere gelmişler ve şimdi onlara yapılan her neyse altlarına yapmaktan gocunmuyorlar."

K.35: "Kıskançlık, ezmeye çalışma, açık arama ve bu açığı kullanma durumlarını yaşadım."

K.26: "Kadın yöneticilerin kadınlara ayrı bir baskısı var. Egosunu tatmin etmeye çalışması, baskı kurması, takıntılı tavırları kurumdan soğumamam ve en sonunda oradan ayrılmama sebep olmuştur."

K.15: "Evet, yaşadım. Sizden hoşlanmıyorsa onu basitleştirebiliyor ve tebrik etmek çok ağırlarına gidiyor. Üstünkörü tebrik eder."

Kraliçe arı ile çatışma sonuçları: Kraliçe arı ile çatışma sonuçları ana teması altında karşılıklı kaybetme teması yer almaktadır. Kodlar motivasyonda düşüş, yöneticiyi yetersiz görme ve özgüveni kaybetmedir. Tablo 5'te veriler gösterilmiştir.

Tablo 5. Kraliçe arı ile çatışma sonuçları ana teması ile ilgili alt tema ve kodlar

Ana tema	Alt tema	Kodlar	Katılımcılar
Kraliçe arı ile çatışma sonuçları	Karşılıklı kaybetme	Motivasyonda düşüş	K1, K3, K8, K13, K17, K18, K20, K22, K23, K25, K26, K28, K30, K31, K33, K36, K37, K38, K40, K42, K43
		Yöneticiyi yetersiz görme	K2, K6, K9, K10, K12, K15, K16, K19, K21, K24, K27, K29, K34, K35, K44
		Özgüveni kaybetme	K4, K5, K7, K11, K14, K32, K39, K41, K45

Kodlar, frekans düzeyine göre sıralanmıştır. Katılımcılar çatışma sonucunda motivasyonlarının düştüğünü, çatışmaya giren kadın yöneticiyi yetersiz gördüklerini ve yine iş ile ilgili özgüvenlerini kaybettiklerini belirtmişlerdir. Bazı katılımcı cevapları aşağıda belirtilmiştir.

K.25: "Evet, karşılaştım. Stresiyle nasıl başa çıkabileceğini bilmediği için kapana kısılmış bir kedi misali nereye tırmıklayacağını bilemezdi. Motivasyonum çok düşerdi ve soru sormamaya çalışırdım. Bir gün bana gülümsediği için dans ettiğimi hatırlıyorum."

K.6: "Genellikle profesyonel olmadıklarını saklamak, bilgi eksikliğini gizlemek ya da aşağılık kompleksi tarzı bir duygu durumunda oldukları için o şekilde davranıyorlar. Profesyonellikten uzak duruyor."

K.39: "Evet. Bencil bir tavır takındığı için kötü hissettim. Destekleyici bir tavır beklerdim. Yetersiz hissettim."

Kadın ağırlıklı yönetim özellikleri: Kadın ağırlıklı yönetim ana teması altında destekleyici ortam ve engelleyici ortam temaları ve düzenli ortam, gergin ortam, iletişimi kuvvetli ortam kodları bulunmaktadır. Tablo 6’de veriler gösterilmiştir.

Tablo 6. *Kadın ağırlıklı yönetim özellikleri ana teması ile ilgili alt temalar ve kodlar*

Ana tema	Alt tema	Kodlar	Katılımcılar
Kadın ağırlıklı yönetim özellikleri	Destekleyici ortam	Düzenli ortam	K7, K11, K12, K13, K17, K18, K20, K22, K25, K30, K31, K33, K34, K35, K36, K37, K38, K44, K45
		İletişimi kuvvetli ortam	K1, K3, K15, K16, K19, K21, K24, K27
	Engelleyici ortam	Gergin ortam	K2, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K14, K26, K28, K29, K32, K39, K40, K41, K42, K43

Kodlar, frekans düzeyine göre sıralanmıştır. Katılımcılar kadın ağırlıklı bir yönetimin düzenli ve gergin olabileceğini vurgulamışlardır. Düzenli olması olumlu, gergin olması olumsuz bir nitelik taşımaktadır. Öte yandan olumlu bir özellikten bahsederken dahil, katılımcılar kadın yönetici ağırlıklı bir yönetimin olumsuz taraflarına mutlaka değinmişlerdir. Bazı katılımcı cevapları aşağıda belirtilmiştir.

K.38: “Kesinlikle düzenli olur ancak çalışanları açısından sıkıntılı bir durum.”

K.18: “Profesyonel ve birbirleri ile iletişimi kuvvetli fakat birbirlerini çekemezler.”

K.3: “Bir yöneticinin diğerinin kuyusunu kazmaya çalışması ya da takımında daha fazla rol almaya çalışarak kaos ortamına sebep olmasına neden olabilir.”

Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın sonucunda, kadın ve erkek yöneticilerin özellikleri, kraliçe arı özellikleri, kadın yöneticiyle çatışma durumu sonuçları ve kadın ağırlıklı yönetim özellikleri olmak üzere dört temaya ulaşılmıştır.

Araştırmada, kadın öğretmenler kadın yöneticilerin duygusal olduklarını; problemleri iş ilişkileri kurduklarını, kadının kadını anladığını ve kadınların iyi liderler olduklarını; erkek yöneticilerle çalışmanın kolay olduğunu, onların adil olduklarını, inisiyatif alabildiklerini ve erkek yöneticilerin patron gibi davrandıklarını belirtmişlerdir. Literatürde, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik özelliklerinin farklı olmadığını belirten araştırmaların (Dobbins ve Platz, 1986) olduğu gibi, kadın ve erkek yöneticilerin özelliklerinin birbirinden farklılaştığını ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Park, 1996; Rosener 2006; Sakallı, 2001). Evetts (2000), kadın yöneticilerin kararsız ve duygusal davrandıklarını ifade etmiştir. Ortaya konan ifadeler bu çalışmanın sonuçları ile benzerdir. Bu araştırmada, kadın öğretmenler kadın okul müdürlerine ağırlıklı olarak olumsuz davranış ve özellikler atfetmiştir. Bickford (2011), kadın çalışanların kafasındaki kötü kadın yönetici imajının erkek egemen iş yaşantısında hâkim olan görüşten etkilendiğini belirtmiştir. Sürekli kadınların işlerinde duygusal davrandıklarının belirtilmesi, bu görüşlerin kalıplaşmış birer ön yargı olabileceğini de akla getirmektedir. Çünkü işlerinde duygusal davrandıkları için yetersiz olma durumu sadece yöneticilik söz konusu olduğunda mı ortaya çıkmaktadır? Benzer şekilde, Burke ve Collins (2001) ve

Eagly ve Johannesen-Schmidt (2001) kadın ya da erkek yöneticilere ait bu kalıplamış özelliklerin, toplumsal önyargılardan kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Öte yandan insanı merkeze koyan liderlik stilleri günümüzde ön plana çıkarken, duygusal davranmanın yetersiz yönetici olma ile özleşmesi de bir çelişki olarak görülebilir.

Kadın öğretmenler, kraliçe arıları engelleyicidir, kıskançtır, ayrımcıdır ve görmezden gelir şeklinde ifade etmişlerdir. Özçelik (2008) kadın yöneticilerin yoğun çalışma şartlarının üstesinden gelemediklerinde astlarına karşı daha acımasız davranabileceğine işaret etmiştir. Ancak burada altı çizilmesi gereken nokta bu davranışların hemcinsleri tarafından daha yoğun hissedilmesidir. Mavin (2006), kadınların kendi arasında ast-üst ilişkisi kurmakta zorlanmasının nedenini, kadınların birliktelik içerisinde hareket etmelerini engelleyecek kıskançlık gibi duyguların ortaya çıkmasına bağlamıştır. Bu araştırmada da kadın öğretmenler kraliçe arı sendromuna sahip kadın yöneticilerin engelleyici davrandıklarının üzerinde durmuşlardır.

Kadın öğretmenler, KAS sonucunda motivasyonları düşmekte, yöneticilerini yetersiz görmeye başlamakta ve özgüvenlerini kaybetmektedirler. Yöneticilerini yetersiz görmeye başlamaları önemli bir bulgudur. Otorite ve kontrol sağlamak, performansı artırmak gibi nedenlerle KAS yaşayan yöneticiler, aksine çalışanlar tarafından yetersiz olarak algılanmaları ve çalışanlarında özgüven ve motivasyon kaybına neden olduklarından performanslarının olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla, KAS için iki tarafın da kaybettiği faydasız bir çekişme olduğu yorumunu yapmak mantıksız değildir.

Bu araştırmada, kadın öğretmenler kadın ağırlıklı bir yönetimden düzenli, gergin ve iletişimi kuvvetli olarak bahsetmişlerdir. Bickford (2011) kadınların çoğunun iş ortamında daha az sorun yaşayacaklarını düşündüklerinden ötürü erkek yöneticilerle çalışmayı tercih ettiklerini belirtmiştir. Sertkaya, Onay ve Ekmekçi (2013) ise, spor örgütlerinde kadın çalışanların hemcinsleri ile çalışmayı daha çok tercih ettiklerini belirtmiştir. Ancak, bu araştırmanın ve diğer araştırmaların sonucu ağırlıklı olarak erkek yöneticilerle çalışmayı tercih eden kadın çalışanlardan bahsetmektedir. Öte yandan bu düşüncenin yıllar içerisinde değişebileceği gerçeği de göz ardı edilmemelidir. Ayrıca Hurst, Leberman, ve Edwards (2018), çalışanların kadın yöneticilerden erkek yöneticilere nazaran daha fazla anlayış beklediğini, beklentilerinin profesyonel hayatta karşılık bulmadığında kadın yöneticilere karşı daha fazla olumsuz tepki ve çatışma geliştirdiklerini ortaya koymuşlardır. Bu beklenti, kadınların duygusal davranmaktan vazgeçip profesyonel olmasını isteme beklentisi ile de çelişmektedir. Hem duygusal davranmayıp hem de erkek yöneticilere nazaran daha fazla anlayış ve empati göstermenin gerçekleşmesi zor olabilir. Dolayısıyla, bu anlamda çalışanların kadın yöneticilerden beklentilerinin de henüz olgunlaşmadığını söylemek mümkündür.

Sonuç olarak; günümüzün en önemli problemlerinden biri güç dengelerinin sağlıklı kurulamadığı örgütlerde yaşanan huzursuzluktur. Uzun yıllar boyunca geride kalan kadın emeğinin

ücretli iş gücüne katılması ve sonrasında yönetim pozisyonlarında yer alması ile kadın yöneticiler kendilerini ispatlamak için oldukça yoğun çaba sarf etmek durumunda kalmışlardır. Bu durum kadınları hemcinsleriyle üstü kapalı bir rekabet ortamına sürüklemektedir. Çalışma yaşamında sayıları az olmasına rağmen kadın yöneticiler çok önemli yerlere gelmişlerdir ve aralarında iş birliği olması halinde çok daha önemli işler gerçekleştirmeleri mümkün olabilir. Kadınların yönetsel anlamda birbirlerini desteklemeleri ve başarılı olmaları sonucunda kadınlara karşı olan ön yargıların da yıkılması beklenmektedir. Dolayısıyla kadın yöneticilerin iki tarafın da kaybetmesine yol açan KAS durumundan bütün sektörlerde olduğu gibi eğitim sektöründe de kaçınması gereklidir. Kadın okul müdürlerinin kadın öğretmenleri desteklediği, onları engellemek yerine, mentorluk yaptığı okul ortamlarının oluşturulmasını sağlamak kadın okul müdürlerine karşı oluşturulmuş ön yargıları kıracağı gibi, kadın öğretmenlerin kendilerine bir kariyer oluşturmada önemli bir destek de olacaktır.

Öneriler

Bu araştırma, ağırlıklı olarak kadın yöneticilerin özel okullarda görev yaptığı gözlemi ve bu okullarda çalışan kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerini nasıl gördüğü ile ilgili bir merak üzerine ortaya çıkmış ve son tahlilde kraliçe arı sendromu yaşayan kadın yöneticiler üzerine odaklanarak devam etmiştir. Araştırmanın sınırlılığı, sadece özel okulda çalışan kadın öğretmenlerin paradigmasına yoğunlaşmasıdır. Dolayısı ile, gelecek araştırmalar kadın yöneticilerin kraliçe arı sendromu yaşama durumlarını devlet okulunda çalışan öğretmenleri de dahil ederek araştırır ise, iki grubun algıları ile ilgili bir kıyas gerçekleştirebilir. Bu sayede, çalışılan kurum tipinin KAS üzerindeki etkileri de ortaya konabilir.



ENGLISH VERSION

Introduction

The position of women in the workforce has been debated in many ways in the past and present. Women have gone through many struggles to make a career. However, these struggles are sometimes due to an organizational policy and social prejudices; sometimes, his fellows interrupt him. In some organizations, female managers are more hostile to female subordinates than male subordinates. Women's situation against each other is called Queen Bee Syndrome (QBS). Female managers who have a negative attitude towards their female subordinates are compared to "queen bees." This is because they have all the power in a bee colony, acting like a queen bees respected by other worker bees and excluding their fellows. Because of their patriarchal working environment, women managers find it very difficult to find their position, paying the price. When they get into a managerial position, they prefer to turn away rather than empathize with other female employees and mitigate their conditions (Nieva and Gutek, 1981, as cited in Baykal, 2018). While female bosses are closer to male employees, they approach female employees more restrained and discriminatory manner. They underestimate women's qualifications and have higher expectations than male employees (Dobson and Iredale, 2006; Gini, 2001).

Moreover, the queen bee does not bond with other females; they tend to pay more attention to and reward males (Cherne, 2003). Still, the number of female managers is remarkably low. This research aims to examine the attitudes of female employees, such as being blocked and ignored by their fellow managers in their career journeys in educational organizations where the number of female employees is high.

Queen Bee Syndrome

Staines, Travis, and Jayaratne (1973) refer to queen bee syndrome as the reluctance of executive women to promote other women. Ellemers and Barreto (2009) stated that women in QBS only try to protect their current position and prevent other women from reaching that position. Some powerful female executive employees support and help their fellows. However, studies have shown that predominantly-powerful female managers prefer to hinder their female subordinates rather than display supportive attitudes (Derkss, Laar, Ellemers, and Groot, 2011).

Although female managers with QBS are successful role models, they refuse to be mentors. They prefer to be the only successful woman in the organization instead of using their knowledge and experience to help their fellows. For this reason, it disrupts the work relations of other female employees and prevents their career advancement; they show social and relational aggression behaviors (Johnson and Mathur- Helm, 2011).

The syndrome is most common in female-dominated environments (Bune, 2008), where access to opportunities is limited (Davidson and Cooper, 1992). Especially in workplaces run by men, women compare themselves more with their fellows (Chesler, 2001, p. 338). Female managers turn their backs on their female subordinates and show obstructive behaviors because of the effort of female managers to prove themselves and the urge to be the only successful woman in the environment. Influenced by the competitive atmosphere in male-dominated work communities, female managers may treat their female subordinates ruthlessly to show that they are at least as tough and resilient as male managers (Gini, 2001). Özen (1998) defines this situation as the masculinization of women and the resemblance between men and women. Women managers, who have started to show masculine behaviors, believe that they can rise to the upper steps and hold on to those steps. Adopting the masculine leadership model, female managers try to be and behave like male managers to adapt to male managers who have power and authority in the organization. Therefore, they behave remarkably like male managers who view female employees from a traditional perspective and act according to those traditions in the work environment (Kruse and Prettyman, 2008). Researchers explain this situation with social identity theory (Baykal, 2018; Bickford, 2011; Derks et al., 2011; Tekyazman, 2019). As a result of abusive behaviors, female managers keep female employees away from themselves, do not establish a psychological or physiological intimacy, and thus support gender domination (Derkss, Van Laar, Ellemers, 2016). Considering this situation as a betrayal of their gender, Mavin (2006) also stated that female employees do not prefer to work with female managers for such reasons. Ellemers, Van Den Heuvel, De Gilder, Maass, and Bonvini (2004) stated that QBS emerged due to women trying to join social networks in male-dominated organizations by being hostile to female employees to prove that they are different from other women who seem inadequate and excluded.

Faniko, Ellemers, and Derkss (2016) stated that female managers with QBS do not have the same attitude towards all female subordinates. They are generally much crueller to their female partners, whom they consider weak and inexperienced, whom they consider too homely, and whom they believe will not succeed. They even isolate themselves from them. However, they can be much more friendly towards their female subordinates who find the steps they take close to their steps and feel that they will be successful and have traditional roles.

Importance of Research

Studies have found that women face many obstacles in the workplace. Nergiz and Yemen (2011) compiled all these barriers that women experience. These barriers have shown in Table 1.

Table 1. *Career barriers experienced by women*

Title	Contents
Patriarchal society	Determining that the role of being a wife and mother .
Gender-based segregation	Exposure to social pressure due to gender
Financial means	Thinking that her income is not enough to her and her surroundings.
Low self-esteem	Feeling inadequate
Feeling of loneliness	Thinking that being successful and at the top will make the woman lonely (in the family and business environment)
“Queen Bee Syndrome”	masculinization of female managers
Glass ceiling syndrome	Career interrupted by invisible obstacles
Mobbing	Exposure of women to psychological violence in working life and giving up
Wide viewing angle	Thinking that women cannot evaluate events from a broad perspective
Analytical view	The notion that women do not have an analytical point of view
Stereotypes	Prejudices practiced by society

These barriers often hinder women's workforce participation, development, and promotion to managerial positions. The pressures that teachers will experience in schools and situations that damage the perception of personality negatively affect teachers' performance (Sahin, 2013). In addition, some conditions prevent women from being managers by negatively impacting performance and putting pressure on the education sector, including the queen bee syndrome. Because 1274 of 1299 administrators who work as provincial national education director, provincial national education deputy director, and district national education director in the Ministry of National Education, where female employees are dominant, are male (MoNE, 2020). Thus, the reasons for this underrepresentation among many paradigms need to be explored. Mert and Levent (2020) found that female teachers working in private schools have higher motivation to be administrators than female teachers working in public schools.

For this reason, in this study, the behaviors of female school principals that may fall into queen bee syndrome were revealed from the perspectives of female teachers working in private schools. The study is important to gain a detailed insight into the behavior of female administrators from the perspective of teachers working in private schools. In this way, a detailed analysis of the experiences of female teachers working in private schools who are more motivated to become administrators will be conducted with QBS or other disability.

Therefore, the aim of this study is to investigate the opinions of female teachers working in private schools about queen bee syndrome. To this end, answers to the following questions were sought:

1. What are the characteristics of male and female administrators according to female teachers working in private schools?
2. How do female teachers in private schools see managers with queen bee syndrome?
3. What are the consequences of conflict situations due to queen bee syndrome?
4. What does a female-dominated school administration look like?

Method

Research Pattern

The qualitative research method was used in this study. Qualitative research is used to collect rich data to examine the perceptions and experiences of the participants in-depth and to learn directly, understand, and explain the perspectives of the participants (Büyükoztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Paradeniz, and Demirel, 2014). Phenomenological design was used in this study to reveal the existing thoughts of female teachers working in private schools about female school principals. Phenomenological design focuses on events and experiences that we are aware of but do not have in-depth knowledge about (Yıldırım and Simsek, 2011).

Working group

The study group consists of 45 female teachers identified by the "convenient sampling" method among teachers working in private schools in Istanbul. In the convenient sampling method the researcher "selects the sample from easily accessible and applicable units due to time, money and labor limitations" (Buyukozturk, 2012). Due to the Covid-19 pandemic, participants were reached in the research, which the researcher can get more easily through his social environment. The personal information of the participants is given in Table 2.

Table 2. Demographic of participants

	Age	School Level	Seniority	Marital Status
P1	34	Secondary education	5	Married
P2	32	Secondary education	8	Single
P3	43	Secondary education	15	Single
P4	29	Secondary education	2	Married
P5	32	Primary school	4	Single
P6	35	Secondary education	4	Married
P7	30	Secondary education	6	Married
P8	31	Secondary education	3	Single
P9	40	High-school	15	Married
P10	38	Secondary education	10	Single
P11	31	Secondary education	5	Married
P12	28	High-school	1	Single
P13	27	Primary school	1	Single
P14	45	Secondary education	8	Married
P16	29	Secondary education	6	Married
P17	32	Secondary education	10	Single
P18	27	Pre-school	2	Single
P19	26	High-school	3	Married
P20	29	Pre-school	3	Married
P21	39	Secondary education	7	Single
P22	37	High-school	14	Married
P23	27	Secondary education	4	Married
P24	27	Secondary education	3	Married
P25	29	High-school	2	Single
P26	32	Secondary education	8	Married
P27	27	High-school	5	Single
P28	31	Secondary education	11	Married
P29	36	Secondary education	5	Married
P30	32	High-school	5	Single
P31	28	High-school	4	Single
P32	33	Pre-school	10	Married
P33	38	High-school	10	Single
P34	29	Secondary education	2	Single
P35	25	Secondary education	3	Married
P36	30	Secondary education	4	Single
P37	42	High-school	19	Married
P38	26	Secondary education	3	Single
P39	29	Secondary education	4	Single
P40	39	High-school	16	Married
P41	45	Primary school	10	Married
P42	44	Primary school	17	Married
P43	29	Pre-school	5	Single
P44	35	Pre-school	10	Married
P45	33	High-school	7	Single

Data Collection

A semi-structured interview form was developed by reviewing the literature on women's career barriers and queen bee syndrome and taking expert opinions. Care was taken to ensure that the questions prepared in the interview form were open-ended. Due to the pandemic process, face-to-face

interviews could not be conducted, and audio recordings were made as requested by participants. Written and telephone interviews were conducted via the interview form with participants who did not accept the audio recording. These interviews lasted approximately 45-50 minutes. The data collected during the research were recorded in written notes. Written notes were meticulously examined and then transferred to a Word document. During the interviews, participants were asked the following four open-ended questions to elicit their views and experiences regarding queen bee syndrome:

-Can you describe the Characteristics of Female and Male Managers?

-Queen bee syndrome is defined as a woman in a leadership position who is more critical of her subordinates. Can you describe other characteristics of female leaders in your environment who fit this description?

-When you work with a queen bee, can you talk about the possible consequences of this situation?

-Can you talk about the possible results of this situation when you work with more than one female manager in the same working environment?

Data Analysis

The data were evaluated by content analysis. In content analysis, data with similar elements are examined in detail and systematically in a way that the reader can understand (Leedy and Ormrod, 2005), organized and interpreted under certain concepts and themes (Yıldırım and Şimşek, 2011). In the research, the raw data obtained from the interviews were reread, and the codes were obtained. The themes were obtained from the participants' opinions based on their answers to the questions. The responses of each teacher were coded as P1, P2, ... P39. Participant statements are included to clarify and facilitate understanding of the themes based on participant views.

Validity and Reliability

Participant confirmation: Credibility and transferability are significant in qualitative research (Erlandson, Harris, Skipper, and Allen, 1993). To ensure this, a participant confirmation was carried out. Participant confirmation involves the researcher organizing the data collected from the participants, sending it to each participant, and verifying the data. For this purpose, a summary of the statements was sent to the participants at the end of the interviews and the accuracy of the statements was confirmed.

Time variation: To ensure the validity of the content analysis in the research process, the content analysis is repeated at a different time to provide time variation (Cohen, Manion, and Morrison, 2007, p. 113). In this study, the analysis performed was reevaluated after a period of time and the data set was reorganized. Subsequently, the study was forwarded for expert review.

Expert review: Expert review involves an expert who is not involved in the research. The expert in question evaluates some or all of the data, thus allowing the research to be viewed from different perspectives (Lincoln and Guba, cited by Arastaman, Öztürk Fidan and Fidan, 2018). For this purpose, a competent associate professor was invited to the research, and themes and codings were reviewed and reorganized.

Study group variation: In the study, study group variation was used to ensure the validity of the data collected by the study group (Gray, Williamson, Parp, and Dalphin, 2007). Yıldırım and Şimşek (2011) stated that the study group diversification is the confirmation of the data obtained from the participants included in the study by other participants with similar characteristics. For this purpose, while determining the study group in the research, female teachers working in different private schools were reached, and diversity was ensured.

Ethical Permissions of Research

In this study, all rules specified in the Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive were followed. None of the actions listed under the heading "Actions Contrary to Scientific Research and Publication Ethics," the second part of the directive, were not performed.

Ethics committee approval information:

Name of the committee that made the ethical evaluation = Ethics Committee of Istanbul Sabahattin Zaim University

Date of the decision on the ethical evaluation = 27/03/2020

Issue number of the ethical evaluation document = 2020/03

Results

As a result of the data analysis, six sub-themes were clustered under four main themes. Under the central theme of characteristics of managers, characteristics of female managers and characteristics of male managers, sub-theme of destructive features under the main theme of queen bee characteristics, sub-theme of mutual loss under the main theme of conflict results with a queen bee, and under the theme of female-dominated management characteristics, obstructive environment, and supportive environment sub-themes.

Managers' features: There are two sub-themes under the manager's features theme. These are female managerial traits and male managerial traits. There are also seven codes. Female managers are selfish; female managers behave emotionally, female managers build problematic business relationships, women understand women, female managers are good leaders, it is easy to work with male

managers, male managers are fair, and male managers take advantage of the initiative. Data related to the theme of characteristics of administrators are presented in Table 3.

Table 3: *Sub-themes and codes related to the theme of "Characteristics of Managers."*

Main theme	Sub-themelar	Codes	Participants
<i>Characteristics of Managers</i>	<i>Characteristics of Women Managers</i>	Female managers are egoistic	P5, P6, P7, P11, P12, P14, P19, P20, P32, P22, P24, P26, P27, P30, P39, P43
		Female managers act emotionally	P2, P4, P8, P9, P10, P13, P17, P28, P29, P33, P34, P36, P38, P40, P41
		Female managers make problematic business relationships	P18, P23, P25, P31, P35, P37, P42, P44, P45
	<i>Characteristics of Male Managers</i>	Female managers are good leaders	P1,P3,P15,P16, P19,P21,P24,P27
		Working with male managers is easy	P2, P4, P8, P9, P10, P13, P15, P16, P18, P20, P22, P23, P24, P25, P32, P35, P37, P43, P44
		Male rulers are fair	P1, P3, P5, P6, P7, P11, P14, P17, P19, P28, P33, P36, P38, P40, P41
		Male managers take initiative	P12, P21, P26, P27, P29, P30, P31, P34, P39, P42, P45

The codes are organized by frequency. One point that participants emphasized is that female managers are selfish. A small number of participants mentioned that female managers are good leaders. Thus, the characteristics attributed to female managers contain mainly negative traits. Below are some of the participants' responses. P.32: "Women become more inconsistent, self-centered, and ambitious. When jealousy and ego come into play, work turns into torture."

P.33: "I saw that women are not skilled at management, they act with their emotions, and they are not good at justice, right-law, understanding."

P.36: "I am in favor of men being managers. Because women evaluate emotionally, they cannot make an unbiased observation."

P.31: "There must be at least one female manager. I think they can better understand feminine situations and become more successful in leading."

The most frequently emphasized issue about male managers is that it is easy to work with them. Some participant answers are given below.

P.13: "It is easier to work with male managers because female managers are very detail-oriented. It is very disturbing for them to comment on every detail, have information about every subject, and interfere with the employee's work. Male managers do not get involved in unnecessary details."

P.19: "It is easier to work with a male manager. Female managers are more emotional and tend to take sides. They may not be tolerant towards their fellow citizens that they do not like."

P.17: "Yes, it is important. While male administrators can take the initiative, female administrators cannot go beyond the rules."

Queen bee features: There are destructive features and four codes under the central theme of queen bee features. These; are listed as obstructive, jealous, discriminatory, and ignoring. Table 4 shows the

data. Codes are listed by most frequent mention level. Participants emphasized that the queen bee was obstructive and stressed that she was jealous and discriminatory.

Table 4. *Sub-themes and codes related to the main theme of queen bee characteristics*

Main theme	Sub-theme	Codes	Participants
Queen bee features	Destructive features	Unsupportive	P1, P3, P4, P6, P7, P11, P17, P31, P33, P36, P28, P38, P40, P41, P45
		Jealous	P2, P8, P9, P16, P19, P24, P27, P29, P30, P35, P39, P42, P43
		Discriminatory ignored	P12, P14, P20, P21, P22, P24, P32, P34, P37, P44 P5, P10, P13, P15, P18, P23, P25

According to the participants, the queen bee ignores them. Some participant answers are given below.

P.4: "Yes, I have. My deputy director always tries to overshadow the events in which I am successful. As a result, I get out of the picture. It's like they have vowed to keep everything they have been through alive. They got to a place where they were crushed to death, and now they do not mind doing what's being done to them." P.35: "I have experienced jealousy situations, trying to oppress, searching for and exploiting this gap."

P.26: "A female administrator exerts a different pressure on women. Trying to satisfy his ego, the pressure he exerted, and his obsessive attitude led me to feel alienated from the institution and eventually leave." P.15: "Yes, I have lived. If my manager does not like you, she can make it easy, and it's too hard to congratulate her. Glorious congratulations."

Conflict with the queen bee occurs: the main theme of the conflict with the queen bee is the theme of mutual loss. As shown in Table 5, the codes decrease in motivation, see the manager as inadequate, and lose their self-confidence.

Table 5. *Sub-themes and codes related to the main theme of conflict results with queen bee*

Main theme	Sub-theme	Codes	Participants
Conflict results with queen bee	Mutual loss	Decrease in motivation	P1, P3, P8, P13, P17, P18, P20, P22, P23, P25, P26, P28, P30, P31, P33, P36, P37, P38, P40, P42, P43
		Seeing the manager as incompetent	P2, P6, P9, P10, P12, P15, P16, P19, P21, P24, P27, P29, P34, P35, P44
		Losing Confidence	P4, P5, P7, P11, P14, P32, P39, P41, P45

Codes are ordered by frequency. Participants indicated that their motivation had decreased as a result of the conflict. They viewed the female leader who had conflict as inadequate. They also lost their confidence in the job. Below are some of the participants' responses.

P.25: "Yes, I came across it. My manager did not know where to scratch because she did not know how to deal with her stress, like a trapped cat. My motivation was very low, and I tried not to ask questions. I remember dancing one day because he smiled at me."

P.6: "Usually, they act that way to hide their unprofessionalism, to hide their lack of Knowledge, or because they have an inferiority complex. He stays unprofessional."

P.39: "Yes. I would expect a supportive attitude. I felt bad for taking such a selfish attitude. I felt inadequate."

Women-dominated management features: Under the main theme of women-dominated management, there are supportive and obstructive environment themes and codes of a stable environment, tense environment, and healthy communication environment. Table 6 shows the data.

Table 6. *Sub-themes and codes related to the main theme of women-dominated management characteristics*

Main theme	Sub-theme	Codes	Participants
Women-dominated management characteristics	Supportive environment	Tidy environment	P7, P11, P12, P13, P17, P18, P20, P22, P25, P30, P31, P33, P34, P35, P36, P37, P38, P44, P45
		Healthy communication	P1, P3, P15, P16, P19, P21, P24, P27
	Unsupportive environment	Tense atmosphere	P2, P4, P5, P6, P8, P9, P10, P14, P26, P28, P29, P32, P39, P40, P41, P42, P43

The codes are ordered by frequency. Participants emphasized that a female-dominated administration can be neat and tense. Being orderly is positive and being anxious is negative. On the other hand, when discussing a positive characteristic, participants also mentioned the negative aspects of a female-dominated administration. Below are some of the participants' responses.

P.38: "It will be regular, but it is a troublesome situation for its employees."

P.18: "They are professional and have strong communication, but they cannot attract each other."

P.3: "It can cause chaos when one manager tries to undermine the other or by trying to take more roles in the team."

Conclusion and Discussion

As a result of the research, four themes were reached, namely the characteristics of male and female managers, queen bee characteristics, results of conflict with female managers, and female-dominated management characteristics.

In the study, women teachers noted that female administrators are emotional; they have problematic business relationships, women understand women and they are good leaders. They stated that it is easy to work with male managers, they are fair, they can take the initiative and male managers behave like bosses. In the literature, some studies show that the leadership characteristics of male and female managers do not differ (Dobbins and Platz, 1986), and some studies show that the characteristics of male and female managers differ from each other (Park, 1996; Rosener 2006; Sakallı, 2001). Yests (2000) stated that female managers behave indecisively and emotionally. The statements made are similar to the results of this study. In this study, female teachers attributed predominantly negative behaviors and characteristics to female school principals. Bickford (2011) stated that the dominant view influences the bad female manager image in the minds of female employees in male-dominated business life. It is repeatedly claimed that women behave emotionally at work, which also suggests that these views may be stereotypical prejudices. Because they behave emotionally at work, are they only deficient when it comes to management? Similarly, Burke and Collins (2001) and Eagly

and Johannesen-Schmidt (2001) stated that these stereotypical characteristics of male or female managers might result from social prejudices. On the other hand, while leadership styles that put people in the center come to the fore today, it can be seen as a contradiction that emotional behavior is associated with being an inadequate manager.

Ozçelik (2008) pointed out that female managers may act more cruelly towards their subordinates when they cannot cope with the intense working conditions. However, the point underlined here is that their fellows feel these behaviors more intensely. Mavin (2006) attributes why women have difficulty establishing a superior-subordinate relationship among themselves due to the emergence of feelings such as jealousy that will prevent women from acting together. In this study, too, female teachers emphasized that female administrators with queen bee syndrome acted as inhibitors. The female teachers expressed that the queen bees are obstructive, jealous, discriminatory, and ignoring.

As a result of QBS, female teachers lose their motivation, begin to see their administrators as inadequate, and lose self-confidence. It is an essential finding that they start to see their managers as insufficient. Managers who experience QBS for reasons such as providing authority and control and increasing performance, on the contrary, cause their performance to be negatively affected as they are perceived as inadequate by their employees and cause a loss of self-confidence and motivation in their employees. Therefore, it is not unreasonable to interpret QBS as a useless contest where both sides lose.

In this study, women teachers described a female-dominated administration as orderly, tense, and communicative. Bickford (2011) found that most women prefer to work with male managers because they believe they will have fewer problems in the business environment. Sertkaya, Onay, and Ekmekci (2013), on the other hand, stated that female employees in sports organizations prefer to work with their fellows more. However, this research and other studies mainly mention female employees who choose to work with male managers.

On the other hand, this idea may change over the years and should not be ignored. In addition, Hurst, Leberman, and Edwards (2018) revealed that employees expect more understanding from female managers than male managers. They develop more negative reactions and conflicts against female managers when their expectations are not met in professional life. This expectation also contradicts the expectation that women want to stop being emotional and become professional. They are not emotional and showing more understanding and empathy than male managers can be a challenge. So, in this sense, we can say that employees' expectations of female managers are not yet mature. As a result, one of today's most critical problems is the unrest experienced in organizations where the balance of power cannot be adequately established. Women managers had to make great efforts to prove themselves, with the participation of women's labor left behind for many years to the

paid workforce and then taking place in management positions. This situation brings women together with their fellows.

Suggestions

This research emerged out of curiosity about the observation that predominantly female administrators work in private schools and how female teachers in these schools view female administrators. In the final analysis, we focused on female administrators with queen bee syndrome. The limitation of this study is that it focuses only on the paradigm of women teachers working in private schools. Thus, if future studies examine the queen bee syndrome of female administrators by including public school teachers, a comparison can be made between the perceptions of the two groups. This may also reveal the impact of the type of institution on QBS.

Kaynakça

- Arastaman, G, Öztürk Fidan, İ. & Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik: kuramsal bir inceleme. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yyuefd/issue/40566/491262>
- Baykal, E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159-175.
- Bickford, N. (2011). Queen bees – an evolving species or an office yth? *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/9bc76152-f3f9-11e0-b221-00144feab49a> Erişim Tarihi: 30.12. 2020.
- Bune, K. (2008). Queen bee syndrome produces stinging victimisation.[online] URL: <http://LawOfficer.com>. Erişim Tarihi: 30.12. 2020.
- Burke, S. & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244–257.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cherne, F. (2003). Know the queen bee. [online] URL: <http://www.imdiversity.com/index.asp>. Erişim Tarihi: 30.12. 2020.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. New York: Routledge.
- Davidson, M. & Cooper, C.L. (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. London: Paul Chapman Publishing.
- Derks, B., Laar, C. V., Ellemers, N. & Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological Science*, 22(10), 1243-1249.
- Derks,B., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- Dobbins, G.H. & Platz, S.J. (1986). Sex differences in leadership: how real are they? *Academy of Management Review*, 11, 118-127. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1986.4282639>
- Dobson, R. & Iredale, W. (2006). Office queen bees hold back women’s careers’. [online] URL: http://www.timesonline.co.uk/tol/newspapers/sunday_times/britain. Erişim Tarihi: 30.12. 2020
- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Ellemers, N., Van Den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A. & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43: 315–338.

- Ellemers, N. & Barreto, M. (2009). Collective action in modern times: How modern expressions of prejudice prevent collective action. *Journal of Social Issues*, 65(1), 749-768
- Erlanson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L. & Allen, S. T. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Evetts, J. (2000). Analysing change in womens' careers: culture, structure and action dimensions. *Gender, Work and Organization*, 7, 57-67.
- Faniko, K., Ellemers, N. & Derks, B. (2016). Queen bees and alpha males: Are succesul women more competitive than succesul men?. *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903-913.
- Gini, A. (2001). *My job my self: Work and the creation of the modern individual*. London: Routledge.
- Hurst, J., Leberman, S. & Edwards, M. (2018). Women managing women: An holistic relational approach to managing relationships at work, *Journal of Management & Organization*, 24(4), 500-516.
- Johnson, Z., & Mathur-Helm, B. (2011). Experiences with queen bees: A South African study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 42(4), 47-55.
- Kruse, S. D. & Prettyman, S. S. (2008). Women, leadership, and power revisiting the wicked witch of the west. *Gender and Education*, 20(5): 451-464
- Leedy, P. D. & Ormrod, J. E. (2005). *Practical research: Planning and design* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mavin, S. (2006). Venus envy: Problemizing solidarity behaviour and queen bees, *Women in Management Review*, 21(4): 264-276.
- Mert, P. & Levent, A. F. (2020). Female teachers' problem to be the manager: Glass ceiling syndrome in Turkey. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 10, pp. (1547- 1587).
- Milli Eğitim Bakanlığı (2020). Örgün eğitim 2019-2020 istatistikleri. http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_09/04144812_meb_istatistikleri_organ_egitim_2019_2020.pdf Erişim tarihi: 12.10.2020
- Nergiz, N. & Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24; 195-214.
- Özçelik, B. (2008). Kadın çalışan erkek yönetici tercih ediyor. <http://www.kigem.com/kadin-calisan-erkek-yonetici-tercih-ediyor.html> Erişim tarihi :01.10.2020
- Özen, Ş. (1998). *Türkiye'de kadın ve erkek kamu yöneticilerinin yönetim tarzı açısından farklılaşması ve eril erkek – dişil kadın varsayımının geçerliliği. 20. yüzyılın sonunda kadınlar ve gelecek konferansı.*

- Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayın No: 16., 217-236.
- Park, D. (1996). Gender role, decision style and leadership style, *Women in Management Review*, 11(8),13-17.
- Reger, R. K. (2011). Book review: Reger: Gray, P. S., Williamson, J. B., Karp, D. A., & Dalphin, J. R. (2007). The research imagination: An introduction to qualitative and quantitative methods. Cambridge: Cambridge University Press. *Organizational Research Methods*, 14(2), 394–397. <https://doi.org/10.1177/1094428109338870>
- Rosener, J.B. (2006). *Kadınların liderlik tarzları: iş yaşamında adınlar* (Çev:Leyla Aslan). İstanbul: MESS Yayın No.494.
- Sakallı, N. (2001). *Sosyal etkiler kim kimi nasıl etkiler*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sertkaya, Ö., Onay, M. & Ekmekçi, R. (2013). Spor örgütlerinde kadın yöneticilere yönelik tutumların belirlenmesi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4, 1-13.
- Staines, G., Travis, C. & Jayaratne, T. 1973. The queen bee syndrome. In Travis, C. (ed.). *The female experience*. Del Mar, CA: CRM Books.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 142-167
- Tekyazman, E. F. (2019). *Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında kraliçe arı sendromu*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi SBE, Manisa.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.