

## Ortaokul ve Liselerde Görev Yapan Kadın Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Sorunlar: Diyarbakır Örneği

Mehmet Selman KAYAN<sup>1</sup> Selahattin BALKAN<sup>2</sup> Sakine BALKAN<sup>3</sup> Mehmet ATEŞ<sup>4</sup>

### Öz

Eğitim sektörü içinde kadınların istihdamı diğer sektörlerde göre daha yüksek durumdadır. Fakat bu tablo yöneticilik söz konusu olduğu zaman aynı oranda görülmemektedir. Bu çalışmada kadın okul müdürlerinin oransal olarak düşük kalmasına yol açan etkenlerin neler olduğu ortaya konulup Diyarbakır ilinde görev yapan kadın okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunların incelenmesi ve çözüm önerileri sunulması amaçlanmıştır. Bu amaçla Diyarbakır ilinin ortaokul ve liselerinde görev alan 11 kadın okul müdürü ile görüşme gerçekleştirilmiştir. 5 adet soru sorulmuş ve elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Bulgular tablolar şeklinde sunulmuştur. Yapılan araştırmada kadınların yönetsel anlamda kişisel ve resmi olmak üzere iki temel sorunla karşılaştıkları görülmüştür. Kadın müdürlerin üst yöneticiler ve diğer yöneticilerle yaşadıkları başlıca sorunlar: Erkek yöneticilerle duyuşsal ve bilişsel yapı farklılıkları, fikir ayrılıkları, cinsiyetçi davranış, kadın müdürlere ön yargılı davranışlar olarak belirlenmiştir. Katılımcıların yarısından fazlasının cinsiyetinden dolayı bir sorun yaşamadığı görülse de az da olsa ikincil konuma indirildiğini ve ön yargılı davranıldığını düşünenler de bulunmaktadır. Bunlar dışında veliler ve öğrencilerle tutum, davranış ve bakış açısı ile zamanın getirdiği gelişmeler konularında sorunlar yaşandığı görülmüştür. Diğer öğretmenler ve personeller ile özverili çalışma, temizlik ve düzen konularında sorunlar tespit edilmiştir. Son olarak akademik anlamda; öğrencilerin kişisel olarak sorunları, ailelerin ve okulun yetersizlikleri ön plana çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın müdürler, Cinsiyet Ayrımcılığı, Yönetici Sorunları,

## Problems Faced by Female School Administrators (Principals) Working in Secondary and High Schools: The Case of Diyarbakır

### Abstract

The employment of women in the education sector is higher than in other sectors. However, this picture is not seen at the same rate when it comes to administration. In this study, it is aimed to reveal the factors that cause the proportion of female school administrators to remain low, to examine the problems faced by female administrators working in Diyarbakır province and to offer solutions. For this purpose, interviews were conducted with 11 female school administrators (principals) working in secondary and high schools in Diyarbakır province. 5 questions were asked and the data obtained were analyzed by content analysis method. The findings are presented in tables. It was observed that women faced two main administrative problems: personal and official. The main problems that women managers face with senior managers and other managers: Affective and cognitive structure differences with male managers, differences of opinion, sexist behavior, prejudiced behavior towards female managers. Although it is seen that over half of the participants do not have any problems due to their gender, there are some who think that they are reduced to a secondary position and are treated with prejudice. Apart from these, there were problems with parents and students in terms of attitudes, behaviors and perspectives, as well as the developments of the times. Problems were identified with other teachers and staff in terms of self-sacrifice, cleanliness and order. Finally, in academic terms, personal problems of the students, inadequacies of the families and the school come to the fore.

**Keywords:** Women Managers, Gender Discrimination, Manager Problems,

<sup>1</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, [selmankayan@gmail.com](mailto:selmankayan@gmail.com), ORCID: 0000-0002-6295-5836.

<sup>2</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, [selahattinbalkan21@gmail.com](mailto:selahattinbalkan21@gmail.com), ORCID: 0009-0007-4732-1871.

<sup>3</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, [sakinebalkan21@gmail.com](mailto:sakinebalkan21@gmail.com), ORCID: 0000-0003-3813-2132.

<sup>4</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, [mehmetats21@gmail.com](mailto:mehmetats21@gmail.com), ORCID: 0009-0001-7840-0640.

\***Atıf/ Citation:** Kayan, M.S. & Balkan, S. & Balkan, S. & Ateş, M. (2023). Ortaokul ve liselerde görev yapan kadın okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar: Diyarbakır örneği. *Cihansumul Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7). 56-73.

## 1. Giriş

Eğitim bir milletin varlığını ve gelişimini belirten, kültürünün devamlılığını sağlayan en önemli yapı taşlarından biridir. Eğitim sisteminin uygulandığı kurumlar ise okullardır. Okullar aynı zamanda birer meslek örgütüdür. Her meslek örgütünde olduğu gibi okullarda da fırsat ve imkân eşitliğinin olması bir gereklilik olarak karşımıza çıkabilmektedir. Fakat eğitimin paydaşları ve bileşenleri düşünüldüğünde; eğitimde fırsat ve imkân eşitliği daha da önemli bir hal almaktadır. Bu önem eğitimin her kademesinde görülmekle birlikte yönetim alanında daha büyük oranda hissedilmektedir. Yönetimin amacı insan, zaman, para, malzeme, yer gibi unsurları daha az kullanarak en çok verimi elde etmek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü etkili işleyişe kavuşturmasıdır. Görevi ise örgütü amaçlara uygun yönetmektir. Örgüt içinde yönetime duyulan ihtiyacın nedeni örgütün amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmektir (Çiçek, 2008, s.43). Yönetimin alt boyutu olarak eğitim yönetimi alanı incelendiğinde ise eğitim kuruluşlarının işleyişi ile ilgili bir çalışma ve uygulama alanı olduğu ve odak noktasına eğitimin amaçlarını aldığı görülmektedir (Bush, 2006). Hem tarihsel süreçteki gelişimi ve felsefesi hem de eğitim sisteminin gün geçtikçe karmaşıklaşan yapısı ve çağın ihtiyaçlarına yetişme ve onları karşılama çabası eğitim yönetiminin değerini ve bilimselliğini artırmıştır. Bu bağlamda eğitim yönetimi, öğrencilerin hedeflenen amaçlar doğrultusunda eğitim alması için uyumlu bir sistematik yapının oluşturulmasını, bu yapının dinamik bir şekilde çalışmasını ve devletlerin uzun sürede sosyal, ekonomik refahının sağlama da kritik rollere sahiptir. Bu noktada yüzyıllarca birçok alanda özellikle iş yaşamı ve yöneticilik alanında arka planda kalan kadın, değişen dünya düzeniyle beraber iş yaşamında daha çok boy göstermeye başlamıştır. Dünyada ve Türkiye'de ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerin yaşanmasıyla birlikte kadın, çalışma hayatında daha fazla yer almıştır. Ancak, çalışan kadın sayısının artışıyla beraber yönetimdeki kadın sayısında aynı oranda artış görülmemiştir (Uçan, 2012, s.1).

Eğitim cinsiyet farklılığı gözetmeksizin her bireyin temel hakkı olarak kabul görmüş durumdadır. Bu anlamda dünya nüfusunun yaklaşık olarak %50'sini oluşturan kadınların eğitimi ve toplumsal hayata katılımı büyük önem arz etmektedir (Karoğlu, 2020, s. 1-2). Toplumsal hayata ve eğitime, eşit bir şekilde katılımın olduğu yerlerde çalışma hayatı daha düzenli, uyumlu ve her bireyin aktif çabası ile verimli bir hale gelecektir. Fakat dünya genelinde toplumların ataerkil yapısı, sosyo demografik koşullar, coğrafi faktörler, ekonomik faktörler gibi pek çok etmen sebebiyle fırsat ve imkân eşitsizliği ortaya çıkmaktadır. Özellikle son zamanlarda ülkemizde yapılan araştırmalarda kızların okullaşma oranında artış olduğu, okulların nitelikleri açısından iyileşmelerin olduğu görülse de kadınların okullardaki konumu ve yönetici kademesinde bulunması konularında soru işaretleri bulunabilmektedir. Bu bağlamda, eğitimde fırsat ve imkân eşitliğinin günümüzde her ne kadar sağlıklı ve eksiksiz yürütüldüğü düşünülse de özellikle cinsiyete dayalı yönetsel sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışmada Diyarbakır ilinde görev yapan kadın müdürlerin karşılaştıkları sorunlar çeşitli yönleriyle incelenecek olup araştırma çıktıları bağlamında çözüm önerileri sunulmaya çalışılacaktır.

## 2. Araştırma Problemi

Cinsiyetçilik, toplumsal cinsiyete dayalı bir ayrımcılığın ifadesi olarak kadın ve erkeğin toplumsal cinsiyetine bağlı olarak geliştirilen kalıp yargıları içermektedir. Bu terim özünde ise kadın cinsine yönelik ayrımcılığı işaret etmektedir. 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. 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. Kadınların iş hayatında ve yöneticilik özelinde yaşamış oldukları zorluklar bir problem durumunu ortaya koymaktadır. Bu durumun incelenmesi ve bu probleme yönelik bulguların ortaya konması için bu

çalışmada “Diyarbakır ilinde görev yapan kadın müdürlerin karşılaştıkları sorunlar nelerdir?” problem sorusuna yanıt aranacaktır. Ve bu problem çeşitli yönleriyle incelenecek olup araştırma çıktıları bağlamında çözüm önerileri sunulmaya çalışılacaktır.

## 2.1 Araştırma Soruları

Bu araştırmada kadın müdürlerin karşılaştığı sorunları **belirlemek** sorunlardaki benzerlik ve farklılıkları saptayarak mevcut sorunların yönetim ve karar verme üzerindeki etkileme gücü açıklanmaya çalışılmış ve aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

1. Yönetimsel anlamda karşılaştığımız sorunlar nelerdir?
2. Kadın okul yöneticisi olmanızdan dolayı üst yöneticiler ve diğer yöneticilerle hangi alanda sorunlar yaşıyorsunuz?
3. Kadın okul yöneticisi olarak öğrenci ve velilerle karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
4. Okul yönetiminde öğretmen (kadın ve erkek öğretmenlerle) ve diğer personellerle ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
5. Okul yönetiminde öğrenci başarısı (akademik) anlamında kadın olmanızdan dolayı karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

## 3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada Diyarbakır ilinde görev yapan kadın okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar çeşitli yönleriyle incelenerek kadın müdürlerin yaşadıkları sorunların diğer erkek yöneticilerden farklı taraflarının neler olduğu ve bunların nedenleri ve çözümlerine dönük yaklaşımların geliştirilmesi amaçlanmıştır.

## 4. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma eğitim yönetimi alanında etkin olarak var olan kadın müdürlerin karşılaştıkları sorunları ortaya koyması ve güncel bir soruna temas etmesi bağlamında önemli görülmektedir.

## 5. Kuramsal Çerçeve

“Ortaokul ve liselerde görev yapan kadın okul yöneticilerinin (müdürlerinin) karşılaştıkları sorunlar: Diyarbakır örneği” adlı bu çalışma yapılırken, daha önceden yapılmış benzer çalışmalar da incelenerek, kadın müdürlerin genel olarak karşılaştığı sorunların tespiti ve kadın müdürlerin karşılaştığı sorunlar ile ilgili mevcut durumu ortaya koymak, sorunlardaki benzerlik ve/veya farklılıkları saptayarak mevcut sorunların yönetim ve karar verme üzerindeki etkileme gücünü açıklamak amaçlanmaktadır. Bu sebeple literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen veriler aşağıdaki gibidir.

Usluer’in (2000) “Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında kadın öğretmenlerle görüşmeler yaparak yönetici kademesine yükselmelerine engel olan nedenleri belirlemeye çalışmıştır. Yöneticilerden kadın öğretmenlere karşı tutumlarını öğrenerek kadın müdürlerin sayısının azlığının sebeplerini sorgulamıştır. Toplumsal, bireysel sorunlar başta olmak üzere çeşitli sonuçlara ulaşmıştır.

Bayrak ve Mohan (2001) tarafından bankacılık sektöründe çalışan kadın yöneticilere dair bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, erkek yöneticilerin, kadın yöneticilerin çalışma yaşamına katılımlarını, yönetim uygulamalarını ve liderlik stillerini nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymak ve sonuçları kamuoyuyla paylaşmaktır. Çalışmanın sonunda erkek yöneticilerin kadınların her türlü değişime açık olduklarını ve farklı işleri başarılı bir şekilde yapabileceklerini belirttikleri görülmektedir. Ayrıca kadınların ev işleri, aile konularında da zorlandıkları ayrı bir boyuttur.

Eğitim sistemi içerisinde kadın müdürlerin algılarına ilişkin de yapılmış çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalardan biri, Baştuğ ve Çelik tarafından 2011 yılında “İlköğretimde Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” isimli çalışmadır. Bu çalışmada, Türkiye’de eğitim sistemindeki kadın yönetici sayısının az olduğu olgusu pekiştirilmiş ve bunun nedenleri cinsiyetçilik ideolojisi, toplumsal direnç ve kadın yöneticilere yönelik davranışlar olarak belirtilmiştir.

Ergenekon (2019), “Bağımsız Anaokullarında Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Örgüt İklimine Etkisi” adlı çalışmasını Diyarbakır merkezde bulunan bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi yöneticileri ile yürütmüştür. Çalışmada sonuç olarak; okul öncesi öğretmenleri, kadın müdürlerin iletişim becerilerinin gelişmiş olduğunu ve açıklayıcı tutumlarının bulunduğunu belirtmiştir.

Yetim ve Toprakçı (2020), “Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri” adlı çalışmalarında Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunlar, nedenleri, çözüm önerileri konusundaki görüş ve önerilerini belirlemeye çalışmışlardır. Katılımcılar okula ilk geldiklerinde herhangi bir eğitim almadıkları için zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

Tok ve Yalçın (2017), “Okul Yöneticileri Gözünden Kadın Okul Yöneticileri” adlı makalelerinde, Pamukkale’de görev yapan 101 okul yöneticisinden kadın yöneticiler hakkında görüşleri alınmıştır. Betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Sonuç olarak; kadın yöneticilerin yöneticilik konusunda duygusal davranmadığını fakat belli gereksinimlere ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Karoğlu (2020), “Okullarda Kadın Yöneticilerin Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar” adlı yüksek lisans tezinde Denizli ili Pamukkale ilçesinde görev yapan 17 kadın okul yöneticisi ile görüşmeler yapmıştır. Kadın yöneticilerin okullarda ne gibi sorunlarla karşılaştıklarını, sebeplerini ve olası önerileri paylaşmıştır. Kendileri ile, karşı cins ile, velilerle ve öğrencilerle yaşadıkları sorunları farklı kategorize ederek belirtmiştir. Sonuçta çeşitli sebeplere ulaşmıştır. İletişim eksiklikleri, cinsiyetçi tutum, empati kuramama, kişisel duygu ve düşünce gibi farklı sebepleri belirtmiştir. Fakat genel olarak kadın müdürlerin konularından memnuniyetlerini de dile getirmiştir.

Berkman (2005) çalışmasında kadın yöneticilerle çalışma tercihi pozitif, geleneksel cinsiyet kalıp yargıları negatif ilişki tespit edilmiştir.

Balıkçı ve Tofur (2018), “Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Okul İklimini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Ortaokul Örneği” adlı çalışmalarında, ortaokullarda yönetici ve öğretmenlere göre okul iklimini etkileyen faktörleri ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Her okuldan 3 öğretmen ve 3 yönetici ile görüşüp yönetici davranışları, öğretmen davranışları ve her iki grubun sorunlarını ele almışlardır. Sonuç olarak; yöneticilerin adil davranması ve anlayışlı olmaya dair vurgulama yapıldığı görülmüştür.

Filiz Tat (2015), “Kadın Yöneticilerle Çalışan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin, Kadın Yöneticilerin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri” adlı yüksek lisans tezinde kadın yöneticilerin teknik, insani ve kavramsal yeterliliklerine ilişkin saptamalarda bulunmayı amaçlamıştır. Elâzığ ili sınırlarında gerçekleştirdiği araştırmasında yeterlilik ölçeğini kullanmıştır. Yöneticilik ve yönetim kavramları ile liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemiştir. Daha sonra kadınların çalışma hayatı, yöneticilik kademesine erişmesine engel faktörleri değerlendirmiştir.

### **5.1. Kadının Çalışma Hayatındaki Konumu**

Geleneksel bakış açısıyla kadının geçmişten günümüze toplum hayatında yeri ailesi ve evi olarak düşünülmüştür. Sonraki süreç içinde ekonomik anlamda ihtiyaçlar çeşitlenip farklılaştığında kadınların da kazanç elde etmesi söz konusu olmuştur. Kadınların iş hayatında daha çok ev işleri alanında çalıştığı görülmekle birlikte zamanla diğer alanlarda da istihdam olanaklarına kavuşmuşlardır (Karabıyık, 2012, s.323).



White'e (1994) göre, kadınların enformel çalışması onların anne, eş ve topluluk üyesi olarak kabul edilmelerinin bir parçasıdır ve kadının çalışan kimliği geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri etrafında şekillendiğinden, hiçbir zaman annelik ve eşlik kimliklerinin de önüne geçmez. Elbette kadınların 'iş' olarak gördükleri ile kendi aktiviteleri arasında yaptıkları ayrımı güçlendiren bir diğer neden ise, özellikle düşük gelirli ailelerde yaşayan kadınların daha genç yaşta evlenmeye eğilimli, daha fazla çocuk sahibi ve daha az eğitilmiş olmalarıdır. Buna rağmen çeşitli işlerde istihdam oranları son yıllarda artış eğilimindedir.

İlk zamanlarda tarımla gelişen kırsalda kadın işçilerin çalışması gün geçtikçe azalmaya başlamıştır. Sonraki süreçte ise eğitim seviyesinin artışıyla orantılı şekilde kadın istihdamında artışın olduğu gözlenmiştir (Işığışok, 2005, s.114). Eğitim seviyesinin yükselmesi ile kadınların çalışabilecekleri alanlar genişlemiştir. Bu sebeple istihdam oranları da artmıştır. Kadınların çalışma hayatında kendilerine yer edinmesi pek çok toplumda olumlu karşılanmış ve bu durum kadınların sosyal hayattaki konumlarını da etkilemiştir. Kadınların iş hayatındaki yeri sağlamaştıkça kademe yükseltmeleri de kaçınılmaz olmuştur. Kadınlar kendilerine yöneticilik pozisyonunda da iş bulmaya başlamıştır.

## 5.2. Kadın ve Yöneticilik

Kadın değişen yaşam koşulları ve zamanın gereklilikleri ile iş hayatında kendine önemli bir yer edinmeye başlamıştır. Kadının iş hayatına kolay adapte olması ve işini doğru yapması ilerlemesine olanak sağlamıştır. Fakat buna rağmen çalışma ortamında cinsiyetçilik ve sosyo demografik olgular devreye girmektedir. Erkek egemen toplumlarda kadınlar iş hayatında yükselme konusunda pek çok sorunla karşılaşmıştır. Cinsiyeti dışında, yaşı, sosyal statüsü, çocukları, ev işleri, aile yapısı vb. daha birçok sebep sorun yaratmıştır. Uzun bir süre günümüzde halen devam ediyor diyebileceğimiz bu süreçte kadınlar yönetici olurken ve olduktan sonra bu sorunlarla karşılaşmaktadır.

Hane halkı işgücü araştırması sonuçlarına göre 2021 yılında ülkemizde 15 ve daha yukarı yaştaki istihdam edilenlerin oranının %45,2 olduğu Bu oranın kadınlarda %28,0, erkeklerde ise %62,8 olduğu görülmüştür. (TÜİK, 2021). Kadınların istihdamının erkeklerin yarısından az olduğu görülmektedir. Kadının yöneticilik pozisyonunda bulunma oranının da aynı oranda düşük olduğu söylenebilmektedir. Böylesi bir durumda kadının iş hayatına başlaması ve yöneticilik kademesine erişmesi çok uzun yıllar alabilmektedir. Kadının ataerkil toplumdaki rolleri düşünüldüğünde de kadın yönetici olmak ülkemizde biraz daha zorlaşmaktadır. Fakat dünya genelinde de atmosfer hiç de iç açıcı görünmemektedir. Gelişmiş toplumlarda ya da nüfus bakımından yoğun olmayan ülkelerde değişiklikler de gözlemlenebilmektedir.

## 5.3. Kadınların Yönetici Pozisyonunda Karşılaştığı Sorunlar

Kadın okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar temelde bireysel, toplumsal ve çevresel kaynaklıdır. Öncelikle içinde bulunduğumuz ataerkil yapının kadına biçtiği rol ve uzantıları bir sorun olmaktadır. Cinsiyetçilik anlayışı toplumlarda kadınları ikincil konuma itmekte ve kadınların yöneticilik kademesinde sorun yaratmaktadır. Kanunlarda cinsiyete dayalı herhangi bir ayrımcılık bulunmamasına rağmen, pratikte kadınlar yönetici kademelerini tercih etmezken bazı mesleklerde çalışmayı tercih etmektedirler (Şahin, 2007, s.2). Örneğin, annelik duygusuna yakın olmasından dolayı öğretmenlik, bakıcılık gibi meslekler kadınlarla anılmaktadır. Kadınlar daha duygusal ve çocuklarla ilişkilendirilebilen mesleklere toplumda daha uygun görülmüştür. "Kadın her işi yapamaz!" sözü sıkça duyduğumuz sözlerden biridir. Buna bağlı olarak yalnızlık, destek göremem korkusu, hırs, mobbing, çocuk mu kariyer mi gibi baskılar da kadınların yönetici olmalarını olumsuz etkilemektedir.

Usluer'in (2000) "Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi" adlı araştırmasında kadın öğretmenlerle yapılan görüşmelere göre; kadın öğretmenlerin yönetim basamaklarında yer almama nedenleri (Çiçek, 2008, s.70) :

1. Ataerkil yaşama biçiminin baskıları
2. Çocuk bakımından annenin sorumlu olması ve babanın destek olmaması
3. Ev işlerinin ve ev ile ilgili tüm yükün kadınların üstüne kalması
4. Kadınların eşlerin kadınların daha fazla maaş almasını, kademe yükseltmesini istememesi olarak belirtilmiştir.

#### 5.4. Kadın ve Okul Yöneticiliği

Kadınlar toplumdaki rolleri gereği toplumda öğretmenlik mesleğine uygun biçilmiş birer kaftan olarak görülmektedir. Fakat okul yöneticiliği konusunda istenilen düzeyde bir oran yakalanamamaktadır. Bunun yukarıda belirtildiği gibi çok farklı sebepleri bulunmaktadır.

MEB istatistik verilerine göre 2021-2022 eğitim öğretim yılında örgün eğitim kapsamındaki okullarda görev yapan öğretmen sayısı aşağıda verilmiş olup 2023 verileri henüz işlenmemiş olmasından dolayı geçen eğitim öğretim yılının verileri kullanılmıştır.

1 milyon 139 bin 673'ü bulunmaktadır. Bu öğretmenlerin 975 bin 698'i resmî okullarda, 163 bin 975'i özel okullarda görev yapmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin 455 bin 294'ü erkek, 684 bin 379'u kadınlardan oluşmuştur.



Şekil 1 : Türkiye'deki Öğretmenlerin Okul Türü ve Cinsiyete Göre Dağılımı

Yapılan farklı bir araştırmada, MEB Taşra ve Diyarbakır Teşkilatında görev yapan eğitim yöneticilerinin sayı ve oranları aşağıda verilmiştir:

**Tablo 1.** Eğitim Yöneticiliğindeki Cinsiyet Dağılımı

Görev Alanı	Erkek	Kadın	Toplam	Kadın Oranı
Türkiye İl Milli Eğitim Müdürleri	77	4	81	% 4,93
Diyarbakır'daki Okul Müdürleri	850	60	910	% 6,59
Diyarbakır'daki Müdür Baş Yardımcıları	61	5	66	% 7,57
Diyarbakır'daki Müdür Yardımcıları	1541	363	1904	% 19,06

Yukarıda verilen sayı ve oranlardan çıkarılabileceği gibi birçok çalışmada da benzer şekilde eğitim öğretim sektöründe görev yapan kadın sayısının fazla olmasına karşın kadın eğitim yöneticilerinin sayı ve oranının az olması dikkat çekicidir. Kadınların özellikle yöneticilik alanında sayı ve oranının az olması hem kendi tercihleri hem de toplumun değer ve normlarının bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında, son yıllarda kadınların çalışma şartlarının iyileştirilmesi, bakıcı vb. ekonomik destekler, yıllık izin haklarının geliştirilmesi gibi sebeplerden dolayı kadının çalışma hayatındaki zorluklar bir nebze de olsa aşılmaya başlanmıştır.

Öğretmenlik ve analık görevini büyük bir başarıyla yerine getiren kadınların, yöneticilik mesleğinde de görev almaları gerekir, bu bir zorunluluktur, çünkü kız öğrencilerin ve kadın öğretmenlerin “kadın rol modellerine” ihtiyaçları vardır. Her okulda mutlaka en az bir kadın müdür yardımcısının bulunması kız öğrencilere rehber, rol modeli ve sorunlarını rahatlıkla anlatabileceği biri olması açısından son derece gereklidir (Çelikten, 2002, s.20). Bu sebeple kadınlar okul yöneticiliği konusunda vazgeçilemez unsurlardandır. Onların bu liderlik ve yöneticiliğinin yanında öğrencilerle arasındaki bağ ve empati yeteneği yadsınamayacak bir gerçektir.

## 6. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması, veri toplama aracı ve verilerin analizine ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

### 6.1. Araştırma Modeli

Ortaokul ve liselerde kadın müdürlerin karşılaştıkları sorunları Diyarbakır örneğinde belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada nitel model tercih edilmiştir. Nitel çalışmada araştırmacı görüştüğü veya gözlemiş olduğu kişilerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtılabilmek 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). Bu çalışmada da kadın yöneticilerin deneyimlerinden sonuç çıkarmak ön planda olduğu için bu desen tercih edilmiştir. Kadın yöneticilerin deneyimlerinden karşılaştıkları sorunlar belirlenip olası çözüm önerileri getirilecektir.

### 6.2. Çalışma Grubu

Bu çalışmada araştırma grubu, Diyarbakır ilinde 2022-2023 eğitim öğretim yılında MEB'e bağlı ortaokul ve liselerde görev alan 11 kadın müdürden oluşmaktadır. Bu grup, amaçlı örneklem türlerinden olan maksimum çeşitlilik örneklemesi yöntemine uygun olup ve kadın okul yöneticilerinden seçilmiştir. Maksimum eşitlilik örneklemesi 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 2.** Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Katılımcı	Yaş	Eğitim Düzeyi	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi	Kurum Türü	Branş	Medeni Hal
Y1	45	Yüksek lisans	23	8	Lise	Beden eğitimi	Evli
Y2	52	Lisans	31	24	Anadolu lisesi	Moda tasarımı	Evli
Y3	38	Lisans	16	9	Ortaokul	Türkçe	Bekar
Y4	42	Yüksek lisans	25	17	İmam Hatip Ortaokul	Sosyal bilgiler	Evli
Y5	42	Yüksek lisans	18	10	Ortaokul	Türkçe	Bekar
Y6	55	Lisans	31	9	Mesleki Teknik Anadolu Lisesi	Fizik	Evli
Y7	38	Yüksek lisans	15	10	İmam Hatip Lisesi	T. Dili ve Edebiyat	Bekar
Y8	41	Lisans	18	14	Mesleki Teknik Anadolu Lisesi	Beden Eğitimi	Evli
Y9	54	Lisans	32	30	İmam Hatip Lisesi	Kimya	Bekar
Y10	39	Yüksek lisans	12	7	Ortaokul	Felsefe	Evli
Y11	55	Lisans	27	21	Meslek Lisesi	Fizik	Bekar

Tablo 2’de kadın müdürlerin yaşlarının 38- 55 aralığında olduğu, yarısına yakınının yüksek lisans yaptığı (5 kişi), mesleki kıdemlerinin 12- 32 yılları arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca yöneticilikteki kıdemlerinin en az 8 yıl en çok 30 yıl olduğu ve 6 yöneticinin evli, 5 yöneticinin bekar olduğu anlaşılmaktadır. Branşları ise değişkenlik göstermektedir.

### 6.3. 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 5 adet soru sorulmuştur.

**Tablo 3.** Yapılandırılmış Görüşme Formu Soruları

Yaşınız:	Yöneticilik Kıdeminiz:	Medeni Haliniz:
Eğitim Düzeyiniz:	Branşınız:	Çalıştığınız kurumun türü:
Mesleki Kıdeminiz:		
<b>Görüşme Soruları</b>		
1- Okul yönetiminde yönetsel anlamda karşılaştığınız sorunlar nelerdir?		
2- Kadın okul yöneticisi olmanızdan dolayı Üst Yöneticiler ve diğer yöneticilerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz?		
3- Okul yönetiminde öğrenci ve velilerle karşılaştığınız sorunlar nelerdir?		
4- Okul yönetiminde öğretmen (kadın ve Erkek Öğretmenlerle) ve diğer personellerle karşılaştığınız sorunlar nelerdir?		
5- Okul yönetiminde öğrenci başarısı (Akademik) anlamda karşılaştığınız sorunlar nelerdir?		



#### 6.4. Verilerin Toplanması

Hazırlanan görüşme formları, 2022-2023 eğitim öğretim döneminde, Diyarbakır ilinin 4 merkez ilçesinde MEB'e bağlı ortaokul ve liselerde görev yapan 11 (4 Merkez İlçede ortaokul ve liselerde görev yapan toplam kadın Okul Müdürü sayısı 11 kişidir.) okul müdürüne uygulanmıştır. Okul müdürleri ile görüşme yapıp araştırmanın amacı kendilerine anlatılmış ve izinleri alındıktan sonra görüşme formunda ki sorular kendilerine sorulmuştur. Görüşmeler sıcak ve samimi bir ortamda 1 Mayıs- 20 Mayıs 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar gönüllülük esaslı seçilmiştir.

#### 6.5. Verilerin Analizi

Yapılandırılmış görüşme formu ile edinilen verilerin analizinde, içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. 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.

#### 7. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde kadın müdürlere yöneltilen görüşme formundan elde edilen verilerin analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bunlardan ilki “Kadın müdürlerin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar” başlığı altında nitelendirilmiştir.

##### 7.1. Kadın müdürlerin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar

Araştırmanın bu bölümünde kadın müdürlerin okul yönetiminde karşılaştığı sorunları belirlemek amacıyla kadın müdürlere “Okul yönetiminde yönetsel anlamda karşılaştığınız sorunlar nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler tablo 4.1’de sunulmuştur.

**Tablo 4.** Kadın Müdürlerin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar
Kişisel boyut	Kadınların yönetsel anlamda titiz davranması ve erkek yöneticilerin bundan rahatsız olması (Y4), Tecrübe ve düşünce farklılıkları ve inisiyatif durumları (Y1, Y8, Y9), İletişim kopukluğu (Y7, Y11), Üst yöneticilerin alanlarına hâkim olmamaları (Y7), Üst yöneticilerin yalnız bırakılması (Y8), Kariyerde kadınların yükselmesine karşı gelişen durumlar (Y11), Kadın müdür sayısının az olması (Y5).
Resmîyet Boyutu	Yönetmeliklerde uygulama farklılığı (Y2, Y8), Bürokrasi ve siyaset etkisi (Y1), Yönetici belirleme sınavı (Y1), Resmî duyuruların geç bildirilmesi (Y10), Personel eksikliği (Y10), Yazışmaların yoğunluğu (Y10, Y8), Maddi kaynakların yetersizliği (Y10), Okul alt yapı yetersizliği (Y10, Y5).
Toplam	21

Tablo 4 ‘e göre kadın müdürlerin okul yönetiminde yönetsel anlamda karşılaştıkları sorunlar kişisel ve resmi olmak üzere farklı boyutlarda ele alınmıştır. Katılımcı yöneticiler kendi okullarını baz alarak cevaplar vermişlerdir. Tablodan anlaşılacağı gibi 21 farklı görüş belirtilmiştir. Y3 ve Y6 kodlu katılımcılar hiçbir sorun yaşamadıklarını belirtmiştir. Kadın müdürler okul yönetiminde karşılaştığı kişisel sorunlar; kadınların yönetsel anlamda titiz davranması ve erkek yöneticilerin bundan rahatsız olması, tecrübe ve düşünce farklılıkları ve inisiyatif durumları, iletişim kopukluğu, üst yöneticilerin alanlarına hâkim olmamaları, üst yöneticilerin yalnız bırakılması, kariyerde kadınların yükselmesine karşı gelişen durumlar, kadın müdür sayısının az olması olarak belirtilmiştir. Kadın müdürler okul yönetiminde karşılaştığı resmi sorunlar; yönetmeliklerde uygulama farklılığı, bürokrasi ve siyaset etkisi,

yönetici belirleme sınavı, resmî duyuruların geç bildirilmesi, personel eksikliği, yazışmaların yoğunluğu, maddi kaynakların yetersizliği, okul alt yapı yetersizliği olarak belirtilmiştir.

Kadın müdürlerin okul yönetiminde yönetsel anlamda karşılaştıkları bazı sorunlar doğrudan alıntılama yapılarak aşağıda örneklendirilmiştir:

“Şu ana kadar ciddi sorunlar ile karşılaşmadım ama mesleğe yeni başlamış bir öğretmen veya yeni idareci olmuş kişiler ile tecrübe farkındalığı noktasında düşünce farklılıkları olabiliyor ama bunlarda genelde çözüme kavuşturuluyor.” (Y9)

“Herhangi bir sorun yaşamıyorum.” (Y3)

“Öğretmenlerin çağa ayak uyduracak düzeyde kendilerini geliştirememeleri neticesinde yaşanan iletişim kopukluğu. (Geçim sıkıntısı yaşayacaklarını düşünerek emekli olmamaları) Üst yöneticilerin alanlarına hâkim olmamaları yönetsel anlamda sıkıntı yaşamamıza sebep olmaktadır.” (Y7)

“Hiyerarşik 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.” (Y8)

“Ciddi bir problem yaşamıyorum.” (Y6)

“Yöneticilik profesyonel bir özellik taşımadığı için çeşitli sorunlarla karşılaşırız. Yer yer risk almak durumunda kalan, yapılan iş ve işlemlerle ilgili seri çözümleyici kararlar almak zorunda olan yöneticiler, özlük haklarının iyileştirilmemesinden fevkalade rahatsızdırlar. Yöneticiler yasal güvenceye alınmış hakları ile daha sağlıklı karar verebilecektir. Özgün ve lider ruhlu yöneticileri belirlemek için düzenlenen EKYS sınavının revize edilmesi gerektiğini ve yönetsel kapasiteyi sınavlarla belirlemeyi çok sağlıklı bulmuyorum idarecilerin verdikleri kararlar tüm ekibini bilgi beceri akıl süzgecinin bir sentezi olmalı. (Y11)

“Yöneticileri kurumlarının işleyişi ile ilgili alınan kararlarda bürokrasi ve siyasi etkiden kurtarmak gerekmektedir.” (Y1)

## 7.2. Kadın müdürlerin Üst Yöneticilerle ve Diğer Yöneticilerle Yaşadığı Sorunlar

Araştırmanın bu bölümünde kadın müdürlerin üst yöneticiler ve diğer yöneticilerle karşılaştığı sorunları belirlemek amacıyla kadın müdürlere “Kadın okul yöneticisi olmanızdan dolayı üst yöneticiler ve diğer yöneticilerle hangi sorunları yaşadığınızı düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler tablo 4.2’de sunulmuştur.

**Tablo 5.** Kadın müdürlerin Üst Yöneticilerle ve Diğer Yöneticilerle Yaşadığı Sorunlara İlişkin Görüşleri

Tema	Kod
Kadın müdürlerin Üst Yöneticilerle ve Diğer Yöneticilerle Yaşadığı Sorunlar	Erkek yöneticilerle duyuşsal ve bilişsel yapı farklılıkları (Y9, Y10), Fikir ayrılıkları (Y9), Cinsiyetçi davranış (Y3), Kadın müdürlere ön yargılı davranışlar (Y4), Mesai saatleri ve iş dağılımdaki anlaşmazlıklar (Y1).
TOPLAM	5

Tablo 5’e göre kadın müdürlerin üst yöneticiler ve diğer yöneticilerle karşılaştığı sorunları 5 ortak görüşte belirtmişlerdir. Tabloda yer almayan Y2, Y5, Y6, Y7, Y8, Y11 kodlu katılımcılar hiçbir sorun yaşamadıklarını belirtmiştir. Kadın müdürlerin üst yöneticiler ve diğer yöneticilerle yaşadıkları başlıca sorunlar şunlardır: erkek yöneticilerle duyuşsal ve bilişsel yapı farklılıkları, fikir ayrılıkları, cinsiyetçi davranış, kadın müdürlere ön yargılı davranışlar. Kadınların yarısından fazlası cinsiyetinden dolayı bir

sorun yaşamadığını belirtse de biri ikincil konuma indirildiğini ve diğeri özellikle ön yargılı davranıldığını belirtmiştir.

Kadın müdürlerin üst yöneticiler ve diğ er yöneticilerle karşılaştıkları bazı sorunlar doğrudan alıntılama yapılarak aşağıda örneklendirilmiştir:

“Ben kadın müdür olarak üst yöneticiler ile sorun yaşamadım. Hem üst yöneticilerim hem de diğ er yöneticiler bana karşı nazik ve kibarlar. Üst yöneticiler ile **sorun yaşayan kadınlar**, karşılarına çıkan sorunlarla baş edemedikleri için ya da baş etme mekanizmalarının yetersiz olması nedeniyle yöneticilik yapmaktan ya da yöneticilik için çalışmaktan vazgeçmektedirler. Üst yöneticiler ile sorun yaşayan kadın, yöneticiler ise tükenmişlik, mutsuzluk, yalnızlık, isteklendirme kaybı, çekimserlik, çekingenlik, dışlanma gibi çok önemli sonuçlara neden olmakta ve hatta bu nedenle emekli olan kadın müdürlere rastladım. Şuanda kadın müdür sayısının az olmasının bir nedeni de bu olsa gerek.” (Y11)

“Kesinlikle hayır. Cinsiyetimden dolayı böyle bir sorun ile karşılaşmadım.” (Y5)

“1995 yılından bu yana kısa aralıklarla kadın müdür olarak görev yapıyorum. Hiçbir üst yöneticimle ya da diğ er yöneticilerle sorun yaşamadım. Yönetimsel anlamda yaşanan sorunlar bence cinsiyete bağlı değil kişilerin yönetim becerileri ile ilgilidir.” (Y2)

“Kadın meslektaşlarımıza özellikle mesai saatleri ve iş dağılımı ile ilgili olarak yeni düzenlemeler getirilmelidir. Annelik, evlat olma, eş olma ve ev hayatının ritüellerinin yükünü ülkemiz özelinde yüklenmiş Kadın arkadaşların farkında olan yönetim kadrolarına ve yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle kadın müdürlerin sorun yaşadığını düşünüyorum.” (Y1)

“Herhangi bir sorun yaşamadım.” (Y8)

“Kesinlikle yaşamadım.” (Y5)

“Hayır, yaşamadım. (Y6)

Kadınların çoğu sorun yaşamadığını ifade etse de sorun yaşayan kadın müdürlerin olduğuna tanıklık ettiklerini de belirtmişlerdir. Bu yaşanan sorunlar sonucunda kadın müdürlerde tükenmişlik, mutsuzluk, yalnızlık, isteklendirme kaybı, çekimserlik, çekingenlik, dışlanma gibi çok önemli kişisel sorunların oluştuğunu ve bu durumun erken emekliliğe kadar varabildiğini söylemişlerdir. Üst yöneticilerle olan ilişkilerde yönetim becerilerinin etkili rol oynadığını belirtmişlerdir.

### 7.3. Kadın müdürlerin Veliler ve Öğrencilerle Yaşadığı Sorunlar

Araştırmanın bu bölümünde kadın müdürlerin veliler ve öğrencilerle yaşadığı sorunları belirlemek amacıyla kadın müdürlere “Okul yönetiminde veliler ve öğrencilerle karşılaştığınız sorunlar nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler tablo 4.3’te sunulmuştur.

**Tablo 6.** Kadın müdürlerin Veliler ve Öğrencilerle Yaşadığı Sorunlara İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar
Kadın müdürlerin velilerle ilgili karşılaştıkları sorunlar	Velilerin ısrarcı tutumu (Y1, Y8), Velilerin anlayışsız olması (Y4, Y6, Y8), Velilerin duyarsız olması (Y7, Y9), Kadın müdürye karşı olumsuz tavır ve tutum (Y4, Y10), Velilerin sosyokültürel yapısı ve çatıma ortamı doğması (Y5), Velilerin ön yargılı olması (Y3).
Kadın müdürlerin öğrencilerle ilgili karşılaştıkları sorunlar	Öğrencilerin bilişim araçlarına bağımlı olması (Y7), Devamsızlık sorunu (Y7), Akademik yetersizlik (Y9), Öğrencilerin motivasyon düşüklüğü (Y9), Öğrencilerin bilinçsiz olması (Y5, Y6), Öğrencilerin sosyal medya bağımlısı olması (Y5)
TOPLAM	18

Tablo 6'ya göre kadın müdürleri velilerle ve öğrencilerle yaşadığı sorunlar farklı başlıklarda ele alınmıştır. Toplamda 18 görüş belirtilmiştir. Kadın müdürlerin velilerle ilgili karşılaştıkları sorunlar; velilerin ısrarcı tutumu, velilerin anlayışsız olması, velilerin duyarsız olması, kadın müdüre karşı olumsuz tavır ve tutum, velilerin sosyokültürel yapısı ve çatıma ortamı doğması, velilerin ön yargılı olması şeklinde belirtilmiştir. Velilerle yaşanan sorunların temelini veli davranışları ile bakış açısı ve tutumları olduğu anlaşılmaktadır. Kadın müdürlerin öğrencilerle ilgili karşılaştıkları sorunlar; öğrencilerin bilişim araçlarına bağımlı olması, devamsızlık sorunu, akademik yetersizlik, öğrencilerin motivasyon düşüklüğü, öğrencilerin bilinçsiz olması, öğrencilerin sosyal medya bağımlısı olması olarak belirtilmiştir. Kadın müdürler, öğrencilerin teknolojik aletlere (akıllı telefon, tablet vb.) bağımlılığından rahatsızlık duymaktadır. Ayrıca bu durumun devamsızlık ve akademik başarısızlık ile öğrencilerinin motivasyonunun düşmesine sebep olduğunu bunlarında başlıca sorunlar olduğunu belirtmişlerdir. Y2 ve Y11 kodlu katılımcılar genel olarak sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

Kadın müdürlerin veliler ve öğrencilerle karşılaştıkları bazı sorunlar doğrudan alıntılama yapılarak aşağıda örneklendirilmiştir:

*“Kadın müdür olmam nedeni ile öğrenci ve veliler ile sorun yaşamamaktayım. Toplumsal olarak kadın müdürlere karşı genel bir yargı ve tutum ile karşılaşmaktayız. Toplumsal olarak kadınlara olan tutumun değişmesi için sosyal medya, haber, gazete, reklamlar gibi ürünlerde kadınla ilgili farkındalık çalışmaları yapılması gerekir. Kadın müdür sayısı az olduğu için karşılarında bir kadın görünce şaşırıyorlar. Fakat takdir eden memnun olan öğrenci ve veli sayısı oldukça fazla.” (Y11)*

*“Öğrencilerin kendi arasında yaşadığı basit anlaşmazlıkların velilere sirayet etmesi ve velilerin olaya dâhil olup çatışması benim de veliler arasında arabulucu rolünü üstlenmem çoğu aman eğitim-öğretime harcamamız gereken zamanın israfına sebep olmaktadır. Bazı öğrencilerin ailenin sosyokültürel yapısından kaynaklı olarak eğitimin önemi konusunda bilinçsiz olması. Sosyal medya uygulamaları ve okulun bulunduğu mahallenin sosyokültürel yapısının öğrenciler üzerinde etkili olması.”*

(Y5)

*“Okul yönetiminde öğrenci ve velilerimle kadın müdür olmam nedeniyle sorun yaşamadım. (Müdür beyi arayıp kadın müdürle karşılaştıklarında şaşırın erkek veliler dışında :)” (Y2)*

*“Kız meslek lisesi olduğu için, kız öğrenciler sorunlarını paylaşma konusunda daha rahatlar. Velilerde özellikle olumsuz durumlarda ya da yasal olarak mümkün olmayan durumlarla karşılaştıklarında öncelikle ısrarcı bir tutum, bazen tehditvari söylemler ya da bir üst yöneticilere başvurma yöntemine gidenler var. Bu tip olumsuzluklarda bir nevi üstünlük kurma veya yaptırım uygulamaya çalışmayla kadın idarecilerin daha sık karşılaştıklarını düşünüyorum.” (Y8)*

*“Velilerin duyarsız olması, öğrencilerin bilişim araçlarına bağımlı olması, bakanlığın veli ve öğrenciye gereğinden fazla hak vermesi, devamsızlık sorununun çözülmemesi veli ve öğrenci ile sorun yaşamamıza sebep olmaktadır.” (Y7)*

*“Öğrencilerin kendi arasında yaşadığı basit anlaşmazlıkların velilere sirayet etmesi ve velilerin olaya dâhil olup çatışması benim de veliler arasında arabulucu rolünü üstlenmem çoğu aman eğitim-öğretime harcamamız gereken zamanın israfına sebep olmaktadır. Bazı öğrencilerin ailenin sosyokültürel yapısından kaynaklı olarak eğitimin önemi konusunda bilinçsiz olması. Sosyal medya uygulamaları ve okulun bulunduğu mahallenin sosyokültürel yapısının öğrenciler üzerinde etkili olması.” (Y5)*

Kadın müdürlerin veliler ve öğrencilerle yaşadığı problemler genel olarak zaman ve mekân ile toplumsal yapı etrafında şekillenmektedir. Teknolojik gelişmeler sonucunda yaşanan toplumsal değişimlerin öğrencilere daha hızlı sirayet ettiği görülmektedir. Kadın müdürler bu durumdan ve bilinçsizlikten rahatsız olmaktadır. Velilerin bazen ısrarcı, kavgacı tutumu bazen de duyarsız ve ilgisiz kalışı sorun yaratmaktadır.

#### 7.4. Kadın müdürlerin Diğer Öğretmen ve Personelle Yaşadığı Sorunlar

Araştırmanın bu bölümünde kadın müdürlerin diğer öğretmenlerle ve personelle yaşadığı sorunları belirlemek amacıyla kadın müdürlere “Okul yönetiminde diğer öğretmenlerle ve personelle karşılaştığınız sorunlar nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler tablo 4.4’te sunulmuştur.

**Tablo 7.** Kadın müdürlerin Diğer Öğretmenlerle ve Personelle Yaşadığı Sorunlara İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar
Kadın müdürlerin diğer öğretmenlerle yaşadığı sorunlar	Kadın müdürlerin öğretmenlere karşı samimi davranamaması ve yalnızlaşma (Y11), Hemcinslerinin kadın müdürlere karşı olumsuz tutumları ve bakış açıları (Y1)
Kadın müdürlerin personellerle yaşadığı sorunlar	Çalışan personeli iş gücü olarak yetersiz kalması (Y7, Y8), Personelin özverili çalışmak istememesi (Y8), diğer kurumlarla kıyaslama (Y6, Y7), Kadın müdüre personelin olumsuz tavrı ve hareketleri (Y2), Kadın müdürlere ikincil- cinsiyetçi bakış açısı (Y1), Taşınmalı okul sorunları personelle ilgili (Y3) Kadın müdürlerin temizlik ve düzen konusunda personelden istediği verimi alamaması (Y10).
TOPLAM	11

Tablo 7’ye göre kadın müdürler öğretmenler ile çok fazla sorun yaşamamaktadır. Kadın müdürlerin öğretmenlere karşı samimi davranamaması ve yalnızlaşma), hemcinslerinin kadın müdürlere karşı olumsuz tutumları ve bakış açıları 2 önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadın müdürler öğretmenlere karşı samimi davrandıkları zaman bu durumun zamanla suistimale yol açabildiğini ve öğretmenlerin çeşitli konularda imtiyaz istediklerini belirtmiştir. Bu sebeple samimi davranmadıklarını fakat bu seferde okul yönetimi ve iş birliği gibi konularda yalnız kaldıklarını belirtmişlerdir. Kadın müdürler erkek öğretmenlerin saygılı ve olması gerektiği gibi davrandığını belirtirken; hem cinsleri olan kadın öğretmenlerin kendilerine karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirebildiklerini, yöneticileri ukala ya da sert buldukları için eleştirdiklerini, kadın olmalarından kaynaklı kendilerine bazı konularda ayrıcalık gösterilmesini istediklerini belirtmektedirler.

Kadın müdürler diğer personeller ile çeşitli sorunlar yaşadıklarını belirtmektedir. Bunlar: okulda çalışan personelin iş gücü olarak yetersiz kalması, personelin özverili çalışmak istememesi, diğer kurumlarla kıyaslama, kadın müdüre personelin olumsuz tavrı ve hareketleri, kadın müdürlere ikincil- cinsiyetçi bakış açısı, taşınmalı okul sorunları personelle ilgili sorunlar, kadın müdürlerin temizlik ve düzen konusunda personelden istediği verimi alamamasıdır. Kadın okul yöneticileri özellikle temizlik ve düzen ile ilgili konularda okullarında sorun yaşadıklarını çünkü okullarının evleri kadar önemli olduğunu düşünmekte ve kadın okul yöneticilerinin erkek yöneticilere göre bu konuda daha titiz davrandıklarını ifade etmektedirler. Personelden ise bu konuda yeterli destek alamadıklarını belirtmektedirler.

Okulda görevli personellerin bazılarının iş gücü olarak yetersiz kaldığını, yeteri kadar çok çalışmadıklarını, diğer kurumlarla mukayese ederek çalışmaya kılıf uydurduklarını belirtmişlerdir. Kadın müdürler bu konuyu personelle konuşmak istediklerinde çoğu olumsuz tutum ve davranış göstererek haksız bir ortam yaratmaktadır düşüncesi paylaşılmıştır. Ayrıca kadın müdürler, kadınların iş potansiyelinin hafife alınmasından, okuldaki eril dilden ve cinsiyetçi bakış açısından rahatsızlık duyduklarını belirtmektedir. Katılımcılardan Y4 ve Y5 genel olarak sorun yaşamadıklarını ifade etmiştir.

Kadın müdürlerin diğer öğretmenlerle ve personellerle karşılaştıkları bazı sorunlar doğrudan alıntılama yapılarak aşağıda örneklendirilmiştir:

“Hayır, sorun yaşamıyorum.” (Y4)

“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)

“Genel olarak bir problem yaşanmamaktadır. Problemin başlamasına sebep olabilecek durumlar önceden kestirilip müdahale edilerek probleme dönüşmesi engellenmektedir. Kararlar çoğulcu demokrasi ile alınarak çalışanların fikirlerine önem verildiğinden mutlu bir okul iklimi oluşturulmuştur.” (Y5)

“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 müdürlerin 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.” (Y11)

“Kadın idareciler ile ilgili kara propaganda yapılır genelde. Serttirler, ukala olurlar, iş ile ilgili çok şey bilmezler ya da insanı dinlemeyip bildiğini yaparlar diye. Bu yanlış algının yıkılması sahadaki kadın idarecilerin bilgi tutum davranışlarının kurumun tüm bileşenlerine başarılı bir şekilde aktarabilmesi iyi bir dinleyici olmasıyla aşılabilecektir. Kadın idarecilerimizin de okulun eğitim kadrosunda önyargılardan arınması o doğrultuda hareket etmesine ihtiyaç duymaktayız. Kurumlarımızdaki en temel sıkıntı eril dilin fazlasıyla kullanılması ve kadın kimliğinin iş potansiyelinin hafife alınması ya da ikincil önem arz etmesidir.” (Y1)

“Özellikle yeni görev yerlerimde karşılıklı olarak çalışanlarla birbirimizi tanıma sürecinden önce hizmetli personelde “kadından emir almama” konusunda küçük sorunlar yaşadım. Ancak taraflar birbirini tanıdıktan sonra bu sorunlar ortadan kalktı.” (Y2)

### 7.5. Kadın müdürlerin Akademik Anlamda Karşılaştığı Sorunlar

Araştırmanın bu bölümünde kadın müdürlerin akademik anlamda karşılaştığı sorunları belirlemek amacıyla kadın müdürlere “Okul yönetiminde öğrenci başarısı (akademik) anlamda karşılaştığımız sorunlar nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler tablo 4.5’te sunulmuştur.

**Tablo 8.** Kadın müdürlerin Akademik Anlamda Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar
Kadın müdürlerin akademik anlamda karşılaştığı sorunlar	Öğrencilerin akademik anlamda bilinçsiz olması (Y5), Öğrencilerin akademik anlamda motivasyon eksikliğinin olması (Y4), Öğretmenlerin yöntemlerinde başarısız olması (Y1), Hazır bulunuşluk sorunu (Y3), Öğrencinin iletişim kuramaması (Y7), Okulun taşınmalı olması (Y4), Öğrencilerin tutarsız ve hayalperest davranışları (Y8), Deneme sınavı yetersizliği (Y10), Açılan destek kurslarına öğrencilerin devam etmemesi (Y10), Ailelerin akademik anlamda yetersiz kalması (Y4, Y10), Fiziki mekan yetersizliği (Y10), Sınıf mevcudunun fazla olması ile akademik başarının düşmesi (Y10).
TOPLAM	13

Tablo 8’e göre kadın müdürler akademik anlamda 13 farklı sorunla karşılaşmaktadır. Fakat bunların “kadın” kimlikleri ile alakalı olmadığını belirtmişlerdir. Bu sorunlar: öğrencilerin akademik anlamda bilinçsiz olması, öğrencilerin akademik anlamda motivasyon eksikliğinin olması, öğretmenlerin yöntemlerinde başarısız olması, Hazır bulunuşluk sorunu, öğrencinin iletişim kuramaması, okulun taşınmalı olması, öğrencilerin tutarsız ve hayalperest davranışları, deneme sınavı yetersizliği, açılan destek kurslarına öğrencilerin devam etmemesi, ailelerin akademik anlamda yetersiz kalması, fiziki mekan yetersizliği, sınıf mevcudunun fazla olması ile akademik başarının düşmesi olarak ifade edilmiştir. Bu sorunların genel olarak ailelerin akademik anlamda bilinçsiz ve yetersiz oluşu, okulun

eksiklikleri ve öğrencilerin hal ve hareketleri etrafında şekillenmekte olduğu görülmektedir. Katılımcılardan Y6, Y2, Y11 herhangi bir sorun yaşamadıklarını belirtmiştir.

Kadın müdürlerin akademik anlamda karşılaştıkları bazı sorunlar doğrudan alıntılama yapılarak aşağıda örneklendirilmiştir:

*“Sınıfta kalmamanın olmaması, öğrencilerin hedef ve gelecek konusunda tutarsız ve gerçeklikten uzak olması, velilerin ilgisizliği akademik başarının önündeki en büyük engeldir.” (Y8)*

*“Bence dünyada sadece kadınlara bahşedilmiş ve duyguların en güzeli olan annelik içgüdüleri biz kadın müdürlerin görev ve sorumluluklarına daha bağlı olmasına neden olmaktadır. Öğrencilerin başta güvenli ve sağlıklı olmalarından sonra gelen akademik başarı konusunda da kadın müdürler karşı cins görece daha duyarlı ve daha verimli olduğunu düşünüyorum. Bu konuda sorun yaşamadım.*

*(Kadın ve erkek yöneticilerin çalıştığı aynı düzeydeki okulları dolaşarak performans konusunda gözlem yapabileceğini düşünüyorum.)” (Y2)*

*“Sorundan ziyade kadın bir yönetici olması öğrenci başarısını olumlu yansıtmaktadır. Öğrencilere kadınların yöneticiliği teşvik etmesi için liderlik ve mentörlük eğitimleri vermeye çalışıyorum. Daha önce yıllarca kız meslek liselerinde çalıştığım için özellikle kız çocuklarının kariyer yapmaları ve yönetici olmalarını teşvik etmekteyim. Bazen bu pozitif ayrımcılığı yaptığının farkında değilim. Kadın müdür olarak onlara rol model olmaya çalışıyorum. Akademik anlamda problem ile karşılaşmadım.” (Y11)*

*“Sınava yönelik hazırlıkta öğrencilere destek sağlayacak öğretmenin yetersizliği.*

*Deneme yetersizliği. Açılan destek kurslarına devam konusu, ailelerin öğrenciye motivasyon-ders desteklerinin az olması, fiziki mekan yetersizliği, sınıf mevcutlarının fazlalığı belli başlı sorunlardır.” (Y10)*

*“Bazı öğrencilerin verimli ders çalışma konusunda yeterli bilince sahip olmaması. Rehberlik uygulamaları ve öğretmenlerimiz ile beraber bu konuda sürekli destek sağlanmaktadır. Bununla beraber öğrencilerin ders içi davranışları zaman zaman dersin bölünmesine sebep olabilmektedir. Bu konuda da anında müdahale mekanizmasını devreye sokarak olumsuz davranışların sönmesi ve istedik davranışların kazandırılması için titizlikle çalışmaktayız. Eğitim, öğretimi de kapsadığından prensip olarak akademik başarının eğitim ile doğrudan bağlantılı olduğunun bilinciyle hareket etmekteyiz.” (Y5)*

*“Öğrencilerimiz lise sürecine gelmeden önce girmiş oldukları LGS den çok düşük seviyelerde akademik başarı göstererek gelmekteledir. Durum böyle olunca hem akademik alt yapı anlamında hem de motivasyon anlamında çok ciddi sorunlar yaşamaktayız.” (Y9)*

*“Öğrenci isterse her sorunun üstesinden gelir. Başarır tek problemimiz öğrenciyi sürece dahil edemiyoruz. Bu da ailenin okulla iletişim halinde olmak istememesinden kaynaklanmaktadır.” (Y7)*

*“Öğrenciler kendi yaşamlarına dokunulduğunda önemsendiğinde bunun güven duygusunu fazlasıyla hissetmektedir. Kadın idarecilerin öğrencilerin akademik başarısında ciddi bir motivasyon kaynağı olduğunu düşünüyorum. Akademik gelişimin duygusal gelişimle ve saygı sevgi temelli ilerlemesi gerektiğini düşünüyorum. Çok duymuşuzdur öğretmenimi çok seviyordum onun için bu mesleği seçtim ya da x dersinin öğretmenini sevmediğim için o derse karşı her zaman ön yargım oluştu ve o derse sevemedim diye. Kendilerine güvendiğimizi hissettirmeliyiz ve kendilerindeki potansiyelin farkına varmalarını sağlayacak yöntemler geliştirmeliyiz.” (Y1)*

Sonuç olarak, kadın müdürler öğrencilerin akademik başarılarından memnun görülmemektedir. Fakat bu durumun kendileri ile ilişkili olmadığını belirtmektedirler. Daha çok çevresel faktörler, ailenin yapısı, iletişim eksikliği, öğrenci profili ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

## 8. Sonuç

Kadın müdürler okul yönetiminde yönetsel anlamda karşılaştığı kişisel sorunlar; kadınların yönetsel anlamda titiz davranması ve erkek yöneticilerin bundan rahatsız olması, tecrübe ve düşünce farklılıkları ve inisiyatif durumları, iletişim kopukluğu, üst yöneticilerin alanlarına hâkim olmamaları, üst yöneticilerin yalnız bırakılması, kariyerde kadınların yükselmesine karşı gelişen durumlar, kadın müdür sayısının az olması gibi durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadın müdürler okul yönetiminde yönetsel anlamda karşılaştığı resmi sorunlar ise; yönetmeliklerde uygulama farklılığı, bürokrasi ve siyaset etkisi, yönetici belirleme sınavı, resmî duyuruların geç bildirilmesi, personel eksikliği, yazışmaların yoğunluğu, maddi kaynakların yetersizliği, okul alt yapı yetersizliği olarak belirmektedir. Kişisel sorunlar duygusal ve duyuşsal olurken; resmi sorunlar bilişsel olmakta ve net ifade edilmektedir. Kadın müdürlerin üst yöneticiler ve diğer yöneticilerle yaşadıkları başlıca sorunlar: erkek yöneticilerle duyuşsal ve bilişsel yapı farklılıkları, fikir ayrılıkları, cinsiyetçi davranış, kadın müdürlere ön yargılı davranışlar olarak belirlenmiştir. Kadınların yarısından fazlası cinsiyetinden dolayı bir sorun yaşamadığı görülse de az da olsa ikincil konuma indirildiğini düşünen ve diğeri ön yargılı davranıldığını düşünenler de bulunmaktadır.

Kadın müdürlerin velilerle ilgili karşılaştıkları sorunlar; velilerin ısrarcı tutumu, velilerin anlayışsız olması, velilerin duyarsız olması, kadın müdüre karşı olumsuz tavır ve tutum, velilerin sosyokültürel yapısı ve çatıma ortamı doğması, velilerin ön yargılı olması olarak belirlenmiştir. Kadın müdürlerin öğrencilerle ilgili karşılaştıkları sorunlar; öğrencilerin bilişim araçlarına bağımlı olması, devamsızlık sorunu, akademik yetersizlik, öğrencilerin motivasyon düşüklüğü, öğrencilerin bilinçsiz olması, öğrencilerin sosyal medya bağımlısı olması olarak anlaşılmaktadır.

Kadın müdürlerin veliler ve öğrencilerle yaşadığı problemler genel olarak zaman ve mekân ile toplumsal yapı etrafında şekillenmektedir. Teknolojik gelişmeler sonucunda yaşanan toplumsal değişimlerin öğrencilere daha hızlı sirayet ettiği görülmektedir. Kadın müdürler bu durumdan ve bilinçsizlikten rahatsız olmaktadır. Velilerin bazen ısrarcı, kavgacı tutumu bazen de duyarsız ve ilgisiz kalışı sorun yaratmaktadır.

Kadın müdürlerin öğretmenlere karşı samimi davranamaması ve yalnızlaşma sonucu ortaya çıkan sorunlar, hemcinslerinin kadın müdürlere karşı olumsuz tutumları ve bakış açıları 2 önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadın müdürlerle erkek öğretmenlerin çoğu zaman daha olumlu bir ilişki kurdukları sonucuna ulaşılmıştır. Kadın müdürler erkek öğretmenlerin saygılı ve olması gerektiği gibi davrandığını; hem cinsleri olan kadın öğretmenlerin kendilerine karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirebildiklerini, yöneticileri ukala ya da sert buldukları için eleştirdiklerini, kadın olmalarından kaynaklı kendilerine bazı konularda ayrıcalık gösterilmesini istediklerini düşündükleri görülmektedir.

Kadın müdürlerin akademik anlamda farklı sorunlarla karşılaştığı görülmektedir. Fakat bunların “kadın” kimlikleri ile alakalı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sorunlar: öğrencilerin akademik anlamda bilinçsiz olması, öğrencilerin akademik anlamda motivasyon eksikliğinin olması, öğretmenlerin yöntemlerinde başarısız olması, Hazır bulunuşluk sorunu, öğrencinin iletişim kuramaması, okulun taşınmalı olması, öğrencilerin tutarsız ve hayalperest davranışları, deneme sınavı yetersizliği, açılan destek kurslarına öğrencilerin devam etmemesi, ailelerin akademik anlamda yetersiz kalması, fiziki mekan yetersizliği, sınıf mevcudunun fazla olması ile ilgili sorunlara olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bunların yanında çoğu konuda “Kadın” kimliğinden ötürü kadınlara eleştiri yapıldığı ya da imtiyaz tanındığı gibi durumlar mevcut görünmemektedir. Ya da yönetici olmanın kadınlara ağır bir yük olduğu sonucu gibi sonuçlara varılamamıştır.

## 9. Kaynakça

- Alberalar, L. (2015). *Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi] İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Baştuğ, Ö. Y. Ö., & Çelik, B. (2011). İlköğretimde öğretmen, müdür ve müfettişlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(1), 63-76.
- Bayrak, S. & Mohan, Y. (2001). "Erkek yöneticilerin çalışma yaşamı ve liderlik davranışları açısından kadın yöneticileri algılama tarzları". *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2), 89-114.
- Berkman, Y. A. (2005). *Attitudes towards women managers: Development of a new measure*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Koç Üniversitesi.
- Bush, T. (2006). Theories of educational management. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 1(2), 1-25.
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 91-118.
- Çiçek, B. (2008). *Kadın öğretmenlerin yöneticilik rol algıları (Elâzığ – Tunceli İlleri Örneği)*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Demir, G. (1997). Eğitim-meslek-çalışma bağlamında kadının konumu. *Çağdaş Eğitim* (Temmuz-Ağustos), 22, (234), 23-24.
- Doğramacı, E. (1997). *Türkiye’de kadının dün ve bugün*. Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları
- Ergenekon, Ö. (2019). *Bağımsız anaokullarında yöneticilerin iletişim becerilerinin örgüt iklimine etkisi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dicle Üniversitesi.
- ILO (1997). *Breaking through the glass ceiling: women in management*, International Labour Office, Geneva in T. V. (2000). The gender factor in management: how significant others perceive effectiveness. *Women in Management Review*. 15, (5-6), 261-271.
- Işığışok, Ö. (2005). XXI. Yüzyılda istihdam ve insana yakışır iş. 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 istihdamı. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXXII. I, 231-260
- Karaoğlu, Z. (2020). *Okullarda kadın yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Köroğlu, F. (2006). *Okul yönetiminde cinsiyet etkeni ve kadın öğretmenlerin okul yöneticiliği talepleri*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- MEB. (1992). *2000’li Yıllar öncesinde Türkiye’de kadın eğitimi*. Türkiye’de Kadın Eğitimi Birinci Uluslararası Konseyi.
- Negiz, N. & 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 incelenmesi ve bir araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Kocaeli Üniversitesi.
- Şahin, G. (2007). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin yeri ve kariyer sorunları*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Tan, M. (2002). “Eğitim yönetiminde kadınlara yer var mı?” *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi.
- Tat, F. (2015). *Kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin, kadın yöneticilerin yeteneklerine ilişkin görüşleri*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi.

- Tikici, M. (1998). Malatya’da hizmet üreten özel sektör işletmelerinde kadın ve erkek yöneticilerin liderlik özellikleri açısından karşılaştırılması. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (2), 53-67.
- Tok, N. & Yalçın, N. (2017). Okul yöneticileri gözünden kadın okul yöneticileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 353-366. <https://doi.org/10.5505/pausbed.2017.36025>.
- Uçan, M. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları ile kadın yöneticilerde algıladıkları liderlik stilleri arasındaki ilişki: İstanbul ili Kadıköy ilçesi örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi], Yeditepe Üniversitesi.
- Usluer, L. (2000). *Kadın öğretmenlerin yönetici konumlara yükseltilmeme nedenleri konusundaki öğretmen ve yönetici görüşleri: Ankara ili örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Ankara Üniversitesi.
- Yetim, G. & Toprakçı, E. (2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, (1), 13-32 DOI: 10.17679/inuefd.538914.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2003). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (1. Baskı). Seçkin Yayıncılık
- Yıldırım, A & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (7. Baskı) Seçkin Yayınları.