



DOI: 10.18039/ajesi.1801017

Reasons Why Female School Administrators Turnover Their Administrative Positions: A Phenomenological Study

Barış ÇAVUŞ¹, Tahir YILMAZ², Ruhi SARP KAYA³

Date Submitted: 10.10.2025 **Date Accepted:** 25.03.2026 **Type⁴:** Research Article

Abstract

This study aims to analyze the reasons for turnover of female school administrators. The study employs a phenomenological study design, which is one of qualitative research approaches. The participants in the study comprise 7 women teachers who meet the criterion of having turned over administration in the last five years and are still working as teachers in public schools. For data collection, a semi-structured interview form was used, and the data were analyzed through content analysis. The findings show that personal, work-related, and external factors are important in turnover. Lack of time for private life and multiple roles in terms of individual reasons, lack of financial assets, excessive workload, gender discrimination, and lack of appreciation among work-related reasons; and pressure groups as external reasons come to the fore. When changes in female administrators who turned over their administrative positions were examined, the subcategories of being able to spend more time on themselves, decreased stress in their personal lives, and developing empathy towards administrators in their professional lives were found. When examining female teachers' opinions on whether they would like to return to administratorship, it was found that they overwhelmingly expressed a desire to become an administrator, but only if they became a school principal. While the reasons for turnover were similar for both male and female administrators, factors such as gender perception, multiple roles, and glass ceiling syndrome were found to be distinguishing factors in women's turnover from administrative positions in education.

Keywords: female school administrators, gender, turnover

Cite: Çavuş, B., Yılmaz, T., & Sarpkaya, R. (2026). Reasons why female school administrators turnover their administrative positions: A phenomenological study. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 16(1), 383-412. <https://doi.org/10.18039/ajesi.1801017>



¹ (Corresponding author) Asst. Prof. Dr., Aydın Adnan Menderes University, Faculty of Education, Department of Educational Administration, Türkiye, baris.cavus@adu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9922-2994>

² Asst. Prof. Dr., Aydın Adnan Menderes University, Faculty of Education, Department of Educational Administration, Türkiye, tahiryilmaz@adu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8340-8375>

³ Prof. Dr., Aydın Adnan Menderes University, Faculty of Education, Department of Educational Administration, Türkiye, rsarpkaya@adu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5476-0716>

⁴ This research was conducted with Education Research Ethics Committee approval of Aydın Adnan Menderes University, dated 03.06.2024 and numbered 2024/5, with the decision number XXIX.



DOI: 10.18039/ajesi.1801017

Kadın Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Görevinden Ayrılma Nedenleri: Bir Olgubilim Çalışması

Barış ÇAVUŞ¹, Tahir YILMAZ², Ruhi SARP KAYA³

Gönderim Tarihi: 10.10.2025 **Kabul Tarihi:** 25.03.2026 **Türü⁴:** Araştırma Makalesi

Öz

Bu çalışmanın amacı, kadın okul yöneticilerinin görevden ayrılma nedenlerinin incelenmesidir. Çalışma nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni ile yürütülmüştür. Araştırmanın katılımcılarını son beş yıl içinde kendi isteğiyle okul yöneticiliği görevinden ayrılmış olmak ve halen bir devlet okulunda öğretmen olarak çalışıyor olmak ölçütünü sağlayan yedi kadın öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın verilerinin toplanmasında yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, kadın okul yöneticilerinin görevden ayrılmalarında bireysel, işe ilişkin ve dışsal nedenlerin ön plana çıktığı görülmüştür. Bireysel nedenler açısından özel hayata zaman ayıramama ve çoklu rol çatışması; işe ilişkin nedenler arasında yöneticiliğin maddi getirisinin olmaması, iş yükünün fazla olması, cinsiyet ayrımcılığı ve takdir görememe; dışsal nedenler olarak ise baskı grupları nedenleri ön plana çıkmıştır. Görevden ayrılan kadın yöneticilerin görevden ayrıldıktan sonraki değişimleri incelendiğinde, bireysel yaşama ilişkin kendine daha fazla zaman ayırma ve azalan stres; mesleki yaşama ilişkin ise yöneticilere dönük empati geliştirme alt kategorileri öne çıkmıştır. Kadın öğretmenlerin tekrar yöneticilik yapmak isteyip istemediklerine dair görüşleri incelendiğinde ise ağırlıklı olarak yöneticilik yapmak istedikleri ancak okul müdürü olma koşulu ile bu isteklerini dile getirdikleri bulunmuştur. Erkek ve kadın tüm yöneticiler açısından görevden ayrılma nedenleri benzerlik gösterse de toplumsal cinsiyet algısı, çoklu rol çatışması, cam tavan sendromu gibi etkenlerin kadınların yöneticilik görevlerinden ayrılmalarında ayırıcı etkenler olduğu bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: görevden ayrılma, kadın okul yöneticileri, toplumsal cinsiyet

Atıf: Çavuş, B., Yılmaz, T. ve Sarpkaya, R. (2026). Kadın okul yöneticilerinin yöneticilik görevinden ayrılma nedenleri: Bir olgubilim çalışması. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 16(1), 383-412. <https://doi.org/10.18039/ajesi.1801017>

¹ (Sorumlu Yazar) Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Türkiye, baris.cavus@adu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9922-2994>

² Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Türkiye, tahiryilmaz@adu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8340-8375>

³ Prof. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Türkiye, rsarpkaya@adu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5476-0716>

⁴ Bu araştırma, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Etik Kurulu'nun 03.06.2024 tarih ve 2024/5 sayılı Eğitim Araştırmaları Etik Kurulu Toplantısında alınan XXIX nolu karar ile Etik Kurul Onayı alınarak gerçekleştirilmiştir.

Giriş

Okullarda etkili bir liderliğin önemi her zaman güncelliğini korumaktadır. Bu çerçevede okul yöneticileri, öğrencilerin akademik başarılarını artırmak, öğretmenlere destek olmak ve okulun etkili ve verimli işleyişini sağlamada yaşamsal bir rol oynamaktadır. Okul etkililiği, okul iklimi ve öğrenci başarısı üzerine yapılan çalışmalarda genel anlamda okullardaki olumlu gelişmelerin büyük ölçüde okul liderliğinin niteliğine bağlı olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır (Norton, 2002). Birer eğitim lideri olarak okul yöneticilerinin öğretim etkinliklerinin yürütülmesini sağlama, okulun bileşenleri ile iletişim kurma (Bakioğlu ve Demirebilek, 2019; Balcı, 2021), öğretmenlere ve diğer işgörelere liderlik etme (Balcı, 2021; Winter ve diğerleri, 2001) ve onları güdüleme (Bakioğlu ve Demirebilek, 2019) gibi pek çok sorumluluğu bulunmaktadır. Başka bir deyişle, eğitim yönetiminin uygulayıcısı olan okul yöneticisinin, etkili bir eğitim yönetimi için yönetim iş ve işlemlerini planlama ve düzenleme, okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütleme ve eşgüdümleme, okulun iş görenleri ile etkili iletişim kurma, okulu belirlenen amaçlarından uzaklaştırmadan etkili çalışmasını sağlayacak eylemleri, işleri ve işlemleri denetleme görevleri vardır (Başaran, 1994). Etkili bir okul yöneticisinin, yukarıda adı geçen görev ve sorumlulukların tamamını veya birçoğunu başarıyla gerçekleştirebiliyor olması beklenmektedir.

Öte yandan, okul yöneticilerinin görevlerinden ayrılmaları, eğitim sistemleri üzerinde önemli etkilere sahip olup, eğitim politikalarının geliştirilmesinde ve okul yönetiminin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin görevden ayrılması, okul performansında dalgalanmalara, öğrenci başarısında düşüslere ve öğretmen motivasyonunda azalmaya neden olabilir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin görevlerinden ayrılma nedenlerinin detaylı bir şekilde incelenmesi, eğitim sistemlerinin iyileştirilmesi ve istikrarın sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticileri, eğitim kurumlarının başarısında ve sürdürülebilirliğinde kritik bir rol oynar. Bu nedenle, yöneticilerin sıklıkla değiştirilmesi okulların performansını olumsuz etkileyebilir ve eğitimde istikrarın sağlanmasını zorlaştırabilir (Norton, 2002; Snodgrass Rangel, 2018).

Okul yöneticilerinin görevden ayrılma nedenlerine ilişkin alanyazın incelendiğinde, iş yükü yoğunluğu, tükenmişlik, iş tatminsizliği, işyeri çatışmaları, yetersiz örgütsel destek gibi nedenler (Mitani, 2018; Shen ve diğerleri, 1999; Yılmaz ve diğerleri, 2012) ön plana çıkmakla birlikte; özellikle kadın ve erkek yöneticilerin ayrılma nedenlerinde toplumsal cinsiyet temelli unsurların olduğu göze çarpmaktadır (Ayrancı ve Gürbüz, 2012; Dreher, 2003; Karadaş ve Tekin Yıldırım, 2025; Tanrısevdi ve diğerleri, 2019). Bu nedenle, özellikle kadın okul yöneticilerinin görevden ayrılma süreçleri ve nedenlerinin ortaya konması yönetimde toplumsal cinsiyet eşitsizliği sorunu açısından önemli görülmektedir. Bu açıdan eldeki çalışma kadın okul yöneticilerinin görevden ayrılma nedenlerinin derinlemesine incelenmesine odaklanmaktadır.

Problem Durumu

Okul yöneticiliğinden ayrılma, müdürlerin veya müdür yardımcılarının mevcut görevlerinden başka pozisyonlara geçişlerini veya eğitim sisteminden tamamen ayrılmalarını ifade eder. Bu kavram, yöneticilerin istifa etmeleri, emekli olmaları, daha düşük pozisyonlara geçmeleri veya tamamen işten ayrılmaları gibi durumları kapsar. Bu bağlamda, Snodgrass Rangel (2018) ve Grissom ve Bartanen (2019), okul yöneticiliğinden ayrılmayı, müdürlerin başka okullara, bölgelere veya pozisyonlara geçişlerini ya da okul sisteminden tamamen ayrılmalarını içeren geniş bir tanım olarak ele alır. Bu geniş tanım içerisinde, yöneticilerin başka

bir okula atanması, okuldan ayrılma niyetleri, emeklilik, merkezi yönetim pozisyonlarına geçiş ve eğitim sisteminden tamamen ayrılma bulunmaktadır. Bartanen ve diğerleri (2019), Branch ve diğerleri (2008) ve Miller (2013) ise okul yöneticiliğinden ayrılmayı, müdürlerin görevlerinden farklı nedenlerle ayrılmaları olarak değerlendirmektedir. Bu nedenler arasında emeklilik, başka bir okula veya bölgeye geçiş, merkezi yönetim pozisyonlarına terfi veya eğitim sisteminden tamamen ayrılma yer alır. Davis ve Anderson (2021) ise, okul yöneticiliğinden ayrılmayı, bir müdürün mevcut görevini bırakarak başka bir pozisyona geçmesi, terfi etmesi veya eğitim sisteminden tamamen ayrılması olarak tanımlar. Davis ve Anderson (2021) çalışmalarında müdür değişim türlerini şöyle sınıflandırmıştır: müdürün ilk görev yaptığı okulda görevini sürdürmeye devam etmesi "Original Campus", aynı bölgedeki başka bir okula geçmesi "Transfer Within", farklı bir bölgede başka bir okula geçmesi "Transfer Across", bölge yönetimi seviyesinde bir pozisyona terfi etmesi "Promotion", okul seviyesinde müdürlük dışı bir pozisyona düşürülmesi "Demotion" ve müdürün eğitim sisteminden tamamen ayrılması "System Exit" olarak ifade edilmiştir. Yukarıda ele alınan tanımlar, okul yöneticilerinin ayrılma süreçlerinin ve nedenlerinin karmaşıklığını ortaya koymakta olup, eğitim sistemlerinin sürdürülebilirliği için bu süreçlerin iyi anlaşılması ve yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, bu ayrılma süreç ve nedenlerinin özellikle kadın yöneticiler açısından incelenmesi önemli görülmektedir.

Türkiye'de eğitim kurumlarındaki yönetici sayıları açısından cinsiyete dayalı ulaşılabilen en güncel veri 2021 yılında KSGM (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü) tarafından yayımlanan Türkiye'de Kadın başlıklı raporda yer almaktadır. Rapora göre, Türkiye'de 30,757 okul müdürünün 2,937'sinin; 1,506 müdür baş yardımcısının 155'inin ve 53,141 müdür yardımcısının da 13,344'ünün kadın olduğu ifade edilmektedir (KSGM, 2021). Rapordaki verilere oransal olarak bakıldığında okul müdürlerinin %9,5'i; müdür başyardımcılarının %10'u ve müdür yardımcılarının ise %25'i kadındır. Bu durum okul yöneticiliği konusunda kadınların en yüksek temsil oranını müdür yardımcılığında yakaladığını göstermektedir. Kadınların eğitim kurumları açısından yöneticilik pozisyonlarında bu kadar az temsil edilmesi, okul yöneticiliği konusunda yaşanan cinsiyet eşitsizliğinin genel göstergelerinden biri olarak nitelendirilebilir. Öte yandan zaten az olan kadın yöneticilerin görevden ayrılma süreçlerinin üzerinde durulması gerekmektedir. Çünkü bu noktada sadece teknik bilgi, uzmanlık, liderlik gibi beceriler değil; toplumsal cinsiyet, cinsiyet eşitsizliği, çoklu rol çatışması gibi olgular kadınların yöneticilik süreçlerine atanmaları, görevlerini sürdürmeleri ve görevden ayrılmaları üzerinde de önemli bir etki oluşturmaktadır. Öyle ki cam tavan sendromu (Kirişçi ve Can, 2020), toplumsal cinsiyete ilişkin kalıp yargılar (Ghundol ve Muthanna, 2025; Köse ve İnce, 2022), işe ilişkin etkenler (Doyle Fosco ve diğerleri, 2025; Erkol Toptaş, 2023) ve çoklu rol çatışması (Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021; Bilgin ve diğerleri, 2025) gibi etkenler kadınların yönetsel pozisyonlarda temsili ve görevden ayrılmaları üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu anlamda, çalışmanın teorik zemini açısından da kadınların iş yaşamında kariyer basamaklarında yükselmelerinin önündeki görünmeyen engelleri betimleyen cam tavan sendromu (Jackson, 2001) ve iş hayatı ve ev içi sorumluluklar arasında yaşanan çoklu rol çatışması (Dreher, 2023) yaklaşımlarının, kadın yöneticilerin okul yöneticiliğinden ayrılma olgusu üzerinde belirleyici olduğu ifade edilebilir. İlerleyen bölümde genel olarak okul yöneticilerinin görevden ayrılma nedenleri ortaya konacak ve bu nedenlerin kadın yöneticiler açısından durumu irdelenecektir.

Kadın yöneticilerin görevden ayrılma nedenlerine etki eden etkenler

Kişisel Etkenler

Alanyazına göre okul yöneticilerinin görevden ayrılmasının arkasında, birçok farklı ve birbiriyle bağlantılı neden bulunmaktadır. Bu nedenlerin önde gelenlerinden biri kişisel değişkenlerdir. Bu değişkenler ağırlıklı olarak kişinin kendisiyle ilgili olup, yöneticinin görevden ayrılmasında etkili olan nedenler olarak görülmektedir. Bu nedenler arasında yaş (Davis ve Anderson, 2021; Gates ve diğerleri, 2006; Snodgrass Rangel, 2018) önemli bir belirleyen olarak incelenmektedir. Bu kapsamda ağırlıklı olarak bulgular, yaş ilerledikçe emeklilik döneminin yaklaşması üzerinde yoğunlaşırken; genç yöneticilerin ise farklı kariyer fırsatlarına yönelme konusunda daha atak olabildiklerine yönelik bulgular da vardır (Yan, 2019).

Alanyazına göre diğer kişisel ve önemli değişken ise cinsiyettir (Snodgrass Rangel, 2018; Gates ve diğerleri, 2006). Cinsiyet açısından bakıldığında kadın yöneticilerin görevden ayrılma davranışını daha çok gösterdikleri ve bunun da ağırlıklı olarak iş ortamında kadınların karşılaştığı görünen ve/veya görünmeyen engellere dayandığı ifade edilebilir (Doyle Fosco ve diğerleri, 2025; Ghundol, ve Muthanna, 2025; Kirişçi ve Can, 2020). Cinsiyet söz konusu olduğunda kadın yöneticilerin görevden ayrılma durumları üzerindeki en önemli etken, toplumsal cinsiyet algısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda hem tarihsel olarak hem de toplumsal yapı içerisinde kadınlar cinsiyet temelli adaletsizliğe maruz kalmaktadırlar.

Kadın yöneticilerin görevinden ayrılmasında etkili olan kişisel bir diğer önemli faktör de toplumsal yaşamda onlara yüklenen çoklu rollerdir. Bu roller, sadece ev işleri ve yemek yapma gibi rutin sorumlulukları değil; aynı zamanda çocuk, yaşlı veya bakıma muhtaç diğer aile bireylerine bakma gibi öncelikli görevleri de içerir. Toplumda bu işlerin genellikle kadınların sorumluluğu olduğu düşüncesi, yöneticilik görevlerinin yarattığı yoğunlukla birleşince kadınların işten ayrılma kararı almasında önemli bir etken haline gelebilmektedir. Tanrısevdi ve diğerleri (2019) kadınların çoklu role sahip olmalarının iş-yaşam dengesi kurma konusunda zorluklara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Karadaş ve Tekin Yıldırım'ın (2025) çalışmalarında da kadın yöneticilerin işteki sorumlulukları ile evdeki anne, ev kadını gibi rollerin çatıştığını ve bunun da kadın yöneticilerde bir stres kaynağı olduğunu vurgulanmaktadır. Bu bakımdan hem toplumsal cinsiyet algısı hem de yine bu cinsiyet algısı temelinde ortaya çıkan çoklu role sahip olma kadın yöneticilerin iş yaşamında zorluklarla karşılaşmalarına ve nihayetinde yöneticilik görevinden ayrılmalarına neden olabilmektedir.

İşe İlişkin Etkenler

Yöneticilikten ayrılma süreci, yöneticilerin iş doyumu, tükenmişlik düzeyleri, kariyer beklentileri ve yönetim politikalarındaki değişiklikler gibi birçok unsur tarafından şekillenmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2012). Okul yöneticilerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeyleri, yöneticilik görevinden ayrılma kararlarında belirleyici bir rol oynamaktadır (Kaymaz, 2014). İş memnuniyeti düşük olan müdürlerin görevden ayrılma olasılığı daha yüksektir (Grissom ve Bartanen, 2019). İş tatmini ve kişisel hedefler de ayrılma sürecinin önemli değişkenlerindedir (Atış ve Korucuoğlu, 2023). Müdürlerin iş memnuniyeti, iş yükü, destek eksikliği ve işyeri çatışmaları gibi faktörlerden etkilenmektedir (Mitani, 2018). Ayrıca müdürlerin kariyer gelişimi ve daha iyi iş fırsatları peşinde koşma istekleri de görevden ayrılma nedenleri arasında yer alır. Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve eğitim fırsatlarından yeterince faydalanamaması, kendilerini geliştirme ve kariyerlerinde ilerleme fırsatlarını kısıtlamakta, bu da yöneticilerin mesleki doyumlarını azaltarak görevlerinden ayrılma eğilimini

artırmaktadır (Beştaş Marakçı ve Tösten, 2023). Daha yüksek maaş ve daha yüksek prestijle kırsal bölgelerden daha büyük kentsel bölgelere geçme eğilimi, müdürlerin görevden ayrılma kararlarında etkili olabilir (Yan, 2019). Yine Shen ve diğerleri (1999) çalışmalarında, müdürlerin kişisel tatmin ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları doğrultusunda kariyer değişikliği yaptıkları vurgulanmıştır. Gates ve diğerleri (2006) ve Partlow ve Ridenour'un (2008) çalışmalarında, müdürlerin daha iyi fırsatlar sunan pozisyonlara geçiş yapma eğiliminde oldukları ve bunun görevden ayrılma oranlarını artırdığı belirtilmiştir. Öte yandan kadınlar açısından bakıldığında üst düzey yönetim pozisyonlarına geçmek erkeklere göre daha farklı bir süreç teşkil etmektedir. Öyle ki, iş ortamında yükselmelerde kadınlar erkeklere oranla daha az desteğe sahiptir (Ayrancı ve Gürbüz, 2012). Hatta özellikle daha düşük pozisyonlarda çalışan kadınların yükselmeye cinsiyetin önemli bir engel olduğu yönündeki algısının kadınların üst pozisyonlar için rekabet etme motivasyonlarını azalttığı vurgulanmaktadır (Dreher, 2003).

Ayrıca Türkiye açısından bakıldığında, uygulanan zorunlu yer değiştirme politikaları ve yönetici atama kriterlerindeki sık değişiklikler, yöneticilerin görevlerinden ayrılmalarına yol açan başlıca faktörlerdendir (Mutlusoy, 2019). Yine, yönetici seçim ve atama süreçlerindeki belirsizlikler ve şeffaflık eksiklikleri de yöneticilerin görevlerinden ayrılmalarına neden olmaktadır (Akın, 2009). Benzer şekilde Türkiye bağlamında, okul yöneticiliğinin meslekleşmemesi, sık değişen mevzuatın yarattığı mağduriyetler (Coşkun Demirpolat, 2016; Kaya ve Hoşgörür, 2024) gibi yapısal sorunlar, yöneticilerin görevden ayrılma kararlarını etkileyebilir.

Kadınlar açısından bakıldığında, işe ilişkin etmenler çeşitli yönleri ile genel ayrılma nedenlerinden farklılık gösterebilmektedir. Öyle ki, örgütlerde kadınların çok fazla sorumluluğu olduğu o nedenle yöneticilik işini gerektiği gibi yapamadığı (Barutçugil, 2002); kadınların çoklu role sahip olmaları ve bu nedenle iş ve ev arasında denge kuramadığı (Kumar ve Sundar, 2012) gibi kadınlara yönelik olumsuz algılar bulunmaktadır. Ghundol ve Muthana (2025) bu noktada kadınların yönetsel konulara gelmeleri önündeki önemli engellerin geleneksel cinsiyet rolleri, sosyal kalıp yargılar ve patriyarkal normlar olduğunu ifade etmektedirler. Yine kritik bir nokta olarak kadınlar iş yaşamında erkeklerin oluşturduğu ağlara girmekte zorlanmaktadır (Jackson, 2001). Tanrısevdi ve diğerleri (2019) çalışmalarında kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engelleri irdelenmiş ve en çok karşılaşılan cam tavan engelleri olarak ağlara girememe ve örgüt içinde yeterince kabul görmemenin yaşandığı bulunmuştur. Örneğin, erkek öğretmen/yöneticiler okul sonrası zamanlarda bir araya gelerek birbirleri ile sosyalleşme imkanına sahipken, kadın yönetici/öğretmenler iş sonrasında kendilerine yüklenen annelik, ev kadınlığı gibi rolleri gerçekleştirmek durumunda olduğundan bu sosyal ağlardan uzak kalabilmektedirler.

İşi Çevreleyen Etkenler

Araştırmalar, işi çevreleyen etkenlerin de yöneticilerin görevden ayrılma kararlarını etkilediğini göstermektedir. Beştaş Marakçı ve Tösten (2023) çalışmalarında iş yükü yoğunluğu ve evrak işlerinin fazlalığının görevden ayrılma sürecinde önemli bir etken olduğunu ifade etmektedir. Yüksek iş stresi ve yetersiz mali ve örgütsel destek, müdürlerin görevlerinden ayrılmalarında önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Çalışma koşullarının güçlüğü de müdürlerin istifasına neden olabilir. Mitani (2018) çalışmasında, NCLB (No Child Left Behind) kapsamında hesap verebilirlik baskısının müdürler üzerinde yüksek iş stresi yarattığı ve bu stresin işten ayrılma oranlarını artırdığı bulunmuştur. Yüksek stres seviyeleri, müdürlerin görevlerinden ayrılmalarında belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Grissom ve Bartanen

(2019), yetersiz mali ve örgütsel desteğin müdürlerin görevde kalma veya ayrılma kararlarını önemli ölçüde etkilediğini belirtmektedir. Müdürler, gerekli mali ve örgütsel desteği alamadıklarında, işlerini etkili bir şekilde yürütememekte ve bu durum, görevden ayrılma eğilimlerini artırmaktadır. Karadaş ve Tekin Yıldırım (2025) kadın yöneticilerin daha az olmasının nedenlerinden birinin çalışma koşullarının ağırlığı olduğunu ifade etmektedirler. Okul yöneticilerinin iş yükü ve zaman yönetimi sorunları, iş ve özel hayat dengelerini kurmalarını zorlaştırmakta ve bu da yöneticilik görevinden ayrılma eğilimlerini artırmaktadır (Erdem ve Yılmaz, 2021). Ayrıca, okul yöneticilerinin yaptıkları çalışmaların ve gösterdikleri çabaların yeterince takdir edilmediğini düşündüklerinde, mesleki motivasyonları düşmekte ve görevlerinden ayrılma eğilimleri artmaktadır (Sunay, 1997).

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Alanyazında okul yöneticilerinin görevden ayrılma nedenleri incelendiğinde, çeşitli kişisel ve yapısal faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Yaş, cinsiyet, deneyim, iş memnuniyeti gibi kişisel değişkenlerin yanında (Davis ve Anderson, 2021; Gates ve diğerleri, 2006; Snodgrass Rangel, 2018; Yan, 2019); iş doyumu, tükenmişlik, yönetim politikalarındaki değişiklikler, mesleki gelişim fırsatlarının eksikliği ve örgütsel adalet gibi yapısal faktörler belirleyici olmaktadır (Akın, 2009; Kaymaz, 2014; Mutlusoy, 2019; Yılmaz ve diğerleri, 2012). Kadın yöneticiler açısından bakıldığında ise, toplumsal cinsiyet algısı, çoklu rol çatışması ve cam tavan gibi olgular, kadınların yöneticilikten ayrılmaları üzerinden önemli etkenler olarak görünmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalara göre, okul yöneticiliğinden kendi isteği ile ayrılmaya karar veren yöneticilerin bu kararının ardında üst ve alt yönetimle çatışmalar yaşama (Kazak, 2021), üst sistemden kaynaklanan bürokratik engeller (Erginer ve Köse, 2012) ve özerklik kaybı (Cerit, 2006), iş yükü (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019; Hertling, 2001; Kazak, 2021; Kennedy, 2000; Zeitoun ve Newton, 2002), ailevi etkenler (Erginer ve Köse, 2012; Kazak, 2021; Kennedy, 2000) gibi nedenler olduğu ortaya koyulmuştur.

Görüldüğü gibi, yöneticilerin görevden ayrılma nedenleri çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olup, bireysel ve kurumsal faktörlerin birlikte belirleyici etkilerinin olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilikten ayrılmanın bireysel sonuçları kadar eğitim sistemine yönelik sonuçları olduğu da görülmektedir. Bu kapsamda okul performansına olumsuz etki (Gates ve diğerleri, 2006); öğretmen devri ve kayıplarına olumsuz etki ve böylelikle okulun istikrarının bozulması (Branch ve diğerleri, 2008; Partlow ve Ridenour, 2008); nihai olarak okulun temel amaçlarından olan öğrenci başarısının sağlanmasına olumsuz etki (Miller, 2013; Thelin, 2020) gibi çıktılar, yöneticilerin görevden ayrılmalarının geniş bir yaygın etkiye neden olduğunu göstermektedir. Yine örgütsel açıdan bakıldığında da okul yöneticilerinin görevden ayrılması ve okuldaki sürekli yönetici değişikliğinin uyum süreçlerinde sorunlara neden olduğu hem öğretmenler hem de öğrenciler açısından motivasyon kayıpları ortaya çıkardığı ve okul iklimi üzerinde de olumsuz etki yarattığı görülmektedir (Shen ve diğerleri, 1999).

Bu bağlamda yukarıda tartışılan alanyazın ışığında kadın okul yöneticilerinin yöneticilik görevinden ayrılma nedenlerinin incelenmesi hem eğitim politikalarının geliştirilmesi hem de okul yönetiminin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, kadın yöneticilerin yöneticilik görevinden ayrılma süreçlerinin incelenmesinin hem araştırmacılar hem de politika yapımcılar için yönetici atama ve geliştirme süreçlerinde toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve kapsayıcılık açısından önemli katkılar ve bakış açıları sunabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, bu araştırma, kadın okul yöneticilerinin yöneticilik

görevinden ayrılma nedenlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Kadın okul yöneticilerinin yöneticilik görevinden ayrılma nedenleri nelerdir?
2. Kadın okul yöneticileri yöneticilikten ayrıldıktan sonra kariyerinde ve/veya özel hayatında ne gibi değişiklikler yaşamaktadır?
3. Yöneticilikten ayrılan kadın okul yöneticileri yeniden okul yönetici olma konusunda ne düşünmektedir?

Yöntem

Araştırma Deseni

Araştırma nitel araştırma yaklaşımı ile yapılandırılmıştır. Çalışmada, kadın okul yöneticilerinin yöneticilik görevinden ayrılma nedenleri ve yaşadıkları deneyimler derinlemesine incelendiğinden, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni tercih edilmiştir. Olgubilim deseni, bireylerin bir olguya dair deneyimlerinin ortak anlamlarını ve olguya dair bu anlamlandırmaların özünü ortaya çıkarmaya odaklanan bir yaklaşımdır (Godden ve Kutsyuruba, 2023; Lichtman, 2023). Bu desende bireylerin bir olguya dair ne yaşadıkları, onu nasıl deneyimledikleri ve anlamlandırdıkları özellikle katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler aracılığı ile derinlemesine inceleme yapılarak olgunun özüne inmek amaçlanmaktadır (Ceylan Çapar ve Ceylan, 2022). Eldeki çalışma kapsamında okul yöneticiliğinden ayrılma bir olgu olarak ele alınmış ve bu olguyu bizzat deneyimleyen ve görevden ayrılan kadın öğretmenlerin bu olguyu nasıl deneyimledikleri, nasıl anlamlandırdıklarına odaklanılmıştır. Böylelikle yöneticilik görevinden ayrılmış olan yedi kadın öğretmenin görevden ayrılma sürecine dair duygu, düşünce ve algılarının analizi gerçekleştirilmiştir.

Çalışma Grubu

Bu olgubilim çalışması, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt ve kartopu örnekleme teknikleri birlikte kullanılarak seçilen katılımcılarla gerçekleştirilmiştir (Patton, 2015). Ölçüt örnekleme ile katılımcıların seçiminde iki temel ölçüt belirlenmiştir. Bu ölçütler; son beş yıl içinde (2019-2024) kendi isteğiyle okul yöneticiliği görevinden ayrılmış olmak ve halen bir devlet okulunda öğretmen olarak çalışıyor olmak olarak belirlenmiştir. Burada esas olarak alanyazındaki farklı kavramlaştırmalar da göz önünde bulundurulmuş ve Davis ve Anderson'ın (2021) "demotion" kavramsallaştırması esas alınmıştır. Bu kavramsallaştırmaya göre yöneticilikten daha aşağı bir pozisyona geçme esas alınmıştır. Türk eğitim sistemi açısından da yöneticilikten ayrılanların tekrar öğretmenliğe dönüşü standart sayılabilecek bir uygulama olduğundan katılımcıların seçiminde ölçüt olarak yöneticilikten tekrar öğretmenliğe dönen kadın yöneticiler araştırmaya dahil edilmiştir. Bu ölçütler, katılımcıların yöneticilikten ayrılma deneyimlerini hala taze bir şekilde hatırlamalarını ve ayrılma sonrası süreçteki duygu ve düşüncelerini paylaşabilmelerini sağlamıştır (Creswell ve Poth, 2018). Öte yandan yöneticilik görevinden ayrılmış olan öğretmenlere ulaşabilmek için görüşme yapılan öğretmenlere ayrıca tanıdıklarının olup olmadığı sorularak yeni katılımcılara ulaşılmıştır. Bu kapsamda ulaşılan katılımcıların belirlenen ölçütlere uygunluğu doğrultusunda çalışma grubuna alınması sağlanmış ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcı grubun demografik bilgileri incelendiğinde; yaşlarının 32 ile 43 arasında değiştiği, yöneticilik sürelerinin 1-8 yıl aralığında

olduğu, tamamının müdür yardımcılığı yaptığı, eğitim düzeyi açısından 4'ünün lisans, 3'ünün yüksek lisans mezunu olduğu ve öğretmenlik kıdeminin 10 ile 20 yıl arasında değiştiği görülmektedir.

Katılımcı sayısı, veri doygunluğu ilkesine göre belirlenmiştir (Saunders ve diğerleri, 2018). Bu kapsamda çalışma 7 yöneticilik görevinden ayrılmış kadın öğretmenle yürütülmüştür. Özellikle veri toplama sürecinde katılımcıların söylemlerinde alt problemler açısından benzer kodların tekrar ettiği ve bu kodlardan da benzer temalara ulaşıldığı ve katılımcı görüşmelerinin giderek homojenleştiği görülmüş (birinci alt problemde ayrılma nedenlerinin bireysel, işe ilişkin ve dışsal nedenler temalarını ortaya çıkardığı ve alt kategorilerin benzeştiği; ikinci alt problemde yöneticilik sonrası deneyimlerin bireysel ve mesleğe yönelik değişimler üzerinden tekrar ettiği ve üçüncü alt problemde de yöneticiliğe dönüşün olumlu, olumsuz ve koşullu kabul temaları içerisindeki kategorilerin tekrar ettiği görülmüştür), bu nedenle araştırma 7 katılımcı ile tamamlanmıştır. Çalışmanın bulgularının sunumunda, katılımcı gizliliğini sağlamak amacıyla kod isimler kullanılmış, katılımcıların gerçek bilgileri gizli tutulmuştur.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama sürecinde, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu form, katılımcıların deneyimlerine ilişkin derinlemesine bilgi toplamaya olanak sağlamıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, önceden belirlenmiş soruların esnek bir şekilde sorulmasına ve yeni soruların eklenmesine olanak sağlayarak, çalışmanın derinliğini artırmıştır (Merriam ve Tisdell, 2016).

Görüşme formunun hazırlanması süreci, Creswell ve Poth'un (2018) önerdiği sistematik yaklaşım izlenerek gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, kadın okul yöneticilerinin yöneticilik görevinden ayrılma nedenleri üzerine yapılan güncel çalışmalar derinlemesine incelenmiş ve bu inceleme sonucunda bir taslak görüşme formu oluşturulmuştur. Bu yaklaşım, araştırmanın kuramsal çerçevesini güçlendirmiş ve soruların geçerliliğini artırmıştır (Stake, 2010). Taslak görüşme formu, içerik ve yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla, eğitim yönetimi alanından dört öğretim üyesine gönderilmiştir. Bu adım, Patton'ın (2015) nitel araştırmalarda uzman incelemesi önerisine dayanmaktadır. Uzmanların görüşleri doğrultusunda, soruların açıklığı, araştırma amacına uygunluğu ve potansiyel yanlışlıklar açısından düzeltmeler yapılmıştır. Bu süreç, soruların katılımcılar tarafından doğru anlaşılmasını ve araştırmanın inanırılığını güvence altına almıştır. Görüşme formu, pilot uygulama için hazır hale getirildikten sonra, asıl çalışma grubuna benzer özelliklere sahip 2 katılımcı ile pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamadan elde edilen geri bildirimler ışığında, görüşme protokolü ve soruların ifade ediliş biçimleri son kez gözden geçirilmiştir.

Veri Toplama Süreci

Araştırma verilerinin 2024-2025 eğitim öğretim yılı güz yarıyılında toplanmıştır. Bu zaman diliminin seçilmesindeki amaç, okul yöneticiliğinden ayrılma deneyimlerini yaşayan kadın öğretmenlerin, yeni eğitim öğretim yılına başlarken geçmiş deneyimlerini ve şu anki durumlarını daha net bir şekilde yansıtabilecekleri düşüncesidir. Veri toplama sürecinin güz yarıyılında gerçekleştirilmiş olması, aynı zamanda katılımcıların yeni eğitim öğretim yılının başlangıcında oldukları bir döneme denk gelmiştir. Görüşmeler, araştırmaya katılmaya gönüllü

olan ve araştırma ölçütlerini karşılayan kadın öğretmenlerle yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşme yöntemi, katılımcıların sözel olmayan iletişim ipuçlarını da yakalayabilmemize olanak tanır (Patton, 2015).

Veri Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Miles ve diğerleri, 2014). Olgubilim açısından bu kavram ve ilişkiler katılımcıların deneyimlerinin ve anlamlandırmalarının özüne ulaşma konusunda önemli bir araçtır (Merriam ve Tisdell, 2016). Bu yaklaşım, kadın okul yöneticilerinin yöneticilik görevinden ayrılma nedenlerinin kendi bağlamları içinde anlamlandırılmasına olanak sağlamıştır.

Analiz süreci, Braun ve Clarke'ın (2006) tematik analiz aşamalarına uygun olarak gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, transkript edilen görüşme verileri tekrar tekrar okunarak veriye aşinalık sağlanmıştır. Ardından, Stake'in (2010) önerdiği gibi, açık kodlama yapılarak verinin özüne inilmiştir. Bu aşamada, birbirine benzeyen veriler kavramlaştırılmış ve ön temalar oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada, ortaya çıkan kavramlar mantıklı biçimde düzenlenmiş ve alt kategoriler belirlenmiştir (Creswell ve Poth, 2018). Dördüncü aşamada, belirlenen temalar teorik çerçeve ile karşılaştırılmış ve uyumlu hale getirilmiştir. Son olarak, veriyi en iyi açıklayan ana temalar saptanmıştır.

Tüm bu kodlama, tema ve kategorilere ayırma işlemleri NVivo 11 paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. NVivo kullanımı, Jackson ve Bazeley'in (2019) vurguladığı gibi, analiz sürecini daha sistematik ve şeffaf hale getirmiş, aynı zamanda verilerin görsel temsillerini oluşturulmasına olanak sağlamıştır. Bu görseller, temaların birbiriyle olan ilişkilerini ve hiyerarşisini daha açık ve anlaşılır bir biçimde ortaya koymuştur (Miles ve diğerleri, 2014). Veriler bütün olarak araştırma amaçlarına uygun şekilde bulgular bölümünde sunulmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Araştırmanın inanırılığını sağlayabilmek için kendi isteği ile yöneticilik görevinden ayrılan kadın öğretmenlerle görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş ve her bir görüşme 25-40 dakika aralığında sürmüştür. Görüşmeler, her bir kadın öğretmenden randevu alınarak onların uygun gördüğü yer ve zamanda (görev yaptıkları okul, cafe, iş çıkışı) gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken eğitim yönetimi alanındaki dört alan uzmanlardan görüş alınarak soruların kapsam ve anlaşılabilirliği güçlendirilmiştir. Ayrıca katılımcı seçiminde ölçüt örnekleme yöntemi benimsenerek en az bir yıl kendi yöneticisi ile çalışmış ve görevi kendi isteğiyle bırakmış kadın öğretmenler ölçüt olarak belirlenmiştir. İnanırılıığı pekiştirmek amacıyla görüşme kayıtları ve transkriptler katılımcılara gönderilmiş ve bu sayede katılımcı teyidi sağlanmıştır. Bulguların aktarımında ise doğrudan alıntılara yer verilerek katılımcı deneyimlerinin özgünlüğünü korumak amaçlanmıştır.

Araştırmanın tüm veri toplama süreci ayrıntılı olarak kaydedilmiş, verilerin transkripsiyonu yapılmış ve denetlenebilir hale getirilmiştir. Kodlama ve analiz süreci iki araştırmacı tarafından bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir, yapılan karşılaştırma sonucunda ortak kodlar ortaya çıkarılmış, uzlaşamayan kodlarda ise tartışmalar sonucunda ortak kodlara varılmıştır. Ayrıca çalışmanın etik güvencesi için gerekli etik kurul izinleri alınmış ve katılımcılardan yazılı onam formları temin edilmiştir. Katılımcıların kimlikleri tüm süreç boyunca

ve metin içerisinde gizli tutulmuştur, isim, okul ve branş vb. demografik bilgiler yerine kod isimler kullanılarak gizlilik sağlanmıştır.

Araştırmacıların rolü açısından, katılımcıların yöneticilikten ayrılma deneyimlerinin özüne odaklanabilmek amacıyla araştırmacılar, bu olguya dair kendi ön kabullerini ve yargılarını paranteze alarak süreci yürütmüşlerdir. Araştırma kapsamında katılımcılarla yüz yüze görüşmelerde güvene dayalı bir yakınlık kurulmasına ve onların deneyimlerine empatik bir pencereden bakılmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca araştırmacılar, bir "dinleyici" konumunda kalarak katılımcıların bu deneyime yükledikleri öznel anlamları keşfetmeyi amaçlamışlardır.

Etik Konular

Bu araştırma, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Etik Kurulu'nun 03.06.2024 tarih ve 2024/5 sayılı Eğitim Araştırmaları Etik Kurulu Toplantısında alınan XXIX nolu karar ile Etik Kurul Onayı alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya başlamadan önce, katılımcılara araştırma sürecine dair gerekli bilgilendirmeler yapılmış, araştırmada elde edilen verilerin bilimsel amaçla kullanılacağı, kişisel bilgilerin araştırmacılar tarafından gizli tutulacağı ve dilediklerinde kendilerine dair verilerin kendileri ile paylaşılacağı ifade edileceği belirtilmiştir.

Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan kadın okul yöneticilerinin yöneticilik görevinden ayrılma nedenleri nelerdir? Sorusuna yönelik elde edilen bulgular aşağıda Tablo 1'de verilmiştir:

Tablo 1

Kadın okul yöneticilerinin yöneticilikten ayrılma nedenleri

Kategori	Alt Kategori
Bireysel nedenler	Özel hayata zaman ayıramama
	Zaman yönetimi problemleri
	Çoklu rol çatışması
İşe İlişkin Nedenler	Maddi getirinin az olması
	İş yükü fazlalığı
	Okul müdürü ile yaşanan problemler
	Maddi kaynak yetersizliği
	Velilerle yaşanan problemler
	Cinsiyet ayrımcılığı
Dışsal Nedenler	Takdir görmeme
	Baskı grupları
	Üst yönetimin etkin çalışmaması

Tablo 1 incelendiğinde okul yöneticiliğinden ayrılan kadın yöneticilerin görevden ayrılma nedenlerine ilişkin kategoriler; bireysel nedenler, işe ilişkin nedenler ve dışsal nedenler olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Bireysel nedenler incelendiğinde özel hayata zaman ayıramama, zaman yönetimi problemleri ve sosyal rollerin fazlalığı alt kategorileri öne çıkmıştır. Bu kapsamda iki katılımcı özel hayatına zaman ayıramadıklarını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Çok yıprandım, yoruldum. Çok severek yapmama rağmen, yani gerçekten yoğun çalışmayı seven birisi olarak işimi çok büyük bir aşkla yapmama rağmen kendimden, ailemden, çocuğumdan çok ödün vermek durumunda kaldım. Sağlığımdan çok ödün vermek durumunda kaldım. Bu yıpranmışlığın ve yorulmuşluğun karşısında devam etmeme kararı aldım.” (Burcu Öğretmen)

“Çok uzun saatler okuldaydık ve esneklik yoktu. Saat sekizde okula gelip çoğu kez altıda okuldan çıktım. Çocuklarım vardı... ve çocuklarım çok küçüktü. Ben çocuklarıma zaman ayıramamaya başladım. Akşam eve gittiğimde de telefonlarım hiç susmadı” (Nalan Öğretmen)

Bir katılımcı bireysel olarak zaman yönetimi sorunları olduğunu ve bu nedenle yöneticilik görevinden ayrıldığını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Mükemmeliyetçi biriyim. İşimde de öyleyim, her şey mükemmel olacak, zamanında yapılacak. Bu anlamda zaman... yönetemedim birlikte. Hiçbir şeye zamanım kalmadı” (Selin Öğretmen)

Katılımcılar, görevden ayrılma nedenlerine ilişkin olarak çoklu rol yüklendikleri ve bunun ayrılma kararında önemli bir etken olduğunu vurgulamışlardır. Bu kapsamda katılımcılar görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

“Erkek olsaydım belki... Evde birtakım sorumluluklarım var. Size yüklenmiş sorumluluklar var. Annelik rolüm var benim, öğretmen rolüm var, kardeş rolüm var, evlat rolüm var. Rollerimi gerçekleştiremiyordum o yüzden...” (Selin Öğretmen)

“Benim evde iki buçuk yaşında ful enerji, beni bekleyen bir çocuğumun olması açıkçası o kadar yordu ki beni. Eve gelmem altıyı buluyordu, yemek yapmam yediyi sekizi buluyordu. Oturup yemekten sonra zaten çocuğun uygusu geliyor ve benim çocukla neredeyse hiç iletişimim olmadı. Anneye en çok ihtiyacı olduğu dönemde babasıyla daha fazla görüştü. Örneğin çocuğun dönüm noktası olabilecek tuvalet eğitimi gibi, ondan sonra biberonu bırakma, emziği bırakma gibi... Her şeyini ben uzaktayken yapmak zorunda kaldık. O yüzden çok zorlandım.” (Fatma Öğretmen)

Katılımcıların yöneticilik görevlerinden ayrılma nedenlerine dair işe ilişkin nedenler incelendiğinde okul yöneticiliğinin maddi getirisinin az olmasının önemli bir etken olduğu ifade edilmiştir. Yapılan işim maddi karşılığının alınamamasına ilişkin kimi katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir:

“... ona göre de maaşının olması gerektiğini düşünüyorum. Öyle olsaydı en azından bu çektiğim sıkıntılar ile ilgili hani kenara para ayırabiliyorum, çocuğum için bir şeyler alabiliyorum, özel ders aldırabilirim, bir şeyler yapabilirim... Yani bunlar için bir bedel ödüyorum diyebilirdim. Maddi olarak elime hiçbir getirisi olmadı.” (Fatma Öğretmen)

“Yaptığın iş belli değil, her şeyden sen sorumlusun. Hafta sonu kurs var, nöbet var, ek ders az... öğretmen senden çok kazanıyor, idareci asıl sorumluluğu alıyor ama hakkını alamıyor.” (Aslı Öğretmen)

Kadın yöneticilerin görevden ayrılma nedenlerinde işe ilişkin nedenler kapsamında öne çıkan bir diğer neden ise iş yükü fazlalığıdır. Bu durum çoklu iş yapma, pek çok konudan sorumlu olma gibi nedenlerin yanında iş tanımının net olmaması gibi yapısal nedenlerle de ilişkilidir. Bazı katılımcıların konuya ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bir iş tanımı yok yani. Müdürün işleri şunlardır, o bunlarda sorumludur gibi bir ayırım yok. Bir süre sonra yapabildiğiniz sürece her şey size kalıyor. Bu da çok yorucu... Görevim ne sorusunun cevabı da yok. Ne gelirse yapmak zorundasınız. Müdür de sadece ben istedim olsun kısmında. Ama nasıl olsun kısmı size kalıyor.” (Güneş Öğretmen)

“Çok fazla iş yükü vardı üzerimizde ve adil bir dağılım yoktu. İş yükü de açıkçası beni çok tetiklemişti. Öğrenci, veli, öğretmen... herkes bir sorusu olduğunda müdür yardımcısına gider, bütün sorumluluğu ona yükler. Bu da çok ağırdı bence. Artık nefes alamıyorum, yeter ben ayrılmak istiyorum dedim” (Nalan Öğretmen)

“İş yükü bizde çok fazla. Yani müdür yardımcılığı kısmında merkezde bir okul olmak... Büyük bir okul olmak, mevcudu ve personel sayısı fazla olan bir okul olmak... İş yükümüz gerçekten çok fazla. Evrak işi çok fazla müdür yardımcılarının üzerinde. Böyle olunca da tabii mental yorgunluklar oluşuyor.” (Burcu Öğretmen)

Kadın yöneticilerin görevden ayrılmalarında okul yöneticileri ve velilerle yaşanan problemler ve okuldaki kaynakların yetersizliği de önemli nedenler olarak ifade edilmiştir. Aşağıda konuya ilişkin katılımcı görüşleri sunulmuştur:

“İlk iki yıl birlikte çalıştığım okul müdürü daha dediğim dedik, benim dediğim olacak tarzında biriydi. Açıkçası hiçbir konu hakkında bilgisi de yoktu sadece fikir vardı. Bu bizi çok zorluyordu. Örneğin ders programı hazırlanacak, ders programı hazırlamayı bilmiyor. Biz müdür yardımcılarını olarak günlerimizi, gecelerimizi veriyoruz hazırlıyoruz. Sabah okula geldiğimizde neden insanlara boş gün verdiniz? Boş gün vermemelisiniz şeklinde çıkışlar yapmaya başlıyor. Biz günlerce uğraşmışız... Bu sefer böyle bir tepki alınca işe karşı uzaklaşmaya başlıyorsunuz.” (Nalan Öğretmen)

“Biz çok parasız kaldık bu okulda. Çok borçluyduk. Okul kasasında sıfır lira varken bizim binlerce lira borcumuz vardı okul olarak. Dolayısıyla yönetmek de idare etmek de hiç kolay değildi. Bu artık bende stres yükü oluşturdu. Sanki benim şahsi borcummuş gibi artı bir yük oluşturdu.” (Burcu Öğretmen)

Cinsiyet ayrımcılığı yöneticilikten ayrılma nedenleri içerisinde önemli bir bulgu olarak göze çarpmaktadır. Bu kapsamda bir katılımcı görevi süresince okul müdür tarafından cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldığını aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“Çalıştığım kurum çok iyiydi ama kadın olduğum için bana hep temsili görevler verildi. Sayısal, teknik işler erkeklere veriliyordu... Mesela toplantıya giderken ‘sen güzel giyiniyorsun, seni yanımda götürüyüm’ dedi. Hani bak ben kadınlarla da çalışıyorum izlenimi vermek... Ya da görev dağılımı yaparken, kadın... cinsiyetçi... hani kadının işte okul sağlığıyla ilgili daha iyi yapar işte okulun temizliği, düzeniyle ilgili mutfak görevleri sana veriyor... Daha sayısal ve daha teknik işleri erkeklere vermek istiyor.” (Bahar Öğretmen)

Görevden ayrılma nedenleri arasında işe ilişkin nedenler çerçevesinde ön plana çıkan bir diğer önemli alt kategori ise takdir görmemesidir. Bu kapsamda yapılan işlerin görmezden gelinmesi, takdir edilmemesi, işe değer verilmemesi gibi görüşler ön plana çıkmıştır. Aşağıda katılımcıların bu konuya ilişkin görüşleri sunulmuştur:

“... Yetişemiyorum. Yetersizim kaygısı vermişti. Ama kimse görmüyor, takdir edilmiyorsun. Her şeyi yapıyorsun ama görünmüyorsun.” (Güneş Öğretmen)

“Yaptığın çalışmaların, verdiğin emeğin karşılığının olmadığını görüyorsun. Doktora yapsan da makale yazsan da elli yaşındaki bir adamın önüne geçemiyorsun... Gerçekten ben çok emek verdim. Pazar günü gittim, küçücük arabamla deterjanlar taşıdım, okulu su bastı, süpürdük, sıraları taşıdık... ama o kadar emek veriyorsun sonra bakıyorsun bürokratik tarafın gözünde hiçbir değeri yok.” (Bahar Öğretmen)

Kadın okul yöneticilerinin görevden ayrılmalarında okul dışı değişkenler de önemli bir neden olarak göze çarpmaktadır. Bu kapsamda çeşitli sendikaların, yerel yöneticilerin, siyasilerin okul yöneticilerine ilişkin çeşitli konulardaki baskılarının görevden ayrılma konusunda önemli etkenler olduğu bulunmuştur. Bazı katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri aşağıda verilmiştir:

“Okulun sosyo-ekonomik çevresi yani bizim baskı grubu diye tabir edebileceğimiz bir grup var. Bu genelde böyle sendikalar ya da işte siyasi anlamda baskı uygulayan gruplar... Çok baskı uygulandı yani ben yıllarca burada yıl sonu, dönem sonu, devamsızlıktan kalan öğrencilerden ya da nottan kalan öğrencilerden dolayı siyasi partilerin, sendikaların çok fazla baskı uyguladığını, bizi aradığını gördüm, yaşadım.” (Burcu Öğretmen)

“Bir gün bir siyasi tarafından arandım. Benden bir öğrencinin devamsızlığını silmemi istediler. Ben de dedim ki ‘Ben tüm öğrencilere eşit davranmak zorundayım. Her ay mesela çalışmak zorunda olup okula gelemeyen öğrenci var. Ben o çocuğun devamsızlığını silmeyip gezmiş, keyfiyetten gelmemiş ama siyasi tanıdığı olduğu için bir öğrencinin devamsızlığını silmek etik mi sizce’ diye sordum... Yani kendisi de aslında beni niye aradığını bile bilmiyor. Birileri aramış demiş ki ‘Ara, yaptır’... Muhtemelen aradıklarında da birçok şeyi yaptırabilişler.” (Nalan Öğretmen)

Araştırmanın ikinci alt problemi olan kadın okul yöneticileri yöneticilikten ayrıldıktan sonra kariyerinde/özel hayatında ne gibi değişiklikler yaşamaktadır? sorusuna yönelik elde edilen bulgular aşağıda Tablo 2’de sunulmuştur:

Tablo 2*Kadın okul yöneticilerinin yöneticilikten ayrılma kararı sonrasındaki deneyimleri*

Kategori	Alt Kategori
Bireysel Yaşam İlişkin Deneyimler	Kendine/Sosyal yaşama daha fazla zaman ayırabilme Azalan stres Özgüven artışı
Mesleki Yaşama İlişkin Deneyimler	İdarecileri anlama/Empati Angaryadan kurtulma Öğretmenlikten alınan doyum

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların yöneticilikten ayrılma kararı verdikten sonra yaşadıkları değişiklikler incelendiğinde, yanıtlara bağlı kategoriler bireysel yaşama ilişkin değişimler ve mesleki yaşama ilişkin deneyimler olmak üzere iki kategoride toplanmıştır. Bireysel yaşama ilişkin değişimler incelendiğinde öncelikli olarak birinci alt problemde de karşılaşılan yanıtlara paralel olarak daha fazla kendine/sosyal yaşama zaman ayırabilme alt kategorisinde toplanmıştır. Bir katılımcı bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Yöneticiyken 8-5 çalışıyorsun... Öğretmenliğe döndüğümde dersim bittiği an okuldan çıkabiliyorum. Sadece dersin ve öğrencilerin seni bağlıyor” (Aslı Öğretmen)

Bir diğer katılımcı yöneticilik görevinden ayrıldıktan sonra stresinin azaldığını, daha mutlu olduğunu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Daha az sorumluluk olunca daha mutlu oldum. Stres bitti, tükenmişlik azaldı. Kendime daha çok vakit ayırabiliyorum” (Güneş Öğretmen)

Benzer şekilde bir başka katılımcı yöneticilikten ayrıldıktan sonra özgüveninin daha da arttığını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Ev idare ederken de... Hani o idarecilikte yaptığınız, kullandığınız şeyleri de kullanıyorsunuz evde. O teorik bilgiyi belki de uygulamaya alarak daha özgüvenli oldum ben. Bi özgüven geldi bana. Özel hayatıma da yansıdı. Karar verirken bile neye göre karar vereceğin konusunda...” (Selin Öğretmen)

Görevden ayrılan yöneticilerin mesleki anlamda yaşadıkları değişiklikler incelendiğinde ilgi çekici bir yanıt, idarecilerle kurulan empati olmuştur. Aşağıda konuya ilişkin olarak bir katılımcının verdiği yanıt sunulmuştur:

“Ya öğretmenliğe döndükten sonra işte okul yöneticilerimi daha sağlıklı dinlemeye başladım. Çünkü onların yaşadığı sorunları da biliyordum. Bu bana olumlu yansıdı.” (Burcu Öğretmen)

“Yani şeyi anladım ben... İdarecilerin hangi konumda ve nerede olduğunu daha iyi anladım. Sadece öğretmen gözüyle bakıyordum. İdareci gözüyle de bakmaya başladım. Şimdi iki gözlü oldum ben. Yönetmelikler, okul kuralları, resmi yazışmalar... Onları bilmek de çok önemliymiş öğretmenlikte. Sadece ders anlatıp çıkmak değilmiş. İletişimin ne kadar önemli olduğunu da anladım. Bir idarecinin öğretmen ve öğrenci arasındaki ya da öğretmenle müdür arasındaki köprü olduğunu da daha iyi anladım.” (Selin Öğretmen)

Bir diğer katılımcı ise okul yöneticisiyken yaşadığı deneyimleri ve yaptığı işleri referans göstererek angaryadan kurtulduğunu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Yöneticilikte memurluk gibi hissediyorsun. Evrak işleri, yazışmalar, kurumsal angaryalar... Eğitim ikinci planda kalıyor” (Bahar Öğretmen)

Mesleki anlamda yaşadığı değişimi öğretmenlikten alınan doyumla ilişkilendiren bir diğer katılımcı görüşünü aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“Tekrar derse girmek biraz zorladı ama onun dışında mesleki olarak daha tatmin oldum. Öğrencilerime yoğunlaşabiliyorum” (Aslı Öğretmen)

Araştırmanın son alt problemi olan yöneticilikten ayrılan kadın okul yöneticilerinin yeniden okul yönetici olma konusunda ne düşündüklerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 3’te sunulmuştur:

Tablo 3

Kadın okul yöneticilerinin tekrar okul yöneticisi olmaya dair görüşleri

Kategori	Alt Kategori
Olumlu	Kendini gerçekleştirme arayışı
Olumsuz	Yetki ve sorumluluk istememe
Koşullu Kabul	Müdür yetkisiyle yöneticilik yapma Aile hayatındaki değişimlere bağlı dönüş

Tablo 3 incelendiğinde görevden ayrılan kadın okul yöneticilerinin tekrar yöneticilik görevine dönme konusundaki görüşleri Olumlu, Olumsuz ve Koşullu Kabul olmak üzere üç kategori altında toplanmıştır. Bir katılımcı tekrar okul yöneticisi olma konusunda, okul yöneticiliğinin kendini gerçekleştirme çabası olduğu ve bu nedenle okul yöneticiliğine olumlu baktığını aşağıdaki ifadelerle belirtmiştir:

“Bir merdiven olarak görüyorum yöneticiliği... çünkü öğretmenlikten çok farklı bir yer. Statü... Hani diyorlar ya herkes statü olarak görüyor... Ben bir de Maslow’da bu kendini gerçekleştirme var ya ben onu hiç yapamamıştım. Ben ataerkil bir ailede büyüdüm hep böyle kendimizi beğendirmeye çalıştık. Herhalde kendimi gerçekleştirmek için hayatta yapmak istediklerimin içerisinde... mesleki olarak belki de idarecilik var... çünkü öğretmen olarak başka gidebileceğimiz bir yer yok. Ben kendimi gerçekleştirmek istedim. Ayakta durabildiğim, bir şeyler yapabildiğim bir statüde olmak özgüvenli olmak benim için çok önemli. Özellikle de bir bayan olarak.” (Selin Öğretmen)

Bir diğer katılımcı ise tekrar okul yöneticiliği yapmak istemediğini belirtmiş ve tekrar sorumluluk almak istemediğini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Artık müdür yardımcılığı asla yapmak istemem çünkü en demokratik müdür bile sonunda kendi kararını verir... Yönetici olmak başa bela açmak gibi geliyor. Bir iş yapınca altında onlarca başka sorumluluk çıkıyor” (Bahar Öğretmen)

Görevden ayrılan okul yöneticilerinin tekrar yöneticiliğe dönüşü konusundaki sorulara yanıt olarak ağırlıklı olarak ancak belli koşullar değişirse tekrar yöneticiliği düşüneceklerini ifade edenler olmuştur. Bu kapsamda müdür yardımcılığından ayrılan yöneticiler özellikle müdür yetkileri ile ilgili koşulların değişimi halinde okul müdürü olarak yöneticilik yapmak istediklerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

“Eğer tekrar yapacak olursam, bu sefer okul müdürlüğü olabilir. Çünkü bir şeyleri dönüştürmek, iletişim kurmak ve okulda gerçekten fark yaratmak istiyorum” (Güneş Öğretmen)

Son olarak bir diğer eski yönetici ise tekrar yönetici olma durumunun aile içi koşulları ile ilişkili olduğunu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Evet düşünürüm ama neden düşünürüm... Bireysel sebeplerim ortadan kalkarsa. Örneğin çocukları büyür, artık onlar kendi ayakları üzerinde durur... Ama müdür olmayı düşünürüm açıkçası. Çünkü dediğim gibi hani benim bakış açımaya sahip olan Atatürkçü, laik, öğretmeni ezmeyen, öğretmenin yanında olmaya çalışan, herhangi bir baskı karşısında dik durmayı becerebilen idarecilere okullarda çok ihtiyaç var. Eğer ben olmazsam, benim gibi insanlar idareci olmazsa meydan yanlış insanlara kalıyor. Başka yolu yok yani. Sen yanmazsan, ben yanmazsam...” (Nalan Öğretmen)

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, kadın okul yöneticilerinin yöneticilik görevinden kendi istekleriyle ayrılma kararlarında etkili olan bireysel nedenler arasında özel hayata zaman ayıramama, zaman yönetimi problemleri ve çoklu rol çatışmasına ilişkin sorunların öne çıktığı görülmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde, yöneticilik görevinin gerektirdiği uzun mesai saatleri ve yoğun çalışma temposunun, kadınların kendilerine ve ailelerine yeterli zaman ayıramamalarına yol açtığı ortaya çıkmaktadır (Akın Acuner, 2019; Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021; Erginer ve Köse, 2012; Erkol Toptaş, 2023; Ghundol ve Muthanna, 2025; Karadaş ve Tekin Yıldırım, 2025; Küçük, 2015; Pavan ve Rometo, 1982). Yöneticilik sadece fiziksel değil, aynı zamanda zihinsel olarak da sürekli meşgul edici bir iş olduğundan, bu durumun kadınlarda fiziksel ve ruhsal yorgunluk, bıkkınlık ve tükenmişlik hissi yarattığı belirtilmektedir (Küçük, 2015; Kazak, 2022; Köse ve Uzun, 2017). Yine özellikle duygusal emek açısından da yöneticilik mesleğinin iş yükü tükenmişliği getirebilmektedir (Şahin Özan ve Akın, 2024). Özellikle annelik rolü ve ev içi sorumluluklar, kadınların profesyonel yaşamlarının ötesinde “ikinci bir vardiya” (Hochschild, 1997’den aktaran Yıldız ve diğerleri, 2019) üstlenmelerine neden olmakta, bu da zaman yönetimini neredeyse imkânsız hale getirmektedir (Doyle Fosco ve diğerleri, 2025; Erkol Toptaş, 2023; Ghundol ve Muthanna, 2025; Şentürk, 2015; Woo, 1985). Kadınların eş, anne, ev hanımı ve meslek sahibi olma gibi çoklu rolleri aynı anda yürütmek zorunda kalmaları, yoğun rol çatışmalarına yol açarak “süper kadın sendromu” yaşamalarına da neden olabilmektedir (Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021; Baykal Narcıkara, 2018; Erkol Toptaş, 2023; Yıldız ve diğerleri, 2019). Öyle ki, iş-aile arasındaki dengeyi kurmada yaşanan güçlükler, kadınların kariyerlerini özel yaşamları birlikte yürütebilmelerini zorlaştırmakta ve yöneticilik pozisyonlarından uzaklaşmalarına neden olmaktadır (Bilgin ve diğerleri, 2025; Karadaş ve Tekin Yıldırım, 2025; Lange, 1983). Ancak bu

noktada yaşanan güçlüklerin kadınların başarısızlığından ziyade, sosyo-politik etkenlerin bir sonucu olduğu unutulmamalıdır.

Ataerkil toplumsal yapılarda, “kadının asıl işi”nin ev ve çocuk bakımı olduğu yönündeki yerleşik düşünce, kadınların kariyer hedeflerini ikinci plana atmasına zemin hazırlarken, aynı zamanda yöneticilik rolüne yönelik özgüven eksikliği, stres, yorgunluk hissi ve kendine konulan engeller gibi faktörleri de beslemektedir (Akın Acuner, 2019; Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021; Baykal Narcıkara, 2018; Doyle Fosco ve diğerleri, 2025; Halaçlı, 2018). “Ya yapamazsam” korkusu, kadınların daha denemeden yöneticiliği tercih etmesini engelleyen güçlü bir psikolojik bariyer oluşturmakla birlikte (Demirbilek ve diğerleri, 2023; Karadaş ve Tekin Yıldırım, 2025), kadınların evdeki işlerini aksatmamaları halinde çalışması fikri de aileleri ve toplum tarafından kabul edilen geleneksel bir beklentiyi de yansıtmaktadır (Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021; Küçük, 2015). Ayrıca, evli kadınların eş desteği alamaması ve ailevi sorumlulukların paylaşımındaki isteksizlik de kadınların özgüven sorunlarını artırabilmektedir (Şahin, 2025). Tüm bu etkenler, kadınların kendi kimliklerini ve potansiyellerini tam olarak ortaya koymalarını engelleyerek, yöneticilik görevinden çekilmelerine neden olan karmaşık bir bireysel nedenler bütünü oluşturmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, kadın okul yöneticilerinin yöneticilik görevinden kendi istekleriyle ayrılma kararlarında etkili olan işe ilişkin nedenler arasında maddi getirinin az olması, iş yükü fazlalığı, okul müdürü ile yaşanan problemler, maddi kaynak yetersizliği, velilerle yaşanan problemler, cinsiyet ayrımcılığı ve takdir görmeme öne çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar, okul yöneticiliğinin sağladığı maddi getirinin, görevin getirdiği sorumluluk ve zorluklarla orantılı olmadığını (Demirbilek ve diğerleri, 2023; Kazak, 2022; Pavan ve Rometo, 1982) ve işten ayrılma niyetini yordayan önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Richard, 2025). Bununla birlikte, yöneticilik görevinin getirdiği iş yükü fazlalığı da yöneticilerin görevden ayrılma nedenleri arasında sıkça belirtilen bir durumdur. Bürokratik süreçlerin yoğunluğu, gereksiz evrak işleri ve öğretimsel liderlik yerine idari işlere odaklanma gerekliliği gibi etkenler yöneticilerin tükenmişlik yaşamalarına yol açmakla birlikte (Erginer ve Köse, 2012; Şentürk, 2015), yöneticilerin asli görevlerinden uzaklaşmasına, strese ve iş tatminlerinin azalmasına neden olmaktadır (Doyle Fosco ve diğerleri, 2025; Richard, 2025). Dahası, maddi kaynak yetersizliği de okul yönetiminde karşılaşılan genel sorunlardan biri olup, okulun fiziksel ve mali ihtiyaçlarını karşılamada yaşanan zorluklar, okula yeterince bütçe ayrılmaması, veli ilgisizliği ve okul aile birliğinin yetersizliği gibi faktörler, okullarda yaşanan maddi sorunların körüklenmesine ve ihtiyaçların yeterli düzeyde karşılanamamasına neden olmaktadır (Erkol Toptaş, 2023; Kazak, 2022). Bu bağlamda aşılamayan mali güçlükler de okul yöneticilerinin yöneticilik görevlerini bırakmalarında önemli bir etken haline gelmektedir.

Cinsiyet ayrımcılığı, kadın okul yöneticilerinin görevden ayrılma nedenleri arasında göze çarpan en çarpıcı bulgulardan biridir. Toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin kalıp yargılar, “yöneticiliğin erkek işi olduğu” algısı ve kadınlara yönelik önyargılar, kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelmesini zorlaştırmakta ve bu pozisyonlarda kalmalarını engellemektedir (Akın Acuner, 2019; Bilgin ve diğerleri, 2025; Ghundol ve Muthanna, 2025; Karadaş ve Tekin Yıldırım, 2025; Kılıç ve diğerleri, 2023; Köse ve Uzun, 2017; Pavan ve Rometo, 1982; Şentürk, 2015). Öyle ki, kadın yöneticilerin “hafife alınma”, ve “kabullenilmeme” gibi sorunlarla karşılaşması, “cam tavan sendromu” olarak tanımlanan ve yeterli eğitim ve niteliklere sahip olsalar bile üst yönetim kadrolarına erişimlerini engelleyen görünmez bariyerlerin olması (Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021; Küçük, 2015; Yıldız, 2018) ve hatta “kraliçe arı sendromu” adı verilen ve hemcinsleri arasında bile kıskançlık veya destek eksikliğiyle karşılaşmaları (Küçük, 2015; Yıldız, 2018), cinsiyet ayrımcılığının çok boyutlu olduğunu göstermektedir.

Toplumsal cinsiyet eşitsizliğini sürdüren normatif yapılar ve eril hegemonyanın kurum kültürüne yansımaları, kadın yöneticilerin karar alma süreçlerinde etkin olamamalarına ve dışsal baskılarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Toplumun ve örgütlerin kadına biçtiği roller, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmesini engelleyen görünmez bariyerler oluşturmaktadır (Wirth, 2004'ten aktaran Karadaş ve Tekin Yıldırım, 2025; Şentürk, 2015). Kadınların, kariyerlerinde cinsiyet ayrımcılığına dayalı engellerle karşılaşmaları, terfi olanaklarının kısıtlanması ve liderlik yeteneklerinin sorgulanması sıkça görülen durumlardır (Karadaş ve Tekin Yıldırım, 2025; Yılmaz ve diğerleri, 2012). Örgüt kültüründe "erkek egemen bir yapının" var olması, erkek yöneticilerin kendi aralarındaki resmi olmayan ilişkilerle hemcinslerini kayırmasına ve kadınların üst yönetimde yer almalarını zorlaştıran bir engel olarak kabul edilmesine yol açmaktadır (Akin Acuner, 2019; Doyle Fosco ve diğerleri, 2025; Lange, 1983; Şentürk, 2015). Bununla birlikte, kadın yöneticilerin kendilerini sürekli kanıtlama çabası içinde olmaları ve erkek meslektaşlarına göre daha fazla performans sergilemeleri beklentisi de bu durumu pekiştirmektedir (Erginer ve Köse, 2012; Kazak, 2022; Küçük, 2015). Ancak kadınların örgüt içinde yeteri kadar kabul görmemeleri (Tanrısevdi ve diğerleri, 2019) de önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dışsal nedenler arasında ise üst yönetimin etkin çalışmaması ve baskı grupları öne çıkmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görevden ayrılımlarında çeşitli sendikaların, yerel yöneticilerin, siyasilerin okul yöneticilerine ilişkin çeşitli konulardaki baskılarının görevden ayrılma konusunda önemli etkenler olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalara göre, üst yönetimden yeterli destek alamama, otokratik tutumlar, iletişim eksiklikleri ve liyakatin göz ardı edilmesi gibi unsurlar, yöneticilerin motivasyonunu düşürmekte ve görevlerini bırakmalarına zemin hazırlamaktadır (Demirbilek ve diğerleri, 2023; Doyle Fosco ve diğerleri, 2025; Kazak, 2021). Ayrıca, üst düzey yönetimde erkek egemen bir yapının bulunması ve kadın yöneticilere karşı önyargılı yaklaşımlar da bu sorunları derinleştirmektedir (Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021; Pavan ve Rometo, 1982; Şentürk, 2015; Yıldız, 2018). Öyle ki, yöneticilik görevinden ayrılanların, görevlerini yaparlarken karşılaştıkları engellere, üst yönetimden gelen desteğin azlığına ve siyasi baskıların yarattığı motivasyon düşüklüğüne vurgu yaptıkları görülmektedir (Erginer ve Köse, 2012; Richard, 2025).

Balyer'in (2017) çalışmasında, yöneticiliğe atama sürecinde siyasi ve sendikal bağlantıların önemli bir rol oynadığı düşüncesi vurgulanmaktadır. Richard ve Alström (2025), okul yöneticilerinin veliler ve diğer yöneticiler gibi farklı bileşenlerin taleplerini dengeleme çabasının, uzun vadede görevden ayrılmaya yol açabilecek bir kırılmaya (fragmentation) neden olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, Snodgrass Rangel (2018), yönetici özerklik düzeyinin görevden ayrılma kararları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda özellikle üst yönetim ve okul çevresi ile ilişkilerin niteliği de önemli bir değişken olarak belirtilmiştir. Bu çalışmalar, araştırma bulguları ile değerlendirildiğinde dışsal talepler içerisinde yer alan siyasi ve sendikal baskıların okul yöneticiliğinden ayrılma kararı üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Öyle ki sadece atama süreçlerinin değil, yöneticilik sürecindeki iş ve işlemlerde de siyasi, sendikal baskı görmek yöneticilerin görevden ayrılımlarında ciddi bir etki oluşturmaktadır.

Görevden ayrılan kadın yöneticilerin görevden ayrılımları sonrasında yaşamadaki değişikliklere ilişkin bulgular incelendiğinde öncelikli olarak bireysel değişimler göze çarpmaktadır. Bu kapsamda beklenen bir durum olarak bireysel olarak kendine daha fazla zaman ayırma ve azalan stres başlıkları öne çıkmaktadır. Erginer ve Köse'nin (2012) çalışmasında yöneticilikten ayrılma nedeni olarak kişilerin kendine ve ailelerine zaman ayıramadıkları saptanmıştır. Kazak da (2021) çalışmasında görevden ayrılma nedenleri

arasında iş yükünün ağırlığını ve stresi ifade etmektedir. Bu durum yöneticilik mesleğinin yoğun iş yükünün yanında özellikle kadınlar açısından çoklu rol yüklenmeden kaynaklanmaktadır (Doyle Fosco ve diğerleri, 2025; Erkol Toptaş, 2023; Ghundol ve Muthanna, 2025).

Akman'ın (2016) çalışmasında ise görevden ayrılan okul yöneticilerinin olumlu kazanım olarak iş yüklerinin azalmasını ifade ettikleri belirtilmiştir. Yan'ın (2019) çalışmasında okul müdürlerinin iş yüklerinin haftalık 59 saate kadar yükseldiği ifade edilmektedir. Durum Türkiye'de de benzer görünmektedir. OECD'nin (2022) çalışmasına göre okul yöneticilerinin çalışma saatleri açısından yıllık 1.844 saatle en fazla olduğu ülke Türkiye'dir. Hatta Demirkol ve diğerlerinin (2022) çalışmasında öğretmenlerin okul yöneticisi olmak istememelerinin en önemli nedenlerinden birinin aşırı iş yükü olduğu bulunmuştur. Hansen (2018) ise iş yükü yoğunluğunun yöneticilerin görevlerini istedikleri gibi yapmalarını da engellediğini ifade etmiştir. Öte yandan Demirkol ve diğerlerinin (2024) çalışmasında sorumluluk, görevler gibi yapılması gereken işlerin yöneticiler üzerinde ayrıca bir zihinsel iş yükü oluşturduğu ifade edilmektedir. Güzel ve diğerlerinin (2023) çalışmasında ise yoğun iş yükünün iş-yaşam dengesini olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Araştırma kapsamında görüşülen görevden ayrılmış kadın öğretmenler mesai saatlerinin net olmayışını, çok fazla sorumlulukları olduklarını da ifade etmişlerdir. Yoğun iş yükünün yanında bir de ev içi işlerin, çocuk bakımı gibi işlerin de kadınlara yüklemiş olması bir bakıma onların tükenmişliklerine de neden olabilmektedir. Nitekim O'Connor (2018), iş tatmini ve görevden ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla eldeki araştırma açısından görevden ayrılmak tükenmişliğe neden olan zaman ve yoğun iş temposundan da kurtulma ve bu anlamda stres seviyesinin azalmasına da neden olabilmektedir. Dolayısıyla görevden ayrılmak bu anlamıyla kişinin kendine daha fazla zaman ayırmasına olanak vermektedir.

Araştırmanın ilginç bulgularından bir diğeri ise, görevden ayrılan kadın yöneticilerin artık okul yöneticilerine daha empatiyle yaklaştıklarıdır. Yöneticiliği deneyimlemiş olmak bu konuda yöneticilerle empati kurma duygusunu da ortaya çıkarmıştır. Beştaş Marakçı ve Tösten'in (2023) çalışmasında öğretmenliğe dönen öğretmenlerin idareci beklentilerinin daha fazla farkında oldukları ve onlara daha ılımlı yaklaştıkları bulunmuştur. Yine Kılınç ve diğerlerinin (2017) yöneticilik görevinden öğretmenliğe dönüş sonrasında yaşanan sorunlara dair yaptıkları çalışmada, kimi öğretmenlerin yöneticiliği tecrübe etmelerinin onların öğretmenliğe döndükten sonra işleri yaparken kendilerini yöneticilerin yerine koyduklarına dair bulgular elde edilmiştir.

Yöneticilik görevinden ayrıldıktan sonraki değişimlere dair bir diğer bulgu ise öğretmenliğe dönüşün, öğretmenlik mesleğinden alınan doyumun önemine vurgu yapılmasıdır. Öyle ki, azalan iş yükü, asıl iş olan öğrencilerle daha fazla ilgilenmek gibi noktalar öğretmenlerin doyumunu artırmaktadır. Bu bulgu daha önceki araştırmalarla da desteklenmektedir. Örneğin Atış ve Korucuoğlu'nun (2023) ve Beştaş Marakçı ve Tösten'in (2023) çalışmalarında öğretmenliğe dönen yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin arttığı görülmüştür. Bu durumun temel nedenlerinden biri, yöneticiliğin bir uzmanlık alanı değil, geçici bir süreç olması olarak düşünülebilir. Kılınç ve diğerlerinin (2017) çalışmasında da bu durum vurgulanmakta ve meslekte aslanan öğretmenlik olduğu için yöneticilik sonrasında öğretmenliğe dönüşün bir getirisi olarak öğretmenlikten alınan doyum beklenen bir durumdur.

Yöneticilik görevini bırakarak öğretmenliğe dönen kadın öğretmenlerin, tekrar yönetici olma konusundaki görüşleri incelendiğinde, çoğunlukla bu rolü koşullu olarak kabul edebilecekleri belirtilmektedir. Bu koşullar arasında ise okul yöneticiliğini müdür olarak

yapabileceklerini ifade eden katılımcılar bulunmaktadır. Konuya ilişkin bu şekilde görüş bildiren katılımcılar müdür yardımcılığı görevinden ayrıldığı için bu durum müdür yardımcılığı yaptıkları süreçteki deneyimleri ile ilgili görünmektedir. Öyle ki ayrılma nedenlerinin ağırlıklı olarak işe ilişkin süreçlerle alakalı olduğu da göz önünde bulundurulursa, özellikle kurucu müdürlük yetkisinin karar verme, inisiyatif alabilme gibi niteliklerinin, yeniden yöneticilik yapma konusunda önemli görüldüğü ifade edilebilir. Alanyazın açısından bakıldığında Dreher'in (2003) kadınların yükselmelerinde cinsiyete dayalı engellerle karşılaşacakları düşüncesiyle rekabet motivasyonlarının azalması da araştırma bulguları açısından yetki ve sorumluluk istememe alt kategorisiyle desteklenmektedir. Bu açıdan önceki bulgularla da paralel olarak takdir görememe, yükselmede engellerle karşılaşma gibi deneyim ve düşünceler kimi katılımcılar açısından yönetici olmayı istememe gibi bir sonuç çıkarmış olabilir.

Erginer ve Köse'nin (2012) çalışmasında öğretmenlerin yönetici olma konusundaki görüşleri arasında yararlı olma tutkusu, yöneticiliğin önemli bir tercih sebebi olarak bulunmuştur. Eldeki çalışmada elde edilen veriler incelendiğinde özellikle kurucu müdür yetkisinin yöneticiye dönüştürücü uygulamalar konusunda yetki verecek olmasının önemli olduğu ifade edilmiştir. Öte yandan Martinez ve diğerlerinin (2021) çalışmasında kadın yöneticilerin yöneticilik niteliği açısından daha üstün özellikler gösterdiğini, ancak yönetim kademesinde daha az yer aldıklarını ve bu durumun da kadınların yöneticiliğe yükselmesinde arz temelli engellerin olduğunu işaret etmektedir. Araştırma bulgularından hareketle sadece yönetici olma isteği değil, yönetici atama uygulamalarının da bu süreçte kritik olduğu ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda kadın katılımcıların yöneticilikten ayrılma olgusuna dair deneyim ve anlamlandırmaları incelendiğinde, yöneticilikten ayrılmanın sadece bir görev değişikliği değil; temelde toplumsal cinsiyet eşitsizliği deneyiminin bir uzantısı olarak anlamlandırıldığı ve deneyimlendiği görülmektedir. Öyle ki, kadın öğretmenlerin yöneticilik yaptıkları süreçte deneyimledikleri çoklu rol çatışması, erkek egemen çalışma ortamı ve toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin algılar, okul yöneticiliği görevlerini sürdürmeleri konusunda temel engeller olarak konumlandırılmıştır. Katılımcıların tekrar yöneticilik görevine dönme konusunda istekli oldukları ancak müdür yardımcısı değil okul müdürü olarak yöneticilik yapmak istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, konuma da bağlı olarak başarı ve uzmanlıkları sayesinde, okul müdürlüğü görevinde müdür yardımcılığından daha fazla başarı elde edebileceklerine ve karşılıklarına çıkan engellerle mücadele edebileceklerine ilişkin inanç geliştirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Bir bütün olarak bakıldığında kadın yöneticilerin görevden ayrılma nedenleri bu çalışmada iş yükü, velilerle yaşanan problemler gibi daha genel ve işe dönük nedenlerin yanında özünde toplumsal cinsiyet eşitsizliği temelinde anlamlandırılmıştır.

Eldeki çalışma alanyazına ve uygulamaya birkaç önemli katkı sunmaktadır. Bunlardan ilki, kadın okul yöneticilerinin görevden ayrılma nedenleri arasında özel hayata zaman ayıramama, yöneticiliğin maddi getirisinin az olması, iş yükü fazlalığı, baskı grupları gibi alanyazında da erkek ve kadın tüm yöneticilerde görülen ayrılma nedenleri ile benzeşirken; çoklu role sahip olma, cinsiyet ayrımcılığı gibi kadınlara özgü nedenlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Ayrıca, özel hayata zaman ayıramama gibi kişisel görünen nedenlerin aynı zamanda çoklu role sahip olma ve toplumsal cinsiyet yargıları ile de ilişkili olduğu düşünüldüğünde, kadınların yöneticilikten ayrılmalarında cinsiyete dayalı etkenlerin ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Bu nedenle özellikle çoklu rol çatışması bağlamında iş-yaşam dengesini sağlayabilecek çocuk bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması önemli görülmektedir. Bu konuda, Millî Eğitim Bakanlığı'nın yerel yönetimlerle işbirliği içerisinde çocuk bakım hizmetlerini yaygınlaştıracak projeler geliştirmesi önerilmektedir.

Çalışmada öne çıkan bir diğer önemli sonuç kadınların özellikle iş yaşamında ve yöneticiliğe atamalar konusunda cinsiyete dayalı ayrımcılıklar yaşadıkları ve bunun da yöneticilikten ayrılmaya giden süreçte önemli bir etken olduğudur. Bu nedenle yönetici atamalarında şeffaf, adil ve eşitlikçi bir anlayışın benimsenmesi ve uygulamalarda cinsiyetin ayırıcı bir unsur olmadığı, liyakatin ve başarının ön planda olduğu bir atama ve değerlendirme sisteminin kurulması önemli görülmektedir. Her ne kadar var olan uygulamalar, kadın ya da erkek herkese teorik olarak eşit mesafede görünse de araştırmanın bulgularının da doğruladığı gibi kadınlar görünür olmayan cam tavan engelleri ve toplumsal cinsiyet yargıları ile karşılaşmaktadır.

Son olarak, yöneticiliğe dönüş konusunda katılımcılar, ağırlıklı olarak okul müdürü pozisyonunda olmak kaydıyla bu role dönebileceklerini belirtmişlerdir. Araştırma kapsamında görüşülen katılımcıların ifadeleri ve ulaşılan veriler incelendiğinde de kadın yöneticilerin en yüksek temsil oranının müdür yardımcılığı pozisyonu olduğu görülmektedir. Kadınların okul müdürlüğü pozisyonunda daha fazla temsil edilmesini sağlayacak uygulamaların hayata geçirilmesi sağlanmalıdır. Bu anlamda, atama ve görevlendirme süreçlerinde başarı ve liyakati esas alarak cinsiyet eşitliğini sağlayıcı uygulamalar gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca araştırma bulguları, Türkiye'de okul yöneticiliği yetiştirme sürecinde uzmanlık eğitime öncelik verilmesi ve okul müdürlerinin yetki kullanımına ilişkin düzenlemeler yapılması gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Bu düzenlemeler, yetkilerin genişletilmesini ve sendikal veya siyasi baskıların okul yöneticilerinin görevlerini yürütürken karşılarına çıkmasını engelleyecek katkı önlemlerin alınmasını içermelidir.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Tüm araştırmacılar araştırmaya eşit katkı sağlamışlardır.

Çatışma Beyanı

Çalışmada yer alan yazarların, herhangi bir kurum veya kuruluşla finansal veya kişisel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Akın Acuner, Ş. (2019). Kadın çalışanların kariyer geliştirme sürecinde karşılaştıkları sorunlar. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (23), 35–52. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.456582>
- Akın, U. (2009). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Akman, Y. (2016). Okul yöneticilerinin öğretmenliğe dönüş sürecine ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 16(2), 319-334. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2016.16.2-5000194930>
- Aksöz, F., ve Eroğlu Durkal, M. (2021). Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar: Kayseri ilinde çalışan kadın öğretmenler üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59, 141–176. <https://doi.org/10.18070/erciyesibd.801617>
- Atış, D., ve Korucuoğlu, T. (26-27 Aralık 2023). *Okul yöneticiliğinden öğretmenliğe: Eğitim sisteminin içinden bir bakış* [Sözlü Bildiri]. Öğretmenlerin Gözüyle Cumhuriyet'in 100. Yılında Eğitim Sempozyumu, Ankara, Türkiye.
- Ayrancı, E., & Gürbüz, T. (2012). Considering glass ceiling in Turkey: Ideas of executives in education sector regarding women in the workplace. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(4), 126-151. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i4.2583>
- Bakioğlu, A., ve Demirbilek, M. (2019). Okul müdür yardımcılarının görevlerinden ayrılma nedenleri. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(3), 737-770. <https://doi.org/10.30964/auebfd.505268>
- Balcı, A. (2021). Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(2), 62-78. <https://doi.org/10.52848/ijls.880112>
- Balyer, A. (2017). School principals' views on administration work, their "Frequent Turnover" and its effects on their work. *The Qualitative Report*, 22(5), 1471-1487. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2017.2719>
- Bartanen, B., Grissom, J. A., & Rogers, L. K. (2019). The impacts of principal turnover. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 41(3), 350-374. <https://doi.org/10.3102/0162373719855044>
- Barutçugil, İ. (2002). *İş yaşamında kadın yönetici*. Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E (1994). *Türkiye eğitim sistemi* (2. Baskı). Kadioğlu Matbaası.
- Baykal Narcıkara, E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159-176.
- Beştaş Marakçı, D., ve Tösten, R. (2023). Okul yöneticiliğinden öğretmenlik mesleğine dönüşte yaşanan sorunların incelenmesi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34), 334-368. <https://doi.org/10.54600/igdirsosbilder.1308477>
- Bilgin, N., Dokumacı, Ö., & Zeybek, N. T. (2025). Öğretmenlerde cam tavan sendromu: Nitel araştırma. *International Journal of Original Educational Research*, 3(2), 130–147.
- Branch, G. F., Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2008). Principal turnover and effectiveness. *Unpublished manuscript*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Cerit, Y. (13-15 Eylül 2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin görevlerinden ayrılmalarına neden olan faktörler*. [Sözlü Bildiri], 15. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Muğla, Türkiye.
- Ceylan Çapar, M., ve Ceylan, M. (2022). Durum çalışması ve olgubilim desenlerinin karşılaştırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 295-312.
- Coşkun Demirpolat, B. (2016). Büyük göç: Okul yöneticilerinin öğretmenliğe dönüşü. *The Journal of International Education Science*, 3(8), 127-150.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Davis, B., & Anderson, E. (2021). Visualizing differential principal turnover. *Journal of Educational Administration*, 59(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2020-0054>

- Demirbilek, M., ve Bakiöğlü, A. (2019). Okul müdür yardımcılarının görevlerinden ayrılma nedenleri. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(3), 737-770. <https://doi.org/10.30964/aeubfd.505268>
- Demirkol, M., Doğan, A., ve Özdemir, T. Y. (2024). Okul yöneticilerinin zihinsel iş yüküne ilişkin görüşleri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 430-445. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1220344>
- Demirkol, M., Orhan, M., ve Özdemir, T. Y. (2022). Öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme / etmeme nedenleri. *Tarih Okulu Dergisi (Journal of History School)*, 15(61), 4289-4312. <https://doi.org/10.29228/joh.66777>
- Doyle Fosco, S. L., Brown, M. A., & Schussler, D. L. (2025). Factors affecting educational leader wellbeing: Sources of stress and self-care. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(3), 582-601. <https://doi.org/10.1177/17411432231184601>
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541-562. <https://doi.org/10.1177/0018726703056005002>
- Erdem, R., ve Yılmaz, N. (2021). Yönetimde attan düşme sendromu. Erdem, R., ve Yelsiz, M. (Eds.), *Yönetim hastalıkları* içinde (ss-507-528). Siyasal Kitabevi.
- Erginer, A., ve Köse, M. F. (2012). Okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih ve bırakma nedenlerine ilişkin nitel bir çalışma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7(4), 14-28. <https://doi.org/10.12739/10.12739>
- Erkol Toptaş, D. (2023). Challenges faced by female managers and proposed solutions. *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal*, 51(51), 97-109. <https://doi.org/10.17740/eas.soc.2023.V51.06>
- Gates, S. M., Ringel, J. S., Santibañez, L., Guarino, C., Ghosh-Dastidar, B., & Brown, A. (2006). Mobility and turnover among school principals. *Economics of Education Review*, 25(3), 289-302. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2005.01.008>
- Ghundol, B., & Muthanna, A. (2025). Perceptions and experiences of female academics on barriers in obtaining and continuing leadership roles at higher education. *International Journal of Educational Research*, 130, 102534. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102534>
- Godden, L., & Kutsyuruba, B. (2023). Hermeneutic phenomenology. In J. M. Okoko, S. Tunison & K. D. Walker (Eds), *Varieties of qualitative research methods: Selected contextual perspectives* (pp: 225-231). Springer
- Grissom, J. A., & Bartanen, B. (2019). Principal effectiveness and principal turnover. *Education Finance and Policy*, 14(3), 355-382. https://doi.org/10.1162/edfp_a_00256
- Güzel, E., Güzel, E. D., Yıldırım, M., ve Güzel, E. S. (2023). Okul yöneticilerinde iş yaşam dengesi ve sonuçları, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(3): 355-368. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2023.1188>
- Halaçlı, B. (2018). *Çalışan kadın personelin kariyer gelişimi: Eğitim sektöründe kıyaslamalı bir araştırma: Denizli örneği*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hansen, C. (2018). Why rural principals leave. *The Rural Educator*, 39(1), 41-53. <https://doi.org/10.35608/ruraled.v39i1.214>
- Hertling, E. (2001). Retaining principals. Eric Digest Number, 147. Retrieved June, 17, 2025 from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED454567.pdf>
- Jackson, J. C. (2001). Women middle managers' perception of glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30-41. <https://doi.org/10.1108/09649420110380265>
- Jackson, K., & Bazeley, P. (2019). *Qualitative data analysis with Nvivo* (3rd. Ed.). Sage Publications.
- Karadaş, H., ve Tekin Yıldırım, M. (2025). Okul yöneticiliğinde kadın olma deneyimine ilişkin zorluklar ve engeller. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 104-116. <https://doi.org/10.17556/erziefd.1575001>
- Kaya, T., ve Hoşgörür, T. (2024). Okul yöneticiliği istihdam süreçlerinin hukuksal metinler ve okul müdürlerinin görüşleri kapsamında değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 145-170. <https://doi.org/10.17679/inuefd.1327261>

- Kaymaz, L. (2014). *İlköğretim kurumları yöneticilerinin karşılaştıkları idari sorunların iş doyumları ve mesleki tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi (Okul yöneticileri üzerine bir araştırma)*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kazak, E. (2021). Kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin gerekçeleri ve bu gerekçelere dayalı yaşadıkları duygu durumları: Fenomenolojik bir çalışma. *Journal of Qualitative Research in Education*, 26, 265-291. <https://doi.org/10.14689/enad.26.12>
- Kazak, E. (2022). To be or not to be an administrator: The tale of female teachers and administrators. *Journal of Pedagogical Research*, 6(5), 104–129. <https://doi.org/10.33902/JPR.202217912>
- Kennedy, C. (2000). *Summary of responses to NAESP/NASSP/NMSA survey questions*. Principals' Leadership Summit.
- Kılıç, Ç., Turgut, G., Esin, E., Akyol, Ö., Girgin, G., ve Karaavcı, A. (2023). Eğitim yönetiminde kadınların yönetici olmasını engelleyen faktörlerin incelenmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 9(31), 11-23. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8151017>
- Kılınç, A. Ç., Koşar, S., Er, E., ve Koşar, D. (2017). Okul yöneticiliği görevinden öğretmenliğe dönüş: yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 10(3), 53-73.
- Kirişçi, G. ve Can, N. (2020). Eğitim ve okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 618-636. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.736762>
- Köse, A., ve İnce, S. (2022). Kadın yönetici ve öğretmenlerin kariyer engelleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1717–1755. <https://doi.org/10.17679/inuefd.1141438>
- Köse, A., ve Uzun, M. (2017). Okul öncesi eğitim kurumlarında kadın yönetici olmak: Sorunlar ve eğilimler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1058–1083. <http://dx.doi.org/10.17860/mersinefd.322218>
- KSGM (2021). *Türkiye'de kadın*. https://www.aile.gov.tr/media/97652/tu-rkiye-de-kadin_20220214.pdf adresinden 27.09.2025 tarihinde erişilmiştir.
- Kumar, P. A., & Sundar, K. (2012). Problems faced by women executives working in public sector banks in Puducherry. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(7), 180-193.
- Küçük, M. (2015). Çalışma hayatında kadınlar ve karşılaştıkları sorunlar: Bir işverene bağlı olarak çalışan emekçi kadınlara ilişkin bir araştırma. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1–17.
- Lange, L. (1983). Women in school administration: Problems and possibilities. *The High School Journal*, 66(2), 83–90. <https://www.jstor.org/stable/40365447>
- Lichtman, M. (2023). *Qualitative research in education: A user's guide* (4th Edition). Routledge.
- Martínez, M. M., Molina-López, M. M., & de Cabo, R. M. (2021). Explaining the gender gap in school principalship: A tale of two sides. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(6), 863-882. <https://doi.org/10.1177/1741143220918258>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th Ed.). John Wiley ve Sons.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Fundamentals of qualitative data analysis in qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd Ed.). Sage Publications.
- Miller, A. (2013). Principal turnover and student achievement. *Economics of Education Review*, 36, 60-72. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2013.05.004>
- Mitani, H. (2018). Principal working conditions, job stress, and turnover behavior under NCLB accountability pressure. *Educational Administration Quarterly*, 54(5), 822–862. <https://doi.org/10.1177/0013161X18785874>
- Mutlusoy, S. (2019). *Okul yöneticilerinin yöneticilik görev sürelerinin sınırlandırılmasına ilişkin görüşleri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Norton, M. S. (2002). Let's keep our quality school principals on the job. *The High School Journal*, 86(2), 50-56. <http://www.jstor.org/stable/40364337>
- O'Connor, J. (2018). The impact of job satisfaction on the turnover intent of executive level central office administrators in Texas public school districts: A quantitative study of work related constructs. *Education Sciences*, 8(2), 69. <https://doi.org/10.3390/educsci8020069>

- OECD (2022), *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*, OECD Publishing. Retrieved September 20, 2025 from, <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>
- Partlow, M. C., & Ridenour, C. S. (2008). Frequency of principal turnover in Ohio's elementary schools. *Mid-Western Educational Researcher*, 21(2), 15-23. <https://scholarworks.bgsu.edu/mwer/vol21/iss2/4>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th Ed.). Sage publications.
- Pavan, B. N., & Rometo, L. (12-13 November 1982). *Women administrators in Pennsylvania's public schools: Profiles, problems, and pleasures*. [Presentation], American Educational Research Association, Research on Women in Education, Philadelphia, USA. Retrieved September 10, 2025, from, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED242093.pdf>
- Richard, T. (2025). Understanding novice school leaders' turnover intentions: The role of leadership dynamics. *Journal of Educational Administration*, 63(2), 144–161. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2024-0073>
- Richard, T., & Ahlström, B. (2025). Factors that make school leaders leave: Developing a model of school leader turnover. *Leadership and Policy in Schools*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/15700763.2025.2527632>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality ve Quantity*, 52(4), 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Shen, J., Cooley, V. E., & Ruhl-Smith, C. D. (1999). Entering and leaving school administrative positions. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 2(4), 353-367. <https://doi.org/10.1080/136031299292922>
- Snodgrass Rangel, V. (2018). A review of the literature on principal turnover. *Review of Educational Research*, 88(1), 87-124. <https://doi.org/10.3102/0034654317743197>
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. The Guilford Press.
- Sunay, Y. (1997). İlk ve orta dereceli okullarda beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdürü olmasının engelleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2, 39-55.
- Şahin Özcan, E., ve Akın, U. (2024). Emotional labor in school administration: Opinions and experiences of Turkish school administrators. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 14(1), 240-264. <https://doi.org/10.18039/ajesi.1289699>
- Şahin, M. (2025). Gender in school administration: Problems of women administrators. *Journal of Social Sciences and Education*, 8(1), 81–113. <https://doi.org/10.53047/josse.1700205>
- Şentürk, B. (2015). Çokuz ama yokuz: Türkiye'deki akademisyen kadınlar üzerine bir analiz. *Vira Verita E-Dergi*, 2, 1–22.
- Tanrısevdi, F., Yengin Sarpkaya, P ve Sarpkaya, R. (2019). Eğitim örgütlerindeki kadın yöneticilerin cam tavan deneyimleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 7(4), 1590-1617. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.4s.13m>
- Thelin, K. (2020). Principal turnover: When and for whom is it a problem? Mapping variations in the Swedish context. *Research in Educational Administration ve Leadership*, 5(2), 417-452. <https://doi.org/10.30828/real/2020.2.4>
- Winter, A. P., Rinehart, S. J., & Munoz, A. M. (2-4 November 2001). *Principal certified personnel: Do they want the job?* [Presentation], *Annual Meeting of the University Council for Educational Administration (UCEA)*, Cincinnati, USA. (ERIC Document Reproduction Service No. ED459515). Retrieved September 20, 2025, from, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED459515.pdf>
- Woo, L. C. (1985). Women administrators: Profiles of success. *The Phi Delta Kappan*, 67(4), 285–288. <https://www.jstor.org/stable/20387617>
- Yan, R. (2019). The impact of working conditions on principal succession in K-12 public schools. *Educational Administration Quarterly Bulletin*, 56(1), 90-119. <https://doi.org/10.1177/0013161X19840391>
- Yıldız, F. Z., Atalay, E., Gündoğmuş, E., ve Aydın, B. Y. (21-22 Aralık 2019). *Kadın akademisyenlerin sorunları üzerine fenomenolojik bir saha araştırması* [Tam Metin Bildiri] 4. Uluslararası Sosyoloji ve Ekonomi Kongresi, Ankara, Türkiye.

- Yıldız, S. (2018). Türkiye’de kadın akademisyen olmak. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 29-40. <https://doi.org/10.5961/jhes.2018.245>
- Yılmaz, K., Altınkurt, Y., ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *E-international Journal of Educational Research*, 3(4), 29-45.
- Zeitoun P., & Newton R. M. (2002). *Strategies for reinventing the principalship*. Tuscaloosa: University of Alabama. (ERIC Document Reproduction Service No. ED469274). Retrieved September 20, 2025, from, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED469274.pdf>

Extended Abstract

Introduction

School administrators play a critical role in the effectiveness and sustainability of education systems. Increasing student achievement, supporting teachers, and strengthening the school climate depend largely on effective school leadership (Bakioğlu and Demirbilek, 2019; Balcı, 2021; Norton, 2002). However, the turnover of school administrators can lead to instability, loss of motivation, and decreased performance within schools (Snodgrass Rangel, 2018).

The representation rate of women in management positions in Turkey is quite low. According to a report by the General Directorate on the Status of Women (2021), only 9.5% of school principals, 10% of deputy head principals, and 25% of assistant principals are women. This rate demonstrates that women are still significantly underrepresented in administrative positions. Furthermore, the voluntary turnover of these female administrators further deepens gender inequality in education. The literature shows that the reasons why school administrators leave their positions are based on many personal, work-related, and structural factors (Grissom & Bartanen, 2019; Mitani, 2018; Mutlusoy, 2019; Yılmaz et al., 2012). In addition to such variables as age, gender, experience, and job satisfaction (Davis & Anderson, 2021; Gates et al., 2006; Snodgrass Rangel, 2018; Yan, 2019), factors such as job satisfaction, burnout, changes in management policies, lack of professional development opportunities, and organizational justice are also determinants of the phenomenon (Akin, 2009; Kaymaz, 2014; Mutlusoy, 2019; Yılmaz et al., 2012). However, the factors determining this process for female administrators are further complicated by unique factors like gender roles, multiple role burdens, and the glass ceiling syndrome (Aksöz and Eroğlu Durkal, 2021; Bilgin et al., 2025; Kirişçi and Can, 2020).

As can be seen, the reasons why administrators leave their positions are multidimensional and complex, with individual and institutional factors having a combined determining effect. In this regard, examining the reasons why female school administrators leave their positions is crucial for both the development of educational policies and the sustainability of school management. Therefore, this research aims to reveal the reasons why female school administrators leave their positions. In the light of this main aim, the research aims to answer these questions:

1. What are the reasons why female school administrators have intentionally left their positions?
2. What changes have they experienced after leaving their administrative positions?
3. What do they think of being in the school administration position again?

Method

The research employed a qualitative research approach. Since the study examined the reasons why female school principals left their administrative positions and their experiences in depth, phenomenological study design was preferred. The study group was determined with participants selected using a combination of criteria and snowball sampling techniques (Patton, 2015). Two basic criteria were determined for the selection of participants using criterion sampling: having voluntarily left their school administration position within the last five years (2019-2024) and being currently working as a teacher in a public school. The number of participants was determined according to the principle of data saturation (Saunders et al.,

2018). In this regard, the study was conducted with seven female teachers who had voluntarily left their administrative positions. A semi-structured interview form developed by the researchers was used in the data collection process. The research data were collected during the fall semester of the 2024-2025 academic year. The data obtained in the study were analyzed using content analysis (Miles et al., 2014). All these coding, theme-based, and categorization processes were conducted using the NVivo 11 package program.

Findings

According to the findings of the research, the reasons for female school administrators who voluntarily left their administrative positions were categorized into three categories as individual reasons, work-related reasons, and external reasons. When individual reasons were examined, the sub-categories of inadequate time for personal life, time management problems, and excessive social roles were obtained. When work-related reasons were examined, it was determined that low financial reward from school administration was a significant factor, while factors such as excessive workload, problems with the school principal, insufficient financial resources, problems with parents, gender discrimination, and lack of appreciation were also remarkable. In terms of external factors, pressure from various unions, local administrators, and politicians regarding various issues related to school administration, and the ineffectiveness of upper management were found to be significant factors.

The findings regarding the changes in the career/private lives of female school administrators after leaving the administration position were categorized into two categories as changes in personal life and experiences related to professional life. The category of changes in individual life revealed such sub-categories as finding time for self and social life, reduced stress, and increased self-confidence. The category of experiences related to professional life revealed such sub-categories as understanding administrators, getting rid of drudgery, and greater satisfaction with teaching.

The findings regarding the thoughts about returning to school were grouped under three categories as positive, negative, and conditional acceptance. Positive views included the pursuit of self-actualization; negative views included the unwillingness for authority and responsibility; and conditional acceptance included accepting the administrative position with the principal's authority and returning due to changes in family life.

Conclusion and Discussion

In light of the findings obtained from the research, it is revealed that the long working hours and intense work required by administrative positions cause women not to spare enough time for themselves and their families (Akın Acuner, 2019; Aksöz and Eroğlu Durkal, 2021; Erginer and Köse, 2012; Erkol Toptaş, 2023; Ghundol and Muthanna, 2025; Karadaş and Tekin Yıldırım, 2025; Küçük, 2015; Pavan and Rometo, 1982). In patriarchal social structures, the established idea that 'women's main job' is home, and childcare paves the way for women to put their career goals to the background, while nourishing such factors as lack of self-confidence in administrator role, stress, feeling of fatigue and self-imposed obstacles (Akın Acuner, 2019; Aksöz and Eroğlu Durkal, 2021; Baykal, 2020; Doyle Fosco et al., 2025; Halaçlı, 2018). Besides, it is revealed that the financial return provided by school administration is not proportional to the responsibilities and challenges of the position (Demirbilek et al., 2023; Kazak, 2022; Pavan and Rometo, 1982) and is an important factor predicting the intention to

leave the job (Richard, 2025). Factors such as the intensity of bureaucratic processes, unnecessary paperwork, and the need to focus on administrative tasks rather than instructional leadership can lead to burnout in administrators (Erginer and Köse, 2012; Şentürk, 2015), leading administrators to move away from their primary duties, causing stress and job dissatisfaction (Doyle Fosco et al., 2025; Richard, 2025). Furthermore, factors such as insufficient support from upper management, autocratic attitudes, lack of communication, and disregard for merit can also reduce administrators' motivation and pave the way for them to leave their positions (Demirbilek et al., 2023; Doyle Fosco et al., 2025; Kazak, 2021).

Another interesting finding of the study is that female administrators who leave their positions now approach school administrators with more empathy. Experience in management also reveals a sense of empathy with administrators in this regard. A study by Beştaş Marakçı and Tösten (2023) reveals that teachers returning to teaching after their administration duties are more aware of administrators' expectations and thus approach them more mildly. Similarly, a study by Kılınç et al. (2017) on problems experienced after returning to teaching after management position states that some teachers' experiences in management have led them to put themselves in the shoes of their administrators when performing their duties after returning to teaching. When the data obtained in the current study are examined, it is stated that the authority of the founding principal, which could empower the principal to implement transformative practices, is particularly important. On the other hand, Martinez et al.'s (2021) study indicates that female administrators exhibit superior qualities in terms of managerial skills, but they are less likely to be involved in management, revealing that this situation creates supply-based barriers to women's advancement to management. Based on the research findings, it can be argued that not only the desire to become a principal but also the practices of appointing administrators are crucial in this process.

Analyzing the experiences and interpretations of female participants regarding leaving administrative positions, the results of the research reveal that leaving an administrative role is not merely a change of duty; it is fundamentally understood and experienced as an extension of the experience of gender inequality. Accordingly, several implications can be made; expanding childcare services that can ensure work-life balance, especially in the context of multiple roles, is considered important. A transparent, fair, and equitable approach should be adopted in administrator appointments, and an appointment and evaluation system that prioritizes merit and success, rather than gender, should be established. Furthermore, the research suggests that specialized training should be prioritized in the training of school administrators in Türkiye, and that regulations regarding the use of authority by school principals are necessary. These regulations should include the expansion of powers and the adoption of strict measures to prevent union or political pressures on school administrators while performing their duties.

Contribution Rate of the Researchers

All the authors equally contributed to the article.

Statement of Conflict of Interest

The authors declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.