

## Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenlerin Kadın Okul Yöneticisi Kavramına İlişkin Metaforik Algıları

*Public School Female Teachers' Metaphorical Perceptions Towards Female School Administrators*

Melike Asat\*, Levent Deniz\*\*

**Öz:** Eril toplumlarda kadınların yönetici kademelerinde var oluşlarına yönelik olumsuz algıların kadın yöneticilerin sayıca azınlıkta kalıyor olmalarının ardındaki nedenlerden biri olduğu düşünülmektedir. Aynı durum okul yönetimindeki kadın sayısında da yaşanmaktadır. Erkeklere kıyasla sayıca fazla olan kadın öğretmenler, okul yönetimi söz konusu olduğunda oldukça az sayıda temsil edilmektedir. Bu çalışmanın amacı sayıca fazla olan kadın öğretmenlerin, sayıca az olan kadın okul yöneticilerine ilişkin algılarını metaforlar aracılığı ile ortaya çıkarmaktır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden metafor analizi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim öğretim yılında devlet okullarında öğretmenlik yapmakta olan farklı şehir, okul türü ve branştan 123 kadın öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veriler “*Kadın okul yöneticisi ... dır/gibidir; çünkü ...*” cümlesinin yer aldığı “Metafor Formu” ile toplanmıştır. Elde edilen veriler içerik analiz yolu ile çözümlenmiştir. Yapılan içerik analizi sonucu metaforlar üç tema ve on yedi alt tema altında gruplandırılmıştır. Bu kapsamda araştırmada, “Duygusal Özellikler” teması ve buna ait yedi alt tema Umursamaz, Çatışmacı, Fedakâr, Mesafeli, Olumlu Duygusal Ortam Oluşturucu, Olumsuz Duygusal Baskınlık, Tutarsız/Kestirilemez; “Teknik Özellikler” teması ve buna ait dört alt tema; Düzenli, Bilgili /Destekleyici, Çok Yönlü Görev Hakimiyeti, Çalışkan; “Yönetimsel Özellikler” teması ve buna ait altı alt tema Ayrıntıcı/Titiz, Otoriter, Rehber, Sağlam Duruşlu, Talepkâr, Bürokratik olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçları daha önceki araştırma sonuçları ile tartışılarak kadının okul yönetimi kademelerindeki yerine yönelik algılarının geliştirilmesi için öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın, Kadın Öğretmen, Kadın Yönetici, Metafor Analizi.

**Abstract:** It is believed that negative perceptions about women's existence at the administrative positions in masculine societies are one of the reasons behind the fact that female administrators remain in the minority. The same situation is experienced in the number of women in school administration. Female teachers, who are outnumbered compared to men, are also represented in small numbers when it comes to school administration. The aim of this study is to reveal the perceptions of female teachers, who are more in number, about female school administrators, who are less in number, through metaphors. This study is

\* Milli Eğitim Bakanlığı, İlkokul Müdür Yrd. E-Posta: [melikeasat@gmail.com](mailto:melikeasat@gmail.com).

ORCID: 0000-0002-0211-5691.

\*\* Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bil. Bölümü, E-Posta: [ldeniz@marmara.edu.tr](mailto:ldeniz@marmara.edu.tr).  
ORCID: 0000-0002-5786-215X.

designed as metaphor analysis, one of the qualitative research methods. The study group of the study consists of 123 public school female teachers from different cities, school types and branches who are teaching in the 2020-2021 academic year. The data are collected using a ‘Metaphor Form’ in which the sentence ‘A woman school administrator is like..., because ...’ is included. The data are analyzed using content analysis. The metaphors are grouped under three themes and seventeen sub-themes. Eight sub-themes are named as, Unconcerned, Confrontational, Altruistic, Distant, Positive Emotional Environment Builder, Negative Emotional Dominance, Inconsistent/Unpredictable under Emotional Characteristics theme; four as Organized, Knowledgeable/Supportive, Multitasker, Hardworking under Technical Specifications theme and five as Detailed/Meticulous, Authoritarian, Guide, Resilient, Demanding, Bureaucratic under Administrative theme. The results are discussed with previous research and suggestions are developed to improve women’ perceptions towards their positions in school management.

**Keywords:** Woman, Female Teacher, Female Administrator, Metaphor Analysis.

### Summary

According to the United Nations, the world population is estimated to be 7 billion 794 million 798 thousand 729 people in 2020. Turkey ranks nineteenth in the world population ranking with a population of 41 million 698 thousand 377 women and of 41 million 915 thousand 985 men. In Turkey, women make up 49% of the total population (TÜİK, 2020). Women share the population in half with men in Turkey and around the world, but they do not have the opportunity to have the same proportion of representation in economic activities (Kocacık & Kökkaya, 2005). The 2021 Global Gender Gap Report ranks Turkey 140 out of 156 countries for the women’ participation in economy in the subindex ‘economic participation and opportunity’ (World Economic Forum, 2021). The Ministry of National Education ranks first with 67.17% in the employment of women working in public institutions and organizations in Turkey. Flexibility in the working conditions of teaching compared to other professions is the reason for much preference by women (Asar, 2014). Even though a large percentage of women are engaged in the teaching profession, it is seen that they have little presence at the management levels of education, which indicates that women are experiencing problems in terms of being managers (Balcı, 2016). Research have expressed the limitation of women in education manager positions in response to the increase in the number of women in educational institutions (Kirişçi ve Can, 2020; Öztan ve Doğan, 2015; Uçan, 2012) and it has been made clear by the research that women do not take enough positions in management within the Turkish Education System (Doğan, 2014, Eroğlu Toraman 2011, Erot 2016, Kara, 2015, Öztürk, 2011).

According to current data, female teachers in Turkey have a high proportion of 56,34% (MEB, 2021), but female school administrators are in a significant minority, such as 7,2% (OECD,

2019). Therefore, it is important to know how this hierarchical relationship between female school administrators and female teachers is perceived by female teachers. It is hoped that such a study will be a guide to female school administrators and will allow for a better understanding of the relationship between female teachers and female administrators in schools. Thus, it is expected that the research results will make an important contribution to educational organizations and the related research literature in terms of consolidating the positive aspects and developing the negative aspects into a positive one. Based on these reasons, the aim of the research is to reveal the thoughts of public-school female teachers about the concept of ‘female school administrator’ through metaphors.

The method of this research is metaphor analysis. As Schmitt (2005) states metaphor analysis is a qualitative research method that can be used independently and metaphor analysis can be used to reduce this complexity to clearly structured patterns, since qualitative research involves many discrete pieces of information that contain complex meaningful structures.

The participants of the study are formed with maximum variation sampling technique to address the problem posed in a broad and different perspectives. Maximum variation sampling technique is achieved by ensuring that the participants consist of different types of schools, levels, with different graduation degrees, seniority, with and without managerial experience and work in different cities, which allow different perspectives and experiences to be reflected in the research. In this direction, participants consist of 123 female teachers working in public schools.

The data are collected using a ‘Metaphor Form’ in which the sentence ‘A woman school administrator is like..., because ...’ is included. This study is conducted with female teachers working in public schools in different cities of Turkey in the 2020-2021 academic year. A link is sent to the participants by e-mail to access the online data collection form. In the transmitted form, an approval form for the voluntary participation of the participant is included. In addition, some demographic information is asked before the metaphor production question, and then it is stated that they should write only a single mental image (metaphor) in the first part of the blank; in the second part, they should bring an explanation by concentrating on the metaphor they produce. The data are analyzed by content analysis method. It has been seen that the same metaphors are expressed in different meanings, different metaphors are expressed with the same semantic content. For this reason, the focus has been placed on analyzing the content depending on the causality. During the content analysis, metaphors with the same meaning, with a holistic point of view, are coded and collected under themes and sub-themes. To support the codifications and themes, direct

quotations are made from the participants' statements. The participants' statements are coded as K1, K2 in accordance with ethical reasons.

Female teachers have produced a total of 123 metaphors and 76 different concepts for the concept of 'female school administrator'. The concepts produced by female teachers are classified by content analysis. The concepts are classified into three themes and 17 sub-themes related to these themes. Within the scope of the study, three themes are identified under the headings of emotional characteristics, technical characteristics, and administrative characteristics. Among these themes the most produced metaphor with the rate of 57.72% is in 'Emotional Characteristics' (48 different concepts produced with 71 metaphors) whereas the least produced metaphor is in 'Administrative Characteristics' with the rate of 18,70% (20 different concepts produced with 23 metaphors). The sub-themes and their frequencies in 'Emotional Characteristics' theme are as follows: Positive Emotional Environment Builder (44), Altruistic (10), Inconsistent/Unpredictable (6), Confrontational (4), Distant (3), Negative Emotional Dominance (2), Unconcerned (2). The sub-themes and their frequencies in 'Technical Characteristics' theme are as follows: Hardworking (13), Multitasker (9), Organized (4), Knowledgeable/Supportive (3). The sub-themes and their frequencies in 'administrative characteristics' theme are as follows: Authoritarian (10), Detailed/Meticulous (6), Resilient (3), Bureaucratic (2), Demanding (1), Guide (1).

Although it seems that the findings obtained are supported by the literature, it is understood that new studies on women school administrators are needed based on the multidimensionality of the subject and the results obtained in this research specifically. In this context, some suggestions have been developed for practitioners and researchers in the field. Female teachers describe female school administrators with their altruistic, knowledgeable/supportive, positive emotional environment builder, guidance, resilient and hardworking characteristics. Due to these positive characteristics, a "Female Administrator for Every School" policy can be developed so that female school administrators can multiply in number and make a positive contribution to the school climate. The most produced metaphor in number is 'Hard working' sub-theme under the 'Technical Characteristics' theme. It is understood that female teachers express their female school administrators as meticulously doing their job and working hard, and in the sub-theme 'Multitasker"', which is also included in the same top theme, female teachers evaluate female school administrators for their efforts to be able to do jobs in different fields at the same time and to be adequate in all areas of the school. Based on these positive characteristics, workshops, experience sharing meetings etc. can be organized which are moderated by female school administrators so female school administrators' effects as role model can be more visible.

Some recommendations have also been developed for new research. Metaphor analysis designs in the same scope can also be carried out with different groups such as private school teacher, male teachers' perceptions towards female school administrators etc. The opinions of female school administrators and female teachers about female school administrators can also be taken through in-depth interviews.

## Giriş

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kadının eğitim öğretim hakkından yararlanma, iş hayatında yer edinme, seçme seçilme vb. gibi haklar kazanması uzun yıllar almıştır. Günümüzde kadının çeşitli alanlarda temsili açısından hala sorunlar yaşadığı görülebilmekte ve cinsiyet eşitsizliklerinin tespit edilip giderilmesine yönelik çalışmalar akademik bağlamda ve uygulamada sürdürülmektedir. Bu kapsamda ülkemiz tarihine bakıldığında 1839 Tanzimat Fermanı ile kadının resmî hayattaki yeri tartışılmaya başlanmış ve fermanla birlikte kadına bazı haklar verilmiştir. Ayrıca bu dönem kız çocuklarının ve kadınların eğitilmesinin önemini anlaşıldığı bir dönem olmuştur. Maarif-i Umumiye Nizamnamesi (1869) ile atılan önemli adımlarla kızlar için ilköğretim zorunlu olmuş ve kadın öğretmen mektebi (Darülmüallimat, 1870), Kız Sanayi Mektebi (1869) gibi kadınlara yönelik mektepler kurulmuştur (Akyüz, 2007). 12 Eylül 1914’te ilk kez “*İnas Darülfünun*” yani Kadın Üniversitesi açılmış, 1921’de İstanbul Üniversitesi’nde kız öğrenciler yer almaya başlamış ve öğretmenlik dışı meslekler edinme olanağı edinmiş; 1924’ten itibaren ise kamudaki görev alma haklarını, devleti güvenli buldukları için daha çok tercih etmişlerdir (Akkent, 2014; Karaca, 2007; Negiz ve Yemen, 2011). Cumhuriyet ilan edilmeden önce toplanan İzmir İktisat Kongresi’nde ele alınan kadın çalışanların hakları, cumhuriyetin ilanından sonra anayasa ve kanunlarda da kadın erkek eşitliği bağlamında güvence altına alınarak kadının statüsünün geliştirilmesi çabaları hızlanmıştır (Demir, 2008). 1. Dünya Savaşı ile birlikte kadınlar iş hayatında daha aktif hale getirilmiş ve birçok kamu kurumunda görev almıştır (Çiftçi, 1982). Kadının eğitim hizmetlerinden yararlanmasının sonucu olarak, 1950 yılı sonrasında kadın çalışan sayısında artışlar oluşmuş, kadın toplumsal statü anlamında yükselişe geçmiştir (Usluer, 2000). Ancak bu gelişim çeşitli sebeplerle istenilen seviyeye ulaşamamış, 1980 yılına kadar kadınlar yönetici ve işveren pozisyonlarında neredeyse yok denecek kadar az bir sayıda yer almıştır (Çakınberk, 2011). Buğra ve Yakut-Cakar’a (2010) göre 1980 sonrası ise gelişen kadına olan politik bakış açısı, muhafazakâr ve ataerkil anlayış ve buna bağlı olarak alınan kararlar, hayata geçirilen uygulamalar kadının iş hayatındaki yerini olumsuz etkileyen sonuçlar doğurmuş ve kadın istihdamı OECD ortalamalarının oldukça altında gerçekleşmiştir. Kadınların hane halkı gelirine katkı sağlamada üstlendikleri rol iş gücü piyasasında değil, sosyal yardım alanında tanımlanmıştır. Güncelliğini sürdüren muhafazakâr bakış açısına özgü ataerkil tutumlar, aile içindeki toplumsal

cinsiyet iş bölümünde büyük bir değişikliğe yol açabilecek politikaların getirilmesine imkân sağlamamıştır.

Birleşmiş Milletler tarafından 1979 yılında imzalanan “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” (CEDAW) doğrultusunda ülkemizde 1985 yılında toplumsal cinsiyet eşitsizliğine yönelik politikalar geliştirilmesine karar verilmiştir (Sumbas, 2015). Buna göre kadınların erkeklerle eşit haklara sahip olmaları, artık insan haklarının bir gereği olarak değerlendirilmekte, kadınların siyasi, sosyal, kültürel ve ekonomik hayata katılımını sağlayacak tüm haklardan erkeklerle eşit şekilde yararlanmaları gerektiği kabul edilmektedir (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2008). Nüfus istatistiklerine bakıldığında kadın ve erkek sayısındaki dağılımın dengeli olduğu, fakat haklardan yararlanma konusunda aynı dengenin mevcut olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda Birleşmiş Milletlere göre 2020’de dünya nüfusunun 7 milyar 794 milyon 798 bin 729 kişi olduğu tahmin edilmekte (United Nations, 2019) ve Türkiye 2020 nüfus verilerine dayalı olarak, dünya nüfusu ülkeler sıralamasında 19. sırada yer almaktadır (TÜİK, 2021). Ülkemizin nüfusu 2021 yılı adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçlarına göre 84 milyon 680 bin 273 kişi olurken bu nüfusun %49,9’unu da kadınların oluşturduğu anlaşılmaktadır (TÜİK, 2022). Ancak kadınlar ülkemizde ve dünyada nüfusu erkeklerle yarı yarıya oluşturmakla birlikte, ekonomik faaliyetlerde aynı oranda temsil olanağı bulamamaktadırlar (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2008, Kocacık ve Kökkaya, 2005; World Economic Forum, 2021).

*2021 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu*’nda yer alan ‘kadınların ekonomiye katılımı ve fırsatları’ alt indeksinde Türkiye’nin 156 ülke içinde 140. sırada bulunduğu görülmektedir (World Economic Forum, 2021). Ülkemizdeki kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan kadın istihdamına bakıldığında %67,17 ile Millî Eğitim Bakanlığı ilk sırada yer almaktadır. Öğretmenliğin diğer mesleklere oranla çalışma şartlarındaki esneklik, kadınlar tarafından fazlaca tercih sebebi olmaktadır (Asar, 2014). Kadın öğretmenler okul öncesinde %93,14, özel eğitimde %57,24, ilkokullarda %64,3, ortaokullarda %54,98, liselerde %50,77 ve yaygın eğitimde %48,2 gibi yüksek sayılabilecek oranlarda yer almaktadırlar. Ancak bu durum kadının eğitimi yönetmesi konusunda karşılık bulamamaktadır (Uçar, 2020). Öğretmenlik mesleğini büyük bir yüzdeyle kadınların icra ediyor olmasına karşılık eğitimin yönetim kademelerindeki varlıklarının azlığı bu konuda sorunlar yaşandığını gözler önüne sermektedir (Balcı, 2016). Eğitimin üst kademelerindeki yönetim durumuna erkek ve kadın oranlarıyla bakılırsa; erkek il milli eğitim müdürü, şube müdürü, müdür yardımcısı oranı %95,54 (1115 kişi) iken kadınlarda oran %4,46’dır (52 kişi). Bakanlık seviyesinde bakan ve bakan yardımcısı, genel müdürler, başkanlar, müşavir, özel kalem müdürü/yardımcıları ve daire başkanlarının %90,8’i (158 kişi) erkeklerden oluşurken sadece %9,20’si (16 kişi) kadınlardan oluşmaktadır (Uçar, 2020). Kadın yöneticilerin sayıca az oluşları

toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin hem dünyada hem de ülkemizde önemli bir sorun olduğunu açıkça göstermektedir (Savaşkan, 2019).

Araştırmalar eğitim kurumlarındaki kadın sayısındaki artışa karşılık kadınların eğitim yöneticisi pozisyonlarındaki sınırlılığını ifade etmiş (Kirişçi ve Can, 2020; Öztan ve Doğan, 2015; Uçan, 2012) ve Türk Eğitim Sistemi içerisinde kadınların yönetimde yeterince görev almadıkları, Eroğlu Toraman (2011), Öztürk (2011), Doğan (2014), Kara (2015) ve Erot (2016) tarafından yapılan araştırmalarla açıkça ortaya koyulmuştur. “Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri” başlıklı çalışmada Can (2008), kadın yöneticilerin eğitim yönetimindeki sayıca az oluşuna dikkat çekmiştir. Ülkemizde kadına olan geleneksel bakış, okul yöneticiliğinin çalışma saatlerindeki uzunluk ve iş dışı zamanlarda da işle ilgili görevlerin olması evde kadına yüklenen sorumlulukların aksamasına mahal vereceği sebeplerinden dolayı, kadının yöneticilik hayatında destek görmemesi ve hatta yöneticiliğin kadınlar tarafından yapılabilecek bir iş olarak görülememesine yönelik düşünceler oluşturmuş, bunlar da kadının yöneticiliğine engel teşkil etmiştir (Çelik, 2007). Evdeki işlerin hepsini kadının yapma zorunluluğu varmış gibi oluşan cinsiyet ayrımı düşüncesi kadının iş hayatına atılmasını engelleyen etmenlerin başında gelmektedir (Gülseven, 2017). Kadının ev hayatında yüklendiği rollere iş hayatı ile yeni roller eklenmekte, bu iki sorumluluk alanı arasında sıkışan kadın çatışma ve gerginlik yaşamaktadır. Bu durum hem aile hayatına hem de iş hayatına doğru orantıda olumsuz etkiler oluşturmakta ve kadın duygusal kaos arasında sıkışmaktadır (Arslan, 2012). Tan (2002) erkek için güç, saygınlık, fazla ek ders ve yükselme olarak algılanan yöneticiliğin, kadın için bakıcı bulamama, eve ve çocuğuna ayıracak vakitten ödün vermek istememe gibi sebeplerle tercih dışı kaldığını belirtmektedir. Ergün (1996) bu durumun sadece Türkiye ile sınırlı olmadığına diğer ülkelerin okullarında da benzer durumların varlığına dikkat çekmektedir. Tilkici'nin de (1998) belirttiği gibi kadın yöneticilerin ekonomik hayatta daha yüksek oranlarda yer aldığı farklı ülkelerde bile kadın yöneticilerin az oluşu, kadın yöneticisi kavramını kabul edilmesine yönelik bir güçlüğü varlığına işaret etmektedir.

Bu sorun hem dünyanın diğer ülkelerinde hem de Türkiye’de kadına yüklenmiş belirgin yargıların varlığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu belirgin yargıların oluşmasının zemininde ülkemizin ataerkil aile yapısının olduğu gözlenirken, kamu yönetimindeki kadınların sayıca az oluşlarının oldukça dikkat çekici oluşu, altındaki diğer sebeplerin de incelenmesinin gerekliliğini bize göstermektedir (Negiz ve Yemen, 2001). Topuz ve Erkanlı (2016) “Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Kadın ve Erkeğe Atfedilen Anlamların Metafor Yöntemiyle Analizi” çalışmada toplumun kadına olan bakışının öğrenilmiş cinsiyetçi bir yaklaşımla oluştuğu ifade edilmektedir. Durumun okullarda üretilen ve aktarılan cinsiyet anlayışında da aynı olduğu, öyle ki bu anlayışın eril düşünce ile şekillenen aile yapısıyla doğduğu, iş hayatındaki cinsiyete dayalı iş

bölümü fikri ile de devam ettiği belirtilmektedir (Aslan, 2015). Kadının en önemli görevinin çocuklarına bakması ve ev işleri yapması olarak değerlendiren ataerkil düşünce, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerine engel teşkil etmektedir. Eşitlikten uzak bu anlayışın değişmesi kadının iş hayatındaki emeğine de saygı duyulmasını sağlayacaktır (Savaşkan, 2019). Kadın ailedeki sorumlulukları ile ikincileştirilirken, iş hayatında da aynı değersizleştirilmiş ikincilik algısıyla baş etmek durumunda kalmaktadır (Martin ve Halverson, 1981). Derinleşen bu cinsiyet eşitsizliği algısı kadının iş hayatında engellerle karşılaşmasına sebep olmaktadır. Literatüre baktığımızda, bahsedilen engellerin; “cam tavan” (Albrecht, Björklund ve Vroman, 2003), “cam yürüyen merdiven” (Hultin, 2003), “yapışkan zemin” (Bootha, Francesconia ve Frank, 2003), “kraliçe arı sendromu” (Ellemers, Van den Heuvel, De Gilder, Maass ve Bonvini, 2004), “cam uçurum” (Ryan ve Haslam, 2005), “cam duvar” (Sneed, 2007), “sızdıran boru” (Cabrera, 2009), “beton tavan” (Henley, 2010) ve “cam kapı” (Hassink ve Russo, 2010) gibi metaforlar şeklinde ifade edildiği görülmektedir. Coşkun’un (2021) “Kadınların Kariyer Yolculuklarındaki Engellere Metaforik Bir Bakış” çalışmasında kadının örgüt içindeki ilerlemesini durdurmaya çalışan ama görünmeyen engellerin “cam” a benzetildiği; örgütün bina gibi düşünüldüğü, engellerin de binanın yapıları “tavan, merdiven, kapı, zemin” gibi kavramlarla metaforlaştırıldığı belirtilmektedir. Aslan’ın (2015) “Öğretmen Adaylarının Toplumsal Cinsiyet Algılarına İlişkin Metaforik Bir Çözümleme” isimli çalışmasında öğretmen adaylarının kendilerini ve karşı cinsi tanımlarken belirttikleri metaforlarda toplumsal cinsiyet eşitsizliğini destekleyen bulguların elde edildiği görülmektedir. Morgan’a (1998) göre kabul edilmiş toplumsal cinsiyet eşitsizliğine göre erkeklere ait olduğu düşünülen stratejik düşünme, analitik ve rasyonel kararlar alma gibi klişe davranışların kadınlar tarafından sergilenmesinin eril bakışın kadına yüklediği klişeleri yıktığı düşünüldüğü için kadın aykırı olarak değerlendirilmektedir. Kadın yöneticilere yönelik tutumların araştırıldığı çalışmalarda (Özkan, 2006; Çelik, 2008) kadınların yöneticilik pozisyonlarında cinsiyet ayrımcılığını keskin çizgilerle hissettikleri ve çalışma ortamında olumsuz tutumlarla karşılaştıkları tespit edilirken, Besler ve Oruç da (2010), “Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler” adlı çalışmalarında, erkeklerin kadın yöneticilerin olduğu işlerde çalışmak istemediklerini, kadınlarla aynı seviyede değil onlardan daha yüksek seviyelerde olmak istediklerini belirttikleri tespit etmiştir.

Yönetim biliminin, eğitime uygulanmasıyla oluşan eğitim yönetimi (Bursalıoğlu, 2010), eğitim yönetiminin okula uygulanmasıyla da okul yönetimi oluşur (Bursalıoğlu, 1976) ve okul yönetimi okul müdürü, müdür yardımcısı vasıtasıyla okuldaki insan ve maddi kaynakların ihtiyaca yönelik bir ciddiyetle kullanılmasını sağlayarak hayata geçirir (Akçay, 1996). Her örgütte yaşandığı gibi okul ortamında da bireysel veya örgütsel birçok açıdan ortaya çıkan problemler



eğitimin amacına ulaşmasını zorlaştırır. Burada öne çıkan yöneticinin örgütü iyi tanımlayıp sorunları sorumluluk bilinci ve problem çözme becerisi ile çözümlemesidir (Karakütük, Özdoğan Özbal ve Türedi, 2020). Fakat bu sorunları çözmek ve beklenen becerilere sahip olmak o kadar da kolay değildir (Gaynor, 2012). Kadın okul yöneticilerine olan bakışın kadın öğretmenler açısından ele alınması, öğretmenlerin önemli bir çoğunluğunun kadınlar tarafından oluşması açısından büyük önem taşımaktadır. Ülkemizde bununla ilgili yapılmış çalışmalar mevcuttur. İmamoğlu Akman ve Akman (2016), kadın öğretmenlerin gözünden kadın okul yöneticilerinin nasıl olduğu ile ilgili çalışmada, kadın yöneticilerin işlerini severek ve zamanında yaptıkları, okulu güzelleştirmek için çabaladıkları belirtilirken, iş pratiklerinin az olması ve örgüt içi yaşananları kişisel algılayabilme eğilimine yatkın oldukları da ifade edilmiştir. Okul yönetiminin başarısı örgütte yer alan kişilerle iletişiminin iyi olması, olumlu okul kültürü ve okul iklimi oluşturmasıyla mümkün olacağı için yöneticiye olan algının bilinmesi önemlidir (Aslanargun ve Bozkurt, 2012). Örgütte yer alanların çevrelerinde olanlara yönelik olduğu gibi yöneticilerine de yönelik algıları mevcuttur. Bu algılar zihinde yer alan imgeler şeklinde de var olabilirler. Bu imgeler anlamlandırılmak için bir şeye benzetilerek ifade edilebilir. Zihinde oluşan algının somutlaştırılması anlamında “metaforlar” sıkça başvurulan ifade biçimlerini oluşturmaktadır (Yalçın, 2011).

Bilimin temel görevi sosyal ve fiziksel dünyayı algılamakten olguları açıklamaya dönük bilgiyi üretmek ve üretilen bilgiyi de kullanarak oluşan öngörülerin kontrolünü sağlamaktır (Yıldırım, 1997). Metaforlar ise analizi yapılması beklenen kavrama dair zihinsel betimlemeleri anlamlandırmak için kullanılan etkili bir araştırma metodudur (Pekdoğan ve Kanak, 2015). Eğitim alanında metaforlar kişinin algısını ifade etmesi açısından büyük önem taşır (Morgan, 1980; akt. Ortony, 1993). Ayrıca metaforlar çağdaş eğitimciler tarafından zihinsel bir yolculukla örgütsel rollerin tasvirlerle belirlenmesi açısından büyük önem arz etmektedir (Karadağ ve Özdemir, 2015).

Türkiye’de kadın öğretmen oranı ile kadın yönetici oranı arasında ciddi bir uçurum olduğu görülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı (2021) istatistiklerinden hareketle öğretmenlerin yaklaşık %56,34’nün kadinken; TALIS-2018 (Teaching and Learning International Survey/Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Anketi) raporuna göre (OECD, 2019, s.445) okul müdürlerinin sadece %7,2’sinin kadın olduğu anlaşılmaktadır. TEDMEM (2019, s.26) tarafından TALIS Raporlarının değerlendirildiği bir çalışmada da TALIS 2008 ve 2018 sonuçları karşılaştırılmış ve Türkiye’de kadın öğretmen oranının (%52’ dan 55,8’e) arttığı kadın okul müdürü oranının ise (%8,8’den %7,2’ye) azaldığı belirtilmektedir. Kadın öğretmenlerle kadın okul yöneticileri arasındaki bu oransal farktan hareketle, kadın öğretmenlerle kadın okul yöneticileri arasında oluşan bu hiyerarşik ilişkinin, kadın öğretmenler tarafından nasıl algılandığının, kadın okul yöneticilerine bir rehber

olacağı, bu ilişkinin daha iyi görülmesi, araştırılması ve üzerine tartışılması, böylece olumlu yanların pekiştirilerek geliştirilmesi, olumsuz yönlerinse olumluya çevrilmesi açısından eğitim örgütlerine ve alan yazına önemli bir katkı sunacağı beklenilmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı devlet okullarında görevli kadın öğretmenlerin, ‘kadın okul yöneticisi’ kavramına ait düşüncelerini metaforlar aracılığı ile ortaya çıkarmaktır.

## **Yöntem**

### ***Araştırma Modeli***

Bu araştırma devlet okullarında görevli kadın öğretmenlerin kadın okul yöneticisi ile ilgili algılarını, sahip oldukları metaforlardan hareketle analiz etmek için yapılmış bir metafor analizi çalışmasıdır.

Metafor analizi bağımsız olarak kullanılabilen nitel bir araştırma yöntemidir. Metafor analizi, nitel araştırmaların karmaşık anlamlı yapılar içeren pek çok ayrışık bilgi parçası içermesinden dolayı bu karmaşıklığı açıkça yapılandırılmış kalıplara indirgemek için kullanılabilir. Nitel araştırmalarda metaforlarla çalışmanın bir yolu araştırmacının materyaldeki belirli metaforları doğrudan araması ve sonuçları sunmak veya süreçleri tanımlamak için bilinçli olarak metaforlar oluşturması ya da onları doğrudan araştırma katılımcılarının kendilerinden ortaya çıkarmasıdır (Schmitt, 2005). Bu araştırma kapsamında Wang ve Low (2015) tarafından “açık (/explicit) metafor” olarak ifade edilen ikinci yaklaşım benimsenmiş ve katılımcılara “*Kadın okul yöneticisi ... dır/gibidir; çünkü ...*” cümlesinin yer aldığı yazılı bir uyarın verilerek, katılımcıların metaforlarını üretmesi istenmiştir.

Örgütsel süreçler ve rollerin, insanlarda oluşan algılarını ortaya çıkarma anlamında metaforlar oldukça işe yarar (Özdemir, 2012). Metaforlar bu yönüyle çağdaş eğitimciler tarafından örgütsel yapılar olan okullar konusunda, zihinsel algılara ihtiyaç duyulan konularda önemli görülmektedir. Bireylerin zihin haritalarının daha görülür kılması açısından da dikkat çekmektedir (Arslan ve Bayrakçı, 2006). Bu araştırmada da bu amaçlardan hareketle kadın öğretmenlerin, kadın okul yöneticilerine olan metaforik algılarını belirlemek için yapılmış ve nitel bir araştırma yöntemi olarak metafor analizi tercih edilmiştir.

### ***Çalışma Grubu***

Araştırmanın çalışma grubu ortaya konulan problemi geniş bir perspektifte ve farklı cephelerden ele almak için olasılıklı olmayan örneklem belirleme tekniklerinden maksimum çeşitlilik örnekleme metodu ile oluşturulmuştur. Yıldırım ve Şimşek (2013) maksimum çeşitliliğe dayalı bir çalışma grubu oluşturmadaki amacın genelleme yapmak için bu çeşitliliği ortaya

koymaktan çok çeşitlilik gösteren durumlar arasındaki benzerliği yakalayabilmek olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 1.** Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

<b>Görev Yapılan Okul Türü</b>	n	%	<b>Branş</b>	n	%
Anaokulu	10	8,13	Beden Eğitimi Ö.	1	0,81
İlkokul	85	69,11	Felsefe Ö.	1	0,81
Ortaokul	11	8,94	Fen Bilimleri Ö.	1	0,81
Lise	7	5,69	Fizik Ö.	2	1,63
Rehberlik Araştırma Merkezi	10	8,13	Görsel Sanatlar Ö.	1	0,81
<b>Görev Yapılan Şehir</b>			İngilizce Ö.	8	6,50
Adana	6	4,88	Kimya Ö.	1	0,81
Amasya	2	1,63	Matematik Ö.	2	1,63
Ankara	2	1,63	Muhasebe ve Finansman Ö.	10	8,13
Antalya	1	0,81	Okul Öncesi Ö.	1	0,81
Gaziantep	17	13,82	Özel Eğitim Ö.	9	7,32
Kocaeli	6	4,88	Rehber Ö.	84	68,30
İstanbul	45	36,58	Sınıf Ö.	1	0,81
İzmir	9	7,32	Sosyal Bilgiler Ö.	1	0,81
Mersin	12	9,75	<b>Kıdem Yılı</b>		
Şanlıurfa	10	8,13	1-5 yıl	8	6,50
Tekirdağ	2	1,63	6-10 yıl	17	13,82
Van	11	8,94	11-15 yıl	31	25,20
			16-20 yıl	34	27,64
			20 Yıl ve üstü	33	26,83
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>Daha Önce Kadın Bir Okul Yöneticisiyle Çalışanlar</b>		
Lisans	113	91,87	Evet	62	50,41
Yüksek Lisans	10	8,13	Hayır	61	49,59

Bu araştırmada çalışma grubu oluşturulurken öncelikle katılımcıların tümüyle gönüllü olmasına öncelik verilmiştir. Araştırma kadın öğretmen çalışma grubunun birbirinden farklı okul türünde ve kademesinde olan, farklı şehirlerde çalışan, farklı branş, mezuniyet dereceleri ve kıdemlerine sahip, yöneticilik deneyimi olan ve olmayan öğretmenlerden oluşması ile maksimum çeşitlilik sağlanarak farklı perspektiflerin ve deneyimlerin araştırmaya yansıtılabilmesine olanak tanınmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın çalışma grubunu devlet okullarında görevli 123 kadın öğretmen oluşturmuştur. Çalışma grubunun demografik özelliklere göre dağılımı Tablo 1’de verilmektedir.

### ***Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması***

Metaforun bir araştırma aracı olarak kullanıldığı çalışmalarda, “... gibi” sözcüğü genellikle metaforun ‘konusu’ ile metaforun ‘kaynağı’ arasındaki bağı daha açık bir şekilde çağrıştırmak için kullanılmaktadır. Çünkü sözcüğü ise, katılımcıların kendi metaforlarına bir “gerekçe” veya “mantıksal dayanak” sunmalarını sağlamak amacıyla (Saban, 2008). Bu çalışmada da araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin “kadın okul yöneticisi” kavramına ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeleri belirlemek amacıyla “*Kadın okul yöneticisi ... dır/gibidir; çünkü ...*” cümlesinin yer aldığı veri toplama aracı kullanılmıştır. 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Türkiye’nin farklı şehirlerinde görev yapan kadın öğretmenlerle gerçekleştirilen bu çalışmada, çevrimiçi bir veri toplama formu bağlantısı e-posta yolu ile iletilmiştir. İletilen formda çalışma grubunun gönüllü katılımına ilişkin bir onam formu yer almıştır. Ayrıca metafor üretme sorusundan önce demografik bilgileri sorulmuş, daha sonra boşluğun ilk kısmına sadece tek bir zihinsel imge (metafor) yazmaları; ikinci kısmına ise, ürettikleri metafora yoğunlaşarak bir açıklama getirmeleri gerektiği ifade edilmiştir.

### ***Verilerin Analizi***

Araştırma verileri yarı yapılandırılmış form ile toplanmıştır. Veriler demografik bilgileriyle birlikte bilgisayara aktarılmıştır. Veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Birden fazla metafor sebep-sonuç ilişkisi içinde aynı ve farklı anlamlara gelebildiği değerlendirilerek içerik analizi yapılmıştır. Aynı metaforların farklı anlamlarda, farklı metaforların aynı anlamsal içerikle ifade edildiği tespit edilmiştir. Bu sebeple içeriğin analiz edilmesi yöntemi uygulanmıştır.

İçerik analizi sırasında bütüncül bir bakış açısı ile aynı anlama sahip metaforlar aynı adlarla kodlanmışlardır. Bu kodlar daha sonra temalar altında toplanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel verilerin analizinde, yapılan kodlamaları örnekleyen katılımcı ifadelerinden doğrudan aktarmalara katılımcılara verilen K1, K2... şeklindeki numaralarla birlikte yer verilmiştir.

### ***Geçerlik ve Güvenirlik***

Nitel araştırmalarda, nicel araştırmalardan farklı olsa da geçerlik ve güvenirlikten söz etmek gereklidir (Creswell, 2009; Glesne, 2013; Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırma kapsamında iç-dış geçerlik ve güvenirlilik önlemleri alınmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın iç geçerliği kapsamında, bulguların doğrudan alıntılarla desteklenerek bulguların yorumlanmasındaki tutarlılığın sağlanması amaçlanmıştır. Araştırmanın dış geçerliği kapsamında ise çalışma grubunun, daha sonraki araştırmalarda karşılaştırmalar yapılabilmesi için

ayrıntılı olarak tanımlanması yapılmıştır. Bu kapsamda ayrıca araştırma sonuçlarının benzer ortamlara genellenebilmesi (aktarılabilmesi) için araştırma süreçleri ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.

Araştırma kapsamında iç güvenilirliği (gözleme bağlı güvenilirlik) sağlamak amacıyla her iki araştırmacı verileri kodlaması ve ortaya çıkarılan kodların temalar altında toplanması süreçlerinde birlikte çalışmış ve tüm süreçler tartışılarak görüş birliği içinde kararlar verilmiştir. Dış güvenilirlik (zamana bağlı güvenilirlik) kapsamında ise araştırmacılar kodlama ve temalaştırma çabalarını üçer hafta arayla tekrar etmişler ve verilerin analizinde farklılaşıp farklılaşmadıklarını sınınamışlardır. Güvenilirliğe ait her iki süreç dönüşümlü olarak tekrar edilerek araştırmanın güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır.

### Bulgular

Araştırma verileri incelendiğinde kadın öğretmenler tarafından “kadın okul yöneticisi” kavramına ilişkin üretilen 123 adet metaforla 76 farklı kavrama ulaşılmıştır. Tablo 2’de kadın öğretmenlerin “kadın okul yöneticisi” kavramına ilişkin kullandıkları metaforlar frekans ve yüzdeleri verilerek alfabetik sıraya göre tablolaştırılmıştır ardından da her kategoriye oluşturan metaforlar ayrı tablolar halinde sunulmuş ve kategorilerin özellikleri katılımcılardan alıntılar yapılarak desteklenmiştir.

**Tablo 2.** Çalışma Grubunun “Kadın Okul Yöneticisi” Kavramına İlişkin Ürettiği Metaforların Frekans ve Yüzdeleri

Metaforlar	f	%	Metaforlar	f	%	Metaforlar	f	%
Ağaç	2	1,63	Güneş	5	4,07	Mikser	2	1,62
Ahşap	2	1,63	Horoz	1	0,81	Mimar	1	0,81
Ahtapot	2	1,63	Işık	2	1,63	Müfettiş	1	0,81
Aile	1	0,81	İlgisiz	1	0,81	Mutfak robotu	1	0,81
Anaç	1	0,81	İlkbahar	1	0,81	Okulun bel kemiği	1	0,81
Anne	15	12,19	İnsan	1	0,81	Okulun enerjisi	1	0,81
Arı	4	3,25	Kalem	1	0,81	Organizatör	1	0,81
Aslan	3	2,44	Kaprisli	1	0,81	Örümcek	1	0,81
Ayna	1	0,81	Karınca	10	8,13	Özgür	1	0,81
Bağımlı	1	0,81	Karmaşık	1	0,81	Rüzgârda bir yel değirmeni	1	0,81
Beta balığı	1	0,81	Kazan	1	0,81	Sabun	1	0,81
Bilgisayar	1	0,81	Kedi	2	1,63	Sakin	1	0,81
Bubi tuzağı	1	0,81	Kelebek	2	1,63	Sanatçı	1	0,81
Buz dağı	1	0,81	Kerpeten	1	0,81	Süper kahraman	1	0,81
Buzdolabı	1	0,81	Kompleks	1	0,81	Şefkat	1	0,81
Cetvel	1	0,81	Korkak	1	0,81	Taş	1	0,81

Çiçek	4	3,25	Köprü	1	0,81	Terazi	2	1,63
Çiçekli bir ağaç	1	0,81	Kraliçe	2	1,63	Tilki	1	0,81
Dedektif	1	0,81	Kurtarıcı	1	0,81	Titiz	1	0,81
Dengeleyici	1	0,81	Kuş	1	0,81	Toparlayıcı	1	0,81
Dürbün	1	0,81	Kutup Yıldızı	1	0,81	Uzlaştırıcı	1	0,81
Erkek aslan	1	0,81	Lastikli toka	1	0,81	Yarı otokratik bir öğretmen	1	0,81
Evrak çantası	1	0,81	Lider	1	0,81	Yıldız	1	0,81
Fil	1	0,81	Makine	2	1,63	Zor beğenen kayınvalide	1	0,81
Gökkuşağı	2	1,63	Melek	2	1,63			
Gül	1	0,81	Mikroskop	1	0,81			
<b>Toplam</b>							<b>123</b>	<b>100</b>

Tablo 2 incelendiğinde kadın öğretmenlerce “kadın okul yöneticisi” kavramına ilişkin en fazla sayıda üretilen metaforların anne (15), karınca (6), güneş (5), arı (4), çiçek (4), ve aslan (3) olduğu görülmektedir.

### **Kadın Okul Yöneticisine Yönelik Üretilen Metaforik Algılara İlişkin Bulguların Kavramsal Kategorileri**

Kadın öğretmenler “kadın okul yöneticisi” kavramı için toplam 123 metafor ve 76 farklı kavram üretmiştir. Üretilen kavramlar içerik analizi ile sınıflandırılmıştır. Kavramlar 17 alt tema ve 3 tema altında tekrar sınıflandırılarak sunulmuştur. Bu temalar ve ait oldukları metaforlar Tablo 3’te görülmektedir.

**Tablo 3.** Kadın Öğretmenlerin “Kadın Okul Yöneticisi” Kavramına İlişkin Ürettikleri Metaforların Oluşturduğu Kavramsal Kategoriler

Temalar	Alt Temalar	Metaforlar	f	%
<b>DUYGUSAL ÖZELLİKLER</b>	<b>Olumlu Duygusal Ortam Oluşturucu</b>	ahşap (1), şefkat (1), anaç (1), anne (8), aile (1), engelleyici (1), gökkuşağı (2), insan (1), kelebek (1), köprü (1), melek (2), okulun enerjisi (1), sakin (1), terazi (2), uzlaştırıcı (1), yarı otokratik bir öğretmen (1), sanatçı (1), güneş (5), ışık (2), yıldız (1), ilkbahar (1), ayna (1), çiçek (4), çiçekli bir ağaç (1), gül (1), kraliçe (1)	44	35,77
	<b>Fedakâr</b>	anne (4), mutfak robotu (1), sabun (1), karınca (2), özgür (1), süper kahraman (1)	10	8,13
	<b>Tutarsız/ Kestirilemez</b>	bubi tuzağı (1), kaprisli (1), karmaşık (1), kedi (1), kompleks (1), kuş (1).	6	4,88
	<b>Çatışmacı</b>	kazan (1), kerpeten (1), mikser (2)	4	3,25
	<b>Mesafeli</b>	buzdağı (1), buzdolabı (1), taş (1)	3	2,44
	<b>Olumsuz Duygusal Baskınlık</b>	kedi (1), mikser (1)	2	1,63
	<b>Umursamaz</b>	erkek aslan (1), ilgisiz (1)	2	1,63

<b>TEKNİK ÖZELLİKLER</b>	<b>Çalışkan</b>	kalem (1), arı (4), karınca (6), lastik toka (1), makine (1)	13	10,57
	<b>Çok Yönlü Görev Hâkimiyeti</b>	ahtapot (2), anne (1), karınca (2), lider (1), okulun bel kemiği (1), örümcek (2)	9	7,32
	<b>Düzenli</b>	anne (1), toparlayıcı (1), organizatör (1), mimar (1)	4	3,25
	<b>Bilgili/Destek Verici</b>	bilgisayar (1), evrak çantası (1), kurtarıcı (1)	3	2,44
<b>YÖNETSEL ÖZELLİKLER</b>	<b>Otoriter</b>	tilki (1), fil (1), anne (1), cetvel (1), horoz (1), kraliçe (1), aslan (3), beta balığı (1)	10	8,13
	<b>Ayrıntıcı/Titiz</b>	mikroskop (1), müfettiş (1), dedektif (1), titiz (1), makine (1), dürbün (1)	6	4,88
	<b>Sağlam Duruşlu</b>	rüzgârda bir yel değirmeni (1), ağaç (2)	3	2,44
	<b>Bürokratik</b>	bağımlı (1), korkak (1)	2	1,63
	<b>Rehber</b>	kutup yıldızı (1).	1	0,81
	<b>Talepkâr</b>	zor beğenen kayınvalide (1)	1	0,81
<b>Toplam</b>			123	100

Temalar ve alt temaları şu başlıklar altında belirtilmiştir; “Duygusal Özellikler” temasına ait oluşturulan alt temalar ve metafor sayıları; Olumlu Duygusal Ortam Oluşturucu (44), Fedakâr (10), Çatışmacı (4), Mesafeli (3), Tutarsız/Kestirilemez (6), Olumsuz Duygusal Baskınlık (2), Umursamaz (2); “Teknik Özellikler” temasına ait oluşturulan alt temalar ve metafor sayıları; Çalışkan (13), Çok Yönlü Görev Hâkimiyeti (9), Düzenli (4), Bilgi/Destek Verici (3); “Yönetmel Özellikler” temasına ait oluşturulan alt temalar ve metafor sayıları; Otoriter (10), Ayrıntıcı/Titiz (6), Sağlam Duruşlu (3), Bürokratik (2), Rehber (1), Talepkâr (1).

Belirlenen temalar ise; Duygusal Özellikler, Teknik Özellikler ve Yönetmel Özellikler olarak belirtilmiştir. En çok metafor üretilen temanın %57,72’lik oran ve 71 metaforla üretilen 48 farklı kavram ile “Duygusal Özellikler” olduğu; bunu üretilen metafor sayısı açısından %23,58 ile Teknik Özellikler ve %18,70 ile Yönetmel Özellikler temalarının izlediği görülmektedir. Teknik Özellikler ve Yönetmel Özellikler temalarında üretilen kavram sayısının birbirine yakın olduğu (sırasıyla 18 ve 20) anlaşılmaktadır.

### **Kadın Okul Yöneticisine Yönelik “Duygusal Özellikler” Temasına Ait Metaforik Algılarına İlişkin Bulgular**

Tablo 4’e bakıldığında “Duygusal Özellikler” temasında toplam yedi alt tema olduğunu ve bu temaya ait %57,72’lik oran ile toplam 71 metafor üretildiği, 48 farklı kavrama benzetildiği görülmektedir.

**Tablo 4.** Duygusal Özellikler temasına ait metaforlar ve dahil oldukları alt temalar

Tema	Alt Temalar	Metaforlar	f	%
<b>DUYGUSAL ÖZELLİKLER</b>	<b>Olumlu Duygusal Ortam Oluşturucu</b>	ağşap (1), şefkat (1), anaç (1), anne (8), aile (1), engelleyici (1), gökkuşağı (2), insan (1), kelebek (1), köprü (1), melek (2), okulun enerjisi (1), sakin (1), terazi (2), uzlaştırıcı (1), yarı otokritik bir öğretmen (1), sanatçı (1), güneş (5), ışık (2), yıldız (1), ilkbahar (1), ayna (1), çiçek (4), çiçekli bir ağaç (1), gül (1), kraliçe (1)	44	35,77
	<b>Fedakâr</b>	anne (4), mutfak robotu (1), sabun (1), karınca (2), özgür (1), süper kahraman (1)	10	8,13
	<b>Tutarsız/ Kestirilemez</b>	bubi tuzağı (1), kaprisli (1), karmaşık (1), kedi (1), kompleks (1), kuş (1)	6	4,88
	<b>Çatışmacı</b>	kazan (1), kerpeten (1), mikser (2)	4	3,25
	<b>Mesafeli</b>	buzdağı (1), buzdolabı (1), taş (1)	3	2,44
	<b>Olumsuz Duygusal Baskınlık</b>	kedi (1), mikser (1)	2	1,63
	<b>Umursamaz</b>	erkek aslan (1), ilgisiz (1)	2	1,63
	<b>Toplam</b>		<b>71</b>	<b>57,72</b>

Duygusal Özellikler temasına ait oluşturulan alt temalar ve metafor sayıları; Olumlu Duygusal Ortam Oluşturucu (44), Fedakâr (10), Tutarsız/Kestirilemez (6), Çatışmacı (4), Mesafeli (3), Olumsuz Duygusal Baskınlık (2), Umursamaz (2) şeklinde ifade edilmektedir. En çok metafor üretilen alt temanın Olumlu Duygusal Ortam Oluşturucu (44) olduğu, en az metafora sahip alt temanın ise “Olumsuz Duygusal Baskınlık (2)” ile “Umursamaz (2)” olduğu görülmektedir.

“Olumlu Duygusal Ortam Oluşturucu” alt temasında “anne” metaforunun sekiz kez üretilerek bu temaya ait metaforlar içinde en çok tekrar edilen metafor olduğu görülmektedir. Buradan kadın yöneticinin genel olarak anne gibi görüldüğü ve anne gibi davrandığını ifade edebiliriz. Bu davranış şekilleri işini yaparken sevgi ve şefkatle yaptığı, fedakârca davranışlarda bulunduğu, okulunu evi gibi sevdiği ve gördüğü ifade edilmektedir. Metaforlardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur;

**K65:** “Anne gibidir; çünkü bütün öğrencileri çocuğu gibi, okulu da evi gibi görür.”

**K67:** “...sorumluluğu üstlenmiş fedakârlık yapan ve öğretmenleri bir arada tutan yapıcı biridir.”

**K61:** “Anne gibidir; çünkü işini şefkatle yapar.”

“Olumlu Duygusal Ortam Oluşturucu” alt temasında “anne” metaforu dışında en çok üretilen metaforun “güneş (4)” ve “çiçek (4)” olduğu, sonrasında da “melek (2)”, “terzi (2)”, “gökkuşağı (2)” ve “ışık (2)” metaforlarının olduğu görülmektedir. Bu temada kullanılan metaforlarda kadın yöneticilerin okul iklimine iletişimindeki empati, samimiyet, anlayış ve pozitif bakış açıları ile olumlu bir katkı sağladığı görülmektedir. Kadın öğretmenler, kadın yöneticileri



okul ortamını aydınlatıcı bir ışık ve güneş gibi görmekte, pozitif enerjisiyle okula olumlu katkılar sağladığı belirtilmektedir.

**K79:** “Güneş gibidir; çünkü bulunduğu ortamın havasını değiştiren, farklılıkları sahiplenen oldukça paylaşımcı, iş bitirici, dostane ilişkileri olan biridir.”

**K101:** “Yıldız gibidir; okulda, bulunduğu ortamda enerjisiyle kendisini yıldız gibi gösterir. Kadın yönetici demek düzen demektir, saygı demektir...”

**K73:** “Çiçekli bir ağaç gibidir; girdiği okul ortamını her anlamda hoş bir ortama çevirir ve akabinde güzel projeler çıkar ortaya.”

**K92:** “Melek gibidir; çünkü iyi niyetli, samimi ve güler yüzlüdür.”

**K97:** “Terazi gibidir; çünkü profesyonel bakış açısıyla empatiyi dengeler.”

“Olumlu Duygusal Ortam Oluşturucu” alt temasında kadın okul yöneticisinin okuldaki iletişimi güçlendirdiği ve aracılık görevi üstlendiği özellikle “dengeleyici” metaforu ile belirtilmektedir. Empati yeteneğinin ve duygusal zekasının gelişmiş olması sebebiyle okulda farklı özellikte olan herkesle iyi ilişkiler kurabildiği, anlayışlı olduğu, bu anlayışı merhamet çerçevesinde de zaman zaman gösterdiği belirtilmektedir. Cinsiyetler arası uzlaştırıcı bir rol üstlendiği de “köprü” metaforu ile belirtilmektedir. Bu ifadeleri destekleyen metaforlardan bazı örnekler sunulmuştur;

**K89:** “Köprü gibidir; erkek idarecilerle aracı görevi görür.”

**K83:** “İnsan gibidir; çünkü halimden anlar, benim bakış açımı bakar, annedir beni anlar, mesleğine bu gözle bakıp okulunu da bu şekilde yönetir dolayısıyla...”

**K76:** “Gökkuşağı gibidir; renklidir her renkten, düşünceden barındırır içinde, kucaklayıcıdır, halden anlar, ayrıntıyı düşünür, hesaplar, işlerini daha doğru ve disiplinli yürütür.”

**K74:** “Dengeleyicidir; çünkü cinsiyetler arası iletişimi güçlendirir.”

“Duygusal Özellikler” temasına baktığımızda temanın ikinci en çok metafor üretilen “anne” metaforunun bu kez de “Fedakâr” alt temasında yer aldığı görülmektedir. “Anne” metaforu kendisini okula adayan, okuldaki düzeni sağlamak için didinen, okuldaki işlerin bitmesi için sürekli koşuşturan biri olarak ifade edilmektedir. Metaforlardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur;

**K47:** “Anne gibidir; çünkü okulda düzen, sağlar. Tüm personel ile iyi ilişkiler kurar. Sorunları çözebilmek için canla başla çalışır.”

**K46:** “Anne gibidir; çünkü her problemi çözmeye çalışır.”

**K45:** “Anne gibidir; çünkü her işe yetişmeye çalışıyor...”

“Fedakâr” alt temasına ait üretilen diğer metaforlarda da kadın yöneticinin okuldaki olumlu iletişim ortamı oluşturmak için zaman zaman çatışmaların ortasında kaldığı, sorunların çözümü sırasında aracı olduğu; fakat bu durumun onu yıpratmış ve belirtmektedir. Çalışmalarıyla çok yardımcı olduğu ve kritik noktalarda destek sağladığı da ifade edilmektedir. Metaforlardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur;

**K:53:** “Süper Kahraman gibidir; çünkü bazen hayat kurtarır.”

**K52:** “Sabun gibidir; öğretmenler arasındaki sorunları çözerken kendisi erir.”

Kadın okul yöneticilerinin iletişim sırasında sınırlar koydukları, davranışlarında bir gün öyle bir gün böyle tavırlar sergileyerek belirsiz davranış algısı oluşturdukları, iletişim çatışmalarına oldukça yatkın oldukları, okul ortamında arasının iyi olduğu öğretmenlere karşı da toleranslı davrandıkları ifade edilmektedir. “Çatışmacı”, “Mesafeli” ve “Tutarsız/Kestirilemez” alt temalarında üretilen metaforların bu ifadeyi desteklediği bulguları yer almaktadır. Metaforlardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur;

**K28:** “Kazana benzer; çünkü için için kaynamaktadır.”

**K31:** “Mikser gibidir; çünkü ortalığı karıştırmayı sever.”

**K102:** “Kediye benzer; çünkü kıskançtır.”

**K123:** “Kompleksli birine benzer; çünkü çok yönlü düşünen varlıklar oldukları için, yöneticilik alanında da nerde ne düşündükleri ne yapacakları belli olmayan cinsiyettir, birlikte çalışılması erkek yöneticilere göre daha zordur.”

**K119:** “Bubi tuzağı gibidir; her an tetikte olmalısınız bir hasar görmemek için.”

**K29:** “Kerpeten gibidir; çünkü insanı gerer.”

**K121:** “... karmaşıktır, arkadaşlarına ayrı toleransı olur.”

Kadınların erkek egemen kültürü içinde yetiştirildikleri bilinmektedir. Kadın yönetici sayısının az olması da erkeklerle çalışıyor olan kadının zaman zaman umarsızca davranışlarla geri planda yer almak istediğini bize aşağıdaki metaforlarla ifade edilmektedir. Bu durumun “Umursamaz” alt metaforu verileri ile örtüştüğü görülmektedir;

**K3:** “Erkek aslan gibidir; avlanmıyor bile dişi aslanlar avlanıyor.”

**K4:** “İlgisize benzer; çünkü hiçbir şey umurunda olmaz.”

### Kadın Okul Yöneticisine Yönelik “Teknik Özellikler” Temasına Ait Metaforik Algılarına İlişkin Bulgular

Tablo 5’e bakıldığında “*Teknik Özellikler*” temasında toplam 4 alt tema olduğunu ve bu temaya ait %23,58’lik oran ile toplam 29 metafor üretildiği, 18 farklı kavrama benzetildiği görülmektedir.

**Tablo 5.** Teknik Özellikler temasına ait metaforlar ve dahil oldukları alt temalar

Tema	Alt Temalar	Metaforlar	f	%
TEKNİK ÖZELLİKLER	Çalışkan	kalem (1), arı (4), karınca (6), lastik toka (1), makine (1)	13	10,57
	Çok Yönlü Görev Hakimiyeti	ahtapot (2), anne (1), karınca (2), lider (1), okulun bel kemiği (1), örümcek (2)	9	7,32
	Düzenli	anne (1), toparlayıcı (1), organizatör (1), mimar (1)	4	3,25
	Bilgili/Destek Verici	bilgisayar (1), evrak çantası (1), kurtarıcı (1)	3	2,44
<b>Toplam</b>			<b>29</b>	<b>23,58</b>

Alt tema isimleri ve metafor sayıları; Çalışkan (13), Çok Yönlü Görev Hakimiyeti (9), Düzenli (4), Bilgi/Destek Verici (3), şeklinde ifade edilmiştir. “Teknik Özellikler” temasında en çok metafor üretilen alt temanın Çalışkan (13), en az metafor üretilen temanın ise Bilgi/Destek Verici (3) olduğu görülmektedir.

“Düzenli” alt temasında “anne” metaforu dikkat çekmektedir. “Anne” metaforu bu kez de kadınsal bir özelliğe gönderme yapılarak kadın yöneticinin okulda sağlamaya çalıştığı düzeni, bir annenin evinde yapmaya çalıştığı düzene benzetilmiştir. “Organizatör” metaforuyla tek bir yöndeki düzeni sağlamaktan daha fazla şeyler anlatılmakta ve çok yönlü bir düzen sağlamaktan bahsedilmektedir. Okula ait yapılacak çok çeşitli iş ve işlemlerin hepsine aynı anda yetiştiği ve düzenlediği belirtilmektedir. Metaforlardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur;

**K42:** “Organizatör gibidir; çünkü aynı anda birçok işe yetişip düzene sokar.”

**K43:** “Toparlayıcıdır; çünkü düzen ister.”

**K41:** “Anne gibidir; çünkü her şeyi derler toparlar.”

“Bilgili/Destek Verici” alt temasında kadın yöneticiler mekanik bir formda değerlendirilerek bilgisayara benzetilmiştir. Bilgisayarın bilgileri saklayan tarafına gönderme yapılarak kadın yöneticilerin öğretmenleri her konuda bilgilendirdikleri ifade edilmektedir. Başka

bir metaforla “evrak çantası”na benzetilen kadın yönetici, yine bilgiyi taşıyan anlamıyla ifade edilmektedir. Metaforlardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur;

**K2:** “Bilgisayar gibidir; aradığım her şeyi anında sana bulur, tüm sorularına cevap verir. Kafanı karıştırmaz. Bilmiyorsa eror verir.”

**K11:** “Evrak çantası gibidir; çünkü hep müdürün yanındadır.”

**K12:** “Kurtarıcıdır; çünkü her konuda bilgi sahibidir.”

“Çok Yönlü Görev Hâkimiyeti” alt temasında diğer temalarda olduğu gibi yine “anne” metaforunun üretildiği görülmektedir. Yöneticinin kadın olmasının vurgusu annelik üzerinden yapılmış ve evdeki sorumluluklarıyla işinde yapması gerekenler arasında benzerlik kurulmuş ve bu benzerlik yapılması gereken birçok işi içinde barındırdığı için, birden fazla işin yapılması gerektiği belirtilmektedir. Diğer metaforlarda da aynı anlam mevcuttur. Kadın yönetici okulda farklı alanlarda yer alan aksaklıkları gideren ve bu çok boyutlu iş yükü içerisinde bir örümcek gibi onarıcı, iyi bir takipçi olduğu da belirtilmektedir. Metaforlardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur;

**K34:** “Anne gibidir; çünkü birçok işin sorumluluğunu üstlenmiştir, okulda da evde de benzer durumlar vardır.”

**K36:** “Karıncadır; kendi ağırlığının 50 katı yükü taşıyabilir, kadınlarda öyledir. Birçok alanda aynı anda çalışıp başarılı olabilir.”

**K35:** “Karıncadır; çünkü çalışkandır, hareketlidir, özellikle okulun sosyalleşme kısmında büyük rol oynadığımı gördüm.”

**K39:** “Örümcek gibidir; çünkü her alana hâkimdir, aksaklıkları iyi gözlemler ve planlıdır.”

**K33:** “Ahtapot gibidir; çünkü çok çeşitli alanlarda çalışır.”

“Çalışkan” alt temasının en çok üretilen metaforu “karınca (6)” ve “arı (4)”dır. Kadın yöneticinin işini belirli bir tertiple zamanında bitiren, üstelik bunu bir ciddiyetle yapan, işinde yaratıcı ve çok çalışkan olduğu ifade edilmektedir. Metaforlardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur;

**K15:** “Arı gibidir; işini ciddiyete alır, verimli ve çok çalışır.”

**K20:** “Karıncadır; çok çalışır. İşini zamanında bitirir.”

**K19:** “Kalem gibidir; çünkü yaratıcı, idealist ve çalışkandır.”

**K27:** “Makine gibidir; tıktır tıkr çalışır.”

### Kadın Okul Yöneticisine Yönelik “Yönetmel Özellikler” Temasına Ait Metaforik Algılarına İlişkin Bulgular

Tablo 6’ya bakıldığında “Yönetmel Özellikler” temasında toplam altı alt tema olduğunu ve bu temaya ait %18,70 oran ile toplam 23 metafor üretildiğini, 20 farklı kavrama benzetildiğini görülmektedir.

**Tablo 6.** Yönetmel Özellikler temasına ait metaforlar ve dâhil oldukları alt temalar

Tema	Alt Temalar	Metafor	f	%
YÖNETSEL ÖZELLİKLER	Otoriter	tilki (1), fil (1), anne (1), cetvel (1), horoz (1), kraliçe (1), aslan (3), beta balığı (1)	10	8,13
	Ayrıntıcı/Titiz	mikroskop (1), müfettiş (1), dedektif (1), titiz (1), makine (1), dürbün (1)	6	4,88
	Sağlam Duruşlu	rüzgârda bir yel değirmeni (1), ağaç (2)	3	2,44
	Bürokratik	bağımlı (1), korkak (1)	2	1,63
	Rehber	kutup yıldızı (1).	1	0,81
	Talepkâr	zor beğenen kayınvalide (1)	1	0,81
	<b>Toplam</b>		<b>23</b>	<b>18,70</b>

Alt tema isimleri ve metafor sayıları; Otoriter (10), Ayrıntıcı/Titiz (6), Sağlam Duruşlu (3), Bürokratik (2), Rehber (1), Talepkâr (1) şeklinde ifade edilmiştir. “Yönetmel Özellikler” temasında en çok üretilen alt tema Otoriter (10), en az metafor üretilen temaların Rehber (1) ve Talepkâr (1) olduğu görülmektedir.

“Ayrıntıcı/Titiz” alt temasında; kadın yöneticilerin işlerini dikkatle ve bütün detaylara önem vererek yaptıkları ifade edilmektedir. “Müfettiş” temasında bahsedilen dikkat ve detaycılık, erkek yöneticilerle kıyaslanmış ve kadın yöneticilerin bu konuda daha iyi olduğu ifade edilmektedir. Metaforlardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur;

**K5:** “Dedektif gibidir; çünkü gözünden bir şey kaçmaz.”

**K8:** “Mikroskop gibidir; çünkü her ayrıntıyı görebilir.”

**K9:** “Müfettiş gibidir; erkeklere göre işinde daha titiz ve dikkatlidir.”

**K7:** “Makine gibidir; titizdir ve sürekli çalışır.”

“Otoriter” alt temasına kadın yöneticinin karar alma konusundaki baskın yönü ifade edilmektedir. Kararları alırken sahiplenici ve kararlı bir duruş sergilediği metaforlarda görülmektedir. Metaforlardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur;

**K105:** “Aslan gibidir; çünkü hem sözünü geçirir hem de buraların sahibi benim der gibidir.”

**K111:** “Horoz gibidir; çünkü düzenlidir ve çalışanlarını kontrolü sever.”

**K112:** “Kraliçe gibidir; çünkü yenilikçi azimli tuttuğunu koparan aktif her şeye herkese hâkim en iyi şekilde yönetebilen daha dikkatli gözünden hiçbir şey kaçmaz.”

**K108:** “Beta balığı gibidir; işlerin yürümesi için öğretmenlere ihtiyacı vardır ama kararları kendi alır.”

“Rehber” alt temasında; kadın yöneticilerin öğretmenlere yol gösterirken, bilgi verme, problemleri çözme vb. doğru yola uymaktan hiç vazgeçmeden okulu yönettikleri ifade edilmektedir.

**K114:** “Kutup yıldızı gibidir; çünkü her zaman doğru yolu gösterir.”

“Sağlam Duruşlu” alt temasında belirtilen metaforlarda kadın yöneticilerin okulda yaşanan olumsuz durumlar karşısında yılmadan mücadele ettiği ifade edilerek, kadın yöneticilerin herhangi bir kriz ya da çatışma durumlarında güçlerini ve umutlarını kaybetmedikleri ifade edilmektedir. Metaforlardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur;

**K115:** “Ağaç gibidir; çünkü kurumaz yaprak döker yeni filizler vermek için ve kötü koşullara maruz kalır ama umudunu yitirmez.”

**K117:** “Rüzgârda bir yel değirmeni gibidir; çünkü işini yaparken rüzgârlara karşı dik ve sert durabilmelidir.

“Talepkâr” alt temasında bir tane metafor bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin okulda yapılan işlere karşı doyumsuz bir çaba ile çalışılmasını talep ettikleri, yapılan işle yetinmediklerinin ifade edildiği metafora örnek aşağıda sunulmuştur;

**K118:** “Zor beğenen kayınvalideye benzer; çünkü hep daha fazlası hep en iyisi olsun ister.”

“Bürokratik” alt temasında ast-üst ilişkilerine değinilmekte ve kadın yöneticilerin üstlerinin fikirlerine ve söylemlerine göre hareket ettikleri ifade edilmektedir. Bu bağıllık bir öğretmen tarafından “korkaklık” metaforu şeklinde üretildiği görülmektedir. Metaforlardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur;

**K13:** “Bağımlıdır; çünkü üst idaresi ne derse ona göre hareket eder.”

**K14:** “Korkak gibidir; inisiyatif alamaz, alsa da sorun yaşar.”

## Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada öğretmenlik mesleğinde oldukça büyük bir yüzde ile yer alan kadın öğretmenlerin, sayıca az bir temsille var olan kadın okul yöneticilerine yönelik algılarının metaforlar aracılığı ile belirlenmesi amaçlanmıştır. Özdemir'in (2021) belirttiği gibi araştırmalarda metafor kullanımı örgütsel süreçler ve rollerin insanlarda oluşan algıları ortaya çıkartması anlamında oldukça işe yararlıdır.

Okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerin başında insancıl yeterlilikler gelmektedir. İnsancıl yeterlilikler duygularımızdan gelen bu özellikler özünde bireyi ve grubu oluşturan bireyleri daha iyi anlama, onları motive etmeyi de içinde barındıran, empati özelliklerinin de yer aldığı özelliklerdir (Tat, 2015). Toplumsal ilişkiler ise toplumun genel yapısının izlerini taşısa da bu kendisine özel bir temaya aittir (Ersoy ve Türkkkan 2009). Toplumu oluşturan insanların birbirleriyle olan ilişkilerini belirleyen en önemli unsur da cinsiyete yönelik davranışlardır (Dökmen, 2004). Cinsiyete dayalı davranışların oluşumunda önemli paya sahip olan hormonlar kadınların daha duygusal özellikli davranışlar sergilemesine yol açmaktadır (Paglia, 2004). Kadınların erkeklere göre daha açık iletişim taraftarı olduğu, daha duygusal yaklaştığı ve daha destekleyici davranışlar sergilediği (Mudd, 2020) ve insanlar arası ilişkilerde güçlü olduğu (Asar, 2014) belirtilmiştir. Bu ifadelerle göre araştırma bulgularına bakıldığında, yöneticilerin kadın olmasının, yöneticilik yaparken cinsel kimliğinin etkisi altında olduğu ve duygusal davranışlar sergilediğinin izleri metaforlar aracılığıyla görülmektedir. Çalışmada üretilen metaforlara bakıldığında en fazla üretilen metaforun %12,19'luk bir oran ile "anne" olduğu görülmektedir. Duygusal davranışlarda üretilen toplam 71 metaforun %57,72 oranla 48 farklı kavrama benzetilmesi, araştırma bulguları içerisinde büyük bir yüzdeye sahip olması "Duygusal Özellikler" temasının oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. "Duygusal Özellikler" temasının "Olumlu Duygusal Ortam Oluşturucu" alt temasında elde edilen bulgularda üretilen "anne" metaforunun %6,50'lik bir oranla en çok üretilen metafor olması, yöneticinin kadını yönünün ön planda olduğu ve cinsiyetçi bir açıdan değerlendirildiği yönündedir. Kadın yöneticiye, okulu yöneten kişi olarak bakmaktan ziyade en çok kadın olarak bakıldığı çalışma sonuçlarında görülmektedir. Bu bulgu Kızıldağ'ın (2018) ev işlerini yapan, çocukların sorumluluğunu üstlenen kadına olan bakış, iş hayatındaki kadına olan bakışı etkilemekte ve kadın yönetimde yer alsın bile cinsiyetçi bir bakışla değerlendirilmeye devam edilmektedir, ifadelerini desteklemektedir. Kirişçi ve Can (2020), yaptıkları çalışmada da "anne" kodunun belirgin bir şekilde çıkması, kadının yönetici de olsa annelik rolünden sıyrılmadığını; fakat bu durumun örgüte olumlu yansıdığı, anne şefkatinin ılımlı bir yönetim anlayışını da beraberinde getirdiği, ifade edilmektedir. Bu ifade çalışma bulgularıyla benzerlik oluşturmakta ve çalışmayı desteklemektedir. Kadın yönetici ile

çalışmanın, kadınsal özelliklerinden kaynaklı olumlu bir iş yeri atmosferi yaratma anlamında iş yerine avantajlar sunduğu (İmamoğlu Akman ve Akman, 2016; Negiz ve Yemen, 2011) ifade edilmektedir. Pamukoğlu (2004), kadın yöneticilerle yapılan araştırmaların çoğunda; kadın yöneticilerin duygusal zekalarının oldukça gelişmiş olduğu ifade edilmektedir. İfadeleri çalışmada elde edilen “terazi”, “gökkuşuğu”, “güneş”, “kelebek”, “melek” metaforlarında belirtildiği gibi kadın yöneticinin sıcak bir iletişim kurduğu, “güneş” gibi pozitif bir enerji ve ışık yaydığı, iyi niyetli davranışlar sergilediği okul ortamını güzelleştirdiği ifadelerini desteklemektedir. Kadın yöneticilerin astlarına anne/abla gibi yaklaşabilmeleri, sevgilerini açıkça gösterebilmeleri, onların özel günlerine önem vermelerinin, çalışanların kendilerini aile ortamında hissetmelerine yardımcı olduğu görülmektedir (Tolay, 2020). Araştırmada elde edilen “aile” metaforu bu ifadeyi desteklemektedir. Kadın öğretmenler, kadın yöneticileri oldukça samimi iletişim kuran ve sıcak davranan insanlar olarak belirtmektedirler. “Umursamaz” alt temasında belirtilen kadın yöneticilerin umarsız tavırları ve işlerindeki ilgisiz duruşları; Yılmaz’ın (2020) yaptığı çalışmada belirttiği, kadınların iş ortamında fazla görev almamak için ve ön planda olmaktan çekinmeleri sebebiyle görünmez olmayı tercih ettikleri ifadeleri ile örtüşmektedir. Kadın yöneticiler inisiyatif alma konusunda kadın öğretmenler tarafından yeterli görülmemektedirler.

“Olumsuz Duygusal Baskınlık” ve “Çatışmacı” alt temalarında elde edilen bulgulara göre kadın yöneticilerin bencil tavırlar sergileyerek örgütte olumsuz bir ortam yarattığı, “kerpeten” benzetmesiyle insanları gerdikleri ve olumlu iletişim ortamından uzak bir atmosfer oluşturdukları belirtilmektedir. “Mikser” benzetmesiyle sergiledikleri davranışların okul ortamını karıştırdığı, uzlaştırıcı bir ortam yaratmaktan uzak davrandıkları ifade edilerek kadın öğretmenler, kadın yöneticilerle çalışmayı tercih etmediklerini de belirtmişlerdir. Bu bulgular ışığında Kirişçi ve Can (2020) kadın okul yöneticisiyle çalışma tercihinin araştırıldığı çalışmada; kadınların bencil, kaprisli ve anlık duygusal kararlar verdikleri ifade edilerek, kadın yöneticiyle çalışmanın tercih edilmediği bulgularıyla örtüşmektedir. “Tutarsız/Kestirilemez” alt temasında kadın yöneticilerin iletişim kurarken duygularını kontrol edemedikleri, davranışlarının ön görülemez olduğu ve bu durumun erkek yöneticilerle çalışmayı tercih sebebi kıldığı ile ilgili bulgular elde edilmektedir. Tolay’ın (2020) erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere kıyasla daha dolaysız ve daha net ifadelerle iletişim kurdukları bulgusu ile çalışma desteklenmektedir. Diğer bir tarafta ise “köprü”, “dengeleyici” ve “insan” benzetmeleriyle kadın öğretmenler, kadın yöneticilerin erkek idarecilerle aralarında bir bağ kurma aracı görevi gördüklerini, empati yetenekleri ile iletişim çatışmalarında orta yol bulma konusunda dengeyi sağladıkları bulguları elde edilmektedir. Tolay’ın (2020) kadın öğretmen katılımcılar hemcinsinden olan bir yönetici ile çalışmanın bir avantaj olduğunu, kadın yöneticilere çok özel ve hassas durumlarını rahatlıkla anlatabildiklerini ifade etmişlerdir. Kadın yöneticilerin,



erkek yöneticilere oranla duygusal zekalarının ve empati yeteneklerinin oldukça gelişmiş olduğu bulguları ile benzerlik göstermektedir. Soysal vd. (2011) göre ise kadının ‘insani yönler’ denilen anlayışla davranışlar sergilemesinin, erkeklere göre daha fazla görüldüğü ifade edilmektedir. Özen’e (1998) göre de sosyal çevre kadının fedakâr, şefkatli, duygusal, duyarlı ve yardımsever olduğu ifade edilmektedir, bu ifade “Fedakâr” alt temasındaki “sabun” metaforu ile benzeşmektedir. Kadın yöneticilerin öğretmenlerin iletişim çatışmalarının ortasında kaldığı ve uzlaşım sağlamak için çırpındıkları ve adeta eridikleri, bu eriyişin fark edilmediği bulgularına ulaşılmaktadır.

Okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler içerisinde yer alan “Teknik Yeterlilikler”, öğrenimle ilgili yöntemleri, teknik süreçleri, iş ve işlemler konusundaki uzmanlığını belirtir (Tat, 2015). Yöneticilerin işe uygunluğu çok önemlidir. Yönetimiyle yükümlü olduğu alana ait bilgi uzmanlığı teknik yeterlilik boyutunu ifade eder ve alana ait bilgi donanımı, alana olan ilgisi, tekniği ve kaynağı kullanması açısından yeterli olması anlamında önemlidir (Akar, 2006). İyi bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özelliklerden biri olan teknik yeterlilikler, bu çalışmada elde edilen bulgularda da görülmektedir. Kadın yöneticinin okulun her alanında işine hâkim olduğu belirtilmiştir. Öğretmenleri bilgilendiren ve onlara bir rehber gibi yol gösteren, her daim yanlarında hissettiklerini ifade etmişlerdir. Bu ifadeler de “Teknik Özellikler” temasını oluşturmuştur. Temaya ait 29 metafor ve %23,58’lik bir oran ile çalışmanın en çok ikinci büyük metafor yüzdesine sahip temasını oluşturmaktadır. Temanın %10,57’lik bir oran ve 13 metafor ile en çok metafor üretilen alt teması ise “Çalışkanlık” temasıdır. Kadın öğretmenler, hemcins yöneticilerini işlerini titizlikle yürüten, işine emek veren, çok çalışan ve bunu zamanında yapan biri olarak ifade etmektedirler. Akgöl (2020) kadın öğretmenlerin gözünden kadın yöneticilere yönelik tutumların incelendiği çalışmada elde edilen verilere göre kadın yöneticilerin hemcinsleri tarafından işine bağlı ve işini adaletle ve güvenilir bir şekilde yapan, çalışkan ve büyük bir yetkinlikle işlerini yaptıklarının ifade edildiği araştırma sonuçlarıyla benzeşmektedir. “Bilgili/Destekleyici” alt temasında kadın yöneticilerin öğretmenlerin sorularına anında cevap verdiği, bilgi konusunda oldukça yeterli oldukları ve bu konuda büyük destek sağladıkları ifade edilmektedir. “Düzenli” ve “Çok Yönlü Görev Hâkimiyeti” alt temalarında ise kadın yöneticilerin aynı anda birçok işe koşup, işleri yetiştikleri ve bunu her alana hâkim olan iş yetkinlikleri ile başarıyla yaptıkları belirtilmektedir. Akgöl (2020) çalışmasında kadın yöneticilerin tercih edilme sebebi olarak, düzenli ve titiz olmalarını, her işe yetişebilmeleri özellikleri olduğunun ifade edildiği bulguları ile desteklemektedir.

Yönetimsel anlamda örgüte yetebilmek o görevi yapabilecek özelliklerle sahip olmakla mümkündür. Okul yöneticilerinin, yönetimsel özelliklere sahip olması okulun başarılı bir şekilde

yönetilmesini ve dolayısıyla okulun başarılı olmasını sağlar (Eriçok, 2014). Yapılan araştırmalar kadın yöneticilerin çeşitli çağdaş yönetsel özellikler açısından olumlu değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda kadın yöneticilerin demokratik (Kütükcü, 2019), dönüşümcü liderlik (Yıldırım ve Çelikten, 2019) özellikleri sergiledikleri görülmektedir. Yönetsel özelliklerle birlikte kişiler arası ilişkiler kurma gücü de değerlendirildiğinde kadın yöneticilerin çalışanlarını iş birliğine yönelik takım çalışmalarına yönlendirebilmeleri ve okulun hedefleri doğrultusunda rehberlik ederek motivasyon sağlamaları gibi çağdaş yönetim anlayışlarını destekleyebilecekleri özelliklere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler ışığında elde edilen bulguların “Yönetsel Özellikler” temasını oluşturduğu görülmektedir. Bu tema 23 metafor ve %18,70’lik bir oran ile çalışmanın en düşük metafor yüzdesine sahip temasını oluşturmaktadır. Temada %4,88’lik bir yüzdeyle en çok metafor üretilen alt tema; “Ayrıntıcı/Titiz” temasıdır. Kadın öğretmenler kadın yöneticileri işlerini yaparken detaylara olan dikkati ve oldukça titiz bir çalışma ile işleri yürüttüklerini ifade etmektedirler. Çalışma bulguları Kirişçi ve Can’ın (2020) ifade ettiği kadınlar analitik ve ayrıntıcı düşünceleri sebebiyle işlerini büyük bir titizlikle ve özveriyle takip etmektedirler bulgularıyla desteklenmektedir. Diğer yandan İmamoğlu Akman ve Akman (2016) kadın yöneticilerin, yönetici deneyimleri olmadığı için otorite sağlayamadıklarını belirttiği çalışma bulguları, kadın öğretmenlerin, kadın yöneticileri karar alma konusunda baskın ve kararlı olduklarını belirttikleri “Otoriter” alt temasındaki bulgularla çelişmektedir. Ersan’ın (1994) başarılı bir yönetici geniş bilgi yetkinliğine sahip olmalı, hedefini iyi belirlemeli ve örgütte çalışanlara yön verebilmelidir, ifadeleri çalışmadaki “Rehber” alt temasına ait metaforlarda belirtilen kadın yöneticilerin öğretmenlere sorunları çözerken veya bilgilendirme sırasında yön verici olduklarını ifade ettikleri bulguları desteklemektedir. Kadın öğretmenler, kadın yöneticilerin okulda problemleri çözerken yol gösterici bir rol üstlendiğini belirtmişlerdir. “Sağlam Duruşlu” alt temasında belirtilen metaforlarda kadın yöneticilerin okulda yaşanan olumsuz durumlar karşısında yılmadan mücadele ettiği ifade edilerek, kadın yöneticilerin herhangi bir engelle karşılaştıkları durumlarda güçlerini ve umutlarını kaybetmediklerinin belirtildiği görülmektedir. Bu bulgular kadın yöneticilerin zaman zaman hem hemcinslerinden hem de karşı cinsten kaynaklanan engellerle karşılaştığı (Kızıldağ, 2018); fakat yılmadığını (/yılmazlığını) ortaya koyan kanıtlar sunmaktadır. Yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerin üst basamaklara tırmanmak için eril davranışlar sergiledikleri (Özen, 1998) ve “Kraliçe Arı Sendromu” da denilen bu durumda kadının erkek egemen iş ortamında kendisini kabul ettirmek için bireysel başarılar peşinde koştuğu ve yılmadığı ifade edilmiştir (Derks, Laar ve Ellemers, 2016). Tolay’ın (2020) çalışmasında belirttiği, kadın yöneticilerin mükemmeliyetçi ve otokratik olmaları, işlerine odaklanmaları eril davranış olarak görülmektedir bulgusu, “Talepkâr” alt temasında yer alan “zor

beğenen kayınvalide” metaforunda kadın yöneticilerin öğretmenlerden işlerin daha mükemmel yapılmasını talep ettikleri, yapılan işle yetinmedikleri, eril düşüncenin baskın ve iş beğenmez tavırlarıyla kendilerini özdeşleştirdikleri görülmektedir. “Bürokratik” alt temasında ast-üst ilişkilerine değinilmiş ve kadın yöneticilerin üstlerinin fikirlerine ve söylemlerine göre hareket ettikleri ifade edilmiştir. Bu durum bir öğretmen tarafından “korkak” metaforu şeklinde üretilmiştir. Kadın öğretmenler, kadın yöneticilerin işlerini yaparken okul müdürünün etkisi ve emri altında davranışlar sergilediğini belirtmişlerdir. Kirişçi ve Can’ın (2020), kadının eril toplum kültürünün ona olan bakışından olumsuz etkilendiği, boyun eğen ve edilgen yetiştiriliş tarzının yönetime geçtiğinde yönetme konusunda kendisine yeterince güvenememesine neden olduğu, ifadeleri bunu desteklemekte; Eroğlu ve Toraman’ın (2011) kadınların yönetimde yer alma azlığının sebebini bu durumun oluşturduğu ifade edilmektedir.

Bu çalışmada elde edilen kadın öğretmenlerin gözünden kadın okul yöneticisine olan bakış metaforlar aracılığı ile incelenmiştir. Elde edilen bulguların literatür tarafından desteklendiği görülmekle birlikte konunun çok boyutluluğu ve bu araştırma özelinde ulaşılan sonuçlardan hareketle kadın okul yöneticileri ile ilgili yeni çalışmalara ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda alandaki uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

### **Öneriler**

Bu çalışmada hem ileride yapılabilecek araştırmalara hem de uygulamaya yönelik çeşitli önerilerde bulunmak mümkündür.

#### ***Uygulamaya Yönelik Öneriler***

1. Çalışmada en çok üretilen metafor “anne” metaforudur. “Duygusal Özellikler” ana temasında kadın öğretmenler, kadın yöneticilerin karar alırken duygusal davranışlar sergilediklerini ifade etmektedirler. Kadın okul yöneticilerine, daha profesyonel kararlar verebilmeleri açısından eğitimler verilebilir.
2. Çalışmada elde edilen bulgular ışığında kadın öğretmenler tarafından belirtilen fedakâr, bilgili/destek verici, olumlu duygusal ortam oluşturan, rehber, sağlam duruşlu ve çalışkan özellikleri ile ön plana çıkan kadın okul yöneticilerinin sayıca çoğalmaları ve okul iklimine olumlu katkılar sunabilmeleri için “Her Okula Kadın Yönetici” politikası geliştirilebilir.
3. “Teknik Özellikler” temasında en çok metafor üretilen alt temanın “Çalışkan” olduğu görülmektedir. Kadın öğretmenlerin kadın okul yöneticilerini işini titizlikle yapan ve çok çalışkan olarak ifade etmeleri ve yine aynı temada yer alan “Çok Yönlü Görev Hâkimiyeti” alt temasında kadın öğretmenlerin, kadın okul yöneticilerini farklı alandaki işleri, aynı anda yapabildikleri ve okula her alanda yetme konusundaki çabalarıyla değerlendirdikleri

anlaşıldığından, kadın okul yöneticilerinin katılımcı, oturum başkanı, bilim kurulu üyesi olduğu ve kadın öğretmenlere rol model olacağı konferanslar, çalıştaylar, deneyim paylaşma toplantıları vb. düzenlenebilir.

### ***Araştırmacılara Yönelik Öneriler***

1. Bu çalışma sadece kadın öğretmenlerle değil erkek öğretmenlerin kadın okul yöneticisine olan bakışlarının keşfedilmesi amacıyla da yapılabilir.
2. Kadın okul yöneticilerinin kadın okul yöneticilerine ilişkin düşünceleri de derinlemesine görüşmelerle veya yine metafor analizleri ile incelenebilir.
3. Çalışma sadece devlet okulları ile sınırlı tutulmayıp özel okullarda çalışanlar öğretmen ve yöneticileri kapsayacak biçimde genişletilebilir.
4. ‘Duygusal Özellikler’ temasında yer alan ‘Olumsuz Duygusal Baskınlık’ ve ‘Tutarsız/Kestirilemez’ alt temalarını oluşturan metaforlardan hareketle ilgili boyutlar, kadın okul yöneticilerinin böyle algılanmasına yönelik nedenlerin ve kadın yöneticilerin sözü edilen bu olumsuz davranışlarının altında yatan nedenlerin konu edildiği nitel çalışmalarla derinlemesine araştırılabilir.

### **Yazarın Notu**

Bu çalışma birinci araştırmacının Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programında ikinci araştırmacının danışmanlığında tamamlanan proje çalışmasına dayanmaktadır.

### **Kaynakça**

- Akar, A. (2006). *İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı: Ankara İl Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akçay, C. (1996). *Okul Yönetimi*, Ankara: 72 Ofset Tesisleri.
- Akgöl, K. (2020). *Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Akkent, M. (2014). 1914 – 2014: Türkiye’de kadınların üniversitede 100. yılı. *Amargi Dergi*. (Aralık 8, 2014). Erişim adresi: <http://www.amargidergi.com/yeni/?p=1076>. (Erişim Tarihi: 20.06.2021)

- Akyüz, Y. (2007). Türk eğitim tarihi: M.Ö. 1000- MS 2007. (Gözden geçirilmiş 11. Baskı). Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Albrecht, J., Björklund, A. ve Vroman, S. (2003). Is there a glass ceiling in Sweden? *Journal of Labor Economics*, 21(1), 145-177.
- Arslan M. (2012). İş-aile ve aile-iş çatışmalarının kadın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisi. *Birey ve Toplum*, 2 (1), 99–114.
- Arslan, M. M. ve Bayrakçı, M. (2006). Metaforik düşünme ve öğrenme yaklaşımının eğitim-öğretim açısından incelenmesi. *Milli Eğitim*, 35(171), 100-108.
- Asar, R. (2014). *Eğitim kurumlarında kadın yöneticilere karşı tutumların değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Aslan, G. (2015). Öğretmen adaylarının toplumsal cinsiyet algılarına ilişkin metaforik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 40(181), 363-384.
- Aslanargun E. ve Bozkurt, S. (2012). *Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (2), 349-368.
- Balcı, N. (2016). *Eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilere karşı tutumlar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
- Baştuğ, Ö. Y. ve Çelik, B. (2011). İlköğretimde öğretmen, müdür ve müfettişlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 63-76.
- Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). Türkiye'de ve yazılı basında kadın yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 17-37.
- Booth, A.L., Francesconi, M. ve Frank, J. (2003). A sticky floors model of promotion, pay, and gender. *European Economic Review*, 47(2), 295-322.
- Buğra, A. ve Yakut-Cakar B. (2010). Structural change, the social policy environment and female employment in Turkey. *Development and Change* 41(3), 517–538.
- Bursalıoğlu, Z. (1976). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Cabrera, E.F. (2009). Fixing the leaky pipeline: Five ways to retain female talent. *People & Strategy*, 32(1), 40-45.

- Coşkun, Ö. F. (2021). Kadınların kariyer yolculuklarındaki engellere metaforik bir bakış. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(4), 2048-2062.
- Creswell, J.W. (2009). *Research design: qualitative quantitative and mixed methods approaches*. (3rd ed.). Los Angeles: SAGE.
- Çakınberk, A. K. (2011). *İş'te kadın olmak*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Çelik, B. (2008). *Kadın yöneticilere yönelik tutumlar ve düşünme stilleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Çiftçi, O. (1982). *Kadın sorunu ve Türkiye'de kamu görevlisi kadınlar*. TODAİE Yayınları, Ankara.
- Demir, F (2008). Tarihsel süreç içinde kadın hakları ve kadının çalışma hayatı içindeki yeri. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 21(4), 8-24.
- Derks, B., Laar, C. V. & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from women, *The Leadership Quarterly*, 27, 456-469.
- Doğan, İ. (2014). *Kadın çalışanlarda cam tavan sendromuna ilişkin bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dökmen, Z. Y. (2004). *Toplumsal cinsiyet*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A. ve Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315-338.
- Ergün, Ş. (1996). İlköğretim müfettişlerinin okul yönetiminde kadınların ve erkeklerin yeteneklerine ilişkin tutumları, *Çağdaş Eğitim*, 21(227), s.24-29.
- Eriçok, B. (2014). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile yönetsel yeterlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Nevşehir ili örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Eroğlu Toraman, B. (2011). *Eğitim örgütlerinde kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde cam tavan etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

- Errot, B. (2016). *Antalya devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan sendromu hakkında görüşlerine ilişkin nitel bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Ersan, N. (1994). Başarılı yöneticilerin nitelikleri, *Eğitim ve Bilim*, 18(92), 49-55.
- Ersoy, A. ve Türkkın, B. (2009). İlköğretim öğrencilerinin resimlerinde internet algısı. *İlköğretim Online*, 8(1), 57-73.
- Gaynor, A. K. (2012). *Analyzing problems in schools and school systems: A theoretical approach*. New Jersey: Routledge Press.
- Glesne, C. (2013). Nitel araştırmaya giriş. (2. Baskı), (Çev. Ed. A. Ersoy ve P. Yalçınoglu). Ankara: Anı.
- Güler, A.; Halıcıoğlu, M.B. ve Taşğın S. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin.
- Gülseven, A. S. (2017). Türk aile hukukunda toplumsal cinsiyet rolleri. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 132, 183-230.
- Hassink, W.H.J. ve Russo, G. (2010). The glass door: The gender composition of newly-hired workers across hierarchical job levels. *IZA Discussion Papers*, 4858, 1-27.
- Henley, W.R. (2010). *Concrete ceiling phenomena: Senior leadership progression of african american women within the intelligence community*. University of Phoenix, Phoenix.
- Hultin, M. (2003). Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation. *Work and Occupations*, 30(1), 30-61.
- İmamoğlu Akman, G. ve Akman, Y. (2016). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere ilişkin görüşleri, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(3), 748-763.
- Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (2008). *Toplumsal cinsiyet eşitliği ulusal eylem planı 2008-2013*. Ankara. Erişim Adresi: [kadinin-statusu-gm-toplumsal-cinsiyet-esitligi-ulusal-eylem-planı.pdf](http://kadinin-statusu-gm-toplumsal-cinsiyet-esitligi-ulusal-eylem-planı.pdf) ([bpwankara.org](http://bpwankara.org)) adresinden 02/06/2021 tarihinde ulaşılmıştır.
- Kara, B. (2015). *Kadınların üst düzey yönetici olmalarını engelleyen cam tavan sendromuna ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Karadağ, N. ve Özdemir, S. (2015). Eğitim fakültelerinin vizyon ve misyonlarına karşılaştırmalı bir bakış. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 255-277.
- Karakütük, K., Özdoğan Özbal, E. ve Türedi, A. (2020). İnsan gücü planlaması kapsamında okullarda norm kadro uygulamalarıyla ilgili okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1866-1880.
- Kızıldağ, D. (2018). Yönetimde kadın sorunsalı. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 14 (1-2),48-69.
- Kirişçi, G. ve Can, N. (2020). Eğitim ve okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 618-636.
- Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de çalışan kadınlar ve sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 195-219.
- Kütükcü, A. (2019). Kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimleri ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişki. *International Journal of Economics Administrative and Social Sciences*, 1(1), 26-59.
- Martin, C. L. ve Halverson, C. F. (1981). A schematic processing model of sex-typing and stereotyping in children. *Child Development*, 52, 1119-1134.
- MEB (2021). Milli eğitim istatistikleri: örgün eğitim 2020/21. Millî Eğitim Bakanlığı, Ankara.
- Morgan, G. (1998). Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor. (G. Bulut ve Z. Dicleli Çev.), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (Yayın No:280), İstanbul.
- Mudd, E. H. (2002). Women’s conflicting values. *Journal of Marriage and Family Living*, 8(3), 50-65.
- 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.
- OECD (2019). TALIS 2018 technical report. [https://www.oecd.org/education/talis/TALIS\\_2018\\_Technical\\_Report.pdf](https://www.oecd.org/education/talis/TALIS_2018_Technical_Report.pdf) adresinden 10 Şubat 2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Ortony, A. (1993). *Metaphor, language, and thought*, In A. Ortony (Ed.), *Metaphor and thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Özdemir, M. (2012). Lise öğrencilerinin metaforik okul algılarının çeşitli değişkenler bakımından incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 37 (163), 96-109.



- Özen, Ş. (1998). Türkiye’de kadın ve erkek kamu yöneticilerinin yönetim tarzı açısından farklılaşması ve eril erkek–dişil kadın varsayımının geçerliliği. *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*. (19-21 Kasım 1997). Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayın No: 16., 217-236.
- Özkan, D. (2006). *The relationship between attribution related to acquisition of managerial position by women, attitudes toward women managers, sexism and differences*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztan, E. ve Doğan, S., N. (2015). Akademinin cinsiyeti: Yıldız Teknik Üniversitesi ve toplumsal cinsiyet. *Çalışma ve Toplum*, (3), 191-221.
- Öztürk, A. (2011). *Kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara Üniversitesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Paglia, C. (2004), *Cinsel kimlikler*, (Çev. D. Atay-A. Hazaryan), Ankara, Epos Yay.
- Pamukoğlu, E. (2004). *Duygusal zekânın yönetici etkinliğindeki rolünün kadın yöneticiler bağlamında incelenmesi ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Pekdoğan, S. ve Kanak, M. (2015). Okul öncesi öğretmen adaylarının yaratıcılığa ilişkin algıları: metafor analizi örneği. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (3), 138-147.
- Ryan, M.K. ve Haslam, S.A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
- Saban, A. (2008). Okula ilişkin metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55 (55), 459-496.
- Savaşkan, E. (2019). Kadın yöneticiler açısından toplumsal cinsiyet eşitsizliği üzerine kavramsal bir çalışma. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 1-23.
- Schmitt, R. (2005). Systematic metaphor analysis as a method of qualitative research. *The Qualitative Report*, 10 (2), 358-394.
- Soysal, A., Paksoy, M. ve Özçalıcı M. (2011). Kriz yönetiminde liderlik yeteneğinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Journal of Entrepreneurship and Development*, 6 (1), 223-248.

- Sumbas, A. (2015). Kayıp kadınlar: Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve kapasite. *Kadın/Women 2000-Kadın Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 1-20.
- Tat, F. (2015). *Kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- TEDMEM. (2019). TALIS 2018 sonuçları ve Türkiye üzerine değerlendirmeler (TEDMEM Analiz Dizisi 6). Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları.
- Tolay, E. (2020). Kadın astların perspektifinden kadın yöneticiler: Hiyerarşik ilişkiler bağlamında nitel bir araştırma. *Journal of Business Research-Turk*, 12, 2276-2296.
- Topuz, S. K. ve Erkanlı, H. (2016). Toplumsal cinsiyet bağlamında kadın ve erkeğe atfedilen anlamların metafor yöntemiyle analizi. *Alternatif Politika*, 8(2), 300-321
- TÜİK (2022). Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçları 2021. TÜİK yayım tarihi 04 Şubat 2022, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuclari-2021-45500> adresinden 10 Şubat 2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- TÜİK, (2021). *Dünya nüfus günü 2021*. TÜİK yayım tarihi 06 Temmuz 2021, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Dunya-Nufus-Gunu-2021-37250> adresinden 10 Şubat 2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Uçan, M. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları ile kadın yöneticilerde algıladıkları liderlik stilleri arasındaki ilişki: İstanbul ili Kadıköy ilçesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- United Nations (2019). World population prospects 2019. Department of Economic and Social Affairs. <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/> adresinden 10/02/2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Usluer, L. (2000). *Kadın öğretmenlerin yönetici konumlara yükseltilmeme nedenleri konusundaki öğretmen ve yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wan, W. ve Low, G. (eds). (2015). Elicited metaphor analysis in educational discourse. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company
- World Economic Forum (2021). Global gender gap report 2021. Geneva/Switzerland

- Yalçın, M. (2011). *İlköğretim okullarında okul müdürüne ilişkin metaforik algılar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Yıldırım, A. & Çelikten, Y. (2019). Kadın okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 404-424.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, S., A. (2020). Eğitim kurumlarındaki kadınların idari pozisyonlarda başarısızlık algısını yaratan engeller üzerine nitel bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3),310-333.