

Okul Yöneticiliğinde Kadın Olma Deneyimine İlişkin Zorluklar ve Engeller*

Challenges and Barriers Related to the Experience of Being a Woman in School Administration

Halil Karadaş¹ Merve Tekin Yıldırım²¹ Doç. Dr., Mardin Artuklu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Mardin, Türkiye² Öğretmen, Midyat İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Mardin, Türkiye

Makale Bilgileri

Geliş Tarihi (Received Date)

28.10.2024

Kabul Tarihi (Accepted Date)

27.02.2025

*Sorumlu Yazar

Halil Karadaş

Mardin Artuklu Üniversitesi,
Sağlık Bilimleri Fakültesi, 5.
Kat

halil.karadas@hotmail.com

Öz: Türkiye’de kadın öğretmenler erkek paydaşları gibi eğitim camiasına katkı sunmaktadırlar. Kadınların, öğretmenlik mesleğinde olduğu gibi okul yöneticiliği pozisyonlarında da yer almaları, kadınlara ve kız çocuklarına ilham kaynağı olması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışma ile kadın okul yöneticilerinin bakış açısından, kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunlar, yönetici olmaya ilişkin engeller ve bu olumsuz yargıların üstesinden gelmek için alınabilecek önlemler incelenmiştir. Araştırma, nitel araştırmaya dayalı temel nitel araştırma deseniyle yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim öğretim yılında Mardin’de görev yapmakta olan 26 kadın okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, kadın okul yöneticilerinin yöneticilik rollerine ilişkin karşılaştıkları engeller, kadın okul yönetici sayısının yetersiz olma sebebine ilişkin bulguları ve deneyimleri, kadın okul yönetici sayılarının nasıl artırılacağı ve bu yönde ne gibi politikaların olması gerektiği yönündedir. Araştırmada, kadın okul yöneticilerinin ailedeki sorumlulukları ve yöneticilik görevi arasında denge kurmada zorlandıkları, kadın okul yöneticilerinin cinsiyet temelli problemler yaşadıkları ve çalışma koşullarının ağır olmasından dolayı kadınların okul yöneticisi olmak istememesi gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kadın okul yöneticileri, engeller ve zorluklar, kadın yönetici sayısının yetersizliği

Abstract: In Turkey, female teachers are contributing to the education community in increasing numbers. It is of great importance for women to take part in school administration positions as well as in the teaching profession in order to inspire women and girls. In this regard, this study looked at the issues that female school administrators confront, the obstacles that stand in their way of becoming administrators and the measures that can be taken to overcome these negative judgments. The study was conducted with basic qualitative research design. The study group consists of 26 female school administrators working in Mardin in the 2023-2024 academic year. The findings of the research are the obstacles faced by female school administrators regarding their administrative roles, their findings and experiences regarding the insufficient number of female school administrators, how the number of female school administrators can be increased, and what kind of policies should be in this direction. The results revealed that female school administrators have difficulty in balancing between their responsibilities in the family and their role as administrators, that female school administrators experience gender-based problems, and that women do not want to be school administrators due to the heavy working conditions.

Keywords: Female school administrators, obstacles and challenges, insufficient number of female administrators

Karadaş, H. ve Tekin Yıldırım, M. (2025). Okul yöneticiliğinde kadın olma deneyimine ilişkin zorluklar ve engeller. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 104-116. <https://doi.org/10.17556/erziefd.1575001>

Giriş

Türk eğitim sisteminde kadın yöneticilerin sayısı ve üst düzey pozisyonlardaki temsiliyetleri erkek meslektaşlarına kıyasla düşük düzeydedir (Asat ve Deniz, 2022). Bu durumun sebebi çok yönlü olabilir. Ancak kadın yöneticiler görevlerini icra ederken, cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaşmakta, kadın yöneticilerin terfi olanakları kısıtlanmakta ve liderlik yetenekleri sorgulanmaktadır (Kılıç, 1998; Yılmaz vd., 2021). Kadınların iş hayatındaki konumu, tarihsel ve toplumsal değişkenlere bağlı olarak şekillenmektedir. Bu değişkenlerden biri de toplumsal önyargıdır. Buna göre kadınlar genellikle ev işleri ve aile sorumlulukları arasında kalarak iş hayatlarını dengelemekte zorlanmaktadırlar (Smith, 2005). Bu inanış kadınların cinsiyet temelli ayrımcılıklarla karşılaşmalarına (Wirth, 2004) ve yönetim pozisyonlarından uzaklaşmalarına yol açmaktadır. Günümüzde sunulan olanaklar ile kadınlara erkekler ile eşit fırsatların sunulması, daha fazla kariyer seçeneği ve gelişim imkânı sağlayabilmektedir (Jones, 2010; Lee, 2020).

Millî Eğitim Bakanlığı’nın kadın yöneticilerin sayısını artırmak için politikalar geliştirmesine rağmen Türkiye’de

kadın yöneticilerin sayısı oldukça azdır (Asat ve Deniz, 2022; Çakınberk, 2011). Kadınların yönetici pozisyonlarını tercih etmemesi veya bu pozisyonlara ulaşmak için isteksiz olmalarının arkasında yatan faktörler arasında, toplumsal normlar, cinsiyet ayrımcılığı (Can, 2018), aile ve çocuk bakımı sorumlulukları, yoğun iş saatleri ve stresli çalışma koşulları, (Çakır, 2008), kişisel hedeflerin ve yeteneklerin pozisyonlarla uyumsuzluğu (Coleman, 2003) gibi faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, kadınların yönetici pozisyonlarına olan ilgilerini azaltmaktadır.

Kadın yöneticilerin sezgilerinin kuvvetli olması ve duygusal olmaları, başkalarının duygularını fark etmelerini ve sorunlarla ilgilenmelerini sağlayarak avantaj olarak değerlendirilmektedir (Bayrak & Mohan, 2001; Byron, 2007; Çelikesir-Ünal, 2015; Gökalp, 2008). Kadınların farklı düzeylerde ve rollerde liderlik yapabilmesi genç kadınlara ilham vermesine rağmen (Byron, 2007) kadın yöneticiler işyerinde yükselme konusunda engellerle karşılaşabilmektedir (Asat ve Deniz, 2022; Aslan, 2018). Örgütsel engeller, terfi ve yükselme fırsatlarını kısıtlayabilmektedir. Toplumsal engeller ise toplumun kadın liderliğine yönelik stereotipleri ve önyargılarına dayanmaktadır (Davidson ve Cooper, 1992).

* Bu makale 18-21 Eylül 2024 tarihleri arasında düzenlenen International Education Congress 2024 (EDUCongress2024)’te özet olarak sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

Kadının iş hayatında karşılaştığı zorluklardan bahsedildiğinde, "Cam tavan" ve "Kraliçe arı sendromuna" değinmek yararlı olacaktır. "Cam tavan" terimi, 1970'lerin ortalarında ve 1980'lerin başlarında popüler hale getirilmiş olup, kadınların iş dünyasında liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde karşılaştıkları görünmez engelleri ifade etmektedir. Günümüzde halen cam tavan engeli, cinsiyet eşitsizliği ve kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesinde mevcut bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Güler, 2006). "Kraliçe arı sendromu", bir kişinin veya bir grup üyesinin egosunu veya yetkisini abartılı bir şekilde kullanma eğilimini ifade eder. Bu davranış, diğerlerini küçümseme ve kendini sürekli olarak öne çıkarma şeklinde kendini gösterebilir. Kraliçe arı sendromu ile ortaya çıkan kadınlar arası rekabet, iş hayatında veya diğer toplumsal bağlamlarda karşımıza çıkabilmektedir (Kızıldağ, 2018).

Türkiye'deki kadınların çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığına dayalı engeller, (Negiz ve Yemen, 2011; Özbek Baştuğ ve Çelik, 2011; Tüzel, 2014) kadınların yöneticilik mesleğinin beraberinde getirdiği zorluklar, (Can, 2008) eğitim ve meslek edinme fırsatlarında görülen eşitsizlik, işe alım ve işten çıkarma uygulamaları gibi faktörler bulunmaktadır. (Sarper, 2021). Kadınların yönetici olma yolunda karşılaştıkları engelleri inceleyen bir çalışmada, kadınların sadece cinsiyetlerinden dolayı mesleki ayrımcılıkla karşılaşabileceği (Çakır, 2008) ve kurumların yerleşik kültürel yapılarının da bir engel teşkil ettiği vurgulanmaktadır (Durgun Şahin, 2002). Kamu kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin karşılaştığı engelleri inceleyen bir çalışmada, katılımcıların soyut ve görünmez engellerle karşılaştıkları ifade edilmiştir (Korkmaz Moraloğlu, 2010). Kadınların iş yaşamında karşılaştığı engelleri betimleyen çalışmalarda, kadın yöneticilerin "cam tavan" engelleri ile karşılaştıklarını belirtmektedir (Aslan, 2018; Karaca, 2007; Kirişçi ve Can, 2020; Özetürk ve Gül, 2021). Eğitim sektöründe çalışan kadınların yönetim sürecinde karşılaştıkları engeller "cam tavan" sendromunda değerlendirildiğinde, kadınların yönetici pozisyonlarında engellenme, ciddiye alınmama ve yok sayılma gibi gözle görünmeyen karşı koymalara maruz kaldıkları söylenebilir (Özetürk ve Gül, 2021).

Günümüzde kadınların okul yönetimindeki temsilinin erkek çalışanlara göre düşük olduğu ve özellikle üst düzey yönetici pozisyonlarında kadın temsilinin oldukça sınırlı olduğu söylenebilir (Hoff vd., 2006). Buna ek olarak kadınların aile sorumlulukları nedeniyle okullarda yönetici olmalarının dezavantaj oluşturduğu ve önyargılarla karşılandığı belirtilmektedir. Shanmugam vd. (2006), eğitim sektöründe kadın çalışan sayısının yüksek olmasına rağmen yönetim pozisyonlarında kadın temsilinin düşük olduğunu vurgulamaktadır. Lumby ve Azaola'nın (2014) kadın yöneticilerin annelik yeteneklerinin liderlik rollerini etkilediğini belirtmiştir. Born vd. (2019) liderlik pozisyonlarına kadınların düşük seviyelerde temsil edildiğini ve erkek meslektaşların sayıca daha çok olmasının kadınların yöneticilik yapma isteğini etkilediğini vurgulamıştır.

Yapılan çalışmalar kamu kurumlarında ve devlet okullarında kadın yöneticilerin sayısının az olduğu yönündedir (Can, 2008; Negiz ve Yemen, 2011; Özbek Baştuğ ve Çelik, 2011; Sarper, 2021; Tüzel, 2014). Bu bağlamda kadın okul yöneticilerin sayısının az olmasının sebeplerini anlamanın ve yaşadıkları sorunların araştırılması önemlidir. Bu araştırma,

kadınların yöneticilik rollerinde başarılı olabileceklerine dair algıyı değiştirebilir ve yönetici pozisyonlarına ilişkin teşvik edici politika ve stratejilerin geliştirilmesine ışık tutabilir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, Türk eğitim sisteminde kadın okul yöneticilerinin karşılaştığı zorlukları incelemek ve yönetici pozisyonlarına yükselmelerine engel olan sebepleri ortaya koymaktır.

Yöntem

Araştırma Modeli

Kadın okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar ve karşılaştıkları sorunların değerlendirilmesi amacıyla yapılan bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden temel nitel araştırma deseni ile gerçekleştirilmiştir. Temel nitel araştırma deseni, katılımcıların olgu, durum veya olaylara ilişkin görüşlerinin, yaşantılarının ve deneyimlerin betimlenmesi ve kendi doğasında incelenmesidir (Merriam, 2023). Bu kapsamda kadın yöneticilerin yaşadıkları zorluklar ve deneyimler, kadınların deneyimleri ve kendi yaşantıları bağlamında ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Katılımcılar

Bu çalışmanın katılımcılarını Mardin'de 2023-2024 eğitim-öğretim yılında devlet okullarında görev yapan kadın okul yöneticileri oluşturmaktadır. Katılımcılar müdür ve müdür yardımcılarından seçilerek çeşitlilik sağlanmış ve böylece araştırmanın geçerliği artırılmıştır. Araştırma kapsamında amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme esas alınarak tüm kadın yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Amaçlı örnekleme derinlemesine araştırma yapabilmek için araştırmanın amacı bağlamında bilgi bakımından zengin olduğu düşünülen durumların tercih edilmesidir. Ölçüt örnekleme yönteminde, örneklemin problemiyle ilişkili olduğu belirlenmiş niteliklere sahip olan kişilerin seçimi yapılır ve örnekleme için belirlenen nitelikleri taşıyan birimler araştırmaya dâhil edilir (Büyükoztürk vd., 2024; Creswell, 2023). Bu kapsamda toplam 26 kadın okul yöneticisiyle görüşmeler yapılmıştır. Çalışma grubunda yer alan katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1'de görüldüğü üzere çalışmaya katılmayı kabul eden kadın okul yöneticilerin 14'ü okul müdürü, 12'si müdür yardımcısıdır. Katılımcıların 8'i evli, 18'i bekarıdır. Katılımcıların 5'i okul öncesi, 14'ü ilköğretim, 4'ü ortaokul, 3'ü lisede görev yapmaktadır. Yöneticilik süreleri incelendiğinde 0-5 yıl aralığında olan 18, 6-10 yıl aralığında 6, 11-15 yıl 1, 16 yıl ve üzerinde olan 1 okul yöneticisi bulunmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada görüşme tekniği kullanılmış olup, bu teknik doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Veri toplama aracı için literatür taranarak taslak sorular oluşturulmuştur. Taslak form eğitim yönetimi alanında doktoralı üç uzmanın görüşlerine sunulduktan sonra gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Uzman görüşlerinden sonra görüşme formunun anlaşılabilirliği Türkçe dil bilgisi uzmanlarınca kontrol edilmiştir. Bu sayede elde edilen verilerin, katılımcıların duygularını, düşüncelerini ve deneyimlerini zengin bir şekilde yansıtmasına gayret edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu aşağıdaki sorulardan oluşmaktadır:

Tablo 1. Araştırmaya katılan kadın okul yöneticilerinin demografik bilgileri

Kod	Görev	Medeni Hal	Görev Kademesi	Yöneticilik Süresi
K1	Müdür Yardımcısı	Bekar	Okul Öncesi	0-5 yıl
K2	Okul Müdürü	Evli	İlkokul	0-5 yıl
K3	Okul Müdürü	Bekar	İlkokul	0-5 yıl
K4	Müdür Yardımcısı	Evli	Lise	6-10 yıl
K5	Okul Müdürü	Bekar	İlkokul	0-5 yıl
K6	Okul Müdürü	Bekar	İlkokul	0-5 yıl
K7	Okul Müdürü	Evli	İlkokul	0-5 yıl
K8	Okul Müdürü	Bekar	İlkokul	6-10 yıl
K9	Okul Müdürü	Evli	Okul Öncesi	0-5 yıl
K10	Okul Müdürü	Bekar	İlkokul	0-5 yıl
K11	Okul Müdürü	Bekar	İlkokul	0-5 yıl
K12	Müdür Yardımcısı	Bekar	İlkokul	0-5 yıl
K13	Müdür Yardımcısı	Bekar	İlkokul	11-15 yıl
K14	Müdür Yardımcısı	Bekar	Ortaokul	0-5 yıl
K15	Müdür Yardımcısı	Bekar	Lise	6-10 yıl
K16	Müdür Yardımcısı	Bekar	İlkokul	0-5 yıl
K17	Müdür Yardımcısı	Bekar	Ortaokul	0-5 yıl
K18	Okul Müdürü	Evli	İlkokul	16 yıl ve üzeri
K19	Okul Müdürü	Bekar	Okul Öncesi	6-10 yıl
K20	Okul Müdürü	Bekar	Okul Öncesi	0-5 yıl
K21	Okul Müdürü	Evli	İlkokul	0-5 yıl
K22	Okul Müdürü	Bekar	İlkokul	0-5 yıl
K23	Müdür Yardımcısı	Bekar	Okul Öncesi	0-5 yıl
K24	Müdür Yardımcısı	Evli	İlkokul	6-10 yıl
K25	Müdür Yardımcısı	Evli	Ortaokul	6-10 yıl
K26	Müdür Yardımcısı	Bekar	Ortaokul	0-5 yıl

1. Okullarda kadın okul yöneticilerin sayıca yetersiz olmasının sebepleri nelerdir?
2. Ailedeki sorumluluklarınız ve yöneticilik görevleriniz arasında denge kurmada ne gibi zorluklar yaşıyorsunuz?
3. Kadın olarak iş yerinde karşılaştığınız cinsiyet temelli zorluklar vasra, açıklayabilir misiniz?
4. Kariyerinizdeki başarılarınız ve yükselme hedeflerinizi gerçekleştirme yolunda size ilham veren deneyimler nelerdir, açıklayınız?
5. Kadınların okul yöneticiliği pozisyonlarını daha az tercih etmelerinin nedenleri hakkında ne düşünüyorsunuz, açıklayınız?
6. Kadınların okul yöneticisi olarak daha fazla yer alabilmeleri için neler yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz, açıklayınız?

Verilerin Toplanması ve Analiz Süreci

Araştırmada görüşme yapılacak kişiler belirlendikten sonra katılımcılarla iletişime geçilmiş, görüşmenin zamanı ve yeri kararlaştırılmış ve katılımcılardan onay alınmıştır. Görüşmeler sırasında katılımcıların etkilenmemeleri ve yönlendirilmemelerine özen gösterilerek araştırmanın güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşmeler katılımcıların uygun gördüğü zamanda ve yerlerde samimi bir sohbet ortamında gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında ulaşılan metinler kodlanıp, kategorilere ve temalara ayrılmıştır. Örüntü kodları veri setini sadece düzenlemekle birlikte, düzenlemelere anlam yüklemeyi de kapsamaktadır. Örüntü kodlama, verileri tekrar gözden geçirerek daha az sayıda kategoriye, temaya veya kavrama dönüştürmeyi ifade etmektedir (Saldaña, 2019). Veriler kategorileştirilirken kadın eğitimcilerin okul yöneticisi olarak yaşadıkları sorunlar ve karşılaştıkları engellere ilişkin sorunlar

kodlar halinde yazılmıştır. Ardından bu kodlar sınıflandırılarak ayrı ayrı kategorileştirilmiştir.

Araştırmada, inandırıcılık, onaylanabilirlik ve güvenilirlik işlemleri için önlemler alınmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Literatür taraması detaylı bir şekilde yapılarak görüşme formunun ilgili sorunları doğru bir şekilde yansıtmasına dikkat edilmiştir. Literatür taraması ve alan uzmanlarından gelen dönütlerin sentezlenmesiyle üretilen görüşme sorularına ilişkin etik kurul onayı alınarak, çalışmanın inandırıcılığı ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır (Maxwell, 2008; Patton, 2018). Araştırmada çeşitlemeye dönük olarak müdür ve müdür yardımcılardan oluşan farklı paydaşların deneyimlerine başvurulmuş ve yaşanan deneyimler doğrudan alıntılar ile ifade edilmiştir (Tekindal, 2023; Patton, 2018).

Bulgular

Eğitim Sisteminde Kadın Okul Yönetici Sayısının Yetersiz Olma Sebebine İlişkin Bulgular

Araştırma katılımcılarına yöneltilen "Okullarda kadın okul yöneticilerin sayıca yetersiz olmasının sebepleri nelerdir" sorusuna verilen cevaplar analiz edilerek buna ilişkin temalar belirlenmiş ve Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2'de görüldüğü üzere Kadın Okul Yöneticilerin Yetersiz Olma Sebebi Temasına ilişkin olarak önyargı ve sorumluluk olmak üzere iki alt tema belirlenmiştir. Önyargı alt temasına ait 3 kategori belirlenmiştir. Bunlar; toplumun olumsuz bakış açısı, kadının yöneticilik yapamayacağı ve esnafla iletişim kuramayacağına ilişkin önyargılardır. Önyargı alt temasına ilişkin kadın yöneticilerin görüşlerinden bazıları şunlardır;

Tablo 2. Eğitimde kadın okul yöneticilerinin sayıca yetersiz olma sebebi

Tema	Alt Tema	Kategoriler	Kodlar
Kadın Yöneticilerinin Sayıca Yetersiz Olma Sebebi	Önyargı	Toplumun olumsuz bakışı	K22, K18, K4, K5, K11, K13, K15, K17
		Kadının yöneticilik yapamayacağı	K5, K7, K8, K9, K15
	Sorumluluk	Esnafla iletişim kuramayacağı	K3, K19, K21
		Annelik rolünden sorumluluğu	K21, K20, K19, K18, K1, K2, K4, K7, K9, K10, K11, K14, K16, K17
		Mesai saatlerinin fazla olması	K1, K6, K19, K12, K15, K16, K17

Kadının ailedeki sorumluluklarının fazla olması, evine, ailesine yeterli zaman ayıramaması. (K20); 'Eğitim sisteminde yönetici olarak kadınların daha etkin ve aktif rol alması gerektiğini düşünüyorum. Fakat iş yaşamı dışında kadına verilen görev ve sorumluluklar erkeklere oranla daha fazla olduğu için kadınlar yöneticiliği daha az tercih etmektedir. Çünkü yöneticilikte de fazla iş yükü var ve sorumluluğu fazla olan bir meslek grubu bu durum sayıda düşüklüğe sebep olan önemli bir etken' (K2); 'Doğuda kadın yöneticilere olan negatif bakış açısı kadınların yöneticilik hayatından geri çekilmesine sebebiyet vermektedir.' (K4); 'Ne yazık ki toplumumuzda kadının kariyer yapması, iş hayatında yer alması normal karşılanmamakta ve çoğu kadın da bunu kabullenmiş durumda, tabi ki bu durumun böyle olmaması gerekiyor. Toplumumuzda böylesi yanlış inancın kırılması gerekiyor.' (K5); 'Kadın yönetici sayısının az olduğunu düşünüyorum. Fakat kadın yönetici yetersiz olma sebebinin kadının elinde olan bir durum olduğunu düşünüyorum. Ya yapamazsam korkusuyla daha denemeden yöneticiliği tercih etmemeye karar veriyorlar.' (K8); 'Kadınların yönetici olması çok fazla desteklenmiyor. Sen yapamazsın, ne gerek var, sorumluluk alma gibi cümlelerle kadınların yöneticiliğe bakış açıları olumsuzlaştırılıyor ve cesaretleri kırılıyor' (K15)

Araştırmada katılımcıların çoğu mesai saatlerinin fazla olduğu inancından dolayı kadınların okul yöneticiliğini az tercih etmesinin sebebi olarak belirtmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları şu şekildedir;

'Yöneticilikte uzun mesai saatlerinin oluşu kadınların kendine ve ailesine zaman ayırmasını oldukça zorlaştırmaktadır. Şu an evli değilim ciddi bir sorumluluğum yok ama evlenirsem yöneticiliği bırakmam daha doğru bence çünkü evin temizliği, yemeği, çocuk olsa bir de onun ihtiyaçları derken uzun mesai saatleriyle bunların hiçbirini yetiştiremem.' (K15); 'Evli ve çocuklu bir kadına esnek çalışma saatlerinin sağlanmaması sonucu kadınlar bu pozisyonlarda çalışmak istemezler ya da uzun vadeli çalışamazlar.' (K17)

Katılımcılardan bazıları kadın yöneticinin okul ihtiyaçları için esnafla sürekli diyalog kurma zorunluluğundan dolayı yaşanan zorluklardan kaynaklı kadınları yöneticilik

pozisyonlarını tercih etmediğini belirtmiştir. Sözü edilen görüşlerden öne çıkanlarından biri şu şekildedir;

'Okulun elektrik, tesisat işleri oluyor ve bunun sonucunda esnafla iletişim halinde olmamız gerekiyor. Bir kadının esnafla iletişim kurması gerçekten çok zor.' (K19)

Kadın Okul Yöneticilerinin Ailedeki Sorumlulukları ve Yöneticilik Görevi Arasında Denge Kurmada Yaşanan Zorluklara Ait Bulgular

"Ailedeki sorumluluklarınız ve yöneticilik görevleriniz arasında denge kurmada ne gibi zorluklar yaşıyorsunuz?" sorusuyla ilgili elde edilen temalara ilişkin bulgular Tablo 3'te detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 3. Aile sorumlulukları ve yöneticilik görevi arasındaki denge sorunlarına ait bulgular

Tema	Alt Tema	Kategoriler	Kodlar
Denge ve Sorumluluklar	Zaman Yönetimi	Çalışma ve aileye zaman ayıramama	K21, K9, K15, K16, K14
		Okul dışındaki işler	K19, K10, K1
		Mesai saatlerinin uzun olması	K16, K15, K19
		Sosyal aktivitelere zaman ayıramama	K3, K19
	İletişim Zorlukları	Aile içi iletişim	K22, K6, K4
		İşle ilgili iletişim	K12, K13
Denge ve Sorumluluklar	Duygusal Yük	Stres ve yorgunluk	K18, K2, K7, K4
		Suçluluk	K18
	Sorumluluklar	Sorumluluklarına engel değil	K5, K3, K11, K17, K13, K20
		Okul ve ailenin beklentileri	K15, K2
		Eve iş götürmemin sorun teşkil etmemesi	K8

Ailedeki Sorumluluk ve Yöneticilik Görevi Arasında Denge Kurmada Yaşanan Zorluklar teması ile ilgili denge ve sorumluluk teması belirlenmiştir. Denge ve sorumluluk temasına ait 5 alt tema belirlenmiştir. Zaman yönetimi alt temasına ait 5 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; çalışma ve aileye zaman ayıramama, okul dışındaki faaliyetler, mesai saatlerinin uzun olması, sosyal aktivitelere zaman ayıramamaya ilişkin zaman yönetiminde yaşanan zorluklardır. Bu alt temaya ilişkin yönetici görüşlerinden bazıları şunlardır;

İş ve iş dışına ilişkin dengeyi kurmak çok zor oluyor. İdarecilikte görev ve sorumluluğumuz çok fazla mesai saatleri çok uzun bu sebeplerden dolayı açıkçası aileme ayıracağım zamanım olmuyor (K15); Bekâr olduğum için ailevi anlamda bir sorumluluğum yok, tüm hayatımı okulda geçiriyorum fakat yöneticinin çalışma saatleri çok uzun olduğu için sosyal aktivitelere katılamıyorum (K19).

Ailedeki sorumluluk ve yöneticilik görevi arasında denge kurmada yaşanan zorluklarla ilgili ikinci alt tema olan iletişim zorluklarına ait iki kategori belirlenmiştir. Bunlar; aile içi iletişim, işle ilgili iletişim sorunlarıdır. Bu alt temaya ilişkin yönetici görüşlerinden bazıları şunlardır;

Okulda eş zamanlı iletişim kurduğum kişi sayısı fazla olduğu için günün geriye kalan kısmını genelde dinlenerek, evdekilerle daha az iletişime geçerek geçirmeye çalışıyorum (K12); Yöneticilik vasfı belirli bir disiplin getirdiğinden dolayı bazen aile içinde bu disiplinli olma durumunu kontrol etmekte zorlanıyorum. Her şeyi kontrolüm altında tutmak zorundaymışım gibi istem dışı bir tavır sergiliyorum. Bazen bu dengeyi tutturmakta zorlanabiliyorum (K22)

Ailedeki sorumluluk ve yöneticilik görevi arasında denge kurmada yaşanan zorluklarla ilgili üçüncü alt tema duygusal yüküdür. Duygusal yük temasına ait iki kategori belirlenmiştir. Bunlar; stres ve yorgunluk, suçluluk kategorileridir. Duygusal yük alt temasına ilişkin yönetici görüşlerinden bazıları şunlardır;

Zorlayıcı bir süreç, yurt müdiresi olduğum için hem ailemin hem de yurttaki kızların sorumlulukları zihinsel ve psikolojik olarak beni zorlamaktadır (K4); İdarecilik insanın beynini sürekli meşgul eden bir iş, devamlı zihnimde acaba bu işi yaptım mı? Bu evraklar doğru mu? Evrakları ne zaman gönderecektim? Eksik bir işlem var mı? Gibi sorular beynimde dolaşıyor ve beni yoruyor (K7)

Ailedeki sorumluluk ve yöneticilik görevi arasında denge kurmada yaşanan zorluklarla ilgili dördüncü alt tema sorumlulukların tanımlanmasıdır. Sorumlulukların tanımlanması alt temasına ait üç kategori belirlenmiştir. Bunlar; sorumlulukları engel değil, okul ve ailenin beklentileri, eve iş götürmenin sorun teşkil etmemesi yönünde yaşanan durumlardır. Sorumlulukların tanımlanmasına yönelik alt temaya ilişkin yönetici görüşlerinden bazıları şunlardır;

‘Bazı durumlarda işteki yoğunluktan dolayı evdeki işlerde aksamalar olabiliyor. Okul sonrası okulla ilgili yapılan işler aile için ayrılan vakitten gitmiş oluyor. Evrak işleri eve taşınınca eşim ve çocuklarımla yapmış olduğum planları iptal etmek zorunda kalabiliyorum (K2)’; ‘Bekâr olmamdan kaynaklı bu durum benim için bir sorun teşkil etmiyor’ (K5).

Kadının İşyerinde Karşılaştığı Cinsiyet Temelli Zorluklara İlişkin Bulgular

"Kadın olarak iş yerinde karşılaştığınız cinsiyet temelli zorlukları açıklar mısınız?" sorusuyla ilgili elde edilen bulgular Tablo 4'te detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 4. Kadın Yöneticilerin İş Yerinde Yaşadığı Cinsiyet Temelli Zorluklara İlişkin Bulgular

Tema	Alt Tema	Kategoriler	Kodlar
Cinsiyet Temelli Zorluklar	Ciddiye Alınmama	Cinsiyet stereotipleri (layık görülme)	K20, K18, K21, K11, K10, K13, K6, K4, K7, K15, K14
		Cinsiyet temelli direnç	K19, K12
		Ağır işleri yapamayacağı inancı	K3, K2
		Zorluk yaşamayanlar	K22, K17, K16, K9, K8, K5, K1

Kadının İşyerinde Karşılaştığı Cinsiyet Temelli Zorluklar teması ile ilgili ciddiye alınmama alt teması belirlenmiştir. Bu temada cinsiyet stereotipleri (layık görülme), cinsiyet temelli direnç kategorileri yer almaktadır. Ayrıca cinsiyet

temelli zorluklar temasına ait ağır işleri yapamayacağı inancı, zorluk yaşamayanlar başlıklı kategoriler de yer almaktadır. Bu temalara ilişkin yönetici görüşlerinden bazıları şunlardır;

Okulun ihtiyaçları ile ilgili esnafla iletişim halinde olmam gerekiyor fakat kadın olduğum için onlarla iletişim kurduğum zaman çok farklı muameleler ile karşılaşırım. Velilerle de bu durumu yaşıyorum. Veli içeri girip karşısında bir kadın yönetici gördüğü zaman beni bir otorite figürü olarak görmüyor (K20); Yöneticiliğe ilk başladığım zamanlarda kadın yönetici mi olurmuş, yapamaz diye söylemler duydum. Bundan dolayı işimde çok daha fazla efor sarf etmeye başladım. Kadın olmamdan kaynaklı hareket ve davranışlarıma çok dikkat ettim (K18); İdarecilğe başladığım zaman hiç unutamayacağım bir durum yaşadım. Hemcinslerim tarafından kabul edilmedim. Okulda hemcinslerime verdiğim uyarılara sürekli hemcinslerim tarafından olumsuz tepki verildi. Kadın olmuş olmamdan kaynaklı bir türlü beni kabullenmediler. Bu biraz da erken yaşta yönetici olmamın da verdiği bir durum diye düşündüm. Kendilerinden küçük ya da yaşça aynı cinsiyetten birinden uyarı almak, yönetilmek muhtemelen zorlarına gitti. Erkek arkadaşlarla bu yönde hiçbir zorluk yaşamadım. Beni kabullenmekte zorluk çekmediler aksine yardımcı oldular (K12); Kadın yöneticiler birbirleriyle yarış halindeler bu yüzden de bir kadın hemcinsinin üstü olmasını istememektedir. Erkek çalışan da kadından emir almak istememektedir (K19); Sobalı bir okulda görev yapıyorum. Soba kurma kuvvet gerektirdiği için çok zorlanıyorum. Bazen tamirat işleri de oluyor ve onlara da kuvvet gerekiyor bu durum da beni çok zorluyor (K2); Köy okulunda görev yapıyorum. Okulda hizmetli personel bulunmadığından dolayı okula gelen eşyaları ben taşımak zorunda kalıyorum ve bu durum beni çok zorluyor. Çoğu zaman da erkek öğretmenlerden yardım istiyorum (K3) Çalıştığım okulda böyle bir zorluk yaşamadım. Bu durumun uyumlu oluşum, duruşum ve iyi bir iletişim becerilerine sahip olmamdan kaynaklandığını düşünüyorum (K17); Biz kadın yöneticilerin etraftaki insanların bakış açısı olumlu yönde olduğu için pek cinsiyet temelli zorluk çekmiyorum. Az sayıda da olsa ataerkil düşüncede olan bazı bireylerin düşüncesi de yok değil fakat o düşünceler bizi etkileyecek kadar büyük olmadığı için zorluk çekmiyorum (K8)

Kadın Yöneticilerinin Kariyerindeki Başarı ve Yükselme Yolunda İlham Aldığı Deneyimlere Ait Bulgular

"Kariyerinizdeki başarılarınız ve yükselme hedeflerinizi gerçekleştirme yolunda size ilham veren deneyimler nelerdir?" sorusuyla ilgili elde edilen bulgular Tablo 5'te detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 5. Başarma ve yükselme yolunda alınan ilham ve yaşanan deneyimlere ilişkin görüşler

Tema	Alt Tema	Kategoriler	Kodlar
İlham Veren Deneyimler	Rol Model	Başarılı iş kadınları Kararlılık Kötu okul yöneticileri	K2, K5, K8, K13, K14, K16, K19, K22 K7, K10, K15, K20 K17, K6
	Başarı	Başarma Duygusu	K8, K9, K11, K17, K12, K18, K21, K3, K4

Araştırmada İlham Veren Deneyimler temasına yönelik bulgular rol model ve başarı alt temaları altında belirginleşmiştir. Bu alt temalara ilişkin; başarılı iş kadınları, kötü okul yöneticileri, kararlılık şeklinde verilen cevaplara göre üç kategori oluşturulmuştur. Ayrıca başarı temasına ait verilen cevaplara göre başarıma duygusu kategorisine de yer verilmiştir. Bu temaya ait alt tema ve kategori başlığı altında yer alan yönetici görüşlerinden bazıları şunlardır;

‘İçimdeki başarı, elde etme duygusu benim için ilham oldu. Ayrıca tanıdığım olduğum bazı kadın yöneticilerin çalışkanlığı ve azmi beni kadın yönetici olma konusunda kamçıladi.’ (K8); ‘Yaptığım işler sonucunda birçok değişime ve bazı şeylerin gelişmesine sebep olmuş olmam bana ilham verdi.’ (K11); ‘Bazı kadın yöneticilerin ayakları üzerinde durup kimseye muhtaç olmadan yaşaması benim motivasyonumu artırıyor.’ (K5); ‘Türk kadınlarının başarı hikâyeleri bana ilham veriyor’ (K14) ‘Şu an bir köy okulunda görev yaptığım için çok zorlanıyorum o yüzden herhangi bir ilham alma durumum yok.’ (K10); ‘İlham veren hiçbir deneyimim olmadı aksine yaşadığım olumsuzluklar yöneticiliği bırakma düşüncemi artırıyor.’ (K15); ‘İlham veren hiçbir şey olmadı.’ (K20) ‘Önceki çalıştığım okulda yöneticim bizlere mobbing uyguluyordu. Bu durumdan sonra okul yöneticisi olup okulumu adil bir şekilde yönetme kararı aldım ve yönetici oldum.’ (K6); ‘Bana ilham veren şey aslında olumsuzlukları olumluya çevirme isteği oldu. Kötü yöneticilerin yetkilerini keyfi olarak kullanmaları öğretmenlere, velilere ve öğrencilere sergiledikleri olumsuz tutum ve tavırlar sebep oldu.’ (K17)

Kadınların Okul Yönetici Pozisyonlarını Tercih Etmemelerine Dair Bulgular

"Kadınların okul yöneticiliği pozisyonlarını tercih etmemelerinin nedenleri hakkında ne düşünüyorsunuz?" sorusuyla ilgili elde edilen bulgular Tablo 6'da detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 6. Yöneticilik pozisyonunun tercih edilmemesine ilişkin bulgular

Tema	Alt Tema	Kodlar
Toplumsal Normlar	Çalışma Koşulları ve Aile Baskısı	K1, K2, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K12, K13, K15, K18, K19, K20, K21
	Cinsiyet Stereotipleri	K4, K6, K7, K10, K11, K16, K13, K14, K15, K17, K22

Tablo 6'ya göre araştırmada Toplumsal Normlar temasına ilişkin bulgularla ilgili iki alt tema belirlenmiştir. Toplumsal Norm temasına ilişkin iki alt tema elde edilmiştir. Bu alt temalar; Çalışma Koşulları ve Aile Baskısı, Cinsiyet Stereotipleridir. Toplumsal Norm teması ve alt temalarına ilişkin yönetici görüşlerinden bazıları şunlardır;

‘Kadın öğretmenlerin mesai saati daha uygun olduğu için yöneticiliği tercih etmiyorlar.’ (K3); ‘Kadına yüklenen sorumlulukların çok fazla olduğunu düşünüyorum. Hem ev hem okuldaki sorumluluklar ve çevrenden göremediğin destek sebebiyle yönetici olmayı tercih etmediklerini düşünüyorum.’ (K5); ‘Ataerki bir toplumda olduğumuzdan dolayı yöneticilik pozisyonlarını erkeklerin daha iyi yapacağı düşüncesi.’ (K10); ‘Cinsiyetimizden dolayı kültürün taşıdığı olduğu ön yargılar bizlerin bu

mesleği icra etmesine engel olmaktadır. Çünkü kadın yöneticiye karşı çok fazla ön yargılar var.’ (K11).

Kadınların Okul Yöneticisi Olarak Daha Fazla Yer Alması İçin Neler Yapılabileceğine Dair Bulgular

"Eğitim sisteminde kadınların okul yöneticisi olarak daha fazla yer alması için neler yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz?" sorusuyla ilgili katılımcıların bakış açılarından ortaya çıkan temalar aracılığıyla ortaya çıkan bulgular Tablo 7'de detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 7. Kadın yönetici sayısının artırılmasına ilişkin bulgular

Tema	Alt Tema	Kategoriler	Kodlar
Kadın Yönetici Sayısının Artırılması	Çalışma koşulları iyileştirilmesi	Çalışma koşulları iyileştirilmesi	K1, K3, K6, K7, K8, K10, K11, K12, K15, K16, K17, K18, K19, K20
		Özendirme Politikaları	K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K13, K17, K19, K21
	Eğitim	Her okulda bir kadın yöneticinin olması	K14
		Toplumsal farkındalık ve değişim	K1, K2, K6, K19, K21, K22

Eğitim sisteminde kadınların okul yöneticisi olarak daha fazla yer alması için neler yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz? sorusuyla ilgili bulgular incelenmiştir. Verilen yanıtlara göre *Kadın Yönetici Sayısının Artırılması* teması oluşturulmuştur. Bu temaya bağlı olarak özendirme politikaları ve eğitim alt temaları oluşturulmuştur. Özendirme politikaları alt temasında; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, teşvik edici çalışmalar, her okulda bir kadın yönetici kadrosunun olması kategorileri yer alırken, eğitim alt temasında; toplumsal farkındalık ve değişim kategorisi yer almaktadır. Kadın yönetici ve iş hayatı teması ve alt temalarına ilişkin yönetici görüşlerinden bazıları şunlardır;

Biz kadın yöneticilere daha esnek bir çalışma ortamının hazırlanması gerektiğini düşünüyorum. Ailede de bizden beklenen sorumluluklar da olduğu için iş yükünün hafiflemesi gerekir. (K8); ‘Çalışma saatlerinde iyileştirme yapılabilir. Yaz tatilinde okulda kalma saatleri daha esnek yapılabilir.’ (K10)

‘Biz kadın yönetici sayılarının artması için kadın eğitimcilere yönetici olmaları konusunda teşvik çalışmaları yapılmalı ve bu konuda eğitimler verilmelidir.’ (K8); ‘Kadınları bu konuda teşvik edecek çalışmaların yapılması mesela çalışma saatlerinin daha esnek olması, çocuğu varsa maddi olarak teşviklerin yapılması, yöneticilik pozisyonunu devam ettirebilmesi için daha alt kademe çalışanlardan daha fazla avantajının olması.’ (K17) ; ‘Cinsiyet eşitsizliklerinin ortadan kadının iş yaşamında daha aktif olmasını sağlayacaktır. Kadını görevinin sadece evde kalmak, çocuklarına bakmak olduğu bilincinden uzaklaştırılması için çeşitli seminerler, bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır.’ (K2); ‘Öncelikle bu durumun çok normal olduğunu topluma aktarmak lazım. Seminerlerle, toplantılarla, reklam yoluyla halk bilinçlendirilmelidir.’ (K21). ‘Millî Eğitim Bakanlığı’nın

her okul kademesinde bir kadın yönetici normunu zorunlu tutması gerektiğini düşünüyorum. '(K14).

Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonuçlarına göre, kadın okul yöneticileri, özel hayatlarındaki sorumlulukların yanı sıra yöneticilik göreviyle özdeşleşmektedirler. Yapılan çalışmalar bu sonucu desteklemektedir. Moraloğlu'nun (2010) araştırmasına göre kadın yöneticiler detaycı, duygusal ve kırılgan bireyler oldukları için sayıları yetersiz olabilir. Elde edilen bulgulara göre kadınlara, toplumsal rollerden dolayı yüklenen sorumlulukların, kadınları baskı altına aldığı, yorgun düşmelerine neden olduğu ve yaşam kalitelerini etkilediği sonucu çıkarılabilir. Sözü edilen toplumsal önyargılar, literatürde sıkça ele alınan konular arasında yer almaktadır. Yıldırma, cam tavan engeli, cinsiyet ayrımcılığı (Parlaktuna, 2010) ve kadın yöneticiye yönelik olumsuz tutum (Çelikten, 2004) gibi pek çok durum, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde karşılaştıkları engelleri vurgulamaktadır. Sağlam ve Bostancı'nın (2012) çalışması da bu sonucu destekler niteliktedir. Araştırmada ulaşılan bir sonuca göre, kadınların yöneticilik pozisyonlarını tercih etmemelerinin sebeplerinden biri mesai saatlerinin fazlalığıdır. Literatürdeki çalışmalar kadın yöneticilerin iş ve günlük yaşamlarındaki zorluklar nedeniyle rol çatışması yaşadığını (Özkanlı, 2010), kadınların ev kadını ve anne rollerinde ailevi sorumluluklarını yerine getirmede zaman problemi yaşadıklarını (Aktaş, 2007) saptamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, kadınların yöneticilik yapma konusundaki korkusu, genellikle toplumsal beklentilere, cinsiyet stereotiplerine ve liderlikle ilgili özgüven eksikliğine dayanmaktadır. Kadın öğretmenler, toplumun dayattığı geleneksel cinsiyet rolleri ve sosyal çevre baskısından dolayı yönetici olmayı pek tercih etmemektedirler. Yapılan çalışmalar (Karaca, 2007; Karakaya, 2019; Lüleci, 2019) araştırma sonucumuzla benzer sonuçlara ulaşarak, kadın yöneticilerin ön yargılardan dolayı bu mesleği seçmede problem yaşadığını ortaya koymuştur. Bu nedenle, kadın yöneticilerin özgüven sorunlarının temelinde, toplumsal cinsiyet stenotiplerine, aile yapısına ve sosyal baskılara dayalı birçok etkenin bulunduğu söylenebilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, kadın okul yöneticilerin uzun mesai saatleri, eve iş götürme ile iş stresi yaşama durumları aile hayatlarına olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırma sonucunu literatürdeki araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu tezi destekler mahiyette İnandı ve Tunç (2012) ile Sağlam Çiçek ve Bostancı (2012) yaptıkları araştırmalarda kadınların yönetimsel sorumluluklarından dolayı ailede sorunlar yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Tok ve Yalçın (2017) yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin evdeki sorumluluklarından dolayı yönetim süreçlerine daha az zaman ayırdığı sonucuna ulaşmıştır. Ateş'in (2019) araştırmasına göre, yönetici atama sınavlarında başarılı olmak için önceden bir hazırlığın önemli olduğu ve kadınların toplumsal rollerinin, bu sınavlara hazırlanma sürecinde engel teşkil ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Kadınlar, annelik ve eşlik rollerinin getirdiği görevler nedeniyle kariyerlerine ayıracakları yeterli zamanı bulmakta zorlanmaktadır. Özkanlı (2010) ve Aslan'ın (2018) yaptığı benzer bir çalışma da bu sonuçları destekleyerek, kariyer ilerlemesinde erkeklerin ve bekâr ya da çocuksuz kadınların avantajlı bir konumda olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen sonuçlar çalışmayı destekler niteliktedir. Hem bu alandaki çalışma sonuçlarında hem de yürütülen araştırmanın sonuçlarında (İnandı vd., 2009), mesai

saatlerinin uzunluğu ve iş hayatındaki yüksek sorumlulukların, kadın okul yöneticilerinin sosyal rolleri olan anne, ev hanımı gibi rolleriyle çatışmasına ve stres altında olmalarına neden olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Palmer ve Hyman'ın (1993) çalışmalarında, kadınların erkeklere kıyasla daha az zaman ayırabildiğini, Gündüz (2017) kadın yöneticilerin, yöneticilik görevlerini yerine getirirken her alanda başarılı olmaya çalışma baskısı altında "süper kadın" sendromuna maruz kaldığını göstermektedir. Aşırı yük altında ezilmek istemeyen kadın yöneticilerin, zamanlarını etkili bir şekilde yönetmediklerinde yöneticilik görevinden çekilmeyi düşünmekte oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırma sonuçları, bireysel yeteneklerin ve kurumsal kültürün, kadın yöneticilerin cinsiyet temelli zorluklarla başa çıkma deneyimlerini etkilediğini ve olumlu bir iş ortamının bu zorlukları hafifletebileceğini göstermektedir. Ayrıca araştırmaya katılan kadın okul yöneticileri, hemcinsleriyle iletişimde daha fazla zorluk yaşadıklarını ve hemcins olmaları nedeniyle kadın yöneticileri otorite figürü olarak görmediklerini belirtmişlerdir. Yücedağ ve Günbayı (2016) yaptığı çalışmada kadınların cinsiyet ve kültürel engellerden dolayı yöneticilik mesleğinde ayrımcılığa maruz kaldıklarını belirtmektedir. Yapılan araştırmalar (Tüzel ve Çalık, 2019) kıskançlık ve düşmanca davranışlar, dedikodu ve hafife alınmanın cinsiyet temelli zorluklara ilişkin araştırma sonuçlarını doğrulamaktadır. Kadın okul yöneticilerin erkek öğretmenlerle karşılaştıkları sorunlar arasında kadınlardan yönetici olamayacağı önyargısı, hafife alınma ve kabullenilmeme gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar yöneticiler arasında eşitsiz algılanma ve profesyonel itibar eksikliği gibi sorunlara da yol açabilmektedir. (Taş, 2023). Diğer taraftan Özdiş-Sağ'ın (2010) araştırmasına göre, kadın yöneticiler, öğretmenlerin psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çalışarak sıcak davranma, güzel sözler söyleme, tebrik etme ve övme gibi manevi ödülleri sıkça kullanmaktadır. Bu sonuca göre kadın personellerin kadın yöneticiyle çalışmaktan memnun oldukları ve olumlu bir tutum sergiledikleri söylenebilir (Baştuğ ve Çelik, 2011; Çalık vd., 2012; Moraloğlu, 2010). Bu araştırmadaki sonuçlar; cinsiyet temelli sosyal normlar ve kadın liderlere yönelik önyargıların işyerinde nasıl etkili olduğunu göstermektedir. Özellikle kadınlar arasındaki rekabet ve yönetici olarak kabul edilmeme problemi, bir kadın yöneticinin diğer kadınlarla iş birliği yapma veya liderlik etme konusundaki engellerine değinilmiştir. Kadın yöneticiler, bu algı nedeniyle sorunları çözerken zaman zaman sıkıntı yaşarlar ve toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi altında olduklarını düşünürler. Araştırmacılar, bu durumu inceleyerek kadın yöneticilerin karşılaştığı zorlukları ifade etmektedir (Aslan, 2018; Lüleci, 2019).

Araştırmada, kadın okul yöneticilerinin kariyerlerinde başarılı olma ve dikey olarak yükselme hedeflerini gerçekleştirmelerine ilişkin deneyimleri ele alınmıştır. Kadın yöneticilerin kariyerlerindeki başarı ve yükselme hedeflerini gerçekleştirme sürecinde etkili deneyimler incelendiğinde, mentorluk ve rol modellerin önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar, kadın akademisyenlerin akademisyen kariyerine geçiş nedenlerini ve kadın yöneticilerin motivasyonunu incelemiş ve benzer temaları ortaya çıkarmıştır. Karakuş'un (2016) çalışması, güç arayışı, aile teşviki, idealizm ve öğretmenlik kariyerini bırakma amacını vurgularken, Tacir Dişli'nin (2022) çalışması, katılımcıların kendi istekleriyle yönetici olma tercihlerinin çeşitli motivasyonlarla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Kadın yöneticilerin mesleki doyum, hizmet etme isteği ve topluma

örnek olma gibi motivasyonları, araştırmaların ortak sonuçları arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar, kadın yöneticilerin kendi istekleri doğrultusunda liderlik rollerini üstlenerek örnek ve faydalı liderler olma hedeflerini güttüklerini göstermektedir. Araştırma sonucu kadın yöneticilerin eğitim sisteminde yöneticilik pozisyonlarını yeterli düzeyde tercih etmedikleri yönündedir. Bu durumun sebebi olarak, kadınların sosyal sorumlulukları ve ailevi sorumluluklarından kaynaklandığı şeklinde tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalar bu sonuçları desteklemektedir. Erkol Toptaş'ın (2023) araştırması kadın yöneticilerin yöneticilik ve anne rolleriyle ilgilendiklerinden dolayı çocuklarına zaman ayırma konusunda zorluklar yaşadıklarını belirtmektedir. Sağlam vd.'nin (2010) araştırmasında kadın öğretmenlerin yönetim pozisyonlarına yeterince tercih edilmediklerini ve bu tercih eksikliğinin ev içi sorumluluklar olduğu belirtilmektedir. Şahin'e (2021) göre yönetici kadınların özgüven sorunu, kadınların yeterince eş desteği alamamalarından ve geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi altında yetişen erkeklerin ailevi sorumlulukları paylaşma konusunda isteksizliklerinden kaynaklanmaktadır. Yöneticilik görevinin beraberinde getirdiği ek sorumluluklar nedeniyle, kadınlar toplumsal cinsiyet rollerine uygun davranmak konusunda toplum tarafından baskı görmekte ve bu durum yöneticilik görevine başlama konusunda engel teşkil etmektedir. Bu durumu destekleyen çalışmalar (Karaca, 2007; Karakaya, 2019; Lüleci, 2019) yer almaktadır. Bu bağlamda, kadın yöneticilerin karşılaştığı özgüven sorunu ve bu sorunun arkasındaki sosyal baskılar, toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi ve ailevi beklentilerle şekillenen dinamikleri ortaya koymaktadır. Bahsi geçen araştırma sonuçları, çalışmanın sonuçlarından elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; kadın yöneticilerin iş yaşamlarında esnek ve uyumlu çalışma koşullarına sahip olmalarının, kadın yöneticilerin yararına önemli sonuçlar doğuracağı yönündedir. Bu tür düzenlemeler, kadın yöneticilerin aile sorumluluklarıyla profesyonel yaşamlarını dengelemelerine yardımcı olurken, iş yüklerini azaltarak daha etkili çalışmalarına olanak tanır. Bu tür destek mekanizmaları, toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik ederken, kurumsal çeşitliliği artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Kadın eğitimcilerin yönetici pozisyonlarına yükselmelerini teşvik etmek ve karşılaştıkları zorlukları aşabilmeleri için çeşitli destek ve düzenlemelerin önemi vurgulanmaktadır. Sonuçlar, cinsiyet eşitliğini ve kadın liderliğini güçlendirmeye yönelik öneriler sunmaktadır. Kadın eğitimcilerin liderlik pozisyonlarına yükselme sürecinde karşılaştıkları engeller arasında cinsiyet temelli önyargılar, atama süreçlerindeki adaletsizlikler ve aile sorumlulukları ile profesyonel hayat arasında denge sağlama zorlukları bulunmaktadır. Bu durum, kadın eğitimcilerin liderlik potansiyelini tam olarak gerçekleştirmelerini engelleyen faktörlerin çeşitliliğini göstermektedir. Tok ve Yalçın (2017) yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin ön yargılardan dolayı yetersiz olarak görüldüklerinden hareketle, teşvik edici çalışmaların bu algıyı değiştireceği sonucuna ulaşmışlardır. Çelikten (2004) tarafından yapılan araştırmada bu öneriyi destekler niteliktedir. Bu önerinin uygulanmasıyla kadın yönetici sayısında artış beklenirken çeşitli liderlik tarzlarının okul yönetimine yansımaya katkıda bulunması öngörülmektedir. Ayrıca, bu normun toplumsal bir değişime katkı sağlayarak kadınların yönetici pozisyonlarına olan kabulünü artırması beklenmektedir. Kadınların liderlik pozisyonlarına olan ilgilerini artırarak, gelecekte daha fazla kadın liderin yetişmesine olanak tanıyabileceği belirtilmektedir. Özetle, her

okul kademesinde bir kadın yönetici kadrosunun olması önerisi, cinsiyet eşitliği çabalarına önemli bir katkıda bulunabilir. Erkol Toptaş'ın (2023) çalışmasına göre, genel olarak ülkemizde kadın yöneticilere esnek çalışma imkânı sunulmadığına dair bir algı bulunmaktadır. Bu algı, özellikle tam gün mesai saatlerinin uzun olması nedeniyle, kadın yöneticilerin esnek çalışma düzenlemelerine ihtiyaç duyduğunu vurgulamaktadır. Tam gün çalışma koşullarının kadın yöneticilerin daha fazla yıpranmasına neden olduğu konusunda ortaya atılan bu görüşler, çeşitli çözüm önerilerini de beraberinde getirmektedir. Bozkurt vd. (2023) yaptıkları çalışmada, müdürlerin yönetimsel, iletişim, ödenek, personel ve eğitim-öğretim sürecindeki sorunlarla karşılaştığını ortaya koymaktadırlar. Araştırmamda bu tarz sorunlara çözüm amaçlı özellikle erken emeklilik veya yıpranma tazminatı gibi çözüm önerileri sunulmuştur. Bu bağlamda, kadın yöneticilerin yaşadığı yıpranmanın azaltılması adına bu tür sosyal hakların önemli bir etki sağlayabileceği belirtilmiştir. Bu, yöneticilerin üzerindeki yükü hafifleteceği gibi, kadın yöneticilerin de daha etkin bir şekilde görevlerini yerine getirebileceği düşünülmüştür. Bunun yanı sıra, özlük haklarının iyileştirilmesinin kadın yönetici sayısında artışa yol açacağı ve bu sayede daha fazla kadın öğretmenin yöneticilik pozisyonuna yükselmeye istekli olacağı öne sürülmüştür. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, kadınların görevde yükselmelerini teşvik etmek için üst yönetim kademelerinde belirli oranlarda kontenjanlar ayrılması, yönetmeliklerdeki farklı uygulamaların düzeltilmesi, okulların fiziksel ve maddi imkânlarının artırılması, kadın çalışanlara kariyer geliştirme danışmanlığı sağlanması, kadın ve erkek yöneticilerin deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamların oluşturulması, kadınların kendi içlerindeki sorunlarına özgün çözümler üretilmesi ve kadınları yöneticiliğe yükselme konusunda motive edecek önlemler alınması önerilmektedir. Bu öneriler, çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Öneriler

Toplum içindeki kadın yöneticilere yönelik var olan ön yargıları ve bakış açısını değiştirmeye yönelik farkındalık çalışmalarının hayata geçirilmesi önemlidir. Kadınların liderlik rollerinde cinsiyet ayrımı yapılmaması ve yeteneklerinin cinsiyetle ilişkilendirilmemesi gerektiği konusundaki farkındalığı artırmak amacıyla bu tür çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Bu sayede toplumda kadın yöneticilere yönelik cinsiyetçi bakış açıları ve stereotipler azaltılabilir, eşitlik ilkesi benimsenebilir. Bu bağlamda milli eğitim müdürlüklerinde görev alan kadın yöneticilerin ve personelin sayısını artırmaya yönelik teşvik programları düzenlenmelidir. Bu programlar, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselme konusundaki motivasyonlarını artırmayı ve bu alandaki fırsat eşitliğini desteklemeyi amaçlamalıdır.

Başarılı projeler gerçekleştiren ve etkili çalışmalar yürüten kadın okul müdürleri ödüllendirilmeli ve bu başarılar çeşitli kitle iletişim araçlarıyla paylaşılmalıdır. Başarılı yöneticilerin diğer kadın yöneticilere kariyer gelişimi konusunda destek sağlamak amacıyla mesleki mentorluk yapmaları teşvik edilmelidir. Mentorluk programları, deneyimli kadın yöneticilerin tecrübelerini paylaşmalarını ve genç kadın yöneticilere rehberlik etmelerini sağlayabilir. Bu şekilde, kadın yöneticiler arasındaki bilgi paylaşımı artırılarak kadın okul yöneticileri desteklenmiş olacaktır.

Kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarına duydukları özgüvenin artırılması için çeşitli destek mekanizmaları oluşturulmalı ve bu öğretmenlere maddi-manevi destek

sağlanmalıdır. Bu destekler, kadın öğretmenlere liderlik becerilerini geliştirme ve yönetici pozisyonlarına hazırlanma imkanı tanımalıdır. Aynı zamanda, maddi desteklerle bu öğretmenlere eğitim fırsatları sunulabilir, liderlik konusundaki potansiyellerini daha etkin bir şekilde ortaya koymalarına olanak sağlanabilir. Bu destek mekanizmaları, kadın öğretmenlere yönetici rollerine yükselme konusundaki güvenlerini artırmada ve potansiyellerini tam anlamıyla kullanmalarında katalizör görevi görebilir.

Kadın yöneticilerin aile ve eş rolleriyle ilgili yaşadıkları sorunların üstesinden gelmelerine destek olmak adına ücretsiz kreş olanakları ve esnek çalışma imkânları sağlanmalıdır. Bu, kadın yöneticilere profesyonel hayatlarını sürdürme konusunda daha fazla özgürlük tanıyacak ve aile sorumlulukları ile iş yaşamlarını daha etkin bir şekilde dengelemelerine olanak sağlayacaktır. Ücretsiz kreş hizmetleri, kadın yöneticilerin çocuklarına kaliteli bakım sunarak iş yerindeki performanslarını artırabilmelerine katkıda bulunabilir. Ayrıca, esnek çalışma imkânları sayesinde kadın yöneticiler, iş ve aile yaşantıları arasında daha iyi bir denge kurabilir, bu da onların liderlik rollerinde daha etkili olmalarına yardımcı olabilir. Kadın okul yöneticilerinin cesaret, özgüven ve liderlik becerilerini geliştirmeleri için seminerlere, kongrelere ve projelere katılımları teşvik edilmelidir. Bu tür etkinlikler, kadın yöneticilerin profesyonel ve kişisel gelişimine katkıda bulunarak daha etkili liderler olmalarına olanak sağlayabilir. Yeni atanmış kadın okul yöneticilerine, yönetim ve liderlik eğitim programları gibi seminerler sunulabilir. Bu eğitim, yeni görevlerine alışmalarını ve yöneticilik rollerini daha etkili bir şekilde üstlenmelerini destekleyebilir. Liderlik ve yönetim beceri temelli eğitim programları, kadın yöneticilerin kariyer gelişimine katkı sağlamak adına önemli bir adım olabilir.

Yazar Katkı Oranı

Tüm yazarlar makalenin tüm süreçlerinde eşit oranda rol almışlardır. Tüm yazarlar çalışmanın son halini okumuş ve onaylamıştır.

Etik Kurul Beyanı

Bu çalışma Mardin Artuklu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunda (Protokol No. 2023/11) 08.11.2023 tarihli 2023/11 toplantısında alınan onay kararı ile yürütülmüştür.

Çatışma Beyanı

Yazarlar çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmadığını beyan etmektedir.

Kaynakça

- Asat, M., & Deniz, L. (2022). Devlet okullarındaki kadın öğretmenlerin kadın okul yöneticisi kavramına ilişkin metaforik algıları. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 5(2), 468-502. <https://doi.org/10.33708/ktc.1075913>
- Aslan, Z. (2018). *Kadın yöneticilerin kariyer engelleri: Cam tavan sendromuna ilişkin okul yönetici görüşlerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
- 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.
- Born, A., Ranehill, E., & Sandberg, A. (2019). *A man's world? – The impact of a male dominated environment on female leadership* (Working Papers in Economics No. 744). University of Gothenburg, Department of Economics.
- Bozkurt, Z. Öztürk, H. Çiçek, N. Seyitoğlu, M. Budak, Y. Okan, E. & Seymen, F. (2023). Kadın yöneticilerin okulda karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 10(5), 1425-1440. <https://doi.org/10.46868/atdd.2023.1425-1440>
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2024). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (35. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Byron, K. (2007). Male and female managers' ability to read emotions: relationships with supervisor's performance ratings and subordinates' satisfaction ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 713–733.
- Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin bulguları. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41
- Coleman, M. (2003, September 23). *Gender and school leadership: The experience of women and men secondary principals*. Paper presented at UNITEC, Auckland.
- Creswell, J. W. (2023). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (7. baskı) (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.). Siyasal Kitabevi.
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye'de kadının çalışma yaşamından dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 25-47.
- Çakınberk, A. (2011). *İş'te kadın olmak* (1. baskı). Nobel Yayıncılık.
- Çalık, E., Koşar, S., & Dağlı, E. (2012). İlköğretim okullarında kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarının değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4), 637-661.
- Çelikesir-Ünal, D. (2015). *Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre eğitim kurumlarında kadın yöneticiler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü kolтуğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 91-118.
- Çelikten, M., Çelikten, Y., Ayyıldız, K., & Yıldırım, A. (2019). Profesyonel okul yöneticiliği ve kadın faktörü. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 125-143.
- Davidson, M., & Cooper, C. L. (1992). *Shattering the glass ceiling: The women manager*. Paul Chapman Publishing Ltd.
- Durgun Şahin, N. (2002). *Çalışma yaşamında kadın yöneticiler ve Muğla örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkol Toptaş, D. (2023). Kadın yöneticilerin karşılaştıkları güçlükler ve çözüm önerileri. *Avrasya Bilimler Akademisi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51, 97-109.
- Gökarp, İ. E. (2008). *Türkiye'de kadın girişimciler ve kadın yöneticiler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- Güler, H. (2006). *Humeyni sonrası İran sinemasında kadın*. [Marmara Üniversitesi Ortadoğu Araştırmaları Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Gündüz, Ş. (2017). Kariyer basamaklarında kadının düşmanı olarak kendisi: Süper anne sendromu, görünmez kadın sendromu ve külkedisi sendromu. *Karadeniz*, (35), 84–94.
- Hoff, D. L., Menard, C., & Tuell, J. (2006). Where are the women in school administration? Issues of access, acculturation, advancement, advocacy. *Journal of Women in Educational Leadership*, 4(2), 1-20. <http://digitalcommons.unl.edu/jwel/178>
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S., & Atik, Ü. (2009). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 77-96.
- İnandı, Y., & Tunç, B. (2012). Kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 203-222.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, Ş. (2019). *Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Karakuş, H. (2014). Kraliçe arı sendromu–pembe taciz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 334–356.
- Merriam, S. B. (2023). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (3. Baskıdan Çeviri). Editör: S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Moralioğlu, S. (2010). *Kamu kurumlarında görev yapan kadın yöneticiler (Kayseri ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kılıç, M. (1998). Kadınlar gerçeklerle tanıştı. *Kariyer Dünyası Dergisi*, (4).
- Kızıldağ, D. (2018). Yönetimde kadın sorunsalı. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 14.
- Kirişçi, G., & Can, N. (2020). Eğitim ve okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 618-636. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.736762>
- Lumby, J., & Azaola, M. C. (2014). Women principals in South Africa: Gender, mothering and leadership. *British Educational Research Journal*, 40(1), 30–44.
- Lüleci, S. (2019). *Eğitim sisteminde kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştığı engeller ve çözüm önerileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. L. Bickman ve D. J. Rog (Ed.), *The SAGE handbook of applied social research methods* içinde (s. 214-253). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maya Türk, E. (2006). *Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılık ve bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Moralioğlu, S. Z. (2010). *Kamu kurumlarında görev yapan kadın yöneticiler. Kayseri ili örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Negiz, N., & Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24), 1-22.
- Özbek Baştuğ, Ö. Y., & Çelik, B. (2011). İlköğretimde öğretmen, müdür ve müfettişlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 63-76.
- Özdil-Sağ, G. (2010). *Eskişehir ili ilköğretim okulları kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre sergiledikleri liderlik davranışları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özertürk, M. & Gül, İ. (2021). Eğitim çalışanı kadınların yönetici olmalarının önündeki cam tavan sendromuna yönelik görüşleri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 1 (51): 24-44.
- Özkanlı, Ö. (2010). Türkiye’de üniversitelerde üst düzey kadın yöneticilerin karşılaştıkları kültürel ve yapısal engeller. *Mülkiye*, 34(268), 265-279.
- Palaz, S. (2003). Türkiye’de cinsiyet ayrımcılığı analizinde neoklasik yaklaşıma kurumcu yaklaşım: Eşitliği sağlayıcı politika önerileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 87-109.
- Palmer, M., & Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar* (Çev. Vedat Üner) (1. baskı). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (3. baskıdan çeviri; Çev. Editörleri: Mesut Bütün & Selçuk Beşir Demir). Pegem Akademi.
- Sağlam Çiçek, A., & Bostancı, A. (2012). Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütleri yönetim pozisyonlarında kadınların temsil edilme düzeyine yönelik yönetici görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 140-155.
- Saldaña, J. (2019). *Nitel araştırmacılar için kodlama el kitabı*. (3. Baskı). (Çev. Ed. A. T. Akcan ve S. N. Şad). Ankara: Pegem.
- Sarper, A.A., (2021). *Kadın Okul Yöneticilerinin Yönetici Olma Süreçlerine İlişkin Görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Shanmugam, M., Amaratunga, R. D. G., & Haigh, R. P. (2006, September 12-13). Employability of women managers in the education sector: A study on their leadership role. Paper presented at The Second Annual Built Environment Education Conference (BEECON), Recruitment and Retention: The Way Forward, The Bonnington Hotel, Bloomsbury, London.
- Şahin, S. (2021). *Toplumsal cinsiyet bağlamında kadın eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar: Temel nitel araştırmak araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tacir Dişli, M. (2022). *Kadın okul yöneticisi olmanın zorlukları ile yaşadıkları mobbing durumlarının değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı.
- Taş, D., Taşdelen, M., Güneş, Ö., & Aybar, Y. (2023). Okul öncesi eğitim kurumlarında kadın yönetici olmak: Güçlü ve zayıf yönler, avantajlar ve dezavantajlar. *Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi*, 1(1), 193-216. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7694980>
- Tekindal, S. (2023). *Nicel, nitel, karma yöntem araştırma desenleri ve istatistik*. (2.baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tok, T. N., & Yalçın, N. (2017). Okul yöneticileri gözünden kadın okul yöneticileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal*

- Bilimler Enstitüsü Dergisi* (28), 353-366.
<https://doi.org/10.5505/pausbed.2017.36025>
- Tüzel, E (2014). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi: Ankara ili örneği*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tüzel İşeri, E., Çalık, T (2019). Kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal kariyer engelleri ve bunları aşmaya yönelik çözüm yolları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 1479-1503
- Ünal, L. (2003). İlköğretim okullarında ‘demokratik okul ortamının’ oluşturulmasına kadın yöneticilerin katkısı. *Eğitim Bilim Toplum*, 1(2-3).
- Yılmaz, A., Kandak, M., Demir, E., Çelik, A., Kaya, H., & Demir, M. (2021). Eğitim alanında kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 90-104.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (11. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yücedağ, F. ve Günbayı, İ. (2016). Eğitim yöneticiliğinden ayrılmış kadınların yaşadığı sorunlara ilişkin görüşleri: Temel nitel araştırmak bir araştırma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 86-99.

Extended Summary

Introduction

The fact that female managers have strong intuition and are emotional is considered an advantage by allowing them to notice the feelings of others and deal with problems (Bayrak & Mohan, 2001; Byron, 2007; Çelikesir-Ünal, 2015; Gökalp, 2008). Although women's ability to lead at different levels and roles inspires young women (Byron, 2007), female managers may face obstacles to advancement in the workplace (Asat & Deniz, 2022; Aslan, 2018). Organizational barriers can limit promotion and advancement opportunities. Social barriers are based on society's stereotypes and prejudices against women's leadership (Davidson & Cooper, 1992). When discussing the difficulties women face in business life, it would be useful to mention the "glass ceiling" and the "queen bee syndrome". The term "glass ceiling" was popularized in the mid-1970s and early 1980s and refers to the invisible obstacles women face in their rise to leadership positions in the business world. Today, the glass ceiling obstacle still stands out as a problem of gender inequality and women's rise to leadership positions (Güler, 2006). "Queen bee syndrome" refers to the tendency of a person or group member to exaggerate their ego or authority. This behaviour can manifest itself as belittling others and constantly putting oneself forward. The competition between women that occurs with the queen bee syndrome can be encountered in business life or other social contexts (Kızıldağ, 2018).

Obstacles are based on gender discrimination in women's working lives in Turkey (Özbek Baştuğ and Çelik, 2011; Negiz and Yemen, 2011). There are factors such as the difficulties that women face in the management profession (Tüzel, 2014), inequality in education and professional opportunities, and hiring and dismissal practices (Sarper, 2021). In a study examining the obstacles that women face on their way to becoming managers, it is emphasized that women may face occupational discrimination solely due to their gender (Çakır, 2008) and that the established cultural structures of institutions also create an obstacle (Durgun Şahin, 2002). In a study examining the obstacles faced by women managers working in public institutions, it was stated that the participants faced abstract and invisible obstacles (Korkmaz Moraloğlu, 2010).

Method

Research Model

This research, aimed to evaluate the problems experienced by female school administrators and the issues they face, was conducted with the basic qualitative research design. In this context, the problems and experiences of women managers were attempted to be revealed.

Participants

The participants of this study are all female school administrators working in public schools in Mardin in the 2023-2024 academic year. The participants were selected from principals and assistant principals, thus ensuring diversity and increasing the validity of the research. Since all female administrators in the district were included in the scope of the research, criterion sampling, one of the purposeful sampling methods, was taken as the basis.

Data Collection Tool

For the data collection tool, draft questions were prepared by reviewing the literature. After the draft form was submitted to the opinions of three experts with a doctorate in educational administration, necessary arrangements were made. Following the expert opinions, the comprehensibility of the interview form was checked by Turkish grammar experts.

Data Collection and Analysis Process

Following the selection of research subjects, the participants were contacted, the interview's time and location were decided, and their consent was acquired. During the interviews, care was taken to ensure the reliability of the research by ensuring that the participants were not influenced or directed. The interviews were conducted in a friendly conversation environment at the times and places seemed appropriate by the participants.

Findings, Discussion, and Results

Two subthemes emerged regarding the theme of inadequacy of female school administrators: prejudice and responsibility. Three categories were found for the prejudice subtheme. These are negative perspective of the society, prejudices that women cannot be managers and cannot communicate with tradesmen. The theme of balance and responsibility was determined for the theme of Difficulties in Establishing a Balance Between Family Responsibilities and Management Duties. Five sub-themes were determined for the theme of balance and responsibility. Five categories were created for the sub-theme of time management. These are difficulties in time management related to not being able to spare time for work and family, activities outside of school, long working hours, and not being able to spare time for social activities. The sub-theme of not being taken seriously regarding the theme of gender-based difficulties faced by women in the workplace has been determined. This theme includes gender stereotypes (not being seen as worthy), gender-based resistance categories. In addition, there are categories titled belief that one cannot do heavy work and those who do not experience difficulties regarding the theme of gender-based difficulties. The findings regarding the theme of Inspiring Experiences in the research have become evident under the subthemes of role model and success. Three categories were created according to the answers given for these subthemes. These are successful businesswomen, bad school administrators, determination. In addition, the category of sense of accomplishment was also included according to the answers given for the theme of success. Two sub-themes were determined regarding the findings related to the theme of Social Norms. Two sub-themes were obtained regarding the theme of Social Norms. These sub-themes are Working Conditions, Family Pressure, and Gender Stereotypes. The findings related to the question of what you think should be done to ensure that more women are included as school administrators in the education system were examined. In the light of the answers, the theme of Increasing the Number of Women Administrators was created. Incentive policies and education sub-themes were created depending on this theme. While the categories of improving working conditions, encouraging studies, and having a female administrator in every school are included in the incentive policy's sub-theme, the category of social awareness and change is included in the education sub-theme.

According to the results of the research, female school administrators are identified with the administrative role in addition to their responsibilities in their private lives. Female

teachers do not prefer to become administrators due to traditional gender roles imposed by the society and social pressure. It has been revealed that factors such as long working hours, carrying work home, and work stress of female school administrators negatively affect their family lives. The results of the research show that individual talents and institutional culture affect the experiences of female administrators in coping with gender-based difficulties and that a positive work environment can alleviate these difficulties. In addition, female school administrators who participated in the research stated that they had more difficulty communicating with their peers and that they did not see female administrators as authority figures because they were of the same gender.

Author Contributions

All authors have equal roles in the entire process of their manuscript. All authors have read and approved the final version.

Ethical Declaration

This study was conducted with the approval decision taken at the 2023/11 meeting of the Mardin Artuklu University Scientific Research and Publication Ethics Committee (Protocol No. 2023/11) dated 08.11.2023.

Conflict of Interest

The authors have no conflict of interest with any institution or person within the scope of the study.