




Kadın Eğitim Yöneticilerinin İletişim Sürecinde Yaşadıkları Çatışmalar Üzerine Nitel Bir Çalışma

A Qualitative Study on the Conflicts Experienced by Female Education Administrators During the Communication Process

Sayfa | 393

Hilal LAFVERMEZ , Okul Müdürü, MEB, hilal5343@hotmail.com

Zehra KESER ÖZMANTAR , Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, zehrakeser@hotmail.com

Geliş tarihi - Received: 01 Ağustos 2025
Kabul tarihi - Accepted: 9 Şubat 2026
Yayın tarihi - Published: 28 Nisan 2026



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2026), 17 (1), 393-420.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2026), 17 (1), 393-420.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Öz. Eğitim örgütlerini hedeflerine ulaştırmada sorumlu olan yöneticiler, görevleri kapsamında yönetim sürecini en iyi şekilde ilerletmeli ve geliştirmelidirler. Bunları gerçekleştirirken, yönetsel sürecin bir basamağı olan iletişimde etkili ve yetkin olmalıdırlar. Toplumsal yaşamın pek çok alanında etkin olan kadınlar, eğitim kurumlarında da eğitim yöneticisi rolüyle yönetim görevinde bulunarak, kurumlarını belirlenen hedeflere ulaştırmaya çalışmaktadırlar. Bu yolculuklarında, çeşitli zorluklarla karşılaşarak, iletişimde oldukları bireylerle farklı nedenlerden kaynaklı birtakım çatışmalar yaşadıkları bilinmektedir. Araştırmada, eğitim kurumlarında yönetim görevinde bulunan kadınların, görevleri esnasında karşılaştıkları çatışmaların nedenleri, iletişim süreci özelinde derinlemesine incelenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın yöneticilere, özellikle kadın müdür ve müdür yardımcılara, çatışma yönetimi, etkili örgüt yönetimi ve kişiler arası iletişimde başarılı olmalarında katkı sağlayacağı, sorunları hakkında farkındalık yaratacağı düşünülmektedir. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji araştırma deseniyle hazırlanan araştırmanın, çalışma grubunu Osmaniye ilinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı farklı kademelerdeki okullarda görev yapan kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışma grubu ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenerek, en az iki yıllık yöneticilik deneyimi olan beş kadın müdür ve beş kadın müdür yardımcısından oluşmaktadır. Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Kadın yöneticilerden elde edilen veriler, içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Katılımcı görüşlerinin analizi sonucunda kadın yöneticilerin çatışmaları en fazla gönderici ve alıcı kaynaklı kişilik özelliklerinden, en az geri bildirim kaynaklı nedenlerden yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kadın yöneticilerin, çatışmalardan duyuşsal ve bilişsel anlamda olumsuz etkilendikleri görülürken, kişisel gelişim ve mesleki düzeyde olumlu yansımaları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna bağlı olarak çatışma nedenlerinin tespit edilmesinin, yöneticilerin yönetsel ve iletişimsel süreçlerine katkı sağlayacağı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Kadın eğitim yöneticisi, Çatışma nedenleri.

Abstract. Managers responsible for leading educational organizations toward their goals must effectively advance and improve the management process within their roles. In doing so, they need to be competent and effective in communication, a vital step in management. Women, active in many areas of social life, also serve as educational managers, striving to lead their institutions to achieve set objectives. During this journey, they face various challenges and experience conflicts with individuals they communicate with for different reasons. This study deeply examines the causes of conflicts faced by female educational managers, focusing on the communication process. It is believed the research will raise awareness and support managers—especially female principals and assistant principals—in conflict management, effective organizational leadership, and interpersonal communication. Using a phenomenological qualitative research design, the study group consists of female managers working in various schools affiliated with the Ministry of National Education in Osmaniye province. The group was selected through criterion sampling and includes five female principals and five female assistant principals with at least two years of administrative experience. Data were gathered through semi-structured interviews and analyzed via content analysis. Findings revealed that conflicts mainly arise from sender and receiver personality traits, and least from feedback-related reasons. While female managers are emotionally and cognitively negatively affected by conflicts, positive effects on personal development and professional growth were also observed. Identifying conflict causes is expected to improve managerial and communication processes. The study could be enriched by including parents and teachers in the research group.

Keywords: Communication, Woman education administrators, Causes of conflict.



Extended Abstract

Introduction. It is known that women, who are at many points in the social field, serve in various institutions in the role of manager. It is known that women managers, who are in the management seat in educational organizations, are effective and competent in administrative processes while fulfilling their responsibilities in achieving the goals of the institution. They also need to be at a sufficient and healthy level in communication, which is an important step in this process. Women education managers may experience various problems with the individuals they communicate with while performing their duties. Considering the difficulties they experience in this sense, the aim of the study is to investigate the conflicts that women education managers experience in the communication processes, the reasons for these conflicts and how women education managers are affected by these conflicts.

Method. This study, which investigates the conflicts experienced by women administrators in the communication process and the reasons for these conflicts, used a phenomenological design. Phenomenology is a research approach that attempts to understand how a person or a group of people experience an event by reaching the internal mechanism of the examined experience and provides information about the processes (Giorgi, 2005). In this context, it was aimed to reach the essence of the experiences of the participants and to convey these experiences. The study group consists of 5 female principals and 5 female assistant principals working in schools affiliated with the Ministry of National Education in Osmaniye Province in 2022-2023. In order to ensure richness of experience, the research has worked with women managers who have been in management positions for at least 2 years. In order to collect data in the research, a research protocol consisting of 15 open-ended questions was prepared and interview technique was used. The data obtained through face-to-face interviews were analyzed by converting them into appropriate themes and codes using content analysis method. Within the scope of validity and reliability studies in the research; interview questions were arranged and revised by expert educational scientists before the interviews and then pilot interviews were conducted separately with 2 women managers. The research was conducted within the framework of ethical rules, and the participants were given preliminary information about the research and signed a participation consent form.

Results. In the light of the data obtained as a result of the participant opinions in the study, it was seen that female education administrators experienced communication conflicts mostly with teachers and parents among the people they communicate with. It was determined that the reasons for these conflicts were mostly originating from the receiver and the sender. It was determined that the personal characteristics of the receiver and the sender in particular caused conflicts, and that they experienced problems least from the communication elements due to feedback. It was observed that the conflicts experienced negatively affected female administrators in affective and cognitive terms, while they made positive contributions to their professional and personal development levels.

Discussion and Conclusion. This study reveals that the communication-related conflicts experienced by women educational administrators can be understood within Joan Acker's (1990) theory of gendered organizations, which argues that organizations are not gender-neutral; hierarchies, jobs and bodies are gendered, and the image of the "abstract, disembodied, universal worker" is in fact male.



In this context, the communication conflicts faced by women administrators are less a matter of individual characteristics and more a consequence of structural divisions and symbolic constructions rooted in the patriarchal underpinnings that permeate educational organizations. In communication, it has been concluded that the indifferent and uninterested behaviors of the receivers within the scope of their personality traits disrupt the communication process and are essentially among the factors that harm this process. The research result conducted by Argon and Zafer (2009) is consistent with the findings of the study. It has been concluded that the lack of listening skills, which is a communication skill, in receivers is seen as a cause of conflict as a result of the participant views.

Due to the nature of the preferred written communication channel, it is sometimes seen that the failure to send messages on time is also determined as a cause of conflict. Tutar (2003) concluded in a study that the inadequacy of channels in educational organizations causes problems by evaluating them as a technical obstacle. In addition, it was determined as a result of the opinions of the administrators that the message that is not suitable for the recipient causes problems in terms of providing the targeted communication. In a study conducted by Gücel and Polat (2023), it was stated that due to the lack of clear and concise message content in written communication, the content was not understood correctly and in the targeted way by the administrators and teachers, and it was observed that the result of the study was consistent with the research.

In the study, it was stated that the least conflict reason was due to feedback. According to the participants' views in the study, it was seen that the lack of feedback was a cause of conflict. Elgünler and Fener (2011) determined in their study that one of the obstacles affecting the quality of communication was the lack of feedback. In this sense, the results of the study are similar to the findings.



Giriş

Toplumsal alandaki beklentilere göre insan yetiştirme sorumluluğu taşıyan eğitim kurumlarının verimlilik ve etkililiklerini artırması gerekmektedir. Bu gelişimde, yönetim büyük bir paya sahiptir. Yönetim kavram olarak, bir topluluk ya da örgüt içerisinde belirli amaçlara ulaşmak için, belirlenmiş sistemlerin düzgün bir biçimde çalışmasını sağlamak, bireyler arasında iş bölümünü gerçekleştirmek ve işlerin devamlılık ve uyum içinde ilerlemesini yürütmektir (Yıldız, 2015). Buradan hareketle, bir okul yöneticisi okulun öğrenme-öğretme işlevini başarılı bir şekilde tamamlamak için karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme olmak üzere yönetim sürecini etkili bir şekilde kullanan kişidir (Aydın, 2018).

Sanayi devriminin başlamasıyla değişen toplumsal yapı kadınların da iş ve eğitim sürecine dahil olmasını gerekli kılmaya başlamıştır. Değişen dünya, toplumsal anlamda da kadına geleneksel görevlerinin yanında yeni roller de yüklemeye başlamıştır. 1980'li yıllardan başlayarak, kadınların eğitim seviyelerindeki artış, sosyal politikadaki değişimler, yasal düzenlemeler ve toplumsal yapıdaki değişimlerle birlikte kadının çalışma hayatında aktif katılım gösterme eğilimi ülkemizde artış göstermiştir (Yücedağ ve Günbayı, 2016). Türkiye'de, kadınlar tarafından çalışmak için en çok tercih edilen sektörün kamu hizmeti olduğu görülmüştür. Yıllara göre bakıldığında eğitim düzeyi arttıkça kadın istihdam oranı artmaktadır; fakat bu artış yöneticilikte görülmemektedir. TÜİK'in, "İstatistiklerle Kadın 2023" raporunda, hane halkı işgücü araştırma sonuçlarına göre, 2022 yılında, 15 ve daha yukarı yaştaki nüfusun istihdam oranının %47,5 olduğu görülmüştür. Bu oran kadınlarda %30,4, erkeklerde ise %65,0 olarak tespit edilmiştir. Yönetici pozisyonunda çalışan kadınların oranı ise %19,6 olarak kayıtlara geçmiştir. Bu oran, 2012 yılında yüzde 14,4'tür. Yani 10 yılda yönetici pozisyonundaki kadın oranı yüzde 5,2 artmıştır (TÜİK, 2024). Yönetici pozisyonlarında erkeklerin sayıca daha çok bulunmasının nedenini Mishra (1996) toplumsal cinsiyet ve yöneticiliğin erkek işi olarak görülmesi şeklinde özetlemiştir.

Türkiye'de kamusal alanda verilen hizmetlerin içinde öğretmenlik mesleği, büyük bir paya sahip istihdam alanlarından birisidir. Öğretmenlerin çoğunluğu kadın iken, kadın okul yöneticilerinin oranı %9,7'dir (Tok ve Yalçın, 2017). Yapılan araştırmalar (Özdevcioğlu vd., 2003; Özkan, 2009; Soysal, 2010; Özkaplan ve Serdaroğlu, 2004) kadınların yönetici olmama sebepleri arasında; kadınların yöneticilik mesleğine pek fazla ilgi duymamaları, daha çok annelik ve ev işleri konusundaki rollerini kabullenmeleri, zaman anlamında yöneticiliğin çalışma saatlerinin uzunluğu ve toplumun geleneksel bakış açısının yansımalarının bir sonucu olduğunu göstermiştir.

Kadın yöneticiler, iş yaşamında çeşitli zorluklarla karşılaşmakta ve çatışma yaşamaktadırlar. Okul yöneticileri de ilişkide buldukları öğrenci, öğretmen, veli, memur ve okul aile birliği üyeleri ve daha pek çok kişiyle çeşitli çatışmalar yaşamaktadırlar (Doğan, 2012). Şimşek'e (2002, s. 289) göre çatışma, "örgüt içinde iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağıtımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık" şeklinde tanımlanmaktadır. Eğitim örgütlerinde pek çok farklı nedenle, ast-üst arasında dikey ya da eş düzeyde bulunan yönetici ya da birimler arasında yatay çatışmalar yaşanabilmektedir. Okullarda yöneticiler, müdür-müdür yardımcısı, müdür yardımcısı-müdür yardımcısı, müdür-öğretmen, müdür yardımcısı-öğretmen ve benzeri şekillerde çatışmalar içinde olabilmektedir. Çatışmaların pek çok sebebi olabileceği gibi, bu nedenler yaşanan olayları algılama

Lafvermez, H. ve Keser Özmantar, Z. (2026). Kadın eğitim yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları çatışmalar üzerine nitel bir çalışma. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(1), 393-420.

DOI. 10.51460/baebd.1756551



farklılıkları, cinsiyet faktörü, amaç ve çıkar farklılığı, kaynakları paylaşmama, sorumlulukların açıkça belirtilmemesi, farklı kişilik özellikleri ve iletişim sorunlarından kaynaklanabilmektedir (Aydın, 2018).

Çatışma yaşayan yöneticilerdeki iletişim eksikliği, örgütteki öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlara da yansyacağı gibi, kurum paydaşlarının ortak hedefler çerçevesinde buluşmaları, hedefleri gerçekleştirmeleri iş birliği içinde hareket edilmesine, ekip çalışmasına ve sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesine bağlıdır (Şendur, 2006). Sağlıklı bir iletişimin ve karşılıklı etkileşimin olmayışı yönetimde, öğretmenler ve örgüt çalışanları arasında kopmalara ve çatışmalara sebebiyet verebilir. Yaşanan kopmaların ve çatışmaların sebepleri fark edilmediğinde ve iyi yönetilmediği durumlarda sosyal bir örgüt olan eğitim örgütlerinde verimsizliğe yol açabilir. Bu kopmaların sebepleri; yaş, cinsiyet, kişisel özelliklerindeki farklılıklar, görev dağılım eşitsizliği, görev belirsizliği, örgütsel yapı ve iletişim süreci gibi çeşitli etkenler olabilir. Çatışma sebepleri incelendiğinde özellikle iletişim sürecinin eğitim örgütlerinde önemli bir yeri olduğu söylenebilir (Bursalıoğlu, 2010). Yöneticilerin kişisel iletişim tarzları, çatışma yönetiminde farklılıklar oluşturur ve bu farklılıklar okul için önem arz eder. İletişim sürecinde yaşanan çatışmalar pek çok nedenden kaynaklanacağı gibi cinsiyete bağlı farklılıkların varlığı da bu nedenleri oluşturan bir faktör olarak görülür (Karataş, 2014).

Kuramsal çerçeve: Cinsiyetlendirilmiş Örgütler Teorisi

Bu araştırma, kadın okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları çatışmaları, bireysel özelliklerin ötesinde, eğitim örgütlerinin toplumsal cinsiyet temelli yapısı içinde ele alan kuramsal bir çerçeveye dayanmaktadır. Çalışmanın temel kuramsal dayanağını Joan Acker'ın (1990) Cinsiyetlendirilmiş Örgütler Teorisi oluşturmaktadır. Acker'a göre örgütler, görünürde rasyonel ve cinsiyet açısından tarafsız yapılar olarak sunulsa da hiyerarşiler, iş bölümü, otorite ilişkileri ve sembolik anlamlar yoluyla toplumsal cinsiyeti yeniden üretmektedir. Örgütlerin merkezinde yer alan "soyut, bedensiz ve evrensel çalışan" imgesi, fiiliyatta erkek deneyimine dayalıdır (Acker, 1990).

Acker (1990) cinsiyetlendirilmiş örgütleri dört temel süreç üzerinden açıklar: (i) yapısal bölünmeler, (ii) semboller ve imajlar, (iii) gündelik etkileşimler ve (iv) bireysel cinsiyet kimliğinin inşası. Eğitim örgütlerinde yönetim pozisyonlarının tarihsel olarak erkeklerle özdeşleşmesi, kadın yöneticilerin otoritesinin sürekli olarak sorgulanmasına yol açan yapısal bir eşitsizlik üretmektedir. Bu yapısal bölünmeler, kadın yöneticilerin iletişim süreçlerinde öğretmenler, veliler ve meslektaşları tarafından ciddiye alınmaması, kayıtsızlıkla karşılaşmaları ya da otoritelerinin dolaylı biçimde zayıflatılması şeklinde somutlaşabilmektedir.

Eğitim örgütlerinde yöneticilik pozisyonlarının tarihsel olarak erkeklerle özdeşleşmesi, kadın yöneticilerin meşruiyetinin sürekli olarak sorgulanmasına yol açan yapısal bir eşitsizlik üretmektedir. Blackmore (1999), okul örgütlerinde liderlik ve yönetimin, erkek deneyimini merkeze alan normlar üzerinden tanımlandığını ve bu durumun kadın okul yöneticilerinin otorite kurma ve sürdürme süreçlerini zorlaştırdığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda kadın yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadıkları çatışmalar, bireysel yetersizliklerden çok, örgütün cinsiyetlendirilmiş yapısal mantığıyla ilişkilidir.



Semboller ve imajlar boyutu, liderliğin maskülen niteliklerle (kararlılık, otorite, sertlik) özdeşleştirilmesi üzerinden işlemektedir. Bu durum, kadın yöneticilerin iletişim tarzlarının sürekli olarak cinsiyet rolleri temelinde değerlendirilmesine neden olmaktadır. Acker'ın bu yaklaşımı, Eagly ve Karau'nun (2002) rol uygunluğu teorisi ile örtüşmektedir. Rol uygunluğu teorisi, kadınlara atfedilen ilişkisel özelliklerle liderlikten beklenen eylemci ve baskın özellikler arasındaki uyumsuzluğun, kadın liderlere yönelik önyargıyı beslediğini ileri sürmektedir. Bu çerçevede kadın yöneticiler, iletişimde fazla nezaketli veya samimi olduklarında yetersiz; kararlı ve sert davrandıklarında ise olumsuz değerlendirilme riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Eagly ve Karau, 2002).

Gündelik etkileşimler boyutu, cinsiyetlendirilmiş güç ilişkilerinin günlük iletişim pratikleri içinde yeniden üretildiğini göstermektedir. Ridgeway (2011), cinsiyetin etkileşimsel düzeyde statü ve otorite algılarını şekillendirdiğini; kadınların sözlerinin daha az ciddiye alındığını ve liderlik iddialarının daha kolay sorgulandığını ortaya koymaktadır. Bu tür mikro etkileşimler, kadın okul yöneticilerinin öğretmenler, veliler ve meslektaşlarıyla kurdukları iletişimde yaşadıkları çatışmaların yapısal arka planını görünür kılmaktadır.

Son olarak bireysel cinsiyet kimliğinin inşası boyutu, kadın yöneticilerin bu yapılar içinde sürekli öz değerlendirme yapmalarını, iletişim stratejilerini yeniden düzenlemelerini ve kendilerini kanıtlama baskısı altında hareket etmelerini açıklamaktadır. Kadın yöneticilerin çatışmaları mesleki deneyime ve kişisel gelişime dönüştürme çabaları, cinsiyetlendirilmiş bir örgütsel bağlamda var olma ve tutunma stratejileri olarak değerlendirilebilir (Acker, 1990; Rahim, 2002). Bu dayanaklar ekseninde çalışmada, kadın okul müdürlerinin iletişim sürecinde yaşadıkları çatışmalar; eğitim örgütlerinin toplumsal cinsiyetli yapısını, kadın liderliğine yönelik rol beklentilerini ve yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi tarzlarını birlikte dikkate alan bir kuramsal çerçeve içinde ele alınacaktır.

Araştırmanın amacı

Bu çalışmada, kadın yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadığı çatışmalar ve nedenleri, iletişim unsurları açısından incelenmiştir. Bu nedenle araştırmanın ana problem cümlesini: "Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında yaşadıkları iletişim kaynaklı çatışmalar nelerdir ve bu çatışmalardan nasıl etkilenmektedirler?" sorusu oluşturmaktadır. Bu ana problem doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

- Kadın yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadıkları gönderici kaynaklı çatışmalar nelerdir?
- Kadın yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadıkları alıcı kaynaklı çatışmalar nelerdir?
- Kadın yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadıkları kanal kaynaklı çatışmalar nelerdir?
- Kadın yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadıkları mesaj kaynaklı çatışmalar nelerdir?
- Kadın yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadıkları geri bildirim kaynaklı çatışmalar nelerdir?
- Kadın yöneticiler, kişisel anlamda nasıl etkilenmektedir?
- Kadın yöneticiler, mesleki anlamda nasıl etkilenmektedir?

Yöntem

Bu çalışmada, araştırma yöntemi olarak nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji, bir kişinin ya da insan topluluklarının bir olayı ne şekilde tecrübe Lafvermez, H. ve Keser Özmantar, Z. (2026). Kadın eğitim yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları çatışmalar üzerine nitel bir çalışma. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(1), 393-420.



ettiğini, irdelenen tecrübenin de iç mekanizmasına ulaşarak anlamlandırmaya çalışan ve süreçlerle ilgili bilgiye imkân tanıyan bir araştırma yaklaşımıdır (Giorgi, 2005). Fenomenolojik araştırmalarda katılımcılar deneyimi yaşamış veyahut yaşamakta olan kişilerden oluşur (Baş ve Akturan, 2013; Güler vd., 2013). Araştırmada, kadın yöneticilerin yönetsel süreçlerin bir ögesi olan iletişim kaynaklı yaşadıkları çatışmaların altında yatan sebepler derinlemesine araştırılmıştır. Kadın yöneticilerin kendi yöneticilik deneyimleri ve yaşamakta oldukları durumlardaki tecrübeleri, yorumlanmaya ve analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle araştırmada, fenomenolojik desenin kullanılmasının deneyim aktarımlarını sağlaması açısından etkili bir yol olacağı umulmuştur.

Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden, ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Fenomenolojik desenle yürütülen çalışmalarda katılımcı sayısına ilişkin kesin bir kural bulunmamakla birlikte, Dukes (1984) 3–10, Polkinghorne (1989) 5–25 ve Creswell’in (2013) 3–25 katılımcı aralığını önerdiği görülmektedir. Yıldırım ve Şimşek’e (2006) göre fenomenoloji araştırmalarının katılımcı sayısının 10’u geçmemesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, aynı fenomeni (kadın okul müdürü olarak iletişim sürecinde yaşanan çatışmalar) deneyimlemiş 10 katılımcı (5 kadın müdür ve 5 kadın müdür yardımcısı) ile çalışmak hem derinlemesine veri elde etmeye hem de veri yönetilebilirliğini sağlamaya olanak tanımaktadır.

Patton (2002) ölçüt örnekleme, önceden belirlenen önemli bir ölçütü karşılayan tüm durumların seçilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada katılımcıların, kadın okul müdürü olarak en az iki yıllık yöneticilik deneyimine sahip olmaları temel ölçüt olarak belirlenmiştir. En az iki yıllık deneyimin, müdürlerin okul yönetim süreçlerine hâkim olmalarına, yeterli sayıda vaka deneyimlemelerine ve araştırmanın odağındaki çatışma ve iletişim süreçlerini daha bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmelerine olanak sağladığı kabul edilmiştir. Bunun yanında, çalışmada olguyu farklı bağlamlarda inceleyebilmek amacıyla anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan kadın okul müdürleriyle görüşülmüş; böylece amaçlı örnekleme içinde, okul türü açısından maksimum çeşitlilik sağlanarak deneyimlerin benzer ve farklı yönlerinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir (Patton, 2002; Tisdell, Merriam ve Stuckey-Peyrot, 2025). Çalışma Osmaniye ili merkez ilçede farklı eğitim kademelerinde görev yapan ve ölçütlere uyan 10 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler aşağıdaki Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.

Katılımcılara ait demografik bilgiler

Katılımcı Kod İsimleri	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Okul Türü	Yöneticilikteki Pozisyonu	Kıdem	İdarecilik Yılı
Ayşe	Kadın	31	Y.Lisans	Anaokulu	Müdür	7 yıl	2 yıl
Fatma	Kadın	38	Lisans	Ortaokul	Müdür	15 yıl	5 yıl
Eda	Kadın	38	Lisans	Lise	Müdür	14 yıl	8 yıl
Gülsüm	Kadın	46	Lisans	Ortaokul	Müdür	23 yıl	16 yıl
Tuğba	Kadın	55	Lisans	Lise	Müdür	26 yıl	17yıl
Seda	Kadın	35	Y.Lisans	Anaokulu	Müdür Yardımcısı	4 yıl	2 yıl



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2026), 17 (1), 393-420.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2026), 17 (1), 393-420.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Çiçek	Kadın	36	Lisans	Ortaokul	Müdür Yardımcısı	8 yıl	3 yıl
Ece	Kadın	36	Yüksek Lisans	Ortaokul	Müdür Yardımcısı	14 yıl	4 yıl
Sultan	Kadın	39	Yüksek Lisans	Lise	Müdür Yardımcısı	13 yıl	5 yıl
Hande	Kadın	42	Lisans	İlkokul	Müdür Yardımcısı	10 yıl	6 yıl

Veri toplama aracı

Nitel çalışmalarda tercih edilen veri toplama araçlarında, araştırmaya katılan katılımcıların irdelenen olguyla ilgili deneyimlerini, kullanmış oldukları günlük dilde zorlanmadan ifade edebilecekleri oranda esnekliğin sağlanması oldukça önemli görülmektedir. Bu bağlamda açık uçlu anket maddeleri ve yarı yapılandırılmış görüşme formları önerilmektedir (Sandelowski, 2000). Bu kapsamda bir nitel çalışma olan araştırmada, verilerin toplanması amacıyla 15 açık uçlu sorudan oluşan bir araştırma protokolü hazırlanarak, bireysel görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmenin kullanım amacı, katılımcıların iç dünyalarına ulaşarak, sahip oldukları kendilerine özgü bakış açılarını yakalamaktır. Görüşme, araştırılan konuyla ilgili bireylerin yaşamışlıklarına, farklı tecrübelerine, düşüncülerine, tutumlarına, zihinsel algı ve niyet gibi tam anlamıyla gözlenemeyen birtakım bilgilerine ulaşmaya imkân sağlar (Seidman, 2006). Buradan hareketle katılımcıların, yöneticilik deneyimlerinde, iletişim sürecinde yaşadıkları çatışma nedenlerine dair algıları öğrenilmeye çalışılmıştır. Bunun yanında araştırmacı tarafından katılımcı kadın yöneticilerin demografik bilgilerini belirlemek amacıyla kişisel bilgi formu da oluşturulmuş ve katılımcılara sunulmuştur. Görüşme soruları oluşturulmadan alan taraması yapılmış ve belirlenen amaca uygun görüşme soruları hazırlanmıştır. Veri toplama aracı hazırlanırken alanında uzmanların görüşlerine başvurulmuş ve katılımcılara yöneltilecek olan sorular, dönütler doğrultusunda yeniden düzeltilerek son şeklini almıştır. Belirlenen sorular, öncelikle iki pilot uygulamaya tabii tutulmuş; bu anlamda bir kadın müdür ve bir kadın müdür yardımcısıyla görüşme sağlanmış ve uygulama sonrası düzenlenerek görüşme esnasında kullanılması planlanan hale getirilmiştir. Pilot görüşmeye katılan müdür ve müdür yardımcısı, araştırmada veri toplama sürecinde katılımcılara dahil edilmemiştir. Veri toplama aracı Ek-1'de sunulmuştur.

Verilerin toplanması

Bu araştırmada, verilerin toplanma sürecinde görüşmeler gerçekleştirilmeden, üniversitenin etik kurulundan etik izin ve Millî Eğitim Bakanlığında araştırma yapabilmek için araştırma izin onayı alınmıştır. Bu bağlamda izinler doğrultusunda araştırma yapılacak okul müdürleri ve müdür yardımcılarını farklı günlerde, telefonla aranmış ve araştırmanın amacı ve konusu hakkında özet bir bilgilendirme yapılarak, tanışma sağlanmıştır. Çalışmaya katılmaya gönüllü olanlarla tanışma esnasında, görüşme günü ve yeri için randevu alınmıştır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş ve rızaları dahilinde onay veren 6 katılımcıyla yapılan görüşmelerin ses kaydı alınırken, diğer katılımcılarla yapılan görüşmelerde ise eş zamanlı notlar alınmıştır. Görüşmelere başlamadan önce katılımcılara gönüllü onay formu imzalatılmıştır ve istekleri doğrultusunda araştırmaya devam edip ya da etmeme kararının kendilerine ait olduğu belirtilmiştir. Araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilerek, görüşmeler bireysel olarak, yüz yüze okul müdürlerinin odalarında, planlamalar doğrultusunda, müdür

Lafvermez, H. ve Keser Özmentar, Z. (2026). Kadın eğitim yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları çatışmalar üzerine nitel bir çalışma. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(1), 393-420.

DOI. 10.51460/baebd.1756551



yardımcılarının odalarında ve araştırmacının odasında katılımcıların kendilerini rahat hissedecekleri sakin, konuşulanların anlaşılacağı sessiz mekanlarda, belirlenen gün ve saatlerde yapılmıştır. Görüşmeler, 30-40 dakika sürmüştür. Onay veren katılımcıların ses kayıtları alınmış ve görüşme esnasında eş zamanlı notlar tutularak görüşmeler tamamlanmıştır.

Sayfa | 402 Veri analizi

Araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu elde edilen ses kayıtları araştırmacı tarafından dinlenmiş, görüşme esnasında tutulan alan notları da dikkate alınarak çözümlenmiştir. Katılımcıların kimlik bilgilerinin gizliliğini sağlamak amacıyla her katılımcıya takma isimler verilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde, fenomenolojik desenle uyumlu olarak tümevarımsal içerik analizi yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşımda amaç, önceden belirlenmiş kategorilere dayanmak yerine, katılımcıların yaşantı anlatılarından yola çıkarak anlamlı temalara ulaşmaktır (Sandler vd, 2019). Bu doğrultuda veriler, Miles ve Huberman'ın (1994) ve Saldana'nın (2009) önerdiği biçimde; (a) verilerin defalarca okunması ve başlangıç kodlarının oluşturulması, (b) benzer kodların bir araya getirilerek alt temaların ve temaların oluşturulması, (c) temalar arasındaki ilişkilerin gözden geçirilerek bütüncül bir tema yapısının ortaya çıkarılması ve (d) temaların araştırma soruları ve ilgili alanyazın ışığında yorumlanması aşamalarından geçirilmiştir. Analizin son aşamasında, elde edilen ana temalar kadın okul müdürlerinin çatışma deneyimlerini yalnızca bireysel özellikler düzeyinde değil, okulların toplumsal cinsiyetli örgütsel yapısı bağlamında konumlandırmak amacıyla Acker'ın (1990) toplumsal cinsiyetli örgütler kuramı çerçevesinde yeniden gözden geçirilmiş ve tartışma bölümünde bu kuramsal çerçeveye ilişkilendirilerek yorumlanmıştır.

Araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği

Nitel çalışmalarda, geçerlik, araştırma sonuçlarının doğruluyla, güvenilirlik ise araştırmanın sonuçların tekrar edilebilirliğiyle alakalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 265). Buna ek olarak nitel çalışmalarda inanılabilirliği sağlama kapsamında; katılımcı teyidi, uzman görüşü ve etkileşimlerin uzun süreli olması önem arz etmektedir (Başkale, 2016). Araştırmada görüşme soruları hazırlanırken alanyazın incelenmiş ve eğitim bilimleri alanında uzman görüşleri alınarak görüşme soruları revize edilmiştir. Böylelikle araştırmada kullanılmaya hazır hale getirilen görüşme soruları, katılımcılara yöneltilmeden önce bir okul müdürü ve müdür yardımcısıyla ayrı ayrı olacak şekilde pilot görüşmeler gerçekleştirilmiş ve olabilecek sorunlar, araştırma öncesinde önlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, belirlenen çalışma grubundaki katılımcılara görüşme öncesinde araştırmanın içeriği ve amacı hakkında kısa bir ön bilgi verilerek araştırmayla ilgili bilgi sahibi olmaları sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma etik kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmiş ve katılımın gönüllülük esasına dayandığı hususu hatırlatılarak, katılımcılara katılım onam formu imzalatılmıştır. Çalışmada, güvenilirlik kapsamında, veri analizi incelenmesinde alanında uzman görüşüne başvurulmuş ve görüşler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Veri toplama sürecinde araştırmacı, katılımcıların sorulara verdikleri cevaplara herhangi bir şekilde müdahil olmamış ve tarafsızlığını korumuştur. Veri analizinde katılımcılar, Ayşe, Fatma, Eda... şeklinde kod isimlerle kodlanmış, katılımcıların kimliği, gizlilik esası çerçevesinde gizlenmiştir. Bu kodlar yardımıyla, katılımcılara ait ifadeler bulgular bölümünde doğrudan alıntılar şeklinde sunulmuştur. Bu şekilde çalışmada aktarılabilirlik de sağlanmıştır. Araştırmada, görüşme formunda yer alan soruların, katılımcılardan bu sorulara gelen cevapların, veri analizinde yapılan kodlamaların, temaların ve son



aşama olarak sonuçların birbiriyle tutarlılık göstermesine dikkat edilmiştir ve alanında uzman görüşlerine başvurularak gerekli son düzeltmeler yapılmıştır. Araştırmacı tarafından, bu basamaklar tamamlanarak, çalışmanın genelinde geçerlik ve güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın veri analizi sonucunda, çalışmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve buna ek olarak, iletişim sürecinde kadın yöneticilerin çatışma nedenlerine ait oluşturulan temalara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında yaşadıkları iletişim kaynaklı çatışmalara ilişkin bulgular

Araştırma sorusu kapsamında, kadın yöneticilerin iletişimle ilgili ne tür çatışmalar yaşadıkları araştırılmış ve beş alt probleme yönelik veri analizi yapılarak, problemlere ilişkin bulgular tablolar eşliğinde açıklanmaya çalışılmıştır. Katılımcılardan gelen cevaplar neticesinde, tüm katılımcıların iletişim sorunu yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak yaşadıkları iletişim sorunlarının neler olduğuna ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2.

Kadın yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadıkları çatışmalara ait bulgular

Ana Tema	İletişim Kaynaklı Yaşadıkları Çatışmalar	
Alt Temalar	Kodlar	f
Velilerle kaynaklı sorunlar	Veliler tarafından anlaşılama	6
	Velilerin seviyesine inememe	6
	Makama karşı seviye belirleyememe	5
Çalışan kaynaklı sorunlar	Fikir farklılıkları	5
	Öğretmenlerin idareyle olan seviyelerini ayarlayamama	5
	Doğru ve zamanında iletişim kuramama	5

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların genel olarak veliler ve çalışanlarla sorun yaşadıkları görülmüştür. Katılımcıların, veliler tarafından anlaşılmadıkları, seviyelerine inemedikleri, velilerin konumlarına karşı nasıl davranmaları gerektiğini bilmemeleri ve iletişim zamanlaması hususlarında çatışmalar yaşadıkları belirlenmiştir. Katılımcılar, okul paydaşlarıyla zaman zaman görüş ayrılıkları yaşadıklarını ve bu farklılıklar sebebiyle çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşlerine göre, paydaşların aynı konuya farklı bakış açısı, değer ve önceliklerle yaklaşmalarının fikir farklılıkları oluşturduğunu ve bunun iletişimde anlaşmazlık ve gerilime neden olduğu vurgulanmıştır. Bu koda ilişkin katılımcılardan Seda: “Okul müdürüyle genel olarak aynı fikirde değiliz, bu durum aramızda sürekli sorunlara yol açıyor ve sorunların çözümünde de fikir ayrılıklarına düşüyoruz, yönetimdeki farklı bakış açılarından kaynaklı sorunlar yaşıyoruz.” şeklinde bir ifade de bulunmuştur. İletişim kaynaklı yaşanan çatışmalarda katılımcıların, makama karşı seviye belirleyememe kodunu kullandıkları görülmüştür. Bu durum katılımcılar tarafından ast, üst ve eş konumdaki kişilerle nasıl iletişim kurulacağını tam olarak belirlenememesi olarak tanımlanmıştır. İletişim sürecinde makamlara karşı olması gereken seviyenin paydaşlarca tam olarak korunmadığını bu durumun zaman zaman öğretmenler ve veliler tarafından ihlal edildiği belirtilmiştir. Devlet makamlarının bir resmiyeti



olduğunu belirten Katılımcı Fatma: “Bazen veliler bize gülüm, canım gibi hitaplarda bulunabiliyor ya da sinirli şekilde okula geldiklerinde seslerini yükseltip yönetimle senli benli konuşabiliyor.” şeklinde bir beyanda bulunmuştur.

Kadın yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadıkları gönderici kaynaklı çatışmalara ilişkin bulgular

Katılımcıların gönderici kaynaklı çatışma nedenlerine yönelik görüşlerini içeren bulgular, Tablo 3’te verilmiştir. Buna göre, kadın yöneticilerin, bu çalışmaya bağlı, iletişim sürecinde gönderici olarak konumlandırıldıkları görülmektedir. Bundan dolayı gönderici kaynaklı çatışma nedenleri temasına ilişkin iletişim süreçlerinde, kendilerinden kaynaklı çatışma nedenlerinin, 5 alt temada yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 3.

Gönderici kaynaklı çatışma nedenlerine ait bulgular

Ana Tema	Gönderici Kaynaklı Çatışma Nedenleri	f
Kişilik özellikleri	Fazla nezaketli olma	6
	Egolu davranma	5
	Fazla samimiyet kurma	5
	Sert üslup	4
	İnatçılık	2
Yönetimsel yetersizlik	Deneyim eksikliği	6
	Mevzuat bilgisi eksikliği	5
Demografik özellikler	Kadın olmak	7
İletişim becerisi	Kendini doğru ifade edememe	5
	Hızlı konuşma	4
İletişim şekli	Doğrudan iletişim	4
	Dolaylı iletişim	3

Kadın yöneticilerin görüşlerine göre kendilerinden kaynaklı çatışmaların çoğunlukla kişilik özellikleri kökenli olduğu, sahip oldukları bazı kişilik özelliklerinin çalıştıkları kurumlarda çatışma nedenine dönüştüğü görülmüştür. İletişimlerinde fazla nezaket göstermeleri, egolu davranış biçimlerinin yanında fazla samimiyet kurmaları, sert üsluplu olmaları ve inatçılık barındırmalarının, çatışmaları tetiklediği bulgusuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmada egolu davranmanın, iletişimi olumsuz etkileyerek çatışmalara sebep olduğu bulgusuna katılımcı görüşlerinde yoğun bir şekilde rastlanılmıştır. Mesleğinin ilk dönemlerindeki egosundan bahseden katılımcı Çiçek: “İlk zamanlar egom vardı, sürekli ben müdür yardımcısı oldum, nasıl bana karşı davranırlar diye bir düşüncem vardı, hizmetli söylediğimi yapmadığında baskı kurmaya çalışıp dediğimi yapmasında diretiyordum ve çatışıyorduk.” şeklindeki görüşünü belirtmiştir. Egolu davranma hususunda destekleyici bir ifade sunan katılımcı Eda ise: “Egoya sahiptim yüksek puanla ve dereceyle atanmıştım, kendimi bir nevi ayrıcalıklı görüyordum, fakat tecrübe sahibi oldukça azaldı ve herkesi olduğu gibi kabul ediyorum artık.” demiştir. Gönderici kaynaklı çatışma nedenleri incelenirken, kadın yöneticilerin görüşleri neticesinde, idari yetersizlikleri olduğuna, bu yetersizliklerin; deneyim ve mevzuat bilgisi eksikliklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. İdari düzeyde görülen bu eksikliklerin de çatışmalara neden olduğu bulgusuna rastlanılmıştır. Konuyla ilgili fikir beyan eden katılımcı Tuğba, “Bilgi en büyük hazinedir, bence insan icra ettiği mesleği deneyimledikçe ve Lafvermez, H. ve Keser Özmentar, Z. (2026). Kadın eğitim yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları çatışmalar üzerine nitel bir çalışma. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(1), 393-420.



öğrendikçe güçleniyor diğer türlü zayıf kalıyor karmaşıklıklara tartışmalara yol açıyor.” diye ifade etmiştir.

Araştırmada kadın yöneticilerin, demografik özelliklerinin cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadın olmalarından kaynaklı çatışmalara yol açtığı bulgusuna ulaşılmış ve katılımcı görüşleri incelendiğinde kadın olmalarının iletişimlerini etkilediği görülmüştür. Yönetici koltuğunda kadın olarak bulunmalarını çoğunlukla bir dezavantaj olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir. Bulunduğu çevrede kadın yönetici olmanın alışılabilir bir durum olarak karşılanmadığına dikkat çeken Hande: *“Kadın olmak, güçlü olmak, yönetici konumunda bulunmak ve tüm bunların bir arada olması sindirilemiyor, kadın kıskançlığı oluyor, çünkü hala insanların bilinç altında ilkel bilinç işliyor ve ataerkillik devam ettirilmeye çalışılıyor.”* demiştir.

Gönderici kaynaklı çatışma nedenlerine dair katılımcı görüşleri incelendiğinde bir diğer alt tema olan iletişim şekli temasında, tercih edilen dolaylı ve doğrudan iletişimin kişi ve konuma göre zaman zaman çatışma nedeni olarak görüldüğü bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcılardan müdür konumunda bulunanların dolaylı iletişimden kaynaklı çatışmalar yaşadıkları belirlenmiştir. Konuyla ilgili yaşadığı deneyimi paylaşan Ayşe, *“Aktaran görevindeki kişinin, bazı şeyleri karşı tarafa ulaştırırken farklı yorumlaması beni zor durumlarda bırakıyor genelde konumum gereği dolaylı iletişimi tercih etmemden kaynaklı farkına sonradan vardığım sorunlar olduğunu keşfettim. Doğrudan iletişim kursaydım bu durumlar yaşanmayabilirdi.”* demiştir. Müdür yardımcılarının ise doğrudan iletişim şeklini müdürlere oranla daha fazla kullandığı belirlenmiştir. Tercih ettikleri bu iletişim şeklinden kaynaklı çatışmalar yaşadıkları tespit edilmiştir. Gönderici kaynaklı çatışma nedenleri boyutu incelendiğinde; katılımcıların kendilerinden kaynaklı nedenlere yönelik farkındalık geliştirdiklerine, eksik ve yetersiz olduğu noktaları tespit etmelerinin de iletişim sürecinde yaşanan çatışmaları azaltacağı yönünde olumlu görüşler içinde oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Kadın yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadıkları alıcı kaynaklı çatışmalara ilişkin bulgular

Çatışma nedenlerinin, iletişim sürecindeki ögeler açısından değerlendirilerek analiz edildiği bu araştırmada, alıcı konumunda, veliler ve öğretmenler, gönderici rolünde ise kadın yöneticiler bulunmaktadır. Buradan hareketle, katılımcıların alıcı kaynaklı çatışma nedenlerine yönelik görüşlerini içeren bulgular, Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4.

Alicı kaynaklı çatışma nedenlerine ait bulgular

Ana Tema	Alicı Kaynaklı Çatışma Nedenleri	
Alt Temalar	Kodlar	f
Kişilik özellikleri	Kayıtsızlık ve ilgisizlik	9
	Kişiselleştirme	7
	Olumsuz tutum ve ön yargı	5
	Sert mizaçlı olma	5
	Fazla samimiyet kurma	2
Demografik özellikler	Öğretmenlerin yaşça büyük olması	8



	Velilerin eğitim düzeyinin düşüklüğü	8
	Cinsiyet farklılığı	4
İletişim becerileri	Etkin dinlememe	8
Sahip olunan bilgi düzeyi	Bilgi eksikliği	8
	Kendini güncellememe	3

Tablo 4 incelendiğinde, alıcı kaynaklı çatışma nedenleri ana teması altında kişilik özellikleri, demografik özellikler, iletişim becerileri ve sahip olunan bilgi düzeyi olmak üzere dört alt tema ortaya çıkmıştır. Katılımcılar özellikle alıcıların kişilik özelliklerine vurgu yapmış; en sık kayıtsızlık ve ilgisizliğin sorunlara yol açtığını belirtmişlerdir. Buna karşılık, en az dile getirilen neden, alıcıların fazla samimiyet kurmalarındır. Öğretmenlerin kayıtsızlık ve ilgisizliklerini sorun olarak tanımlayan Sultan *“Öğretmenlere işle alakalı yapılması gereken bir görevi hatırlattığımda karşılaştığım durum ilgisizlik, umursamazlık oluyor... iş asla zamanında yapılmıyor, akabinde söylemde bulunduğumda da tepki gösterip tartışmaya çalışıyorlar.”* demiştir. Kişilik özellikleri alt temasında, bir kalıplaşmış düşünme biçimi olan kişiselleştirmenin yanlış anlamalara ve çatışmalara yol açtığı sıkça ifade edilmiştir. Katılımcı ifadeleri, yaşanan olayların gereğinden fazla *“üzerine alınma”* biçiminde yorumlandığını göstermektedir. Ece bu durumu şöyle açıklamaktadır: *“Bazı arkadaşların her şeyi üzerine alınmasından dolayı sorun yaşıyoruz. Tüm öğretmenlere yazdığım bir mesajı sadece kendilerine yönelik yazdığımı düşünerek üzerine alınıyorlar... açıklamaya çalışıyorum küsüyor ya da ters tepki gösteriyor agresifleşiyor.”* Olumsuz tutum ve önyargıların da iletişimde önemli çatışma kaynakları olduğu belirtilmiştir. Önyargıyı kırmanın zorluğunu vurgulayan Eda: *“Zihinlerde kendinizle ilgili ön yargıyı yıkmak çoğu şeyi değiştirip yıkmaktan daha zordur... olumsuzluğu iletişime de yansıtıyor, kendinizi sorgulamanıza sebep oluyor.”* demiştir. Velilerin sert mizaçlı olmalarının iletişimi zorlaştırdığını belirten Tuğba ise: *“Konuşurken sert ve kavgacı mizacı olanlarla anlaşabilmek ve iletişim kurmak çok zor.”* ifadesini kullanmıştır.

Demografik özellikler bağlamında, yöneticilerin özellikle kendilerinden yaşça büyük öğretmenlerle yaşadıkları zorluklar öne çıkmıştır. Bu öğretmenlerin yaşlarını bir tür baskı aracı olarak kullanabildiklerini belirten Seda: *“İleri yaşı bir avantajı olarak değerlendirip ‘bizim emekliliğimiz geldi zaten çok şey isteyip bizi yorma’ diyebiliyorlar... bu durum moralimi bozuyor.”* demiştir. Velilerin düşük eğitim düzeyleri de önemli bir çatışma nedeni olarak dile getirilmiştir. Dezavantajlı bir bölgede görev yapan Gülsüm: *“Mahallenin genel olarak göç alması ve velilerin düşük seviyedeki eğitimlerinden dolayı okul kurallarını ve işleyişini anlamamalarına sebep oluyor, sürekli sorun yaşıyoruz.”* sözleriyle durumu ifade etmiştir. Demografik özellikler kapsamında cinsiyet farklılığı da bir başka çatışma nedeni olarak görülmektedir. Kadın yöneticilere göre, cinsiyete dayalı ayrımcı bakış açısı iletişimin bozulmasına yol açabilmektedir. Gülsüm bunu şu şekilde dile getirmiştir: *“Erkek oldukları için sanki söylemlerinin daha etkili olduğu yönünde fikir sahibi olan birlikte çalıştığım müdür yardımcısı arkadaşım bazen sorunlar yaşıyorum; bu tamamen kadına olan bakış açısından ve erkek üstünlüğü kurmalarıyla alakalı diye düşünüyorum.”*

İletişim becerileri alt temasında, etkin dinlemenin olmaması iletişim sürecini sekteye uğratan temel bir neden olarak ortaya çıkmıştır. Ece: *“İdare paydaşları tarafından, söylediklerim yeterince ciddiye alınarak dinlenilmiyor; bir öğretmenle ya da veliyle ilgili bir durumu aktardığımda... sürekli sözüm kesiliyor.”* diyerek bu durumu özetlemiştir.



Son olarak, bilgi düzeyi teması çerçevesinde veliler ve öğretmenler gibi paydaşların bilgi eksiklikleri ve kendilerini güncellememeleri çatışma kaynağı olarak belirlenmiştir. Katılımcı ifadeleri, alıcı konumundaki kişilerin kendilerini ilgilendiren yenilik ve gelişmeleri çoğunlukla takip etmediklerini ve bu konuda gelişime kapalı olduklarını göstermektedir. Okuldaki himetliyle yaşadığı bir durumu anlatan Hande: “Hizmetlinin yıllık izin hakkını ve kaç gün olduğunu tam bilmemesinden kaynaklı, kesin bilgi sahibi gibi iddialarda bulunması sorunlar yaşamamıza sebep olmuştur.” demiştir. Genel olarak, çatışmaların çoğunlukla alıcıların kişisel ve demografik özelliklerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Kadın yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadıkları kanal kaynaklı çatışmalara ilişkin bulgular

Araştırmada, gönderici olan kadın yöneticilerden, alıcı konumundaki veli ve öğretmenlere gönderilen mesajların iletiminde kullanılan kanalla ilgili görüşler incelenmiştir. Katılımcıların kanal kaynaklı çatışma nedenlerine yönelik görüşlerini içeren bulgular, Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5.

Kanal kaynaklı çatışma nedenlerine ait bulgular

Ana Tema	Kanal Kaynaklı Çatışma Nedenleri	
Alt Temalar	Kodlar	f
Yazılı iletişim	Korku vermesi	8
	Dilinin anlaşılır olmaması	8
	Mesajın zamanında görülmemesi	4
Sözsüz iletişim	Söylemlerden daha etkili olması	6
	Olumsuz duyguların yüze yansması	2
Sözlü iletişim	Söylenilenlerin havada kalması	4
	Yüz yüze olması	3

Tablo 5 incelendiğinde, kanal kaynaklı çatışma nedenleri ana teması altında yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim olmak üzere üç alt tema ortaya çıkmıştır. Katılımcı görüşlerine göre kanal kaynaklı çatışmalarda en yoğun yaşanan alan yazılı iletişim, en az yoğunluk ise sözlü iletişimdir. Yazılı iletişimde resmî yazıların tebliğinin korku yarattığı, resmî dilin anlaşılır olmadığı ve bu durumun çatışma nedeni hâline geldiği belirtilmiştir. Ayrıca WhatsApp gibi sosyal medya gruplarında internet veya şebeke sorunu nedeniyle mesajların zamanında ulaşmaması da çatışmalara yol açmaktadır. Kalabalık gruplarda pratik olması nedeniyle bu tür grupların okuldaki iletişimde sık kullanıldığı, ancak zaman zaman olumsuz sonuçlar doğurduğu ifade edilmiştir. Seda bu durumu şöyle aktarmıştır: “Okul whatsapp grubuna sürekli bilgi ve duyurular atılıyor, güncel olarak takip edilmesi gerekiyor; ancak bazen internet aksaklığından ya da telefon çekmemesi kaynaklı mesajların ulaşmadığını, sonrasında toplantıya geç gelindiğini ya da hiç gelinmediğini ve resmî anlamda problemler yaşandığını görüyorum.”

Yazılı iletişimin, resmi iletişim yollarından biri olması ve ciddiyet içermesinin, iletişimde gerilime sebep olduğu bulgusuna ulaşılırken, resmi yazılarda kullanılan dilin anlaşılabilirliğinin zorluğunu vurgulayan Sultan: “Resmi dili anlamakta zorlanıyor öğretmenler, kendileri bir yazı okusa bile acaba doğru mu anladım diye yorumlatmaya bize geliyor.” şeklinde bir ifade bulunmuştur. Yazılı iletişimin ciddiyet barındırdığını ifade eden katılımcı Ece, “Devletin dili resmîdir, yazıdır. Bu sebeple öğretmenlere yazıları genelde tebliğ etmeye çalışıyoruz, okuyup anlayıp imzalasınlar diye ama bu bile bir gerilim ve



ciddiyet oluşturuyor ne gerek vardı ya da niye bunu imzalıyoruz diyebiliyorlar.” şeklindeki bir deneyimini paylaşmıştır.

Katılımcıların, sözsüz iletişimde jest ve mimiklerin sözlerden daha çok şey anlattığını ve olumsuz ifadelerin direk yüze yansıdığını, buna ek olarak çoğunlukla düşünceyi olduğu gibi hissettirdiğini belirttikleri gözlemlenmiştir. Eylemlerin, yazılı iletişimden daha etkili olduğu yönünde görüş belirten Tuğba, *“Amirlerimizin, okul ziyaretlerinde okuldaki eksikleri fark etmesi, örneğin kirli olan bir bahçeye dikkatle bakması, ya da lambalara bakıp yanmayanların olduğunu görmesi incelemesi ve bir şey söylememesi benim için daha ciddi ve söylenen sözlerden daha etkili oluyor, mahcup düşünüyorum.”* demiştir. Öğretmenler ve yöneticiler arasında kurulan, sözsüz iletişimin genellikle takip olarak algılandığını ve bu durumun sorunlara yol açtığını belirten bazı katılımcılara göre sözsüz iletişim bireyler arasında pasif yaşanan bir çatışma nedeni olarak görülmektedir. Sözsüz iletişimde, olumsuz duygu ve düşüncelerin jest ve mimiklerle yüz ifadesine yansıdığı ve bu durumun da zaman zaman sorunlara yol açtığı bulgusuna nadir de olsa katılımcı görüşlerinde rastlanılmıştır.

Kanal kaynaklı çatışma nedenlerinin sonucusu olan sözlü iletişim alt temasının, yoğunluğu az bir tema olduğu görülmektedir. Sözlü iletişimin, konuşma yoluyla gerçekleştiği ve söylenenlerin havada kalarak, iletişimin yüz yüze sağlanmasından kaynaklı bir çatışma nedeni olarak değerlendirildiği bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcılara göre, öğretmenlerle kurdukları iletişimlerde sözlü iletişimin kalıcılığının az, ispat edilebilirliğinin düşük olduğu belirtilmiştir. Katılımcılar, sözlü iletişim kanalları kullanarak, yüz yüze gerçekleştirdikleri iletişimlerde veli ya da öğretmenlerle zaman zaman kavgalar yaşadıklarını ifade ederek, olumsuzluklara doğrudan maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Kadın yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadıkları mesaj kaynaklı çatışmalara ilişkin bulgular

Mesaj kaynaklı çatışma nedenlerine yönelik görüşleri içeren bulgular, Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6.

Mesaj kaynaklı çatışma nedenlerine ait bulgular

Ana Tema	Mesaj Kaynaklı Çatışma Nedenleri	
	Kodlar	f
Mesajın içeriği	Mesajın net olmaması	8
	Kişiyeye uygun olmaması	6
Mesajın dili	Dilinin sert olması	3
	Mesajın zamanlaması	5

Tablo 6 incelendiğinde mesaj kaynaklı çatışma nedenleri ana teması altında üç alt temanın ortaya çıktığı görülmektedir: mesajın belirsizliği, mesajın dili ve mesajın zamanlaması. Katılımcı görüşleri, özellikle mesajın net olmamasının önemli bir çatışma nedeni olduğunu göstermektedir. Mesajın belirsizliğine dikkat çeken Ayşe *“Öğretmenlerden, mesleki anlamda bir şeyler isterken, net ifadeler yerine, kurtarıcı genel geçer cümleler seçtiğimde, esas söylemek istediğim anlaşılıyor, karşıya tam olarak yansımıyor.”* demiştir.



Mesaj diline ilişkin olarak katılımcılar, dilin kişiye uygun olmaması ve sert olması durumunda çatışmaların tetiklendiğini belirtmiştir. Mesajın alıcıya uygun olmaması iletilmek istenen duygu ve düşüncenin tam yansımamasına; sert ifadeler ise gerilim ve tepkiye yol açmaktadır. Bu duruma vurgu yapan Sultan “*Velilerle olan yazışmalarda yazdığınız sert bir ifade ertesi gün velinin okulu basma sebebi olabiliyor ve tartışmalar yaşanıyor, mesajın dili biraz daha orta yollu olmalı bence, yoksa cümleler başımızı ağrıtıyor.*” ifadesini kullanmıştır. Katılımcılar ayrıca mesajın zamanında iletilmemesinin iletişimde gecikmelere ve çatışmalara yol açtığını belirtmiştir. Mesajın geç iletilmesinin kritik anların kaçırılmasına neden olduğunu vurgulayan Çiçek “*Mesajın zamanlaması oldukça önemli bence. Bu konuda erteleme hatasını çok yapıyorum, son ana bırakıyorum, mesaj geç kalıyor, bu beni geriyor, sinirli oluyorum ve bunu yansıtıyorum. O ara stres beliriyor ve çatışmalar yaşanıyor karşılıklı.*” demiştir. Katılımcı görüşleri genel olarak, mesajın net ve kişiye uygun olmaması ile zamanlamasının yanlış olmasının mesajla ilgili çatışmalara kaynaklık ettiğini göstermektedir. Mesajın niteliklerinin iyi belirlenmesinin, hedeflenen iletişimin ve iletilmek istenen düşüncenin daha sağlıklı iletilmesini destekleyeceği ifade edilmiştir.

Kadın yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadıkları geri bildirim kaynaklı çatışmalara ilişkin bulgular

Geri bildirim kaynaklı çatışma nedenlerine ait bulgular, Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7.

Geri bildirim kaynaklı çatışma nedenlerine ait bulgular

Ana Tema	Geri Bildirim Kaynaklı Çatışma Nedenleri	
	Kodlar	f
Geri Bildirimin Olmaması	Belirsizlik yaşanması	5
	Dikkate alınmadığını düşünmek	5
	İş akışının engellenmesi	2
Geri Bildirimin Zamanlaması	Geri bildirim geç yapılması	2

Tablo 7 incelendiğinde, geri bildirim kaynaklı çatışma nedenleri ana temasına bağlı iki alt temanın oluştuğu görülmektedir. Bu temalar, geri bildirim olmaması ve geri bildirim zamanlaması şeklinde oluşturulmuştur. Geri bildirim kaynaklı çatışma nedenleri analiz edildiğinde, nedenlerin geri bildirim olmaması alt temasında yoğunluk kazandığı görülmektedir. Buna karşın geri bildirim zamanlaması alt teması da sadece 2 katılımcı tarafından desteklenmektedir. Diğer katılımcıların ise geri bildirimle alakalı bir çatışma yaşamadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. İletişim sürecinde, geri bildirim olmayışının, iş hususunda belirsizlik yaşanmasına ve katılımcıların dikkate alınmadığı düşüncesini meydana getirdiğine dair bulgulara ulaşılmıştır. İletişimde geri bildirim önem veren katılımcı Ayşe’nin görüşü şu şekildedir:

“Geri bildirim dikkat ederim kanıt isterim genelde garantici biriyimdir, çoğunlukla sözlü olarak sorarım anlatabildim mi, sorun var mı diye, benim sorun yaşamama sebep olmuştur. Birinden geri dönüt alamazsam, o konu havada kalıyor, belirsizleşiyor ve neticelenmiyor bu da süreçte problemler yaratıyor.”

Diğer bir alt tema olan geri bildirim zamanlaması boyutuna bağlı olarak geri bildirim geç yapılmasının da iletişimi olumsuz etkileyerek kişiler arasındaki iletişimi bozduğu yönünde fikir beyan



eden katılımcıların az da olsa var olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Geri bildirim kaynaklı çatışma nedenlerine ait katılımcı görüşleri incelendiğinde diğer iletişim unsurlarına göre daha az oranda bir çatışma nedeni olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında yaşadıkları iletişim kaynaklı çatışmaların kendilerini etkilemelerine ilişkin bulgular

Kadın yöneticilerin yaşadıkları iletişim kaynaklı çatışmalar kapsamındaki iki alt problem araştırılmış ve bu problemlere yönelik yanıtlar katılımcı görüşleri doğrultusunda Tablo 8 ve Tablo 9'da sunulmuştur.

Kadın yöneticilerin çatışmalardan kişisel anlamda etkilenmelerine ilişkin bulgular

Tablo 8.

Kadın yöneticilere kişisel anlamdaki etkilerine ait bulgular

Ana Tema	Çatışmaların Kişisel Anlamdaki Etkileri	
Alt Temalar	Kodlar	f
Duyuşsal ve Bilişsel Etkiler	Kaygılı ve üzgün hissetme	6
	Çaresiz hissetme	5
	Öfke ve kızgınlık hissetme	5
	Umutsuzluğa düşme	4
	Güçsüz Hissetme	3
Kişisel Gelişime Etkileri	Öz değerlendirme yapma	8

Tablo 8 incelendiğinde, iletişim kaynaklı çatışmaların, kadın yöneticilere kişisel anlamdaki etkileri ana temasına ait 2 alt tema olduğu görülmektedir. Bu temaların, duygusal etkiler ve kişisel gelişime etkileri şeklinde olduğu belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin yaşadıkları iletişim çatışmalarından, kişisel anlamda etkilenmeleri incelendiğinde, duygusal etkilerinin yoğunluğunun fazla olduğu ve buna ek olarak çatışma sonrasında duygusal etkilerinin genel olarak olumsuz duygulara yönelik olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcıların çoğunlukla kaygılı ve üzgün hissettiklerini belirttikleri görülmüştür. Bu bağlamda katılımcılardan Seda, çatışmaların kendisinde oluşturduğu duygusal etkiye vurgu yaparak, "Belirsizlikle birlikte gelen umutsuzluk hissi, boşa çaba harcıyorum inancı oluşuyor ve üzgün hissediyorum." demiştir.

Kişisel gelişime etki alt temasında, katılımcıların çatışmalardan sonra çoğunlukla bir yönetici olarak kendilerini sorguladıkları ve mutlaka bir öz değerlendirme yaptıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Buna karşın 2 katılımcının ise çatışma sonrasında bir öz değerlendirme yapmadığı görülmektedir. Katılımcıların yaşadıkları sorunların nedenlerini araştırmaya yöneldikleri ve bu sebeple kendilerini değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Bu öz sorgulamalara ilişkin Ayşe: "Kafama takarım, alternatifleri düşünürüm, öz değerlendirme yaparım, benim bir hatam var mı nerede yanlış yapmış olabilirim diye kendimi gözden geçiririm." demiştir. Çatışmaların kişisel anlamdaki etkileri ait bulgular incelendiğinde katılımcıların duygusal ve bilişsel olarak olumsuz etkilenerek, negatif duygular hissettikleri ve bu duyguların da daha çok kaygı ve üzümlük olduğu belirlenmiştir Buna ek olarak kişisel gelişim anlamındaki etkilerinde ise çoğunlukla öz değerlendirme yapmada yoğunlaştıkları dikkat çekmektedir.

**Kadın yöneticilerin çatışmalardan mesleki anlamda etkilenmelerine ilişkin bulgular**Tablo 9.
Kadın yöneticilere mesleki anlamdaki etkilerine ait bulgular

Ana Tema	Çatışmaların Mesleki Anlamda Etkileri	
Alt Temalar	Kodlar	f
Olumlu Etkileri	Mesleki tecrübe edinme	8
	İletişim becerilerini geliştirme	5
	Alternatiflere yönelme	4
	Strateji geliştirme	3
Olumsuz Etkileri	Mesleki tükenmişlik	2
	Motivasyon düşüklüğü	2

Tablo 9’da çatışmaların mesleki anlamdaki etkileri incelendiğinde, olumlu ve olumsuz etkileri olduğu ve olumlu etkilerinin daha yoğunluk içerdiği görülmektedir. Yapılan araştırmada, çatışmalar sonucunda katılımcıların mesleki tecrübe edindikleri, iletişim becerilerini geliştirme yönünde olumlu gelişmeler yaşadıkları belirlenmiştir. Çatışma sonrasında alternatiflere yönelerek, kendilerince strateji oluşturdukları tespit edilmiştir. Bu gelişimler, olumlu etkiler kapsamında değerlendirilirken, diğer tarafta bazı katılımcıların, yaşadıkları çatışmalardan olumsuz etkilenerek mesleki düzeyde motivasyonları düşüklüğü ve nadir de olsa mesleki tükenmişlik yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Çatışmaların, mesleki deneyime katkısı olduğunu düşünen katılımcılardan Fatma: *“Eğer bütünü ilgilendiren bir çatışma yaşıyorsam, çoğunlukla beni negatif etkilemez, olumsuz durumu nasıl bir avantaja dönüştürürüm diye stratejik davranmaya iter beni, ben çatışmaları olumsuzluğun aksine beni geliştiren bir fırsat olarak görüyorum.”* demiştir. Olumlu etkilerinin yoğunluk kazandığı katılımcı görüşlerinden anlaşılırken, nadiren de olsa olumsuz etkileri olduğu da gözlemlenmiştir. 2 Katılımcı, iş yaşamında karşılaştıkları çatışmalardan olumsuz etkilendiklerini, çatışmaların mesleki olarak motivasyonlarını düşürdüğünü, işe karşı isteklerini azalttığını, stres ve çatışma halinin yoğun olduğu dönemlerde ise mesleki olarak yetersiz hissettiklerini ifade etmişlerdir. Bu durumun uzun vadede de iş performanslarını da düşürdüğünü belirtmişlerdir. Mesleki olarak çatışmalardan negatif etkilendiğini belirten Katılımcı Eda: *“Bana olumsuz şeyler yansıtıyor, olumlu katkısı olmuyor, duygusal ve mesleki olarak tükeniyorum bu durum mizacıma yansıyor ve beni değiştiriyor”* şeklinde görüş belirtmiştir.

Çatışmaların mesleki anlamdaki katılımcılar üzerindeki etkilerinin çoğunlukla olumlu yönde olduğu, yaşanan çatışmaların katılımcıları alternatiflere yönlendirdiği, süreç içerisinde katılımcıları yeni stratejiler geliştirmek zorunda bıraktığı, iletişim becerisi kazandırdığı ve mesleki deneyime katkı sağladığına dair bulgulara ulaşılmıştır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Çalışmanın temel amacı, kadın eğitim yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadığı çatışma nedenlerini, iletişim unsurları bağlamında derinlemesine incelemek ve bu çatışmalardan nasıl etkilendiklerini ortaya çıkarmaktır. Elde edilen bulgular, kadın yöneticilerin çatışmaları en yoğun şekilde gönderici ve alıcı kaynaklı kişilik özelliklerinden ve demografik özelliklerinden yaşadığını, en az çatışma Lafvermez, H. ve Keser Özmantar, Z. (2026). Kadın eğitim yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları çatışmalar üzerine nitel bir çalışma. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 17(1), 393-420.*
DOI. 10.51460/baebd.1756551



nedeninin ise geri bildirim kaynaklı olduğunu göstermiştir. Yaşanan çatışmaların ise kadın yöneticileri kişisel ve mesleki olarak etkilediği gözlenmiştir.

Araştırma, kadın eğitim yöneticilerinin iletişim kaynaklı çatışmalarının, Joan Acker'ın (1990) Cinsiyetlendirilmiş Örgütler Teorisi bağlamında, örgütlerin cinsiyet açısından tarafsız olmadığı; hiyerarşilerin, işlerin ve vücutların (bedenlerin) cinsiyetlendirilmiş olduğunu ve "soyut, bedensiz ve evrensel bir çalışan" imajının aslında erkek olduğunu öne sürer gerçeğine dayandığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, kadın yöneticilerin yaşadığı iletişim çatışmaları, kişisel özelliklerden çok, eğitim örgütlerinin derinliklerine işlemiş ataerki alt yapıdan kaynaklanan yapısal bölünmelerin ve sembolik inşaların bir sonucudur.

Çalışma, örgütlerin yapısal ve sembolik süreçlerinin, kadınların yönetici olarak meşruiyetini sürekli olarak nasıl sorguladığına dair somut fenomenolojik kanıtlar sunmaktadır. Araştırma, yöneticilerin kadın olmalarını bir çatışma nedeni olarak görmeleri ve bu durumun dezavantaj yaratması, Acker'ın örgütlerdeki cinsiyete dayalı yapısal bölünmelerin devam ettiğini gösteren temel bulgulardandır. Acker'ın bahsettiği sembollerin ve imajların inşası boyutu, kadın yöneticinin iletişim tarzının sürekli olarak cinsiyet rolü normlarına göre yargılanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Kadın yöneticilerin, beklenen feminen rollere uygun "fazla nezaketli olma" veya "fazla samimiyet kurma" gibi *ilişkisel (communal)* davranışlarının çatışma nedeni olması, bu özelliklerin örgütteki maskülen liderlik imajıyla çeliştiğini göstermektedir. Tıpkı Eagly ve Karau'nun (2002) belirttiği gibi, kadın liderler, hem kendi cinsiyet rolüne (fazla nezaket) hem de liderlik rolüne (ego, sert üslup) uygun davrandıklarında dahi olumsuz değerlendirilme riski taşımaktadırlar. Keleş (2021), toplum tarafından kadın olmaya atfedilen anlamların annelik ve ev içi sorumluluklar olduğunu, kadının kamusal alanda yer alsa bile bu toplumsal cinsiyet algısından tam olarak ayrışmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca iş yaşamında kadın yöneticilerin kendilerine uygun feminen davranışlarının erkek meslektaşları tarafından küçümseyici ve alaycı tutumlarla karşılandığı, feminen davranışların dışına çıkıldığında ise bu kez tepki çekildiği görülmüştür. Bu bulgular, araştırmada kadın yöneticilerin cinsiyet temelli çatışma deneyimlerini destekler niteliktedir.

Çalışmanın bulgularında gözlenen alıcıların kayıtsızlık ve ilgisizlik sergilemesi, özellikle yaşça büyük öğretmenlerin otoriteyi sarsma girişimleri ve erkek meslektaşlarının söylemlerinin daha etkili görüldüğüne dair inanç, örgüt içindeki cinsiyetlendirilmiş yapısal süreçlerin tahakküm ilişkilerini nasıl sürdürdüğünü göstermektedir. Bu çatışmalar, örgütün formel hiyerarşisini (yönetici-öğretmen) geçersiz kılan, kadın yöneticinin otoritesinin örtük olarak görmezden gelindiği cinsiyetlendirilmiş bir etkileşim örüntüsü olduğunu ortaya koyar. Bu nedenle, kadın yöneticilerin iletişim çatışmalarını çözme çabaları, sadece bireysel iletişim becerilerini geliştirmekten öte, örgütün cinsiyetlendirilmiş kültürel ve yapısal baskısıyla mücadele etme zorunluluğunu içermektedir.

Kadın yöneticilerin çatışmalar sonucunda öz değerlendirme yapmaları, mesleki tecrübe edinmeleri ve alternatiflere yönelerek strateji geliştirmeleri, Acker'ın dördüncü boyutu olan bireysel cinsiyet kimliğinin inşası açısından, bu yöneticilerin cinsiyetlendirilmiş bir ortamda hayatta kalmak ve başarılı olmak için erkek meslektaşlarından farklı olarak, sürekli olarak uyum sağlama ve kimliklerini revize etme baskısı altında olduklarını göstermektedir. Yönetici olarak iletişim sorunlarını çözme becerisi geliştirmeleri, özünde, ataerki beklentilerle dolu bir örgütsel mantık içinde var olmanın bir



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2026), 17 (1), 393-420.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2026), 17 (1), 393-420.
Araştırma Makalesi / Research Paper

bedeli olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerdeki çatışma yönetimi eğitimlerinin, sadece iletişim becerilerini hedef almayı, örgütün temel cinsiyetlendirilmiş yapısını ve ataerkil beklentileri sorgulamayı ve değiştirmeyi amaçlayan yapısal reformları içermesi gerekmektedir.

İletişim sürecinin ilk ögesi olan gönderici bağlamında araştırmada kadın yöneticiler gönderici olarak ele alınmıştır. Gönderici kaynaklı çatışmalarda, kadın yöneticilerin kişilik özelliklerinden doğan sorunları sık yaşadıkları; fazla nezaketli olma, egolu davranışlar ve alıcılarla gereğinden fazla samimiyetin öne çıktığı görülmüştür. Aydın (2015), okul yöneticilerinin kişiliklerinden kaynaklı nedenlerin ve kendilerini “üstün insan” olarak görmelerinin çatışma yarattığını belirtmekte; bu bulgu, kadın yöneticilerin egolu davranışlarının çatışma üretici niteliğiyle örtüşmektedir. Buna karşılık Camcı ve Güvenç (2022), kadın liderlerin güçlü, girişimci, adil, titiz ve yenilik odaklı bir iletişim ve yönetim tarzına sahip olduklarını; Turan ve Ebiçlioğlu (2002) ise öğretmen algılarına göre kadın liderlerin hoşgörülü, pozitif olduklarını ve iletişimin en güçlü liderlik boyutu olduğunu vurgulamıştır. Bu çerçevede, araştırmada da kadın yöneticilerin olumlu kişilik özelliklerinin çatışma üretici özelliklere göre daha baskın olduğu söylenebilir.

Kadın yöneticilerin öz değerlendirme yaparak farkındalık geliştirdikleri, yöneticilik süreçlerinde zaman zaman deneyim eksikliği yaşadıkları, mevzuata tam anlamıyla hâkim olmadıkları ve bu durumun çatışmalara yol açtığı belirlenmiştir. Özellikle yöneticiliğin ilk yıllarında yönetsel yetersizlikler nedeniyle daha fazla çatışma yaşandığı görülmüştür. Zembat (2012), yönetimle ilgili bilgi yetersizliklerinin yöneticilerin idari görevlerini yerine getirirken sorunlara neden olduğunu; Argon ve Zafer (2009) ise iletişim sürecinde okul yöneticilerinden kaynaklı sorunların yöneticilikle ilgili yetersizlikler ve kişisel yeterlik problemleriyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular, araştırmanın sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.

Araştırmada kadın yöneticilerin iletişim becerilerinin de çatışmalarda belirleyici olduğu görülmüş; hızlı konuşma ve kendini ifade etmekte güçlük gibi beceri eksiklikleri çatışma kaynakları arasında yer almıştır. Eğitim kurumlarındaki çatışmaların çoğunun yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve dış örgütler arasındaki ilişkilerden ve dolayısıyla iletişimden kaynaklandığı belirtilmektedir (Heaney, 2001). Örgütsel hiyerarşi içinde kilit konumda olan okul yöneticilerinin farklı paydaşlarla etkili iletişim kurabilmeleri, yeterli iletişim becerilerine sahip olmalarını gerektirmektedir. Çatışmaların tümü doğrudan iletişim yetersizliğinden kaynaklanmasa da yöneticilerin büyük çoğunluğu iletişimden doğan sorunları temel neden olarak ifade etmektedir (Caudron, 2000; Kavruk ve Tan, 2001; Umiker, 1993). Nitekim Çınar (2015), okul müdürlerinin iletişim becerilerindeki yetersizlikleri başlıca çatışma kaynaklarından biri olarak raporlamıştır. Araştırmanın bulguları bu çalışmalarla paralellik göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin kimi zaman dolaylı, kimi zaman doğrudan iletişim kurmayı tercih ettikleri; duygu ve düşüncelerin açıkça ifade edilmek yerine dolaylı yollardan aktarılmasının önemli bir çatışma nedeni olduğu saptanmıştır. Eraslan'ın (2008) çalışmasında da yöneticilerin sözlü iletişimin yanı sıra dolaylı yollarla mesaj verdikleri gösterilmiş olup, bu araştırmanın sonuçları söz konusu bulgularla örtüşmektedir.

Çalışmada alıcı konumunda çoğunlukla öğretmen ve velilerin yer aldığı; alıcı kaynaklı çatışma nedenlerinin ise kişilik ve demografik özellikler (cinsiyet, yaş), bilgi düzeyi ve iletişim becerileriyle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Kayıtsız ve ilgisiz davranışlar, iletişimi sekteye uğratarak çatışmaya zemin



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2026), 17 (1), 393-420.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2026), 17 (1), 393-420.
Araştırma Makalesi / Research Paper

hazırlayan temel etkenlerden biridir. Argon ve Zafer (2009), öğretmenlerin iletişimde istemsiz ve özverisiz olmalarının; Çevik (2019) ise verilen görevleri önemsememeleri ve kayıtsız kalmalarının önemli çatışma nedenleri arasında yer aldığını belirtmiş olup, bu bulgular araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Yaşça büyük öğretmenlerin deneyimlerini öne sürerek “her şeyi en iyi ben bilirim” tavrı sergilemeleri, söylenenlere kulak asmamaları ve olumsuz tutumları da önemli bir çatışma kaynağıdır. Ayrıca sık gözlenen kişiselleştirmenin (alınanlık) yanlış ve kalıplaşmış düşüncelerden beslendiği, katılımcı görüşlerinden elde edilen bir diğer bulgudur. Katılımcılar, alıcıların alınanlık göstererek çatışmaya neden olduklarını ifade etmiştir. Dökmen (2004), çatışmaların yüzeysel nedenlerinin temelinde bilişsel süreçlerin bulunduğunu; alınanlık, kalıplaşmış düşünceler, “keşke”cilik ve sabit fikirliliğin bu çerçevede ele alınması gerektiğini vurgulamakta olup, araştırma bulguları da bu açıklamalarla uyumludur.

Çalışmada velilerin eğitim düzeyinin düşüklüğünün, karşılıklı anlamayı ve anlaşılmayı güçleştirerek iletişimi bozduğu ve bu nedenle önemli bir çatışma faktörü olduğu görülmüştür. Çevik’e (2019) göre velilerin eğitim ve maddi düzeylerinin düşük olması, öğrenci ve okula karşı kayıtsız ve ilgisiz olmalarına yol açmakta; bu durum ise iletişime zarar vererek çeşitli sorunlara sebebiyet vermektedir. Araştırmanın bulguları bu sonuçlarla örtüşmektedir. Kadın yöneticilerin, alıcıların bir başka demografik özelliği olarak cinsiyet farklılıklarından da kaynaklı çatışma yaşadıkları bulgusu elde edilmiştir. Kösterelioğlu ve Argon’un (2010) çalışmasında, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin algılarının daha olumlu olduğu ve cinsiyetin iletişim sürecinde farklılıklar oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır; bu bakımdan araştırmanın bulguları söz konusu çatışma ile de tutarlıdır.

İletişim becerisi kapsamında özellikle dinleme becerisinin alıcılarda yeterince gelişmemiş olması önemli bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmıştır. Uğur ve ark. (2023), okullarda iletişim kaynaklı çatışmalarda kişilerin birbirlerini yeterince dinlememelerinin başat nedenlerden biri olduğunu belirtmektedir. Elgünler (2011) ise yetersiz bilginin gönderici ve alıcı arasında engel oluşturduğunu ve bilgi eksikliklerinin çatışmaya yol açtığını ortaya koymuştur. Argon ve Zafer (2009), yönetici görüşlerine göre iletişim sürecinde öğretmenden kaynaklanan sorunlar arasında öğretmenlerin alan bilgisi ve mesleki biçimlenme yetersizliği ile kişisel problemler ve kişilik özelliklerinin yer aldığını; Aslanargun ve Bozkurt (2012) ise öğretmenlerin örgütsel yapı ve mevzuat bilgisi eksikliklerinin iletişimde sıkıntı yarattığını saptamıştır. Bu çalışmada da alıcı konumundaki öğretmenlerin bilgi eksiklikleri çatışma nedeni olarak belirlenmiş ve ilgili çalışmalarla paralel sonuçlara ulaşılmıştır.

Kanal kaynaklı çatışmalar incelendiğinde, yönetici görüşlerine göre zaman zaman yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim kanallarından kaynaklanan sorunlar yaşandığı görülmüştür. Yazılı iletişimin çoğunlukla resmî yollarla yürütülmesi alıcılarda korku yaratmakta; mevzuat dilinin karmaşıklığı nedeniyle kullanılan dilin çoğu zaman anlaşılır olmaması ve mesajların zamanında iletilmemesi çatışma nedeni hâline gelmektedir. Lunenburg (2009), iletişimde kelime seçiminin anlam farklılıklarına yol açabileceğini belirtirken, Gücel ve Polat (2023) öğretmen ve yöneticilerin yazı dilini konuşma dili kadar etkin kullanamamaları nedeniyle muğlak ifadeler kullandıklarını ve bunun sorunlara yol açtığını ortaya koymuştur. Bu yönüyle araştırma, söz konusu çalışmalarla uyumludur. Buna karşın Ersoy (2006), öğretmen ve yöneticilerin yazılı ve sözlü mesajların iletilmesinde iletişimle ilgili sorun yaşamadıklarını belirtmiş; bu durum okullar arasında farklı uygulama ve algıların olabileceğini göstermektedir.



Mesaj kaynaklı çatışmalar bağlamında mesaj içeriği, kullanılan dil ve zamanlama öne çıkmaktadır. Mesaj içeriğinin yeterince açık ve net olmaması başlıca sorun alanıdır. Tutar ve Yılmaz'a (2012) göre gönderilen mesaj, alıcı tarafından yanlış yorumlanmayacak kadar açık ve net olmalı; aksi durumda sorunlara yol açmaktadır. Araştırmada, gönderici tarafından belirlenen mesaj dilinin alıcıya uygun olmasının önemli olduğu, alıcıya uygun olmayan mesajların hedeflenen iletişimi güçleştirdiği belirlenmiştir. Gücel ve Polat (2023), yazılı iletişimde mesaj içeriklerinin açık ve net olmamasının, yönetici ve öğretmenler tarafından içeriğin yanlış ya da farklı değerlendirilmesine ve beklentilerin belirsiz kalmasına yol açtığını ortaya koymuştur. Sağbaş (2013) ise mesajın gönderilmesinde yaşanan gecikmelerin ya da erken gönderimin, mesajın doğru zamanda ve biçimde iletilmesini önemli ölçüde etkilediğini belirtmiştir. Araştırma bulguları, mesajın zamanlamasının da çatışma sebepleri arasında yer aldığını ve bu sonuçların ilgili çalışmalarla örtüşüğünü göstermektedir.

Araştırmada geri bildirim kaynaklı sorunların diğer iletişim öğelerine oranla daha az çatışma nedeni olarak görüldüğü, ancak tamamen yok sayılmaması gerektiği belirlenmiştir. Geri bildirim olmaması, yöneticilerin belirsizlik yaşamalarına ve dikkate alınmadıklarını düşünmelerine yol açmakta; geç geri bildirim verilmesi de bazı katılımcılar tarafından sorun olarak ifade edilmektedir. Taşçı ve Eroğlu (2013), yöneticilerin ve diğer kurum paydaşlarının iletişim becerilerini kullanırken yaptıkları hatalar arasında doğru geri bildirim vermemelerini ilk sıralarda göstermiş ve bu durumun farklı iletişim sorunlarına yol açtığını belirtmiştir. Elgünler ve Fener (2011), iletişimin kalitesini etkileyen engellerden birinin geri bildirimde bulunmama olduğunu tespit etmiştir. Voss (2002), geri bildirim başkasının gözünden kendini görmek olduğunu ifade ederek geri bildirim olmadığı durumlarda bireylerin önemsenmediklerini ve saygı görmediklerini hissettiklerini vurgulamıştır.

İletişim kaynaklı çatışmaların kadın yöneticiler üzerindeki kişisel ve bilişsel etkileri incelendiğinde, katılımcıların kaygı ve üzüntü gibi duygusal tepkiler yaşadıkları, iyi oluş hallerinin olumsuz etkilendiği belirlenmiştir. Spector ve Jex (1988), işyerindeki kişiler arası çatışmaların stres ve duygusal tükenme üzerindeki etkilerini inceleyerek çatışmaların üzüntü ve stres düzeyini artırdığını göstermiştir. Dreu ve ark. (2005) de örgütlerde çatışmaların stres, anksiyete ve üzümlük gibi depresif duyguları artırdığını ortaya koymuştur. Araştırmada, yoğun ve sürekli iletişim çatışmalarının yıpratıcı ve tüketici duygular içerdiği, kişilerin kendilerini sorgulamalarına yol açtığı sonucu dikkat çekmektedir.

Çalışmada iletişim sürecinde yaşanan çatışmaların, kadın yöneticiler için mesleki açıdan olumsuzlardan daha çok olumlu etkiler doğurduğu belirlenmiştir. Katılımcıların vurguladığı olumlu etkiler; mesleki tecrübe kazandırma, iletişim becerilerini geliştirme ve yöneticileri alternatif çözüm yolları aramaya yöneltme şeklinde öne çıkmaktadır. Rahim (2002), çatışmaların iyi yönetildiğinde örgüt verimliliğine katkı sağlayabileceğini ve kişi memnuniyetini artırarak mesleki kazanıma dönüşebileceğini ifade etmektedir; araştırmamızın sonuçları bu görüşle paralellik taşımaktadır. Buna karşılık, mesleki açıdan olumsuz etkiler daha sınırlı olmakla birlikte bazı katılımcılarda tükenmişlik ve motivasyon düşüklüğü biçiminde görülmüştür. Çakır (2020) da iletişim engellerinden kaynaklanan sorunların motivasyon düşüklüğü ve iş tatminsizliğine yol açabileceğini ortaya koymuş olup, bu bulgu araştırmada nadiren gözlenen olumsuz mesleki etkilerle örtüşmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular ve sonuçlardan hareketle uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik şu öneriler sunulabilir:

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2026), 17 (1), 393-420.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2026), 17 (1), 393-420.
Araştırma Makalesi / Research Paper



- Eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik sosyal platformlar oluşturarak, etkinlikler düzenlenebilir.
- Tüm okul paydaşlarının iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik iletişim eğitimleri düzenlenebilir.
- Okulda yaşanan iletişim sorunlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi adına belirli aralıklarla iletişim toplantıları düzenlenebilir.
- Kadın yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada veli ve öğretmenler de çalışma grubuna dâhil edilip, bakış açıları genişletilerek araştırma zenginleştirilebilir.
- Aynı kademedeki çalışan okul yöneticileriyle iletişim süreçleri incelenerek çatışma nedenleri okul düzeylerinde derinlemesine araştırılabilir.
- İletişim çatışmalarının, yöneticilerin ve öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarına olan ilişkisi derinlemesine bir şekilde incelenebilir.



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2026), 17 (1), 393-420.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2026), 17 (1), 393-420.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Kaynakça

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and society, 4*(2), 139-158.
- Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management, 13*(3), 206-235.
- Argon, T., ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (18)*, 99-123.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 11*(2), 349-368.
- Aydın, B. (2015). *İlkokullarda görevli öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri (Karşıyaka örneği)* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Okan Üniversitesi
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Nvivo ile nitel veri analizi*. Seçkin Yayıncılık.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 9*(1), 23-28.
- Blackmore, J. (1999). Troubling women: Feminism, leadership, and educational change.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi.
- Çakır, M. (2020). Örgütlerde iletişim sorunlarının saptanması ve çözümü için kullanılabilecek teknikler üzerine bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 12* (1), 973-989
- Camcı, H. ve Güvenç, M.L. (2022). Kadın okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *International Academic Social Resources Journal, 7*(38), 655-660.
- Caudron, S. (2000). Keeping team conflict alive: Conflict can be a good thing. Here's what you can do to make the most of this creative force, *Public Management, 82*(2), pp.5-9.
- Çevik, M. S. (2019). Okul yönetiminde karşılaşılan temel sorunlar ve çözüm önerileri: Nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 25*(3), 509-568.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE.
- Çınar, O. (2015). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (26)*.
- De Dreu, C. K. W., ve Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(2), 105-117. <https://doi.org/10.1080/13594320444000227>
- Doğan, A. N. (2012). *Yöneticilerin algılanan güç tarzları ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki ve bir araştırma* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Dökmen, Ü. (2004). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dukes, S. (1984). Phenomenological methodology in the human sciences. *Journal of Religion and Health, 23*(3), 197-203.
- Eagly, A. H., ve Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573.
- Elgünler, T. Ç., ve Fener, T. Ç. (2011). İletişimin kalitesini etkileyen engeller ve bu engellerin giderilmesi. *Online Journal of Design Art and Communication, 1*(1), 35-39.
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (Van ili örneği)* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Giorgi, A. (2005). The phenomenological movement and research in the human sciences. *Nursing Science Quarterly, 18*(1), 75-82.
- Gücel, N. ve Polat, S. (2023). Okul içi iletişimi elektronik araçlar ile sürdürmenin yarattığı sorunlar ve çözüm önerileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25*(4), 1290-1309. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.1079407>
- Güler, A., Halicioğlu, M. B. ve Taşgın, S. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Lafvermez, H. ve Keser Özmantar, Z. (2026). Kadın eğitim yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları çatışmalar üzerine nitel bir çalışma. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 17*(1), 393-420.
- DOI. 10.51460/baebd.1756551



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2026), 17 (1), 393-420.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2026), 17 (1), 393-420.
Araştırma Makalesi / Research Paper

- Heaney, L.F. (2001). A question of management: conflict, pressure and time, *The International Journal of Educational Management*, 15(4), 197-203.
- Karataş, E. (2014). *Cinsiyete göre okul yöneticilerinin çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi stratejileri (Keşan Örneği)* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Çanakkale Üniversitesi.
- Kavruk, S. ve Tan, O. (2001). İletişim. *MEB Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bülteni*, (42).
- Keleş, S. (2021). *Yükseköğretimde kadın yöneticilerin çatışma yönetimi deneyimleri: Toplumsal cinsiyet açısından bir çözümleme* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Kösterelioğlu, M. ve Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-17.
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1).
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. R. M. Kramer and T. Tyler (Eds.). *Trust in Organizations* (ss. 261-287), CA Sage.
- Özan Boydak M. (2009). Okul yöneticiliğinde cam avan sendromunun yaşanmadığı bir ada örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29): 15-33.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, A., Tekçe E., Çirli Y., Gemici, T., Tozal, M., Doğan, Y., (2003). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 125-138.
- Özkaplan, N., ve Serdaroğlu, U. (2004). Yönetici kadınlar: Türk savunma sanayi örneğinde bir analiz. *Ekonomik Yaklaşım*. 15(52-53): 77-93.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods 3rd. ed.* Sage publications.
- Polkinghorne, D. E. (1989). Phenomenological research methods. In *Existential-phenomenological perspectives in psychology: Exploring the breadth of human experience* (pp. 41-60). Boston, MA: Springer US.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*. Oxford University Press.
- Sağbaş, N. Ö., (2013). *İletişim, örgütsel iletişim ve okul yönetimi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Saldana, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage Publications.
- Sandelowski, M. (2010). What's in a name? Qualitative description revisited. *Research in Nursing and Health*, 33(1), 77–84.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers College Press.
- Sundler, A. J., Lindberg, E., Nilsson, C., and Palmér, L. (2019). Qualitative thematic analysis based on descriptive phenomenology. *Nursing Open*, 6(3), 733-739.
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Çağ Üniversitesi.
- Şimşek, M., Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Günay Ofset.
- Soysal, A. (2010). Türkiye' de kadın girişimciler: Engeller ve fırsatlar bağlamında bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 65(01), 83-114. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002153
- Spector, P. E., and Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints ccale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356>
- Taşçı, D., ve Eroğlu, E. (2013). Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi. *Selçuk İletişim*, 5(2), 26-34. <https://doi.org/10.18094/si.19576>
- Lafvermez, H. ve Keser Özmantar, Z. (2026). Kadın eğitim yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları çatışmalar üzerine nitel bir çalışma. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(1), 393-420.
DOI. 10.51460/baebd.1756551



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2026), 17 (1), 393-420.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2026), 17 (1), 393-420.
Araştırma Makalesi / Research Paper

- Tisdell, E. J., Merriam, S. B., and Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley and Sons.
- Tok, T. N., ve Yalçın, N. (2017). Okul yöneticileri gözünden kadın okul yöneticileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (28)*, 353-366.
- Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 31(31)*, 444-458.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2012). *İletişim*. Seçkin Yayınları.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2024, Mart 6). İstatistiklerle kadın 2023 (Yayın No. 53675). Türkiye İstatistik Kurumu. <https://data.tuik.gov.tr>
- Uğur, M., Seyitoğlu, M., Karakuzu, E. ve Uzunkaya, S. (2023). Kamu okullarında meydana gelen iletişim kaynaklı çatışma nedenleri ve bu çatışmaların çözümüne yönelik öğretmen görüşleri. *Cihanşumul Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(5)*, 13-21.
- Umiker, W. (1993). Powerful communication skills: The key to prevention and resolution of personal problems, *The Health Care Supervisor, 11(3)*, pp.30-34.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, H. (2015). *Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir alan araştırması*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Yücedağ, F. ve Günbayı, İ. (2016). Eğitim yöneticiliğinden ayrılmış kadınların yaşadığı sorunlara ilişkin görüşleri: Fenomenolojik bir araştırma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 5(4)*, 86-99.
- Zembat, R. (2012). Okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticisi, meslektaşları ve aileleri bağlamında algıladıkları çatışma durumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi, 37(163)*, 203-215.



EK-1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Demografik değişkenler

Yaş:

Eğitim Durumu:

Mesleki Deneyim:

Yöneticilik Deneyimi:

Pozisyon/ Unvan:

Çalışılan Okul Türü (Kademesi):

Sorular

1- İletişim sürecinizde ne gibi problemler yaşıyorsunuz?

- Bu süreçte karşı taraftan kaynaklı ne tür faktörler çatışma yaşamınıza sebep oluşturmaktadır?

2- Anlattığınız sorunların ne kadarı ve hangilerinin kadın olmanızdan kaynaklandığını düşünüyorsunuz?

3- İletişim sürecinde yaşadığınız sorunların ne kadarı ve hangilerinin kaynağı olarak kendinizi sorumlu olarak görüyorsunuz?

- Sizin bu konuda ne gibi eksiklikleriniz olabilir?

4- Cinsiyetiniz çatışma yaşamınıza sebep oluşturmakta mıdır?

- Sizce bu durumun nedenleri nelerdir, açıklar mısınız?

5- İletişimlerinizde gönderdiğiniz mesajlarla ilgili neler çatışma yaşamınıza sebep oluşturmaktadır? (Kişiyeye uygunluğu, içeriği, dili, sıralanması, düzeni vb. özellikleri).

6- Mesajlarınızı hangi kanalları kullanarak iletirsiniz? (Yazılı, sözlü, sözsüz, resmi, resmi olmayan vb.)

7- Kullanmış olduğunuz bu iletişim türü çatışma yaşamınıza sebep olmaktadır mıdır?

- Sizce neden, açıklar mısınız?

8- İletişim sürecinde geribildirime dikkat eder misiniz?

- Hangi yolları kullanırsınız?

9- Sizce geribildirim olması ya da olmaması iletişiminizde çatışma yaşamınıza sebep oluşturur mu?

- Siz bu konuyla alakalı sorunlar yaşadınız mı? Açıklar mısınız?

10- İletişimlerinizde yaşadığınız bu çatışmalardan sonra neler hissedersiniz?

- Nedenini açıklar mısınız?

11 İletişimle ilgili bir problemle karşılaştığınızda neler yaparsınız?

12- Kadın olmanız bu bağlamda sizi nasıl hissettirir?

13- Yaşadığınız çatışmaların mesleğinizle olan ilişkinize ne tür yansımaları olmaktadır, açıklar mısınız?

- Mesleğinize olumlu katkılar ya da olumsuz etkiler oluşturmaktadır mıdır açıklar mısınız?