

## Öğretmenlerin Kadın Okul Müdür Yardımcılarına İlişkin Metaforik Algıları

### Teachers' Metaphorical Perceptions of Female Assistant Principals

*Necdet Konan<sup>1</sup>, Tuncay Gezerler<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, [necdet.konan@inonu.edu.tr](mailto:necdet.konan@inonu.edu.tr), (<https://orcid.org/0000-0001-6444-9745>)

<sup>2</sup>Sorumlu Yazar, Doktora Öğrencisi, İnönü Üniversitesi, [tuncay.gezerler@gmail.com](mailto:tuncay.gezerler@gmail.com), (<https://orcid.org/0000-0002-2188-7128>)

**Geliş Tarihi:** 01.07.2025

**Kabul Tarihi:** 29.12.2025

#### ÖZ

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin kadın okul müdür yardımcılarına yönelik algılarını metaforlar aracılığıyla incelemektir. Olgubilim deseninde yürütülen çalışmada, 2024-25 öğretim yılında Malatya ve Muş illerinde görev yapan 165 öğretmenden açık uçlu sorular yoluyla veri toplanmıştır. Katılımcılardan, kadın müdür yardımcılarına canlı ya da cansız bir varlık, nesne, bitki veya tarihi bir kişilikle özdeşleştirerek bir metafor üretmeleri ve bu metaforu gerekçelendirmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş; benzer anlam özellikleri taşıyan metaforlar kodlanarak kategoriler oluşturulmuş, uzman görüşüyle kategori geçerliği sağlanmıştır. Analiz sonucunda metaforlar yedi ana kategoride toplanmıştır: *estetik ve zarafet, dayanıklılık ve mücadele, çok yönlülük ve işlevsellik, besleyici ve koruyucu roller, kararsız ve eleştirel algılar liderlik ve yönetsel beceriler ile zihinsel güç ve bilgelik*. Bulgular, kadın müdür yardımcılarının çoğunlukla destekleyici, bilgili, üretken, güçlü ve kararlı bireyler olarak algılandığını göstermektedir. Bununla birlikte, az sayıda olumsuz ve çelişkili metafor da belirlenmiştir. Sonuç olarak, öğretmen algılarında kadın okul müdür yardımcıları, liderlik yeterliği yüksek, şefkatli ve çok yönlü bireyler olarak konumlandırılmakta; bu durum, eğitim kurumlarında kadın liderliğine ilişkin olumlu algının güçlenmekte olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın müdür yardımcıları, liderlik, toplumsal cinsiyet rolleri, metafor analizi.

#### ABSTRACT

The aim of the study is to examine teachers' perceptions of female deputy headteachers through metaphors. Conducted using a phenomenological design, the study collected data from 165 teachers working in Malatya and Muş provinces during the 2024-25 academic year through open-ended questions. Participants were asked to produce a metaphor by identifying female assistant principals with a living or inanimate being, object, plant, or historical figure, and to justify this metaphor. The data obtained were analysed using content analysis; metaphors with similar meaning characteristics were coded to form categories, and category validity was ensured through expert opinion. The analysis grouped the metaphors into seven main categories: *aesthetics and elegance, resilience and struggle, versatility and functionality, nurturing and protective roles, indecisive and critical perceptions, leadership and managerial skills, and mental strength and wisdom*. The findings show that female assistant principals are mostly perceived as supportive, knowledgeable, productive, strong, and determined individuals. However, a small number of negative and

conflicting metaphors were also identified. Consequently, in teachers' perceptions, female deputy headteachers are positioned as individuals with high leadership competence, compassion, and versatility; this situation indicates that the positive perception of female leadership in educational institutions is

**Keywords:** Female assistant principals, leadership, gender roles, metaphor analysis.

## GİRİŞ

Eğitim kurumları, toplumsal yapının şekillendiği temel alanlardan biridir. Bu kurumların etkililiği, sadece programların niteliğiyle değil, aynı zamanda bu kurumları yöneten bireylerin liderlik becerileriyle de yakından ilişkilidir. Yönetici konumunda bulunan bireylerin toplumsal cinsiyetleri ise, liderlik rollerinin algılanmasında belirleyici bir faktör olmaya devam etmektedir (Eagly & Carli, 2007). Bu bağlamda, kadın okul yöneticileri özellikle geleneksel liderlik kalıplarının dışında konumlandırılmakta ve bu durum hem beklentileri hem de algıları şekillendirmektedir (Asat & Deniz, 2022; Shakeshaft, 1989).

Eğitim yönetimi alanındaki son yıllarda yapılan çalışmalar, liderliğin cinsiyetle ilişkisini anlamaya yönelik olarak artan bir ilgiyi göstermektedir (Aydemir vd., 2022; Cemaloğlu & Kılınç, 2018; Kayacık, 2024; Litchka & Babaoğlu, 2018; Öztunç & Yıldırım, 2021). Kadın yöneticiler, çoğu zaman "annelik", "şefkat", "duyarlılık" gibi sosyal rollere atfedilen özelliklerle tanımlanmakta, buna karşılık "otorite", "disiplin" ve "kararlılık" gibi liderlik özellikleri daha çok erkek liderlikle ilişkilendirilmektedir (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Bu ikilik, kadın okul yöneticilerinin algılanmasında çatışmalara yol açmakta; kimi zaman kadın liderler şefkatli bir anne, kimi zaman da otoriter bir lider olarak görülmektedir (Blackmore, 1999). Ayrıca İmamoğlu Akman ve Akman'ın (2016) araştırmasında, kadın öğretmenler kadın okul yöneticilerini görevlerini zamanında ve istekle yerine getiren, okulun gelişimi için çaba harcayan bireyler olarak nitelmişlerdir. Kayacık'ın (2024) çalışmasında, öğretmenlerin iş doyumunu ile kadın yöneticilerin liderlik kapasitesi arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile kadın yöneticilerin liderlik kapasitesi arasında da benzer yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, kadın yöneticilerin liderlik kapasitelerinin öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu güçlendirdiği; dolayısıyla eğitim örgütlerinde toplumsal cinsiyet temelli liderlik yaklaşımlarının yeniden tanımlanmasının hem kurumsal iklim hem de çalışan iyi oluşu açısından kritik öneme sahip olduğu söylenebilir.

Kadın yöneticilerin betimlenmesine ilişkin çabalar, farklı araştırma yöntemleriyle yapılagelmektedir. Bu çabalar metaforlar yoluyla da yapılabilir. Metaforlar, bireylerin zihinsel temsillerini ve yaşadıkları deneyimleri anlamada önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Özdemir (2012), metaforların araştırmalarda kullanılmasının, bireylerin örgütsel süreçler ve roller hakkındaki düşüncelerini ve algılarını anlamada etkili bir yöntem olduğunu vurgulamaktadır. Lakoff ve Johnson (2005), metaforların sadece dilsel birer süsleme olmadığını; aksine dünyayı anlamlandırma biçimimizin temel bir parçası olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda, eğitim çalışmalarında metafor analizi, bireylerin öğretmenlik, yöneticilik, öğrencilik gibi roller hakkındaki algılarını incelemek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Leithwood & Jantzi, 2000; Saban, 2004).

Eğitim alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, kadın okul yöneticilerine yönelik algıların süreç içerisinde farklılıklar gösterdiği anlaşılmaktadır. Altınışik (1995) çalışmasında kadınların da erkekler kadar müdür olmak istedikleri fakat kadına yönelik geleneksel bakış açılarının etkisiyle daha çok, alt düzey yöneticiliklere (müdür yardımcılığı vb.) yönlendirildikleri saptanmıştır. Baştuğ ve Çelik (2011) kadın yöneticilere yönelik tutumların öğrenim düzeyi, yaş, çalıştığı kurum ve statüye göre değiştiğini ama cinsiyete göre değişmediğini belirlemiştir. Çelikten (2004) çalışmasında kadınların okul yöneticiliğini tercih etmemesini, geleneksel roller (eş-iş seçimi), özgüven problemi ve çevredeki destek kaynaklarının yetersizliğinden

kaynaklandığını saptamıştır. Alanyazında kadın yöneticilere yönelik yapılan çalışmalarda kadın yöneticilere yönelik algıların bazen olumlu bazen de olumsuz olduğu belirlenmiştir (Asat & Deniz, 2022; İş & Solmaz, 2025; Kılıç, 2024).

Eğitim alanında yapılan metaforik çalışmalarda, okul müdürleri (Akan, vd., 2014; Cerit, 2008; Gezerler & Konan, 2025; Konan & Yılmaz, 2016; Konan & Yılmaz, 2017; Korkmaz & Çevik, 2018; Linn, vd., 2007; Öztürk & Öztürk, 2022; Pesen, vd., 2015; Trnavcevic & Vaupot, 2009), öğretmenler (Aydeş, 2015; Buaraphan, 2011; Ekiz & Koçyiğit, 2013; Nikitina & Furuoka, 2008; Özdemir & Erol, 2015), müfettişler (Dinç, 2016; Memduhoğlu & Mazlum, 2014) daha çok ön plana çıkmıştır. Yapılan bu çalışmalar, metaforik araştırmaların eğitimle ilgili çeşitli “aktör ve kavramlara” ilişkin algıları anlamak açısından önemli veriler sunduğunu göstermektedir.

Okulu amaçları doğrultusunda yaşatma sorumluluğunu üstlenmiş olan okul müdürlerinin, bu görev ve sorumluluklarını yerine getirmede, yönetsel eylem ve işlemlerini gerçekleştirmede vazgeçilmez desteği, doğal olarak okul müdür yardımcılarında olması beklenmektedir. Bu haklı beklentiye karşın, okul müdür yardımcılarının önemi yeterince fark edilip vurgulanmamış, bu nedenle alan yazında da yeterince yer edinmemiştir (Konan vd., 2017). Eğitim kurumlarının temel yönetim kadrosunda yer alan müdür yardımcıları, özellikle okul ikliminin oluşması, disiplinin sağlanması ve öğrenci, öğretmen ve veli ilişkilerinin yönetimi gibi konularda kritik bir rol oynamaktadır (Erdoğan, 2022). Ancak bu rollere sahip kadın yöneticilerin algılanma biçimi, geleneksel toplumsal cinsiyet kalıplarından etkilenmektedir (Grogan & Shakeshaft, 2011). Kadın yöneticilerin bazen "fazla duygusal", bazen "fazla sert" olarak nitelenmesi, bu ikilemin bir yansımasıdır. Mudd (2020), kadınların iletişimde daha açık, duygusal yönü ağır basan ve destekleyici bir tutum sergileme eğiliminde olduklarını ifade ederken; Asar (2014) ise kadınların kişiler arası ilişkilerde daha yetkin olduklarını vurgulamıştır. Bu nedenle, kadın okul müdür yardımcılara yönelik algıların belirlenmesi, toplumsal cinsiyet temelli farklılıkların eğitim ortamlarındaki izdüşümünü anlama açısından önemlidir.

Bu çalışmanın temel amacı, öğretmenlerin kadın okul müdür yardımcılara ilişkin algılarını metaforlar aracılığıyla belirlemektir. Bu bağlamda çalışma, kadın yöneticilere yönelik algıların sosyo-kültürel yansımalarını anlamaya katkı sağlarken, aynı zamanda eğitim yönetimi alanına metaforik bir bakış sunmayı amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin kadın okul müdür yardımcılara ilişkin geliştirdikleri metaforları nelerdir?
2. Öğretmenlerin kadın okul müdür yardımcılara ilişkin metaforları hangi kategoriler altında yoğunlaşmaktadır?

## YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı ve verilerin analizi yer almaktadır.

### 2.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseniyle gerçekleştirilmiştir. Olgubilim, bireylerin yaşadıkları deneyimlere yükledikleri anlamları ortaya koymayı hedefleyen bir yaklaşımdır ve bu yönüyle, belirli bir olguya ilişkin bireysel algıların ve anlamların derinlemesine incelenmesine olanak tanır (Yıldırım & Şimşek, 2016). Bu desen, katılımcıların kendi yaşam dünyaları çerçevesinde bir olguyu nasıl deneyimlediklerini anlamaya çalışır ve bu yönüyle nitel araştırmalar içinde önemli bir yere sahiptir (Creswell, 2013). Bu çalışmada, öğretmenlerin kadın okul müdür yardımcılara yönelik geliştirdikleri metaforlar, onların bu role

ilişkin düşünce ve duygularını yansıtan simgesel anlatımlar olarak değerlendirilmiştir. Metaforlar, katılımcıların soyut kavramları somutlaştırmasına imkân tanıyan güçlü bir ifade biçimi olup, özellikle olgubilimsel araştırmalarda katılımcıların içsel dünyalarının anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Korkmaz & Çevik, 2018; Lakoff & Johnson, 2005).

## 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2024-25 öğretim yılında Malatya ve Muş illerinde farklı öğrenim basamaklarında (okulöncesi, ilkököl, ortaokul, lise) görev yapan 165 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem seçimi ve veri toplama aşamalarında amaçlı örnekleme yaklaşımlarından biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemin temel amacı, çalışmaya katılan bireylerin mümkün olduğunca farklı özellikler göstermesini sağlayarak çeşitliliği yansıtmaktır. Bu yaklaşım, genelleme yapmaktan ziyade, farklılık gösteren durumlar arasında ortak paydaların olup olmadığını belirlemeye yöneliktir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Katılımcı çeşitliliği; mesleki kıdem, cinsiyet, öğrenim düzeyi ve görev yaptığı öğretim kademesi kriterleri esas alınarak sağlanmıştır. Bu doğrultuda, Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde Malatya ve Muş illerinde görev yapan 165 öğretmen çalışma grubunu oluşturmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1**

*Katılımcı Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler*

Değişken		f	%
Cinsiyet	Kadın	89	53.9
	Erkek	76	46.1
Öğrenim Düzeyi	Lisans	140	84.9
	Lisansüstü	25	15.1
	Okul öncesi	16	9.7
Görev Yaptığı Öğretim Kurumu	İlkokul	54	32.7
	Ortaokul	45	27.2
	Lise	50	30.4
<b>Toplam</b>		165	100

Tablo 1 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerden %53.9’unun (89) kadın, %46.1’inin (76) erkek; %84.9’unun (140) lisans, %15.1’inin (25) lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin %9.7’sinin (16) okul öncesi, %32.7’sinin (54) ilkököl, %27.2’sinin (45) ortaokul ve % 30.4’ünün (50) ise lise öğretim kademesinde görev yaptığı görülmektedir.

## 2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın amacına ulaşabilmek adına, araştırmacılar tarafından iki bölümden oluşan bir veri toplama aracı oluşturulmuştur. Veri toplama aracının birinci bölümünde, öğretmenlere ilişkin demografik bilgileri belirlemek amacıyla üç soru yer almaktadır. Bu sorular; öğretmenlerin cinsiyeti, öğrenim düzeyi ve görev yaptıkları öğretim kademesine ilişkin bilgileri edinmeyi amaçlamaktadır. Veri toplama aracının ikinci bölümünde ise öğretmenlerin, kadın okul müdür yardımcılara yönelik geliştirdikleri metaforik algıların ve bu algıların gerekçelerinin ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu amaçla, alanyazında metafor belirlemeye yönelik çalışmalarda sıklıkla tercih edilen soru kalıplarından yararlanılarak, araştırmanın amacına uygun biçimde uyarlanmış iki açık uçlu soru kullanılmıştır. Bu sorulardan ilki, “Kadın okul müdür yardımcısını canlı ya da cansız bir varlığa, bir nesneye, bir tarihi kişiliğe, bir bitkiye ya da herhangi başka bir şeye benzetmeniz istense, neye benzetirdiniz?”, ikincisi ise “Bu benzetmenizin nedenlerini açıklar mısınız?” biçiminde oluşturulmuştur. Bu sorular aracılığıyla, öğretmenlerin kadın okul müdür yardımcılara ilişkin algılarını metaforlar yoluyla ifade etmeleri ve bu algıların altında yatan düşünsel gerekçelerin derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır.

## 2.4. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, içerik analizi yoluyla çözümlenmiştir. İçerik analizi, yazılı ve sözlü ifadelerin belirli ölçütler doğrultusunda sistematik olarak kodlanarak analiz edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bir diğer ifadeyle, içerik analizi, benzer verilerin belirli kategoriler ve temalar altında toplanıp düzenlenmesi ve yorumlanması sürecidir (Balcı, 2015; Yıldırım & Şimşek, 2016).

Öğretmenlerin oluşturduğu metaforların incelenmesi, metafor analizine yönelik yaygın olarak uygulanan beş aşamalı bir süreç izlenerek gerçekleştirilmiştir. İlk aşama olan adlandırma aşamasında, katılımcılar tarafından geliştirilen metaforlar ve bunlara ilişkin açıklamalar detaylı şekilde incelenmiştir. Üretilen metaforlar frekans sayısına göre düzenlenmiş ve metafor niteliği taşımayan ifadeler, alan uzmanlarının görüşü doğrultusunda belirlenerek işaretlenmiştir. Eleme aşamasında ise “kadın okul müdür yardımcısı” kavramına “*cinsiyetçi söylem*” olarak nitelediğini ve metafor kullanmak istemediğini veri toplama aracında belirten 3 öğretmen ile birlikte yanıtları metafor özelliği göstermeyen 5 öğretmenin verileri (metafor analizi konusunda daha önce çalışmalar yapmış 1 uzman görüşü alınarak) çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. 157 öğretmenin verileri ise çalışmaya dâhil edilmiştir. Analiz sürecinde her metaforun temel konusu, dayandığı kaynak ve bu iki unsur arasındaki ilişki dikkate alınmıştır.

Kategori oluşturma aşamasında, öğretmenlerin geliştirdiği metaforlar, ortak özelliklerine göre sınıflandırılarak 7 farklı kavramsal kategoriye ayrılmıştır. Geçerlik ve güvenilirlik aşamasında ise, oluşturulan kategorilerin metaforları doğru şekilde yansıtmayı yansıtmadığını belirlemek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Verilerin bilgisayara aktarılması sürecinde, tüm bilgiler dijital ortama aktarılarak frekans (f) değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılan öğretmenler “Ö” şeklinde kodlanmış ve her bir katılımcıya sırasıyla numara verilerek (Ö1, Ö2, Ö3,...) anonimlik sağlanmıştır.

## BULGULAR

Araştırmanın temel amacını gerçekleştirmek üzere elde edilen veriler, alt problemlere yanıt olabilecek biçimde çözümlenmiş ve alt problemlerin sırasına göre aşağıda sunulmuştur.

### 3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Birinci alt problem “Öğretmenlerin kadın okul müdür yardımcılarına ilişkin geliştirdikleri metaforları nelerdir?” biçiminde oluşturulmuştur. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla ilk olarak, öğretmenler tarafından kadın okul müdür yardımcılarına yönelik olarak oluşturulan metaforlar frekanslarına göre sıralanarak Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2**

*Kadın Okul Müdür Yardımcılarına Yönelik Metaforlar*

Sıra No	Metafor Adı	Frekans	Sıra No	Metafor Adı	Frekans
1.	Anne	14	44.	Emniyet kemeri	1
2.	Çiçek	10	45.	Florence Nightingale	1
3.	Arı	8	46.	Frida Kahlo	1
4.	Gül	5	47.	Gelincik	1
5.	Karınca	5	48.	Google Chrome	1
6.	Terazi	5	49.	Gül bahçesi	1
7.	Orkide	4	50.	Hamur mayası	1
8.	Saat	4	51.	Heykel	1
9.	Beyin	3	52.	Isırcı kadın	1
10.	Gökkuşağı	3	53.	İngiliz anahtarı	1
11.	Kaktüs	3	54.	İnsan	1

12.	Kardelen	3	55.	Jeanne D’Arc	1
13.	Lale	3	56.	Jelibon sakızı	1
14.	Aslan	2	57.	Kalp	1
15.	Bilgisayar	2	58.	Kanguru	1
16.	Bitki	2	59.	Kapalı Kutu	1
17.	Dert babası	2	60.	Karanfil	1
18.	Güneş	2	61.	Kedi	1
19.	Hürrem Sultan	2	62.	Klima	1
20.	İnsan	2	63.	Kiraz çiçeği	1
21.	Kalem	2	64.	Komutan	1
22.	Kar tanesi	2	65.	Köprü	1
23.	Kitap	2	66.	Kuralcı robot	1
24.	Kuş	2	67.	Mango	1
25.	Meyve ağacı	2	68.	Mermer dikitler	1
26.	Papatya	2	69.	Mıknatıs	1
27.	Tablo	2	70.	Mit ajanı	1
28.	Vazo	2	71.	Motor	1
29.	Zeka	2	72.	Oksijen	1
30.	Ajanda	1	73.	Sade Türk kahvesi	1
31.	Ahtapot	1	74.	Saman alevi	1
32.	Ay	1	75.	Su	1
33.	Ayaklı gazete	1	76.	Şarkı	1
34.	Ayçiçeği	1	77.	Şeytan	1
35.	Bayan asker	1	78.	Tatlı cadı	1
36.	Bilge	1	79.	Yakut	1
37.	Cesur yürek	1	80.	Yıldız	1
38.	Ceviz	1	81.	Yürüyen ego	1
39.	Çınar ağacı	1	82.	Yüzük	1
40.	Çin Seddi	1	83.	Zincir halkası	1
41.	Derli toplu oda	1	84.	0 rh kan grubu	1
42.	Diken	1	85.	3. göz	1
43.	Elektrik süpürgesi	1			
<b>Toplam</b>					<b>157</b>

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin kadın okul müdür yardımcılarına yönelik toplam 85 farklı metafor ürettiği görülmektedir. Metaforlar arasında en yüksek frekansa sahip olan “Anne” metaforu 14 kez kullanılmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin kadın okul müdür yardımcılarını büyük oranda şefkatli, koruyucu ve rehberlik edici bir figür olarak algıladıklarını göstermektedir. “Çiçek” (10), “Gül” (5), “Saat” (4), “Orkide” (4) ve “Lale” (3) gibi doğaya ve zarafete atıfta bulunan metaforlar da dikkate değer frekanslarla öne çıkmaktadır. Bu durum, kadın müdür yardımcılarının estetik, narin, düzenli ve zaman yönetimi becerisi yüksek bireyler olarak algılandığını düşündürmektedir.

Bazı metaforlar, kadın okul müdür yardımcılarının çok yönlü ve güçlü kişilik özelliklerini temsil etmektedir. “Aslan” (2), “Hürrem Sultan” (2), “Komutan” (1), “Jeanne D’Arc” (1), “Cesur yürek” (1) gibi metaforlar, kadın liderlerin güçlü, kararlı ve liderlik yeterliklerine sahip bireyler olarak görüldüğüne işaret etmektedir. Bununla birlikte, “Bilgisayar” (3), “Aslan” (2), “Ajanda” (1) gibi metaforlar, onların işlevsel, sistemli ve görev bilinci yüksek bireyler olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Olumsuz çağrışımlar içeren metaforların sayısı ise sınırlı olmakla birlikte dikkat çekicidir. “Elektrik süpürgesi”, “Şeytan”, “Mit ajanı”, “Ayaklı gazete” gibi metaforlar, bazı öğretmenlerin kadın müdür yardımcılarına yönelik önyargılı ya da eleştirel bakış açılarına sahip olduğunu göstermektedir. Bu tür metaforlar, kadın yöneticilerin hâlen toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde farklı biçimlerde algılandıklarını ve zaman zaman olumsuz nitelermelere de maruz kalabildiklerini göstermektedir.

### 3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İkinci alt problem “Öğretmenlerin kadın okul müdür yardımcılarına ilişkin metaforları hangi kategoriler altında yoğunlaşmaktadır?” biçiminde oluşturulmuştur. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla, geçerli metaforları oluşturan 157 öğretmenin 7 kategori altında toplanmış olan yanıtları Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3**

*Kadın Okul Müdür Yardımcılarına İlişkin Metaforların Kategorilere Göre Dağılımı*

No	Kategori	Metaforlar	Frekans
1.	Estetik ve Zarafet	Orkide, Lale, Çiçek, Gül, Vazo, Ay, Yıldız, Kiraz çiçeği, Kar tanesi, Şarkı, Papatya, Ayçiçeği, Derli toplu oda, Gelincik, Karanfil, Yakut	37
2.	Dayanıklılık ve Mücadele	Çınar, Kardelen, Bayan asker, Jeanne D’Arc, Ceviz, Çin Seddi, Hamur mayası, Cesur yürek, Kaktüs, Klima, Florence Nightingale, Arı, Karınca, Mermer dikitler, Frida Kahlo	30
3.	Çok Yönlülük ve İşlevsellik	Ahtapot, Google Chrome, Kanguru, 0 Rh kan grubu, İngiliz anahtarı, Tablo, Sade Türk kahvesi, Kalem, Köprü, Emniyet kemeri, Gökkuşluğu, 3. Göz, Su, Terazi, Saat, Dert babası	28
4.	Besleyici ve Koruyucu Roller	Anne, Oksijen, Meyve ağacı, Kuş, Bitki, Su, Tatlı cadı, Kalp, Gül bahçesi	25
5.	Kararsız ve Eleştirel Algılar	Şeytan, Ayaklı gazete, Kapalı kutu, Saman alevi, Yüzük, Kedi, İnsan, Israrcı kadın, Mit ajansı, Elektrik süpürgesi, Heykel, Kuralcı robot, Diken, Yürüyen ego, Mango	15
6.	Liderlik ve Yönetmel Beceriler	Mıknatıs, Hürrem Sultan, Motor, Aslan	14
7.	Zihinsel Güç ve Bilgelik	Bilgisayar, Zeka, Kitap, Bilge, Ajanda	8
<b>Toplam</b>			<b>157</b>

Tablo 3’te öğretmenlerin kadın okul müdür yardımcılarına ilişkin geliştirdikleri metaforların tematik kategorilere göre dağılımı sunulmuştur. Elde edilen veriler doğrultusunda metaforlar, *Estetik ve Zarafet*, *Dayanıklılık ve Mücadele*, *Çok Yönlülük ve İşlevsellik*, *Besleyici ve Koruyucu Roller*, *Kararsız ve Eleştirel Algılar* *Liderlik ve Yönetmel Beceriler* ile *Zihinsel Güç ve Bilgelik* olmak üzere yedi kategori altında toplanmıştır.

En fazla metaforun yer aldığı kategori, 37 frekansla “*Estetik ve Zarafet*” olmuştur. Bu sonuç, kadın okul müdür yardımcılarının öğretmenler tarafından çoğunlukla gül, çiçek, orkide, lale, yakut, yıldız gibi metaforlar, kadın okul müdür yardımcılarının zarif ve estetik bir duruş sergilediğini ifade etmektedir. Bu durum, öğretmenlerin bu yöneticilere duyduğu hayranlığı ve takdiri yansıtmakta, aynı zamanda kadın liderlerin eğitim ortamındaki estetik algının önemini vurgulamaktadır.

Buna karşın “*Dayanıklılık ve Mücadele*” kategorisinde yer alan metaforların da dikkate değer bir yer tuttuğu görülmektedir. Ceviz, kardelen, kaktüs, arı, Çin Seddi gibi metaforlar, kadın okul müdür yardımcılarının zorluklarla başa çıkma yeteneklerini ve dayanıklılıklarını simgeleyen metaforlar içermektedir. Bu metaforlar, kadın okul müdür yardımcılarının güçlü ve mücadeleciler bir karaktere sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, öğretmenlerin bu yöneticilere duyduğu saygıyı ve takdiri yansıtmakta, aynı zamanda kadın okul müdür yardımcılarının eğitim ortamındaki zorluklarla başa çıkma becerilerini vurgulamaktadır.

“*Çok Yönlülük ve İşlevsellik*” ve “*Besleyici ve Koruyucu Roller*” kategorilerinde de azımsanmayacak sayıda metaforun yer alması, bu yöneticilerin besleyici ve koruyucu bir rol

üstlendiğini göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin bu yöneticilere karşı duyduğu güven ve bağlılık hissini yansıtmakta, aynı zamanda eğitim ortamında sağlanan duygusal destek ve güvenliğin önemini ortaya koymaktadır.

Ancak “*Eleştirel ve Olumsuz Algılar*” kategorisinde yer alan bazı metaforlar (örneğin şeytan, kapalı kutu, ayaklı gazete gibi) kadın okul müdür yardımcılarının bazı durumlarda yetersiz, soğuk ya da olumsuz niteliklerle de ilişkilendirilebildiğini göstermektedir. Bu bulgular, kadın liderliğine yönelik algıların hem geleneksel hem de modern perspektifler arasında çeşitlendiğini ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin kadın okul müdür yardımcılarına ilişkin oluşturdukları metaforların kategorilerine göre analizi sonuçları aşağıdaki paragraflarda ayrıntılı biçimde irdelenmiştir.

**3.2.1. Estetik ve Zarafet:** Bu kategori altında *orkide, gül, lale, gelincik, çiçek, yakut* gibi metaforlar yer almaktadır. Bu kategori, en yüksek frekansa sahip olup toplamda 37 kez kullanılmıştır. Kadın müdür yardımcılarının zarafet, görsel uyum ve estetik duyarlılıklarıyla öne çıktıkları düşünülmektedir. “*Orkide*” metaforu, hem nadirlik hem de değer ifade eden yönleriyle anlamlıdır. Bu algı, kadın yöneticilerin yalnızca işlevsel değil; aynı zamanda kültürel ve estetik bir katkı sağladığını göstermektedir. Bu kategorideki metaforları üreten öğretmenlerin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“*Kadın müdür yardımcıları çiçek gibidirler. Çünkü her zaman çiçekler gibi canlı, güzel, dinamik olurlar. Yaşama sevinci saçarlar.*” (Ö32)

“*Kadın müdür yardımcıları orkideye benzer. Çünkü sorunsuz bir günde pozitif, sorunlu bir günde negatif olurlar. Yani orkide gibi uygun ortamda çiçek açarlar.*” (Ö49)

“*Kadın müdür yardımcıları gelincik gibidir. Çünkü tarladaki gelincikler nasıl ki renk ve asaletleriyle dikkat çekiyorsa kadın müdür yardımcıları da okul yönetici olarak aynı imgeyi barındırır.*” (Ö75)

“*Kadın müdür yardımcıları yakuta benzer. Çünkü erime sıcaklığı yüksektir. (Sabır katsayıları yüksek olur.) Çeşitli renkleri bulunur, çok boyutlu meziyetleri vardır.*” (Ö108)

**3.2.2. Dayanıklılık ve Mücadele:** *Kardelen, kaktüs, ceviz, cesur yürek, Jeanne D’Arc* gibi 30 metaforun yer aldığı bu kategoride, kadın müdür yardımcılarının zorlayıcı şartlar altında dahi ayakta kalabilen, direniş gösteren ve mücadele eden bireyler olarak algılandığını göstermektedir. “*Kardelen*” gibi doğa metaforları, zorluklar içinde var olma gücünü simgelerken, tarihi figürlere yapılan göndermeler (örneğin Jeanne D’Arc) kadın yöneticilere atfedilen cesaret ve kararlılığı göstermektedir. Bu kategorideki metaforları üreten öğretmenlerin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“*Kadın müdür yardımcıları klimaya benzer. Çünkü yaz ve kış çalışması beklenir.*” (Ö25)

“*Kadın müdür yardımcıları dışı sert içi yumuşak bir cevize benzer. Çünkü dış görünümüyle karşı cins gibi sert ve mesafeli olmak durumunda kalır ama içi çok yumuşaktır.*” (Ö33)

“*Kadın müdür yardımcıları arı gibidir. Çünkü çalışkanlıklarıyla okula olumlu bir hava katarlar.*” (Ö41)

“*Kadın müdür yardımcıları Çin Seddi’ne benzer. Çünkü belli zamanlarda aşılması imkansız hale gelebiliyorken bazen de hakimiyeti sağlamak adına böyle bir role bürünebiliyorlar.*” (Ö119)

**3.2.3. Çok Yönlülük ve İşlevsellik:** *Ahtapot, Google chrome, köprü, İngiliz anahtarı, terazi* gibi 28 metafor, kadın müdür yardımcılarının birçok görevi aynı anda yürütebilen, çok işlevli bireyler olarak değerlendirildiğini göstermektedir. “*Ahtapot*”, “*köprü*” ve “*gökkuşağı*” gibi

metaforlar, bu kişilerin farklı alanlarda yetkin olduklarını ve çeşitli rolleri başarıyla üstlenebildiklerini ifade etmektedir. Bu durum, öğretmenlerin bu yöneticilerin çok yönlülüğünü takdir ettiğini ve bu özelliklerin eğitim yönetiminde önemli bir değer taşıdığını çıkarmaktadır. Bu kategorideki metaforları üreten öğretmenlerin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

*“Kadın müdür yardımcılarını Google chrome’a benzer. Çünkü her zaman ulaşabiliriz, sorularımız cevapsız kalmaz, mutlaka bir çözüm üretirler.” (Ö34)*

*“Kadın müdür yardımcılarını gökkuşağına benzer. Çünkü okuldaki her cinsiyete, her duruma karşı farklı şekilde reaksiyon alabilirler.” (Ö56)*

*“Kadın müdür yardımcılarını İngiliz anahtarına benzer. Çünkü soruna büyük ya da küçük demeden, her soruna itina ile yaklaşırlar.” (Ö60)*

*“Kadın müdür yardımcılarını ahtapotu benzer. Çünkü birçok işi aynı anda ve düzenli şekilde yetiştirebilirler.” (Ö109)*

*“Kadın müdür yardımcılarını terziye benzer. Çünkü olaylara çok yönlü yaklaşır daha etkili ve adaletli olabilirler.” (Ö117)*

**3.2.4. Besleyici ve Koruyucu Roller:** Bu kategori altında değerlendirilen metaforlar arasında *anne, meyve ağacı, gül bahçesi, kuş, bitki* gibi imgeler dikkat çekmektedir. Bu metaforlar, kadın müdür yardımcılarının okul ekosistemi içinde sevgi, şefkat ve rehberlik sağlayan birer figür olarak algılandığını göstermektedir. "Anne" metaforu en çok tekrar edenlerden biridir ve bu yöneticilerin güven, koruma ve özveri gibi değerlerle bağdaştırıldığını ortaya koymaktadır. 25 metaforun kullanıldığı bu kategoride kadın müdür yardımcılarını sıklıkla geleneksel toplumsal cinsiyet rollerine uygun şekilde şefkatli, koruyan, duygusal figürler olarak görülmektedir. Bu kategorideki metaforları üreten öğretmenlerin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

*“Kadın müdür yardımcılarını bir anneye benzer. Çünkü anneler her zaman sorun çözmeye çalışır, çalıştığı ortamı sahiplenir, güzelleştirir, her derdimize koşar.” (Ö40)*

*“Kadın müdür yardımcılarını oksijen gibidir. Çünkü bulunduğu okulun iklimini, havasını tazeler.” (Ö145)*

*“Kadın müdür yardımcılarını kalbe benzer. Çünkü okullardaki tüm duygusal ve kucaklayıcı bağı o kurar.” (Ö164)*

**3.2.5. Kararsız ve Eleştirel Algılar:** *Şeytan, saman alevi, kapalı kutu, yürüyen ego, elektrik süpürgesi* gibi 15 metafor, kadın müdür yardımcılara yönelik azınlıkta kalan eleştirel ve olumsuz algıları temsil etmektedir. Bu metaforlar, bazı öğretmenlerin kadın müdür yardımcılarını anlaşılmasız, tutarsız veya negatif figürler olarak gördüğünü ima etmektedir. Ancak bu metaforların hem sayıca azlığı hem de kararsız tutumları içeren metaforlar göz önünde bulundurulduğu zaman, genelde olumlu algıların daha baskın olduğu ileri sürülebilir. Bu kategorideki metaforları üreten öğretmenlerin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

*“Kadın müdür yardımcılarını mango gibidir. Çünkü olgunlaşmamış olanını asla yiyemezsiniz, olgunlaşmış olanının da tadına doyum olmaz.” (Ö23)*

*“Kadın müdür yardımcılarını iyi tasarlanmış, kıymetli taşlı, şekilsiz yüzyüğe benzer. Çünkü görüntüsü harika ve kıymetli taşı olan bir yüzyüğü şekilsiz olsa da takarsınız. Fakat daima çok dikkatli kullanırsınız, çünkü kıyafetinizden ilmek çekebilir ya da herhangi bir yerinizi tırtıklarıyla çekebilir. (Ö37)*

*“Kadın müdür yardımcılarını şeytana benzer. Çünkü kuralları kendilerine göre belirlerler.” (Ö59)*

*“Kadın müdür yardımcılarını kapalı kutu gibidir. Çünkü hangi durumda ne tepki vereceklerini kestiremezsiniz.” (Ö79)*

*“Kadın müdür yardımcılarını elektrik süpürgesine benzer. Çünkü idari işleri titizlikle temizlerler ancak gürültüleri bazen rahatsız edici olabiliyor.” (Ö121)*

*“Kadın müdür yardımcılarını heykele benzer. Çünkü çok soğuk ve renksiz oluyorlar.” (Ö124)*

**3.2.6. Liderlik ve Yönetmel Beceriler:** *Komutan, beyin, zincir halkası, mknatis* gibi 14 metafor, kadın müdür yardımcılarının yönetimsel kapasitesini, karar alma yetilerini ve örgütsel disiplinlerini vurgulamaktadır. Bu bağlamda kadın müdür yardımcılarının okul yönetiminde stratejik planlayıcı ve karar verici rollerde güçlü bir konumda algılanmasının yanında, bu kategorinin frekansı, diğerlerine göre daha düşük kalmıştır. Bu durum, öğretmenlerin kadın yöneticilerin liderlik yeterliklerini yeterince tanımadığını veya bu yönüyle daha az ilişkilendirdiğini göstermektedir. Bu kategorideki metaforları üreten öğretmenlerin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

*“Kadın müdür yardımcılarını zafer kazanan bir komutana benzer. Çünkü erkek mesleği olarak görülen idareciliği hakkıyla yerine getiren, tüm önyargıları yıkarlar.” (Ö7)*

*“Kadın müdür yardımcılarını zincir halkasına benzer. Çünkü halka koptuğunda geriye kalan her şey yok olur.” (Ö9)*

*“Kadın müdür yardımcılarını aslana benzer. Çünkü kendi görev alanını aşırı sahiplenir, korur. Çalışkan ve girişkendir, olumsuzlukları düzeltme çabası içerisine girer.” (Ö13)*

*“Kadın müdür yardımcılarını güneşe benzer. Çünkü bizleri ışığıyla aydınlatıp yol gösterir. Problemlerimizi çözer, sıcacık kalbiyle bizi ısıtır.” (Ö20)*

*“Kadın müdür yardımcılarını mknatisa benzer. Çünkü çekim güçleri oldukça kuvvetli, tek başına birçok yükü aynı anda taşıyabilen sağlam karakterli bireylerdir.” (Ö35)*

*“Kadın müdür yardımcılarını Hürrem Sultan'a benzer. Çünkü okullarda er ya da geç bir şekilde en son onun dedikleri oluyor.” (Ö76)*

**3.2.7. Zihinsel Güç ve Bilgelik:** *Zeka, bilgisayar, kitap, ajanda* gibi 8 metafor ile öğretmenler tarafından en az vurgu yapılan kategoridir. Bu kategoride kadın okul müdür yardımcılarının bilgi, analitik düşünme ve karar verme gibi zihinsel yeterliklerini ön plana çıkarmaktadır. Bu metaforlar, kadın yöneticilerin sadece duygusal değil aynı zamanda bilişsel ve entelektüel boyutlarda da donanımlı olduklarını göstermektedir. Bu kategori kadın okul müdür yardımcılarının okul performansına katkısının yalnızca empatik değil aynı zamanda bilişsel liderlik becerileriyle de ilişkili olduğu ifade etmesine rağmen öğretmenlerin, kadın okul müdür yardımcılarının zihinsel yeteneklerini yeterince takdir etmediğini veya bu yönüyle daha az ilişkilendirdiğini göstermektedir. Bu bulgu, eğitim yönetiminde kadın yöneticilerin bilişsel yetkinliklerinin daha fazla vurgulanması gerektiğini işaret etmektedir. Bu kategorideki metaforları üreten öğretmenlerin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

*“Kadın müdür yardımcılarını ajandaya benzer. Çünkü ısrarla unutmak istediğiniz ve unuttuğunuz işleri sürekli hatırlamak gibi alışkanlıkları var.” (Ö8)*

*“Kadın müdür yardımcılarını bilgisayara benzer. Çünkü güncel zamanda yönelttiğin her türlü sorunlara ve karşılaşılan sıkıntılara pratik cevaplar verebilirler.” (Ö61)*

*“Kadın müdür yardımcılarını kitaba benzer. Çünkü çevrelerini bilgiyle donatır ve beslerler.” (Ö80)*

## TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmanın bulguları, öğretmenlerin kadın okul müdür yardımcılarına yönelik algılarının büyük ölçüde olumlu ve çok boyutlu olduğunu göstermiştir. Öğretmenler, kadın müdür yardımcılarını en çok "*estetik ve zarafet*", "*dayanıklılık ve mücadele*", "*besleyici ve koruyucu roller*" gibi kategoriler altında metaforlaştırmıştır. Bu sonuç, eğitim yönetiminde kadın yöneticilerin yalnızca yönetsel yeterlikleriyle değil, aynı zamanda duygu yönetimi, dayanıklılık ve estetik katkılarıyla da öne çıktığını göstermektedir. Nitekim Eagly ve Carli (2007) ile Grogan ve Shakeshaft'ın (2011) çalışmaları da, kadın liderlerin duygusal zekâ, empati ve mücadele azmi gibi özelliklerle farklılaştığını ortaya koymuştur.

Araştırmada en sık kullanılan metaforun "*anne*" olması, kadın okul müdür yardımcılarının şefkat, koruma ve rehberlik rollerine güçlü bir şekilde atıf yapıldığını göstermektedir. Bu durum, İmamoğlu Akman ve Akman'ın (2016) bulgularıyla da paralellik göstermektedir; onların çalışmasında da kadın yöneticiler, görevlerine bağlı ve okulun gelişimi için çaba harcayan bireyler olarak tanımlanmıştır. İlkokul müdürlerinin kendilerini "*anne*" ve "*baba*" olarak gördükleri (Konan & Yılmaz, 2016), ortaokul öğrencilerinin okul müdürleri için en sık kullandıkları metaforlar arasında "*baba*"nın yer aldığı (Gezerler & Konan, 2025) ve öğretmen adaylarının okul müdürlerini en çok "*baba*" ve "*anne*" metaforlarıyla tanımladığı (Çobanoğlu & Gökalp, 2015) çalışmalar da bu durumu desteklemektedir. Ancak, liderlik ve yönetsel beceriler kategorisinde yer alan metaforların daha az sıklıkla dile getirilmesi, öğretmenlerin kadın yöneticileri hâlâ daha çok destekleyici rolleriyle tanımlama eğiliminde olduklarına işaret etmektedir. Bu da White ve Özkanlı'nın (2011) belirttiği gibi, kadın liderlerin üst düzey yöneticilik rollerinde görünürlüklerinin artırılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Olumsuz ve eleştirel metaforların sınırlı sayıda olması dikkat çekicidir. *Şeytan*, *elektrik süpürgesi*, *yürüyen ego* gibi metaforlar, az da olsa kadın okul müdür yardımcılarına yönelik bazı önyargıların veya eleştirilerin sürdüğüne işaret etmektedir. Özellikle geleneksel toplumsal cinsiyet kalıplarının etkisiyle, kadın yöneticilerin duygusal dalgalanmalar veya otoriter tutumlar sergilediklerinde daha eleştirel algılandıkları görülmektedir. Asat ve Deniz'in (2022) çalışmaları da, kadın yöneticilerin bazı durumlarda aşırıya kaçan eleştirilerle karşılaşabildiklerini belirtmiştir. Bu bulgular, eğitim ortamlarında toplumsal cinsiyet temelli algıların hâlâ tam anlamıyla eşitlikçi bir düzeye ulaşmadığını göstermektedir.

Araştırmanın bulguları aynı zamanda, kadın okul müdür yardımcılarının çok yönlü, işlevsel ve yaratıcı bireyler olarak da algılandığını ortaya çıkarmıştır. *Ahtapot*, *köprü* ve *Google Chrome* gibi metaforlar, kadın yöneticilerin çok sayıda görevi başarıyla bir arada yürütebildiklerini göstermektedir. Konan ve Çelik'in (2019) çalışmasında müdür yardımcılarını için ortaya çıkan "*arabulucu*", "*köprü*" ve "*gizli kahraman*" rolleri, bu araştırmadaki "*Çok Yönlülük ve İşlevsellik*" kategorisiyle örtüşmektedir. Bu bulgu, kadın liderlerin örgütsel karmaşıklığı ve değişen eğitim ihtiyaçlarını etkili bir biçimde yönetme becerilerine sahip olduklarına dair mevcut alanyazınla da örtüşmektedir (Litchka & Babaoğlu, 2018; Öztunç & Yıldırım, 2021).

Bu çalışma, öğretmenlerin kadın okul müdür yardımcılarına yönelik algılarının oldukça çeşitli olduğunu, genel eğilimin olumlu yönde seyrettiğini ve kadın müdür yardımcılarının eğitim kurumlarındaki çok yönlü rollerinin takdir edildiğini göstermektedir. Ancak kadınların yönetsel kapasiteleri ve bilişsel liderlik becerileri hakkındaki algıların geliştirilmesine yönelik daha fazla farkındalık oluşturulması gerektiği anlaşılmaktadır. Özellikle zihinsel güç ve liderlik kategorilerindeki düşük temsil, eğitim sisteminde cinsiyet eşitliği hedeflerine ulaşılması için önemli bir gelişim alanı olarak görülmelidir. Sonuç olarak, kadın okul müdür yardımcılarının yalnızca duygusal destek sağlayan figürler değil, aynı zamanda güçlü, dayanıklı, estetik duyarlılığa sahip ve çok yönlü liderler olarak algılanmalarının desteklenmesi gerekmektedir.

Kadın okul müdür yardımcılarının öğretmenler tarafından büyük oranda şefkatli, dayanıklı, çok yönlü ve estetik duyarlılığa sahip bireyler olarak algılandığı bulgusu, liderliğe ilişkin

geleneksel ve eril bakış açılarının ötesine geçilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, Millî Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler tarafından düzenlenen yönetici yetiştirme ve hizmet içi eğitim programlarında, kadın liderlerin bu güçlü yönlerini (örneğin duygusal zekâ, pozitif okul iklimi oluşturma, kriz anlarında dayanıklılık gösterme) merkeze alan modüller geliştirilmelidir. Bununla birlikte, araştırmada "Liderlik ve Yönetmel Beceriler" ile "Zihinsel Güç ve Bilgelik" kategorilerinin daha az vurgulanması, kadın liderlerin stratejik ve entelektüel rollerinin yeterince tanınmadığına işaret etmektedir. Bu algıyı kırmak amacıyla, kadın müdür yardımcılara okul bütçesi yönetimi, stratejik planlama, öğretim programı geliştirme gibi alanlarda aktif sorumluluklar ve yetkiler verilmeli; mentorluk programları aracılığıyla bu alanlardaki başarılarının görünürlüğü artırılmalıdır. Bu sayede, kadın liderliğine yönelik "annelik" veya "destekleyici" rol algısı, "stratejik ortak" ve "öğretim lideri" algısıyla dengelenerek daha bütüncül bir bakış açısı geliştirilebilir.

Kadın yöneticilerin eğitim örgütlerindeki varlığı, yalnızca yönetsel temsiliyet açısından değil, aynı zamanda kurumların performans, verimlilik ve yenilik kapasitesi açısından da kritik bir öneme sahiptir. Alanyazında, kadın okul yöneticilerinin empati, işbirliği, iletişim becerisi ve dönüştürücü liderlik tarzı gibi özellikleriyle okulun örgütsel iklimini ve öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkiledikleri vurgulanmaktadır (Eagly & Carli, 2007; Öztunç & Yıldırım, 2021). Nitekim araştırmalar, kadın liderlerin katılımcı ve destekleyici liderlik anlayışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, bağlılığını ve performansını artırdığını göstermektedir (Çelikten vd., 2019). Bununla birlikte, kadın okul müdür ve müdür yardımcılarının liderlik kapasiteleri, okulun hedeflerine ulaşma düzeyini, iletişim süreçlerini ve karar alma mekanizmalarının etkinliğini doğrudan etkilemektedir (Blackmore, 1999; Oplatka, 2006). Bu bulgular, kadın yöneticilerin yalnızca yönetim süreçlerinde değil, aynı zamanda örgütsel performansın sürdürülebilirliğinde de belirleyici aktörler olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, eğitim kurumlarında kadın liderliğinin desteklenmesi ve cinsiyet temelli önyargıların azaltılması, örgütsel başarı ve verimlilik açısından stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilebilir.

Araştırma, alanyazına önemli katkılar sunmakla birlikte, gelecekteki çalışmalar için de yeni kapılar aralamaktadır. Bu çalışma, nitel bir desene sahip olup öğretmenlerin algılarına odaklanmıştır; dolayısıyla bulguların genellenebilirliğini test etmek amacıyla farklı bölgelerden daha geniş örneklerle nicel ve karma desenli çalışmalar yürütülebilir. Ayrıca, bu araştırmada sadece öğretmenlerin bakış açısı incelenmiştir. Gelecek araştırmalarda, öğrenci, veli ve okul müdürlerinin kadın müdür yardımcılara ilişkin metaforik algıları incelenerek konuya çoklu bir bakış açısı kazandırılabilir. Böyle bir yaklaşım, liderlik algılarının yalnızca öğretmenler düzeyinde değil, tüm paydaşlar arasında nasıl biçimlendiğini ortaya koyacaktır. Ayrıca, kadın ve erkek yöneticilere (müdür, müdür yardımcısı) yönelik algıların doğrudan karşılaştırıldığı çalışmalar, toplumsal cinsiyetin liderlik algısı üzerindeki etkisini daha belirgin biçimde ortaya çıkarabilir. Bununla birlikte, "şeytan" veya "yürüyen ego" gibi olumsuz metaforların altında yatan nedenleri derinlemesine inceleyen boylamsal veya durum çalışmaları, bu algıların hangi örgütsel ve bireysel dinamiklerden beslendiğini anlamamıza katkı sağlayabilir. Son olarak, nicel ve nitel verilerin birlikte kullanıldığı karma araştırma desenleri, bu tür algıların hem istatistiksel eğilimlerini hem de bağlamsal anlamlarını bütüncül bir biçimde değerlendirme olanağı sunarak, eğitimde toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı daha kapsayıcı ve sağlıklı bir okul ikliminin oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

## **Beyan ve Açıklamalar**

**1. Etik Raporu:** Bu araştırma, katılımcılara fiziksel veya psikolojik bir müdahalede bulunmayan, yalnızca mesleki algılarını ortaya çıkarmayı hedefleyen nitel bir çalışmadır. Veri toplama sürecinde katılımcıların gönüllülüğü esas alınmış ve kimliklerinin gizliliğini korumak amacıyla anonimlikleri sağlanmıştır. Bu nedenle, araştırmanın düşük riskli yapısı ve katılımcıların kişisel bilgilerini ifşa etmemesi gibi faktörler göz önünde bulundurulduğunda, resmi bir etik kurul onayına gerek duyulmamıştır.

**2. Bilgilendirme:** Bu makale 02-04 Mayıs 2025 tarihlerinde düzenlenen 18. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

## KAYNAKÇA

- Akan, D., Yalçın, S. & Yıldırım, İ. (2014). Teachers' metaphoric impressions related to school manager. *İlköğretim Online*, 13(1), 169–179.
- Altınışik, S. (1995). Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 333–334.
- Asar, R. (2014). *Eğitim kurumlarında kadın yöneticilere karşı tutumların değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Asat, M. & Deniz, L. (2022). Devlet okullarındaki kadın öğretmenlerin kadın okul yöneticisi kavramına ilişkin metaforik algıları. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 5(2), 468–502.
- Aydemir, S., Öz, E. & Erdamar, G. (2022). Türkiye'deki eğitimde cinsiyet: Sistematik bir literatür taraması. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 9(2), 448–463.
- Aydeş, S. S. (2015). *Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik metaforik algıları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler* (13. baskı). Pegem Akademi.
- Baştuğ, Ö. Y. Ö. & Çelik, B. (2011). İlköğretimde öğretmen, müdür ve müfettişlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 63–76.
- Blackmore, J. (1999). *Troubling women: Feminism, leadership and educational change*. Open University Press.
- Buaraphan, K. (2011). Metaphorical roots of beliefs about teaching and learning science and their modifications in the standard-based science teacher preparation programme. *International Journal of Science Education*, 33(11), 1571–1595. <https://doi.org/10.1080/09500693.2010.517798>
- Cemaloğlu, N. & Kılınc, H. (2018). Kadın okul yöneticilerinin liderlik davranışları hakkındaki görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(1), 1–26. <https://dergipark.org.tr/en/pub/tebd/issue/37876/323498>
- Cerit, Y. (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 3–13.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). Siyasal Kitabevi.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 91-118.
- Çelikten, Y., Yıldırım, A., Çelikten, M., & Ayyıldız, K. (2019). Profesyonel okul yöneticiliği ve kadın faktörü. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 123-143. <https://doi.org/10.29129/inujse.613884>
- Çobanoğlu, N. & Gökalp, S. (2015). Öğretmen adaylarının okul müdürüne ilişkin metaforik algıları. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 279-295.

- Dinç, M. (2016). *Okul müdürlerinin maarif müfettişlerine ilişkin görüşlerinin metaforik olarak incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues, 57*(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Ekiz, D. & Koçyiğit, Z. (2013). Sınıf öğretmenlerinin “öğretmen” kavramına ilişkin metaforlarının tespit edilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 21*(2), 439–458.
- Erdoğan, S. (2022). Singapur, Güney Kore, Finlandiya ve Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi, 3*(1), 59–69.
- Gezerler, T. & Konan, N. (2025). Ortaokul öğrencilerinin okul müdürü algısı: Bir metafor çalışması. N. Abdullazade (Ed.), *AICHSS 5. Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Kongresi Tam Metin Kitabı* (ss. 109-122). Academy Global Publishing House.
- Grogan, M., & Shakeshaft, C. (2011). *Women and educational leadership*. Jossey-Bass.
- İmamoğlu Akman, G. & Akman, Y. (2016). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere ilişkin görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5*(3), 748–763.
- İş, E. & Solmaz, K. (2025). Okulöncesi eğitim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 29*(1), 91–109.
- Kayacak, D. (2024). *Kadın yöneticilerin çalıştığı okullardaki liderlik kapasitesi ile öğretmen iş doyumunu arasındaki ilişkide öğretmen motivasyonunun aracı rolü* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Kılıç, S. D. (2024). Kadın yöneticilere ilişkin kadın öğretmenlerin görüşleri: Kraliçe arı sendromu kapsamında bir değerlendirme. *Academic Social Resources Journal, 8*(46), 2181–2190.
- Konan, N. & Çelik, O. T. (2019). Öğretmenlerin okul müdür yardımcılara ilişkin metaforik algıları. *III. International Congress on Science and Education: Proceedings A* (ss. 748-754). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Konan, N., Yılmaz, S. & Bozanoğlu, B. (2017). Okul müdür yardımcısı görevlendirilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 23*(1), 105-134. <https://doi.org/10.14527/kuey.2017.004>.
- Konan, N. & Yılmaz, S. (2016). Lise müdürlerinin okul müdürüne ilişkin metaforik algıları, K. Beycioğlu, N. Özer, D. Koşar ve İ. Şahin (Ed.) *Eğitim Yönetimi Araştırmaları* (ss. 340-352), Pegem Akademi.
- Konan, N. & Yılmaz, S. (2017). Metaphoric perceptions of primary school principals regarding ‘School Principal’. In R. Efe, I. Koleva, E. Atasoy, & V. Kotseva (Eds.), *Current Trends in Educational Sciences* (pp. 163-173). St. Kliment Ohridski University Press.
- Korkmaz, M. & Çevik, M. S. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin müdür kavramına ilişkin metaforik algıları. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 11*(4), 973–1002.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (2005). *Metaphors we live by*. University of Chicago Press.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129.
- Linn, G. B., Sherman, R., & Gill, P. B. (2007). Making meaning of educational leadership: The principalship in metaphor. *NASSP Bulletin*, 91(2), 161–171.
- Litchka, P. R., & Babaođlan, E. (2018). Gender perceptions of the leadership styles of school principals in Turkey and the USA. *Kastamonu Education Journal*, 26(2), 297-306. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.388612>
- Memduhoğlu, H. B. & Mazlum, M. M. (2014). Bir değişim hikayesi: Eğitim denetmenlerine ilişkin metaforik algılar. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 4(1), 28–47.
- Mudd, E. H. (2020). Women’s conflicting values. *Journal of Marriage and Family Living*, 8(3), 50–65.
- Nikitina, L., & Furuoka, F. (2008). Measuring metaphors: A factor analysis of students’ conceptions of language teachers. *Metaphorik.de*, 15, 161–180.
- Oplatka, I. (2006). *Women in educational administration within developing countries: Towards a new international research agenda*. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 604-624. <https://doi.org/10.1108/09578230610704819>
- Özdemir, M. (2012). Lise öğrencilerinin metaforik okul algılarının çeşitli değişkenler bakımından incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 37(163), 96–109.
- Özdemir, T. Y. & Erol, Y. C. (2015). Pedagojik formasyon eğitimi alan öğretmen adaylarının okul, öğretmenlik ve öğrenci kavramlarına ilişkin algıları. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 215–244.
- Öztunç, M. & Yıldırım, G. (2021). Yönetim düzeyinde cinsiyet iletişimi ve liderlik: Nitel bir araştırma. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 65–85.
- Öztürk, M. & Öztürk, A. (2022). Yönetici olarak okul müdürü kavramına ilişkin metafor algıları. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences (JOSHAS)*, 8(56), 1105–1120.
- Pesen, A., Kara, İ. & Gedik, M. (2015). Çocuk gelişimi bölümü 2. sınıf öğrencilerinin “müdür” kavramına ilişkin metafor algıları. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 28–48.
- Saban, A. (2004). Giriş düzeyindeki öğretmen adaylarının öğretmen kavramına ilişkin algıları. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 15, 134–155.
- Shakeshaft, C. (1989). The gender gap in research in educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 25(4), 324-337.
- Trnavcevic, A., & Vaupot, S. R. (2009). Exploring aspiring principals’ perceptions of principalship: A Slovenian case study. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(1), 85–105.
- White, K., & Özkanlı, Ö. (2011). University senior management: Making gender inclusion work. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(5), 519–528. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2011.536976>
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. baskı). Seçkin Yayıncılık.

## **EXTENDED ABSTRACT**

### **Introduction**

Educational institutions' effectiveness hinges on administrator leadership, with gender significantly shaping perceptions. Female administrators, often viewed through traditional gender roles, are described with attributes like "motherhood" and "compassion," contrasting with male-associated "authority". This dichotomy creates conflicting perceptions of nurturing yet authoritative female leaders. Prior research indicates female teachers hold positive views of female administrators, acknowledging their dedication to school development.

Metaphors are vital tools for understanding mental representations and organizational role perceptions. Metaphor analysis is widely used in education to explore various role perceptions. Studies reveal evolving perceptions of female administrators over time. Historically, women desiring principal roles were often diverted to lower administrative positions due to traditional views. Attitudes toward female administrators vary by education, age, and status, but not by gender. Reluctance to pursue administration is linked to traditional roles, self-confidence, and insufficient support. Perceptions of female administrators can be both positive and negative.

While metaphorical studies often focus on principals, teachers, and inspectors, assistant principals' importance remains underrepresented. Assistant principals are crucial for school climate, discipline, and relationship management. However, perceptions of female administrators in these roles are influenced by gender stereotypes, leading to contradictory descriptions. Women are often perceived as more open, emotional, supportive, and interpersonally competent. Thus, understanding teachers' perceptions of female assistant principals is critical for comprehending gender-based differences in education.

This study aims to identify teachers' metaphorical perceptions of female assistant principals, exploring socio-cultural reflections and offering a metaphorical perspective on educational administration. Key questions include: What metaphors do teachers develop for female school assistant principals? And into which categories do these metaphors primarily fall?

### **Method**

This qualitative phenomenological study aimed to explore the meanings individuals attach to their experiences, specifically focusing on teachers' perceptions of female assistant principals. Metaphors generated by teachers were considered symbolic expressions of their thoughts and feelings about this role, aiding in understanding abstract concepts and inner worlds within phenomenological research.

The study group comprised 165 teachers from Malatya and Muş provinces, spanning various educational levels (preschool, primary, middle, and high school) during the 2024-25 academic year. Maximum variation sampling, a purposeful technique, ensured participant diversity based on professional seniority, gender, education level, and teaching level. A two-part data collection tool was developed: the first gathered demographic information (gender, education level, teaching level), and the second elicited metaphorical perceptions and their justifications through two open-ended questions.

Data analysis employed content analysis, systematically coding, organizing, and interpreting written and verbal expressions under specific categories and themes. The examination of teachers' metaphors followed a five-stage process. In the naming stage, metaphors and explanations were reviewed, and non-metaphorical expressions identified with expert input. The elimination stage excluded data from 3 teachers perceiving the term "female school assistant principal" as sexist and 5 teachers whose responses lacked metaphorical qualities. Consequently, data from 157 teachers were included. Metaphors were classified into 7 conceptual categories

based on common characteristics. Expert opinions ensured validity and reliability. Data were digitized, frequencies calculated, and anonymity maintained by coding participants as "Ö" (e.g., Ö1, Ö2).

## **Results and Discussion**

The study identified 85 distinct metaphors for female assistant principals, with "Mother" being the most frequent (14 times), indicating perceptions of compassion and guidance. Metaphors of nature and elegance (e.g., "Flower," "Rose," "Orchid," "Tulip") suggested aesthetic, delicate, and organized individuals. Metaphors like "Lion," "Hürrem Sultan," and "Commander" indicated strong and competent leaders. Functional qualities were also noted with "Computer" and "Agenda". A limited number of negative metaphors (e.g., "Vacuum cleaner," "Devil," "Walking newspaper") indicated some teachers held critical views, suggesting ongoing gender-role influences on perceptions.

The 157 valid metaphors were categorized into seven themes: Aesthetic and Elegance (37 metaphors), Resilience and Struggle (30 metaphors), Versatility and Functionality (28 metaphors), Nurturing and Protective Roles (25 metaphors), Indecisive and Critical Perceptions (15 metaphors), Leadership and Managerial Skills (14 metaphors), and Mental Strength and Wisdom (8 metaphors).

"Aesthetic and Elegance" was the most common, reflecting admiration for female assistant principals' grace. "Resilience and Struggle" metaphors (e.g., "Walnut," "Snowdrop," "Cactus") symbolized their ability to overcome challenges, garnering respect. "Versatility and Functionality" and "Nurturing and Protective Roles" also showed significant representation, with the "Mother" metaphor emphasizing compassionate and protective aspects. Critical metaphors (e.g., "devil," "closed box") indicated some negative associations, but positive perceptions generally predominated. The "Leadership and Managerial Skills" (14 metaphors) and "Mental Strength and Wisdom" (8 metaphors) categories had lower frequencies. While metaphors like "Commander" and "Brain" highlighted administrative capacity, their infrequent use suggests teachers may not fully recognize or associate female administrators with these competencies. Similarly, "Intelligence" and "Computer" emphasized intellectual capabilities, but low frequency indicates underappreciation of these cognitive dimensions, suggesting a need to highlight them further.

Overall, findings show largely positive and multifaceted perceptions of female assistant principals. The prevalence of "mother" metaphors reinforced associations with nurturing and guidance, consistent with prior research. However, less frequent use of leadership metaphors implies a tendency to view female administrators primarily in supportive roles, highlighting a need for greater visibility in senior positions. Limited negative metaphors suggest persistent biases, influenced by traditional gender roles. Female assistant principals are also perceived as versatile and creative, managing multiple tasks effectively, aligning with existing literature on female leaders' ability to handle organizational complexity.

In conclusion, teachers' perceptions are diverse and generally positive, acknowledging the multifaceted roles of female assistant principals. There is a need to enhance awareness of their managerial and cognitive leadership skills. The underrepresentation in "mental strength" and "leadership" categories indicates a crucial area for developing gender equality in education. Supporting the perception of female assistant principals as strong, resilient, aesthetic, and versatile leaders, beyond just emotional support figures, is essential. Training programs should emphasize female leaders' emotional intelligence, positive climate creation, and resilience. Granting more responsibilities in budget management and strategic planning, and highlighting successes through mentoring, can balance the "motherly" perception with that of "strategic partners" and "instructional leaders". This research contributes significantly and opens avenues

for future quantitative, mixed-methods, or comparative studies including students, parents, and principals, and longitudinal studies on negative perceptions.