



*Derleme Makalesi | Review article*

*Geliş tarihi | Received: 10.08.2023*

*Kabul tarihi | Accepted: 27.09.2023*

*Yayın tarihi | Published: 25.10.2023*

**Zafer Bozkurt**

<https://orcid.org/0000-0002-3578-0858>

Teacher, Mehmetcik Primary School, Turkey, esnzfr@gmail.com

**Hülya Öztürk**

<https://orcid.org/0009-0005-2179-8589>

Assistant Principal, Atatürk Secondary School, Turkey, Ozturkhulya.1525@gmail.com

**Naif Çiçek**

<https://orcid.org/0009-0007-4076-8718>

Principal, Namık Kemal High School, Turkey, naifcicek66@hotmail.com

**Mahmut Seyitoğlu**

<https://orcid.org/0000-0002-8549-6070>

Assistant Principal, Public education center, Turkey, mahsey@gmail.com

**Yalcın Budak**

<https://orcid.org/0000-0003-0808-7473>

Principal, Rıdvan Süer Primary School, Turkey, yanki-21@hotmail.com

**Elif Okan**

<https://orcid.org/0009-0004-4317-9546>

Teacher, Alatosun Secondary School, Turkey, elifaktiz@gmail.com

**Fatma Seymen**

<https://orcid.org/0009-0005-3532-7614>

Teacher, İhsan Karadeniz Secondary School, Turkey, fatos.seymen05@gmail.com

**Atıf Künyesi | Citation Info**

Bozkurt, Z., Öztürk, H., Çiçek, N., Seyitoğlu, M., Budak, Y., Okan, E. ve Seymen, F. (2023). Kadın Yöneticilerin Okulda Karşılaştıkları Sorunlar ve bu Sorunlarla Başa Çıkma Stratejileri. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 10 (5), 1425-1440.

**Kadın Yöneticilerin Okulda Karşılaştıkları Sorunlar ve bu Sorunlarla Başa Çıkma Stratejileri**

**Öz**

*Bu araştırma kadın yöneticilerinin okulda karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim yöntemi ile desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu Diyarbakır ili kayapınar ilçesinde farklı kademelerde görev yapan 15 yöneticiden oluşmaktadır. Örneklem seçimi için en uygun olarak maksimum çeşitlilik örneklem tekniği tercih edilmiştir. Veriler görüşme yöntemi ile elde edilmiş ve katılımcılara yönelik görüş almak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma 2022-2023 eğitim ve öğretim yılının güz döneminde yapılmıştır. Görüşler kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri ile ilgili iki alt problem çerçevesinde oluşturulmuştur.*

Yapılan araştırma sonucunda kadın yöneticiler yönetsel anlamda kararların sürekli değişmesi, mevzuata aykırı davranılması, idareciler arasında birlik olmaması, kararlarda gecikmenin olması, personel azlığı, ödeneklerin olmaması ve diğer paydaşlar ile iletişimin zayıf olması şeklinde sorunlar yaşadıklarını ifade ettikleri görülmüştür. Aynı zamanda yaşadıkları bu sorunlara karşı çözüm önerileri ise tecrübeli okul yöneticilerinden destek alma, alınacak kararları paydaşlar ile istişare etme, eğitim bölgesindeki diğer okul yönetimleriyle istişare, alınacak kararları paydaşlar ile istişare etme ve sorunun kaynağını tespit etme, soğukkanlı ve sağduyulu davranma ve sabırlı olma olarak sıraladıkları saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, kadın, okul yöneticisi, iletişim, ödenek, çözüm stratejisi

## The Problems Faced by Female Administrators at School and the Strategies to Cope With With These Problems

### Abstract

This study aims to identify the problems faced by female administrators at school and strategies to cope with these problems. The study was designed with the phenomenology method, one of the qualitative research methods. The study group of the study consists of 15 administrators working at different levels in the Kayapınar district of Diyarbakır province. The maximum variation sampling technique was preferred as the most suitable for sample selection. The data were obtained by interview method and a semi-structured interview form was used to get opinions about the participants. The study was carried out in the fall semester of 2022-2023 academic year. Opinions were formed within the framework of two sub-problems related to the problems faced by female school administrators and strategies for coping with these problems. As a result of the study it was seen that female administrators stated that they experience problems such as the constant change of administrative decisions, violation of legislation, lack of unity among administrators, delay in decisions, shortage of personnel, lack of allowances and poor communication with other stakeholders etc. It was detected that, at the same time, they specified the solution suggestions against these problems they experienced as getting support from the experienced school administrators, consulting with the stakeholders about decisions to be taken; with other school administrations in the education region; with the stakeholders for the decisions to be taken and identifying source of the problem, acting calmly and prudently and to be patient.

**Keywords:** Education, woman, school administrator, communication, allowance, solution strategy

### Giriş

Eğitim, bir halkın en önemli ve asli ögesi olmanın yanında dinamik özelliğiyle kendini göstermekte ve ehemmiyetini korumaktadır. Gelişmiş ülkelerin yapısal açıdan olmazsa olmaz unsuru olan eğitim, gelişmekte olan ülkelerin de üstünde mühim şekilde durduğu bir mevzudur. Dünya 2000’li yıllardan itibaren daha hızlı bir biçimde değişim ve dönüşüme başlamıştır. Eğitim, bu dönüşüm ve değişimlerden en çok etkilenen unsurların başındadır. Bunun yanı sıra bu dönüşüm ve değişime en çok tesir eden de yine eğitimin kendisidir. Eğitim kadın erkek

ayrımı yapmaksızın her insanın temel hakkı olarak kabul edilmiştir. Bu manada dünya nüfusunun hemen hemen yarısını oluşturan kadınların toplumsal yaşama ve eğitime katılımları fazlasıyla önemlidir. Nüfus açısından kadınlar dünya nüfusunun %50'sini oluşturmalarına rağmen meslek yaşamında aynı ölçüde pay sahibi değildirler (Ekşi, 2018).

Tarih sürecinde, kadınların eğitimi ile alakalı problemler neredeyse tüm devletlerde en tepede bulunmuştur ve XXI. yüzyıl Türkiye'sinde de bu hususun çok değişmediği hala bu konu ile ilgili ciddi sorunlar olduğu söylenebilir. Türkiye'de, tüm çabalara rağmen, en başta eğitim olmak üzere pek çok alanda kadınlarla erkekler arasında eşitsizlik görülmekte ve bu eşitsizlikler, eğitim kademelerinin her birinde ön plana çıkmaktadır. Kadınlar ve erkekler arasında eğitim alanında fırsat eşitsizliği olduğunu savunan araştırmacılar, eğitim görme hakkını kullanamayan insanların toplumsal yaşama katılmakta zorluk çektiğini savunmaktadır (Çakır, 2008). Eğitimde fırsat eşitliğini önleyen etmenlerin başında; coğrafi, sosyal ve ekonomik etmenler yer almaktadır. Eğitimde fırsat eşitsizliği, kadınların iş hayatına girmesini zorlaştırmakta veya kadınlara yönelik toplumsal algıları olumsuz yönde şekillenmesini pekiştirmektedir (Çelik, 2002).

Geleneksel açıdan kadının tarih boyunca toplumsal yaşamda konumu evi ve ailesi olarak kabul görmüştür. Sonraki süre zarfında ekonomik açıdan kişisel kazanım elde etme kısmında çalışmalara devrilmiştir (Karaca, 2007). Kadınların mesleki yaşamlarında daha çok ev işleriyle ilgili bölümlerde çalıştıkları anlaşılmakta bunun yanında zamanla başka alanlarda da iş imkânlarına sahip oldukları görülmüştür (Karaoğlu, 2020). Siyasal, ekonomik ve sosyal alanda hissedilen dönüşüm ve değişimler kadının iş yaşamında bulunmasını mecburi hale getirmiş ekonomik ve sosyal kalkınmada aktif halde olmasının yanında işsizlik ve fakirlik sorunlarının çözümüne de pozitif açıdan etki etmiştir (Karabıyık, 2012).

Tarım toplumlarında kadınların meslek hayatına katılımları tarihi süreçte yüksek iken sanayileşme ve yanında getirmiş olduğu kentleşme ile azaldığı gözlemlenmiştir. Sonraki zamanlardaysa eğitim düzeyinin yükselmesiyle bağlantılı biçimde kadın iş olanaklarında artışın olduğu görülmüştür (Işığışık, 2005, s.114). 2010 senesi olgularına göre Türkiye'de kadınların meslek hayatına katılım oranı % 27,68 olup bu oran OECD ülkelerinde % 60,8 ve 27 Avrupa Birliği ülkesinde ortalama % 66,1'dir (Kırdar ve Dayıoğlu, 2010).

Dünya geneli ve gelişmiş devletler göz önünde bulundurulduğunda kadınların iş hayatında ekseriyetinin ücretli işçi konumunda çalıştığı anlaşılmaktadır. Yüksek gelir seviyesinde bulunan devletlerde işveren durumunda çalışan kadın oranının dünya ortalamasının üzerinde olduğu gözlemlenmiştir (Şimşek, 2008). Kadın, toplumun ona yüklemiş olduğu eş, anne, ev hanımı gibi rolleri yürütürken değişen koşullar onu meslek yaşamının da içerisine katmıştır. Kadının mesleki yaşamında başarılı olması kendini geliştirip ileri düzeylere

yükselmeye olanak sağlamıştır. Ama “işçi” konumundan “yönetici” konumuna geçişi zor olmuştur. Kadın, ilerleme süre zarfında hem toplumsal hem de kişisel çok fazla sorunlarla karşılaşmıştır (Yemen ve Nergiz, 2011). Mesleki hayatta erkeklerin çok fazla bulunduğu, kadınların da bu iş hayatında yer almak istemesi ataerkil algıyla olumsuz karşılanmakta ve kadınlara yüklenen rol, eş, ev, anne biçimindedir. Gelişmemiş toplumlarda fazlasıyla görülen bu fikir yapısında kadınların yönetici olması hemen hemen mümkün değildir (Doğramacı, 1997).

Ülkemizdeki resmî kuruluş ve kurumlarda iş hayatında kadın erkek eşitliği olmasına karşın pratikte yönetici düzeyinde erkeklerin kadınlara oranla daha fazla olduğu gözlenmektedir (Negiz ve Yemen, 2011). Yönetici kademesinde erkek nüfusunun çoğunluğunun ve kadın sayısının az olmasının sebebi aile desteğinin yetersiz kalmasına, kurumsal uygulamalar, bireysel unsurlar, toplumsal değerler gibi faktörlere ilişkilendirilmektedir (Pamukoğlu, 2004). Mesleki hayatta kadınların her bölümde yer almalarının yanında belirli iş ve mesleklerde fazlalaştıkları anlaşılmaktadır. Bu alanlar; halkla ilişkiler, bilişim, reklamcılık, insan kaynakları, müşteri hizmetleri, finans vb. gibi bölümlerdir. Bu departmanların yönetimlerini genelde kadın yöneticiler yerine getirmektedir. Kadınların üst yönetim kademelerine çıkamadığı çoğunlukla orta kademe yönetici konumunda çalıştığından bahsedilebilir. Gelişmiş devletlerde bile kadınların "yöneticilik" kademesinde görev alması beklenen düzeylere hala ulaşamamıştır (Tikici, 1998, s. 58).

Yapılan araştırmalarda yöneticilik bakımından ele alındığında; erkeklere nazaran kadınların daha hümanist, adaletli, düzenli oldukları fakat özgüven ve duygusal manada sorunları oldukları anlaşılmaktadır (Heller, 1997). Kadınların mesleki yaşam içerisinde yönetici olmaları için beklenen iş tecrübesi, davranış kodları ve eğitim seviyesi uzun bir zaman diliminde kapalı iken zamanla kadınlar iş deneyimi edinme ve eğitim imkanına erişmiştir. Erkekler davranış kodları hususunda kadınları zorlamıştır. Kadınlar için iş tecrübesi, eğitim ekonomik ve hukuki imkânlar sağlanmış ama yönetimde davranış kodlarını değiştirecek norm, tutumlar, değerler ve toplumsal rol kısmında gelişmeler olması gerektiği gibi ivedilikle olmamıştır (Yıldırım ve Arıkan, 1993).

MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın 2014 tarihli bilgileri ele alındığında MEB taşra, merkez ve okul/kurumlarda görevlendirmeye ve kadrolu çalışan 103.004 eğitim yöneticisinin % 15,51'inin (15.970) kadın olduğu gözlemlenmiştir. MEB Taşra Teşkilatında vazifesini sürdüren eğitim yöneticilerinin oran ve sayıları aşağıda verilmiştir:

- “81 İl Millî Eğitim Müdüründen 79'u erkek (%97,5), 2'si (%2,5) kadın,”
- “859 İlçe Millî Eğitim Müdüründen 854'ü (%99,42) erkek, 5'i (%0,58) kadın,”

- “Okullarda vazifesini sürdüren 37.369 okul müdüründen 31.933’ü (%85,45) erkek, 5.436’sı (%14,55) kadın”
- “Okullarda vazifesini yapan 50.641 müdür yardımcısının 42.892’si(%84,70) erkek, 7.749’u (%15,30) kadındır.”

Yukarıda açıklanan oran ve sayılardan anlaşılacağı gibi birçok araştırmada da hemen hemen aynı biçimde eğitim öğretim alanında vazifesini sürdüren kadın sayısının yüksek olmasına rağmen kadın eğitim yöneticilerinin oran ve sayısının düşük kalması göz çarpıcıdır. (Alberalar, 2015). Özellikle yöneticilik kademesinde kadın oran ve sayısının düşük kalması hem kişisel seçimleri hem de toplumun norm ve değerlerinin bir neticesi olarak algılanmaktadır.

Hem sosyal yaşamda hem de eğitimde kadın erkek eşitliğinin sağlanması; eğitimin kapsayıcı olması, toplumsal huzur ve barış ile beraber devletlerin amaçlarına ulaşması için fazlasıyla önem taşımaktadır (Işıksoluğu, 1997). Kadınların mesleki yaşama katılmaya başlamaları ve bunun katlanarak sürmesi 2. Dünya Savaşı yılları ve sonrasında (MEB, 1992). Kadınların iş hayatındaki sayılarının 2. Dünya savaşı ve sonrasında arttığı erkeklere oranla kadınlara daha düşük ücret ödendiği ve geri plandaki meslek bölümlerinde çalıştırıldıkları anlaşılmaktadır (ILO, 1997). Kadınların iş hayatına katılması Avrupa ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de zor olmuştur (Demir, 1997, s. 23-24). Öğretmenlik mesleği dünyanın genelinde olduğu gibi ülkemizde de kadın mesleği olarak görülmekte; annelik modeliyle de kolaylıkla eşleştirilen öğretmenlik, kadınların toplumun onlara yüklediği diğer ev ve ailevi mesuliyetlerinin de devam ettirebileceği bir meslek olarak düşünülmektedir. Türk toplumunda da devam eden bu algı, kadınların öğrencilerine alaka ve yakınlık gösterip onları güvende tutacak birer öğretmen olmaları biçimindedir. Bunun yanı sıra, konu idareciliğe geldiğinde bu destekleyici algı değişip ve kadın idarecilik kariyeri, beklenen ya da olması gereken seviyede toplum desteği görememektedir. Bu netice ülkedeki erkek ve kadın idareci oranlarına bakıldığında da görülmektedir. Erkek yöneticilere göre oldukça az sayıda olan kadın eğitim yöneticisi oranının %10 civarında olduğu ve bu oranın da 1800’lü yıllarla hemen hemen aynı olduğu ifade edilmektedir (Davis, 1998). Milli Eğitim Bakanlığı istatistik verilerine göre kadın eğitim yöneticilerinin oranına bakıldığında “her düzeydeki okul müdürlerinin ortalama % 2,8’i; ilköğretim okullarında % 5’i ve müdür yardımcılarının % 12’si kadınlardan” oluştuğu anlaşılmaktadır (Altınışik, 1995). 2020 yılı verileri ele alındığında; il müdürlüklerinde yüzde 2, ilçe müdürlüklerinde ise yüzde 1,3 kadın yöneticinin olduğu gözlemlenirken, kadın olarak vazifesini sürdüren il milli eğitim müdür yardımcısı sayısı 213, ilçe milli eğitim müdürü 12, şube müdürü 25 kişi olarak açıklanmıştır. Ülke genelindeki 54 bin 36 devlet okulundan sadece 2 bin 904’ünün kadın müdür tarafından yönetildiği ifade edilmektedir (Mebpersonel, 2020).

Eğitim alanında kadınların iş olanakları diğer alanlara nazaran oldukça yüksek vaziyettedir. Çocukların eğitiminin ve öğretmenliğin daha çok kadınlara uygun olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticiliği vazifesi öğretmenlik mesleğinden geçişlerle sağlanıyor olmasına karşın milli eğitim örgütünün temel eğitim birimleri olan okullarda ve farklı birimlerde kadın idareci sayısı erkeklere göre büyük bir oranda düşüktür. Kadınlara yönelik gelişen cinsiyetçilik söylemi ile kadının yönetici kademesinde bulunması daha da zorlaşmakla beraber eğitimde de bir süre böyle devam etmiştir. Aynı anlayışla kadının “işçi” pozisyonundan “yönetici” pozisyonuna yükselmesi de kolay olmamıştır. Kadın yükselme sürecinde hem bireysel hem de toplumsal birçok problemlerle karşı karşıya kalmıştır (Nergiz ve Yemen, 2011). Dünya genelinde kadınlar, yönetici kademesine yükselme sürecinde yaşadığı problemleri her geçen gün fırsat ve imkan eşitliği dahilinde aşmak için daha az çaba harcamak zorundadır, denebilmektedir. Ayrıca kadınların çalışma yaşamına girmesi Avrupa ülkeleri gibi Türkiye’de de kolay olmamıştır (Demir, 1997). Bu çalışmada “Diyarbakır ilinde görev yapan kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar nelerdir?” sorusuna yanıt aranacaktır. Ve bu problem çeşitli yönleriyle incelenecek olup araştırma çıktıları bağlamında çözüm önerileri sunulmaya çalışılacaktır. Bu araştırmanın amacı kadın okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlarla başa çıkma stratejilerini incelemektir. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara cevap aranacaktır:

1. Kadın okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
2. Kadın okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma stratejileri nelerdir?

## **2. Yöntem**

### **2.1. Araştırmanın Deseni**

İlköğretim ve ortaöğretim de çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunları Diyarbakır örneğinde belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada nitel model tercih edilmiştir. Nitel çalışmada araştırmacı görüştüğü veya gözlemiş olduğu kişilerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilir. Bu analiz türünde amaç ulaşılan bulguların okuyuculara özet halinde ve yorumlanarak sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Ayrıca bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni yöntem olarak belirlenmiştir. Olgu bilim çalışmalarında, birkaç kişinin bir olgu veya kavramla ilişkili tecrübelerinin ortak anlamını tanımlama söz konusudur. Bu tür çalışmaların amacı, bir olguyla

ilişkili kişisel tecrübelerin ortaya çıkartılmasıdır (Creswell, 2007). Kadın yöneticilerin deneyimlerinden karşılaştıkları sorunlar belirlenip olası çözüm önerileri getirilecektir.

## 2.2 Çalışma Grubu

Bu çalışmada araştırma grubu, Diyarbakır ilinde 2022-2023 eğitim öğretim yılında MEB'e bağlı ilköğretim ve ortaöğretimlerde görev alan 15 kadın yöneticiden oluşmaktadır. Bu grup, amaçlı örneklem türlerinden olan maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminin uygun olup ve kadın okul yöneticilerinden seçilmiştir. Maksimum eşitlik örnekleme yönteminin seçilmesinin sebebi çeşitliliği artırmak ve tarafsızlıktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.108). Bu çalışmanın araştırma grubunu oluşturan katılımcılara ilişkin bilgiler tablo 1'de gösterilmektedir. Katılımcılar yönetici kelimesinin ilk harfi olan "Y" ile sembolize edilmiştir.

*Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler*

<b>Katılımcı</b>	<b>Yaş</b>	<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Mesleki Kıdem</b>	<b>Yöneticilik Kıdemi</b>	<b>Kurum Türü</b>	<b>Branş</b>	<b>Medeni Hal</b>
<b>Y1</b>	36	Lisans	13	10	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Bekar
<b>Y2</b>	32	Lisans	9	3	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Evli
<b>Y3</b>	40	Yüksek lisans	13	4	Ortaokul	Türkçe	Bekar
<b>Y4</b>	41	Lisans	19	8	Ortaokul	Sınıf Öğretmeni	Evli
<b>Y5</b>	42	Yüksek lisans	20	11	Ortaokul	Türkçe	Bekar
<b>Y6</b>	38	Lisans	16	3	Fen Lisesi	Biyoloji	Evli
<b>Y7</b>	34	Lisans	14	9	İmam Hatip Lisesi	T. Dili ve Edebiyat	Bekar
<b>Y8</b>	41	Yüksek lisans	15	8	Anadolu Lisesi	Beden Eğitimi	Evli
<b>Y9</b>	37	Lisans	15	5	Anadolu Lisesi	Kimya	Bekar
<b>Y10</b>	38	Lisans	10	6	Ortaokul	Sınıf Öğretmeni	Evli

Y11	39	Lisans	7	4	Ortaokul	Fen bilgisi	Bekar
Y12	45	Lisans	15	7	İlkokul	Beden Eğitimi	Evli
Y13	36	Lisans	15	4	Ortaokul	Kimya	Bekar
Y14	35	Lisans	10	5	Ortaokul	Sınıf Öğretmeni	Evli
Y15	31	Lisans	7	5	Ortaokul	Sosyal bilgiler	Evli

Tablo 1’de kadın yöneticilerin yaşlarının 32-42 aralığında olduğu, beşte biri oranda yüksek lisans yaptığı (3 kişi), mesleki kıdemlerinin 7- 15 yılları arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca yöneticilikteki kıdemlerinin en az 3 yıl en çok 11 yıl olduğu ve 8 yöneticinin evli, 7 yöneticinin bekar olduğu anlaşılmaktadır. Branşları ise değişkenlik göstermektedir.

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Yapılan araştırmanın içeriğini oluşturacak veriler, nitel araştırma araçlarından olan görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Görüşme soruları hazırlanırken detaylı literatür taraması gerçekleştirilmiş ve 2 farklı uzman danışmandan konuyla alakalı görüşleri alınmıştır. Bu çalışmada, veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formu; 2 bölümden oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formudur. Görüşme formunun ilk bölümünü katılımcıya ait kişisel bilgiler oluşturmaktadır. Bu bölümde katılımcılara yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, yöneticilikte ki kıdem, çalıştıkları kurumun türü, branşları ve medeni hallerini belirlemeyi amaçlayan sorular sorulmaktadır. Görüşme formunun ikinci bölümünü ise “Görüşme Soruları” oluşturmaktadır. Bu bölümde katılımcılara 2 adet soru sorulmuştur.

*Tablo 2. Yapılandırılmış Görüşme Formu Soruları*

Yaşınız:	Yöneticilik Kıdeminiz:	Medeni Haliniz:
Eğitim Düzeyiniz:	Branşınız:	Çalıştığınız kurumun türü:
Mesleki Kıdeminiz:		
Görüşme Soruları		
Kadın okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?		
Kadın okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma stratejileri nelerdir?		



## 2.4. Verilerin Toplanması

Hazırlanan görüşme formları, 2022-2023 eğitim öğretim döneminde, Diyarbakır ilinin merkez ilçesinde MEB'e bağlı ilköğretimde ve ortaöğretimde görev yapan 15 okul müdiresine uygulanmıştır. Okul müdürleri alındıktan sonra e mail adreslerine görüşme formları gönderilmiştir. Görüşmeler 10 Nisan- 30 Nisan 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar gönüllülük ve yakınlık esaslı seçilmiştir. Daha sonra birebir aranıp teyit edilip teşekkür edilmiştir.

## 2.5. Verilerin Analizi

Yapılandırılmış görüşme formu ile edinilen verilerin analizinde, betimsel içerik analizi ve içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır. Betimsel analizde veriler temalar altında düzenlenmesinin yanında doğrudan alıntılara yer verilir. İçerik analizi, herhangi bir yazılı metnin ya da belgenin (gözlem, görüşme vb.) içeriğinin araştırılması ve sayısal ya da istatistiksel olarak ortaya konulmasıdır (Ekiz, 2009). Görüşme formunda katılımcılardan ad- soyad talep edilmediğinden, her bir yöneticiye "Yönetici" kelimesinin baş harfine bir sayı eklenerek (Y1, Y2, Y3, Y4...) kodlama yapıldıktan sonra analizler yapılmıştır. Bulguların yorumlanması aşamasında ise katılımcı görüşlerinden örnekler verilerek yorumlamalar yapılmıştır.

## 3. Bulgular

Bu bölümde kadın yöneticilere yöneltilen görüşme formundan elde edilen verilerin analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bunlardan ilki "Kadın Yöneticilerin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar" başlığı altında nitelendirilmiştir.

### 3.1. Kadın Yöneticilerin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar

Araştırmanın bu bölümünde kadın yöneticilerin okul yönetiminde karşılaştığı sorunları belirlemek amacıyla kadın yöneticilere "Okul yönetiminde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler tablo 3.1'de sunulmuştur.

*Tablo 3.1. Kadın Yöneticilerin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Görüşleri*

Temalar	Alt Temalar	Kod	Öğretmen	f
Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Görüşleri	Yönetimsel sorunlar	"Kararların sürekli değişmesi	Y1, Y3,	2
		Mevzuata aykırı davranılması	Y8, Y11, Y17,	3
		İdareciler arasında birlik olmaması	Y1, Y5, Y18	3
		Kararlarda gecikmenin olması	Y11, Y14,	2
		Personel azlığı	Y7, Y9	2
		"Ödeneklerin olmaması	Ö8, Ö14, Ö15	3
	Eğitim-öğretim sürecinde	Okul alt yapı koşullarının yetersiz kalınması	Ö5	1

karşılaşılan sorunlar	Bürokrasi ve siyasetin etkisi	Ö8,	3
İletişim sorunları	Paydaşlar ile iletişimin zayıf olması	Y7, Y2, Y11, Y4, Y5, Y8, Y14	7

Tablo 2'ye göre kadın yöneticilerin okul yönetiminde yönetsel sorunlar, eğitim ve öğretim sürecinde karşılaşılan sorunlar ve iletişim sorunları olmak üzere 3 alt temada ele alınmıştır. Katılımcı yöneticiler kendi okullarını baz alarak cevaplar vermişlerdir. Tablodan anlaşılacağı gibi 24 farklı görüş belirtilmiştir. Kadın yöneticiler okul yönetiminde karşılaştığı kişisel sorunlar; kadınların yönetsel anlamda kararların sürekli değişmesi, mevzuata aykırı davranılması, idareciler arasında birlik olmaması, kararlarda gecikmenin olması, personel azlığı, ödeneklerin olmaması eğitim-öğretim sürecinde karşılaşılan sorunlar alt temasında ise okul alt yapı koşullarının yetersiz kalınması ve bürokrasi ve siyasetin etkisi şeklinde son alt tema ise iletişim sorunları şeklinde olup paydaşlar ile iletişimin zayıf olması şeklinde kodlanmıştır. *Kadın okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?* Sorusuna ilişkin yöneticilerin ifadelerinden bazıları aşağıdaki gibidir.

*“Şu ana kadar ciddi sorunlar ile karşılaşmadım fakat idareciler arasında birlik olmaması ve ilçe veya il tarafından aldığımız kararların arkasında durulmaması sorunları ile karşılaştım” (Y1)*

*“İdareciler bir araya geldiğimizde çoğu erkek zaten. Bir konuda fikrimi söylediğimde çoğunluğu erkek olduğundan hemen bir birlerini savunuyorlar. Erkek öğretmenlerimle iletişim anlamında sorun yaşamıyorum ama bazı erkek öğretmenlerin kadın müdürden emir almaktan hoşlanmadıklarını seziyorum. Okuldaki otoritemi korumak benim için zor değil ama kadın öğretmenler arkamdan çok dedikodu yapıyorlar bunu biliyorum. Kadın öğretmenlerin bazıları çok kaprisli ve iletişime kapalıdır. Bir sorun olduğunda ya da kurallar konusunda hassas davrandığımda beni katı olmakla suçluyorlar. Ben işimi iyi yapmaya çalışıyorum ve iyi yaptığımı da düşünüyorum “( Y2 )*

*“Okul yönetiminde pek problem yaşamamaktayım. Her iş yerinde olduğu gibi zaman zaman görevini yapmayan personeller olmaktadır. Rica ettiğimizde işleri yapmanın zorunlu olmadığını düşünüyorlar. Bu yüzden bazen emir kipi kullanmak zorunda kalıyorum. Kadın olduğumuz için psikolojik baskı kurarak işlerini yürütmeye çalışıyorlar. Kadın yöneticilerin başarılı olması için daha despot, daha sert olması gerekiyor. Yönetici olmam nedeni ile personel ve öğretmenler ile mesafeli olmak zorunda kalıyorum. Samimi olunca mutlaka*

*suiistimaller başlıyor. Bu nedenle tüm yöneticiler ister kadın ister erkek yalnızlaşıyorlar. Sorunları çalışma ortamındaki biriyle paylaşamıyorlar.” (Y4)*

*“Eğitim öğretim sürecinde sürekli öğretmen ayrılışların olması ve öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurulamaması (Y7)*

*“Okulumdaki idareci olarak gittiğim ilk günlerimde kadın idareci ile çalışmanın çok zor olacağını havalı, kaprisli, duygusal olacağını düşündüklerini ifade ediyorlardı. Sorun dersek yardımcı personellerimizin temizlik ve düzen konusunda hassasiyetim bilmelerinden dolayı teyakkuzda olmaları.” (Y10)*

*“İdareciler arasında iletişimin zayıf olması, kararların mevzuata aykırı olması ve alınan kararların geç alınması” (Y11)*

*“Alt üst sisteminin sistemin beraberinde getirdiği ünvanlar neticesinde verilecek kararlarda insiyatif kullanmanın daha zor olması, olumsuz durumlarda sorumluluk alma konusunda üst yöneticilerin çekimser davranması, hatta yalnız bırakılması. Bazı yönetmeliklerin net olmaması, yoruma açık olması nedeniyle farklı uygulamaların ortaya çıkması. Öngörülemeyen durumlarda resmî uygulama ve yazılarının geç gelmesi.” (Y12)*

*“Maalesef bunu üzümlere söylüyorum kadın öğretmenler beni çok yoruyorlar. Hemcinsimiz oldukları için sanki onları onlara ayrıcalık tanımamızı bekliyorlar. Yani işte siz de annesiniz beni anlarsınız ya da sizin de kocanız var gibi şeyler söyleyip demagoji yapıyorlar bence. Özellikle derse geç kaldıklarında ya da başka özel işleri olduğunda kadın olmamızı kullanmaya çalışıyorlar. Okul içindeki görev ve sorumluluklarını hatırlattığımda surat asıp tavır alıyorlar. Sanki kadın olduğumuz için böyle davranıyormuşuz gibi Erkek müdür olsa kesinlikle böyle davranmıyorlar ben bunu çok gözlemledim. Erkek öğretmenler bu tarz konularda sanki daha saygılılar gibi geliyor bana “ ( Y13).*

*“Okulların fiziki koşullarında yetersiz olması, ödeneklerin gelmemesi ” (Y15)*

Sonuç olarak, kadın yöneticiler farklı konularda problem yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Fakat bu sorunları genelde kendileri ile ilişkili olmadığını belirtmektedirler. Daha çok yönetsel faktörler, okulun fiziki yapısı, iletişim eksikliği, iletişim sorunları ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

### **3.2. Kadın okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma stratejileri**

Araştırmanın bu bölümünde kadın yöneticilerin okulda karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma stratejilerini tespit etmek için “Kadın okul yöneticisi olmanızdan dolayı üst yöneticiler ve diğer yöneticilerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.2. Kadın yöneticilerin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma stratejileri

Temalar	Alt Temalar	Kod	Öğretmen	f
Okul Yönetiminde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma stratejileri	Yönetimsel stratejiler	“Mevzuat kurallarında esneklik göstermeme	Y1, Y3,	2
		İdareciler ile işbirliği içinde davranma	Y8, Y11, Y15,	3
		Yeni liderlik tarzlarını sergileme	Y1, Y5, Y11	3
		Alınacak kararları paydaşlar ile istişare etme	Y11, Y14,	2
		Tecrübeli idarecilere danışma	Y7, Y9	2
	“Sorunun kaynağını çözme	Ö8,Ö14, Ö15	3	
	Bireysel Stratejiler	Soğukkanlı olma, İnisiyatif alma	Ö5	1
	Etkili olma, sabırlı olma,	Ö8,	3	

Tablo 3.1 'e göre kadın okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma stratejileri 2 alt temada kümelenmiştir. Bu alt temalar yönetimsel stratejiler ve bireysel stratejilerdir. Yönetimsel stratejiler alt temasındaki kodlar; tecrübeli okul yöneticilerinden destek alma, alınacak kararları paydaşlar ile istişare etme, eğitim bölgesindeki diğer okul yönetimleriyle istişare, alınacak kararları paydaşlar ile istişare etme ve sorunun kaynağını tespit etme olarak sıralanmıştır. Bireysel stratejiler alt temasındaki kodlar; soğukkanlı ve sağduyulu davranma, inisiyatif alma ve sabırlı olma olarak sıralanmıştır. Katılımcı kadın okul müdürlerinin konuyla ilgili ifadelerinden bazıları aşağıdaki gibidir.

*Okulda yaşanan problemleri en aza indirmek için mevzuat kurallarına sıkı bir şekilde uyguladım (Y1)*

*Soğukkanlı davranırım problemler karşısında gerekirse inisiyatif alırım. (Y5)*

*Kadın yönetici olarak okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma stratejilerinden öncelikle tecrübeli idarecileri arayarak sorunu çözmeye çalışırım (Y7)*

*İdareci arkadaşlarım ile iş birliği içinde hareket ederim. Aynı zamanda fikir alışverişinde bulunurum (Y11)*

*Her türlü probleme karşı mutlaka istişare yaparım (Y14)*

### Sonuç

Bu çalışma Diyarbakır ilinde görev yapan kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunları çözme stratejileri çeşitli yönleriyle incelenmiş olup araştırma çıktıları bağlamında çözüm önerileri sunulmaya çalışılacaktır. Bu araştırmada daha önceden yapılmış benzer çalışmalar da incelenerek, kadın yöneticilerin genel olarak karşılaştığı sorunların tespiti ve

kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunlar ile ilgili mevcut durumu ortaya koymak, sorunlardaki benzerlik ve/veya farklılıkları saptayarak mevcut sorunların yönetim ve karar verme üzerindeki etkileme gücünü açıklamak amaçlanmıştır.

Bu çalışma kapsamında 2 alt problem belirlenmiştir, bu problemler ile ilgili yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır. Bu araştırma kapsamında ilk alt probleme ilişkin elde edilen bulguların ilk alt problemi “*kadın yöneticilerin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri*” dir. Yönetimsel anlamda kararların sürekli değişmesi, mevzuata aykırı davranılması, idareciler arasında birlik olmaması, kararlarda gecikmenin olması, personel azlığı, ödeneklerin olmaması eğitim-öğretim sürecinde karşılaşılan sorunlar alt temasında ise okul alt yapı koşullarının yetersiz kalınması ve bürokrasi ve siyasetin etkisi şeklinde son alt tema ise iletişim sorunları şeklinde olup paydaşlar ile iletişimin zayıf olması şeklinde kodlanmıştır. Aşar (2016), Usluer (2000) ve Balcı (2016)’nın araştırmalarıyla da örtüşmektedir. Her üçünün araştırmalarında da kadın yöneticiler olan tutumun idareciler arasında birliğin olmaması ve diğer paydaşlar ile sağlıklı iletişimin olmadığı sonucu gözlemlenmektedir. Kavrayıcı ve Kesim’in (2021) okul yönetim süreçlerine yansımalarını incelediği çalışmalarındaki alınan kararların okul yönetim süreçlerinde sorunlara neden olduğu sonucu araştırma bulgularını desteklemektedir. Araştırmada kadın okul müdürlerinin karşılaştığı ön plana çıkan sorunlardan birisi de ödeneklerin gelmemesi ilgili sorunlardır. Külekçi Akyavuz ve Çakın (2020) da çalışmalarında okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun gerek öğretmenlerle gerek öğrencilerle gerekse de velilerle iletişim eksikliğine bağlı olarak ve iletişim kaynaklı sorun yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Kadın okul müdürleri okul ödeneği ile ilgili sorunları kırtasiye ve temizlik giderlerinin artması ve okulun gelir kaynaklarının azalması olarak ifade etmişlerdir. Bu bulgu Kavrayıcı ve Kesim’in (2021) çalışmasında bazı okullarda okul gelirlerinin tasarruf tedbirlerinde ötürü azaldığı ve ödenek yoksunluğu çekildiği bulgusuyla paralellik göstermektedir. Benzer şekilde Memduhoğlu ve Meriç (2014) okul müdürlerinin okulun yönetimde en çok karşılaştıkları temel sorunlardan birisinin ödenek ve bütçe sorunu olduğunu ifade etmektedir. Sarıca (2006) okulun yönetiminde birçok işin yapılmasının ödenek ve bütçeye bağlı olduğunu ifade etmekte okulun etkililiğinde ödenek ve bütçenin önemine dikkati çekmektedir

İkinci alt problem ise “*Kadın okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma stratejileri nelerdir?*”. Kadın müdürlerin görüşlerinin bir kısmı yönetimsel stratejiler diğer bir kısmı da bireysel stratejiler alt temasında kümelendiği görülmüştür. Yönetimsel stratejiler alt temasındaki kodlar; tecrübeli okul yöneticilerinden destek alma, alınacak kararları paydaşlar ile istişare etme, eğitim bölgesindeki diğer okul yönetimleriyle istişare, alınacak kararları paydaşlar ile istişare etme ve sorunun kaynağını tespit

etme olarak sıralanmıştır. Bireysel stratejiler alt temasındaki kodlar; soğukkanlı ve sağduyulu davranma, inisiyatif alma ve sabırlı olma olarak sıralandığı görülmüştür. Keleş, Atay ve Karanfil'in (2020) araştırmasındaki okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları bütün paydaşlarla etkili iletişim yolları kullanarak çözmeye çalıştıkları bulgusu araştırma bulgularını desteklemektedir. Kavrayıcı ve Kesim (2021) okul müdürlerinin soğukkanlı olma, motive edici olma, empati, teknoloji liderliği, hızlı karar alma, takım oluşturma ve eşgüdümleme davranışlarının öne çıktığını ifade etmektedir. Döş ve Cömert (2012) okul müdürlerinin soğukkanlı tutum ve davranışta bulunarak etkili iletişim sağlamalarının gerektiğinin öneminden bahsetmektedir. Sonuç olarak; kadın okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların ve bu sorunlarla başa çıkma stratejilerinin ortaya çıkarıldığı bu çalışmada, okul müdürlerinin birçok sorunla (yönetimsel sorunlar, iletişim sorunları, ödenek sorunu, personelle ilgili sorunlar ve eğitim-öğretim sürecinde karşılaşılan sorunlar) karşı karşıya kaldığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte okul müdürlerinin bu sorunlarla başa çıkmada yönetimsel ve bireysel stratejileri kullandıkları görülmektedir. Bu amaçla, ulaşılan sonuçlara dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir.

- Kadınların görevde yükselmelerini sağlamak için üst yönetim kademelerinde belli oranda kontenjanlar ayrılmalı ve kadınların yükselmelerini kolaylaştırıcı önlemler alınmalıdır.
- Yönetmeliklerdeki farklı uygulamalar giderilmelidir.
- Okulların fiziksel ve maddi imkanları geliştirilmelidir.
- Kadın çalışanlara kariyer geliştirme danışmanlığı, kadın ve erkek yöneticilerin deneyim ve bilgilerini paylaşacakları ortamlar sağlanmalıdır.
- Kadınların kendi içlerindeki sorunlarına farklı çözümler getirilmelidir.
- Kadınlar yöneticiliğe yükselme konusunda motivasyon sağlanmalıdır.

### **Kaynaklar**

- Alberalar, L. (2015). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi].
- Altınışık, S. (1995). Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmasının Engelleri. *Eğitim Yönetimi*, 1 (3), 333-334.
- Arıkan, G. ve Yıldırım, Ş. (1993). Amerikan Toplumunda Kadınların Yönetim Kadrolarında Yer Alma Koşulları. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 10, (2), 45-53.
- Asar, R. (2016), Eğitim Kurumlarında Kadın Yöneticilere Karşı Tutumların Değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 3 (2), 47-66.

- Balcı, N. (2016). *Eğitim Kurumlarındaki Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlar* [Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi].
- Çakır Ö. (2008). Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, Temmuz-Aralık, 25-47.
- Çelik, V. (2002). Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğitimler. *21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Davis, S. H. (1998). Superintendents' Perspectives on the Involuntary Departure of Public School Principals. The Most Frequent Reasons Why Principals Lose Their Jobs. *Educational Administration*, 34 (1), 58-90.
- Dayıoğlu, M., Kırdar, M.G. (2010). *Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımında Belirleyici Etkiler ve Eğilimler*. DPT Yayınları.
- Demir, G. (1997). Eğitim-Meslek-Çalışma Bağlamında Kadının Konumu. *Çağdaş Eğitim (Temmuz-Ağustos)*, 22, (234), 23-24.
- Doğramacı, E. (1997). *Türkiye’de Kadının Dünü ve Bugünü*. İş Bankası Kültür Yayınları.
- Döş, İ. & Cömert, M. (2012). İlköğretim Okullarında Kriz Yönetimi Hakkında Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (20), 1304-1329.
- Ekşi, A. İ. (2018). Eğitim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar Eğitim Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları. *Sunum Raporu*, İstanbul.
- Heller, T. (1997). *Women and Men as Leaders in Business Educational and Social Service Organisations. Tuzcular, I.* (Çev.). Akdeniz Yayınları.
- ILO (1997). Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management, International Labour Office, Geneva in T. Vilkinas (2000). The Gender Factor in Management: How Significant Others Perceive Effectiveness, *Women in Management Review*, 15, (5-6), 261-271.
- Işığışık, Ö. (2005). *XXI. Yüzyılda İstihdam ve İnsana Yakışır İş*. Ezgi Kitabevi.
- Işıksoluğu, M. K. (1997). Öğretmen Eşitlikçi Toplum ve Kadın Eğitimi. *Çağdaş Eğitim*, 22, (236), 3-5.
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXXII, (I), 231-260.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi].
- Karaoğlu, Z. (2020). *Okullarda Kadın Yöneticilerin Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar* [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi].

- Kavrayıcı, C. & Kesim, E. (2021). School management during the Covid-19 pandemic: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 27 (1), 1005-1060.
- Keleş, H., Atay, D. & Karanfil, F. (2020). Covid 19 Pandemi Sürecinde Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. *Milli Eğitim Dergisi, Salgın Sürecinde Türkiye'de ve Dünyada Eğitim*, 155-174.
- Külekçi Akyavuz, E. & Çakın, M. (2020). Covid-19 Salgınlarının Eğitime Etkisi Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Turkish Studies*, 15 (4), 723-737.
- MEB. (1992). *2000'li Yıllar Öncesinde Türkiye'de Kadın Eğitimi*. Türkiye'de Kadın Eğitimi Birinci Uluslararası Konseyi.
- Mebpersonel, Milli Eğitim İl Müdürlüklerinde Çalışan Kadın Yöneticiler, <http://www.mebpersonel.com/meb/milli-egitim-il-mudurluklerinde-calisan-kadın-yöneticiler> 12.12
- Memduhoğlu, H. B. & Meriç, E. (2014). Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetiminin İşlevleri Bağlamında Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Temel Sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (33), 653-666.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 7-8.
- Pamukoğlu, E. (2004). *Duygusal Zekânın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi].
- Sarıce, S. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar (Esenler İlçesi Örneği)* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi].
- Tikici, M. (1998). Malatya'da Hizmet Üreten Özel Sektör İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Açısından Karşılaştırılması. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (2), 53-67.
- Usluer, L. (2000). *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi].
- Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınları.