

Okullarda Kadın Müdür Olmanın Getirdiği Zorluklar ve Baş Etme Yolları

Challenges of Being a Female Principal in Schools and Ways of Coping

Ayça İnce¹, Emine Önder², Hatice Petek³

¹Sorumlu Yazar, Doktora Öğrencisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, ayca_ince_97@outlook.com, (<https://orcid.org/0000-0003-3686-7004>)

²Prof. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, eonder@mehmetakif.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0001-6912-0383>)

³Doktora Öğrencisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, haticee-petek9999@hotmail.com, (<https://orcid.org/0000-0002-0212-1987>)

Geliş Tarihi: 24.11.2024

Kabul Tarihi: 13.05.2025

ÖZ

Kadınların yöneticilik pozisyonundaki mevcudiyeti erkeklere göre hep çok az olmuştur ve yönetici pozisyonundaki kadınlar tarih boyunca çalışma hayatında farklı farklı sorunlarla baş etmek zorunda bırakılmıştır. Bu çalışmanın amacı, kadın okul müdürlerinin cinsiyetlerinden kaynaklı karşılaştıkları zorlukları, bu zorlukların sebeplerini ve bu zorluklarla başa çıkma stratejilerini incelemektir. Araştırma, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Isparta ve Burdur'daki okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve şube müdürlerini kapsayan nitel bir çalışmadır. Araştırmada durum çalışması deseni kullanılmıştır. Çalışma grubunda toplamda yedi kadın okul müdürü, altı müdür yardımcısı, sekiz öğretmen ve altı şube müdürü yer almıştır. Veri toplama süreci, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla gerçekleştirilmiş ve içerik analizi yöntemi kullanılarak kod, alt tema ve temalar oluşturulmuştur. Araştırmanın sonuçlarından, kadın okul müdürlerinin cinsiyetlerinden kaynaklı olarak genellikle ciddiye alınmamak, küçümsenmek, destek görmemek ve yönetsel kararlar sırasında göz ardı edilmek gibi zorluklarla yüzleştikleri anlaşılmıştır. Kadın okul yöneticilerinin bu zorluklar ile daha çok kadından yönetici olmaz algısı ve zayıf duygu yönetimi sebebiyle karşı karşıya kaldığı tespit edilmiştir. Bu zorluklarla başa çıkma stratejileri arasında ise dik duruş sergileme, etkili iletişim ve iş birliği kurma gibi yöntemler öne çıkmaktadır. Kadın okul yöneticileri ayrıca, meslektaşları ve üstlerinden destek alarak ve kendilerini geliştirmeye çalışarak zorlukların üstesinden gelmektedirler. Sonuç olarak araştırmada kadın yöneticilerin karşılaştıkları zorluklar, bu zorlukların nedenleri ve kadın yöneticilerin bu zorluklar ile baş etme yollarının tutarlı olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kadın yönetici, okul, toplumsal cinsiyet rolleri.

ABSTRACT

The presence of women in business life, especially in managerial positions, has always been very low compared to men, and women in managerial positions have been forced to deal with different problems in working life throughout history. The purpose of this study is to examine the challenges faced by female school principals due to their gender, the reasons for these challenges and their coping strategies. The research is a qualitative study involving school principals, assistant principals, teachers and branch managers in Isparta and Burdur in the 2023-2024 academic year. The case study design was used in the

study and the experiences of female school principals were tried to be understood in depth. In total, seven female school principals, six assistant principals, eight teachers and six branch managers were included in the study group. The data collection process was carried out through a semi-structured interview form and codes, sub-themes and themes were created using content analysis method. The results of the study revealed that female school principals often face challenges due to their gender, such as not being taken seriously, being underestimated, not being supported and being ignored during managerial decisions. It was found that female school principals faced these challenges mostly due to the perception that women cannot be principals and poor emotion management. Among the strategies to cope with these challenges, methods such as taking an upright stance, effective communication and collaboration stand out. Female school administrators also overcome the challenges by receiving support from their colleagues and superiors and trying to improve themselves. As a result, the challenges faced by female school administrators, the reasons for these challenges, and the ways in which female administrators cope with these challenges were found to be consistent. Therefore, it is thought that when improvements are made or solutions are produced for the causes of the difficulties faced by women school administrators, at least they will not face some of the difficulties encountered and women administrators can contribute to coping with these difficulties.

Keywords: Women principals, school, gender roller.

GİRİŞ

Kadınlar, tarih boyunca toplumun bütün alanlarında üretici konumunda bulunmuşlardır. Ancak, özel alandan kamusal alana geçiş süreçleri esas itibarıyla Sanayi Devrimi'yle birlikte mümkün olabilmıştır (Gökkaya Bilican, 2014). Bu dönemde kadınların iş gücüne katılımı artsa da kadın işçiler, çalışma hayatında ağır ve olumsuz iş şartlarıyla ve erkeklere kıyasla düşük ücret ile karşı karşıya kalmışlardır (Berberoğlu, 1989). Her ne kadar yasalarda eşitliğe dayalı hükümlere yer verilse de takip eden dönemlerde de sosyal, kültürel ve ekonomik engeller sebebiyle kadınların iş yaşamındaki temsil oranları erkeklere kıyasla düşük seviyelerde olmuştur (Çelikten, 2004). Özellikle, geleneksel toplumsal normlar ve cinsiyet temelli önyargılar, kadınların çalışma hayatında ilerlemesini engellemiş; kadınların iş yaşamında çeşitli baskılarla yüzleşmesine ve farklı farklı sorunlarla baş etmek zorunda kalmasına sebep olmuştur (Gökalp, 2008).

Bu farklılıkların, bir başka ifadeyle toplumsal cinsiyet temelli eşitsizliklerin neden ortaya çıktığını anlamak için kadın ve erkeklerin toplumsal yaşamda karşılaştıkları farklılıkların kökenine odaklanan toplumsal cinsiyet kuramlarının (Güldü & Kart Ersoy, 2009) incelenmesi son derece anlamlı ve gereklidir. Toplumsal cinsiyetin öğrenilme, içselleştirilme ve kuşaklar arası aktarılma süreçlerini açıklayan önemli kuramsal yaklaşımlardan biri Sosyal Öğrenme Kuramı'dır. Bu kurama göre cinsiyet rolü beklentilerinin açıkça tanımlandığı ve katı biçimde uygulandığı toplumlarda, bireylerin aynı cinsiyetten olanlarla benzer davranışlar sergileme eğilimleri oldukça yüksektir. Bu davranışsal tutarlılık, toplum tarafından onaylanan rolleri pekiştirerek cinsiyet rollerinin kuşaktan kuşağa aktarılmasına olanak tanımaktadır (Keskin & Uluşan, 2016). Bu konuya ışık tutan bir diğer kuram Toplumsal Cinsiyet Şeması Kuramıdır. Bu kurama göre, bireyler çevresel bilgileri algılayarak, düzenlerken ve zihinsel olarak yapılandırırken “şema” adı verilen bilişsel yapılar kullanmaktadır. Toplumsal cinsiyet temelli şemalar, bireylerin edindikleri bilgileri “kadınsı” ya da “erkeksi” biçiminde kategorize ederek yorumlamalarına zemin hazırlamakta ve bu doğrultuda cinsiyet temelli davranış kalıplarının sürdürülmesine katkı sağlamaktadır (Güçlü & Yiğit, 2018). Toplumsallaşma kuramı, toplumsal cinsiyetin bireyin doğuştan sahip olduğu biyolojik özelliklerden değil, içinde bulunduğu toplumun kültürel normlarını ve değerlerini öğrenmesi yoluyla oluştuğunu savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, birey yalnızca biyolojik bir varlık olarak dünyaya gelirken, zamanla toplumsal etkileşim süreçleri aracılığıyla toplumun kültürel yapısını benimsemekte ve bu süreçte toplumsal cinsiyet kimliğini inşa etmektedir (Kasımoğlu, 2016). Bu bağlamda Connell (2012), cinsiyet eşitliğine dayalı bir toplumun inşasının yalnızca yapısal ve kurumsal dönüşümleri değil, aynı zamanda bireylerin günlük yaşam pratiklerinde ve kişisel davranış biçimlerinde de köklü değişimleri zorunlu kıldığını ifade etmektedir. Toplumsal cinsiyetin doğasına yönelik eleştirel bir bakış sunan Performatiflik

kuramının öncüsü Judith Butler, toplumsal cinsiyetin biyolojik temellere dayanmadığını; aksine, bireyin eylemleriyle sürekli olarak yeniden inşa edilen bir toplumsal performans olduğunu savunmaktadır. Butler'a göre, cinsiyet sabit bir kimlik değil; toplumsal normlar doğrultusunda üretilen bir süreçtir. Dilin toplumsal cinsiyetin inşasında merkezi bir rol üstlendiğini vurgulayan Butler, cinsiyetle ilgili söylemlerin kadınlık ve erkeklığe dair toplumsal anlamları sürekli olarak yeniden ürettiğini ve pekiştirdiğini ifade etmektedir (Sofuoğlu, 2010). Kadın liderliğine ilişkin önyargıları açıklamada sıkça başvurulan Rol Uygunluğu kuramı ise toplumsal cinsiyet rolleri ile liderlik rolleri arasındaki algılanan uyumsuzluğa odaklanmaktadır. Bu kurama göre, kadınlar liderlik görevlerine erkeklere göre daha az uygun görülmekte ve bu görevleri üstlendiklerinde ise sergiledikleri liderlik davranışları daha olumsuz şekilde değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, bu önyargılar kadınların yönetici pozisyonlarına erişimini ve bu pozisyonlarda başarılı olma şanslarını ciddi ölçüde kısıtlamaktadır (Eagly & Karau, 2002).

Bu kuramsal çerçevelerin iş yaşamındaki somut yansımaları ise, kadınların yöneticilik gibi üst düzey rollerde karşılaştıkları sistematik engellerde açıkça görülmektedir. Bu nedenle yöneticilik, kadınların yükselmekte ve erkeklere karşı ayakta kalabilmekte ciddi zorluklarla karşılaştığı mesleklerin başında gelmektedir (Berberoğlu, 1989). Erkeklerle benzer kapasite, bilgi ve becerilere sahip olmalarına rağmen kadınlar çalışma hayatında terfi ve yükselmekte ciddi engeller ile karşılaşmaktadır (Elçi Ata, 2022). Her ne kadar kadınların yönetici pozisyonlara yükselmesi önünde hukuki düzeyde açık bir engel bulunmasa da, toplumsal yapının derinliklerine yerleşmiş cinsiyet rolleri, bu süreci görünmeyen ancak etkili biçimde şekillendiren örtük mekanizmalarla sınırlandırmaktadır. Tok ve Yalçın'a (2017) göre, erkek egemen iş yaşamı içerisinde, kadınların yönetici konumlara ilerlemelerine karşı yapısal olmayan ancak oldukça karmaşık bir direnç sistemi bulunmaktadır. Dolayısıyla kadınlar yönetici pozisyonlara gelmek istediklerinde bile, çok boyutlu ve çoğu zaman dolaylı biçimde işleyen engellerle karşılaşmakta; bu durum, söz konusu süreci oldukça zahmetli ve yıpratıcı hale getirmektedir (Güneş, 2019).

2022 yılı Hane Halkı İşgücü Araştırması verileri, teorik olarak ortaya konulan kadınların yönetsel pozisyonlara erişimde karşılaştıkları yapısal sınırlılıkları, nicel veriler aracılığıyla somut biçimde ortaya koymaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre şirketlerde üst ve orta düzey yönetici kadın oranı %19.6'dır (Aracı & Mizrahi, 2010). Eğitim alanı özelinde incelendiğinde benzer bir durumla karşılaşmaktadır. Öğretmenlik çoğunlukla kadınların görev aldığı bir meslek olmasına karşın okullar çoğunlukla erkekler tarafından yönetilmektedir (Mpofu vd., 2019). Küresel ölçekte kadınların eğitim yöneticiliği alanındaki temsili oldukça düşüktür (Airin, 2010; Gonaim, 2018; Mpofu vd, 2019). Örneğin Türkiye'de okul müdürlerinin sadece %7.9'u kadındır (Tok & Yalçın, 2017). Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü 2020 istatistiklerine göre 30.832 okul müdürünün 2.904'ü, 1.573 müdür başyardımcısının 159'u, 53.021 müdür yardımcısının ise 13.291'i kadındır (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2020). Okullarda durum böyleyken orta ve üst düzey yöneticiliklere göz atıldığında kadın yönetici sayısının giderek daha da azaldığı görülmektedir (Bulut & Çelikten, 2021). Bu veriler, meslekte erkeklere göre sayı olarak fazla olmasına karşın kadınların birçok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de eğitim yönetimi alanında aynı oranlarda üst kademelere gelemediklerini göstermek bakımından önemlidir (Çelikten, 2004).

Kadınların yönetici pozisyonuna gelememeleri, kadın okul yöneticilerinin az sayıda olması, ataerkil toplum yapısı ve cinsiyet eşitsizliği sebebiyle yöneticiliğin kadınlara yakıştırılmamasına bağlanmakta, toplumdaki cinsiyetçi roller aracılığıyla kadınlar için ağır basan anneliğin etkisi ve ev işleri nedeniyle kadınların uzun mesai harcayan yöneticiliği seçmemesiyle açıklanmaktadır (Bulut & Çelikten, 2021). Ayrıca bu durum, Mpofu vd. (2019) göre kadınların okul yöneticiliği pozisyonlarında karşılaştıkları kültürel, yapısal, ekonomik ve sosyal engellerin olduğunun göstergesi olarak da okunabilir. Mantık çerçevesinde bakıldığında yönetimin cinsiyeti yoktur; ancak birçok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de yöneticilik genel anlamda erkeklerin işi olarak görülmektedir. Erkeklerle kadınlar arasında bariz liderlik farklılığı olmamasına (Msila, 2013) karşın asırlardır bağımlı, itaatkâr, uyumlu olduğuna ilişkin tanımlamalar sebebiyle oluşan ön yargılar, kadınların yöneticilik nitelikleri taşımadığını düşündürmektedir (Güneş, 2019). Risk

alabilme, cesur davranma, rekabete yatkın olma ve benzeri davranışların erkeklerde daha çok olduğuna dair algılar yöneticiliğin erkek mesleği olduğu algısına sebep olmaktadır (Bakır Ağiroğlu vd., 2017). Bu nedenle kadınların karşılaştıkları zorlukların sadece yöneticilik pozisyonuna yükselmeye sınırlı olduğu söylenemez. Bu ve benzeri gerekçeler, tüm zorluklara karşın gayretleriyle yönetimde görev almayı başaran ve hâlihazırda bu pozisyonda olan kadınların da türlü problemlerle yüzleşmek ve bunlarla baş etmek durumunda bırakılmaktadır (Aktaş, 2007). Örneğin Negiz ve Yemen'in (2011) ifade ettiğine göre kadınlar yöneticilik sürecinde türlü engellerle ve kadınların yöneticilik yapamayacağına ilişkin ifadelerle karşılaşmakta, olumsuz davranışlara maruz kalmaktadır. Alhas'a (2021) göre ise erkek yöneticiler kadın yöneticileri örgütte istemedikleri için devamlı olarak farklı biçimlerde yeni engeller oluşturmaktadır. Diğer yandan anne ve eş olmakla beraber çalışan kadın olmanın yarattığı baskı sebebiyle kadın yöneticilerin aile- kariyer çatışması yaşadığı da bilinmektedir (Ekmekçi vd., 2013). Ayrıca Köse ve İnce (2022) tarafından kadın yöneticilerin, kadınlara dair olumsuz bakış açısı, kadınların arka plana atılması, yeterli vakte sahip olunmaması ve erkeklerin engel olması gibi sebeplerden dolayı kariyer fırsatına sahip olmadığını düşündükleri tespit edilmiştir.

Kadınların karşılaştıkları zorluklar yöneticilik süreçlerinde performansları üzerinde etkili olmakta ve performans düşüklüğü ile sonuçlanabilmektedir (Kaplan, 2023). Yönetici kadınlar hem kadın olmaktan hem de toplumsal cinsiyet aracılığıyla şekillenen anne ve eş olma durumundan kaynaklı başarısızlık ve yetersizlik hissine kapılabilmektedir (Ergun & Karaduman Güvenel, 2018). Diğer yandan kadınların yönetici olup konumunun yükselmesi geleneksel rollerini negatif etkilemektedir (Güneş, 2019). Bilhassa ataerkil toplumlarda ev ile ilgili sorumluluklar kadınlara, evin geçimi ile ilgili sorumluluklarda erkeğe atfedilmiştir. Bunun ile mücadele edip yönetici olan kadınlar ise birçok psikolojik zorlukla, direnç göstermelerle, çevrenin baskısı ve mobbing ile baş etmek zorunda kalmaktadır (Karakaya & Reyhanoğlu, 2020). Kadınların iş hayatında veya yöneticilikte türlü engellerle karşılaşması bir yandan işgücü piyasalarına, maddi kazancı olan faaliyetlere, eğitim ve öğretime ulaşımında zorlukları beraberinde getirirken diğer yandan da toplumsal ve çevresel ağlar kurmalarında zorluklar meydana getirmektedir (Çakır, 2008). Karşı karşıya kaldıkları bu engellemelerin ve zorlukların üstesinden gelmenin zorluğu; eğitim yöneticiliği pozisyonu arayışında olan veya hâlihazırda bu pozisyonda görev yapan kadınları, sıklıkla kariyer değişikliğine itebilmektedir (Helterbran Valerie & Rieg Sue, 2004).

Kadın yöneticilerin karşılaştıkları bu çok boyutlu zorluklar, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda toplumsal ve yapısal düzeyde de ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Sebebi her ne olursa olsun kadınların yöneticilik pozisyonunda yer alamaması toplumu dönüştürme gücünün ve liderlik niteliklerinin görmezden gelinmesi, kalkınma ve refah seviyesini yükseltme noktasında toplumun yarısını temsil eden bu insan kaynağından faydalanmamak anlamına gelir (Güneş, 2019). Bununla birlikte dünyanın dört bir yanından gelen veriler ve araştırma sonuçları, yönetimde kadınların daha fazla temsil edildiği okullarda; öğrenciler tarafından edinilen bilgiler, kadınların güçlendirilmesi ve cinsiyetler arası öğrenme farkının azaltılması açısından okul sonuçlarının iyileştiğini göstermektedir (Alves, 2022). Dolayısıyla okul yönetimi alanına kadınların katılım göstermesi veya yönetim görevlerindeki kadınların iş sağlığı ve motivasyonu adına kadın yöneticilerin okulda yaşadığı bireysel ve yönetsel tecrübeleri ve olayları incelemek gerekir (Göçen & Müjdecı, 2019). Alan yazına göre de kadın okul yöneticilerine dair gerçekleştirilen araştırmalar, hem mevcut durumun anlaşılması hem de problemlerin kaynağının belirlenmesi açısından önemlidir (Kaplan, 2023). Bu bakımdan kadınların yöneticilik alanındaki konumu ve yaşadıkları problemler özellikle son yıllarda araştırmalara sıklıkla konu edinmektedir. Ancak bu çalışmaların çoğu farklı sektörlerde dağılım göstermektedir. Eğitim alanına yani kadın okul müdürlerine odaklanan çalışmalar sınırlıdır. Bu kapsamda yapılan araştırmaların birinde, MEB'e bağlı okullarda kadın yöneticilerin karşılaştıkları mobbing unsurlarıyla ilgili etkenler araştırılmıştır (Oğuzer & Özkan, 2022). Bir diğerinde kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklenti ve sorunları belirlenmiştir (Sefer, 2006). 2018 yılında Gonaim tarafından yürütülen

çalışmada ise kadın okul müdürlerinin karşılaştıkları zorlukların ve bu zorlukların üstesinden gelmek veya en azından etkilerini azaltmak için uyguladıkları stratejiler belirlenmiştir.

Bu çalışmada, kadın okul müdürlerinin ne tür zorluklarla karşılaştıklarını, bu zorlukların arkasındaki dinamikleri ve karşılaştıkları zorluklarla kadın yöneticilerin nasıl başa çıktıklarını ortaya koymak hedeflenmiştir. Farklı paydaş görüşlerine başvurulmuş araştırmanın, bu soruların daha geniş bir perspektiften ele alınabilmesine destek vereceği düşünülmektedir. Kadın okul yöneticilerinin cinsiyetleri nedeniyle karşılaştıkları zorlukların incelenmesi, cinsiyetin yöneticilikte karşılaşılan zorluklar üzerindeki belirleyiciliğini görmek bakımından önemlidir. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları mevcut sorunların anlaşılmasına ve kadın yöneticilerin mesleki gelişimlerini engelleyen faktörler ile verimlilik ve motivasyonlarını etkileyen etkenlerin ortaya konulmasına yardım edebilir. Kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelme yollarının belirlenmesi ise gelecekteki kadın yöneticiler için rehberlik yapma potansiyeline sahipken mevcut kadın yöneticilerin güçlenmesine destek verebilir. Güçlü kadın güçlü toplum anlayışıyla yaklaşıldığında kadın yöneticilerin güçlendirilmesinin sadece kariyer gelişimi açısından değil aynı zamanda toplumsal dönüşüm ve eşitlik hedefleri için de önemli olduğu göz önünde bulundurulduğunda, araştırmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yine cinsiyetleri nedeniyle kadın okul yöneticilerinin yaşadığı zorlukların tespit edilmesi, daha kapsayıcı ve adil bir eğitim yönetimi yapısının oluşturulmasına yönelik adımlar atılmasına destek verebilir.

Eğitim politikalarının yeniden değerlendirilmesine ve bu alandaki engellerin aşılmasında gerçekleştirilecek değişimlere katkı sağlayacağı gibi araştırma sonuçlarının uygulayıcılara pratik çözümler sunma potansiyeline sahip olduğu da düşünülmektedir. Bu nedenlerden dolayı araştırmada, kadın okul müdürlerinin okulu yönetirken cinsiyetlerinden dolayı karşılaştıkları zorlukları, bu zorlukların nedenlerini ve karşılaşılan bu zorluklarla baş etme yollarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın amacına aşağıda belirtilen alt sorularla ulaşılmaya çalışılmıştır.

- Okulu yönetirken kadın okul müdürleri cinsiyetlerinden dolayı herhangi bir zorlukla karşılaşmakta mıdır? Karşılaşıyorlarsa bunlar ne gibi zorluklardır?
- Okulu yönetirken kadın okul müdürlerinin cinsiyetlerinden dolayı karşılaştıkları zorlukların nedenleri nelerdir?
- Kadın okul yöneticileri, cinsiyetleri nedeniyle okulu yönetirken karşılaştıkları zorlukların üstesinden nasıl gelmektedir?

YÖNTEM

2.1. Araştırma Deseni

Araştırmada kadın okul müdürlerinin karşılaştıkları zorluklara ilişkin görüşleri belirleyebilmek amacıyla nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Her ne kadar durum çalışmasına ilişkin farklı tanımlar bulunsa da, bu tanımların ortak noktası; belirli bir durumun kapsamlı ve derinlemesine bir biçimde incelenerek betimlenmesidir (Okumuş & Subaşı, 2017).

2.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu, 2023-2024 eğitim öğretim yılında Isparta ve Burdur ilinde görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden kadın okul müdürleri, kadın okul müdürleri ile çalışan öğretmenler ve müdür yardımcılarının yanı sıra müdürler ile görece daha yoğun irtibatla olan şube müdürlerinden oluşmaktadır. Bu bağlamda araştırmada yedi kadın okul müdürüne, altı müdür yardımcısına, sekiz öğretmene ve altı şube müdürüne ulaşılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan müdür yardımcısı, öğretmen ve şube müdürlerinin 11'i kadın, dokuzu erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 37 iken ortalama mesleki kıdemleri 14'tür. 11'i yüksek lisans, diğerleri lisans mezunudur. Çalışma kapsamındaki müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin beşi anaokulunda, beşi ilkokulda, altısı ortaokulda ve beşi ise lisede görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan kadın okul müdürleri ortalama yedi yıldır yöneticilik yapmaktadır. Müdür yardımcıları ve öğretmenler araştırma kapsamındaki okul müdürleri ile ortalama üç yıldır çalışmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Bu bakımdan araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken ilgili alan yazın ve benzer araştırmalarda kullanılan sorular kılavuz olarak alınmıştır. Bunlara paralel bir taslak görüşme formu hazırlanarak üç alan uzmanının görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşleri doğrultusunda görüşme formunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Daha sonra çalışmaya dahil edilmemiş bir okul yöneticisi, bir müdür yardımcısı, bir öğretmen ve bir şube müdürü ile pilot uygulama gerçekleştirilerek soruların anlaşılabilirliği ve amaca uygunluğu sınanmıştır. Bu aşamalardan sonra yarı yapılandırılmış görüşme formunun son hali belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışılan okul kademesi, unvan, çalışılan okul türü ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci kısımda ise kadın yöneticilerin karşılaştıkları zorlukların neler olduğuna, karşılaşılan bu zorlukların nedenlerine ve karşılaşılan zorluklarla başa çıkma yollarına dair üç soru bulunmaktadır. Bu kısımda bulunan sorulardan biri "Sizce kadın okul müdürlerinin okulu yönetirken karşılaştıkları sorunların/zorlukların nedenleri nelerdir?" şeklindedir. İkinci kısımda ana sorular haricinde alternatif sorulara da yer verilmiştir.

2.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde ilk olarak etik kurul izni alınmıştır. Daha sonra katılımcılar ile iletişime geçilerek araştırmaya dair bilgi sahibi olmaları sağlanmıştır. Araştırmaya gönüllü katılıma rıza gösteren katılımcılarla görüşmenin yapılacağı gün, yer ve saat belirlenmiş ve önceden bilgi sahibi olmaları amacıyla görüşme formu iletilmiştir. Katılımcılara gönüllü olur formu ulaştırılmış ve imzalatılmıştır. Görüşmelerin, katılımcıların kendilerini rahat hissedebileceği bir ortamda ve zamanda yapılmasına dikkat edilmiştir. Görüşmeden önce katılımcılara araştırmaya dair bilgiler bir kez daha açıklanmıştır. Katılımcılara fikirlerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri amacıyla görüşmenin gizliliği, üçüncü bir kişiyle paylaşılmayacağı, araştırmada isimlerinin kesinlikle belirtilmeyeceği ve istediklerinde görüşmeyi bitirebilecekleri söylenmiştir. İzinleri doğrultusunda veri ve vakit kaybetmemek için görüşmelerin ses kayıt cihazı aracılığıyla kayıt altına alınacağı ifade edilmiştir. Görüşme sırasında katılımcılar ile uzun süreli etkileşim kurulmasına dikkat edilmiş ve görüşme bittiğinde elde edilen veriler özetlenerek katılımcı teyidi alınmıştır. Görüşmeler tahmini olarak 30-35 dakika boyunca samimi bir sohbet havasında gerçekleştirilmiştir.

Son olarak katılımcılara görüşme bittiğinde eklemek, değiştirmek veya çıkarmak istedikleri görüşler olması halinde araştırmacı ile iletişime geçebilecekleri ve gereksinim duyulursa tekrar fikirlerine başvurulabileceği söylenmiştir. Görüşmeler bitirildiğinde her görüşmenin içeriği deşifre edilerek dijital ortamda metin haline getirilmiştir.

2.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada, nitel veri analizi tekniklerinden biri olan içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, nesnel ve ölçülebilen bilgiler edinebilmek amacıyla başka araçları belirli kurallar çerçevesinde analiz etmeyi hedefleyen nitel araştırma yöntemlerinin bir tekniğidir (Metin & Ünal,

2022). İçerik analizinde tümevarımcı yaklaşım benimsenmiş ve ilk olarak araştırmanın amacı, araştırma soruları dikkate alınarak anlamlı bölümler belirlenmiştir. Anlamlı bölümlerin içinde saklı olabilecek gerçekler ve vurgulanan hususlar göz önünde bulundurularak o bölümde geçen anlamı ya da olayı en etkili biçimde yansıtacak kodlar üretilmiştir. Kodlar üretilirken araştırmacılar kişisel deneyimlerinden, alan yazından ve zaman zamanda katılımcıların gerçek sözcüklerinden faydalanmıştır. Örneğin; “*En temelde hafife alınmak en sık karşılaştıkları zorluk. Veli olsun, çalışanlar ve şube müdürleri olsun ciddiye almıyor.*” şeklindeki anlamlı bölüm “ciddiye alınmamak” olarak kodlanmıştır. “*Okul müdürleri ile diyaloga geçiyorum...sıkıntı yaşadığım konuya dair onların fikirlerine danışıyorum.*” şeklindeki anlamlı bölüm “Başka okul yöneticilerinin görüşüne başvurma” olarak kodlanmıştır. Kodlar oluşturulduktan sonra ortak yönleri, benzerlik ve farklılıkları gözönünde bulundurularak aralarında anlamlı ilişkiler olan, yani birbiriyle ilişkili kodlar bir araya getirilerek alt temalar oluşturulmuştur. Belirli bir zaman geçtikten sonra tekrar elde edilen veriler okunarak oluşturulan kod, alt tema ve temalar gözden geçirilmiştir. Bu aşamada gerekli görülen düzenlemeler yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizi sonucu oluşturulan kod, alt tema ve temaların alanında uzman bir kişi tarafından bağımsız bir şekilde okunup incelenmesi sağlanmıştır. Daha sonra bir araya gelinerek elde edilen kod, alt tema ve temaların karşılaştırılması yapılmış, farklılıklar üzerine düşünülerek ortak kod, alt tema ve temalar oluşturulmuştur.

2.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Nicel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik kavramları kullanılırken nitel araştırmada doğasına daha uygun olduğu düşünüldüğünden iç geçerlik yerine inandırıcılık, dış geçerlik yerine aktarılabirlik, iç güvenilirlik yerine tutarlık ve dış geçerlik yerine teyit edilebilirlik kavramları kullanılmaktadır (Şimşek & Yıldırım, 2021). Alan yazında nitel çalışmalarda niteliği artırmak amaçlı olarak üçgenleme, ek kodlayıcı, katılımcı onayı, gömülü kuram, araştırma ortamında uzun vakit geçirmek, detaylı betimleme, olumsuz durum analizi ve kontrollü öznellik gibi türlü türlü tavsiyeler verilmektedir (Yaşar, 2018).

Bu tavsiyeler göz önünde bulundurularak araştırmada inandırıcılığı sağlamak amacıyla farklı eğitim kademelerinde görev yapan ve farklı unvanlara sahip katılımcılarla görüşme yapılarak veri çeşitlendirilmesine gidilmiştir. Katılımcılar araştırmada gönüllülüğün esas olduğu, istedikleri zaman araştırmadan ayrılacakları ve verilerinin gizliliği konusunda bilgilendirilerek samimi yanıtlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen yanıtlar görüşme sonunda özetlenmiş ve teyit edilmiştir. Bu yolla yanlış anlaşılmalara en aza indirilmeye çalışılmıştır. Katılımcılar ile rahat hissettikleri bir ortamda ön görüşmeler gerçekleştirilmiş ve araştırma hakkında bilgilendirilmiştir. Yapılan ön görüşmelerde, görüşmede rahat hissedebilmeleri ve konu hakkında düşünebilmeleri amacıyla katılımcılara görüşme soruları iletilmiştir. Her katılımcı ile 30-35 dakika süren görüşmeler yapılarak uzun süreli etkileşim sağlamaya çalışılmıştır. Son olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken üç farklı uzmandan görüş alınmış ve araştırmadaki bütün süreçler bir uzman eşliğinde planlanarak yürütülmüştür.

Araştırmada aktarılabirliği sağlamak amacıyla araştırmanın bütün süreçleri detaylı biçimde rapora aktarılmıştır. Araştırmaya dahil edilecek katılımcılar belirlenirken amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak araştırılan konuyu deneyimlemiş kişiler belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler bulgular kısmında katılımcıların doğrudan alıntılarıyla desteklenerek ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır. Doğrudan alıntılarının kullanımında gizlilik ilkesi göz önünde bulundurularak kadın okul müdürleri KM1, KM2..., müdür yardımcıları ise MY1, MY2... öğretmenler Ö1, Ö2... ve Şube müdürleri ŞM1, ŞM2... şeklinde kodlanmıştır.

Araştırmada tutarlığı sağlamak amacıyla uzmanlardan destek alınmış, gelen eleştiri ve tavsiyelere göre gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmada veri analizinin güvenilirliğini sağlamak amacıyla yapılan görüşmeler hem araştırmacı hem de uzman tarafından bağımsız şekilde kodlanmıştır. Nitel araştırmanın güvenilirliğini belirlerken Miles ve Huberman (1994)

tarafından ortaya koyulan ve kodlayıcılar arası görüş birliği şeklinde adlandırılan güvenilirlik formülü [Güvenirlik katsayısı= Görüş birliği/(Görüş birliği + Görüş ayrılığı)*100] kullanılmıştır. Bu formüle göre yapılan hesaplamada kodlama uyum yüzdesi %89 olarak belirlenmiştir. Kodlamalardaki uyum yüzdesinin %70'in üzerinde olması kodlamanın güvenilirliğini göstermektedir (Tutar, 2022). Dolayısıyla araştırmanın kodlama güvenilirliğinin yeterli olduğu sonucuna varılabilir. Teyit edilebilirliği sağlamak amacıyla görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Elde edilen kayıtlar değişiklik yapılmadan deşifre edilerek dijital metin haline getirilmiştir.

BULGULAR

Bulgular araştırma soruları doğrultusunda alt başlıklar halinde verilmiştir.

3.1. Kadın Okul Müdürlerinin Cinsiyetinden Kaynaklı Karşılaştıkları Zorluklar

Katılımcıların tamamı, erkek meslektaşları ile karşılaştırıldığında müdür koltuğunda kadın olmanın okulu yönetirken farklı sorun ve zorluklarla karşılaşmaya sebep olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Karşılaşılan zorlukların neler olduğuna yönelik bulgular Şekil 1'de ve Tablo 1'de verilmiştir.

Şekil 1.

Kadın Okul Müdürlerinin Cinsiyetinden Kaynaklı Karşılaştıkları Zorlukları Gösteren Kod Bulutu



Şekil 1'deki kod bulutu incelendiğinde müdür koltuğunda kadın olmanın farklı açılardan birçok zorluğu beraberinde getirdiği anlaşılmaktadır. Kodların font büyüklüğü dikkate alındığında ise kadın okul müdürlerinin daha çok ciddiye alınmama, küçümsenme, yönetici olarak kabul görmeme ve yetersiz görülme ile karşı karşıya kaldığı söylenebilir.

Tablo 1.

Kadın Okul Müdürlerinin Cinsiyetinden Kaynaklı Karşılaştıkları Zorluklar

Tema	Alt Tema	Kod	f
Karşılaşılan Zorluklar	Profesyonel ve itibar	Ciddiye alınmamak	13
		Küçümsenmek	7
		Yönetici olarak kabul görmemek	6
		Yetersiz görülme	6
		Başarısızlıkla yaftalanmak	4
		Üst yönetim tarafından görmezden gelinmek	3
		İşi yavaşlatmak	1

		Daha çabuk reddedilmek	1
		Cüretkâr tutumlara maruz kalmak	5
		Çatışmalara maruz kalmak	5
		Üzerinde baskı kurulmak	5
	İletişim ve ilişkisel	Mesafeli duruş	5
		İletişim sorunları	2
		Israrcı tutumlara maruz kalmak	2
Toplumsal	ve	Bazı işlerde, yanında ikinci bir kişiye ihtiyaç duyma	4
kültürel		Hedef alınma/sorgulanma kaygısı	1
İşin doğası		Teknik ve fiziksel sorunları çözmekte zorlanmak	3

Tablo 1 incelendiğinde, kadın okul müdürlerinin okulu yönetirken cinsiyetlerinden kaynaklı olarak profesyonel kabul ve itibar, iletişim ve ilişkisel, toplumsal ve kültürel, işin doğası olarak adlandırılan alt temalara ilişkin zorluklarla karşılaştıkları görülmektedir. Görüş bildirme yoğunluğu dikkate alındığında kadın okul yöneticilerinin daha çok profesyonel kabul ve itibar ve iletişim ve ilişkisel zorluklar yaşadıkları söylenebilir.

Yine yönetici olarak kabul görmeme, yetersiz görülme, başarısızlıkla yaftalanma, üst yönetim tarafından görmezden gelinme, işin yavaşlatılması ve daha çabuk reddedilme kadın okul müdürlerinin cinsiyetlerinden kaynaklı karşılaştıkları durumlardır. MY5 *“En temelde hafife alınmak en sık karşılaştıkları zorluk. Veli olsun, çalışanlar ve şube müdürleri olsun ciddiye almıyor. Bu mu müdür der gibi bakılıyorlar.”* sözleriyle, Ö5 *“Yapılması gerekenleri erkek müdür söylediğinde ciddiye alan öğretmenler kadın müdüre aynı ciddiyeti takınmayabiliyorlar. Aynı tutum öğrencilerde de oluyor. Erkek müdür öğrenciyi kıyafetiyle ilgili uyarınca ertesi gün düzeltiyor, ama kadın müdürün birkaç kez uyarması gerekiyor.”* şeklindeki ifadesiyle ciddiye alınmamanın karşılaşılan en temel zorluklardan biri olduğunu belirtmiştir. Bazı katılımcılar ise *“Kadın okul müdürüne karşı, yönetsel kararlar alınmadan önce diğer üst yöneticilerin bilgi paylaşımı sınırlı olabiliyor. Örneğin müdür yardımcısı görevlendirilecek ya da taşınma vs. gibi işlemlerde üstler tarafından kadın okul müdürleri es geçilebiliyor, erkek müdür yardımcısı ile irtibat kuruluyor.”* (ŞM4), *“Biz teknik konularda tecrübesiz olduğumuz için yanlış ya da eksik yapıldığında kadınlar bir şey bilmez damgası yiyoruz.”* (M4) ifadeleriyle yönetici olarak kabul görmeme, yetersiz görülme, başarısızlıkla yaftalanma ve üst yönetim tarafından görmezden gelinmenin söz konusu olduğunu dile getirmişlerdir.

İletişim ve ilişkisel zorluklar alt temasına bakıldığında kadın olmalarından kaynaklı olarak okul müdürlerinin cüretkâr ve ısrarcı tutumlara maruz kaldıkları, çalışanlarla çatışmalar yaşamak zorunda kaldıkları, üzerlerinde baskı kurulmaya çalışıldığı ve ilişkilerin daha mesafeli olduğu anlaşılmaktadır. Ö5 bu doğrultudaki görüşünü *“Veliler, öğretmenler bir olayda erkek müdür aynı tepkiyi verse söz etmeyecekleri halde kadın müdür için ileri geri konuşma hakkını kendilerinde görebiliyor. Bir sorunla karşılaştıklarında daha rahat tepki gösterebiliyorlar.”* ifadesiyle, MY2 ise *“Genel olarak kadınlara karşı daha mesafeli olunuyor. İl milli eğitimdeki yöneticiler, erkek öğretmenler erkek yöneticiye kıyasla kadınlara karşı daha resmi oluyor.”* ifadesiyle belirtmiştir.

Toplumsal ve kültürel zorluklar alt teması incelendiğinde kadın okul müdürlerinin bazı işlerde yanında ikinci bir kişiye ihtiyaç duyduğu, hedef alınma/sorgulanma kaygısı yaşadığı anlaşılmaktadır. Bu alt temadaki kodlara yönelik örnek katılımcı görüşleri aşağıda paylaşılmıştır.

“Okula bir yenilik yaptıracağınız bir ortama giriyorsunuz; mesela sanayiye gidiyorsunuz insanlar size garip bir gözle bakıyor. Her ortama girip çıkma da sorun yaşıyorsunuz. Erkek idareciler kahvede bile işini hallederken biz bir işi yaptırmak için insanların kapısını aşındırıyoruz.” (M5).

“Kadın müdürler cinsiyetine bağlı hedef alınmaktan korkuyor. Yeri geliyor kendine çamur atılmasından korkuyor. Ben bunu yaparsam bunu mu derler, şunu mu derler diye korkuyor.” (ŞM5).

İşin doğasıyla ilgili zorluklar alt teması incelendiğinde ise kadın okul müdürlerinin teknik ve fiziksel sorunları çözmekte zorlandıkları anlaşılmaktadır. Bu zorlukla ilgili olarak şube müdürü olan bir katılımcı “Okulun bazen tadilat, tamirat, badana, boya vb. iş ve işlemlerinin yapılması durumunda bir erkek yöneticiye göre çözümü halletme süresi kadınlarda biraz daha fazla ya da sancılı olabilmektedir.” (ŞM6) cümlesini kurmuştur.

3.2. Kadın Okul Müdürlerinin Cinsiyetinden Kaynaklı Karşılaştıkları Zorlukların Nedenleri

Kadın okul müdürlerinin cinsiyetinden kaynaklı karşılaştıkları zorlukların nedenleri Şekil 2’de ve Tablo 2’de verilmiştir.

Şekil 2. Kadın Okul Müdürlerinin Cinsiyetinden Kaynaklı Karşılaştıkları Zorlukların Nedenlerini Gösteren Kod Bulutu



Şekil 2’de yer alan kod bulutu incelendiğinde, kadın okul müdürlerinin cinsiyetlerinden kaynaklı olarak karşılaştıkları zorlukların çok çeşitli nedenlere dayandığı anlaşılmaktadır. Kodların font büyüklükleri dikkate alındığında ise bu nedenler arasında özellikle kadından yönetici olmaz algısının, zayıf duygu yönetiminin, fiziksel yeterlilik açısından dezavantajlı olma durumunun ve yöneticilikle toplumsal cinsiyet temelli kadın rollerinin eşzamanlı yürütülmesinin öne çıktığı görülmektedir.

Tablo 2.

Kadın Okul Müdürlerinin Cinsiyetinden Kaynaklı Karşılaştıkları Zorlukların Nedenleri

Tema	Alt Tema	Kod	f
Karşılaşılan Zorlukların Nedenleri	Toplumsal kaynaklı	Kadından yönetici olmaz algısı	19
		Kadına biçilen toplumsal roller	4
		Ataerkill toplum yapısı	3
		Erkekleri üstün görme	3
	Kadın kaynaklı	Zayıf duygu yönetimi	11
		Mükemmeliyetçilik/Detaycı yapı	3
		Düşük mesleki yetkinlik	3
		Tecrübesizlik/Deneyimli olmama	2
		Anaç yapıya sahiplik	1
		Kadın yöneticilerin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin kabullenışı	1

	Ağırlığını koyamama	1
Yaradılışa bağlı özelliklerden kaynaklı	Fiziksel zayıflık/Fiziksel olarak dezavantajlı olma	6
Rol fazlalığından kaynaklı	Yöneticilik ve toplumsal cinsiyete dayalı kadına biçilen rolleri birlikte yürütmek	5
Erkek yöneticilere pozitif ayrımcılık yapılmasından kaynaklı	Kadınlara desteğin az olması	2
Paydaşlardan kaynaklı	Erkek çalışanların egosu	2
	Veli profili	1

Tablo 2 incelendiğinde, kadın okul müdürlerinin cinsiyetinden kaynaklı karşılaştıkları zorlukların toplumsal normlardan, kadın yöneticiden, yaradılışa bağlı özelliklerden, rol fazlalığından, erkek yöneticilere pozitif ayrımcılık yapılmasından kaynaklı çok sayıda nedene bağlandığı anlaşılmaktadır. Görüş sıklığı dikkate alındığında ise kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorlukların daha çok toplumsal normlara ve kadın yöneticilerin kendilerine dayandırıldığı söylenebilir.

Bunun yanında kadın okul müdürlerinin toplumsal normlardan kaynaklı yaşadıkları zorluklarda kadına biçilen toplumsal rollerin, ataerkil toplum yapısının ve erkekleri üstün görmenin rolü de olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Örneğin M3'ün *"Köy gibi yerleşim birimlerinde genellikle müdürün erkek olması gerektiği algısı var. Toplum olarak hep izlediğimiz filmlerde bile okul müdürleri erkekti. Dolayısıyla okula erkek idareci göreceğini düşünerek geliyor çoğunlukla veli."* ifadesinden yöneticiliğin erkek mesleği olarak görülmesi nedeniyle görev yapılan sosyal çevreye göre kadın yönetici olmanın zorluklar oluşturabildiği anlaşılmaktadır. Ö8'in ise *"Kadın birçok şey demek, sadece çalışan değil, anne, eş, evlat... Bir erkeğe akşama yemekte ne var ya da bugün temizliği yaptın mı diye sorulmaz. Fakat kadına biçilen bu işler yüzünden toplum tarafından mesleğindeki işler ikinci planda olmalıymış gibi bakılıyor."* ifadesiyle kadın okul yöneticilerinin cinsiyetlerinden kaynaklı karşılaştıkları zorluklar kadınlara biçilen toplumsal rollere bağlanmıştır. Ö5 *"Kadın işte, ondan böyle oluyor."* sözleriyle erkek yönetici de olsa var olacak sorunların kadınlığa atfedilmesini karşılaşılan zorlukların asıl nedeni olarak görmektedir.

Katılımcıların bazılarına göre zayıf duygu yönetimi, mükemmeliyetçilik/detaycı yapı, düşük mesleki yetkinlik, tecrübesizlik veya deneyim eksikliği, kişilik özelliği, anaç yapıya sahiplik ve ağırlığını koyamama gibi kadın yöneticilerin kendilerinden kaynaklı özellikler, zorluklarla karşılaşma nedenleridir. Bu doğrultuda görüş sunan bazı katılımcıların görüşleri aşağıda paylaşılmıştır.

"İş ortamında kırılğan davranan kadın idareciler olabiliyor. Ayrıca, bir söze hemen alınma, olaylara duygusal yaklaşım kişiselleştirme kadın yöneticilerde çok karşılaşıyor. Bu özellikleri onların erkeklere göre farklı zorluklarla karşılaşmalarına zemin hazırlıyor." (MY5).

"Bazen de tecrübesizlikleri, yetersizlikleri bu sorunların çıkmasına neden oluyor. Erkeklere göre daha az tecrübe fırsatına sahip olmalarından kaynaklı, kadınların yöneticiliği daha az bildiği algısı var. Aslında bazen gerçekten öyle." (MY3).

Yaradılışa bağlı özelliklerinden dolayı kadın okul müdürlerinin fiziksel zayıflık/fiziksel olarak dezavantajlı olmaları bazı zorluklarla karşı karşıya kalmalarına yol açabilmektedir. Ö3 bu konudaki görüşünü; *"İdarecilik demek sadece koltukta oturulan bir makam işi değildir. Okulun her türlü tadilat, tamirat işleriyle (özellikle hizmetlisi olmayan köy okullarında daha çok) okul yöneticileri ilgileniyor. Yöneticilik görevinin zaman zaman fiziki güç gerektiren işleri de kapsaması bu konuda yaratılış gereği dezavantajlı olmaları nedeniyle kadın müdürleri zorluyor diyebilirim."* sözleriyle dile getirmiştir.

Bazı katılımcılara göre kadın okul müdürlerinin yöneticilik ile toplumsal cinsiyete dayalı kadına biçilen rolleri birlikte yürütmek durumunda kalmaları zorluklar yaşamalarına sebeptir. MY2 kodlu katılımcı, “*Erkekler babalığını kenara bırakıp yöneticiliğe odaklanabiliyor. Ancak kadınlar anneliği kenara koyamıyor. Dolayısıyla iki zor görevi birlikte yürütmek onlara bazı zorluklar yaratıyor.*” ifadesinden anlaşıldığı gibi rol fazlalığından kaynaklı nedenleri kadın okul müdürlerinin karşı karşıya kaldıkları zorlukların sorumlusu olarak göstermiştir.

Bunun yanı sıra kadın okul müdürlerinin, kadınlara daha az destek verilmesi, erkek çalışanların egosu ve veli profiline bağlı olarak da bazı zorluklarla karşı karşıya kaldığı anlaşılmaktadır. M3 “*Bence önemli sorunlardan biri birlikte çalışılan diğer yöneticinin erkek olması. Bazen kadın üst durumdaysa erkek bunu ego haline getirebiliyor. Bir kadının istediğini yapmak, onun kararlarına tabi olmak zor gelebiliyor.*” şeklindeki sözleriyle, Ö2 ise “*Bence yöneticiler erkek olan hemcinslerine pozitif ayırım yaptıkları için kadın okul müdürleri bazı zorluklarla karşılaşılıyorlar.*” cümlesiyle bu nedenlerden dolayı kadın okul müdürlerinin zorluklarla karşı karşıya kaldıklarına dikkat çekmiştir.

3.3. Kadın Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerinden Kaynaklı Karşılaştıkları Zorluklar İle Baş Etme Yolları

Kadın okul müdürlerinin cinsiyetleri nedeniyle okulu yönetirken karşılaştıkları zorlukların üstesinden nasıl geldikleri Şekil 3 ve Tablo 3’de verilmiştir.

Şekil 3.

Kadın Okul Müdürlerinin Cinsiyetinden Kaynaklı Karşılaştıkları Zorluklarla Baş Etme Yollarını Gösteren Kod Bulutu



Şekil 3’te yer alan kod bulutu incelendiğinde, kadın okul müdürlerinin cinsiyet temelli zorluklarla başa çıkarken çoğunlukla etkili ve güçlü bir iletişim kurdukları, diğer yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının desteğini aldıkları, bu süreçte kararlı ve dirençli bir tutum sergiledikleri, sağduyu ve sabırla hareket ettikleri ve daha çok çalışarak bu engellerin üstesinden geldikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 3.

Kadın Okul Müdürlerinin Cinsiyetinden Kaynaklı Karşılaştıkları Zorluklar İle Baş Etme Yolları

Tema	Alt Tema	Kod	f
Karşılaşıl an Zorluklar ile Baş Etme Yolları	Yaklaşım	Dik/sağlam duruş	6
	Tarzı/Davranış	Sagduyulu/Sabırlı olma	6
	Biçimi	Yapıcı/çözüm odaklı olma	3

	Anaç tavrı sergileme	2
	Sert/erkeksi tavrı takınma	2
	İnisiyatif alma	1
	Her şeye “evet” deme	1
	Adil yönetim yaklaşımı	1
	Zor zamanlarında çalışanların yanında olma	1
Görüş-Destek Alma	Okuldaki diğer yöneticilerden ve iş arkadaşlarından destek alma	7
	Üst yönetimden destek alma	4
	Üçüncü kişilerden görüş/destek alma	4
	Başka okul yöneticilerinin görüşüne başvurma	3
İletişim ve İş birliği	Etkili/Güçlü iletişim	12
	Paydaşlarla iş birliği/fikir alışverişi yapma	4
Mesleki Yetkinlik	Mevzuat hâkimiyeti	4
	Alan hâkimiyeti	4
	Mesleki gelişim	3
	Liderlik özelliklerini güçlendirme	2
Özverili Çalışma	Daha fazla çalışma	6
	Özel hayatından ödün verme	3
Yaptırım Uygulama	Tanıdığı nüfuz sahibi kişilere başvurma	2
	Yasal gücünü kullanma	2
	Otoriter yönetim yaklaşımı	1
Kişisel Gelişim	Güçlü duygu yönetimi	3
	Özgüveni artırma	1
Diğer	Kendini kanıtlamaya yönelik girişimler	5
	Okulda kendini güçlendirecek bir yapı kurma	2

Tablo 3 incelendiğinde, kadın okul müdürlerinin okulu yönetirken cinsiyetinden kaynaklı karşılaştıkları zorluklarla baş etmede yaklaşım tarzı/davranış biçimi, görüş-destek alma, iletişim ve iş birliği, mesleki yetkinlik, özverili çalışma, yaptırım uygulama, kişisel gelişim ve diğer olarak adlandırılan alt temalarda farklı stratejilere başvurdıkları söylenebilir. Görüş bildirme yoğunluğu dikkate alındığında kadın okul yöneticilerinin bu zorluklarla daha çok yaklaşım tarzı/davranış biçimi ve görüş-destek alma yoluyla baş ettikleri anlaşılmaktadır.

Yaklaşım tarzı/davranış biçimi alt teması kapsamında kadın okul müdürlerin daha çok dik/sağlam duruş ve sağduyulu/sabırlı olma yoluyla karşılaştıkları zorlukların üstesinden geldikleri görülmektedir. Örneğin ŞM1’in “Çok çabuk sinirlenmeyerek, daha iyi bir dinleyici olarak, erkeklere kıyasla daha sabırlı davranarak ve yapıcı yaklaşarak karşılaştığı zorluklarla baş ediyorlar.” ifadesine göre kadın okul müdürleri bu zorlukların üstesinden sağduyulu ve sabırlı bir tutumla geliyorlar. M4 “Hedeflerimi belirleyip kararlı bir tutum sergileyerek ve yere sağlam basarak zorlukların üstesinden geliyorum.” ve Ö2 “Bazı kadın yöneticiler baş etme yöntemi olarak her şeye “tamam” demeyi tercih ediyor” cümlesiyle bu konuya dair görüşlerini belirtmiştir.

Görüş-destek alma alt temasına bakıldığında, kadın okul müdürlerinin karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmek için okuldaki diğer yöneticilerden ve iş arkadaşlarından destek aldığı anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra bu amaç kapsamında kadın okul müdürlerinin üst yönetimden, üçüncü kişilerden ve başka okul yöneticilerinden görüş/destek aldıkları da anlaşılmaktadır. Görüş-destek olarak zorluklarla baş ettiğini belirten katılımcılardan biri (Ö8) “Kadın okul müdürlerinin çalıştığı okullarda sözü geçen öğretmenler vardır. Öğretmenler kurulundan önce onlarla çay sohbet havasında bir konu açılır, kadın müdür onların desteğini alır. Diğerleri de istemeseler bile destek verirler.” cümlesiyle mesai arkadaşlarının, M7 “Okul

müdürleri ile diyaloga geçiyorum. Cinsiyet ayrımı yapmadan sıkıntı yaşadığım konuya dair onların fikirlerine danışıyorum.” mevkidaşlarının, Ö6 ise *“Bilen birine veya zorluğu aşmaya yardımcı olabilecek birine danışıyor. Örneğin maddi desteğe ihtiyaç duyduğunda muhtarın destek olmasını sağlıyor.”* üçüncü kişilerin desteğine/görüşüne başvurarak kadın okul müdürlerinin yüz yüze geldiği zorlukların üstesinden geldiklerini belirtmiştir.

İletişim ve iş birliği alt teması incelendiğinde ise, kadın okul müdürlerinin karşılaştığı zorluklarla baş ederken daha çok etkili/güçlü iletişim kurmayı yeğlediği anlaşılmaktadır. Bunun dışında paydaşlarla iş birliği/fikir alışverişi yapmanın da bazı kadın yöneticilerce tercih edildiği göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda görüş sunan katılımcılardan ikisinin görüşü aşağıda verilmiştir.

“Kurum içi ve okulun temel paydaşları ile iletişimi sağlam tutarak zorlukların üstesinden geliyorlar.” (ŞM1)

“Özellikle kadın çalışma arkadaşları ile kurdukları yakın ilişkiler onların bazı zorlukları arkadaşlık ilişkileri yoluyla çözmelerini sağlıyor.” (MY2).

Mesleki yetkinlik alt temasına bakıldığında bazı kadın okul müdürlerinin karşılaştıkları zorluklarla baş etmede mevzuat ve alan hâkimiyetini önemseddiği; mesleki gelişim ve liderlik özelliklerini güçlendirmeyi işe koştukları görülmektedir. M7 *“Konuya, alana ve mevzuata hâkim olduğunuz, bilgi ve donanımınız fark edildiğinde zorlukların üstesinden gelebiliyorsunuz. Diyelim ki veli inisiyatif olarak kadın okul müdürü olarak bir şey yapmamı istiyor. Bilgi güçtür. Bunun yapılamayacağının sebeplerini, gerekçelerini mevzuat doğrultusunda açıklayarak veliyi kolayca ikna ediyorum.”*, MY2 ise *“Bence en önemlisi tecrübe. Tecrübeli bir kadın müdür realist ve analitik davranarak sorunların üstesinden geliyor. Yoksa çok kolay manipüle olabiliyorlar.”* sözleriyle mesleki yetkinlikleri sayesinde kadın okul müdürlerinin cinsiyetleri nedeniyle karşılaştıkları zorlukların üstesinden geldiklerini dile getirmiştir.

Bazı katılımcılara göre kadın okul müdürleri, daha fazla çalışarak ve özel hayatından ödün vererek karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmektedir. M1 bu durumu; *“Kadın yönetici olmak erkek meslektaşlarına göre daha fazla mesai harcamayı, özel hayatındaki sorumluluklarından ödün verilmeyi gerektiriyor. Çünkü kendini okuluna, çevrene, hatta üst yönetime kanıtlamak durumundasın. Kadın yöneticilere gül bahçesi vaat edilmiyor, edilse de dikenlerin yaralarını iyileştirmek ve tekrar yaralanmamak adına zamanının çoğunu işe ayırıyorum, özel hayatımdan ödün veriyorum.”* şeklinde ifade etmiştir. ŞM1’in *“Kadın müdürler çalıştıkları okulda daha fazla gayret sarf ederek kendini kabul ettiriyor.”* şeklindeki ifadesi de özverili çalışma sayesinde kadın okul müdürlerinin zorlukların üstesinden geldiklerini göstermektedir.

Tablo 3 incelendiğinde zaman zaman kadın okul müdürlerinin tanıdığı nüfuz sahibi kişilere başvurarak, yasal gücünü kullanarak, daha otoriter yönetim yaklaşımı benimseyerek veya güçlü duygu yönetimi ve özgüven yükseltme yoluyla karşılaştıkları zorluklarla baş ettikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca kendini kanıtlamaya yönelik girişimlerle ve okulda kendini güçlendirecek bir yapı kurarak karşılaştıkları zorlukların üstesinden geldikleri söylenebilir. Örneğin Ö3 *“Zorlukları, sıkıntıları aşmak için daha çok otoriter yönetim şekline başvurmak zorunda kalıyor”* ve Ö8 *“Sendikaları araya koyarak veya makamın yetki gücünü kullanarak çözmeye çalışıyor.”* cümleleriyle kadın okul yöneticilerin zorluklarla yaptırım uygulayarak baş ettiklerini vurgulamıştır. M5 *“Ben 8 yıllık yöneticilik hayatımda şunu gördüm. Eğer siz bu işi yapmak istiyorsanız duygusal yaklaşmayacaksınız”* ifadesiyle kadın okul müdürlerinin duygu yönetimi konusunda kendilerini güçlendirerek, MY4 ise *“Okulda kendini güçlendirecek alt bir okul yönetim yapısı oluşturarak, zaman zaman yetki devri veya görev devri yaparak işe uygun kişiyi o iş için devreye sokarak halledebiliyor.”* sözleriyle kadın okul müdürlerinin okulda kendini güçlendirecek bir yapı kurarak karşılaştıkları zorluklarla baş etme yoluna gittiklerini belirtmiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada kadın okul müdürlerinin cinsiyetinden kaynaklı karşılaştıkları zorluklar, bu zorlukların nedenleri ve bu zorluklarla baş etme yolları konu edinilmiştir. Çalışmada, kadın okul müdürlerinin okulu yönetirken cinsiyetinden kaynaklı olarak çoğunlukla profesyonel kabul ve itibar ile ilgili olmak üzere iletişim ve ilişkisel, toplumsal ve kültürel ve işin doğasıyla ilgili çok sayıda zorlukla karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bu bağlamda kadın okul müdürlerin daha çok ciddiye alınmama, küçümsenme, yönetici olarak kabul görmeme, yetersiz görülme, cüretkâr tutumlara maruz kalma, başarısızlıkla yaftalanma, görmezden gelinme, çabuk reddedilme, bazı işlerde yanında ikinci bir kişiye ihtiyaç duyma gibi zorluklar yaşadıkları anlaşılmıştır. Başka araştırmalarda da kadın yöneticilerin cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz kaldığı, güçsüz ve yeteneksizlikle yaftalandığı, olaylara müdahalesinin sorgulandığı ve otoritelerinin itibarsızlaştırıldığı belirtilmektedir (Bayır Öztekin & Dönmez, 2020; Makura, 2009; Mert & Topçu, 2021; Özkanlı, 2010; Zinyemba, 2013). Mevcut çalışma ile yapılan çalışmaların sonuçlarındaki paralellik, bir taraftan kadınların iş yaşamında benzer sorunlarla baş etmek zorunda bırakıldığını gözler önüne sererken diğer taraftan kadın yöneticilerin karşılaştıkları zorlukların çoğunlukla yönetici koltuğunda bir kadın görmeye dair tepkileri içerdiğini düşündürmektedir.

Araştırmada, kadın okul yöneticilerinin okulu yönetirken cinsiyetinden kaynaklı karşılaştıkları zorluklar toplumsal normlarla, kadın yöneticinin kendisiyle, yaradılışa bağlı özelliklerle, rol fazlalığıyla, erkek yöneticilere pozitif ayrımcılık yapılmasıyla ve paydaşlardan kaynaklı nedenlerle açıklanmıştır. Bu nedenler arasında kadından yönetici olmaz algısı bariz bir şekilde öne çıkmaktadır. Bu durum ve çok sık ifade edilmese de kadın okul müdürlerinin kadına biçilen toplumsal roller, yöneticilik ve toplumsal cinsiyete dayalı kadına biçilen rolleri birlikte yürütmek durumunda olma, ataerkil toplum yapısı, kadın yöneticilere daha az destek verilmesi, erkek çalışanların egosu, kadın yöneticilerin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin kabullenışı ve erkeklerin üstün görülmesi sebebiyle zorluklarla karşı karşıya kalması, kadın okul müdürlerinin karşılaştıkları zorlukların en önemli nedeninin toplumsal kalıp yargıların, okul müdürü koltuğunda bir kadın görmeye alışık olunmamasına dair tepkilerin ürünü olduğu ifade edilebilir. Türk toplumunun hala erkek egemen ve cinsiyet ayrımcılığını besleyen yapısı, kadın yöneticilerin erkek çalışanlar ve veliler tarafından kabullenilmemesine ve bu durumun erkek çalışanlar ve veliler ile kadın yöneticiler arasında bir güç savaşı oluşturmaya ya da pasif tepkiler tercih eden bireylerin kadın yöneticileri desteklemeye istekli olmamasına yol açmış olabilir. Ayrıca araştırmanın bu sonuçları, bazı kadın yöneticilerin toplumun dayattığı cinsiyet rollerini değiştirebileceğine dair inancının düşük olması ve dolayısıyla bir kabulleniş sürecine geçmesi ile açıklanabilir. Yine toplumsal yaşamda kadınlara günlük ev işleri ve annelik görevleri gibi konularda daha fazla sorumluluk yüklendiğinin ve yöneticilik pozisyonuna gelip iş hayatında da daha fazla sorumluluk almaya başladığında bu iki rolü bir arada yürütmekte zorlandıklarının bir kanıtı olabilir. Feminist kuram da benzer biçimde, kadınların iş hayatına katılımının sınırlı olmasını ve iş yaşamında ikincil konumda yer almalarını, ataerkil toplumsal yapılar ile toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü üzerinden açıklamaktadır (Özçatal, 2011). Nitekim alan yazına bakıldığında kadın yöneticilerin yaşadıkları sorunların ve karşılaştıkları zorlukların altında benzer nedenlerin yattığını gösteren araştırma sonuçlarına rastlanmaktadır. Kadın yöneticilerin iş-aile dengesini kurmakta zorlanma, cinsiyet ayrımcılığı, ön yargılar, erkeklerden kaynaklı baskılar ve kadından yönetici olmaz algısı sebebiyle zorluklar yaşadığı göze çarpmaktadır (Kalafatoğlu & Torun, 2022; Kısa & Şahin, 2022; Linehan & Walsh, 2000; Negiz & Yemen, 2011; Oakley, 2000). Akkaya, Cingöz ve Manolova Yalçın (2023) ise cinsiyet ayrımcılığı, kadınların küçümsenmesi, kadınların başarılarını görmezden gelinmesi, “kadından yönetici olmaz” önyargısı gibi nedenlerden dolayı kadın okul yöneticilerinin çoğunun erkek yöneticilerle sorunlar yaşadığını belirtmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, kendilerinden kaynaklı sebepler de zaman zaman kadın okul müdürlerinin zorluklarla karşılaşmalarına yol açmaktadır. Örneğin kadın okul yöneticilerinin

okulu yönetirken cinsiyetinden kaynaklı karşılaştıkları zorlukların altında yatan en önemli sebeplerden biri zayıf duygu yönetimidir. Alan yazında belirtildiği gibi duygu yönetimi, öne çıkan bir yöneticilik becerisidir (Güldibi vd., 2014). Bir yöneticinin duyguların nasıl ortaya çıktığı, davranışları nasıl etkileyebileceği, nasıl yönlendirilebileceği, nasıl kontrol altına alınabileceği konularında donanımlı olması gerekir (Korkmaz, 2005). Alan yazın incelendiğinde, duygu yönetiminin duygusal zekâ ile doğrudan ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Goleman'a (2007) göre, kadınlar duygusal zekânın empati, öz farkındalık ve ilişki yönetimi boyutlarında; erkekler ise stresle başa çıkma, uyum sağlama ve kendinden emin olma boyutlarında daha başarılıdır. Bu durum, kadınların stres yönetimi, uyum sağlama ve kendinden emin olma boyutlarındaki görece yetersizliklerinin, onların toplumda daha narin, kırılgan ve duygusal bireyler olarak algılanmalarına neden olan yaygın yargılarla ve liderlik rollerinde karşılaştıkları engellerle ilişkilendirilebileceğini göstermektedir. Ayrıca, toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde kadınlar genellikle erkeklere oranla daha duygusal bireyler olarak tanımlanmaktadır (Çoğaltay & Erbek, 2022). Katılımcıların, kadın yöneticilerin zayıf duygu yönetimi nedeniyle çeşitli zorluklar yaşadığını belirtmeleri, bu algıların söz konusu rollerdeki etkisiyle bağlantılı olabilir.

Kadın okul müdürlerinin zaman zaman düşük mesleki yetkinlik ve deneyim eksikliğinden kaynaklı sebeplerle de zorluklarla karşılaştıkları tespit edilmiştir. Kadın olsun olmasın düşük mesleki yetkinlik ve tecrübesizlik yöneticilikte zorluklarla karşılaşmaya zemin hazırlar. Mesleki kıdemi az olan bir yöneticinin tecrübesiz olma sebebiyle okul, öğrenci ve veli ayağını kontrol etmekte sorun yaşayacağı söylenebilir (Toprakçı & Yetim, 2020). Yetkinlik ise bir kişinin bir işte yüksek performans sergileyebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve kişisel niteliklerin bütünüdür. Dolayısıyla bireyler bulunduğu konumun getirdiği işleri gerçekleştirebilecek yetkinliğe sahip olmadığında zorluklarla karşılaşması kaçınılmazdır (Taştan & Taştan, 2022). Ancak kadınların yöneticilik süreçlerinde karşılaştıkları tepkiler ve zorluklar göz önünde bulundurulduğunda düşük mesleki yetkinlik ve deneyimli olmama gibi sebepler bir kısır döngünün işareti de olabilir.

Araştırmada mükemmeliyetçilik, detaycı yapı ve anaç kişilik kadın olmaktan kaynaklı karşılaşılan zorlukların sebepleri olarak gösterilse de bu sebepleri tamamen cinsiyete bağlamak doğru olmayacaktır. Söz konusu özellikler, bireysel farklılıklar bağlamında ele alındığında, yalnızca kadınlarla sınırlı olmayıp erkek yöneticiler için de benzer zorluklara yol açabilir. Bu bağlamda, Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Kuramı, korumacı ve düşmanca cinsiyetçilik inançları sebebiyle kadınlara ilişkin olumsuz tutum ve davranışların açığa çıkabileceğini öne sürmektedir (Kaşdarma, 2018). Dolayısıyla katılımcıların bazı olumsuz nitelikleri kadınlara özgüymüş gibi değerlendirmeleri, söz konusu toplumsal cinsiyetçi yaklaşımlarla ilişkili olabilir.

Bunun yanı sıra araştırma sonuçlarından, fiziksel zayıflık veya fiziksel olarak dezavantajlı olma, kadın okul müdürlerinin cinsiyetlerinden kaynaklı karşılaştıkları zorlukların diğer önemli sebebidir. Benzer araştırma sonuçları mevcuttur. Aslan ve Gülcan'da (2018) kadınların gücü ile ilgili olan fiziksel yeterliğin mesleki rollerini etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Yılmaz (2016) bu konuyla ilgili olarak liderliğin insanlara ikna yoluyla iş bölümünü kabul ettirmeye ve algı yönetebilmeye dayalı olduğunu, ancak kadınların fiziksel farklılıklarını önceliklendiren toplumlarda, liderlik için asıl gereken özelliklerin görünür olmadığını belirtmektedir. Dolayısıyla fiziksel olarak zayıf olmanın yöneticilikte zorluklarla karşılaşmak üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı düşünülmektedir. Bu durum nadiren fiziksel güç gerektiren işlerle karşılaşılrsa dahi bu işler bir erkek paydaştan destek alınarak çözülebilecekken desteklenme noktasında kadın yöneticilerin yaşadığı sorunların bir uzantısı olabilir. Dolayısıyla araştırmanın bu sonucu, kadın yöneticilerin asıl olarak desteklenme noktasında sorun yaşamaları ve katılımcıların bu sorunu fiziksel olarak dezavantajlı olmaya bağlamaları ile ilgili olabilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre kadın okul müdürleri okulu yönetirken cinsiyetinden kaynaklı karşılaştıkları zorlukların üstesinden yaklaşım tarzı/davranış biçimi, görüş-destek alma, iletişim ve iş birliği, mesleki yetkinlik, özverili çalışma, yaptırım uygulama, kişisel gelişim ve

diğer olarak adlandırılan alt temalar altında toplanan baş etme mekanizmalarıyla gelmektedir. Başvurdukları baş etme yolları göz önünde bulundurulduğunda kadın okul müdürlerinin karşılaştıkları zorluklar ve sorunlar karşısında çoğunlukla yapıcı olmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre kadın okul müdürleri karşılaştıkları zorluklarla baş etmede, en sık etkili ve güçlü iletişimi tercih etmektedir. İletişim örgütte eşgüdümü sağlama (Yatkin, 2009), yanlış anlamaları, dedikoduyu ve çatışmaları önlemede önemli bir rol oynar (Anıl, 2010). Diğer yandan kadın yöneticilerin iletişim, empati, sezgisel güç, ekip oluşturma, stres yönetimi ve motivasyon güçlerinin erkek yöneticilere göre daha iyi olacağı söylenebilir. Çünkü kadınların sağ ve sol beyin geçişleri erkeklere göre daha yüksek ve dengeli işlev görerek duygusal zekâyı eyleme geçirebilmektedir (Akbaş & Taner, 2017). Ancak bu durumun kaynağı tartışmalı bir konudur. Black (2000), Korkut (1996c, 1997) ve Reed vd. (1999) de belirttiği gibi kadınların erkeklere kıyasla iletişim becerilerinin daha iyi olduğuna ilişkin biyolojik temelli tespitler bulunsa da alan yazında bu durumu sosyalleşmeyle açıklayan görüşler de bulunmaktadır (Bir vd., 2018). Kadın yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik farkındalıklarının, karşılaştıkları zorluklarla başa çıkarken okul ortamında güçlü ve etkili iletişim kurma yönünde motivasyonlarını artırmış olabileceği düşünülmektedir. Aybar vd. (2023) tarafından yapılan bir araştırmada da kadınların annelik vasfının yöneticiliğe katkı sağladığı, ilişkileri önemsedikleri ve iletişim becerileri anlamında başarılı oldukları belirlenmiştir.

Etkili ve güçlü iletişim kurmanın yanı sıra kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklarla baş ederken meslektaşlarının, mesai arkadaşlarının, üstlerinin ve üçüncü kişilerin görüş ve desteğine başvurduğu tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin karşılaştıkları zorlukları gerektiğinde çevreden destek alarak veya iş birliği yaparak çözmesi, bu durumları ego meselesi haline getirmeyerek gerektiğinde destek almaktan çekinmediklerinin bir göstergesi şeklinde yorumlanabilir. Ergun ve Karaduman Güvenel'in (2018) gerçekleştirdiği çalışmada da kadın yöneticilerin zaman zaman çevrelerine danışarak yardım aldıkları ve tanıdıkları kişiler ile çalışmayı tercih ettikleri belirlenmiştir.

Karşılaşılan zorluklar ile baş etme noktasında bazı kadın okul yöneticilerinin ise mesleki ve kişisel olarak kendini güçlendirmeyi ve özverili çalışmayı tercih ettikleri görülmüştür. Kadın yöneticilerin bu baş etme yollarını seçmeleri, kendilerini geliştirmeye açık oldukları şeklinde okunabileceği gibi bilginin güç olduğunun farkında oldukları şeklinde de yorumlanabilir. Başvurulan bu ve benzeri baş etme yollarının altında, kadın okul müdürlerinin kabul görme ihtiyacı yatıyor olabilir. Ayrıca bu baş etme yolları toplumdaki algıyı kırma ve kendini kanıtlama yolunda kadın okul müdürlerinin yetkinliklerini bir kalkan gibi kullandıklarını da akla getirmektedir. Bunun yanı sıra kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklar ile baş etmede sıklıkla başvurduğu yolların arasında dik/sağlam duruş, sağduyulu/sabırlı olma ve daha fazla çalışmaya başvurduğu tespit edilmiştir. Toplum beklentilerinden hareketle ve yöneticiliğin erkek mesleği olduğu şeklindeki algılar sebebiyle, kadın yöneticilerin cinsiyetlerinden dolayı karşılaştıkları zorlukları aşmada erkeksi tavır takınmaya, dik duruş göstermeye ve sabırlı davranmaya meylettikleri düşünülmektedir. Benzer şekilde Ayoğul ve Baraz (2020) tarafından yapılan çalışmada kadın yöneticilerin erkek egemen üst yönetim görevlerinde dışlanmamak için erkeksi davranışları benimsedikleri tespit edilmiştir. Zaman zaman “yüksek sesle konuşmaktan” kaçınmadıkları, bulundukları ortamda kendilerini kanıtlama çabasında oldukları ve bunun için de maskülen davranışlar sergiledikleri ileri sürülmüştür (Ergun & Karaduman Güvenel, 2018).

Kadın yöneticilerin genelde yapıcı bir tutum sergilemeyi tercih etmekle birlikte bazen yaptırım uygulama yoluna da başvurdukları tespit edilmiştir. Bazı kadın yöneticilerin tanıdığı nüfuz sahibi kişilere başvurarak, yasal gücünü kullanarak, otoriter yaklaşım sergileyerek ve nadiren de olsa zaman zaman her şeye evet diyerek zorlukların üstesinden gelmeye çalıştığı anlaşılmaktadır. Diğer yolların yetersiz kalması ya da diğer yollarla ilgili yetkinliğin düşüklüğü, kolaycılığa kaçmayı tercih etme, kadın yöneticileri karşılaştıkları zorluklarla baş etmede temelde

birer yaptırım olan bu uygulamalara veya her şeye evet demeye yöneltmiş olabilir. Kadın yöneticilerin bazen yönetici koltuğunda karşılaştığı zorlukları göğüslemekte zorlanması sebebiyle her şeye evet diyerek çözüm bulduğu düşünülmektedir. Kadın yöneticilerin karşılaştığı zorlukları aşmak için Khan ve Rahman (2018) tartışma, toplantı talep etme, yardım isteme, hukuki yollar, hatırı sayılır kişiler ile temasa geçme, diğer kadın liderlerden, yerel STK'lardan ve toplumdan yardım isteme, Mbepera (2021) ise personel ve toplumla iş birliği yapma, zorlukları deneyimli liderlerle paylaşma ve yaratıcı olma yollarına başvurduklarını ortaya koymuştur.

Sonuç olarak araştırmada kadın yöneticilerin karşılaştıkları zorluklar, bu zorlukların nedenleri ve kadın yöneticilerin bu zorluklar ile baş etme yollarının tutarlı olduğu görülmüştür. Örneğin yönetici olarak kabul görmeme ve ciddiye alınmama gibi durumlar karşılaşılan zorluklar arasında, ataerkil toplum yapısı da kadın yöneticilerin karşılaştıkları zorlukların nedenleri arasında sıralanırken kadın yöneticilerin baş etme yolları arasında ise erkeksi tavır takınmak bulunmaktadır. Dolayısıyla kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorlukların nedenlerine yönelik iyileştirmeler yapıldığında veya çözümler üretildiğinde kadın yöneticilerin en azından karşılaşılan bazı zorluklar ile yüzleşmeyeceği ve bu zorluklarla baş etmelerine katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Karşılaşılan zorlukların nedenlerine yönelik iyileştirmeler yapılması veya çözümler üretilmesi kadın okul yöneticilerinin kendilerine olan güveninin artmasına ve işlerine daha motive bir şekilde devam etmesine yardımcı olabilir. Motivasyonu yüksek bir okul yöneticisinin de sonrasında karşılaştığı zorluklarla daha etkili baş edebileceği düşünülmektedir. Diğer yandan kadın yöneticilerin karşılaştığı zorlukların azalması, verimlilik ve iş performansının artmasına katkı sağlayabilecekken kadınların yaşadığı stresin azalmasına da katkı sunabilir. Stresten arınmış bir çalışma ortamı kadın yöneticilerin zorluklara karşı daha yaratıcı baş etme stratejileri geliştirmelerine katkı sağlayabilir.

Araştırmada kadın yöneticilerin karşılaştıkları bazı zorluklar düşük mesleki yetkinliğe ve tecrübesizliğe dayandırılmıştır. Bu nedenle kadın-erkek veya görece daha tecrübeli/tecrübesiz yöneticilerin bir araya gelerek paylaşımda bulunabilecekleri ortamlar tasarlanabilir. Ayrıca kadın yöneticilerin karşılaşılan zorluklarla baş etmede yaygın olarak görüş-destek almaya başvurduğu göz önünde bulundurulduğunda oluşturulan bu ortamların yöneticilerin fikir alışverişinde bulunulmasına, mesleki yeterliliklerin artırılmasına ve tecrübelerin paylaşılmasına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra kadınlara bu alanda pozitif ayrımcılık yapılarak birden fazla okul yöneticisinin olduğu okullarda en az bir kadın okul yöneticisinin bulunması şartı yasal zeminde uygulamaya koyulabilir. Bu yolla okullarda cinsiyet çeşitliliği sağlanırken diğer taraftan kadın yöneticilerin tecrübe edinimi, farklı bakış açılarının ve yeterliliklerin de okula katkı sağlaması sağlanabilir. Ayrıca, bu yolla çalışmanın sonuçlarından biri olan kadın yöneticilerin teknik ve fiziksel sorunları çözmekte zorlanma ve bazı işlerde, yanında ikinci bir kişiye ihtiyaç duyma gibi zorluklar ile baş etmesi de kolaylaştırılabilir. Son olarak duygu yönetiminin hem cinsiyetten kaynaklı zorlukların en önemli nedeni hem de karşılaşılan zorluklarla baş etmede kadın okul müdürlerinin işe koştuğu baş etme yollarından olmasının yanı sıra belirli özelliklere sahip olma, onları geliştirme ve etkili kullanma ile duyguların etkili yönetilebilmesinin mümkün olduğu göz önünde bulundurulduğunda, kadın okul müdürlerinin özdenetim, özbilinç, iletişim, sosyal beceriler ve empati gibi duygu yönetiminin alt alanlarında güçlendirilmesi cinsiyetlerinden kaynaklı karşılaştıkları zorlukların azalmasında ve karşılaşılan zorluklarla baş etmede onları güçlendirebilir.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sonuçları değerlendirilirken çalışmanın bazı sınırlılıklarının olduğu, araştırmanın nitel araştırma yöntemi kullanılarak yürütüldüğü, dolayısıyla genelleme yapmanın doğru olmayacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Konunun derinlemesine incelenmesi için konuyla ilgili farklı paydaşların görüşlerine başvurulmuş olsa da sonuçların karşılaştırılabilmesine imkân sağlamak açısından gelişmişlik düzeyi farklı şehirlerde veya ülkelerde benzer araştırmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, mevcut çalışmada kadın

okul yöneticilerinin cinsiyetinden kaynaklı karşılaştıkları zorlukların belirlenmesi amaçlanmıştır. Benzer çalışmalar erkek okul müdürleriyle de yapılarak karşılaşılan zorlukların cinsiyet kaynaklı olup olmadığı karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Airin, R. (2010). Influencing factors of female underrepresentation as school principals in Indonesia. *Online Submission*, 1-15.
- Akbaş, N. ve Taner, B. (2017). Yönetim ve cinsiyet: Cam sınırının ötesi. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 193-214.
- Akkaya, S., Cingöz, O. ve Manolova Yalçın, O. (2023). Okul yönetiminde kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunlar. H. Kaur, & S. Rahimova (Eds.), *World Women Conference-VI* (s. 381-382). IKSAD.
- Aktaş, N. (2007). *Kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar (Kayseri ili örneği)*. [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi]. Ankara Üniversitesi Açık Arşiv. <https://dspace.ankara.edu.tr/items/a5c8161d-9dad-498d-9f14-bff55ec5f245/full>
- Alhas, F. (2021). Geçmişten günümüze kadar kadın yöneticilere konulan kariyer engelleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 62-77. doi:<https://doi.org/10.30803/adusobed.954697>
- Alves, L. (2022). Challenges and opportunities of female leadership in education. *The Lancet Child & Adolescent Health*, 6(10), 675-676. doi:[https://doi.org/10.1016/S2352-4642\(22\)00217-6](https://doi.org/10.1016/S2352-4642(22)00217-6)
- Anıl, İ. A. (2010). *İşletmelerde iletişim olgusu ve iletişim sürecinde dönüşüm* [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Sakarya Üniversitesi Açık Erişim. <https://acikerisim.sakarya.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12619/93089/T04842.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aracı, H. ve Mizrahi, R. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Aslan, Z. ve Gülcan Gürkan, M. (2018). Kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavan sendromuna yönelik okul yönetici görüşlerinin incelenmesi. *Uluslararası Hakemli Ekonomi Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 1(15). doi: <https://doi.org/10.17373/UHEYAD.2018.1.3>
- Aybar, Y., Güneş, Ö., Taş, D. ve Taşdelen, M. (2023). Okul öncesi eğitim kurumlarında kadın yönetici olmak: Güçlü ve zayıf yönler, avantajlar ve dezavantajlar. *Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi*, 1(1), 193-216. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7694980>
- Ayoğul, H. ve Baraz, A. B. (2020). Kadın çalışanların kariyer engelleri: Eskişehir’de bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 44, 13-27.
- Bakır Açıroğlu, A., Köybaşı, F., Özyazıcı, K. ve Uğurlu Teyyar, C. (2017). Kadın okul yöneticileri üzerine nitel bir araştırma. *Current Research in Education*, 3(1), 1-14.
- Bayır Öztekin, Ö. ve Dönmez, A. (2020). Türkiye’de kadın okul müdürü olmak. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(1), 163-202. doi: <https://doi.org/10.14527/kuey.2020.004>

- Berberoğlu, G. (1989). Kadın yöneticiler: İş hayatındaki yeri ve sorunları. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 287-305.
- Bir, Y., Koc, M. ve Isler, T. (24-25 Mayıs 2018). *Analyzing woman executives' political skills according to the age factor* [Konferans Sunumu]. In 4th Global Business Research Congress (GBRC-2018), İstanbul, Türkiye. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/533680>
- Black, K. A. (2000). Gender differences in adolescents' behavior during conflict resolution tasks with best friends. *Adolescence*, 35(139), 499-512.
- Bulut, S. ve Çelikten, M. (2021). Türk Eğitim Sisteminde kadın okul yöneticiliği. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(40), 886-894.
- Connell, R. (2012). Gender, health and theory: conceptualizing the issue, in local and world perspective. *Social science & medicine*, 74(11), 1675-1683. doi: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2011.06.006>
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye'de kadının çalışma yaşamından dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 25-47.
- Çelikten, M.(2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 91-118.
- Çoğaltay, N. ve Erbek, D. (2022). Öğretmenlerin toplumsal cinsiyet algıları ve kadın yöneticilere karşı tutumları arasındaki ilişki. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(45), 1257-1283. doi: <https://doi.org/10.46928/iticusbe.1121285>
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573. doi: <https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573>
- Ekmekçi, R., Onay, M. ve Sertkaya, O. (2013). Spor örgütlerinde kadın yöneticilere yönelik tutumların belirlenmesi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(4), 1-13.
- Elçi Ata, A. (2022). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı tutumları* [Tezsiz yüksek lisans projesi, Pamukkale Üniversitesi]. Pamukkale GCRIS Veritabanı. <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/45561>
- Ergun, A. ve Güvenel Karaduman, C. (2018). Erkek egemen iş ortamlarında kadın yöneticilerin deneyimleri ve stratejileri. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 21(2), 114-143. doi: <https://doi.org/10.18490/sosars.476038>
- Goleman, D. (2007). *Duygusal Zeka*. (Çev. B. S. Yüksel). Varlık Yayınları. (Orijinal eserin basım tarihi 1995).
- Gonaim, A. F. (2018). Female school principals: Challenges and coping strategies. *Journal of Educational Studies, Trends & Practices*, 8(2), 223-238. doi: <https://doi.org/10.52634/mier/2018/v8/i2/1398>
- Göçen, A. ve Müjdeci, N. (25-28 Kasım, 2019). *Okullarda kadın yöneticiler: Zorluklar, fırsatlar ve çözümler* [Konferans Sunumu]. 28. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi, Ankara, Türkiye. https://www.researchgate.net/publication/358692367_Okullarda_Kadin_Yoneticiler_Zorluklar_Firsatlar_ve_Cozumler/link/620f3d224be28e145c9d6a7a/download?_tp=e_yJb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- Gökalp, E. İ. (2008). *Türkiye'de kadın girişimciler ve kadın yöneticiler* [Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi]. Kırıkkale Üniversitesi Açık Erişim Sistemi.

<https://acikerisim.kku.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12587/15337/226667.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gökkaya Bilican, V. (2014). Cam tavan, kadın ve ekonomik şiddet. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 26(2), 371-383. doi: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2385>
- Güçlü, M ve Yiğit, B. (2018, Haziran 28-1 Temmuz). *Eğitim kurumlarında görülen toplumsal cinsiyet konusunun farklı kuramlar açısından değerlendirilmesi* [Konferans sunum özeti]. International Congresses on Education, İstanbul, Türkiye. https://www.erpacongress.com/upload/dosya/erpa-2018-book-of-abstracts_15b327b302ba8a.pdf
- Güldibi, M., Koç, B. ve Kula, S. (2014). Bir Yöneticilik Becerisi Olarak Duygu Yönetimi. Harmanlı, F. M., Gözübenli, M. ve Alaç, A.E. (Ed.), *Güvenlik sektöründe insan ilişkileri* içinde (s. 159-176). Nobel Yayınevi.
- Güldü, Ö. ve Kart, M. E. (2009). Toplumsal cinsiyet rolleri ve siyasal tutumlar: Sosyal psikolojik bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(03), 97-116. doi: https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002114
- Güneş, A. (2019). *Kadın yöneticilerin liderlik uygulamalarının keşfedilmesi* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Gazi Üniversitesi Akademik Veri Yönetim Sistemi. <https://avesis.gazi.edu.tr/yonetilen-tez/6c114d70-ca44-4dac-90a9-f0feca0e12e1/kadin-yoneticilerin-liderlik-uygulamalarinin-kesfedilmesi>
- Helterbran Valerie, R. & Rieg Sue, A. (2004). Women as school principals: What is the challenge?. *Journal of Women in Educational Leadership*, 107.
- İnce, S. ve Köse, A. (2022). Kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer engelleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1717-1755. doi: <https://doi.org/10.17679/inuefd.1141438>
- Kalafatoğlu, Y. ve Torun, A. (2022). Kadın yöneticilerin karşılaştıkları fırsatlar ve engeller: Nitel bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40(3), 633-658. doi: <https://doi.org/10.17065/huniibf.1002991>
- Kaplan, A. E. (2023). Kadın okul yöneticilerinin sorunlarını inceleyen 2016-2021 yılları arasındaki araştırmaların meta sentezi. *Social Mentality And Researcher Thinkers Journal*, 8(66), 2309-2323. doi: <https://doi.org/10.29228/smryj.66392>
- Karakaya, Ş. ve Reyhanoğlu, M. (2020). Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: Kadın yöneticinin üzerinde bir araştırma. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 3(1), 47-74.
- Kasımoğlu, A. (2016). Milliyetçiliğe dair çözümlemelerde toplumsal cinsiyet olgusu. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 241-273. doi: <https://doi.org/10.17828/yasbed.73593>
- Kaşdarma, E. (2018). Toplumsal cinsiyet eşitsizliği: Sosyo-psikolojik unsurlar ve Sistemi Meşrulaştırma Kuramı ekseninde bir analiz. *OPUS International Journal of Society Researches*, 9(16), 2438-2460. doi: <https://doi.org/10.26466/opus.466438>
- Keskin, F. ve Uluşan, A. (2016). Kadının toplumsal inşasına yönelik kuramsal yaklaşımlara dair bir değerlendirme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (26), 47-68.
- Khan, A. R. & Rahman, M. (2018). Challenges and coping strategies of women leaders at the local level in Bangladesh. *Italian Sociological Review*, 8(1), 43-63. doi: <https://doi.org/10.13136/isr.v8i1.155>
- Kısa, M. C. ve Şahin, D. (2022). Otel işletmelerinde kadın yönetici olmak: Ordu ili örneği. *ODÜSOBİAD*, 12(2), 1061-1088. doi: <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1102336>

- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43), 401-422.
- Korkut, F. (1996c). *Lise öğrencilerinin bazı değişkenler açısından iletişim becerilerini değerlendirmeler* [Konferans Sunumu]. 3. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Adana, Türkiye.
- Korkut, F. (1997). *Üniversite öğrencilerinin iletişim becerilerini değerlendirmeleri* [Konferans Sunumu]. IV Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Eskişehir, Türkiye.
- KSGM (2021). *Türkiye’de kadın*.
<https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/bitstream/handle/1/1278/turkiyede-kadin-20-02-2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Linehan, M. & Walsh, J. S. (2000). Work–family conflict and the senior female international manager. *British Journal of Management*, 11, 49-58. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.11.s1.5>
- Makura, A. H. (2009). The challenges faced by female primary school heads: The Zimbabwean experience. *Review of Educational Research*, 52(3), 309-339.
- Mbepera, G. J. (2021). Women leaders in community secondary schools in rural Tanzania: Challenges and coping strategies. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, 36(1), 59-77. doi: <https://doi.org/10.2478/jelpp-2021-0004>
- Mert, P. ve Topçu, F. (2021). Kadın yöneticilerin kariyer engelleri hakkında bir doküman analizi. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 4(2), 285-304.
- Metin, O. ve Ünal, Ş. (2022). İçerik analizi tekniği: İletişim bilimlerinde ve sosyolojide doktora tezlerinde kullanımı. [Özel Sayı 2]. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 273-294. doi: <https://doi.org/10.18037/ausbd.1227356>
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks.
- Mpofu, M., Shava, G. N. & Tlou, N. F. (2019). Challenges facing women in school leadership positions: Experiences from a district in Zimbabwe. *Journal of Education and Practice*, 10(14). doi: <https://doi.org/10.7176/JEP>
- Msila, V. (2013). Obstacles and opportunities in women school leadership: A literature study. *International Journal of Educational Sciences*, 5(4), 463-470.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214.
- Oakley, G. J. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female Ceos. *Journal of Business Ethics*, 27, 321-334. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>
- Oğuzer, A. Y. ve Özkan, P. (2022). Milli Eğitime bağlı ortaöğretim kurumlarında kadın yöneticilerin karşılaştıkları mobbing unsurları. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(27), 156-182.
- Okumuş, K. ve Subaşı, M. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.

- Özçatal, E. Ö. (2011). Ataerkillik, toplumsal cinsiyet ve kadının çalışma yaşamına katılımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 21-39.
- Özkanlı, Ö. (2010). Türkiye’de üniversitelerde üst düzey kadın yöneticilerin karşılaştıkları kültürel ve yapısal engeller. *Mülkiye Dergisi*, 34(268), 265-279.
- Reed, A. V., McLeod, K. & McAllister, L. (1999). Importance of selected communication skills for talking with peers and teachers: Adolescents’ opinions. *Language, Speech, and Hearing Services in Schools*, 30(1), 32-49. doi: <https://doi.org/10.1044/0161-1461.3001.32>
- Sefer, R. S. (2006) *Üsküdar ilçesindeki okullarda çalışan bazı kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklenti ve sorunları* [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Sakarya Üniversitesi Açık Erişim. <https://acikerisim.sakarya.edu.tr/handle/20.500.12619/92736>
- Sofuoğlu, S. (2010). Butler’i Schutz ile okumak: Toplumsal cinsiyet kavramı ve cinsiyet ayrımcılığının bazı göstergeleri üzerine bir değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(8), 83-93.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (11. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Taştan, K. ve Taştan, N. S. (2022). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi ve üniversite genel sekreterleri* [Konferans Sunumu]. 2.Ahi Evran International Conference on Scientific Research, Kırşehir, Türkiye.
- Tok, T. N. Ve Yalçın, N. (2017). Okul yöneticileri gözünden kadın okul yöneticileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 353-366. doi: <https://doi.org/10.5505/pausbed.2017.36025>
- Toprakçı, E. ve Yetim, G. (2020). Problems faced by new school heads and suggestions for solutions. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 21(1), 13-32. doi: <https://doi.org/10.17679/inuefd.538914>
- Tutar, H. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik: Bir model önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 117-140. doi: <https://doi.org/10.18037/ausbd.1227323>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2023). *İşgücü İstatistikleri, 2022*. (Yayın No. 53521). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İsgucu-Istatistikleri-2023-53521>
- Yaşar, M. (2018). Nitel araştırmalarda nitelik sorunu. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 55-73. doi: <https://doi.org/10.21666/muefd.426318>
- Yatkin, A. (2009). Örgütsel yöneti (ileti) şim. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 47-55.
- Yılmaz, S. (2016). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin toplumsal cinsiyetçiliğe ve kadın yöneticilerin liderlik becerilerine yönelik görüşleri*. [Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Zinyemba, A. (2013). Leadership challenges for women managers in the hospitality and financial services in Zimbabwe. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(4), 50-57.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Throughout history, the presence of women in the workforce has been less than that of men. The presence of women in managerial positions is also extremely low compared to men. Although women are the majority in the teaching profession, their rate of representation in school administration is quite low. In addition, even if women occupy managerial positions, they are forced to deal with various difficulties in these positions due to their gender. It is known that these difficulties negatively affect women in various aspects. Therefore, it is necessary to examine the difficulties faced by female administrators in school in terms of women's participation in school administration or the motivation of women in administrative positions. Identifying ways to overcome the challenges faced by female school administrators has the potential to guide future female administrators and support the empowerment of current female administrators. For these reasons, the purpose of the current study is to determine the difficulties that female school principals face while managing the school due to their gender, the reasons for these difficulties and the ways to cope with these difficulties.

Method

In the study, the case study design, one of the qualitative research designs, was used. The study was conducted in Burdur and Isparta provinces. The study group consists of female school principals who work in Isparta and Burdur provinces in the 2023-2024 academic year and who agreed to participate in the study on a volunteer basis, teachers and vice principals who work with female school principals and branch managers who are in relatively more intense contact with female school principals. In this context, seven female school principals, six vice principals, eight teachers and six branch managers were included in the study.

The data of the study were collected using a semi-structured interview form developed by the researchers. In the analysis of the collected data, the content analysis method was used. In the content analysis, the stages of coding the data, creating themes, making arrangements in codes and themes, and defining and interpreting the findings were followed. The data obtained in the study were explained in detail with the support of direct quotations from the participants. While using direct quotations, codes were used to represent the participants. In addition, all the processes of the study were tried to be expressed in detail and participant confirmation was sought.

Findings

According to the findings of the study, female school principals face difficulties due to their gender that are grouped under the sub-themes of professional acceptance and reputation-related difficulties, communication and relational difficulties, social and cultural difficulties and difficulties related to the nature of the job while managing the school. In the context of the difficulties related to professional acceptance and reputation, it can be said that female school principals are more likely to be not taken seriously, to be belittled, to be unaccepted as managers, and to be seen as inadequate. Analysis of the sub-theme of communication and relational difficulties revealed that female school principals encounter audacious behaviours, conflicts, pressures to conform and persistent challenges. When the sub-theme of social and cultural difficulties was examined, it was seen that female school principals need a second person to assist them in some tasks and experience anxiety about being inspected/questioned. When the sub-theme of difficulties related to the nature of the job was examined, it was seen that female school principals have difficulty in solving technical and physical problems.

It is understood that the difficulties female school principals face while managing their schools due to their gender are attributed to various factors, including social norms, inherent characteristics, role overload, and the positive discrimination shown towards male administrators. However, it can be said that the difficulties that female school administrators face while managing

the school are mostly based on social norms and female administrators themselves. According to some participants, characteristics originating from the female managers themselves, such as poor emotional management, perfectionism/detail-oriented tendencies, low professional competence, inexperience or lack of experience, personality traits and inability to assert authority, are reasons for female school principals to encounter difficulties.

It can be said that female school principals employ different strategies gathered under the sub-themes of adopting appropriate approaches/behaviours, seeking opinions and support, communication and cooperation, professional competence, dedicated work, enforcement, personal development, and others to cope with the difficulties they face due to their gender while managing schools. When the opinions expressed by the participants are considered, it is understood that female school administrators cope with these difficulties more through adopting appropriate approaches/behaviours and seeking opinions and support.

Results and Discussion

In the study, it was understood that female school principals experienced difficulties such as not being taken seriously, being belittled, not being accepted as administrators, being seen as inadequate, being exposed to audacious attitudes, being labelled as failure, being ignored, being rejected easily, and needing a second person to do some work.

In the study, the conception that women cannot be managers clearly stands out among the reasons for the difficulties that female school administrators face due to their gender while managing the school. The difficulties that female administrators face due to reasons such as the social roles assigned to women, women's obligation to carry out management and gender-based roles assigned to them together, the patriarchal social structure, less support for female administrators, the ego of male employees, the acceptance of gender roles and superiority of man by female administrators show that the most important reason for the difficulties faced by female school principals is social norms.

According to the results of the study, it can be said that female school principals mostly prefer to be constructive in coping with the difficulties they face due to their gender while managing the school. In addition, female school principals most often prefer effective and strong communication in coping with the difficulties they face. In addition to establishing effective and strong communication, it was determined that female school administrators seek the opinions and support of their colleagues, co-workers, superiors and third parties when coping with the difficulties they face.

As a result, it was seen in the study that the difficulties faced by female administrators, the reasons for these difficulties and the ways female administrators cope with these difficulties are consistent. Therefore, it is thought that when improvements are made or solutions are developed to address the causes of the difficulties faced by female school administrators, it could at least help them cope with some of these difficulties.

GÖRÜŞME FORMU

Merhaba Sayın Katılımcı,

Ben Ayça İnce. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversite'nde Eğitim Yönetimi Programı'nda doktora öğrencisiyim. Bu görüşmede kadın okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları tespit etmeyi amaçlamaktayım. Bu amaç doğrultusunda sizin değerli görüş ve düşüncelerinizi öğrenmek istiyorum.

Görüşmeye geçmeden önce, görüşmenin gizli olduğunu, görüşmede konuşulanların asla üçüncü kişilerle paylaşılmayacağını ve araştırma raporunda isminizin kesinlikle yer almayacağını belirtmek isterim.

-Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir soru var mı?

-Görüşmeyi izin verirsiniz kaydetmek istiyorum.

Soruları kendi deneyimlerinize bağlı olarak cevaplamanızı rica ediyorum. İlginiz, yardımınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

BÖLÜM I

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız:

Eğitim düzeyiniz: ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Çalıştığınız Kurum: ☐ Anaokulu ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Özel eğitim

Unvanınız: ☐ Milli eğitimde şube müdürü

☐ Okul müdürü ☐ Okul müdür yardımcısı ☐ Öğretmen

Toplam mesleki kıdeminiz:.....

Yöneticilik Süreniz (Yöneticiler için):.....

Daha önce kadın yönetici ile çalışıp çalışmadığınız (Öğretmenler ve müdür yardımcıları için)

☐ Evet ☐ Hayır

Mevcut kadın yönetici ile çalışma süresi (Öğretmenler ve müdür yardımcıları için):.....

BÖLÜM II

- 1) Sizce, erkek meslektaşları ile karşılaştırıldığında müdür koltuğunda kadın olma okulu yönetirken **farklı sorun ve zorluklarla karşılaşmaya sebep oluyor mu?**/ Kadın okul müdürleri cinsiyetinden dolayı okulu yönetirken herhangi bir sorunla veya zorlukla karşılaşılıyor mu?

Cevap:

- 2) Sizce okulu yönetirken kadın okul müdürlerinin cinsiyetlerinden dolayı **karşı karşıya kaldıkları sorunlar ve zorluklar nelerdir?**/Sizce kadın okul müdürleri cinsiyetlerinden dolayı okulu yönetirken **ne gibi sorunlar ve zorluklar ile karşılaşılıyorlar?** Lütfen ayrıntılı olarak açıklayınız.

Cevap:

- 3) Sizce kadın okul müdürlerinin okulu yönetirken **karşılaştıkları sorunların/zorlukların nedenleri nelerdir?** Lütfen ayrıntılı olarak açıklayınız./Kadın okul yöneticileri **neden bu ve benzeri zorluklar ile karşı karşıya kalıyorlar?**

Cevap:

- 4) Sizce, kadın okul yöneticileri cinsiyetleri nedeniyle okulu yönetirken **karşılaştıkları sorunların/zorlukların üstesinden nasıl geliyorlar?** Lütfen ayrıntılı olarak açıklayınız.

Cevap: