

Kadın Yöneticilerin Eğitim Örgütlerinde Kadın Yönetici Olma Konusundaki Deneyim ve Düşünceleri : Mersin İli Örneği

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Seda ÇULHA¹, Ayşe BALCI KARABOĞA²

1 Doktora Öğr., Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi,
sedaculha.33@gmail.com,
ORCID: 0009-0008-7154-3789

2 Prof. Dr., Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,
Eğitim Bilimleri Bölümü,
abalci@mersin.edu.tr,
ORCID: 0000-0003-3958-6582

Atıf: “Çulha, S., & Balcı Karaboğa, A.(2026). Kadın yöneticilerin eğitim örgütlerinde kadın yönetici olma konusundaki deneyim ve düşünceleri: Mersin ili örneği. *Millî Eğitim*, 55(251), 1405-1436. DOI: 10.37669/milliegitim.1655484”

Gönderilme Tarihi: 11.03.2025

Kabul Tarihi: 24.12.2025

DOI: 10.37669/milliegitim.1655484

Anahtar Kelimeler:

yönetimin cinsiyeti,
kadın eğitim yöneticileri,
kadın yöneticiler

Öz

Eğitim örgütlerinde görev yapmakta olan kadın yöneticiler yöneticiliğe atanma süreçlerinden itibaren ve yöneticilikleri boyunca kariyer basamaklarında ilerlemede çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Ayrıca eğitim örgütleri kadınların yoğun olarak çalıştıkları sektörlerin başında gelmesine rağmen diğer sektörlerde de olduğu üzere yönetim kademelerindeki temsillerinin oldukça düşük bir oranda olması araştırmanın önemini artırmaktadır. Bu çerçeveden hareketle bu araştırmanın amacı, eğitim yöneticisi olarak görev yapan kadınların yöneticilik deneyimlerini incelemektir. Bu araştırma ile kadın yöneticilerin yöneticilik sürecinde yaşadıkları deneyimlerden yola çıkılarak eğitim yönetiminde karşılaştıkları sorunları ele almak ve diğer çalışmalara katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Araştırmada nitel çalışma yöntemlerinden fenomenolojik araştırma deseni kullanılmış, veriler kadın yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilmiş ve betimsel analiz yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, Mersin il merkezinde görev yapmakta olan okul müdürü, müdür başyardımcısı, okul müdür yardımcısı ve şef olmak üzere 21 kadın yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmanın bulguları yöneticiliğe geçiş süreci, yönetim kadın yöneticilerin karşılaştıkları engeller ve baş etme yolları temaları altında incelenmiştir. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerden adaylık ve atanma süreci ve yöneticilik sürecinde pek çok sorun ve engelle karşılaştıkları yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

The Experiences and Opinions of Women Managers on Being Female Managers in Educational Organizations: Sample of Mersin Province

RESEARCH ARTICLE

Keywords:

gender of management,
women education
administrators,
women managers

Abstract

Women managers working in educational organizations face various problems throughout their management careers, starting from the process of their appointment to management in their careers. In addition, although educational organizations are among the sectors where women work intensively, their representation in management levels, as in other sectors, is quite low, which increases the importance of the research. Based on this framework, the purpose of this research is to examine the management experiences of women working as educational administrators. This research aims to adress issues in education management and contribute to other studies based on the experiences of women administrators in the management process. In the research, a phenomenological research design, one of the qualitative study methods, was used, the data were obtained from face to face interviews with female managers and were examined using descriptive analysis method. The study group of the research consists of 21 women administrators, including school principle, deputy principle, assistant school principal and chief, working in the central district of Mersin in Turkey. In the study, data were obtained through face-to-face interviews with women managers and the data were examined by using descriptive analysis method. The findings of the research were examined under the themes of the transition process to management, management and the obstacles faced by women managers and ways to cope. The findings indicated that women face several problems and obstacles during the candidacy and appointment process, as well as during the management process.

*Bu makale ilk yazarın “Kadın Yöneticilerin Eğitim Örgütlerinde Kadın Yönetici Olma Konusundaki Deneyim ve Düşünceleri” isimli yüksek lisans tezinden oluşturulmuştur.

Giriş

Eğitim sektörü, kadınların yönetim kademelerinde temsil edilme fırsatları bakımından önemli eşitsizliklerin gözlemlendiği alanlardan biridir. Bu eşitsizlikler, özellikle kadınların yönetim kademelerinde temsil edilme fırsatlarında belirginleşmektedir. Kadınların öğretmenlikte çoğunluğu oluşturmalarına rağmen yönetici pozisyonlarında çok daha düşük düzeyde yer almaları, farklı ülkelerde yapılan çalışmalarla da ortaya konmuştur. Örneğin Coleman (2000), İngiltere ve Galler’de kadın okul müdürlerinin liderlik stillerini incelerken, kadınların yönetici olarak kendilerini kanıtlama baskısıyla karşı karşıya olduklarını vurgulamaktadır. Benzer şekilde Robinson ve ark. (2017) Amerika Birleşik Devletleri’nde kadınların eğitim liderliği pozisyonlarında hâlâ yetersiz temsil edildiğini ve erkeklere kıyasla en üst düzey rollerde dört kat daha az yer aldıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, literatürde yalnızca bireysel tercihlerle açıklanmayıp; örgütlerin yapısal işleyişi içinde sürekli yeniden üretilen cinsiyet temelli eşitsizliklere (Acker, 2009), kadın eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromu çerçevesinde karşılaştıkları görünmez engellere (Kirişçi & Can, 2020) ve güncel araştırmaların da işaret ettiği üzere kadınların eğitimde en üst düzey yönetim kademelerinde hâlâ sistematik biçimde düşük temsiline (Harris vd., 2024) bağlanmaktadır.

Dünyada ve Türkiye’de çalışma hayatında yönetim kademelerindeki oranlar incelendiğinde kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha az sayıda oldukları görülmektedir. Küresel Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Raporu’na (WEF, 2023) göre cinsiyet ayrımcılığı açısından üst düzey kadın yönetici sayısına bakıldığında, genel iş gücü temsili %41,9 olan kadınların üst düzey yönetim kadrolarında %32,2 seviye ile genel iş gücüne katılımlarından %10 puan daha düşük olduğu görülmektedir. TÜİK (2024) verileri de Türkiye’de çalışma yaşamında kadın yöneticiler ile ilgili benzer bir eğilimi göstermekte; üst ve orta düzey yöneticiler arasında kadın oranının 2023’te %20 ,6 olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle dünyada ve Türkiye’de kadınların çalışma yaşamında karar alma mekanizmaları ve yönetimde daha az sayıda yer aldıkları söylenebilmektedir.

Çalışma yaşamında yönetim kademelerinde yeterince temsil edilememe sorunu eğitim sektöründe de yaşanan bir durum olarak bu çalışmanın konusunu oluşturmakta ve önemini ortaya koymaktadır. Uluslararası karşılaştırma yapmaya olanak tanıyan güncel verilerden TALIS 2018 (MEB, 2018) araştırmasının sonuçları kadınların eğitim yönetimindeki temsil durumunu somut biçimde ortaya koymaktadır. Türkiye’de öğretmenlerin %55,84’ü kadın olmasına karşın, kadın ortaokul yöneticilerinin yalnızca %7,17’si kadındır. OECD ülkelerinde ise öğretmenlerin %63,63’ü kadın, ortaokul yöneticilerinin ise %40,88’i kadındır. PISA En İyi Avrupa grubunda bu oran %42,78’dir (MEB, 2018). Eğitim örgütlerinde 85.279 yönetici görev yapmakta olup MEB 2019 Faaliyet Raporu’na göre bunların yalnızca %18,52’si kadın yöneticidir. Durum 2021 verileriyle Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı ana hizmet birimleri açısından değerlendirildiğinde; 140 daire başkanlığı kadrosunun 124’ünde erkek, sadece 16’sında ise kadın yöneticinin yer aldığı, ana hizmet birimlerine bağlı daire başkanları arasındaki kadın yöneticilerin oranının %11,4 olduğu belirtilmektedir (Taşar, 2022). 2020 yılı verileriyle çalışan Bozkurt ve arkadaşları (2023) il müdürlüklerinde %2, ilçe müdürlüklerinde %1,3 kadın yöneticinin görev yapmakta olduğunu; il millî eğitim müdür yardımcısı olarak 213, ilçe millî eğitim müdürü olarak 12, şube müdürü olarak ise 25 kadının yönetici konumunda görev yaptığını belirtmektedir. Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü 2020 istatistiklerine göre Türkiye genelinde 30.832 okul müdürünün 2.904’ü, 1.573 müdür başyardımcısının 159’u, 53.021 müdür yardımcısının ise 13.291’i kadındır (İnce vd., 2025). Ne yazık ki kamu kurumlarınca yayımlanan ve erişime açık en güncel eğitim verilerinde, eğitim yönetiminde cinsiyete dayalı dağılımlarla ilgili bilgiler yer almamaktadır.

Cinsiyete dayalı toplumsal iş bölümü temelinde eğitim sektörü, çalışma hayatına katılım açısından kadınların tercih ettiği bir alanı oluşturmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı 2023-2024 eğitim öğretim yılı verilerine göre Türkiye’de örgün eğitim kurumlarında 716.082 kadın ve 452.814 erkek öğretmen görev yapmaktadır (MEB, 2024). Türkiye’de eğitim yöneticisi olarak atanma süreçlerine ilişkin mevcut hukuksal düzenlemelere rağmen eğitim sektöründeki kadın öğretmen sayısı yönetici oranlarına yansımamaktadır. Geniş toplumsal yapıdaki cinsiyet normlarının bu sonuçta etkili olduğunu düşündüren hem ulusal hem de uluslararası literatürde önemli tespitler kendini göstermektedir. Öğretmenlik mesleğinde kadınların sayıca baskın olmasına rağmen, araştırmalar kadınların yönetim kademelerine geçişte ciddi engellerle karşılaştıklarını göstermektedir. Kadınların yönetimde düşük temsili, gerek cinsiyete dayalı iş bölümünden (Acker, 2009; Kirişçi & Can, 2020), gerekse örgütsel kültür ve ataerkil normlardan (Coleman, 2000; Harris vd., 2024) kaynaklanmaktadır. Ayrıca yönetici atama süreçlerinde karar verici konumda bulunanların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşması da kadınların yönetim pozisyonlarındaki temsilini sınırlandıran önemli faktörlerden biridir (Taşar, 2022). Bu engeller kadınların yöneticiliğe geçiş sürecinde ya da görevdeyken daha belirgin hâle gelmekte ve zaman zaman kadınları çalışmaya devam etme ya da yöneticiliği tercih edip etmeme konusunda karar vermeye zorlamaktadır (Topçu vd., 2024). Oysa kadınların çalışma yaşamında olmaları ve yönetim kadrolarında ve yönetimde karar mekanizmalarında yer almaları hem kadınların güçlenmesi hem de toplumsal kalkınma için büyük bir önem taşımaktadır. Yönetim kadrolarında kadınların yer almasının ayrıca kurumların etkinliğini artıracak ve işletmelerin olumlu etkileneceği ve yenilikçi politika üretim kapasitesini güçlendireceği düşünülmektedir (Karakaya & Reyhanoğlu, 2020). Tüm sektörlerde kadın yöneticilerin varlığı toplumda kadınlara yönelik bakış açılarını değiştirmede önemli bir rol oynamaktadır (Alhas, 2021).

Kadın eğitim yöneticilerinin yalnızca yöneticiliğe geçişte değil, görev başında da çeşitli engellerle karşılaştıkları görülmektedir. Araştırmalar, kadın yöneticilerin kararlarının erkek meslektaşlarına göre daha fazla sorgulandığını, toplantı ve etkinliklerde çoğu zaman yalnız bırakıldıklarını ve iş yüklerinin aile sorumluluklarıyla birleşerek çifte mesaiye dönüştüğünü ortaya koymaktadır (Bulut & Çelikten, 2021; Kirişçi & Can, 2020; Köse & İnce, 2022). Literatürde ayrıca ataerkil örgüt kültürü ve liderlik kalıpları, kadınlara yönelik önyargılar, ayrımcı ve dışlayıcı tutumlar ve mentör eksikliğinin de yönetim sürecinde kadınların karşısına çıkan önemli engeller arasında olduğu belirtilmektedir (Harris vd., 2024; Robinson vd., 2017). Topçu ve arkadaşlarının (2024) çalışması da kadın okul müdürlerinin görevdeyken ataerkil değerler ve toplumsal önyargılarla mücadele etmek zorunda kaldıklarını ve bu durumun yöneticilik süreçlerini zorlaştırdığını göstermektedir.

Bu çerçeveden hareketle eğitim sektöründe kadınların öğretmenlikte çoğunluğu oluşturmalarına rağmen yönetim kademelerinde sınırlı temsil edilmeleri sorununun, bireysel tercihlerle açıklanamayacağı, durumun geniş toplumsal yapı, kültür ve örgütsel dinamiklerle ilişkili olduğu söylenebilir. Güncel veriler ve alan yazını incelendiğinde, kadın eğitim yöneticilerin adaylık ve atanma süreçlerinden başlayarak görev sürecine kadar uzanan bu sorunun okul içi iklim ve çalışma koşullarıyla iç içe geçtiğini göstermektedir. Bu bağlamda kadınların yöneticiliğe geçiş ve görev süreçlerinde karşılaştıkları engellerin, bu engellerle baş etme biçimlerinin ve yöneticiliğin cinsiyetine ilişkin algılarının, sahadan derlenen nitel verilerle sistematik biçimde ortaya konulması büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla, deneyim temelli bir tablo sunarak ve eğitim yönetiminde kadın ve erkeklere ilişkin toplumsal rol ve beklentilerde eşitliği güçlendirecek kanıta dayalı politika ve uygulamalara zemin hazırlamak için bu araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu doğrultuda bu araştırmanın amacı, Mersin il merkezindeki okullarda/kurumlarda görev yapan kadın okul/kurum müdürü, müdür yardımcıları ve şeflerin bakış açısından kadın eğitim yöneticisi olma konusundaki yöneticiliğe geçişten başlayıp günlük yönetsel pratiklere uzanan deneyim ve düşüncelerini derinlemesine incelemektir. Kadınların yöneticiliğe yönelme gerekçeleri ile adaylık/atanma sürecindeki deneyimlerini betimlemek, yöneticiliğin cinsiyetine ilişkin algılarını açıklamak, görev sürecinde karşılaşılan yapısal ve örgütsel engelleri ve bunlara yönelik baş etme stratejilerini ortaya koymak araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırma problemi ve alt problemleri şöyledir:

Bu araştırmanın temel problemi, Mersin il merkezindeki okullarda ve kurumlarda görev yapan kadın yöneticilerin kadın eğitim yöneticisi olma sürecine ilişkin deneyimlerini ve bu sürece yönelik düşüncelerini ortaya koymaktır. Bu çerçevede aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

- Kadın eğitim yöneticilerinin yönetici olma süreçleri nasıl gerçekleşmektedir?
- Kadın eğitim yöneticilerinin yöneticiliğin cinsiyeti konusunda algıları nasıldır?
- Kadın eğitim yöneticilerinin, yöneticilik sürecinde karşılaştıkları engeller ve baş etme yolları nelerdir?

Çalışmanın önemi, öncelikle yerel bağlamdan ve güncel nitel bulgular ile literatüre katkı sunmasından kaynaklanmaktadır. Çalışma uygulama düzeyinde, atama/oryantasyon, mentörlük, hizmet içi eğitim ve psikososyal destek gibi insan kaynakları süreçlerinin cinsiyet eşitliği perspektifiyle iyileştirilmesine ışık tutmayı hedeflemektedir. Araştırma bulgularının politika düzeyinde veri şeffaflığının artırılması ve liyakat temelli atama-yükselme mekanizmalarının güçlendirilmesine, ayrıca eğitim yönetiminde ayrımcılıkla mücadeleye yönelik düzenlemelerin kanıta dayalı biçimde geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma kadınların eğitim sektöründe yöneticiliğe geçiş süreçleri, yöneticiliğin cinsiyetine ilişkin algıları, yöneticilikte karşılaştıkları güçlükler ve bu güçlüklerle nasıl baş ettiklerini kendi deneyim ve bakış açılarına başvurarak incelemeyi hedefleyen nitel bir çalışmadır. Bu çalışmada, eğitim örgütlerinde kadın yönetici olma olgusu, katılımcıların doğal ortamlarında sosyal gerçeği nasıl tanımladıklarını anlamaya çalışarak (Aslan, 2018) yorumlanacağı için nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenolojik araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veriler görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmada çalışma grubunu belirlemede, farklı toplumsal bağlamlarda geniş bir deneyim yelpazesini yansıtmak amacıyla amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Glesne'ye (2012) göre bu yaklaşım, araştırma konusuna ilişkin farklı özelliklere sahip katılımcıların seçilerek olguya dair ortak örüntülerin ve temaların ortaya çıkarılmasını amaçlar. Bu doğrultuda katılımcı seçiminde görev yapılan ilçe, yaş, eğitim durumu, görev türü, okul düzeyi ve yöneticilikte geçirilen süre ölçütleri dikkate alınmıştır. Bu ölçütler, kadın yöneticilerin yöneticilik deneyimlerini farklı kurumsal, mesleki ve kişisel koşullar altında anlamlandırma biçimlerini karşılaştırmalı olarak inceleme olanağı sağlamıştır. Mersin ili merkezinde yer alan 4 farklı ilçenin, müdürlüğe bağlı kurum ve farklı okul kademelerinin ve farklı görev türlerinin temsil edilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda 2022-2023 eğitim öğretim yılında Mersin ilinde 4 merkez ilçede ilçe millî eğitim müdürlükleri ve bağlı farklı kademelerden okul ve kurumlarda okul müdürü, müdür

başyardımcısı, okul müdür yardımcısı ve şef olmak üzere görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 21 kadın yönetici araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Araştırmanın çalışma grubunda farklı okul düzeylerinden okullarda görev yapan müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ile il/ilçe düzeyinde görev yapan şeflerin tercih edilmesinin nedeni, bulundukları farklı görevler kapsamında kadın eğitim yöneticilerinin deneyimlerini karşılaştırma olanağı oluşturmaktır. Böylece kadın eğitim yöneticilerinin deneyimlerini bütüncül bir bakış açısıyla inceleyerek bağlamsal tutarlılık ve iç geçerliğin güçlendirilmesi hedeflenmiştir. Katılımcıların özellikleri aşağıdaki tabloda detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 1

Katılımcıların Kodları ve Özellikleri

Katılımcı Kodları	Eğitim Durumu	Yaşı	Görevi	Okul Düzeyi	Yöneticilikte Geçirilen Toplam Süre (Yıl)
K1MY	YL	35	Mdr. Yrd.	Ortaokul	1
K2MY	Lisans	45	Mdr. Yrd.	Ortaokul	1
K3MY	Lisans	35	Mdr. Yrd.	Ortaokul	1
K4MY	YL	46	Mdr. Yrd.	Lise	5
K5MY	Lisans	49	Mdr. Yrd.	Lise	6
K6Ş	Lisans	42	Şef	İlçe MEM	12
K7MY	Lisans	54	Mdr. Yrd.	Lise	5
K8M	YL	44	Müdür	Anaokulu	12
K9MY	Lisans	41	Mdr. Yrd.	Lise	4
K10MY	Lisans	36	Mdr. Yrd.	Lise	8
K11MY	YL	46	Mdr. Başyrd.	Lise	14
K12MY	Lisans	42	Mdr. Yrd.	Anaokulu	6
K13M	YL	45	Müdür	Anaokulu	13
K14M	YL	45	Müdür	Anaokulu	10
K15MY	Lisans	52	Mdr. Yrd.	Lise	5
K16M	YL	35	Müdür	Ortaokul	7
K17M	Lisans	52	Müdür	Lise	12
K18MY	Lisans	30	Mdr. Yrd.	İlkokul	2
K19MY	Lisans	30	Mdr. Yrd.	İlkokul	1
K20Ş	Yüksekokul	53	Şef	İlçe MEM	16
K21Ş	Ön Lisans	44	Şef	İlçe MEM	7

Katılımcı kodları oluşturulurken katılımcı numarası ve ünvanlarının ilk harflerinden faydalanılmıştır. Yukarıdaki tabloda Mersin İl Millî Eğitim Müdürlüğü kapsamında görev yapmakta olan kadın yöneticilerin eğitim durumu, yaşları, görevleri, okul düzeyleri ve yöneticilikte geçirilen toplam süre verilmiştir. Çalışmada görüşmeye toplamda 21 kadın yönetici katılım sağlamıştır. Diğer kadın yöneticilerin 11'inden ses kaydı için izin alınmış olup, diğer 10 kadın yönetici ile yapılan görüşmeler not alınarak kayıt altına alınmıştır.

Tabloda katılımcı kodları belirtilen kadın yöneticilerin 7'si yüksek lisans, 12'si lisans, 1'i yüksekokul, 1'i ön lisans eğitimlerinden mezundur. Çalışma grubunda yer alan bireylerin yaşları 30-54 yaş aralığında değişmektedir. Tabloda ayrıca katılımcıların görevleri ve okul düzeylerine de yer verilmiştir. Katılımcıların meslekteki kıdemleri 1 ila 16 yıl aralığında değişim göstermektedir.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri nitel araştırmalarda sıklıkla başvurulan görüşme tekniği ile toplanmıştır. Bu kapsamda bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken öncelikle ilgili literatür incelenmiştir. Çalışmada görüşme formu açık uçlu sorulardan oluşan yarı-yapılandırılmış bir form olup, görüşme soruları araştırmanın amaçlarını kapsayıp kapsamaması, açıklık ve anlaşılabilirlik açısından iki farklı uzmanın görüşüne sunulmuştur. Bu aşamaların ardından demografik ve mesleki bilgi soruları dışında toplam 32 soruluk bir görüşme formuna ulaşılmıştır. Bu sorular yöneticiliğe geçiş süreci ile ilgili sorular, yöneticiliğin cinsiyeti ile ilgili sorular, karşılaşılan sorunlar ve baş etme yolları ile ilgili sorular olmak üzere gruplandırılmıştır.

Etik kurul onayının ardından görüşmelerin uygulanabilmesi için ilgili kurumlardan gerekli izinler alınarak önce pilot bir uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamanın ardından saha çalışmaları yapılmıştır. Çalışmada 02.06.2023-30.06.2023 tarihleri arasında görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmeler ortalama 25-50 dakika aralığında tamamlanmıştır.

Tutarlık, İnandırıcılık, Aktarılabilirlik ve Doğrulanabilirlik Çalışmaları

Araştırmada görüşme formunun oluşturulması sürecinde yürütülen literatür incelemesi, kadın araştırmaları üzerine akademik çalışmalar yapan akademisyenin görüşme formundaki soruların çalışmaya katkısı konusunda görüşlerinin alınması ve bir ortaokul kadın okul müdür yardımcısının gönüllü katılımı ile araştırmada kullanılacak görüşme sorularının pilot uygulaması bu araştırmanın tutarlık ve inandırıcılık çalışmaları arasındadır. Bunun yanı sıra hem inandırıcılığı hem de aktarılabilirliği sağlamak amacıyla farklı eğitim kademelerinde ve görev düzeylerinde görev yapan katılımcılarla verilerin elde edilmesinde çeşitlendirmeye gidilmiştir. Araştırmaya katılan tüm katılımcılar araştırma konusu kapsamında deneyimlere sahip kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların samimi ve içten yanıtlar verebilmeleri için görüşmelerin başında katılımın gönüllülük esasına bağlı olduğu ve istedikleri zaman araştırmadan ayrılacakları ve araştırma verilerinin gizli tutulacağı konularında bilgilendirme yapılmıştır. Katılımcılarla yapılan yüz yüze görüşmelerin uzun süreli olması için etkili bir iletişim kurulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada tüm süreçlerin detaylı bir şekilde raporlanması, araştırma bulgularının katılımcıların yorumlarından yola çıkılarak tablolarla gösterilmesi, katılımcılardan doğrudan alıntılarla ayrıca desteklenmesi tutarlığı desteklemektedir. Araştırmada doğrudan alıntılardaki katılımcı kodları (K1Ş, K8MY...) gizlilik ilkesi doğrultusunda kullanılmıştır. Kodlar kadın katılımcılarla görüşme sırasına ve ünvanlarına göre belirlenmiştir. Araştırmada doğrulanabilirlik kapsamında verilerin teyit edilebilmesi için gönüllü olarak katılımcılardan ses kaydı için izin istenmiştir ve görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Bazı katılımcıların alıntıları ise not alınarak kaydedilmiştir. Ses kayıtları deşifre edilerek dijital ortamda metin hâline getirilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada yarı-yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Bu araştırmada, sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan betimsel analiz tercih edilmiştir. Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde temel amaç elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2003). Bu araştırmada, kadın yöneticilerin yöneticiliğe yönelme ve atanma deneyimleri, yöneticiliğin cinsiyetine ilişkin algıları, görev sürecinde karşılaşılan engeller ve bunlara yönelik baş etme stratejilerini, mevcut bağlamı bozmadan açık ve sistematik biçimde ortaya koymak amaçlandığından betimsel analiz tercih edilmiştir.

Bu kapsamda öncelikle ses kayıt cihazına kaydedilen görüşmeler yazılı hâle getirilmiştir. Çalışmaya katılımda ses kaydı gönüllü olduğu için ses kaydı istemeyen diğer katılımcıların görüşmeleri araştırmacı tarafından not alınmıştır. Dijital ortamda metin hâline getirilen veriler, ilgili literatür, araştırma problemi ve alt soruları aracılığı ile oluşturulan temalar aracılığı ile tekrar tekrar okunmuş ve kodlanmıştır. Kodlamalar araştırma soruları kapsamında önceden belirlenen “kadın eğitim yöneticilerinin yöneticiliğe geçiş süreci”, “kadın eğitim yöneticilerinin yönetimin cinsiyeti konusundaki algıları” ve “kadın eğitim yöneticilerinin yöneticilik sürecinde karşılaştıkları engeller ve baş etme yolları” temaları doğrultusunda yapılmıştır. Görüşme metinlerinden elde edilen verilerde yer alan katılımcı ifadeleri önceden belirlenmiş olan bu temalar altında sınıflandırılmış, kodlanmış ve birden fazla ana fikrin olduğu durumlarda kategorilere ayrılmıştır. Daha sonra kodlar frekanslarına göre tablolarda sıralanarak sunulmuştur. Bulguların sunumunda tablolarda yer alan kategori, kod ve frekans bilgileri, katılımcı görüşlerine de yer verilerek ve araştırma problemleri ışığında betimlenmiştir.

Bu çalışma 2022-2023 eğitim öğretim yılında Mersin İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Akdeniz, Mezitli, Toroslar ve Yenişehir ilçe Millî Eğitim Müdürlükleri ve bağlı okul/kurumlarda görev yapmakta olan kadın yöneticilerin görüşleriyle sınırlıdır.

Bulgular

Eğitim sektöründeki kadın yöneticilerin eğitim örgütlerinde kadın yönetici olma konusundaki deneyim ve düşüncelerini inceleyen bu çalışmada veriler, kadın eğitim yöneticilerinin yönetici olma süreçlerinin nasıl gerçekleştiği, kadın eğitim yöneticilerinin yöneticiliğin cinsiyeti konusunda algılarının nasıl olduğu ve kadın eğitim yöneticilerinin, yöneticilik sürecinde karşılaştıkları engeller ve baş etme yollarının neler olduğu konularını kapsayan araştırma problemleri çerçevesinde üç tema altında analiz edilmiştir. Araştırma bulguları araştırma soruları doğrultusunda “kadın eğitim yöneticilerinin yöneticiliğe geçiş süreci”, “kadın eğitim yöneticilerinin yönetimin cinsiyeti konusundaki algıları” ve “kadın eğitim yöneticilerinin yöneticilik sürecinde karşılaştıkları engeller ve baş etme yolları” temaları çerçevesinde sunulmuştur.

1. Kadın Eğitim Yöneticilerinin Yöneticiliğe Geçiş Süreci

İlk olarak katılımcıların yöneticiliğe geçiş süreçlerine ilişkin deneyim ve görüşleri ele alınmıştır. Yöneticiliğe geçiş süreci ile ilgili olarak katılımcıların eğitim yöneticiliğini tercih etme nedenleri, yöneticiliğe geçiş sürecinde yaşadıkları olumlu ve olumsuz deneyimler anlaşılmaya çalışılmış, katılımcıların verdikleri yanıtlar aşağıda Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2*Kadın Yöneticilerin Eğitim Yöneticiliğini Tercih Etme Nedenleri*

Kodlar	Frekans
A. Mesleki Nedenler	
Kariyer basamaklarında ilerleme isteği	9
Yöneticilik yapabileceğine yönelik inanç	4
Öğretmenlikte brans ile ilgili atamada norm sıkıntısı yaşama'	1
B. Kişisel Nedenler	
Yer değişikliği yapmayı isteme	4
Öğretmenlik mesleğinden sıkılma	2
Bekâr olduğu için zamanının olması	2
Okul ortamından sıkılma	1
Kötü yöneticilerle çalışma	1

Araştırmaya katılan kadınların kariyer basamaklarında ilerlemek istedikleri, yöneticilik yapabileceklerine inandıkları, yer değişikliği yapmak istedikleri için yöneticiliği tercih ettikleri yönünde görüşleri çoğunluktadır. Katılımcılardan bazılarının konu ile ilgili görüşleri şöyledir:

“...Ben denemek istedim. Aslında önce tayin için istemiştim. Başladıktan sonra sevdim. Yapabileceğimi ve devam etmeyi düşünüyorum. Aslında ilk amacım görev yerimi değiştirmekti. Okulum kötü bir bölgedeydi. İl içinde tayinim çıkmıyordu. Bu işi sevdim, işin içine girince ilerlemeyi düşünüyorum.” (K1MY)

“...Uzun yıllar öğretmenlik mesleğinin içinde bulundum. Zaman içerisinde yöneticiliğin alanıma alternatif oluşturduğunu düşündüm. Mesleki deformasyon yaşamamak için yöneticiliği tercih ettim. Öğretmenlik mesleğinden biraz farklı bir şeyler yapmak istiyordum ve yöneticilik yapabileceğime inanıyordum...” (K12MY)

“...Benim kendime ayıracağım vakit fazla ve sorumluluklarım az olduğu için yöneticiliği tercih ettim. Eve iş götürebiliyorum, işten geç çıkabiliyorum, evde beni bekleyen sorumluluklarım az. Yönetimde idealist, güçlü kadın yöneticilere ihtiyaç var...” (K11MY)

Yöneticiliğe geçiş sürecinde, kadınların yönetici olmaya karar vermelerinden atanma süreçlerine kadar yaşadıkları olumlu ve olumsuz deneyimleri sorulduğunda, liyakatli atama ve istediği tercihe yerleşebilme konusunda olumlu deneyimler yaşadıklarını belirten katılımcıların yanı sıra bu süreçte çeşitli olumsuz deneyimlerle de karşılaştıklarını ifade eden katılımcılar da olmuştur. Aşağıda Tablo 3'te bu deneyimlere ilişkin görüşler sunulmuştur.

Tablo 3*Kadın Yöneticilerin Yöneticiliğe Geçiş Sürecinde Yaşadıkları Olumlu ve Olumsuz Deneyimler*

Olumlu Deneyimler	Frekans
Liyakatli atama yapılması	15
İstediği tercihe yerleşebilme	3
Olumsuz Deneyimler	
İstediği tercihe yerleşememe	4
Erkek yöneticilerin koyduğu engeller	4
Kötü/tecrübesiz yönetimle çalışma	3
Zorlu sınav süreci	2
Yöneticilik kadrolarında sürekli değişimler yaşanıyor olması	2
Atamalarda erkek yöneticilerin tercih edilmesi	1
Oryantasyon olmadan göreve başlama	1
Eş desteği olmaması	1
Atama sürecinde sendika baskısı	1
Liyakatli atama olmaması	1

Yukarıdaki tablo incelendiğinde kadın yöneticilerin yöneticiliğe geçiş sürecinde yaşadıkları olumlu ve olumsuz deneyimler yer almaktadır. Atamaların sınavla yapıldığı, kadınların istedikleri tercihlere yerleşebildikleri olumlu deneyimler olarak belirtilmiştir. Ancak bazı kadın yöneticilerin ise istediği tercihe yerleşemedikleri, atanma süreçlerinde kadınların önlerine erkek yöneticiler tarafından engeller konulduğu, kötü yönetimle çalışıldığı, sınav sürecinin zor olduğu, yönetim kadrolarındaki sürekli değişimlerin yaşandığı, atamalarda erkek yöneticilerin tercih edilmesi, oryantasyon olmadan göreve başlandığı, kadın yöneticilerin eşlerinden destek göremedikleri, atamalarda sendika baskısı yaşandığı ve liyakatli atamaların yapılmadığı yönünde bulgulara rastlanmıştır. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

“...Genel olarak olumlu bir deneyim yaşamadım. Bugüne kadar kötü müdür ve müdür yardımcılırla çalıştım ve hep nasıl iyi bir yönetici olunur diye düşündüm. Sonrasında sınava girmeye karar verdim. Atanma sürecine kadar herhangi bir olumsuz deneyimim olmadı. Sınav, mülakat ve yerleşmede bir sorun yaşamadım, olumlu geçti benim açımdan...” (K3MY)

“...Atama sürecimde Millî Eğitim Bakanlığının yapmış olduğu görevde yükselme sınavlarına girerek yeterli puanı aldım. İlk önce bir okula memur olarak atandım. Memurlukta sorumluluk alanım ve işler çok farklıydı. Daha sonra il millî eğitim müdürlüğüne atandım. Öncesinde hiç deneyimim olmayan bir alanda şef olarak atandım. Burada öğrenmem gereken tüm mevzuatları kendi kişisel çabamla araştırarak öğrenmeye çalıştım. Hem alanımda hem de sorumlu olduğum memurlara karşı sorumluluklarım arttı. Sürece alışmak benim için çok zor oldu...” (K6Ş)

“...Ben sınava girmiştım. Tercih yaparken kadın önceliği olan kız meslek lisesine yerime bir erkek müdür atadılar. Kadın önceliği olan bir okula erkek bir müdür atandı. Liyakatli atamalar olmuyor maalesef. Ben de bu durumu mahkemeye verdim. 7 ay sonra mahkemeyi kazandım ve tercihime yerleştim...” (K17M)

Katılımcı ifadelerine göre kadın yöneticilerin yöneticiliğe geçiş süreçleri farklı biçimlerde deneyimlenmiştir. Bazı katılımcılar sınav, mülakat ve atama süreçlerini sorunsuz ve olumlu olarak değerlendirirken; bazıları bu dönemi zorlu bir uyum ve öğrenme süreci olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte bazı katılımcılar atama sürecinde cinsiyet temelli adaletsizlikler ve liyakat eksikliği yaşadıklarını, hatta bu durum karşısında hukuki yollara başvurarak gerekli düzeltmenin yapıldığını ifade etmişlerdir.

Kadın eğitim yöneticilerinin yöneticiliğe geçiş sürecine ilişkin bulgular incelendiğinde; farklı görüşler elde edilmiştir. Kadınların çoğunlukla yöneticilik yapabileceklerine inandıkları ve kariyer basamaklarında ilerlemek istedikleri için yöneticiliği tercih ettikleri görülmektedir. Çoğunlukla liyakat temelinde yöneticiliğe atandığını belirten katılımcılar bu durumu yöneticiliğe geçişte olumlu bir deneyim olarak değerlendirmişlerdir. Ancak yönetim kademelerinde ilerleme konusunda erkek yöneticiler tarafından kadın yöneticilere konulan engellerin ve istenilen tercihe yerleşememe gibi durumlar ise yöneticiliğe geçişte yaşanan olumsuz deneyimlerin başında gelmektedir.

2. Kadın Eğitim Yöneticilerinin Yönetimin Cinsiyeti Konusundaki Algıları

Araştırmada ikinci olarak eğitim örgütlerinde yöneticiliğin cinsiyeti konusu kadın eğitim yöneticilerinin bakış açısından anlaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcılara yönlendirilen yöneticiliğin kadın ya da erkek işi olup olmadığı, kadın öğretmenlerin neden yönetici olmak istemedikleri, kadın ve erkek yöneticilere özgü yöneticilik davranışların neler olabileceği, kadın yönetici olmanın avantaj ve dezavantajları, kadınların yönetici olarak seçildiklerinde kadınsı özelliklerini arka plana itip itmedikleri ve kadın ve erkek öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik bakış açıları kapsamında sorulara verilen yanıtlar bu kapsamda değerlendirilmiştir.

Katılımcıların tamamı yöneticiliğin cinsiyeti olmadığına dair görüş belirtmiştir. Bu konuda katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Bana göre yok, sadece toplumun bakış açısında cinsiyetçi ayrım var diye düşünüyorum.”
(K16M)

“Bence yoktur. Yöneticilik sadece erkek işi değil, kadın işi olmalıdır. Ancak kadınlar açısından bakacak olursak bazı haklar iyileştirilmeli. Kadın yöneticiler aile hayatına zaman ayıramıyor. Mesai açısından farklı ülkelerde kadın yöneticilerin daha rahat olduğunu düşünüyorum. Türkiye’de mesai saatleri uzun olduğu için aileme yeterince vakit ayıramıyorum.” (K15MY)

“Bence yok. Ben kadın işi erkek işi diye bir ayrım yapmam. Hatta kadınların bu işi daha iyi yapabileceklerine inanıyorum.” (K5MY)

Eğitim sektöründe kadınlar genel olarak öğretmen olarak görev yapmaktadır. Tablo 4’te katılımcılara kadın öğretmenlerin yönetici olmayı tercih etmeme sebepleri sorulduğunda, katılımcıların verdikleri yanıtlarda bulguların farklılık gösterdiği ancak genel olarak kadınlara atfedilen toplumsal rol ve sorumlulukların çok temel bir engel olduğu yönünde görüşler ortaya çıkmıştır.

Tablo 4*Kadın Öğretmenlerin Kadınların Yönetici Olma İsteklerini Engelleyen Nedenlere İlişkin Görüşleri*

Kodlar	Frekans
Toplumsal Temelli Nedenler	
Kadının ev içi sorumluluklarının fazla olması	7
Kadının toplumsal rollerinin fazla olması	3
Toplumsal bir baskının olması, erkek yöneticilerin kadını engellemesi	3
Öğretmenlik mesleğinin yarım gün mesai imkânı sağlaması	3
Mevcut kadın yöneticilerin maddi ve manevi destek görememesi	2
Kişisel Nedenler	
Kadınların yöneticiliğin zor olduğunu düşünmeleri	2
Kadınların tempoyu, yorulmayı sevmemeleri	1

Katılımcılara kadın öğretmenlerin neden yönetici olmak istemediklerine yönelik görüş belirtmeleri istendiğinde katılımcılar; öncelikle kadının ev içi sorumluluklarının ve toplumsal rollerinin çok fazla olması, toplumsal bir baskı olması, erkek yöneticilerin kadını engellemesi, öğretmenlik mesleğinde yarım gün mesai imkânı, yöneticilikte maddi ve manevi destek görememe, kadınların yöneticiliğin zor olduğunu düşünmeleri ve kadınların tempoyu, yorulmayı sevmemeleri olduğunu vurgulamışlardır.

Araştırmaya katılan katılımcıların tamamı her ne kadar yöneticiliğin cinsiyeti olmadığı yönünde görüşler ifade etseler de toplumsal alanda ataerkil yapının ve cam tavanın devam ediyor olması, yönetim alanında kadınların maddi ve manevi destek göremedikleri ve üst yönetim kademelerinde erkek yönetici sayılarının fazla olması yöneticilikte erkek egemenliğinin varlığının devam ettiğinin göstergeleridir. Konuyla ilgili bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...Mevcut yöneticilerin erkek ağırlıklı olmasından bu durum anlaşılıyor. Kadınlar tercih etmiyorlar çünkü kadının evdeki işleri de çok ağır. Evde yardımcısı olmayan kadın öğretmenler yöneticiliğin tam gün mesaisi olan bir görev olmasından dolayı yönetici olmak istemiyorlar.” (K4MY)

“...Kadınlar özel hayatlarında, aile hayatlarında dengeyi kuramayacaklarını düşündükleri için korkuyorlar bence. İş hayatının vakitlerinin çoğunu alacağını, özel hayatlarının azalacağını düşünüyorlar. Bazen belki de iş yükü, iş yerinde çalışma arkadaşlarının bakış açısı da korkutuyor olabilir. Göreve başlamadan önce korkuları var. Göreve başladıktan sonra alışıyorlar.” (K5MY)

Katılımcı görüşleri incelendiğinde eğitim yönetiminde kadın ve erkeklere özgü yöneticilik özelliklerine vurgu yaptıkları gözlemlenmiştir. Yönetimin cinsiyeti ile ilgili görüşme sorusuna verdikleri yanıtlarında katılımcıların yönetimin cinsiyeti olmadığı yönündeki görüşlerine rağmen yöneticilik ile ilgili kadın ve erkeklere atfedilen yöneticilik özelliklerine ilişkin kalıp yargılara sahip oldukları görülmektedir. Bu görüşlerde kadın ve erkek yöneticilerde benzeşen özelliklerin yanı sıra ayrışan özelliklere de vurgu yapıldığı belirlenmiştir. Bu konuda katılımcıların verdikleri yanıtlar kategorilendirilerek aşağıda Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5*Katılımcıların Kadın ve Erkek Yöneticilere Atfettikleri Yöneticilik Davranışları*

Katılımcıların Kadın Yöneticilere Atfettiği Yöneticilik Davranışları	Frekans	Katılımcıların Erkek Yöneticilere Atfettiği Yöneticilik Davranışları	Frekans
A. Pozitif Yönlü Algılar		A. Pozitif Yönlü Algılar	
Titiz ve düzenli olma	9	Soğukkanlı ve rahat olma	9
Güler yüzlü ve iletişime açık olma	6	Olaylara geniş açıdan bakabilme	2
Disiplinli ve hırslı olma	4	Yasal ve resmî olma	2
Demokratik, eşitlikçi, modern olma	2		
Fedakâr ve sorumlu olma	2		
Estetik ve görsel yeteneğe sahip olma	2		
Güvenilir, azimli ve kararlı olma	2		
B. Negatif Yönlü Algılar		B. Negatif Yönlü Algılar	
Gergin ve kaygılı olma	5	Sert ve otoriter olma	8
Kaprisli ve kıskanç olma	5	Sorumluluktan kaçma eğilimi olma	8
Hassas ve duygusal olma	3	Kaba ve anlayışsız olma	4
		Empati açısından zayıf olma	2
		Kadınlardan daha çok üst makamda yer alma eğilimi	2

Katılımcıların kadın ve erkek yöneticilere farklı yönetim davranışları atfettiklerine dair bulgular elde edilmiştir. Kadın yöneticilere göre yöneticilik süreçlerinde kadınlar düzenli, iletişime açık, güler yüzlü, disiplinli, hırslı, fedakâr, sorumluluk sahibi, demokratik, eşitlikçi, güvenilir, azimli, kaygılı ve kıskanç olma özellik ve davranışlarını göstermektedirler. Konuyla ilgili bazı katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

“...Kadın yöneticilerin daha otoriter, kontrollü, baskıcı olduklarını düşünüyorum. Kadın yöneticiler daha eril enerjiye sahipler ve genelde yöneticilikte daha asabi, gergin bir görünüm sergiliyorlar. Erkek yöneticilere gelince yönetimde çok daha rahat ve soğukkanlı olmakla birlikte sorumluluktan kaçma eğilimi gösteriyorlar...” (K19MY)

“...Kadın yöneticiler ikna edici ve yönlendirici bir yapıya sahipler. Daha titiz davranıyorlar ve kurallara uyuyorlar. Erkek yöneticiler ise sınıf yönetimlerinde zorlandıkları için bence isteyerek yöneticiliğe geçiyorlar...” (K18MY)

“...Kadın yöneticiler daha özenli davranıyorlar. Ancak yönetimde baskıcı davrandıkları için baskıyı karşı tarafa yansıtıyorlar. Kadın yöneticiler alanda daha yeni oldukları için erkeksi bir modeli örnek alıyorlar. Erkek yöneticiler ataeril yapıdan kaynaklı cinsiyetçi bir tutum sergiliyorlar. Genelde üst makam eğilimleri var, sorumluluktan kaçıyorlar. Ben onları problem çözmede yetersiz görüyorum...” (K12MY)

Kadın yöneticiler erkeklerin yöneticilikte soğukkanlı, sert, otoriter, resmî olduklarını, eğitim örgütlerinde üst kademe yönetim görevi alma isteklerinin kadınlardan yüksek olduğunu, anlayışsız, kaba, sorumluluktan kaçma yönünde özellik ve davranışları sergilediklerine dair görüşlere sahiptir.

“...Aslında cinsiyet faktörü değil kişilik faktörü önemli. Erkek yöneticiler daha kaba, kadınlar kadar kibar, naif davranmıyorlar...” (K7MY)

“...Erkekler daha otoriter ve tek bir doğruları var, düz bir bakış açısına sahipler...” (K5MY)

“...Erkek yöneticilerin daha fazla deneyimleri olduğu ve daha çok ortama girdikleri için rahat davranıyorlar...” (K2MY)

Katılımcılar eğitim yöneticisi kadınların erkek yöneticilere göre avantajları ve dezavantajları konusunda görüşler öne sürmüşlerdir. Bu görüşler aşağıda Tablo 6’da özetlenmiştir.

Tablo 6

Katılımcılara Göre Kadın Yönetici Olmanın Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Frekans	Dezavantajlar	Frekans
Etkili iletişim kurmada iyi olma	9	Ataerkil yapının olumsuz etkisi	4
Problem çözme becerilerinde iyi olma	4	Disiplin sağlamada zorlanma	4
Kadın yöneticilere mesai saatlerinde ayrıcalık tanınması	4	Toplumsal rollerin engel oluşturması	4
		Teknik, mekanik konularda yetersiz olma	3
		Kariyer basamaklarında ilerleyememe	2

Katılımcılara kadın yönetici olmanın erkek yöneticilere göre avantajları olup olmadığı sorulduğunda; kadın yöneticilerin etkili iletişim kurma ve problem çözme becerilerinde iyi olma ve çalışma saatlerinde esnek olma ayrıcalığı tanınması veya yarım gün çalışma imkânının olması yönünde görüşler belirtmişlerdir. Katılımcılar, kadın yönetici olmanın erkek yöneticilere göre dezavantajlarına ilişkin ise ataerkil yapının devam ediyor olması, disiplini sağlamada zorlanma, kadınların toplumsal rollerinin fazla olması, teknik ve mekanik konularda yetersiz olmaları ve kariyer basamaklarında ilerlemede erkeklerin gerisinde kalmaları yönünde farklı görüşler ifade etmişlerdir.

“...Kadın yöneticilerde sorumluluk bilinci daha fazla. Kadınlara daha çok güveniliyor...” (K7MY)

“...Ayrıca kadın yöneticiler teknik becerilerde kendilerini yetersiz hissediyorlar...” (K14M)

“...Kadın yöneticiler iletişim konusunda erkeklere göre daha iyi, samimi ve kadınların ikna etme güçlerinin daha fazla olduğunu düşünüyorum...” (K16M)

“...Dışarı işlerini erkekler kadınlara göre daha rahat çözebiliyorlar...” (K20Ş)

Katılımcı ifadeleri, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla güçlü iletişim ve problem çözme becerilerine sahip olduklarını, sorumluluk bilinci ve güvenilirlik açısından öne çıktıklarını göstermektedir. Bununla birlikte bazı katılımcılar kadın yöneticilerin teknik konularda kendilerini yetersiz hissettiklerini, disiplin sağlamada ve dış işlerde zorluk yaşadıklarını dile getirmiştir. Bu bulgular, kadın yöneticilerin toplumsal rolleri ile yönetsel rollerini nasıl dengelediklerine ve bu süreçte kadını özelliklerini nasıl konumlandıklarıyla ilişkin görüşlerin inceleneceği bir sonraki temaya zemin oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmada katılımcılardan “kadınlar yönetici olarak seçildiklerinde kadını özelliklerini arka plana itip itmedikleri” konusunda görüş belirtmeleri istenmiştir. Görüşlere Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7

Kadın Yöneticilerin Yönetici Olduklarında Kadınsı Özelliklerini Arka Plana İtmeleri Hakkındaki Görüşleri

Kodlar	Frekans
Söylemlerinde ve duruşlarında eril tavırlar sergileme	6
Yöneticiliğin ruhu gereği erkeksi tutumlar sergileme	5
Kadınsı özelliklerinde değişiklik yapmama	5
Okul türüne (imam hatip, erkek yoğun meslek lisesi) göre kadınsı giyimden ve davranıştan vazgeçme	2
Erkek yöneticileri rol model alma	2
Kadınsı tarzlarını koruma	2

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların çoğu eğitim sektöründeki kadın yöneticilerin yönetici olduklarında kadınsı özelliklerini arka plana ittikleri yönünde görüşler belirtmişlerdir.

“...Hiç öyle düşünmüyorum. Aksine daha dikkat ettiklerini, özen gösterdiklerini düşünüyorum çünkü daha çok göz önünde yer alıyorlar. Özellikle resmî kurumlarla daha çok iletişimde oldukları için özenle hazırlanmış olduklarını düşünüyorum...” (K5MY)

“...Evet doğru. Ben dış görünüşüme çok özen gösteren süslü bir kadındım. Atandığım okulda hem yönetici olmam hem de okulumun imam hatip olmasından dolayı farklı tarz giyinmeye başladım. Tamamen elbise dolabımı değiştirdim. Hemen hemen hiç makyaj yapmıyorum, oje sürmüyorum. Evet, kadınsı özelliklerimi geri plana attım...” (K4MY)

Kadın yöneticilerin ifadelerine göre söylemlerinde ve duruşlarında erkeksi tavırlar sergiledikleri, yöneticiliğin doğasının öyle gerektirdiğini düşündükleri için öyle davrandıkları, çalıştıkları okul/kurumlar erkek öğrenci yoğun bir meslek lisesi ya da imam hatip lisesi ise kadınsı özelliklerini arka plana ittikleri, rol modellerinin erkek yöneticiler olmasından dolayı erkekleri taklit ettiklerine dair görüşlere rastlanırken bir değişiklik yapmadığını veya kadınsı tarzlarını koruduklarını belirten görüşler de mevcuttur.

Kadın yöneticilerin yönetsel rolleriyle kadınlara atfedilen toplumsal rol ve sorumluluklar nasıl dengelediklerine ilişkin bu bulgular, onların kurum içindeki etkileşimlerinde ve çalışanlarla kurdukları ilişkilerde de belirleyici olmaktadır. Eğitim yönetiminin cinsiyeti ile ilgili olarak kadın yöneticilerin çalıştıkları kurum/okullardaki kadın ve erkek öğretmenlerin kendilerine yönelik bakış açıları sorulduğunda, katılımcılar özellikle hem cinslerinin kıskançlık yaptıklarını ve art niyetli olduklarını, erkek öğretmenlerin kadınlardan daha saygılı davrandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

Katılımcı Görüşlerine Göre Kadın ve Erkek Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Bakış Açıları

Kodlar	Frekans
Eşit davranma yaklaşımı	14
Kadın öğretmenlerin kadın yöneticileri kıskanma davranışı	4
Erkek öğretmenlerin daha saygılı olması	3
Kadın öğretmenlerin daha önyargılı olmaları	3
Erkek öğretmenlerin kadın yöneticileri kabullenmesi	2

Katılımcılara eğitim kurumlarında kadın ve erkek öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik bakış açıları sorulduğunda, katılımcılar genel olarak öğretmenlerin kadın yöneticilere eşitlikçi yaklaşım sergilediklerini ancak bunun yanı sıra kadın öğretmenlerin kadın yöneticileri kıskandıklarını ve onlara karşı önyargılı olduklarını ifade ederken; erkek öğretmenlerin kadın yöneticilere daha saygılı davrandıklarını ifade eden ancak bazı erkek öğretmenlerin kadın yöneticileri kabul etmediklerini belirten görüşler de sunulmuştur. Konuyla ilgili bazı katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır:

“...Ben genelde olumlu dönütler alıyorum. Bana karşı olumlu tutum sergiliyorlar. Çalıştığım bölümde memurların hepsi erkek. Ben bir kadın olarak onlardan sorumluyum. Aynı odayı paylaşıyoruz ve onlardan yana herhangi bir cinsiyet ayrımı hissetmiyorum ve hissettirmiyorum...” (K6Ş)

“...Genelde olumlu bakış açısı var. Kadın öğretmen arkadaşlarım tarafından destekleniyorum. Bazen ufak kıskançlıklar yaşanabiliyor. Erkek öğretmenlerin çoğu nezaketli davranıyor...” (K11MY)

“Kadın öğretmenler genellikle kadın yöneticileri kıskanıyor, bir iş verdiğimizde bizi yanlış anlıyorlar. Yapmak istemiyorlar. Kıskançlık, çekememezlik var. Kadınlar art niyetli. Kadın kadının düşmanı sanki. Erkeklerle daha iyi iletişim kurabiliyoruz bu konuda.” (K1MY)

Genel olarak, katılımcılar öğretmenlerin kadın yöneticilere eşitlikçi yaklaşım sergilediklerini ancak kadın öğretmenlerin kendilerine karşı kıskanç ve önyargılı olabildiklerini erkek öğretmenlerin ise daha saygılı ve yardımsever davrandıklarını ifade etmişlerdir.

Bu kısımda eğitim örgütlerindeki kadın yöneticilerin yöneticiliğin cinsiyeti konusundaki algıları ele alınmıştır. Katılımcıların tamamı yöneticiliğin cinsiyetinin olmadığını belirtse de toplumsal alanda erkek egemenliğinin devam ettiği görülmektedir. Kadın öğretmenlerin yönetici olmayı tercih etmeme sebepleri arasında ev içi sorumlulukların fazla olması, toplumsal roller ve erkek egemenliği ön plana çıkmaktadır. Katılımcı görüşlerinde, kadın ve erkek yöneticilere özgü farklı yöneticilik davranışlarına sahip olduğu düşüncesi tespit edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre, kadın yöneticiler daha titiz, düzenli, iletişime açık ve disiplinli iken; erkek yöneticiler daha soğukkanlı, otoriter ve sorumluluktan kaçma eğilimindedir. Kadın yöneticilerin avantajları etkili iletişim kurma ve problem çözme becerileri iken; kadın yöneticilere yönelik kalıp yargılar disiplin sağlamadaki güçlükler ve teknik konulardaki yetersizliktir. Katılımcılara göre, kadın yöneticiler genellikle erkeksi tavırlar sergilemekte ve kadınsı özelliklerini arka plana itmektedir.

3. Kadın Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Sürecinde Karşılaştıkları Engeller ve Baş Etme Yolları

Bu kısımda kadın yöneticilerin eğitim yöneticisi olarak yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlarla baş etme yöntemleri incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmaya katılan kadın eğitim yöneticilerinin öncelikle süreçte karşılaştıkları engeller, sonrasında ise bu engellerle baş etme yolları incelenmiştir. Kadın eğitim yöneticilerinin süreçte karşılaştıkları engeller aşağıda Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9*Kadın Eğitim Yöneticilerinin Süreçte Karşılaştıkları Engeller*

Kategoriler	Kod	Frekans
Üst makamlarla resmî işlerdeki sorunlar	Erkek yöneticilerle rahat iletişim kuramama	9
	Üst yönetimin ataerkil tutumlara sahip olması	3
	Üst yönetimin kadın yöneticilere güvenmemesi	3
	Göreve yeni başlayan yöneticilere yönelik oryantasyon olmaması	2
Finansal engeller	Finans konularında kadınların kendilerini yetersiz görmeleri	3
	Erkek yöneticilerin finansal taleplerinin daha çok karşılanması	2
Okul/kurumda kadın yönetici olma ile ilgili engeller	Kadın yöneticilerin deneyimlerini daha az paylaşması	7
	Kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutumlar	4
	Erkeklerin kadınların finansal işlerden anlamadığına yönelik algıları	4
	Müdür yardımcıları arasında görev dağılımında kadınlar aleyhine eşitsizlik	2
	Erkek öğrenci ağırlıklı okulda kadın yönetici olmak	1
	İnşaat, tadilat, tamirat, kantin, güvenlik gibi alanlarda kadın yöneticilerin iletişim sorunları	1
Toplantılar/ seminerlerde gözlemler/ duygular	Kadın yöneticilerin sayıca az olması nedeniyle tedirginlik hissetmesi	7
	Erkek yöneticilerin kadınlara söz hakkı tanımaması	1
	Erkek yöneticilerin saygısız oturma biçimleri ve üslupları	1
Duygusal yorgunluk	İş yoğunluğu, sorumlulukların fazla olması	8
	Duygusal emeği yoğun kullanma	4
	Paydaşlarla iletişim sorunları	2
	Ev-iş dengesinin yarattığı duygusal yorgunluk	2
	Kariyer basamaklarının önündeki engellerin duygusal yorgunluğu	1
Aile ve özel hayat	Ev içi sorumlulukların yoğunluğu nedeniyle zaman yetersizliği	16
	Çocukların olumsuz yönde etkilenmesi	6
	Eşten destek görememek	6
	Bekâr kadın yöneticilere erkeklerin olumsuz bakışı	5
	Mesainin tam gün olması	4
	Sosyal hayatın kısıtlanması	3
	Evli kadın yöneticilere daha esnek davranılması	2
Şiddet/mobbinge maruz kalma durumu	Mobbinge maruz kalma	11
	Sözlü şiddete maruz kalma	11

Tablo 9 incelendiğinde, kadın yöneticilerin üst makamlarda resmî işlerde; finansal konularda, aile, özel hayat, kadın yönetici olma konularında, kadınların toplantı, seminer gibi ortamlarda sorun yaşadıkları, yöneticiliğin duygusal yorgunluğa neden olduğu ve kadın yöneticilerin sözlü şiddete ve/veya mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Kadın yöneticilerin üst makamlarla resmî işlerinde erkek yöneticilerle iletişim kuramadıkları, ataerkil yapının devam etmesi, üst yönetimlerce kadın yöneticilere güvenilmemesi bulgularına rastlanırken; okul/kurumlarda kadın yöneticilerin deneyimlerini birbirleriyle az paylaşması, kadın yöneticilere karşı olumsuz tutumlar, görev dağılımında eşitsizlikler, gibi engellerle karşılaştığı görülmüştür. Çalışmada, kadınların

finansal konularda kendilerini yetersiz hissetmesi, erkek yöneticilerin finansal taleplerinin daha çok karşılanması finansal alanda yaşanan engeller olarak ele alınmıştır. Kadın yöneticilere herhangi bir toplantı veya seminerde yaşadıkları sorunlar sorulduğunda, erkek yöneticilerin sayıca daha fazla olmasından dolayı kadın yöneticiler kendilerini yalnız ve tedirgin hissettiklerini, erkek yöneticilerin kadınlara söz hakkı tanımadıkları ve saygısız oturma biçimleri ve üsluplarından dolayı kadın yöneticilerin sorunlar yaşadıklarına dair görüşler elde edilmiştir. Araştırmaya katılan kadın yöneticiler, kadınlara atfedilen toplumsal sorumluluklarının fazla olması, kadınların daha çok duygusal emek harcamaları, ev iş dengesini kurmada yaşanan duygusal yorgunluk, kadın yöneticilerde duygusal yorgunluğa neden olurken, aile hayatlarında zamanın yetersiz olması, çocuklardan ve eşten destek görememe, tam gün mesai olması, kadınlardan beklenen ailevi ve sosyal rollerin fazla oluşu, bekâr kadın yöneticilere erkeklerin olumsuz bakış açıları, mobbinge ve sözlü şiddete maruz kalma gibi sorunlarla karşılaştıklarını bildirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı ifadeleri şöyledir:

“...Toplumda kadın yönetici sayısı az. Toplantılarda yalnız hissediyorum. Bazen psikolojik olarak yöneticilik beni yoruyor, aile hayatım olumsuz etkileniyor, çocuklarımı ve kendimi ihmal ettiğimi düşünüyorum...” (K17M)

“...Kişisel olarak kendime zaman ayıramıyorum. Arkadaşlarımla ancak telefonla görüşebiliyorum. Zaman yetersiz geliyor. Ev iş dengesini kurmakta zorlanıyorum. Bu da beni fiziksel ve zihinsel olarak yoruyor...” (K15MY)

“...Üst yönetim kadın yöneticilere güvenmiyor. Atamalarda erkek yöneticiler tercih ediliyor. Ataerkil yapı devam ediyor. Çoğu zaman ev iş dengesini kuramamaktan tedirginim. Psikoloji olarak yorgun hissediyorum. Sorumlulukların beni yordüğünü düşünüyorum...” (K14M)

“...Erkekler kadınların mesleki bilgilerini küçümsüyorlar. Erkekler kadın yöneticilere söz hakkı tanımıyor. Bazen sözlü şiddete maruz kalıyorum bu beni psikolojik olarak olumsuz etkiliyor...” (K12MY)

“...Okulun mali işlerine ben bakıyorum. Dış işlerde firmalarla karşı karşıya geliyoruz, bu kadının daha önce çalıştığı bir alan değil. Teknik anlamda işlerde zorlanmıyorum ama muhatabınız yasaları bilmediği ve evrak hazırlamada zorlandığı için dış işlerde iletişimde zorlanıyorum. Okulumda sözel şiddete maruz kaldım. Erkekler tarafından birkaç kez sözlü olarak da incitildim. Ayrıca bana mobbing yapmaya çalışan kadın yönetici ile de çalıştım. 14 yıllık yöneticilik hayatımda 3 kadın okul müdürü ile çalıştım ve hepsi de bana mobbing yaptı. Konuşkan biri olmam dolayısıyla bile eleştirildiğimi hatırlıyorum. Bence kadın kadına daha fazla mobbing yapıyor...” (K11MY)

“...Erkek yöneticiler hemcinslerini koruyorlar. Kadınlar üst yönetime geçmede zorlanıyorlar, bürokratik engelleri aşamıyorlar. Resmî bir işim olduğunda üst yönetimi aramaya çekiniyorum. Erkek yönetici üst yönetimle samimi iletişim kurabiliyor. Eşimden destek göremiyorum, sürekli istifa etmemi söylüyor, ama ben yükselmek için daha çok çalışıyorum...” (K3MY)

“...Yönetici olmak yorucu, çünkü farklı karakterlerde bir sürü insanla muhatap oluyoruz. Özel hayatınıza zaman kalmıyor. Bekâr olmanın da dezavantajlı olduğunu düşünüyorum çünkü evlilere mesai konusunda daha esnek davranılıyor. Bekâr yönetici kadınlara daha çok yükleniliyor bence...” (K1MY)

Katılımcı ifadeleri, kadın yöneticilerin yöneticilik sürecinde yoğun iş yükü, aile-iş dengesi kurmada güçlük, psikolojik yorgunluk ve kadın yöneticilere yönelik yerleşik önyargılarla karşılaştıklarını göstermektedir. Bazı katılımcılar erkek yöneticilerin korumacı tutumlarından, üst yönetimin kadınlara güvenmemesinden ve hemcinslerinden gelen mobbingden söz etmiştir. Ayrıca kadın yöneticiler, iş yaşamının özel hayatlarını olumsuz etkilediğini ve destek yoksunluğunun tükenmişlik hissini artırdığını belirtmişlerdir. Bu durum, kadın yöneticilerin karşılaştıkları bu zorluklarla nasıl başa çıktıklarını ve süreci sürdürebilmek için hangi stratejileri geliştirdiklerini incelemeyi gerekli kılmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları okulda/kurumda yönetsel süreçlerle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştıklarında ne gibi baş etme yöntemleri kullandıklarına yönelik görüşleri Tablo 10'da belirtilmiştir.

Tablo 10

Kadın Yöneticilerin Sorunlara Karşı Kullandıkları Baş Etme Yolları

Kodlar	Frekans
İletişim yoluyla sorunları çözmeye çalışma	9
Üst amirlerden destek alma	8
Sakin kalma, dinleme	7
Durum analizi/gözlem yapma	5
Yasal yollara başvurma	5
Orta yolu bulmaya çalışma	4
Sorunları ekiple birlikte çözme	4
Adil, katılımcı yönetim anlayışını benimseme	2
Sorunu erteleme, sonraya bırakma	2
Mesafe koyma	1

Kadın yöneticilerin süreçte yaşadıkları sorunlara ya da karşılaştıkları engellere karşı kullandıkları baş etme yolları sorulduğunda katılımcılar iletişim yoluyla sorunları çözdüklerini, üst amirlerinden destek aldıklarını, sakın kalıp durum analizi yaptıklarını, ekiple çalıştıklarını, orta yolu bulduklarını, adil bir yönetim anlayışı sergilediklerini, yasal yolla sorunları çözmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Sorunlara karşı erteleme, öteleme davranışı gösteren ya da mesafe koyduğunu ifade eden katılımcı görüşleri de çalışma bulguları arasındadır.

“...İşimi düzgün yapmaya çalışırım. Sorun varsa eleştirilene açık olmalıyız. Sorunları genelde konuşarak halletmeye çalışırım...” (K5MY)

“...Sakin kalıp anlamaya çalışırım. Duygusallığımı bir köşeye bırakmalıyım ama bu durum daha çok benimle alakalı bir durum. Olayları kişiselleştiriyorum, genelde mesafe koymayı tercih ediyorum...” (K9MY)

“...Sorunları karşımızdaki kişilerle uygun bir ortamda karşılıklı konuşarak çözmeye çalışmalıyız. Öz eleştiri yapabilmeliyiz. Duygusallığı bir kenara bırakıp empati kurmalı ve hoşgörülü olmalıyız...” (K11MY)

“...Üst amirlerimden destek alırım. Kadın olsun erkek olsun birbirimizden destek almalıyız...” (K21Ş)

Katılımcı ifadeleri, kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmada iletişimi temel bir strateji olarak benimsediklerini göstermektedir. Katılımcılar, çoğunlukla sakin kalma, empati kurma, adil davranma ve gerektiğinde üstlerinden destek alma yoluyla sorunları çözmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte bazı kadın yöneticiler, duygusal yüklenmeyi azaltmak için mesafe koyma veya erteleme davranışı sergilediklerini ifade etmiştir.

Bu temanın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde kadın eğitim yöneticilerinin çeşitli alanlarda ciddi engellerle karşılaştığı görülmektedir. Üst makamlarla resmi işlerde erkek yöneticilerle iletişim zorluğu, ataeril yapının devam etmesi, kadın yöneticilere güvenmeme ve atama süreçlerinde erkek yöneticilerin tercih edilmesi gibi sorunlar yaşamaktadırlar. Ayrıca okul/kurumlarda kadın yöneticilerin deneyimlerini paylaşmaması, olumsuz tutumlar, görev dağılımındaki eşitsizlikler ve idari kadrolardaki personel yetersizliği de engeller olarak ön plana çıkmaktadır. Finansal konularda da erkek yöneticilerin kadınların anlayamayacağı algısı, kadınların teknik yetersizliği ve erkek yöneticilerin taleplerinin daha çok karşılanması gibi sorunlar bulunmaktadır. Toplantı ve seminerlerde kadın yöneticilerin kendini yalnız ve tedirgin hissetmesi, erkek yöneticilerin kadınlara söz hakkı tanımaması ve saygısız davranışları gibi duygusal yorgunluk yaşıtan durumlar söz konusudur. Aile ve özel hayattaki sorumlulukların fazlalığı, çocuk ve eş desteğinin olmaması, toplumsal rollerdeki yoğunluk ve medeni durumun getirdiği zorluklar da kadın yöneticilerin karşılaştığı engeller arasındadır. Ayrıca mobbing ve sözlü şiddetle karşı karşıya kalmaları da önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bu engellere rağmen kadın yöneticiler, iletişim, ekip çalışması, sakin kalma, adil yönetim anlayışı, yasal yollara başvurma gibi yöntemlerle sorunların üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar.

Tartışma

Kadınların yönetim kademelerindeki varlığı, özellikle üst düzey yönetim pozisyonlarındaki temsili, çalışma hayatında hâlâ temel bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir (Hing, vd., 2023). Yönetimdeki geleneksel erkek egemen yapı ve kadınlara yönelik bazı kalıp yargılar, kariyer ilerlemesini kısıtlayan etmenler olarak pek çok araştırmanın bulgusunda da karşımıza çıkmaktadır (Stamarski & Hing, 2015; Tabassum & Nayak, 2021; Yamada, 2024). Bu durum, yönetim alanındaki cinsiyet eşitsizliğinin yapısal ve kültürel dinamiklerle sürdüğünü göstermektedir. Bu çerçevede, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Mersin'in merkez ilçelerindeki eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin deneyim ve görüşleri incelenmiş; tartışma, nitel bulguların literatürle karşılaştırmalı okunmasına dayanarak üç tema etrafında yürütülmüştür: kadın eğitim yöneticilerinin yöneticiliğe geçiş süreci, kadın eğitim yöneticilerinin yönetimin cinsiyetine dair algıları, görev sürecinde karşılaşılan engeller ve bunlara yönelik baş etme stratejileri. Aşağıda bulguların literatürle örtüşen, ayrışan ve bağlamsal olarak genişleten yönleri bu temalar çerçevesinde ele alınmaktadır.

Yöneticiliğe geçiş süreciyle ilgili olarak katılımcılara ilk olarak yöneticiliği tercih etme sebepleri sorulduğunda, farklı gerekçeler dile getirilmiştir. Bazı kadın yöneticiler, yöneticilik yapabileceklerine inandıkları ve kariyer basamaklarında ilerlemek istedikleri için yönetici olmayı tercih ettiklerini belirtmiştir. Diğer yandan öğretmenlikten yeterince doyum alamayan, çalıştığı okul/kurumun ortamından memnun olmayan, kötü yöneticilerden kaynaklı sorunlar yaşayan, atamalarda norm kadrosu sıkıntısı bulunan ya da yer değiştirme (tayin) talebi olan katılımcılar da vardır. Bu bulgular, nihayetinde eğitim yönetimi alanına yönelen kadınların kariyer özlemleri/kariyer hedefleri, kariyer bağlılıkları, konumsal (pozisyon) hedefleri ve liderlik yönelimleriyle yakından ilişkili olduğuna işaret eden literatürle de uyumludur (Young & McLeod, 2001). Benzer şekilde Ege Bölgesi'nde görev yapan 22 kadın yönetici ile yapılan bir çalışmada da kadınların yöneticiliği bir kariyer planı çerçevesinde gerçekleştirdikleri; tayin kolaylığı, mevcut yöneticileri yetersiz görme ve yöneticilik teklifi alma gibi nedenler sundukları rapor edilmiştir (Tanrısevdi vd., 2019).

Yöneticiliğe geçiş sürecinde, kadın yöneticilerden karar verme aşamasından atanma sürecine kadar yaşadıklarını aktarmaları istenmiştir. Olumlu deneyim bildirenler; sınava girip liyakat esaslı atandıklarını ve tercih ettikleri kuruma yerleşebildiklerini ifade etmişlerdir. Buna karşılık bazı katılımcılar, cam tavan engeliyle karşılaştıklarını, eş desteği bulamadıklarını, zorlu bir sınav süreci geçirdiklerini ve oryantasyon sağlanmadan göreve başladıklarını belirtmişlerdir. Bu olumsuz deneyimler, literatürde de kadınların yönetici seçimi ve göreve başlama süreçlerinde cinsiyet temelli önyargılar, değerlendirme aşamalarındaki eşitsizlikler ve otoritenin kabulünde yaşanan güçlükler gibi yapısal-kültürel engellerin varlığına işaret eden bulgularla örtüşmektedir (Özertürk & Gül, 2021).

“Yönetimin cinsiyeti” temasında katılımcılara önce yöneticiliğin cinsiyeti olup olmadığı sorulmuş; tümü “yöneticiliğin cinsiyeti yoktur” görüşünü dile getirmiştir. Bununla birlikte diğer bulgular yönetim süreçlerinde cinsiyete dayalı dinamiklerin hâlâ belirgin olduğunu göstermektedir: ev içi sorumlulukların ağırlığı, eş desteğinin yetersizliği, üst yönetim kademelerinde cam tavan ve ataerkil yapı, kadın yöneticilere yönelik önyargı ve kalıp yargıların sürmesi ile zaman zaman sözlü şiddete maruz kalma bunlar arasındadır. Bunun yanı sıra katılımcılar, kadın yöneticileri çoğunlukla titiz, iletişime açık ve demokratik; erkek yöneticileri ise daha soğukkanlı ve resmî fakat kimi zaman otoriter ve empati açısından zayıf olarak betimleyerek, ilke düzeyindeki eşitlik vurgusu ile günlük pratikteki algılar arasındaki ayrışmayı görünür kılmıştır. Literatürle kıyaslandığında, Peçe ve Taşdemir (2021) çalışmasında da yöneticiliğin cinsiyeti ile yönetici kadrolarının tercih edilme nedenleri arasında bir ilişki saptanmamıştır; öte yandan Kirişçi ve Can (2020) çalışmasında bazı katılımcılar yönetimin cinsiyetten bağımsız olduğunu vurgulasa da özellikle erkeklerin önemli bir kısmı yönetimin erkeklere daha uygun olduğuna, kadının ev içi rollerinin ve tam gün mesainin kadınların yöneticiliği tercih etmesini zorlaştırdığına işaret etmiştir. Bu tablo, katılımcı beyanlarındaki eşitlik vurgusuna karşın, uygulamada eğitim yönetiminin kadın ve erkeklere atfedilen rollerden etkilenen bir yapıya sahip olduğuna işaret etmektedir. Uluslararası literatür (Acurio & Molina, 2024; Naguib & Madeeha, 2023; Stamarski & Hing, 2015; Tabassum & Nayak, 2021; Yamada, 2024) yönetimde cinsiyete dayalı dinamiklerin hâlâ güçlü şekilde varlığını sürdürdüğünü ve kadın yöneticilerin cam tavan, ataerkil yapı, ev iş dengesi ile ilgili engeller ve kalıp yargılarla karşılaştığını açıkça göstermektedir.

Kadın ve erkek yöneticilerde bulunan tipik yöneticilik davranışları konusu irdelendiğinde katılımcılardan konu ile ilgili farklı görüşler elde edilmiştir. Yönetimde erkek yöneticiler daha rahat, soğukkanlı, sert, otoriter, yasal, olaylara geniş açıdan bakabilen, üst makamlarda yer almaya daha yönelimli, sorumluluktan kaçma eğiliminde, kaba, anlayışsız, vb. davranışlar sergilerken; çalışmada kadın yöneticilerin düzenli, titiz, güler yüzlü, ikna edici, disiplinli, demokratik, eşitlikçi fakat gergin, kaygılı, hassas, duygusal, kıskanç, kaprisli, vb. davranış özellikleri sergiledikleri vurgulanmıştır. Tokat ilinde 15 öğretmenle kadın yöneticiler üzerine yapılan bir çalışmada, katılımcılara kadın yöneticileri nasıl değerlendirdikleri sorulmuş; kadın yöneticilerin detaylara önem verdiği, düzenli ve titiz oldukları, daha rahat iletişim kurdukları ve iş birlikçi, destekçi oldukları yönünde bulgulara rastlanmıştır (Manav ve Manav, 2024). Uluslararası literatür de kadın ve erkek yöneticilerin sergilediği tipik yöneticilik davranışlarının farklılık gösterdiğini, ancak bu farklılıkların çoğunlukla kadın ve erkeklere atfedilen kalıp yargılarından ve kültürel beklentilerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Erkek yöneticiler genellikle daha otoriter, soğukkanlı ve görev odaklı; kadın yöneticiler ise daha demokratik, insan odaklı, titiz ve duygusal olarak algılanmaktadır (Abdallah vd, 2020; Jallow, 2020; Sczesny vd, 2004; Zbihlejevová vd, 2018).

Katılımcılar kadın yönetici olmanın erkek yöneticilere göre avantaj ve dezavantajları konusunda, kadın yöneticilerin iletişim ve problem çözmede güçlü olduklarını ve esnek/yarı zamanlı çalışma olanaklarının destekleyici olacağını belirtirken; kadın yöneticilere yönelik geleneksel ve yerleşik kabullerin sürmesi, disiplin sağlamada güçlük, toplumsal rollerin yükü, teknik-mekanik

konularda yetersizlik ve kariyer basamaklarında geride kalma gibi dezavantajlara da dikkat çekmiştir. Literatür de bu tabloyu desteklemekte; kadınların iletişim/ilişki kurma becerileri yönetsel bir avantaj, toplumsal roller ise yöneticiliği tercih etmeme nedeniyle bir dezavantaj olarak raporlamaktadır (Tanrısevdi vd., 2019).

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çoğunluğu yönetici olduklarında kadınsı özelliklerini arka plana ittiklerini, yöneticilikte daha sert ve otoriter görünmek için erkeksi duruş ve konuşma tarzı ve davranışlar sergilediklerini, yönetici oldukları için giyimlerine daha çok dikkat ettiklerini ifade ederken bazıları da hiçbir değişiklik yapmadan ya da kadınsı tarzlarını koruyarak görevlerini sürdürdükleri görüşünü dile getirmiştir. Guillet ve arkadaşlarına göre (2019) kadın yöneticiler, liderlikte ciddiye alınmak ve otorite sağlamak için zaman zaman maskülen (erkeksi) davranışlar, duruş ve iletişim tarzı sergileyebilmektedir. Bu durum, geleneksel liderlik kalıplarının hâlâ maskülen özelliklerle özdeşleştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Kadın liderlerin, profesyonelliklerini ve ciddiyetlerini vurgulamak için dış görünümüne ve giyimlerine daha fazla özen gösterdikleri, uluslararası çalışmalarda da raporlanmaktadır (Mavin & Grandy, 2016). Bazı kadın yöneticiler ise kadınsı özelliklerini koruyarak veya hiçbir değişiklik yapmadan liderlik etmeyi tercih etmektedir. Liderlik tarzında bireysel farklılıklar ve kurum kültürü belirleyici olmaktadır (Guillet vd., 2019).

Eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin, kadın ve erkek öğretmenlerin kendilerine yönelik bakış açıları konusundaki görüşleri oldukça dikkate değerdir. Genel olarak kadın yöneticiler, kadın öğretmenlerin kendilerine karşı kıskanç ve önyargılı olduklarını, ancak erkek öğretmenlerin daha saygılı ve yardımsever davrandıklarını ifade etmişlerdir. Tüm bunlar, eğitim örgütlerinde kadın ve erkeklere atfedilen rol ve özelliklere ilişkin kalıp yargılar ile ayrımcı tutumların hâlâ etkisini sürdürdüğünü göstermektedir. Eğitim örgütlerinde liderliğin hâlâ “erkek işi” olarak görülmesi, kadın yöneticilerin hem kadın hem de erkek meslektaşları tarafından farklı şekillerde algılanmasına yol açmaktadır. Kadın liderlerin otoritesinin sorgulanması, cinsiyetçi önyargıların ve toplumsal normların bir yansımasıdır. Bu çerçevede Shah’ın çalışması (2021) liderliğin erkeklere “doğal” atfedildiği, kadın liderlerin otoritesinin sorgulandığı ve cinsiyetçi kalıpların sürdüğü bir bağlamı açıkça gösteriyor.

Araştırmanın son temasında kadın yöneticilerin eğitim sektöründe karşılaştıkları engeller ve baş etme yolları incelenmiştir. Çalışmaya katılan kadın eğitim yöneticilerinin yöneticilik sürecinde karşılaştıkları engeller, çok yönlü bir görünüm sergilemektedir. Temel olarak, üst makamlarla olan resmî işlerde yaşanan sorunlar, finansal konular, okul/kurumda kadın yönetici olmayla ilgili engeller, toplantı/seminerlerde karşılaşılan azınlık durumu, aile ve özel hayattaki sorumluluklar ve medeni durumun etkisi gibi pek çok faktör, kadın yöneticilerin karşılaştığı güçlükler arasında yer almaktadır. Ulusal literatürde kadın yöneticilerin eğitim sektöründe çeşitli bireysel, kurumsal ve toplumsal engellerle karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda başlıca engeller arasında cinsiyet önyargıları, meslektaşlardan kabul görmeme, üst yönetimden yetersiz destek, iş-aile dengesi zorlukları ve mobbing yer almaktadır. (Dişli & Atasoy, 2024; Şahin, 2025).

Araştırmanın son temasında saptanan engeller, alt kategoriler şeklinde incelendiğinde ulusal ve uluslararası çalışmalarla büyük ölçüde örtüşmektedir. Bulgularımızda öne çıkan üst makamlarla resmî işlemlerde yaşanan güçlükler, kabullenmeme ve informal ilişki ağlarına erişememe durumları; kadın okul yöneticilerinin hafife alınma ve ayrımcı tutumlarla karşılaştığını bildiren bulgularla paraleldir (Campbell vd., 2020; Tüzel İşeri vd., 2019). Bu örüntü, eğitim örgütlerinde terfi ve yetki devrinin liyakatten çok erkek-egemen ağlar ve “kültürel uyum” kodlarıyla belirlendiğine işaret etmektedir. Finansal süreçlerde “yetersizlik” atfı ve mentörlük eksikliği de literatürde kadınların yönetsel yükselişini zorlaştıran başlıca örgütsel bariyerler arasında sayılmaktadır (Farrow, 2020).

Okul bütçesi ve ihale gibi alanların “erkek işi” olarak kodlanması ile kadın rol modeli/mentörü kısıtlılığı, kadın yöneticilerin stratejik karar masalarına erişimini geciktirmektedir. Buna ek olarak, atama/terfi mekanizmalarında karar vericilerin çoğunlukla erkeklerden oluşması, temsilin sınırlandırılmasına yol açan önemli bir etken olarak başka araştırmalarda da vurgulanmaktadır (Bulut & Çelikten, 2021). Üst kurullardaki bu erkek ağırlığı değişmedikçe, görünüşte objektif prosedürler bile örtük cinsiyet yanlılığını yeniden üretebilmektedir. Toplantı ve seminerlerde azınlıkta kalma, kadın yöneticilere güven duyulmaması ve geride tutulma konusundaki bulgularımız da ulusal literatürdeki bulgularla örtüşmektedir (Köse & İnce, 2022). Azınlık konumu, eğitim ortamlarında “temsili yükü”nü artırarak hataların tüm kadınlara genellenmesi riskini büyütmektedir. Aile-iş dengesi açısından, ev ve bakım sorumluluklarının kadın yöneticiler için ek zaman baskısı yarattığı; medeni durumun bağlama göre hem avantaj hem dezavantaj üretebildiği diğer araştırmalarda da rapor edilen bulgulardandır (Sefer, 2006). Bakım emeğinin büyük ölçüde kadınların üzerinde olması, okul takviminin ve nöbet/etkinlik yükünün arttığı dönemlerde kurumsal destek sağlanamazsa ayrılma niyetini yükseltebilmektedir. Araştırmanın bulgularına göre mobbing ve sözlü/psikolojik şiddet riski kadınlarda görece daha yüksek seyredebilmektedir; ulusal ve uluslararası araştırmalar, çalışma hayatında kadınların bu tür şiddete erkeklere kıyasla daha fazla maruz kaldığını ve bunun ciddi psikolojik, mesleki ve sosyal sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Baz & Aslan, 2021; Oktaviana & Latiman, 2024; Prévost vd., 2018; Rosander vd., 2020; Yağcı vd., 2018).

Katılımcılar genel olarak okul ya da kurumlarında herhangi bir sorunla karşılaştıklarında sakin veya sessiz kalmayı tercih ettiklerini, sağlıklı bir iletişim kurarak sorunları çözmeye çalıştıklarını ancak sorunu çözemezlerse üst amirlerine danışmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Çoğu katılımcı üst makamlarda herhangi bir resmi işleri olduğunda erkek egemen yapının devam ettiğini, üst kademe yönetimlerde daha çok erkek yöneticilerin tercih edildiğini ve kadın yöneticilere karşı önyargıların devam ettiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bazıları kadın yöneticilere yönetimde destek olunduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Kadın eğitim yöneticileriyle yapılan bir çalışmada kadın yöneticilerin yönetimde benzer engellerle karşılaştıkları ve bu engellerle benzer şekilde baş etme yollarına başvurdukları görülmüştür. Katılımcılar kadın yöneticilere karşı önyargıların devam ettiğini, cinsiyet ayrımı yapıldığını ve üst yöneticilerden yeterince destek göremediklerini ifade etmişlerdir. Kadın yöneticiler bu engellere karşı olumlu iletişim kurma, bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırma gibi strateji sergilediklerini belirtmişlerdir (Karaoğlu, 2020). Amerika’da “Eğitim Yönetimi” alanında yapılan bir literatür araştırmasında kadın yöneticilerin ev-iş dengesini iyi kurma, rol tanımlarının dengeli dağılımı, ailede sorumlulukların eşit ve dengeli dağılımı, sosyal ağlara katılım ve olumlu iletişim kurma, kadın yöneticilerin kendine güvenmesi yönünde başa çıkma stratejileri geliştirdikleri vurgulanmıştır (Dozier, 1984).

Bu araştırmada eğitim yöneticisi kadınların deneyimlerinden elde edilen bulgular, ilke düzeyindeki “eşitlik” söylemine karşın gündelik örgütsel pratiklerde kadın ve erkeklere atfedilen yerleşik rol ve beklentilerin etkin biçimde işlediğini göstermektedir. Katılımcılar, kariyer basamaklarında ilerleme ve üst kademelere erişimde cam tavanın sürdüğünü; bakım emeğinin eşler arasında eşitsiz dağılımı nedeniyle zaman ve görünürlük açısından liderlik fırsatlarında dezavantajlı konumda kaldıklarını belirtmiştir. Katılımcıların yöneticilik tarzlarına dair atıfları, kadınlar için titiz, demokratik, ilişkisel; erkekler için otoriter, geniş bakışlı, liderliğin hâlâ cinsiyetçi kalıp yargılarla anlamlandırıldığını ve bu kalıpların bizzat katılımcıların kullandığı dil aracılığıyla yeniden üretildiğini göstermektedir. Üst makamlarla iletişim, finans/teknik süreçlerde yeterliklerinin sorgulanması, erkek egemen ortamlarda sayısal azınlık ve psikolojik güvenliğin zayıflığı (mobbing/sözlü şiddet riski dâhil) öne çıkan kurumsal engellerdir. Kadın yöneticilerin sergilediği “sakin/çözüm odaklı iletişim” ve “üst makama başvurma” gibi bireysel baş etme stratejileri belirli durumlarda

işlevsel olsa da yapısal anlamda cinsiyet önyargıları ve terfi düzenekleri değişmedikçe etkilerinin sınırlı kalması söz konusu olabilir. Bu tablo, sorunun bireysel yeterlikten çok kurumsal süreçler ve kültürel kalıplar düzeyinde düğümlendiğine, dolayısıyla çözümün de şeffaf ve liyakat temelli atama ve terfi, karar organlarında cinsiyet dengesi, görevlerin cinsiyetlendirilmiş kodlardan arındırılması gerektiğine işaret etmektedir.

Sonuç

Bu araştırma, Mersin il merkezinde farklı eğitim kademelerinde görev yapan kadın yöneticilerin deneyimlerini inceleyerek, eğitim yönetiminde kadın ve erkekler arasında fırsat ve temsil eşitliğine ilişkin yapısal ve kültürel dinamikleri ortaya koymayı amaçlamıştır. Bulgular, yöneticiliğe geçiş süreci, yöneticiliğin cinsiyeti ve kadın yöneticilerin karşılaştıkları engeller ile baş etme stratejileri temaları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, kadınların yönetim kademelerinde sınırlı temsil edilmesinin bireysel tercihlerle açıklanamayacağını, durumun cinsiyet rolleri, örgüt kültürü ve yapısal engellerle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Kadın yöneticiler, yöneticilik görevine yönelme süreçlerinde kariyer gelişimi, iş ortamından memnuniyetsizlik veya mesleki ilerleme arzusu gibi nedenlerle bu pozisyonları tercih etmekte; ancak atama, görev ve yükselme süreçlerinde cam tavan, önyargı, güvensizlik ve rol çatışması gibi çok yönlü zorluklarla karşılaşmaktadır.

Bulgular, yöneticiliğin katılımcılar tarafından cinsiyetsiz bir meslek olarak görülmesine karşın, pratikte cinsiyet temelli kalıp yargıların hâlen belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, eğitim yönetiminde cinsiyet eşitliğinin yalnızca bireysel çabalarla değil, sistematik dönüşümlerle sağlanabileceğini göstermektedir.

Kadın yöneticilerin yönetsel süreçlerde karşılaştıkları engeller; ataerkil örgüt kültürü, üst makamlarda güven eksikliği, finansal konularda yetersiz görülme, ailevi sorumluluklar, mobbing, sözlü şiddet ve duygusal yorgunluk gibi çeşitli alanlarda yoğunlaşmaktadır. Bu engellere rağmen kadın yöneticiler, sorunları iletişim ve işbirliğiyle çözmeye, yasal yolları kullanmaya ve sakin, dengeli bir tutumla süreci yönetmeye çalışmaktadır. Ancak üst düzey yönetimdeki erkek egemen yapı ve sınırlı kurumsal destek, kadın yöneticilerin profesyonel ilerlemelerinde temel bir engel oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma eğitim yönetiminde cinsiyet eşitliğinin kurumsal ve kültürel düzeyde hâlâ tam olarak sağlanamadığını ortaya koymaktadır. Kadın yöneticilerin deneyimleri, liyakat temelli atama süreçlerinin güçlendirilmesi, mentörlük ve destek mekanizmalarının geliştirilmesi, esnek çalışma politikalarının yaygınlaştırılması ve ataerkil örgüt kültürünün dönüştürülmesine yönelik politika ve uygulamaların önemini göstermektedir. Bu doğrultuda araştırma, kadınların eğitim yönetiminde güçlenmesine ve cinsiyet eşitliğinin kurumsal olarak tesis edilmesine yönelik çalışmalara katkı sunmaktadır.

Bu doğrultuda, çalışmanın bulguları hem uygulama hem politika düzeyinde çeşitli çıkarımlara sahiptir. Atama ve yükselme süreçlerinde liyakat esasının güçlendirilmesi, veri şeffaflığının artırılması, mentörlük ve oryantasyon programlarının cinsiyet eşitliği perspektifiyle yeniden yapılandırılması önem arz etmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma yerel bağlamdan elde edilen nitel verilerle, kadın yöneticilerin deneyim temelli bir profilini sunmakta ve eğitim yönetiminde politika ve uygulamalara yönelik kanıta dayalı bir temel oluşturmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, yalnızca Mersin il merkezindeki kamu okullarında ve kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin deneyimlerine odaklanmıştır. Dolayısıyla elde edilen bulgular, farklı illerde ya da bağlamlarda görev yapan kadın yöneticilerin deneyimlerini tam olarak yansıtmayabilir. Katılımcı grubunun yalnızca kadın yöneticilerden oluşması nedeniyle, araştırma bulguları sadece kadın eğitim yöneticilerinin deneyimlerini anlamaya katkı sunabilir. Bununla birlikte çalışma, nitel bir araştırma yaklaşımıyla yürütüldüğünden, elde edilen sonuçlar belirli bir örneklem grubunun derinlemesine görüşlerine dayanmaktadır. Görüşmelerin belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmiş olması, kadın yöneticilik deneyimlerinin zaman içindeki olası değişimlerini tam olarak yansıtmada konusunda sınırlılık oluşturabilir. Bununla birlikte, araştırma eğitim yönetiminde kadın yöneticilerin öznel deneyimlerini ve cinsiyet temelli algılarını derinlemesine ortaya koyarak, bu alandaki literatüre önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Öneriler

- Cam tavan, resmî süreçlerde karşılaşılan güçlükler ve erkek egemen karar ağlarının varlığı dikkate alındığında, üst kademe atama ve terfilerde şeffaf ve liyakat esaslı ölçütler (açık puanlama, tutarlı yazılı ölçütler) standartlaştırılmalıdır.
- Üst kurullarda erkek üye sayısı ağırlığı düşünüldüğünde il/ilçe düzeyindeki karar ve değerlendirme kurullarında cinsiyet dengesi gözetilmeli; asgari temsil ilkesi belirlenmelidir.
- Ayrıca kadın yöneticilerin karar alma mekanizmalarına etkin katılımını destekleyecek kurumsal düzenlemeler ve psikososyal destek mekanizmaları geliştirilmelidir.
- Mobbing/sözlü şiddet bulgusundan hareketle mobbing ve sözlü/psikolojik şiddete sıfır tolerans politikası; bağımsız başvuru hattı, hızlı soruşturma ve yaptırım süreçlerinin kurulması önerilebilir.
- Toplantı, komisyon ve seminerlerde kadın yönetici temsili artırılmalı; azınlıkta kalma ve yalnızlaşmayı azaltacak akran destek ağları oluşturulmalıdır.
- Finans, satın alma ve teknik alanlarda yetersiz görülme bulguları dikkate alındığında, bu alanlara yönelik hizmet içi eğitim ve oryantasyon programları geliştirilmelidir. Bunun yanı sıra, il düzeyinde kadın yönetici mentörlük programlarının oluşturulması önerilmektedir.
- Son olarak yöneticilere ve öğretmenlere yönelik kapsayıcı liderlik, cinsiyet eşitliği ve etkili iletişim konularında farkındalık eğitimlerinin düzenlenmesi önerilmektedir.

Extended Summary

Introduction

The patriarchal structure of societies and the accompanying gender norms push women into secondary positions in education, working life, and politics. In many societies, male-dominated professions are glorified, and men's public opportunities and social status are higher than those of women. This situation points to a historical and universal problem of gender inequality. Although women's participation in both education and working life has been increasing day by day, many women still work in precarious, low-prestige, and low-wage jobs, as well as in occupations traditionally considered "female domains." Compared with the past, women are more visible across various sectors; however, they remain underrepresented in top-level and managerial positions.

The education sector is one of the fields where women are heavily represented. Women primarily work as teachers in this sector. Despite their numerical dominance, women's representation in educational administration remains quite limited. Although the number of women in managerial

roles has increased in recent years, current statistics confirm that women still occupy a small proportion of management positions.

Women's participation in working life has also brought various challenges. Working women are expected to maintain their domestic responsibilities in addition to their Professional roles. This "double burden" sometimes forces women to make difficult decisions about whether to work, causing them to feel trapped between their Professional careers and family lives. However, women's active involvement in the work force—particularly in managerial positions—is critically important not only for their individual empowerment but also for social development and the advancement of gender equality. The presence of women in decision-making mechanisms ensures that diverse perspectives and experiences are reflected in management processes.

Women hold many different roles in society, one of which is participation in working life. The education sector is among the fields where women are employed intensively. Yet, as in many sectors, women's representation at managerial levels in education remains very limited. Based on the experiences of women administrators in the education sector, this study aims to address the challenges faced by women managers, identify the obstacles they encounter during the process, and examine the strategies they use to cope with these challenges.

Methodology

This study was designed as a qualitative research aiming to gain an in-depth understanding of the managerial experiences of women educational administrators. A phenomenological approach was adopted to explore the meanings participants attribute to their lived Professional experiences. The study group consisted of 21 women administrators working as school principals, vice principals, assistant principals, and department chiefs in the central districts of Mersin. Participants were selected through maximum variation sampling to ensure representation across different school levels and administrative positions. A semi-structured interview form was used as the data collection tool, and the interview questions were developed based on relevant literature and expert feedback. With participants' consent, some interviews were audio-recorded, while others were documented through detailed field notes taken by the researcher. Each interview lasted between 25 and 50 minutes. The data were analyzed using the descriptive analysis method, which involved structuring the findings under predetermined themes. Throughout the analysis, participants' statements were coded, organized under thematic categories, and supported with direct quotations to ensure accuracy and depth.

Furthermore, credibility and transferability were strengthened through expert review of the interview form, pilot interviews, and the inclusion of participants from diverse administrative roles and school levels. To enhance confirmability, detailed field notes, audio recordings, and transparent documentation of analytical procedures were maintained throughout the research process.

Findings

In this study, the data were analyzed within the framework of the themes "transition to management," "management and gender," and "barriers faced by female administrators in the education sector and coping strategies." Regarding "the transition to management", participants reported that being appointed to administrative positions based on merit was a positive experience. However, many women administrators encountered gender-based barriers during this process, including obstacles created by male managers, limited opportunities for advancement, and difficulties in securing their preferred positions. In addition, women teachers' reluctance to pursue administrative roles was often associated with heavy household responsibilities, traditional gender roles, and persistent male dominance in the field.

According to findings related to management and gender, participants expressed the belief that there are different management behaviors unique to female and male administrators. Although participants stated that management has no inherent gender, they emphasized that gendered expectations and stereotypes continue to shape managerial practices and influence how administrators are perceived within educational settings. According to participants, female administrators are seen as more meticulous, organized, open to communication, and disciplined, while male administrators tend to be more cool-headed, authoritarian, and prone to avoiding responsibility.

Participants reported various challenges, including issues in official dealings with higher authorities, financial barriers, lack of trust in female managers, feelings of isolation in meetings and seminars, responsibilities in family and personal life, the impact of marital status, and exposure to mobbing and verbal abuse. Although opinions were obtained in the study that management has no gender in the education sector, the findings emphasize that women face many problems based on gender.

Finally, the theme of “barriers and coping strategies” revealed that female administrators face multiple structural and organizational challenges. These include difficulties in communication with higher-level male authorities, financial and bureaucratic obstacles, a lack of institutional trust in women leaders, and feelings of isolation in male-dominated Professional environments such as meetings and seminars. Family responsibilities, marital status, and exposure to mobbing or verbal abuse further intensified these challenges. Despite these constraints, participants reported using strategies such as maintaining open communication, seeking support from senior authorities, remaining calm in conflict situations, and relying on legal or formal procedures when necessary. Overall, the findings underscore that gender continues to shape the managerial experiences of women in the education sector.

Discussions, Conclusions, and Recommendations

The representation of women at management positions has still not reached a sufficient level. A male-dominated structure and some prejudices against women limit the career advancement of women managers. This shows there is a gender inequality in the field of management. Women managers face many obstacles, starting from their appointment process. The very low representation of women in decision-making mechanisms from the past to the present is due to some obstacles, such as the continuation of the patriarchal structure, the excessive social roles of women, gender stereotypes, and attitudes towards female managers.

This study aimed to understand the management experiences of women educational administrators from their own perspectives. The findings reveal that while all participants asserted that management is not inherently gendered, they faced various gender-based challenges throughout their journey into administration.

The findings obtained in the research show that the management profession is still affected by gender perception. Women managers face a glass ceiling obstacle in their career advancement and reaching higher levels, and are disadvantaged due to family and home responsibilities. In terms of appointment processes, women administrators reported being appointed to lower and middle management positions based on merit, yet they encountered a glass ceiling when applying for upper management roles.

Participants highlighted that gender biases persist, influencing their preferences and experiences. Factors such as excessive household responsibilities, social roles, resistance from male counterparts, long working hours, and insufficient support for female administrators were significant barriers.

The differences between male and female managers in terms of management style are evident. Jealous and prejudiced attitudes towards women managers show that gender roles in the education sector are still prevalent.

Female managers struggle with various obstacles, such as communication with superiors, financial matters, feeling alone in a male-dominated environment, family–work balance, and exposure to mobbing. However, they try to overcome these difficulties by developing solution strategies such as staying calm, communicating, and appealing to higher authorities. Overall, the study underscores the need for addressing gender-related issues in educational management to foster a more equitable environment for women leaders.

Based on the findings of the research, the following recommendations have been developed.

- The presence of the glass ceiling, challenges encountered in formal procedures, and male-dominated decision-making Networks highlight the need to standardize transparent and merit-based criteria—such as open scoring systems and consistent written guidelines—for senior-level appointments and promotions.
- Given the disproportionate number of male members in upper-level boards, gender balance should be ensured in decision-making and evaluation committees at the provincial and district levels, and a minimum representation principle should be established.
- Furthermore, institutional arrangements and psychosocial support mechanisms should be developed to strengthen the effective participation of women administrators in decision-making processes.
- In the light of findings related to mobbing and verbal violence, the adoption of a zero-tolerance policy toward mobbing and verbal/psychological harassment is recommended, accompanied by an independent reporting hotline and expedited investigation and sanction procedures.
- The representation of women administrators in meetings, commissions, and seminars should be increased, and peer support networks should be established to mitigate marginalization and professional isolation.
- Considering the reported perception of inadequacy in finance, procurement, and technical fields, targeted in-service training and orientation programs should be developed. In addition, mentorship programs for women administrators at the provincial level are recommended.
- Finally, training programs on inclusive leadership, gender equality, and effective communication should be offered to administrators and teachers.

Teşekkür: Çalışmaya katkı sunan kıymetli kadın yönetici arkadaşlarımıza teşekkürlerimizi sunarız.

Yazar Katkıları: Çalışmada yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sunmuşlardır.

Çıkar Çatışması: Bu makaledeki yazarlar arasında çalışmanın tamamında herhangi bir çıkar çatışması olmamıştır.

Etik Beyanı: Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi”nde belirtilen kurallara uyulduğunu ve “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler”e dayalı hiçbir işlem yapılmadığını beyan ederiz. Aynı zamanda tüm yazarların çalışmaya katkıda bulunduğunu, yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışmasının bulunmadığını, tüm etik ihlallerde tüm sorumluluğun makale yazarlarına ait olduğunu beyan ederiz.

Etik Kurul İzni: Araştırma etik kurul onayı alınarak belgelendirilmiştir.

Finansman: Bu araştırma herhangi bir fon almamıştır.

Telif Hakları: Millî Eğitim dergisinde yayımlanan çalışmaların Creative Commons Atıf-Ticari Olmayan 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

Veri Kullanılabilirliği Beyanı: Bu çalışma sırasında oluşturulan veya analiz edilen veriler, talep üzerine yazarlardan temin edilebilir.

Yazma Yardımı için Yapay Zekâ Kullanımı: Bu çalışmada yapay zekâ kullanılmamıştır.

Kaynakça

- Abdallah, J., & Jiba, S.(2020). Women in leadership: Gender personality traits and skills. *Business Excellence and Management*, 10(1), 5-15. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=842559>.
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*, 51(2), 199–217. <https://doi.org/10.1016/j.sotra.2009.03.004>.
- Acurio, S., & Molina, G. (2024). Glass ceilings and gender inequalities in academia. *Revista VICTEC*, 5(9), 88-102. <https://doi.org/10.61395/victec.v5i9.166>.
- Alhas, F. (2021). Geçmişten günümüze kadar kadın yöneticilere konulan kariyer engelleri. *Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 62-77.
- Aslan, Ş. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Nicel, nitel ve karma tasarımlar için bir rehber*. Eğitim Yayınevi.
- Baz, D., & Aslan, A. E. (2021). Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(41), 3505-3533.
- Bozkurt, Z., Öztürk, H., Çiçek, N., Seyitoğlu, M., Budak, Y., Okan, E., & Seymen, F. (2023). Kadın yöneticilerin okulda karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 10(5), 1425-1440.
- Bulut S. & Çelikten M. (2021). Türk eğitim sisteminde kadın okul yöneticiliği. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(40), 886-894.
- Bulut, Y. & Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.
- Campbell, M., & Campbell-Whatley, G. D. (2020). Strategies and barriers: Career advancement for women administrators. *Journal of Applied Educational and Policy Research*, 5(1),1-16.
- Coleman, M. (2000). The female secondary headteacher in England and Wales: Leadership and management styles. *Educational Research*, 42(1), 13–27. <https://doi.org/10.1080/001318800363881>.
- Dişli, M., & Atasoy, R. (2024). The challenges faced by female school administrators and the evaluation of the mobbing situations they experienced. *Harran Education Journal*, 9(2) 296-322. <https://doi.org/10.22596/hej.1432272>.
- Dozier, G. L. (1984). Women in educational administration: Barriers and strategies. *Graduate Research Papers*, 2181. <https://scholarworks.uni.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3256&context=grp>
- Farrow, S. E. (2020). *Roadblocks to the principalship faced by females* [Unpublished master thesis]. Morehead State University.
- Glesne, C. (2012). *Nitel araştırmaya giriş*. (Ali Ersoy & Pelin Yalçinoğlu, Çev. Ed.'ler). Anı Yayıncılık.
- Guillet, B., Pavesi, A., Hsu, C., & Weber, K. (2019). Is there such a thing as feminine leadership? Being a leader and not a man in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2970–2993. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2018-0486>.

- Harris, A., Ismail, N., Jones, M., Azorín, C., & Longville, J. (2024). Invisible leaders? Reviewing contemporary evidence about women leaders in education. *School Leadership & Management*, 44(5), 523–546. <https://doi.org/10.1080/13632434.2024.2408220>.
- Hing, L., Sakr, N., Sorenson, J., Stamarski, C., Caniera, K., & Colaco, C. (2023). Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes and practices. *Human Resource Management Review*, 33(3), 100968. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100968>.
- İnce, A., Önder, E. & Petek, H. (2025). Okullarda kadın müdür olmanın getirdiği zorluklar ve baş etme yolları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 64, 1882-1908.
- Jallow, R. (2020). Gender differences in managerial behavior and their leadership styles. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(9), 6-10. <https://doi.org/10.38124/ijisrt20sep032>.
- Karakaya, Ş. & Reyhanoğlu, M. (2020). Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: Kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma. *Journal of Politics, Economy and Management*, 3(1), 47-74.
- Karaoğlu, Z. (2020). *Okullarda kadın yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlar* [Tezsiz yüksek lisans projesi]. Pamukkale Üniversitesi.
- 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.
- Köse, A. & İnce, S. (2022). The career barriers faced by female administrators and teachers. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 23(3), 1717-1755. <https://doi.org/10.17679/inuefd.1141438>.
- Manav, Ö. & Manav Koçak, F. (2024). Eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin tutumları ile ilgili öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 10(44), 45-63.
- Mavin, S., & Grandy, G. (2016). A theory of abject appearance: Women elite leaders' intra-gender 'management' of bodies and appearance. *Human Relations*, 69, 1095-1120. <https://doi.org/10.1177/0018726715609107>.
- Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Genel Müdürlüğü (2018). *Türkiye'deki öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri, öğretim koşulları: TALIS 2018 öğretmen ve okul yöneticileri yanıtları analizi*. https://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_09/10142823_TALIS_RAPORU-.pdf
- Millî Eğitim Bakanlığı (2024). *2023-2024 eğitim öğretim istatistikleri*. T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı. https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=629.
- Naguib, R., & Madeeha, M. (2023). "Making visible the invisible": Exploring the role of gender biases on the glass ceiling in Qatar's public sector. *Women's Studies International Forum*, 98, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102723>.
- Oktaviana, M., & Latiman, A. (2024). Experiences of workplace bullying in women worker. *Biopsikososial: Jurnal Ilmiah Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Mercubuana Jakarta*, 8(1), 1-15. <https://doi.org/10.22441/biopsikososial.v8i1.20067>.

- Özertürk, M., & Gül, İ. (2021). Eğitim çalışanı kadınların yönetici olmalarının önündeki cam tavan sendromuna yönelik görüşleri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 51, 24-44. <https://doi.org/10.17498/kdeniz.962743>.
- Peçe, İ. & Taşdemir, F. (2021). İdarecilerin yönetim kadrolarını tercih etme sebepleri ve yönetici seçimi ile ilgili görüşlerinin incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 123-135.
- Robinson, K., Shakeshaft, C., Grogan, M., & Newcomb, W. S. (2017). Necessary but not sufficient: The continuing inequality between men and women in educational leadership, findings from the American Association of School Administrators Mid-Decade Survey. *Frontiers in Education*, 2(12), 1-12. <https://doi.org/10.3389/educ.2017.00012>
- Rosander, M., Salin, D., Viita, L., & Blomberg, S. (2020). Gender matters: Work place bullying, gender, and mental health. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 560178. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560178>.
- Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D., & Schyns, B. (2004). Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A cross-cultural comparison. *Sex Roles*, 51, 631-645. <https://doi.org/10.1007/S11199-004-0715-0>.
- Sefer, R. S. (2006). Üsküdar ilçesindeki okullarda çalışan bazı kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklenti ve sorunları [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Shah, S. (2021). Navigating gender stereotypes as educational leaders: An ecological approach. *Management in Education*, 37, 140-149. <https://doi.org/10.1177/08920206211021845>.
- Stamarski, C., & Hing, L. (2015). Gender inequalities in the workplace: The effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in Psychology*, 6, Article 1400. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400>.
- Şahin, M. (2025). Gender in school administration: Problems of women administrators. *Journal of Social Sciences and Education*, 8(1), 81-113.
- Tabassum, N., & Nayak, B. S. (2021). Gender stereotypes and their impact on women's career progressions from a managerial perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), 192-208.
- Tanrısevdi, F., Yengin Sarpkaya, P., & Sarpkaya, R. (2019). Eğitim örgütlerindeki kadın yöneticilerin cam tavan deneyimleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 1590-1617.
- Taşar H. H. (2022). Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı üst yönetiminde kadın temsili. *Mülkiye Dergisi*, 46(3), 794-815.
- Topçu, H., Manolova, A., & Cingöz Akkaya, E. (2024). Challenges of being a female principal in schools and ways of coping. *Research in Pedagogy*, 14(2), 119-136. <https://doi.org/10.5937/IstrPed2402119T>.
- TÜİK (2024). İstatistiklerle kadın, 2023. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İstatistiklerle-Kadin-2023-53675>.

- Tüzel İşeri, E., & Çalık T. (2019). Kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal kariyer engelleri ve bunları aşmaya yönelik çözüm yolları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 8(3), 1470-1503.
- World Economic Forum. (2023). *Representation of women in senior leadership*. <http://weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>
- Yağcı, E. & Uluöz, T. (2018). Leadership styles of school administrators and its relation with the mobbing experience levels of social, science and mathematics teachers. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(1), 155-166.
- Yamada, A. (2024). Gender inequality in the workplace in Japan. *International Journal of Sociology*, 8(2), 36-46. <https://doi.org/10.47604/ij.s.2592>.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2003). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınları.
- Young, M., & McLeod, S. (2001). Flukes, opportunities, and planned interventions: Factors affecting women's decisions to become school administrators. *Educational Administration Quarterly*, 37, 462-502. <https://doi.org/10.1177/0013161X01374003>.
- Zbihlejšová, L., Frankovský, M., & Birknerová, Z. (2018). Leadership styles of managers from the perspective of gender. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 340-347. <https://doi.org/10.33844/IJOL.2018.60216>.