

## Kadınların Eğitim Yöneticisi Olmalarına İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşlerinin Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Değerlendirilmesi\*

Meltem GÜN\*\*  
Zafer KİRAZ \*\*\*  
Arslan BAYRAM\*\*\*\*

**Öz:** Bu araştırmada, kadınların eğitim yöneticisi olmalarına ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşlerinin toplumsal cinsiyet bağlamında değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseniyle yürütülmüş ve görüşme tekniği uygulanmıştır. Araştırmada, ilgili literatür taranarak ve uzman görüşleri alınarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışmaya 13 müdür, 8 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 21 katılımcı katkı sağlamıştır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş ve ortalama 265 dakika sürmüştür. Görüşme esnasında ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınan veriler bilgisayar ortamında yazıya dökülmüştür. Elde edilen veriler betimsel analiz ve içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Araştırmada, eğitim kurumlarında kadın yönetici sayısının az olma nedenlerine, toplumsal cinsiyetin yöneticiliği tercih etmedeki etkisine, eğitim çalışanlarının kadın yöneticilere ilişkin görüşlerine dair bulgular elde edilmiştir. Araştırma verilerine göre eğitim kurumlarında kadın yönetici sayısının az olmasında uzun mesai saatlerinin ve ev işleri ve çocuk bakımı sorumluluğunu kadına yükleyen toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, kadın eğitim yöneticilerinin yönetici olma sürecinde çevrelerinden olumsuz tepkiler aldıkları, cinsiyet kaynaklı engellerle karşılaştıkları, erkek yönetici ve öğretmenlerden genellikle olumlu tavır görürken, hemcinslerinden olumsuz tutum gördükleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Kadın öğretmenleri eğitim yönetimine daha fazla dahil edebilmek için eğitim yöneticisi atama yönetmeliğindeki kadın önceliği ibaresi kadın zorunluluğu ibaresine çevrilip gerekli düzenlemeler yapılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim yöneticisi, toplumsal cinsiyet, kadın yönetici.

## Evaluation Of The Views Of Education Managers About Women Becoming Education Managers In The Context Of Gender

**Abstract:** In this research, it is aimed to evaluate the views of education managers about women becoming education managers in the context of gender. The research was conducted with the phenomenology design, one of the qualitative research methods, and the interview technique was applied. A total of 21 participants, including 13 principals, 8 assistant principals contributed to the study. The interviews were conducted face-to-face and lasted an average of 265 minutes. The obtained data were analyzed by descriptive analysis and content analysis method. In the research, findings were obtained on the reasons for the low number of female managers in educational institutions, the effect of gender on choosing management, and the opinions of educational employees about female managers. According to the research data, it has been concluded that long working hours and gender roles that place the responsibility for household chores and childcare on women have an impact on the low number of female managers in educational institutions. In order to be able to involve women teachers more in education management, the phrase women's priority in the education manager appointment regulation can be translated into the phrase women's obligation and the necessary arrangements can be made.

**Keywords:** Education managers, gender, female manager.

\* Bu çalışma birinci yazarın ikinci ve üçüncü yazar danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

\*\* Sorumlu yazar, Uzman Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Tokat-Türkiye, ORCID:0009-0007-1183-0885; e-posta: gn.meltem@msn.com

\*\*\*Dr. Öğr. Üyesi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Tokat-Türkiye, ORCID:0000-0001-5431-5049; e-posta: zafer.kiraz@gop.edu.tr

\*\*\*\*Prof. Dr., Çoruh Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Artvin-Türkiye, ORCID:0000-0002-2863-6735; e-posta: abayram@artvin.edu.tr

## Giriş

Tarih boyunca insan, yaşamını sürdürebilmek için sürekli çalışmak zorunda kalmıştır. İnsanın yaşamını sürdürülebilmesinde bir araç olan çalışma kavramı, aynı zamanda bireyin üretime katılma, faydalı olma ve kendini kanıtlama gibi psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayan bir etmendir (Şahin Gök ve Kiraz, 2023). İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren var olan çalışma olgusu içerisinde, kadınlar ve erkekler değişen rollerle yer almışlardır. Köle, kalfa, çırak gibi pozisyonlarla çalışma olgusunun içinde yer alan kadınların iş hayatına günümüzdeki anlamıyla katılmaları ise 18. yüzyılın sonunda gelişen Sanayi Devrimi ile gerçekleşmiştir (Çitçi, 1982, s. 17).

Sanayi Devrimi ile tarım ekonomisine dayalı olan toplumdan “mal üreten endüstri toplumu”na geçiş süreci başlamıştır. Bu süreçte “işçi sınıfı” denilen yeni bir sınıf ortaya çıkmış ve çalışma hayatında da bazı değişimler yaşanmıştır. “Usta-çırak” kavramı önemini yitirmiş, yerini “patron-işçi” kavramı almıştır. Sanayi Devrimi sonrasında, üretimin makineleşmesiyle kitlesel üretim hacim kazanmış, ürün bolluğu birim maliyetin azalmasına ve fiyatlarda ciddi düşümlere yol açmıştır. Ulaşım araçlarında buharlı makinelerin kullanılmasıyla ülkeler arası sınırlar giderek yok olmaya başlamış ve üretilen malları diğer ülkelere pazarlama fırsatı doğmuştur. Sanayi Devrimi’nin “nimet”leri sayılabilecek bu gelişmelerin yanı sıra, kötü çalışma koşulları, düşük ücretler, emeğin sömürülmesi gibi “kölfe”ler de ortaya çıkmıştır (Mahiroğulları, 2005).

Kapitalizmin gelişmesi daha önce üretimin bir parçası olmayan ve değersiz işgücü kategorisinde sayılan ev kadınlarının da toplumsal üretime dahil olmasını zorunlu kılmıştır. Kadın toplumsal üretime katılsa da tarihsel kimliği olan ücretsiz ev işçisi ünvanı devam etmiş, bu da kadınların üretimde ikinci sınıf olmalarını belirleyen nedenlerden biri olmuştur. Kadınlar sistemin sürekliliği için büyük önem arz eden ucuz ve yedek işgücünü oluşturan sınıf haline gelmiştir. Üretimdeki artışın meydana getirdiği işgücü gereksinmesi ve yalnızca hayatta kalmaya yeten düşük ücret uygulaması kadınların iş hayatına girmesinin en önemli nedenlerinden biri olmuştur. Böylece kadın emeğinin ucuza sömürülmesinin yolu açılmıştır (Çitçi, 1982, s. 17).

Tarihsel süreçte kadınlar her daim çalışmış fakat emeklerinin karşılığını her zaman alamamıştır. Ev işleri ve çocuk bakımı hiçbir zaman yönetim kategorisinde yer almamıştır (Palmer & Hyman, 1993, s.11). Sanayi devrimiyle ücretli işgücüne katılan kadınlar çoğunlukla tekstil atölyelerinde çalışmaktaydı. İşçi sınıfı kadınlar fabrika ve ev işçisi olarak çalışırken, burjuvazi kadınların memurluk, satış işleri, büro hizmetleri, öğretmenlik, hemşirelik gibi mesleklerle meşgul olduğu bilinmektedir.

Kadınlar iş hayatında yer alsada dahi mesleklerin tarih boyunca cinsiyete göre ayrıştığı görülmektedir. Örneğin; geçmişte hemşirelik, öğretmenlik “kadın mesleği” görülürken, mühendislik ya da güç ve kuvvet gerektiren meslekler “erkek mesleği” olarak görülmüştür (Fidan ve ark., 2006; Yılmaz, 2013). Mesleklerin cinsiyete göre ayrışmasını sağlayan ana etkenin toplumsal cinsiyet (gender) olduğunu söylemek mümkündür. Bireyin doğasını ifade eden cinsiyet, bireyin toplumsallaşması ve kültürü ile ilgili olan toplumsal cinsiyet kavramından farklılaşmaktadır. Biyolojik açıdan birbirinden farklı şekillerde dünyaya gelen erkek ve kadın, toplumsal cinsiyet rolleri bakımından da toplumun beklentilerini karşılayacak şekilde farklı davranmak durumunda kalmaktadır. Dahası, toplumsal cinsiyet farklılıkları kadının ve erkeğin hayatına yön verebilmekte ve toplumsal cinsiyet algısını yaratmaktadır (Akkuş ve Parlak, 2018). Toplumsal cinsiyet algısının meslek seçimi ve kariyer ilerlemesindeki etkilerini tarihsel süreçte ve günümüzde görmek mümkündür. Örneğin; kadının seçtiği mesleklerin toplumsal cinsiyet rollerini (temizlik, yemek, çocuk bakımı vb.) aksatmayacak biçimde seçildiği düşünülmektedir. Günümüzde, işsizliğin artmasıyla birlikte mesleklerin cinsiyete göre ayrışması azalsa da özellikle yönetim kadrolarının ataerkil ideolojinin desteklediği cinsiyetçi yaklaşımla doldurulduğu söylenebilir.

Toplumda yer edinmiş olan cinsiyet rollerinin kadınların kendilerini yönetici ya da karar verici pozisyonlarda görmelerini engellediği görülmektedir. Kız çocuklarının toplumdaki öncelikli görevinin anne ve eş olma düşüncesiyle yetiştirilmesi, ilerleyen süreçte onları üst düzey yönetici olma fikrinden uzak tutmaktadır. Temelde toplum tarafından dayatılan ve dışsal olan bu faktörler, zamanla kadınlar tarafından içselleştirilmektedir (Kütükçü, 2017). Yani kadınların mesleklerinin ve kariyerlerinin toplumdaki geleneksel ön kabullerin ve baskıların izin verdiği ölçüde şekillendiği söylemek mümkündür.

Geçmişten günümüze dek kadınların iş hayatına katılma oranlarında artış görülse de aynı artış yönetim kademelerinde gerçekleşmemiştir. Diğer ülkelerle benzer şekilde Türkiye’de de yönetim kademelerinde istihdam edilen kadınların sayısının erkeklere göre bir hayli düşük olduğu bilinmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verileri incelendiğinde, istihdam oranının kadınlarda (% 31,3), erkeklerde (% 65,7) olduğu görülmektedir. Üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı ise 2023 yılı için % 20,6 olarak belirtilmiştir (TÜİK, Mart 2025). Görülüyor ki, kadın istihdam oranı erkeklerin istihdam oranının yarısından azdır ve yönetici oranı erkeklere kıyasla oldukça düşüktür. Bu durumun altında yatan sebebin patriarkal sistem tarafından kadına biçilen toplumsal cinsiyet rolleri olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, uluslararası işgücü istatistikleri kaynağı olan International Labour Organization (ILOSTAT) verilerine göre, orta ve üst düzey kadın yönetici sayısı sıralamasında otuz dört OECD ülkesi içerisinde Türkiye otuz üçüncü sırada yer almaktadır. En yüksek oran %46,9 ile Letonya, en düşük oran ise %13,3 ile Japonya’da görülmektedir (ILOSTAT, 2022).

Toplumda ‘kadın mesleği’ olarak kabul gören mesleklerin başında gelen öğretmenlik incelendiğinde (Aslan, 2015; Erginer ve Saklan, 2020; Şahin Gök ve Kiraz, 2023) 2023-2024 eğitim öğretim yılı verilerine göre Türkiye’de Millî Eğitim Bakanlığı’na (MEB) bağlı örgün eğitim kapsamındaki okullarda 1 milyon 168 bin 896 öğretmenin görev yaptığı bilgisine

ulaşmaktadır. Öğretmenlerin %39'u (452.814) erkek, %61'i (716.082) kadınlardan oluşmaktadır (MEB, 2024). Kadınlar eğitimin öğretim kısmında kendilerine büyük oranda yer bulurken, yönetim boyutunda benzer durum söz konusu değildir (İnandı ve diğerleri, 2009; Kiraz ve diğerleri, 2022). Öyle ki, eğitim kurumlarında görev yapan 35.633 okul müdürünün 4.576'sı, 3.493 müdür başyardımcısının 420'si, 67.621 müdür yardımcısının ise 20.316'sı kadındır (MEB, 2024). Bu sebeple, öğretmenlik için uygun görülen kadının, eğitim yöneticiliği için uygun görülmediği söylenebilir. Bu tabloyu, erkek egemenliği temelinde yükselen cinsiyet eşitsizliğinin ve ataerkil ideolojinin bir yansıması olarak değerlendirmek mümkündür. Annelik görevleri ve ev sorumlulukları sebebiyle kadın öğretmenlerin daha uzun mesai gerektiren yöneticiliğe sıcak bakmadıkları düşünülmektedir. Kadın eğitim yöneticisi sayısının artması hem kız çocuklarının okutulması konusunda rol model olma hem de kadın yöneticilerin hemcinslerine örnek teşkil etmesi açısından önemli görülmektedir.

Bu araştırmanın problemini eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin önemli bir kısmının erkek olması ve kadın eğitim yöneticisi sayısının oldukça az olması sebebiyle eğitim yöneticilerinin kadınların eğitim yöneticisi olmalarına ilişkin bakış açılarının toplumsal cinsiyet bağlamında değerlendirilmesi oluşturmaktadır.

Günümüzde, eğitim yöneticisi olmayı daha çok erkeklerin talep ettiği bilinmektedir. Öyle ki, istatistiklerde de görüldüğü üzere erkek yönetici sayısı kadın yönetici sayısından oldukça fazladır. Kadınların yönetici olma istemlerinin olup olmadığı, eğer var ise neden yönetici olmadıklarının bilinmesi ve olamamasında toplumsal cinsiyet rollerinin etkisinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi bu çalışmanın içeriğini oluşturmaktadır. Bu içerik doğrultusunda, çalışmanın amacı kadınların eğitim yöneticisi olmalarına ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşlerinin toplumsal cinsiyet bağlamında değerlendirilmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- Eğitim yöneticilerinin yönetici olma istemlerinde toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi var mıdır?
- 2- Kadın eğitim yöneticileri yönetici olma sürecinde veya yönetici olduktan sonra cinsiyet kaynaklı engellerle karşılaşmakta mıdır?
- 3- Kadın yöneticiler, çalıştıkları kurumlarda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin kendilerine yönelik yaklaşım ve tutumlarını nasıl değerlendirmektedir?
- 4- Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kadın yöneticilere yönelik algı ve tutumları nasıldır?

## Yöntem

Bu çalışmada kadınların eğitim yöneticisi olmalarına ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşlerinin toplumsal cinsiyet bağlamında değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseniyle yürütülmüş ve görüşme tekniği uygulanmıştır. Fenomenoloji insan deneyimini anlamayı ve bir fenomen ya da kavram ile ilgili yaşanmış deneyimlerin ortak anlamını keşfetmeyi amaçlar (Creswell, 2007, s.79). Araştırmanın amacı yaşanan olayları ve hissedilen duyguları olguyu deneyimleyen kişilerin gözüyle ortaya koymak olduğundan, çalışmada olgubilim deseni tercih edilmiştir.

Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. "Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırma olarak tanımlanabilir" (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 41). Nitel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama yöntemi olan görüşme, yoğun etkileşim gerektiren, araştırmacının kişi veya gruplarla iletişim kurarak sürece aktif şekilde katıldığı bir süreçtir (Yıldırım ve Şimşek, 2018; Baltacı, 2021).

### Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Tokat ilinde görev yapan eğitim yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma grubunun seçilmesinde, araştırmacının Tokat ilinde ikamet etmesi ve katılımcılara ulaşmanın zaman ve maliyet açısından ekonomik olması etkili olmuştur. Çalışma grubunda yer alan katılımcılar gönüllülük esasına göre çalışmaya dahil edilmiştir. Katılımcı görüşlerinde çeşitlilik sağlayabilmek amacıyla farklı eğitim türlerinde ve kademelerde görev yapan eğitim yöneticilerinin düşünce ve deneyimlerine başvurulmuştur. Katılımcılara ilişkin demografik veriler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.**

*Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Veriler*

Kod Adı	Cinsiyet	Yaş	Unvan	Eğitim Durumu	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi
EK1	Erkek	53	Müdür	Lisansüstü	21 yıl ve üstü	20 yıl
EK2	Erkek	44	Müdür	Lisansüstü	21 yıl ve üstü	14 yıl
EK3	Erkek	52	Müdür	Lisansüstü	21 yıl ve üstü	25 yıl
EK4	Erkek	56	Müdür	Lisans	21 yıl ve üstü	32 yıl
KK1	Kadın	53	Yardımcısı Müdür Yardımcısı	Lisans	21 yıl ve üstü	10 yıl

EK5	Erkek	51	Müdür	Lisansüstü	21 yıl ve üstü	20 yıl
EK6	Erkek	49	Müdür	Lisans	21 yıl ve üstü	11 yıl
			Yardımcısı			
KK2	Kadın	57	Müdür	Lisansüstü	21 yıl ve üstü	9 yıl
KK3	Kadın	44	Müdür	Lisansüstü	21 yıl ve üstü	16 yıl
EK7	Erkek	56	Müdür	Lisans	21 yıl ve üstü	28 yıl
EK8	Erkek	48	Müdür	Lisansüstü	21 yıl ve üstü	22 yıl
EK9	Erkek	63	Müdür	Lisans	21 yıl ve üstü	20 yıl
			Yardımcısı			
EK10	Erkek	43	Müdür	Lisans	21 yıl ve üstü	6 yıl
			Yardımcısı			
EK11	Erkek	55	Müdür	Lisansüstü	21 yıl ve üstü	24 yıl
EK12	Erkek	35	Müdür	Lisans	11 yıl	10 yıl
			Yardımcısı			
EK13	Erkek	51	Müdür	Lisansüstü	21 yıl ve üstü	25 yıl
KK4	Kadın	39	Müdür	Lisansüstü	16-20 yıl	7 yıl
EK14	Erkek	39	Müdür	Lisansüstü	16-20 yıl	8 yıl
			Yardımcısı			
EK15	Erkek	55	Müdür	Lisansüstü	21 yıl ve üstü	23 yıl
KK5	Kadın	44	Müdür	Lisansüstü	21 yıl ve üstü	11 yıl
KK6	Kadın	46	Müdür	Lisansüstü	21 yıl ve üstü	7 yıl
			Yardımcısı			

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya 15 erkek 6 kadın olmak üzere toplam 21 eğitim yöneticisi katılmıştır. Katılımcılar 13 müdür ve 8 müdür yardımcısından oluşmaktadır. Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin yaşları 35 ila 63 arasında değişkenlik göstermektedir. Katılımcıların 14’ü lisansüstü eğitimlerini tamamlamıştır. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan 18 görüşmeci bulunurken görüşmecilerin yöneticilik kıdemleri 6-32 yıl arası değişmektedir.

#### Veri Toplama Araçları

Araştırmada, ilgili literatür taranarak ve uzman görüşleri alınarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, araştırmacının önceden belirlediği soruların yanı sıra görüşme esnasında oluşabilecek konulara göre yeni soruların da sorulabildiği esnek bir görüşme yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018; Baltacı, 2021). Görüşmeler yüz yüze yapılacağı için ve görüşme esnasında katılımcının verdiği cevaba göre yeni soruların ortaya çıkması öngörüldüğünden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme formu kişisel bilgiler ve görüşme soruları olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Görüşme formundaki sorular araştırmacı tarafından hazırlanmış ve anlaşılabilirliğinin test edilmesi amacıyla pilot uygulamalar yapılmıştır. Soruların açık ve kolay anlaşılır olduğu görülmüş ve uygulamaya geçilmiştir. Görüşme formu, eğitim yönetimi alanında uzmanlığı bulunan 2 profesör ve 2 doçent olmak üzere 4 akademisyene gönderilmiş, alınan uzman görüşüne göre form yeniden düzenlenmiştir. Uzman görüşüne göre son şekli verilen görüşme formundaki soruların anlaşılabilirliğinin test edilmesi amacıyla 2 görüşmeci ile pilot uygulama yapılmıştır. Görüşme sırasında katılımcıların yazılı izinleri alındıktan sonra ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Sorulan sorulara verilen cevaplar tekrar edilinceye kadar görüşmelere devam edilmiştir. Katılımcıların verdiği cevapların tekrar edildiği görüldüğünde görüşmelere son verilmiştir.

#### İşlem

Yıldırım ve Şimşek’e (2018) göre, “Nitel araştırmada geçerlik, araştırmacının araştırdığı olguyu, özgün biçimiyle ve olabildiğince tarafsız gözlemesi anlamına gelmektedir”. Yıldırım’a (2010) göre, “Bunun gerçekleştirilmesi için elde edilen verilerin ayrıntılı bir şekilde raporlaştırılması ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklamaları geçerliğin önemli ölçütleri arasındadır”. Bu araştırmada, geçerlik ve güvenilirliği sağlamak amacıyla katılımcıların kendilerini rahat hissettikleri ve kendilerinin tercih ettiği mekanlarda yüz yüze görüşmeler yapılması tercih edilmiştir. Böylece katılımcıların samimi cevaplar vermesi sağlanmıştır. Sohbet havasında gerçekleşen görüşmeler katılımcıların izni doğrultusunda ses kayıt cihazı aracılığıyla kayıt altına alınmıştır. Kaydedilen görüşmeler yazıya dökülüp katılımcılara gösterilmiş ve doğruluğu onaylatılmıştır. Katılımcıların tercih ettikleri mekânlarda (okul, kafe vb.) gerçekleştirilen görüşmeler toplam 265 dakika sürmüş ve 73 sayfada ayrıntılı bir şekilde raporlaştırılmıştır.

#### Veri Analizi

Görüşme esnasında kayıt altına alınan veriler bilgisayar ortamında yazıya dökülmüştür. Elde edilen veriler betimsel analiz ve içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. “Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini

çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir”. İçerik analizinin amacı ise betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan verilerin daha derin bir işleme tabi tutularak fark edilemeyen kavram ve temaları keşfetmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu amaç doğrultusunda öncelikle veriler kavramsallaştırılmıştır. Sonrasında, elde edilen kavramlardan birbiri ile ilişkili olanlar kendi içinde gruplandırılarak temalar (kategori) oluşturulmuştur. Katılımcıların isimleri gizlilik esasına uygun olarak açıkça belirtilmemiş, her katılımcı için kod isimler kullanılmıştır.

## Bulgular

Bu bölümde araştırma verilerinin analizi sonucu elde edilen bulgulara ve bulgulara dayalı yorumlara yer verilmiştir.

### Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarındaki Kadın Yönetici Sayısının Azlığına İlişkin Görüşler

Katılımcılardan MEB’e bağlı okullarda görev yapan kadın yönetici sayısının azlığına ilişkin durum değerlendirmesi yapmaları istenmiş ve fikirleri alınmıştır. Katılımcıların verdikleri yanıtların analizi sonucu ulaşılan tema ve anahtar kelimeler Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.**

*MEB’e Bağlı Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Kadın Yönetici Sayısının Azlığına İlişkin Yönetici Görüşleri*

Tema	Anahtar Kelimeler	Katılımcılar
Çalışma süresi	8-5 mesaisi, Tatilin kısa olması, Mesai dışı çalışma	EK1, EK3, EK4, KK1, EK5, EK6, KK3, EK7, EK9, EK11, EK12, EK13, KK4, EK14, KK5, KK6
Ev işleri ve çocuk bakımı	Ev işi kadının sorumluluğunda, Çocuk bakımı kadının sorumluluğunda, Kadına yüklenen roller, Evlilik, Erkekler evde destek değil	EK1, EK3, EK4, KK1, EK5, EK6, KK2, KK3, EK7, EK8, EK9, EK10, EK11, EK13, KK4, EK14, KK5, KK6
Kadının yönetici olmak istememesi	Kadınlar çekimser, Koşulları uygun değil, Erkekler tarafından bastırılıyor, Kadın içine kapanma mecburiyetinde, Kadın yükün altına girmek istemiyor, Kendilerini yeterli görmüyorlar, Öğretmenlik cazip geliyor, Kadınlar yöneticiliğe sıcak bakmıyor	EK1, EK2, EK3, KK1, EK5, EK6, KK2, KK3, EK7, EK11, EK14, EK15, KK5, KK6
Erkek yönetici algısı	Yönetici erkekten olur, Yöneticilik erkeğe daha uygun, Yönetimde kadının yeri yok, Erkek hegemonyası, Toplumsal kültürün sonucu, Kadınların varlıkları kabul edilmiyor	EK9, EK12, EK13, KK4, EK14

Tablo 2’de görüldüğü üzere Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan kadın yönetici sayısının azlığına ilişkin yönetici görüşleri dört ana temaya ayrılmaktadır. Bunlar; “mesai”, “ev işleri ve çocuk bakımı”, “kadının yönetici olmak istememesi” ve “erkek yönetici algısı” temalarıdır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu kadın yönetici sayısının azlığına kadının ev işleri ve çocuk bakımındaki sorumluluğunun ve uzun mesai saatlerinin neden olduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan bazılarının duruma ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“Erkek yöneticilerin fazla olmasının sebebi kadınların evde çocuk büyütme, sabah 8-5 mesailerine katılmak istememeleri. Çünkü öğretmenler 15 saat ders alıyor mesela sonra evine gidiyorlar, zamanı bol oluyor, çocukları yetiştiriyorlar. Genelde onun için istemiyorlar. Yani başka bir sebep yok bence. Sadece bayan öğretmenler bizim gibi ağır yükün altına girmek istemiyorlar.” (EK3).

“Şimdi kadınlar ister istemez çocuklarıyla fazla ilgilendiği için yönetici olmak istemiyorlar. Yani boş vakitlerin fazla olmasını istiyorlar. Çünkü yöneticilik hani sabah sekizde başlıyor akşam beşe kadar her gün okula gelmesi gerekiyor. Dolayısıyla biraz zorluk oluyor. Evde hani erkekler gibi değil, çocuk işleri, ev işleri falan, fazla meşguliyetleri var, bu yüzden istemiyorlar gibi geliyor bana. ... Bir de Türkiye’de böyle işte ne bileyim genelde yönetici sanki erkekten olur gibi bir hava var, kaldı ki yani görülüyor da bu. Bakanlığa git genel müdürlere bak, tek tüktür bayan veya daire başkanları 1-2 tanedir.” (EK9).

“Şimdi toplumda erkeğe biçilen roller var, kadına biçilen roller var. Kadın öğretmen denilince biraz daha zamanı bol, işte tatilleri olan hem işine hem evine zaman ayırabilen kişiler geliyor akla. Böyle olunca erkek arkadaşlarımızın biraz daha zamanının fazla olduğunu düşünüyorum, en azından kadınlara göre daha avantajlı olduklarını düşünüyorum bu konuda. Çünkü hanımlarımız hem evdeki rollerini yapmak durumundalar. Eksiksiz yapmak durumundalar. Çünkü neticede hem anneler hem

eşler. Aynı zamanda gelip iş yerinde de böylesine bir zor alanı tamamlamak durumundalar. Öyle olunca ben kadınların bu konuda biraz çekimser kaldıklarını düşünüyorum. Bir de yöneticilik farklı riskleri de göze almak gerektiriyor. Bu konuda erkekleri biraz daha şey görüyorum. Yani daha baskın görüyorum. Yani kadınları biraz risk alma konusunda daha çekimser buluyorum.” (KK1).

Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde, katılımcıların çoğunun okul yöneticiliğine patriarkal anlayışın sonucu olarak cinsiyetçi yaklaşıtları görülmektedir. Çünkü ev işlerinin ve çocuk bakımının kadına ait olduğu anlayışı benimsenmiş, kadının zaman ve sorumluluk açısından dezavantajlı olduğuna vurgu yapılmış, bunun da kadınların yönetici olmaları konusunda engel olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla toplumsal cinsiyet rolleri kadınların yönetici olup olmasını belirleyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

### Cinsiyetin Yöneticiliği Tercih Etme Üzerine Etkisi

Katılımcılara yöneticiliği tercih etmelerinde cinsiyetlerinin bir etkisinin olup olmadığı hakkında fikirleri sorulmuş, elde edilen veriler Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3.**

*Cinsiyetin Yöneticiliği Tercih Etmedeki Etkisine İlişkin Görüşler*

Tema	Alt Tema	Anahtar Kelimeler	Katılımcılar
Cinsiyet	Etkisi var	Erkek egemen toplum, Etkili olmuş olabilir, Kadın olsaydım istemezdim, Kadın yönetici eksikliği	EK2, EK7, EK9, EK12, EK14, KK6
	Etkisi yok	Boş zaman fazla, Karar almayı seviyorum, Mecburiyet/görevlendirme, Sosyal ilişkilerin iyi olması, Mevcut yöneticileri beğenmeme, Sevdiğim/istediğim için, Tercih edilme, Fark etmezdi	EK1, EK3, EK4, KK1, EK5, EK6, KK2, KK3, EK8, EK10, EK11, EK13, KK4, KK5

Tablo 3’te görüldüğü gibi katılımcıların yöneticiliği tercih etmelerinde cinsiyetin etkisine ilişkin görüşleri “cinsiyet” teması altında “etkisi var” ve “etkisi yok” şeklinde iki alt temaya ayrılmıştır. Katılımcıların çoğu yöneticiliği tercih etme konusunda cinsiyetlerinin etkisi olmadığını belirtmiştir. Katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“İlla ki erkek egemen bir toplumda halen belki birçok şey tartışılabilir ama ev içinde dahi erkeğin reis kabul edildiği, erkeğin sözünün geçtiği bir doğu toplumunda öyle söyleyeyim, biz hala doğu toplum olarak görünüyoruz, etkili olabileceği kanaatindeyim. Etkisi olmuştur diye düşünüyorum ama bu bilerek ve isteyerek, bilinçli yani ben erkek olduğum için yönetici olmalıym tarzı bir düşünceyle değil de bilinçaltı bir durum oluşturuyor olabilir, oluşturmuş olabilir.” (EK2).

“Yani erkek olmam hasebiyle yöneticiliği seçmedim. Bu işi sevdiğim için yönetici oldum. Belki yönetici olarak gördüğümüz kişilerdeki vasıfları beğenmediğimiz için, ben bundan daha iyisini yaparım dedim ve yönetici oldum. Kadın olsaydım istemezdim. Kendi eşim de bir öğretmen, eşim öğretmen olması hasebiyle daha iyi bir içtenlikle cevap verebilirim. İş yükü çok fazla. Yani tabii ki bir eş olarak yardım edebiliyorum ama bir ev temizliğine ya da bir çocuk bakımına onun kadar yapamıyorum ve bu da onu çok yoruyor. İşte daha fazla yorulurum, evde de daha fazla yorulurum düşüncesiyle tercih etmezdim.” (EK12).

“Hiç etkili olmadı. Ben zaten yöneticiliğe kendi isteğimle değil okul müdürünün isteğiyle başlayan biriyim. Yoksa hiç hayalimde falan yoktu. Yani ben öğretmenliği çok severek yapıyordum. Hâlâ da seviyorum, o ayrı bir konu ama cinsiyetin bu kıdemi bu kademyi seçmemde herhangi bir etken olmadı işin açığı.” (EK8).

“Hiç etkili olmadı bence. Yöneticilik belki biraz daha kısmetti diyelim. Ben ilk atandım işte bir yere müdür yetkili atandım. İşte gittim baktım bir okulda hem müdür vekilliği yapıyorum hem derse giriyorum. Müdür vekilliğine verdiler zorlama. Dedim ki ya ikisinden birini yapayım. Ya derse gireyim ya müdürlük yapayım, ikisini birden niye yapıyorum diye düşündüm. Sınava girdik 25 sene önce, işte böyle devam ediyoruz. Biraz da şey oldu, nereye gittiysem müdür sen ol dediler.” (EK3).

Katılımcıların cinsiyetin yöneticiliği tercih etme üzerine etkisi ile ilgili görüşleri incelendiğinde, her ne kadar cinsiyetin yöneticilik tercihinde etkisinin olmadığını söyleyenlerin sayısı fazla olsa da içerik analizi yapıldığında aslında cinsiyetin yöneticilik tercihlerinde ciddi bir etken olduğunu söyleyebiliriz. Okullarda hem kadın hem erkek öğretmenler olmasına rağmen il ya da ilçe yöneticileri tarafından daha çok erkeklerin vekaleten yöneticiliğe atanması ya da sadece erkeğe “sen yönetici olmalısın” denilmesi bu yorumun kanıtı olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda, aynı toplumsal yapı içerisinde

bulunan bazı katılımcılar cinsiyetin eğitim yöneticisi olmayı belirleyen önemli faktörlerden biri olduğunu dile getirmişlerdir.

### Erkek Eğitim Yöneticilerinin Kadın Eğitim Yöneticilerine İlişkin Görüşleri

Erkek eğitim yöneticilerine kadın yöneticilerle çalışma deneyimleri sorulmuş ve bu deneyimi değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlar sonucu ulaşılan analiz Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.**

*Kadın Yöneticiyle Çalışma Durumuna İlişkin Erkek Yönetici Görüşleri*

Tema	Alt Tema	Anahtar Kelimeler	Katılımcılar
Kadın Yönetici	Olumlu	Çalıştım, Çalışmadım ama isterim, Öğrenmeye istekli, Daha tertipli/düzenli, Daha azimli, Erkeklerden daha başarılı, Cinsiyetin önemi yok, Zaman planlaması iyi, Estetik bakış açısı, Kadın velilerle iletişim iyi, Kız öğrencilerle iletişim iyi, Problemlere karşı farklı bakış açıları	EK1, EK2, EK5, EK7, EK8, EK9, EK10, EK11, EK12, EK13, EK14
	Olumsuz	Çalışmadım, Çalışmak istemem, Mazeretleri çok, Ev ve çocuk sorumlulukları işi aksatıyor, Yeterince cesur değiller	EK6, EK8, EK15

Tablo 4 incelendiğinde, erkek eğitim yöneticilerinin kadın eğitim yöneticileri ile çalışma deneyimi ve konuya ilişkin değerlendirmelerinin “olumlu” ve “olumsuz” olmak üzere iki alt temaya ayrıldığı görülmektedir. Katılımcıların çoğu kadın eğitim yöneticilerine karşı olumlu tutum sergilerken yalnızca iki katılımcı tamamen olumsuz tutum beyan etmiştir. Bir katılımcı (EK8) ise kadın yönetici ile çalışmanın hem olumlu hem de olumsuz yanlarından söz etmiştir. Katılımcı görüşlerinin bazıları şu şekildedir:

“Çalışmadım. Çalışmak istemezdim. Mazeretleri çok. Fiziksel olarak kadın olarak mazeretlerinin dışında diğer sorumluluklarından dolayı, işte ebeveyn misyonlarının yönetim alanındaki işlerini aksatabileceğini düşündüğüm için istemezdim.” (EK6).

“Çalışmadım. Hayır. Yeterince cesur değiller.” (EK15).

“Çalıştım. Hem üstümüz hem astımız noktasında kadın yöneticilerin olması gerektiği kanaatindeyim. Hep olumlu sonuçlar aldık bu noktada. Daha önce çalıştığım okulda da 2 ayı kadın yöneticiyle çalıştım müdür yardımcısıyla. Ondan önce çalıştığım okulda yine müdür yardımcılarımızdan biri bayandı ve bu bayan arkadaşların birçok konuda erkeklerden daha başarılı olduğunu, hatta daha istekli, daha azimli olduğunu gördük. Bayağı da olumlu etkilerle karşılaştık diyebilirim.” (EK2).

“Tabii. X lisesinde mesela aynı odada beraber oturuyorduk biz hoca hanımla. Yani bence hiçbir farkı yok yani. Ha erkek ha bayan yani, ikisi de aynı yeter ki isteyerek görev yapsın. Mesela ben X lisesinde 14 sene idarecilik yaptım. Orada bir tane bayan hocamız vardı. Biz aynı odada oturuyorduk beraber. Hiç yani erkeklerde de beraber oturdum ben bir idareci olarak bayanlarla da hiçbir farkını görmedim. Hatta şu faydası da oluyordu bize yani. Mesela erkek öğrenci kadar kız öğrenci de var, ister istemez kızlarla ilgili bazı meseleler oluyordu. Hoca hanım o konuda yardımcı oluyordu biz şey yapamıyorduk yani. Her şeyi söyleyemiyorsun, o yönden de faydası çok oluyordu hatta yani.” (EK9).

Katılımcıların büyük çoğunluğunun kadın yönetici ile çalışmaya olumlu baktığı görülmektedir. Özellikle kadın yöneticilerin yönetici olduktan sonra çalışma ve davranışlarıyla diğer yöneticiler üzerinde olumlu etki bıraktığı söylenebilir. Ancak kadın yönetici ile çalışmaya olumlu bakan erkek yöneticilerin önemli bir kısmının kadın yönetici ile çalışmaya hem cinsiyetçi hem de pragmatist yaklaştığı görülmektedir. Öyle ki, erkek eğitim yöneticilerinin kadın yönetici ile çalışma durumunu özellikle kız öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenme, kadın veli ve kadın personelle iletişimde iyi olma gerekçelerine dayandırdıklarını ve konuyu cinsiyetçi bir yaklaşımla ele aldıklarını söylemek mümkündür.

### Kadınların Yöneticilik Sürecinde Cinsiyet Kaynaklı Engellerle Karşılaşma Durumu

Katılımcılara kadın öğretmenlerin eğitim yöneticisi olma süresinde ya da olduktan sonra cinsiyet kaynaklı engellerle karşılaşmış olup olmadığını sorulmuştur. Katılımcıların yanıtları sonucu elde edilen veriler Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.**

*Kadın Yöneticilerin Cinsiyet Kaynaklı Engellerle Karşılaşma Durumuna İlişkin Yönetici Görüşleri*

Tema	Alt Tema	Anahtar Kelimeler	Katılımcılar
Kadının cinsiyeti nedeniyle karşılaştığı engeller	Var	Toplumsal bir yargı, Cam tavana çarpma, Fikirlerin önemsenmemesi, Toplantıdan uzak tutulma, Muhatap alınmama, Tercih edilmiyorlar, Kadın yönetici başımıza iş çıkarır, Kabul görmede zorluk, Veli tarafından kabul görmeme, Aile içi rolleri fazla	EK4, KK1, EK6, KK2, EK7, EK9, EK13, KK4, EK14, KK5, KK6
	Yok	Kadın önceliği var, Pozitif ayrımcılık var, Teşvik var, Türkiye’de mümkün değil, Yönetmelikte şartlar aynı, Herkes aynı sınava giriyor, Ayrımcılık yok	EK1, EK2, EK3, EK5, KK3, EK8, EK10, EK11, EK12, EK15

Tablo 5’te görüldüğü üzere kadın öğretmenlerin yöneticilik konusunda karşılaştığı cinsiyet kaynaklı engeller “var” ve “yok” olmak üzere iki alt temaya ayrılmıştır. Tabloda kadın öğretmenlerin yöneticilik sürecinde cinsiyet kaynaklı engellerle karşılaştığını düşünenler ile düşünmeyenler arasında büyük bir farkın olmadığı görülse de erkek yöneticilerin çoğunluğu kadınların cinsiyetlerinden ötürü bir engelle karşılaşmadığını ifade etmişken kadın yöneticilerin neredeyse tamamı kadınların yönetici olma sürecinde ya da yönetici olduktan sonra cinsiyet kaynaklı engellerle karşılaştığını savunmuşlardır. Katılımcılardan bazılarının konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“Yok, hatta şu anda yönetmeliklerimizde bile kadınlara öncelik de var. Kadının öncelikli olduğu şeyler de var. Bayağı da kadın yönetici bulmakta da zorlanıyorlar. Yani rakipsiz bir şekilde yönetici de olabiliyorlar. Hatta biz mesela merkeze gidemezken bayanlar tak diye gidiyorlar. Mesela bir kız meslek lisesinde falan bayan öncelikli olduğu için böyle bir kolaylık bile var. Öyle bir engelleme olduğunu düşünmüyorum. Yönetmelikte pozitif ayrımcılık da var yani.” (EK1).

“Şu anda ilgili yönetmeliklerimiz, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı kurumlardaki yönetmelikler olsun, diğer yönetmelikte olsun kadınların yönetici olmasını zorlaştıracak en ufak bir etken yok.” (EK5).

Yoo hayır. Hiç Böyle bir düşünce oluşmadı. Çünkü biz genelde tercih ettik. Yani bay adayların içerisinde bayan arkadaşları bu söylediğim sebeplerden dolayı karma okul veya kız okulunda bayan olmazsa olmaz yani. Öyle bir engel olduğuna da şahit olmadığım için açığı.” (EK8).

“Hayır kesinlikle. Bilakis teşvik ediliyorlar yani bazı okullara kadın önceliği olsun diye kadın kontenjanı ayrılıyor. Özellikle müdür yardımcılığına falan yani erkekler puanı yüksek olsa bile tercih edemiyor. Orada kadın önceliği konuluyor. Yani bakanlığımız bu konuda kadınlara pozitif ayrımcılıkta bulunuyor.” (EK10).

“Yönetici olmadan önce böyle bir şey olmadı. Endişem olmadı ama olduktan sonra özellikle yükselme aşamasında bir hani şu cam tavan dedikleri noktaya çarptığımı hissettim. Öyle söyleyeyim. Çünkü sırf kadın olduğum için böyle bakıldığını düşündüğüm zamanlar oldu. Yani bizim toplumumuzda şöyle yönetici sanki erkek olacakmış gibi bir bakış açısını zaman zaman hissettiğim oldu ama ben bu şeye hiç prim vermedim, yılmadım. Yani ben bildiğim yolda doğru neyse onu yapmaya çalıştım. Hiçbir şey beni yolumdan alıkoymadı bu konuda. Koyacağını da düşünmüyorum ama karşılaştığımı düşündüğüm böyle düşündüklerini düşündüğüm zamanlar olmadı değil oldu.” (KK1).

“Ya işte bu biraz erkeklerde şu düşünce var, yani ben birkaç yerde duydum. Yani kadınlar başka türlü işleri falan da çok olduğu için çok ilgilenemezler, işte ne bileyim veyahut da biraz duygusal bunlar yani erkekler gibi değil. Duygusal oldukları için de bazı hatalar yapabilirler. Erkekler daha disiplinli işte, daha nizamlı intizamı iyi sağlar, kadınlar biraz daha işte duygularıyla hareket edip belki bazı şeyleri es geçebilirler diye söyleyenler oldu. Ben inanmıyorum gerçi öyle bir şeye de, ama çok duydum yalnız bunu. Mesela bazıları kadın idareci ya şimdi alsak başımıza iş çıkarır bir sürü falan diyenleri duydum yani.” (EK9).

“Şimdi şöyle genellikle veli profilinden baktığımızda aslında sorunlarla karşılaşıyorsunuz. Yani personel ya da öğrenciyle ilişkileriniz konusunda sıkıntı yaşamıyorsunuz ama sizin yeterli olmayacağınıza, sizden alacağı cevapların tatmin etmeyeceğini düşündüklerini hissedebiliyorsunuz ilk görüşmeye ya da konuşmaya başladıklarında. Çünkü hep alışlagelmiş erkek yönetici kavramı sorunu çözen işte yeri geldiğinde masaya yumruğunu vuran ama bunu bir kadının da yapabileceğini çok öngöremiyorlar. Dolayısıyla yani velilerle ilgili bu konuda ufak tefek sıkıntılar yaşadık. Ama tabii sohbet ettiğinizde ya da sorun çözmeye başladığınızda aslında bunun cinsiyetin çok önemli olmadığını, hatta belki avantaj bile olabileceğini görebiliyorlar.” (KK6).

Erkek yöneticilerin çoğunluğu kadınların yöneticilik sürecinde cinsiyet kaynaklı engellerle karşılaşmadığını belirtmiştir. Erkek yöneticilerin, kadın eğitim yöneticisi sayısının az olma durumunu yasalar ya da yasalarda yer alan kadınlara dönük pozitif ayrımcılık ilkesi doğrultusunda ele aldıkları görülmektedir. Ancak, erkek eğitim yöneticilerin kadınların yöneticilik sürecinde karşılaştığı cinsiyet kaynaklı engellerin psikolojik, kültürel ve sosyal boyutlarını ele almadıkları söylenebilir. Kadınların yöneticilik sürecinde cinsiyet kaynaklı engellerle karşılaştığını belirten kadın yöneticilerin ise daha çok psikolojik ve sosyo-kültürel engellerden söz ettiği görülmektedir.

#### Kadın Yöneticilere Karşı Sergilenen Algı ve Tutumlar

Kadın eğitim yöneticilerine beraber çalıştıkları erkek/kadın idareci ve erkek/kadın öğretmenler tarafından aldıkları tepkiler, karşılaştıkları algı ve tutumlar sorulmuştur. Alınan cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan tema, alt tema ve anahtar kelimeler Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6.**

*Kadın Yöneticilerin Beraber Çalıştığı Yönetici ve Öğretmenlerden Aldığı Tepkiler*

Tema	Alt Tema	Anahtar Kelimeler	Katılımcılar
Erkek yönetici tepkileri	Olumlu	Kız öğrencileri yönlendirme, Gayet saygılılar, Düzgün üslup kullanma, Müdürüm destekledi	KK1, KK3, KK4, KK5, KK6
	Olumsuz	Kadın müdürden emir almanın zoruna gitmesi, Yüzyüze iletişimin tercih edilmemesi, Fikir sormama	KK2, KK4
Erkek öğretmen tepkileri	Olumlu	Kız öğrencileri yönlendirme, Saygılıydılar, Yaşça küçük olanlar abla gibi gördü, Titiz çalışır düşüncesi oluştu	KK1, KK3, KK4, KK5, KK6
	Olumsuz	Selam alıp vermeme	KK2
Kadın yönetici tepkileri	Olumlu	Müdürüm destekledi	KK6
	Olumsuz	Rekabet ortamı oluşturma	KK1
Kadın öğretmen tepkileri	Olumlu	Olumlu karşıladılar, Kadın dayanışması	KK2, KK3, KK4, KK6
	Olumsuz	Sürekli açık arama, Kadın kadının kuyusunu kazar	KK1, KK5

Tablo 6'da görüldüğü gibi kadın yöneticilerin beraber çalıştığı yönetici ve öğretmenlerden aldıkları tepkiler ve karşılaştıkları tutumlar "erkek yönetici tepkileri", "erkek öğretmen tepkileri", "kadın yönetici tepkileri" ve "kadın öğretmen tepkileri" olmak üzere dört ana tema altında incelenmiştir. Her bir ana tema "olumlu" ve "olumsuz" şeklinde iki alt temaya ayrılarak incelenmiştir. Analiz sonucuna göre kadın yöneticiler erkek yönetici ve erkek öğretmenlerden çoğunlukla olumlu tepkiler almışlardır. Kadın yöneticiler kadın öğretmenlerden çoğunlukla olumlu tepki almışlarsa da hemcinsleri tarafından olumsuz karşılandığını belirten kadın yöneticiler de olmuştur. Katılımcılardan bazılarının konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

"...Özellikle kız çocuklarının yaşadığı problemler karşısında erkek öğretmenler ya da erkek yöneticiler biraz daha benim daha çok işin içine girmemi istiyorlar. Yani diyorlar ki hocam siz bu konuda rehberlik yapın veya siz dinleyin. Mesela bir kız öğrenci bir sıkıntısı olup geldiğinde direkt bana yönlendiriyorlar... Daha önceki dönemlerimde oldu. Yani idareciliğimin ilk yıllarında bu. Özellikle aynı kurumda mesela 2 tane kadın yönetici iseniz veya yönetici olmak isteyen bir öğretmen varsa. Şöyle bir durum yaşadım. Aynı okulda çalıştığım o yönetici olmak isteyen bir kadın öğretmenimizin benimle uğraştığını fark ettim, işte sürekli açığımı aradığını. Sonuçta öğrendim ki yönetici olmak istiyor. Öyle bir şey oldu. Aynı kurumda mesela 2 kadın yönetici çalıştığımızda da sanki arada bir rekabet varmış gibi sanki diğeri sizi sürekli ortamda itibarsızlaştırmaya çalışıyormuş gibi hissettiğim zamanlar oldu... (KK1).

...Şimdi okul müdürünün kadın olması, müdür yardımcılarının erkek olması, ki bunu hep yaşadım. Kadından emir almak, yani orada siz bir makamın başında olan bir kişi değil de kadın olarak değerlendirildiği olabiliyor... Yani yöneticiyle öğretmen arasında bunu çok fazla yaşamadım. Hatta olumlu görülüyor. Kadın her türlü sıkıntısını kadına rahat anlatabildiği için karşılıklı anlaşılır olabiliyorsunuz... (KK2).

"... İlköğretim okulunda 3 müdür yardımcım vardı. Gayet saygılıydılar. İş bölümünü gayet iyi yapmıştık. Herkes işini biliyordu. Sorumluluğunu biliyordu... Yani yöneticilikte cinsiyetten ziyade karakter önemli. İletişim önemli... Çok şey yaptım, memnundular, bayan da erkek de fark etmiyor. Hepsini memnundu öğretmenlerin..." (KK3).

Ya olumsuz bir şeyle karşılaşmadım. Belki de şanslıyım bu konuda. Yani işte bir küçük görme ya da işte işi başaramayacağını düşünme, güvensizlik gibi herhangi bir karşıt tepkiyle karşılaşmadım. Gayet de uyumlu ve birlikte çalıştık. Çünkü erkek yöneticinin yetemediği yerde kadın yönetici olarak siz araya giriyorsunuz bazen. Uzlaşma konusunda müthiş derecede yardımcı olabiliyorsunuz... (KK6).

“Destekleyici idarecilerle çalıştım. Kadın olmanın gereği ince, detaycılık olduğu için yapımızda, çıkardığımız işlerde hep güven duygusu hakim oldu... İş bilir, ayrıntıyı bilir, kadın olduğu için titiz çalışır düşüncesi hakimdi... Kadın kadını nasıl görmek isterse öyle diyelim.” (KK5).

Kadın katılımcıların verdiği yanıtlara göre, kadın yöneticilerin hemcinsleri tarafından aldıkları olumsuz tepkilerin erkek yönetici ve öğretmenler tarafından aldıkları olumsuz tepkilere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Tarih boyunca cinsiyetinden dolayı ayrımcılığa maruz kalan kadının, benzer ayrımcılığı ve baskıyı hemcinslerine uygulaması ‘kraliçe arı sendromu’ ya da ‘pembe taciz’ olarak bilinen kavramlarla bağdaştırılabilir. Kraliçe Arı olgusu, kadınların en büyük düşmanının kendi hemcinsleri olduğu ve kadınlar arasındaki bu rekabetin kadının kariyerinde engel teşkil ettiğinin kanıtı olarak sunulmuştur (Dobson & Iredale, 2006).

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında görev yapan kadın öğretmen sayısının erkek öğretmen sayısından fazla olmasına rağmen eğitim yöneticiliği kadrolarının büyük oranda erkeklerden oluşması gerekçesiyle, eğitim yöneticilerinin kadınların eğitim yöneticisi olmalarına ilişkin görüşleri toplumsal cinsiyet bağlamında değerlendirilmiştir.

Katılımcı görüşlerine göre, kadın öğretmenlerin yönetici olma istemlerini engelleyen faktörlerin başında kadınlık ve annelik rollerinin onlara atfettiği çocuk bakımı ve ev içi sorumluluklar gelmektedir. Yöneticiliğin gerektirdiği uzun mesai saatleri bu sorumlulukları yerine getirmedeki en büyük engel olarak görülmektedir. Tüzel’in (2014) eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerini araştırdığı çalışmasında, kadın öğretmenlerin aile hayatı ile iş hayatı arasında denge kurmakta zorlandıklarını, bu sebeple yöneticiliğe sıcak bakmadıklarını ifade etmesi bu bulguyu desteklemektedir. Benzer şekilde Yılmaz (2013) kadın öğretmenlerin yöneticiliğe bakış açılarını incelediği çalışmasında, kadın öğretmenlerin, yöneticilikteki yoğun mesai saatlerinin ev işlerine ve çocuklarına yeterli zaman ayırmalarına engel olacağı düşüncesiyle okul yöneticiliğine karşı isteksiz olduklarını belirtmiştir. Erdoğan (2020) da çalışmasında kadın öğretmenlerin yönetici olma istemlerini etkileyen en büyük engelin yöneticilikteki uzun mesai saatleri olduğunu ifade etmiştir. Gündüz (2010) ve Negiz ve Yemen (2011) tarafından yapılan çalışmalarda da kadınların kariyer yolundaki en büyük engelin eş ve çocuk gibi ailevi nedenler olduğunu destekleyen bulgulara rastlanmıştır. Hoff ve Mitchell (2008) de okul yönetiminde cinsiyet faktörünün etkisinin araştırıldığı çalışmada kadın yöneticilerin iş ve aile sorumlulukları arasında sıkıştığı bulgusuna yer vermiştir.

Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre, kadın eğitim yöneticileri yönetici olma sürecinde ya da yönetici olduktan sonra cinsiyet kaynaklı engellerle karşılaşmaktadır. Kadın öğretmenlerin yönetici olma sürecinde veya sonrasında cinsiyetlerinden ötürü engellerle karşılaşmadıklarını beyan eden katılımcıların neredeyse tamamı erkek katılımcılardan oluşurken, kadınların yöneticilik sürecinde cinsiyet engeline takıldığını düşünenler çoğunlukla kadın katılımcılardır. Erkek katılımcıların konuyu yalnızca yönetici atama yönetmeliği ve sınavı bazında ele aldıkları görülmüştür. Herhangi bir eşitsizliğin ya da ayrımcılığın olmadığı, bilakis bazı okullarda kadınlara öncelik verildiği ve pozitif ayrımcılık yapıldığı belirtilmiştir. Kadın katılımcıların ise eğitim yöneticisi olma konusuna resmî boyuttan ziyade psikolojik ve sosyo-kültürel boyutta yaklaştıkları görülmüştür. Kadın katılımcılar, toplumsal önyargı, muhatap alınmama, kabul görmeme, tercih edilmeme, fikirlerin önemsenmemesi, cam tavana çarpma, aile içi sorumluluk paylaşımındaki orantısızlık gibi engellerle cinsiyetleri sebebiyle karşılaştıklarını belirtmiştir. Bu bulgu Deniz Oktay ve Aslanargun’un (2024) veli, öğrenci ve okul personeli tarafından dikkate alınmama, yönetimin erkek işi olarak görülmesi, kadının annelik rolü ve ataerkil sistemden kaynaklanan olumsuz önyargıların kadın öğretmenler için yöneticiliği tercih etmede engel teşkil ettiğini belirttiği çalışma bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda, konunun erkek ve kadın katılımcılar tarafından farklı perspektiflerde değerlendirildiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, erkek katılımcıların eşit haklara, kadın katılımcıların ise eşit olmayan şartlara vurgu yaptığını söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan kadın eğitim yöneticilerin yönetici olma sürecinde çevrelerinden genellikle olumsuz tepkiler aldıkları görülmektedir. Yönetici olmak isteyen kadın öğretmenler, evi ve çocuğu ihmal etme, tatilin az olması, yöneticiliğin kadına yakıştırılmaması gibi gerekçelerle olumsuz tutumlara maruz kalmaktadır. Kadınlar çalışma konusunda desteklenirken konu yönetime geldiğinde yeterli desteği görememektedir. Toplumda ve çalışma hayatında kadın ve erkeğe biçilen roller keskin sınırlarla belirlenmişçesine her iki cins tarafından kabul görmektedir. Bu stereotiplere ataerkil düşünce tarafından beslenen kapitalist sistemin neden olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmada, kadın yöneticilerin erkek yönetici ve öğretmenlerden çoğunlukla olumlu tepkiler aldıkları, kadın yönetici ve öğretmen cephesinden açık arama, rekabet ortamı oluşturma, kuyusunu kazma gibi olumsuz tutumlarla karşılaştıkları saptanmıştır. Bu bulgu, Asat ve Deniz'in (2022) kadın öğretmenlerin kadın okul yöneticilerine ilişkin metaforik algılarını incelediği çalışmasıyla örtüşmektedir. Çalışmada, kadın öğretmenlerin kadın yöneticileri "mikser" metaforuyla nitelendirdikleri, davranışlarıyla okul ortamını karıştırdıkları ve uzlaşmacı davranmadıkları ifade edilmiştir. Erkekler tarafından dışlanma ve kabul görmeme konusunda eleştiride bulunan kadınların, benzer dışlamayı hemcinslerine uygulamalarının çelişki yarattığı söylenebilir. Bu sebeple, kadınların rekabetçi yaklaşım yerine işbirlikçi yaklaşımı benimsemeleri ve birbirlerini desteklemeleri halinde cinsiyete dayalı yaşanan ayrımcılıkların azalacağını söylemek mümkündür.

Araştırmada, erkek eğitim yöneticilerinin kadın eğitim yöneticisiyle çalışma konusunda olumlu tutum sergiledikleri görülmektedir. Erkek katılımcıların çoğu, kadın yöneticilerin özellikle kız öğrencilerle ve kadın velilerle olan iletişiminin daha güçlü olması ve daha düzenli çalışmaları sebebiyle kadın eğitim yöneticiliğine karşı olumlu tutum sergilediklerini beyan etmiştir. Bu bulgu, Kirişçi ve Can'ın (2020) eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşlerini incelediği çalışmada, kadınların iletişimde iyi olmaları ve uyumlu çalışmaları sebebiyle okul yöneticilerinin kadın yöneticilerle çalışmayı istediklerinin ifade edildiği araştırma bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada, kadın eğitim yöneticilerinin kadınlık ve annelik güdüsüyle olaylara duygusal yaklaştıkları, bu yüzden duygu kontrolü ve disiplin sağlamada zorlandıkları düşüncesinin erkek yöneticilerde yaygın olduğu ortaya konulmuştur. Kirişçi ve Can (2020) çalışmalarında kadınların anne şefkatinden kaynaklanan ılımlı bir yapıya sahip olduklarını ve bunun yönetime olumlu yansıdığını ifade etmiştir. Bu ifadenin çalışmanın bulgularıyla çeliştiği görülmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, ev işleri ve çocuk bakımı sorumluluklarının kadının üzerinde olması ve yöneticilikteki uzun mesai saatlerin bu sorumluları yerine getirmedeki en büyük engel olarak görülmesi sebebiyle eğitim yöneticiliğinin tercih edilmesinde toplumsal cinsiyet rollerinin etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Toplumsal yaşamdaki farklılığın ve ayrımın öncelikli nedeni olan cinsiyet, toplumun beklentilerini, fiziksel özellikleri, kişisel algıyı, mesleğe yönelimi ve kariyer tercihlerini etkileyen ana etkidir. Denilebilir ki, ataerkil sistem kadınların iş hayatına katılıp katılmamaları ve seçecekleri mesleklere karar vermelerinin yanında yönetici olup olmamaları üzerinde de belirleyici rol oynamaktadır. Ayrıca kadın yöneticiler, yönetici olma konusunda yöneticilikteki tatilin kısa olması, ev ve çocuğun ihmali gibi gerekçelerle çevrelerinden olumsuz tepkiler almışlardır.

Araştırma bulgularına göre, eğitim yöneticiliğinin, toplumsal cinsiyet rolleri tarafından kadınlara biçilen aile içi görev ve sorumlulukları olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Kadınların önceliğinin aile, eş ve çocuk olması gerektiği konusunda kadın ve erkek katılımcıların hemfikir olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretmen ve yöneticilerin geleneksel düşünce yapısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplumun kadınlardan beklediği rol ve sorumluluklar zamanla kadınların bir özelliği gibi algılanmaya başlanmış ve yöneticilik erkeğe özgü bir meslek olarak şekillenmiştir.

Araştırma sonucuna göre, eğitim yöneticiliği her iki cinsin sosyal ve aile hayatını etkilese de kadın yöneticilerin aile içi sorumluluklarını toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle daha fazla etkilemektedir. Yani hem kadın hem de erkek katılımcıların önemli bir kısmı çalışan kadınların işlerini ve ev içi sorumluluklarını birlikte yürüttüğü için yöneticiliğe yeterince yoğunlaşamayacaklarını ifade etmiştir. Kadınlara biçilen cinsiyete dayalı rollerin ve sorumlulukların yönetici olup olmamaya dair toplumsal algıyı etkilediği sonucuna varılmıştır. Katılımcılara göre, kadın eğitim yöneticileri yönetici olma sürecinde ya da yönetici olduktan sonra cinsiyet kaynaklı engellerle karşılaşmaktadır. Bu engeller yasal engellerden ziyade, tercih edilmeme, muhatap alınmama, kabul görmeme, fikirlerin önemsenmemesi, cam tavana çarpma gibi psikolojik ve sosyo-kültürel engelleri içermektedir. Katılımcılara göre, kadın eğitim yöneticileri, erkek eğitim yöneticileri ve erkek öğretmenler tarafından çoğunlukla olumlu tepki almaktadır. Olumlu tepkilerin genellikle kız öğrenciler ve kadın personelle olan iletişimi kolaylaştırma konusunda olduğu görülmektedir. Kadın eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları olumsuz tepki ve tutumlar çoğu zaman hemcinsleri tarafından sergilenmektedir.

Yasal olarak bir eşitsizlik söz konusu olmasa da toplumsal cinsiyet rollerinin yol açtığı cinsiyet eşitsizliğini toplumun neredeyse her alanında görmekteyiz. Bazı konularda kadınlara tanınan pozitif ayrımcılık haklarının kadınlar tarafından kullanılmak istenmediği iddia edilse de kadına bu hakkını kullanması için uygun şartlar ve toplumsal zemin sağlanmadığı sürece sözde pozitif ayrımcılık ve sözde eşitlik varlığını sürdürecektir. Mevcut bakış açısının ve yönetim anlayışının değiştirilmediği bir sistemde yazı üzerinde yapılan düzenlemeler de havada kalacak, amaca hizmet etmeyecektir. Bu sebeple, ilk olarak bazı ön kabullerin yıkılması ve farkındalık için gerekli olan bilinç seviyesine ulaşılması gerekmektedir.

Mevcut araştırmada elde edilen bulgular ışığında toplumsal cinsiyetin eğitim yöneticiliği kadrolarındaki yansımalarını kırmaya ve kadınların eğitim yöneticisi sayısını artırmaya yönelik aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Okul türü fark etmeksizin her okula kadın yönetici zorunluluğu getirilebilir.

- İki yönetici normu bulunan okullarda bir norm kadınlara ayrılabilir.
- Atama yönetmeliğindeki 'kadın önceliği' ibaresi 'kadın zorunluluğu' ibaresine çevrilip gerekli düzenlemeler yapılabilir.
- Yalnızca okullarda değil, il/ilçe milli eğitim müdürlüklerinde ve Milli Eğitim Bakanlığının üst düzey yönetim kadrolarında da kadın yönetici zorunluluğu getirilebilir.
- Eğitim yöneticisi atama yönetmeliği, niteliği artırmak adına yönetsel becerileri ölçecek şekilde yeniden düzenlenebilir.
- Eğitim fakültesi müfredatına eğitim yönetimi temalı dersler eklenip, eğitim yöneticiliğine karşı erken farkındalık kazanılmasının önü açılabilir.
- Toplumun tüm alanlarında görülen kadın-erkek eşitsizliğinin azalması ve kadının her alanda daha aktif olması için toplumsal bilinci geliştirecek çalışmalar yapılabilir.

### Kaynakça

- Akkuş, E., & Parlak, H. (2018). Toplumsal cinsiyet eşitliği ve çiftler arası şiddet kabul düzeyinin incelenmesi. G. Taşkıran & E. Geçgin (Ed.), *Current debates in gender and cultural studies* (s. 13-20) içinde. IJOPEC.
- Asat, M., & Deniz, L. (2022). Devlet okullarındaki kadın öğretmenlerin kadın okul yöneticisi kavramına ilişkin metaforik algıları. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 5(2), 468-502. <https://doi.org/10.33708/ktc.1075913>
- Aslan, G. (2015). Öğretmen adaylarının toplumsal cinsiyet algılarına ilişkin metaforik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 40(181), 363-384. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2015.2930>
- Baltacı, A. (2021). Nitel veri toplama araçları. A. Uzunöz (Ed.), *Bilimsel araştırma becerileri ve araştırmada güncel desenler* (s. 41-69) içinde. Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publishing.
- Çitçi, O. (1982). *Kadın sorunu ve Türkiye'de kamu görevlisi kadınlar*. TODAİE.
- Deniz Oktay, Y., & Aslanargun, E. (2024, Şubat). *Okul yönetiminde kadın müdürlerin sayıca az olmasının sebepleri* [Bildiri sunumu]. I. Bilsel Uluslararası Sur Bilimsel Araştırmalar Kongresi, Diyarbakır.
- Dobson, R., & Iredale, W. (2006, 31 Aralık). Office Queen Bees hold back women's careers. *The Sunday Times*. <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/article1265356>
- Erdoğan, R. (2020). *İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin kadınların yöneticilik talepleri ile kadın yöneticilere ilişkin tutumların değerlendirilmesi* (Tez No: 626995) [Yüksek lisans tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Erginer, A., & Saklan, E. (2020). Öğretmenlik mesleğinin bir kadın mesleğine dönüşmesinin yaratabileceği sorunlara yönelik öğretmen adaylarının geliştirdikleri çözüm önerileri. *Uluslararası Sosyal Bilimler Eğitimi Dergisi*, 6(2), 363-393. <https://doi.org/10.47615/issei.840163>
- Fidan, F., İşçi, Ö., & Yılmaz, T. (2006, Nisan). *Kadın mesleği ve kavramı: Anlamlılığı ve içeriği* [Bildiri sunumu]. II. Uluslararası Kadın Araştırmaları Konferansı, Gazimağusa.
- Gündüz, Y. (2010). Öğretmen algılarına göre kadın öğretmenlerin kariyer engellerinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 133-149. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/aibuefd/issue/1498/18131>
- Hoff, D. L., & Mitchell, S. N. (2008). In search of leaders: Gender factors in school administration. *Advancing Women in Leadership*, 26(2). [https://www.westga.edu/share/documents/pubs/023747\\_243.pdf](https://www.westga.edu/share/documents/pubs/023747_243.pdf)
- International Labour Organization (2022). *Uluslararası işgücü istatistikleri*. <https://ilostat.ilo.org/data/>
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S., & Atik, Ü. (2009). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 77-96. <https://doi.org/10.17860/efd.93661>
- Kiraz, Z., Uğur, N., Türkoluk, E., Gürbüz, M., & Bolat, Ö. (2022). 5 Şubat 2021 tarihli eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği ve bu yönetmeliğe dair yönetici görüşleri. *Journal of History School*, 56, 802-835. <http://dx.doi.org/10.29228/joh.55030>
- Kirişçi, G., & Can, N. (2020). Eğitim ve okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 618-636. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.736762>
- Kütükçü, A. (2017). Türkiye'de kadın liderlik alanında yapılan lisansüstü tezlerin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, (15), 26-47. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iukad/issue/35858/397246>
- Mahiroğulları, A. (2005). Endüstri devrimi sonrasında emeğin istismarını belgeleyen iki eser: Germinal ve Dokumacılar. *Sosyoloji Konferansları*, (32), 41-53. <https://dergipark.org.tr/en/pub/iusoskon/issue/9520/118927>
- Milli Eğitim Bakanlığı (2024). *Milli eğitim istatistikleri*. [https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik\\_goruntule.php?KNO=629](https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=629)

- Negiz, N., & 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.
- Palmer, M., & Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar* (V. Üner, Çev. Ed.). Rota Yayınları.
- Şahin Gök, F., & Kiraz, Z. (2023). İşsiz kadın öğretmenler: Neoliberal dönemde işsizlikle baş etme deneyimlerinin incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 13(1), 55-78. <https://doi.org/10.24315/tred.1005766>
- Türkiye İstatistik Kurumu (2025, Mart). *İstatistiklerle kadın, 2024*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2024-54076>
- Tüzel, E. (2014). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi* (Tez No: 356653) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldırım, K. (2010). Nitel araştırmada niteliği artırma. *İlköğretim Online*, 9(1), 79-92. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ilkonline/issue/8596/106955>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, T. (2013). *Kadın ve erkek eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algıları: İstanbul ili örneği araştırma* (Tez No: 345637) [Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

## Extended Abstract / Genişletilmiş Özet

### Introduction

Throughout history, humans have always had to work to survive. Although the concept of work is a tool for a person to survive, it is a factor that meets the individual's psychological needs such as participating in production, being useful and proving oneself (Şahin Gök and Kiraz, 2023). Women and men have taken part in changing roles in the phenomenon of work that has existed since the beginning of human history. The participation of women who are involved in the phenomenon of working with positions such as slave, journeyman, participated in business life in the current sense, with the Industrial Revolution that developed at the end of the 18th century. The development of capitalism has made it mandatory for housewives, who were previously not part of production and were considered in the category of worthless labor, to be participated in social production. Although women participated in social production, their historical title of unpaid domestic worker continued, which determined women to be second class in production. Women have become the class that constitutes the cheap and spare labor force that is great importance for the continuity of the system. The need for labor caused by the increase in production and the practice of low wages that are only enough to survive have caused women to enter the business life. Thus, the way was opened for the cheap exploitation of women's labor (Çiçi, 1982, p. 17).

Even if women take part in business life, it is seen that professions have been separated by gender throughout history. For example, in the past, nursing and teaching were seen as "women's profession", while engineering or professions requiring strength and power were seen as "men's profession" (Fidan, İşçi and Yılmaz, 2006; Yılmaz, 2013). It is possible to say that the main factor that enables the separation of professions according to sex is gender. Sex, which expresses the nature of the individual, differs from the concept of gender, which is related to the socialization and culture of the individual. Men and women, who are born biologically differently from each other, have to behave differently in terms of gender roles to meet the expectations of society. Moreover, gender differences can guide the lives of men and women and create the perception of gender (Akkuş and Parlak, 2018). It is possible to see the effects of gender perception on career choice and career progression throughout history and today. For example; It is thought that the professions chosen by women are chosen in a way that does not disrupt gender roles (cleaning, cooking, child care, etc.). Today, although the segregation of professions by gender has decreased with the increase in unemployment, it can be said that especially management positions are filled with a sexist approach supported by patriarchal ideology. Raising girls with the idea that their primary role in society is to be a mother and wife keeps them away from the idea of becoming senior managers in the future. These factors, which are basically external and imposed by society, are internalized by women over time (Kütükçü, 2017).

The problem of this research is to evaluate the perspectives of educational administrators regarding women being educational administrators in the context of gender, since a significant part of the managers working in educational institutions are men and the number of female education managers is quite low. The content of this study is to determine whether women have the desire to become managers, if so, why they are not managers, and to determine the level of the impact of gender roles on their inability to become managers. In line with this content, the aim of the study is to evaluate the opinions of education managers about women becoming education managers in the context of gender. In line with this general purpose, answers were sought to the following questions:

Do gender roles have an impact on education administrators' desire to become administrators?

Do female education administrators face gender-related obstacles during or after becoming an administrator?

How do female administrators evaluate the approaches and attitudes of teachers and administrators working in the institutions they work for?

What are the perceptions and attitudes of administrators working in educational institutions towards female administrators?

### Method

In this research, it is aimed to evaluate the opinions of education managers about women being education managers in the context of gender. The research was conducted with the phenomenology design, one of the qualitative research methods, and the interview technique was applied. Phenomenology aims to understand the human experience and to discover the common meaning of lived experiences related to a phenomenon or concept (Creswell, 2007, p.79). Since the aim of the research is to reveal the events and emotions felt through the eyes of the people who experienced

the phenomenon, the phenomenology pattern was preferred in the study. Interview technique, one of the qualitative data collection methods, was used in the research. "Qualitative research can be defined as a research in which qualitative data collection methods such as observation, interview and document analysis are used, and a qualitative process is followed to reveal perceptions and events in a realistic and holistic manner in the natural environment" (Yıldırım and Şimşek, 2018, p. 41).

### Results and Discussion

According to the participants' opinions, the main factors that prevent female teachers from wanting to become administrators are the child care and domestic responsibilities that their roles as women and mothers attribute to them. The long working hours required by management are seen as the biggest obstacle in fulfilling these responsibilities. In Tüzel's (2014) study, which investigated the career barriers of female managers in educational organizations, this finding is supported by the fact that female teachers stated that they had difficulty in balancing family life and work life, and therefore did not look favorably on management. Similarly, Yılmaz (2013), in his study examining female teachers' perspectives on administration, stated that female teachers are reluctant to become school administrators because they think that the intense working hours of administration will prevent them from devoting enough time to household chores and children.

According to another finding of the research, female education managers face gender-related obstacles during the process of becoming an administrator or after becoming an administrator. Almost all of the participants who declared that female teachers did not face obstacles due to their gender during or after becoming managers consisted of male participants, while those who thought that women were stuck in the gender barrier during the management process were mostly women participants. It was observed that male participants dealt with the subject only on the basis of the administrative appointment regulations and the exam. Female participants stated that they faced obstacles such as social prejudice, not being accepted, not being preferred, not caring about ideas, hitting the glass ceiling, disproportionality in sharing family responsibilities due to their gender. This finding is similar to the study finding of Deniz Oktay and Aslanargun (2024), in which they stated that the lack of consideration by parents, students and school staff, the perception of management as a man's job, the role of women as mothers and negative prejudices caused by the patriarchal system are obstacles to choosing management for female teachers.

It is observed that the female education managers who participated in the research usually received negative reactions from their surroundings during the process of becoming a manager. Female teachers who want to become managers are exposed to negative attitudes for reasons such as neglecting home and children, having few holidays, and not being a manager suitable for women. While women are supported to work, they do not receive sufficient support when it comes to management. In this context, it appears that the issue was evaluated from different perspectives by male and female participants. In other words, it is possible to say that male participants emphasized equal rights, while female participants emphasized unequal conditions.

In the study, it was found that women school managers mostly received positive reactions from male managers and teachers, but they encountered negative attitudes such as creating a competitive environment from the female administrators and teachers. This finding coincides with the study by Asat and Deniz (2022), in which female teachers examined their metaphorical perceptions of female school administrators. In the study, it has been stated that female teachers characterize female administrators with the metaphor of "mixer" that they confuse the school environment with their behavior and do not act conciliatory.

According to the results obtained in the research, it turns out that gender roles have an impact on the preference for educational management, since the responsibilities of household chores and childcare are on women, and long working hours in management are considered the biggest obstacle to fulfilling these responsibilities. Gender, which is the primary cause of difference and discrimination in social life, is the main factor affecting society's expectations, physical characteristics, personal perception, occupational orientation and career preferences. It can be said that the patriarchal system plays a decisive role on whether women should participate in business life as well as whether they should become managers.