

Original article

Kadın Okul Yöneticisi Olmanın Zorlukları Üzerine Nitel Bir Araştırma

Qualitative Research on the Challenges of Being a Woman Principal

Diğer Demir ^{a,*} & Behiye Dağdeviren Ertay ^b

^aMinistry of National Education Ankara, Türkiye

^b Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Yozgat Bozok University, Türkiye

Özet

Bu çalışma, İzmir ilinde eğitim alanında yöneticilik yapan kadınların yöneticilik rollerinde karşılaştıkları zorluklara ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla yürütülmüştür. Çalışma nitel araştırma yöntemi ve olgu bilim deseninde yürütülmüş, araştırma verilerini toplamada görüşme tekniği kullanılmıştır. Çalışma grubunu 20 kadın yönetici oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından oluşturulmuş yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, kadın yöneticilerin bir kısmı yönetici olmak konusunda istekli olmadıklarını ifade ederken, bir kısmı da bu rolü isteyerek seçtiklerini belirtmiştir. Ayrıca kadın yöneticiler, toplumsal rollerinin ilerlemelerini engellediğini ve bu konuda erkek yöneticilerle eşit olmadıklarını ifade etmişlerdir. Üst düzey yöneticilik rollerinde yeterli sayıda kadın olmamasına rağmen, kadın yöneticiler en çok profesyonel kariyerlerinde bir kadın yöneticiyi rol model olarak aldıklarını belirtmişler ve kariyer engelleri olarak çalışma koşullarının zorluğu, cinsiyet ayrımcılığı, MEB'in ilerleme kriterleri ve iş yükü gibi çeşitli nedenler göstermişlerdir. Katılımcılar, kadın yönetici sayısının artırılması için finansal iyileştirmeler, aile ve sosyal yapıda düzenlemeler, üst yönetimden yardım ve pozitif ayrımcılık gibi uygulamaların hayata geçirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Kadın Okul Yöneticileri, Zorluklar, Kariyer Engelleri, Nitel Araştırma

Abstract

This qualitative study examined the challenges experienced by women school principals and the factors affecting their decisions to become school administrators. A phenomenological design was employed, and semi-structured interviews were conducted with 20 women school administrators. The findings focused on women's motivations for becoming administrators, barriers to career advancement, gender-based discrimination, organizational attitudes, workload, mobbing, prejudice, and the support mechanisms that may facilitate women's advancement. The study indicates that women administrators encounter organizational and social barriers that shape their leadership experiences and career development. The findings also emphasize the importance of organizational support, mentoring, fair promotion practices, gender equality, and supportive leadership cultures in reducing barriers to women's advancement in school administration.

Keywords: Women School Principals; Gender Discrimination; Career Barriers; Qualitative Research

Received: 08 June 2026 * Accepted: 08 September 2026 * Published: 28 October 2026

* Corresponding author:

Diğer Demir is an English teacher with a master's degree. She currently works as an English teacher at a school in Ankara. His academic research focuses on the challenges faced by female administrators.
Email: diğaray24@gmail.com

GİRİŞ

Kadın okul yöneticilerine yönelik araştırmalar, eğitim sistemlerinin daha adil ve kapsayıcı bir yapıya kavuşabilmesi açısından giderek daha fazla önem taşımaktadır (Gün vd., 2026; Karadaş & Yıldırım, 2025; Şahin, 2025; Şahin, 2026; İşeri & Çalık, 2019; Tok & Yalçın, 2017). Türkiye'de öğretmenlerin büyük çoğunluğunu kadınlar (1.187.409 öğretmenin 732.056'sı kadın, 455.353'ü erkek) oluşturmalarına karşın (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2025), okul müdürlüğü ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarında kadın oranı hâlâ oldukça düşük kalmaktadır (OECD, 2019). Bu tablo, bir tercih meselesinin ötesinde, yapısal ve toplumsal kökleri olan bir eşitsizliğe işaret etmektedir (Can, 2010). Nitekim literatür incelendiğinde, kadınların kariyer süreçlerinde yalnızca dışsal engellerle değil, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin içselleştirilmiş beklentilerle de mücadele etmek zorunda kaldıkları görülmektedir (Kirişçi & Can, 2020; Köse & İnce, 2022). Aile sorumlulukları, erkek egemen örgüt kültürleri ve görünmez cam tavan mekanizmaları, kadınların yöneticilik pozisyonlarına erişimini çeşitli biçimlerde kısıtlamaktadır (Ceyran vd., 2025; Gün vd., 2026; Mert, 2021; Karadaş & Erol, 2025; Şahin, 2026). Bununla birlikte, bu engellerin nasıl aşıldığı, kadınların bu süreçte nelere tutunduğu ve yöneticiliği neden tercih edip etmedikleri soruları literatürde henüz yeterince yanıt bulamamıştır.

Kadın okul yöneticiliğine ilişkin araştırmalar daha geniş bir toplumsal cinsiyet eşitsizliği bağlamı içinde ele alınmıştır. Kadınlar, sosyal izolasyonu ve mesleki dışlanmayı deneyimleyen başlıca demografik gruplardan biri olarak değerlendirilmektedir. Eşitlikçi yasal düzenlemelerin varlığına rağmen, kültürel, sosyal ve ekonomik engeller kadınların iş gücüne katılımını erkeklere kıyasla sınırlandırmakta; bu sınırlılık üst düzey yönetim pozisyonlarında daha belirgin hâle gelmektedir (Çelikten, 2004; Kızılloluk, 2007). Eğitim yönetiminde kadınların atanması ya da terfi etmesi önünde doğrudan yasal bir engel bulunmamakla birlikte, kadınların en üst düzey liderlik kademelerine ulaşmada çeşitli görünür ve görünmez engellerle karşılaştıkları bilinmektedir (Altınışik, 1995; Çelikten, 2004). Bu engeller arasında toplumsal cinsiyet rollerine dayalı önyargılar, kadınların yöneticilik yeterliklerinin sorgulanması, evlilik ve annelikle birlikte artan ev içi sorumluluklar ve çocuk bakım yükümlülükleri, aile ve iş yaşamını dengeleme güçlüğü, uzun çalışma saatleri, cinsiyete dayalı ayrımcılık ve örgütlerdeki yerleşik erkek egemen yönetim anlayışı öne çıkmaktadır (İnandı vd., al., 2009; Karadaş & Yıldırım, 2025; İşeri & Çalık, 2019). Bu durum, yalnızca örgütsel işleyişten değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet rollerini yeniden üreten kültürel kabullerden de beslenmektedir. Toplumda kadın ve erkeklerin ortak bir kültürü paylaştığı düşünülse de kadınlara ve erkeklere farklı roller, değerler ve beklentiler yüklenmesi; onların kimliklerini, mesleki yönelimlerini ve kariyer hedeflerini farklı biçimlerde şekillendirmektedir. Toplumsal cinsiyet kültürü bağlamında, toplumsal beklentiler ve baskılar hem kadınların hem de erkeklerin davranışlarını yönlendirmekte ve böylece ayrılmış toplumsal cinsiyet rollerinin sürekliliğini sağlamaktadır. Bu kültürel anlayış meslek seçimine de yansımakta; kadınlar çoğu zaman geleneksel bakım ve annelik rolleriyle ilişkilendirilen mesleklere yönlendirilirken, erkekler ev

dışında otorite, karar verme ve yönetsel güç gerektiren mesleklere daha fazla teşvik edilmektedir (Bush, 2021; Ersöz, 1997; European Commission, 2023; Fana vd., 2022; Wolle, 2024).

2000'li yıllardan itibaren kadınların yönetici rollere dahil olması, yönetim alanına yeni bakış açıları ve yorumlar getirmiştir. Kadın yöneticilerin, geleneksel ve otorite odaklı yönetim anlayışından ziyade iş birliği, motivasyon, yaratıcılık ve insan ilişkilerini öne çıkaran liderlik yaklaşımlarını daha fazla benimsedikleri belirtilmektedir (Eagly vd., 1992; Kim & Song, 2014). Kadın yöneticiler, merkezde liderin yer aldığı ağ yapısına vurgu yapan, ödüllendirmeyi cezalandırmaya tercih eden ve ilişki hassasiyetini ön planda tutan bir liderlik modelini önemli görmektedir. Bu, insan unsuruna değer veren ve zaman ayıran yüksek bir liderlik modelidir (Uğurlu & Hovardaoğlu, 2011). Kadın liderliğine yönelik temel desteğin eksikliği, hakim toplumsal önyargıların doğrudan bir sonucudur. Bununla birlikte, kadınlara yeterli fırsatlar sağlanır ve toplumsal önyargılar ortadan kaldırılırsa, yönetici rollerinde övgüye değer bir performans sergileyecekleri iddia edilmektedir (Dökmen, 2010). Bu süreçte kadınlar, kariyer gelişimlerini sınırlandıran toplumsal beklentiler ve çeşitli yapısal engellerle mücadele ederek yönetim kademelerinde kendilerine yer açmaya çalışmaktadırlar (Mızrahi & Aracı, 2010). Kadınların yönetici rollerinde sınırlı ilerlemeleri ve üst düzey pozisyonlarda yeterince temsil edilmemeleri kişisel, örgütsel ve toplumsal faktörlere bağlanabilir. Kişisel nedenler arasında kadınların ailevi ve evle ilgili konularla kuşatıldığı düşüncesi yer almaktadır (Altınışik, 1995; Wright vd., 1995). Örgütsel nedenler ise örgüt kültürü (Eagly vd., 2002), örgüt politikaları (Powell & Butterfield, 1994; Still, 1997; Ryan & Haslam, 2005) ve resmi olmayan iletişim ağlarına dahil olmanın zorluğu olarak sınıflandırılabilir. Toplumsal neden olarak ise mesleki ayrımcılık ve cinsiyetçilik gibi unsurlardan kaynaklanmaktadır (Uyguç, 2003).

Eğitim alanı, kadınların mesleki yaşamda en görünür oldukları alanlardan biri olmasına rağmen, yönetim kademelerinde kadın okul yöneticilerinin sayısı düşüktür (Can, 2010). TALIS (Teaching and Learning International Survey) 2018 Türkiye sonuçları, Türkiye’de öğretmenlerin %56’sı kadın olmasına rağmen okul müdürlerinin yalnızca %7’sinin kadın olduğunu belirtmektedir. Kadınların öğretmenlikteki görünürlükleri okul yönetimi pozisyonlarında görülmemektedir (OECD, 2019). Literatür incelendiğinde kadınların okul yönetiminde temsil edilmemelerine ilişkin toplumsal cinsiyet rolleri, ailevi sorumluluklar, örgütsel kültür, kariyer fırsatlarına erişimdeki eşitsizlikler ve yönetici seçme süreçlerinde etkili olabilen örtük önyargılar öne çıkmaktadır (İnandı, 2009; Kirişçi & Can, 2020; Köse & İnce, 2022). Bu nedenle kadınların yöneticiliğe yükselmelerinin önünde açık bir yasal engel bulunmasa da kariyer süreçlerinde çeşitli bireysel, örgütsel ve toplumsal engellerle karşılaştıkları literatürde yerini almıştır. İnandı (2009) tarafından Türkiye’de kadın öğretmenlerin kariyer ilerleme engellerinin incelendiği araştırmada, eğitim örgütlerinde yöneticiliğin çoğu zaman erkeklere daha uygun bir alan olarak algılandığı ve bu algının kadın öğretmenlerin yöneticiliğe yönelme süreçlerini sınırlandırdığı belirtilmektedir. Benzer biçimde Kirişçi & Can (2020), kadınların eğitim örgütlerinde üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerinin önünde bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeylerde işleyen

görünür ve görünmez engeller bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bayır ve Dönmez'in (2020) kadın okul müdürleriyle yürüttüğü araştırmanın sonuçları, kadın okul müdürü olmanın yalnızca yönetsel bir rol üstlenmek anlamına gelmediğini aynı zamanda kadınların okul, aile ve toplum tarafından üretilen toplumsal cinsiyet temelli beklentilerle baş etmelerini gerektiren çok katmanlı bir deneyim olduğunu göstermektedir. Köse ve İnce'nin (2022) kadın yönetici ve öğretmenlerle yürüttüğü araştırmasına göre kadınların kariyer süreçlerinde örgütsel destek eksikliği, erkek egemen yönetim anlayışı ve toplumsal beklentiler gibi engellerle karşılaştıkları bulgulanmıştır.

Kadın okul yöneticileri ve öğretmenlere ilişkin çalışmalar incelendiğinde, kadınların eğitim yönetiminde karşılaştıkları sorunların cam tavan engelleri (Şahin, 2026), kariyer basamaklarında karşılaşılan yapısal ve kültürel sınırlılıklar (Çavuş vd., 2026), toplumsal cinsiyet rolleri ve kadın liderliğine yönelik kalıp yargılar (Gün vd., 2026; Mert, 2021), yönetim pozisyonlarına erişim ve kariyer ilerlemesinde yaşanan güçlükler (İnandı, 2009) ile iş-aile yaşamını dengeleme ve bakım sorumluluklarından kaynaklanan zorluklar (Karadaş & Yıldırım, 2025) etrafında yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda İnce vd. (2025), kadın okul müdürleri ve müdür yardımcılarının cinsiyetlerinden dolayı ciddiye alınmama, küçümsenme ve yönetsel kararlarda göz ardı edilme gibi sorunlarla karşılaştıklarını ve bu deneyimlerin temelinde kadınların yöneticiliğe uygun olmadığına ilişkin toplumsal kalıp yargıların bulunduğunu ortaya koymuştur. Son dönem araştırmaları ayrıca kadın okul yöneticilerinin uzun çalışma saatleri, iletişim sorunları ve cinsiyet temelli güçlüklerle karşılaştıklarını (Şahin, 2025); zaman yetersizliği, aile desteğinin sınırlılığı, mesleki kalıp yargılar, bürokratik engeller ve cinsiyet ayrımcılığı gibi bireysel, toplumsal ve örgütsel faktörlerin kadınların liderlik deneyimlerini şekillendirdiğini göstermektedir (Erkol & Aslanargun, 2026). Bunun yanında, kadın okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanma biçimleri ve yönetsel yeterlikleri de güncel araştırmalarda ele alınmaktadır (İnce & Köse, 2025). Özellikle mevcut araştırmaların önemli bir bölümünün kadınların yönetim süreçlerinde karşılaştıkları belirli engellere ayrı ayrı odaklandığı görülmektedir (Çavuş vd., 2026; Gün vd., 2026; Karadaş & Yıldırım, 2025; Şahin, 2026). Bununla birlikte, kadın okul yöneticilerinin yöneticilik rollerini nasıl anlamlandırdıkları, gündelik liderlik deneyimlerini nasıl yaşadıkları, karşılaştıkları sorunlarla nasıl başa çıktıkları ve okul topluluğu içinde kendilerini nasıl konumlandırdıkları konusunda daha bütüncül ve derinlemesine çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, kadın okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih etme süreçlerini, görev sırasında karşılaştıkları bireysel, toplumsal ve örgütsel engelleri ve bu engellere yönelik geliştirdikleri çözüm önerilerini birlikte ele almak alanyazına daha kapsamlı bir bakış sunabilir. Kadın okul yöneticileri, eğitim örgütlerinde liderlik uygulamalarını doğrudan deneyimleyen ve öğretmenler, öğrenciler, veliler ile üst yönetim arasında çok yönlü etkileşimler yürüten aktörlerdir. Bu doğrultuda araştırma, kadın okul yöneticilerinin görüşlerinden hareketle yöneticiliğe ilişkin tercihlerini, karşılaştıkları engelleri ve bu engellerin aşılmasına yönelik çözüm önerilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu kapsamda araştırmada yanıt aranan sorular şu şekildedir:

1. Kadın okul yöneticilerinin, yönetici olma konusundaki tercihlerine ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Kadın okul yöneticilerinin görüşlerine göre, kadınların okul yöneticiliği ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engeller nedir?
3. Kadın okul yöneticilerinin görüşlerine göre, kadınların okul yöneticiliği ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere nasıl çözümler üretilebilir?

YÖNTEM

Bu çalışma nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi, kadın okul yöneticilerinin yönetim pozisyonlarına yükselme ve görevlerini sürdürme süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları kendi deneyimleri doğrultusunda derinlemesine incelemek amacıyla tercih edilmiştir. Bu yaklaşım, kadın yöneticilerin bu engelleri tanımlamadaki algılarının, duygularının ve deneyimlerinin kapsamlı bir şekilde araştırılmasına olanak tanımaktadır. Bu çalışmada fenomenolojik desen kullanılmıştır. Fenomenoloji, bireylerin belirli bir olguya ilişkin yaşantılarını, bu yaşantılara yükledikleri anlamları ve öznel deneyimlerini derinlemesine incelemeyi amaçlayan bir nitel araştırma desendir (Yıldırım & Şimşek, 2016).

Bu çalışmada incelenen temel olgu, kadın okul yöneticisi olma deneyimidir. Bu kapsamda kadın okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih etme süreçleri, yönetim kademelerinde karşılaştıkları engeller, bu engelleri nasıl deneyimledikleri ve söz konusu engellerin aşılmasına yönelik geliştirdikleri çözüm önerileri kendi bakış açıları üzerinden ele alınmıştır. Fenomenolojik araştırmalarda sıklıkla kullanılan yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla katılımcıların gerçek yaşam deneyimlerinin, bu deneyimlere yükledikleri anlamların ve öznel değerlendirmelerinin ayrıntılı biçimde ortaya konulması amaçlanmıştır (Özdemir, 2010).

Katılımcı Bilgisi

Tablo 1. Çalışma grubunun demografik özellikleri

Kod	Yaş	Medeni Durum	Eğitim durumu	Görev Ünvanı	Branşı	Kıdem	İdarecilik deneyimi
K1	30	Bekar	Lisans	Müdür	Fen bilimleri	5	1
K2	38	Evli	Lisans	Müdür	Okulöncesi	15	8
K3	39	Bekar	Lisans	Müdür Y.	İngilizce	17	5
K4	42	Evli	Y.Lisans	Müdür	Fen Bilimleri	21	3
K5	47	Evli	Lisans	Müdür Y.	Coğrafya	25	14
K6	30	Bekar	Lisans	Müdür Y.	Sınıf öğrt.	9	6
K7	54	Evli	Lisans	Müdür	İngilizce	20	16
K8	43	Bekar	Y.Lisans	Müdür Y.	Sınıf öğrt.	21	10
K9	50	Evli	Y.Lisans	Müdür	Sınıf öğrt.	30	14
K10	47	Evli	Y.Lisans	Müdür Y.	Almanca	20	15
K11	39	Bekar	Önlisans	Müdür Y.	Müzik	19	6
K12	37	Evli	Lisans	Müdür Y.	Sınıf öğrt.	16	5
K13	44	Bekar	Y.lisans	Müdür	Sınıf öğrt.	20	6
K14	46	Bekar	Ön Lisans	Müdür	Tarih	25	7
K15	52	Evli	Y.Lisans	Müdür	Sağlık hizmetleri	29	12
K16	34	Bekar	Y.Lisans	MüdürY.	Sınıf öğrt.	12	5
K17	45	Evli	Y.Lisans	Müdür	Sınıf öğrt.	23	13
K18	46	Bekar	Lisans	Müdür Y.	İngilizce	25	2
K19	38	Evli	Y.Lisans	Müdür	Sınıf öğrt.	15	10
K20	40	Bekar	Lisans	Müdür	Sınıf öğrt.	13	8

Katılımcıların Belirlenmesinde İzlenen Yöntem

Araştırmanın çalışma grubunu, İzmir’in ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı devlet okullarında görev yapan 20 kadın okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma grubu, kadın yöneticileri seçmek için kasıtlı örnekleme yöntemlerinden biri olan “ölçüt örnekleme” yaklaşımını kullanmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemi, belirli ölçütleri karşılayan durumları seçmek için kullanılan bir tekniktir (Marshall & Rossman, 2014). Bu kapsamda araştırmaya dâhil edilme ölçütleri; kadın olmak, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı bir devlet okulunda görev yapmak ve hâlihazırda okul müdürü veya müdür yardımcısı olarak yöneticilik görevini sürdürüyor olmak şeklinde belirlenmiştir. Bu ölçütleri karşılayan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 20 kadın okul yöneticisi çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Tablo 1 katılımcıların demografik özelliklerini göstermektedir. Araştırmaya katılanların kimliklerinin gizliliğini korumak için K1, K2... gibi kodlamalar kullanılmıştır.

Araştırma Etiği

Bu araştırmanın planlanmasından, uygulanmasından, verilerin toplanmasından verilerin analizine kadar olan tüm süreçte “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi”

kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Bu çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Katılımcılara çalışma hakkında bilgi verilmiş ve bilgilendirilmiş gönüllü olur/onam formu imzalatılmıştır. Araştırmanın kalitesini ve uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, iç geçerlilik bağlamında olayların ve olguların değişkenliğini hesaba katmak için yarı yapılandırılmış görüşme kullanılmış, bu değişkenlik araştırma boyunca göz önünde bulundurulmuştur. Veri toplama süreci boyunca araştırmacı, uyumluluğa ve katılımcılarla güvenilir bir yakınlık kurmaya öncelik vermiştir. Çalışma soruları, gizlilik ve etik değerleri vurgulayarak güven duygusunu güçlendirecek şekilde tasarlanmıştır. Bu süreç boyunca araştırmacı, öznel değerlendirmelere yer vermemeye özen göstermiş ve yönlendirmekten kaçınmıştır. Veri analizi aşamasında, toplanan temalar arasındaki bağlantıyı değerlendirmek için kapsamlı bir inceleme yapılmıştır. Verilerin bütünlüğünün korunmasına önem verilmiştir. Dış geçerlilikle ilgili olarak, araştırma amaçlı örneklem kullanılarak ve gönüllüler ve uygunluk kavramlarına dayalı bir çalışma grubu oluşturularak aktarılabilirliği gösterilmiştir. İç güvenilirliği korumak ve çalışmada tutarlılığı garanti etmek için, verilerin doğasına sadık kalınması hedeflenmiştir. Bu amaçla katılımcıların ifadeleri doğrudan kendi sözlerinden aktarılmıştır. Çalışma bulgularını doğrulama kapasitesiyle ilgili olan dış güvenilirlik konusunda araştırmacı tarafsız bir duruş sergilemiştir. Araştırmacı, kendi yaşadığı zorluk ve kolaylık deneyimlerini bilinçli olarak çalışma prosedürünün dışında tutmuştur. Güvenilirliği sağlamada araştırmacı, bir görüşmeyi tamamladıktan hemen sonra başka bir görüşme yapmaktan kaçınmıştır.

BULGULAR

Kadın Yöneticilerin, Yönetici Olma Konusundaki Tercihlerine İlişkin Görüşleri

Kadın yöneticilerin, yönetici olma konusundaki tercihlerine ilişkin görüşleri kapsamında, görüşme formunda bulunan S1, S2 ve S3. sorular, temalar ve alt kodlar hâlinde Tablo 2’de gösterilmiştir:

Tablo 2. Kadın yöneticilerin, yönetici olma konusundaki tercihlerine ilişkin görüşleri

Tema	Alt-temalar	Kodlar	Frekans	
Kadın yöneticilerin, yönetici olma konusundaki tercihlerine ilişkin görüşleri	Yönetici olmaya karar verme süreci	Bilgi ve tecrübe edinmek amacıyla	15	
		Atanmak amacıyla	9	
		Çalışma koşullarını iyileştirmek amacıyla	7	
		Terfi etmek amacıyla	3	
	Yöneticilik Deneyimi	Olumsuz deneyimler	Yoğun çalışma temposundan kaynaklı zorluklar	11
			İş arkadaşlarından kaynaklı zorluklar	9
			Cinsiyet ayrımcılığından kaynaklı zorluklar	7
			Bilgi ve tecrübe yetersizliğinden kaynaklı zorluklar	6
			Salgının etkilerinden kaynaklı zorluklar	3
			Ekonomiden kaynaklı zorluklar	2
		Olumlu Deneyimler	Uyumlu çalışma süreci	5
			Bilgi ve tecrübe kazanma	4
		Kadın yönetici olma hakkında düşünceler	Geri plana atılma	14
			Önyargı	9
	Azınlık olunması		7	
	Olumsuz yaklaşım		5	
	Kadınların yöneticiliğe yatkınlığı		3	
	Sorumlulukların artması		3	

Yönetici Olmaya Karar Verme Süreci

Katılımcılara yöneltilen “Yönetici olmaya nasıl karar verdiniz?” sorusu neticesinde, yönetici olmaya karar verme süreci teması altında yer alan kodlar; bilgi ve deneyim kazanmak (f = 15), atanmak (f = 9), çalışma koşullarını iyileştirmek (f = 7) ve terfi etmek (f = 3) şeklindedir. Aşağıda katılımcıların yönetici olmaya karar verme sürecine ilişkin bazı görüşleri yer almaktadır:

(K1) “... Bu alandaki altyapı ve bilgimin ilerde de bana kadın yönetici olarak tecrübe ve altyapı kazandıracağını düşünerek yönetici olmaya karar verdim.”

(K10) “... Bu benim hep hayalimdi ancak atandığım köy buna elverişli bir ortam sağlamıyordu ben de yönetici olarak atanarak ilçe merkezine gelmeyi ve çalışmalarımı özellikle eğitim alanındaki ideallerimi gerçekleştirmek istedim. “

(K15) “İlk görev yerimde zorunlu görevime başlamıştım ve çalıştığım bölge ve ortam beni tatmin edebilecek düzeyde değildi. ... Bu yüzden yönetici olursam belki şartlarımı ve bulunduğum çevreyi iyileştirebilirim diye düşündüm.”

(K17) “... Bana bilgi ve tecrübe açısından çok yönlü bakış açısı katacağına inanıyordum. Bu yüzden her kanaldan yeni bir şey öğreneceğimden emindim ve bu şekilde de yönetici olmaya karar verdim.”

Yönetici olma tercihi, kadın yöneticilerin vurguladığı uzmanlık ve deneyimden büyük ölçüde etkilenmiştir. Bilgi ve deneyim edinme, kendini geliştirme ve hedef belirleme yoluyla hızlandırılmaktadır. Yine terfi etme isteği, sınav ve liyakat ile belirlenen hedefe ulaşma da yönetici olma kararında etkili olabilirken, öğretmenlerin görev yaptığı çalışma ortamının iyileştirilmesi ve özgün nedenlerle merkezi okullarda ve bölgelerde çalışmayı tercih etmek de etkili faktörler olabilmektedir.

Yöneticilik Deneyimi

Yöneticilik deneyimi teması altında “Ne tür bir yöneticilik deneyimi yaşamaktasınız?” sorusu, “olumlu deneyimler” ve “olumsuz deneyimler” olarak iki kod kullanılarak incelenmiştir. Olumsuz deneyimler arasında yoğun çalışma ortamının getirdiği zorluklar (f = 11) ve çalışma arkadaşlarından kaynaklanan zorluklar (f = 9) en sık dile getirilen konular olurken, bunları cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanan zorluklar (f = 7) ve bilgi ve deneyim eksikliğine bağlı güçlükler (f = 6) izlemiştir. Pandeminin etkileri (f = 3) ve ekonomik koşullardan kaynaklanan zorluklar (f = 2) ise daha sınırlı sayıda katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Bu dağılım, kadın okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimlerinde özellikle iş yoğunluğu ve çalışma ilişkilerinden kaynaklanan sorunların daha belirgin olduğunu, cinsiyet temelli ve mesleki yeterliğe ilişkin güçlüklerin de önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Olumlu deneyimler kapsamında ise uyumlu çalışma ortamı (f = 5) ve bilgi ve tecrübe kazanma (f = 4) öne çıkmıştır. Bu bulgular, katılımcıların yöneticilik deneyimlerinin ağırlıklı olarak çeşitli güçlüklerle şekillenmekle birlikte, destekleyici çalışma ortamı ve mesleki gelişim fırsatlarının olumlu deneyimler yaratabildiğine işaret etmektedir. Aşağıda yönetim deneyimi sürecinde hoş olmayan karşılaşmalara ilişkin bazı katılımcı görüşleri yer almaktadır:

(K2) “... Benim bir kadın yönetici olarak okuldaki varlığımdan memnun değillerdi. Bunu sessiz tavırları veya verdiğim işleri yapmayarak da net bir biçimde gösteriyorlardı. ...”

(K3) “Zorlandığım zamanlar çok oldu ama bu genelde işten ziyade beraber çalıştığım arkadaşlar ve öğretmenlerden kaynaklandı. Verdiğim görevler veya işler zaman zaman ihmal edildi veya yapılmadı, kasıtlı olarak kötü niyetli davranış sergilemeler vs. ...”

(K7) “... Son üç yıldır kadın yöneticilerin başarılarının görmezden gelindiği, görünürde olmasa da satır aralarında ciddi bir ayrımcılığın yaşandığı bir ilçede görev yapıyorum. Kadın olarak yok sayıldığımı hissediyorum.”

(K13) “... Şimdi ise uzun çalışma saatleri okulda bulunmak zorundayız. Bunun yanı sıra okulda çıkabilecek tüm sorun veya aksaklıklar, denetimler gibi unsurlar da oldukça yoğun bir deneyim.”

(K15) “Kendimi donanım ve bilgi konusunda yetersiz hissettiğim bir deneyim yaşamaktayım. Her gün yeni bir sorunla baş etme kabiliyeti benim profesyonel kimliğimi zorluyor....”

(K19) “... 7/24 çalışmak ve her an ulaşılabilir olmalısınız. İşimiz insanla birebir temas bu yüzden de ikna süreçleri, kişiler arası problemler formal mesai saatlerinin de dışında arka planda da çalışmayı ve özveriye gerektiriyor.”

Yöneticilik deneyiminde olumlu deneyim yaşama hususunda görüş bildiren bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

(K8) “Zaman zaman engellerle karşılaşsam da genel anlamda, her günü ayrı bir tecrübeyle pekişen hem öğreten hem öğrenen pozisyonunda olduğum oldukça keyifli bir deneyim...”

(K18) “Olumlu, çalıştığım müdür çok iyi olunca deneyimi olumlu olarak yorumluyorsunuz ...”

Kadın yöneticiler başlangıçtan itibaren zorluklar yaşadıklarını belirtmiş, bunu da yoğun çalışma koşullarına, yöneticiliğin ilk yıllarındaki deneyimsizliklerine ve uzmanlık eksikliklerine bağlamışlardır. Kadın yöneticiler bu durumun bir sonucu olarak fiziksel ve zihinsel yorgunluk yaşamaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı, kadın yöneticilerin bu süreçte en sık karşılaştıkları zorluklardan biridir. Kadınlar cinsiyetleri nedeniyle önyargılara maruz kalmakta ve yönetim pozisyonları için yeterli görülmemektedir.

Kadın Yöneticiler Hakkında Düşünceler

Katılımcıların "MEB'de, erkek yöneticilerle karşılaştığınızda, kadın yönetici olmak hakkında ne düşünüyorsunuz?" sorusuna verdikleri yanıtlar “kadın yöneticilere ilişkin düşünceler teması altında: (f = 14), önyargı (f = 9), azınlık olmak (f = 7), olumsuz yaklaşım (f = 5), kadınların yönetici olmaya yatkın oluşu (f = 3) ve sorumlulukların artması (f = 3) şeklinde kodlanmıştır. Frekansların dağılımı, katılımcıların kadın yönetici olma deneyimini büyük ölçüde geri planda kalma, önyargıyla karşılaşma ve yönetim kademelerinde sayısal olarak azınlıkta olma gibi olumsuzluklar üzerinden değerlendirdiklerini göstermektedir. Buna karşılık, kadınların yöneticiliğe yatkın olduğuna ilişkin olumlu değerlendirmelerin daha sınırlı sayıda dile getirilmesi, kadın yöneticiliğine ilişkin deneyimlerde toplumsal ve örgütsel engellerin daha baskın biçimde algılandığına işaret etmektedir. Aşağıda kadın yönetici olmaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları yer almaktadır:

(K2) “Kadın idarecilerin her zaman azınlık olduğunu gördüm.... Sizleri kadın yöneticiler olarak zaten azınlıkta ve sayılarının artma ihtimali olmayan, sindirilebilir bir grup olarak görüyorlar.”

(K5) “Kadın yöneticiler erkeklere göre daha geri planda kalıyor, çoğunluğun erkek olması birçok ortamda hareketlerimizi kısıtlıyor. ... Siz bir katkı da bulunmak istesenez veya söz hakkı alsanız bile konu başka bir alana evrilerek geri plana atılıyor ve fikirleriniz geri plana atılıyor.”

(K10) “Erkek yöneticiler amirler tarafından daha çok tercih ediliyor ve ön plana çıkarılıyor diye düşünüyorum. ...”

(K13) “Önyargılar olduğunu düşünüyorum. ...”

(K15) “Erkek yöneticilerin sayı olarak fazla olduğu bir ortam var. ...”

Kadın yöneticiler, erkek meslektaşlarına kıyasla ötekileştirildiklerini düşünmektedir. Erkek yöneticiler toplum, ebeveynler ve üst düzey kurum amirleri tarafından istenmektedir. Kadınların kişilikleri detaycı, sempatik ve eşitlikçi tutumlara yatkındır. Yönetim çerçevesinde bu nitelikler gerekli görülmemektedir. Bu nedenle kadın yöneticilere karşı ayrımcılık yapılmakta, fikirleriyle katkıda bulunma, karar alma sürecine dahil olma ve seçim yapma açısından ikinci plana itilmekte ve yönetici olmak istememektedirler. Kalıplaşmış yargılar ve ağır sorumluluk nedeniyle kadınlar erkek yöneticiler kadar yönetici olmak istememektedir.

Kadınların Yöneticilik ve Üst Pozisyonlara Yükselmelerinin Önündeki Engellere İlişkin Görüşleri

Kadınların yöneticilik ve üst pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere ilişkin görüşleri kapsamında, görüşme formunda bulunan S4, S5, S6, S7, S8. sorular, temalar ve alt kodlar hâlinde Tablo 3’de gösterilmiştir:

Tablo 3. Kadınların yöneticilik ve üst pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere ilişkin görüşleri

Tema	Alt-temalar	Kodlar	Frekans
Kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere ilişkin görüşleri	Kadın yöneticilerin idarecilik pozisyonlarında az yer almalarının nedenleri	<i>Aile hayatındaki sorumluluklar</i>	18
		<i>Toplumsal baskı</i>	12
		<i>Kişilik özellikleri</i>	11
		<i>Çalışma yoğunluğu</i>	7
		<i>Özgüven eksikliği</i>	5
		<i>Uzun mesai saatleri</i>	3
		<i>Kadınları dışlayıcı politikalar</i>	2
	Kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar	<i>Cinsiyet ayrımcılığı</i>	10
		<i>Uzun mesai saatleri</i>	9
		<i>Mobbing</i>	7
		<i>Kıskanılmak</i>	4
		<i>Önyargılar</i>	3
	Cinsiyetçi ortam	<i>Cinsiyet eşitliği</i>	12
		<i>Cinsiyet ayrımcılığı</i>	8
	Hemcinsler tarafından karşılaşılan engeller /destekler	<i>İşçabaları</i>	15
		<i>Destek</i>	10
		<i>Dışlama</i>	7
		<i>Kıskanılma</i>	4
		<i>Negatif tutumlar</i>	1
	Kadın idarecilere karşı önyargılar	<i>Duygusal açıdan önyargı</i>	9
		<i>Kişilik bakımından önyargı</i>	7
		<i>Disiplin açısından önyargı</i>	5
		<i>Performans bakımından ön yargı</i>	3
		<i>Mobbing uygulama</i>	3
		<i>Dikkate almama</i>	2

Kadın Yöneticilerin İdarecilik Pozisyonlarında Az Yer Almalarının Nedenleri

Katılımcıların "Kadınların erkeklere kıyasla yönetici pozisyonlarında daha az yer almasının nedenleri nelerdir?" sorusuna verilen yanıtları da kadın yöneticilerin idarecilik pozisyonlarında az yer almalarının nedeni teması altında; aile hayatındaki sorumluluklar (f = 18), toplumsal baskı (f = 12), kişilik özellikleri (f = 11), çalışma yoğunluğu (f = 7), özgüven eksikliği (f = 5), uzun mesai saatleri (f = 3) ve kadınları dışlayıcı politikalar (f = 2) şeklinde kodlanmıştır. Frekansların dağılımı, katılımcıların kadınların yönetim pozisyonlarında daha az yer almalarını en çok aile yaşamındaki sorumluluklar ve toplumsal baskılarla ilişkilendirdiklerini göstermektedir. Bunun yanında kişilik özellikleri ve çalışma yoğunluğunun da görece sık dile getirilmesi, kadınların yöneticiliğe yönelmelerinde bireysel ve çalışma koşullarına bağlı etkenlerin de etkili görüldüğüne işaret etmektedir. Özgüven eksikliği, uzun mesai saatleri ve kadınları dışlayıcı politikalar daha az sayıda katılımcı tarafından ifade edilmekle birlikte, bulgular kadınların yönetim pozisyonlarında düşük düzeyde temsil edilmesinin tek bir nedene değil; ailevi, toplumsal, bireysel ve örgütsel etkenlerin bir araya gelmesine bağlı olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Aşağıda, yönetici rollerinde daha az kadın yönetici bulunmasının nedenlerine ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları yer almaktadır:

(K3) “Kesinlikle sosyal baskı ve mobbinge uğramaları. Yaptığınız işlerin küçümsenmesi ve yok sayılması...”

(K5) “Kadınların aile yaşamlarında daha çok sorumluluk almak zorunda kalması, yöneticilikte mesai saatlerinin çok uzun olması, çok fazla insanla muhatap olmak zorunda kalınması evdeki işler ve düzen bu nedenlerden dolayı sektöre uğruyor...”

(K9) “Bence toplumumuzda kadınların kendilerine özgüvenleri zayıf, baba, abi gibi karar vericiler yüzünden kadınlar dışarıda yer alamıyor ve yalnız kaldıklarında ne yapacaklarını bilmiyorlar. ...”

(K10) “Ataerkil yapıdan kaynaklı olarak kadınların ev işleri ve çocuk yetiştirmede daha çok role sahip olması, çalışma saatlerinin öğretmenliğe göre daha uzun olması, atamalarda erkeklere pozitif ayrımcılık yapılıyor olması.”

(K12) “Kadınların aile hayatında sorumluluk ve iş yükünün erkekten daha fazla olması. Eve gittiğimizde birtakım rollerimiz var bizim....”

(K16) “... Bir diğer sebebi de iş yükü. biz bütün öğrencilerle onların velileriyle ve diğer öğretmenlerle uğraşmak, herkesi idare etmek durumunda kalıyoruz.”

(K20) “Erkek yapar, erkek güçlüdür, erkek otoritedir.... Ve hatta bazılarında göre daha zeki. Kadın çekingen, pasif ve egolu görünüyor. Kadınlar elinin hamuruyla erkeklerin işine karışmasın anlayışı mevcut. Bu bile zihniyetteki baskıcı tutumu yansıtıyor.”

Ev içinde toplumsal olarak öngörülen görevleri yerine getirmeye çalışan kadınlar, kariyer hedefleri ile yönetsel istekleri arasında bir karar vermek zorunda kalmaktadır. Bu durumdaki kadınlar tükenmekte, ödün vermekte ya da seçme özgürlüklerini kaybetmektedir. Kadınlar yönetime daha az katılmakta ve topluma nüfuz eden "erkek, güçlü, otoriter" patron imajı nedeniyle bunu yapmakta isteksiz davranmaktadır. Bu nedenle kadınlar kendilerine daha az güvenmekte ve başarılı olma potansiyeline sahip oldukları yönetim pozisyonlarından uzak durmaktadır. Öğretmenliğin aksine, yönetimdeki zamana dayalı ve kısıtlayıcı çalışma koşulları da kadınların çıkarlarına ters düşmekte ve katılımlarını engellemektedir.

Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar

Katılımcıların “Bir kadın olarak yöneticilik yapmada ne gibi sorunlarla karşılaştınız ve karşılaştırmaktasınız?” sorusuna verdikleri yanıtlar, kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar teması altında; cinsiyet ayrımcılığı cinsiyet ayrımcılığı (f = 10), uzun mesai saatleri (f = 9), mobbing (f = 7), kıskanılma (f = 4) ve performans bakımından önyargılar (f = 3) şeklinde kodlanmıştır. Frekansların dağılımı, kadın okul yöneticilerinin en sık cinsiyet ayrımcılığı ve uzun çalışma saatleriyle ilişkili sorunları dile getirdiklerini göstermektedir. Mobbingin de görece yüksek sıklıkta ifade edilmesi, katılımcıların yöneticilik deneyimlerinde yalnızca iş yükü ve çalışma koşullarının değil, kişiler arası ve örgütsel ilişkilerden kaynaklanan olumsuzlukların da belirgin olduğunu ortaya koymaktadır. Kıskanılma ve önyargı daha az sayıda katılımcı tarafından dile getirilmiş olsa da bulgular, kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunların toplumsal cinsiyet, çalışma koşulları ve örgütsel ilişkiler gibi birbiriyle bağlantılı farklı boyutlar içerdiğine işaret etmektedir. Kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar temasına ilişkin görüş bildiren bazı yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

(K1) “Yöneticilikte ilk yılım olduğu için öğrenmem gerekenler bazen yorucu geliyor. Bunun dışında yaşadığım bölgede cinsiyet ayrımı fazlaca yapıldığından insanlar kadın yöneticiyi yeterli bulmuyor. Erkeklerin daha güçlü ve disiplinli olduğu düşünülüyor. toplumun bu zihniyetini kırmaya çalışmak beni yıpratıyor....”

(K2) “Çalışma saatlerinin çok uzun olması, öğle molalarının olmaması, her türlü sorunda müdürün hakkında işlem yapılması günah keçisi olarak her zaman müdürün seçilmesi. ...”

(K3) “Mobbing, kıskançlık, erkeklerin ya da meslektaşlarımızın başarılarımızı küçümseyip görmezden gelinmesini sağlaması, dedikodu yapmaları, bu kişilerle mücadele etmek durumunda kalmak. ...”

(K4) “En kötüsü maalesef hemcinslerimizin kıskanç tavırları. ...”

(K11) “... Benim en çok yaşadığım sorun bu erkeklerin yöneticilikte ön plana koyulması diyebilirim.”

(K13) “İnsanlar ilk olarak kadın olmamızdan dolayı idare edemez, okulu yönetemez algısıyla bizlerin yaptığı işe kuşkuyla yaklaşıyor. Bu da sorunları beraberinde getiriyor....”

(K15) “Ben eşimden ve çevreden çok baskı gördüm. Kısacası mobbing uygulandı diyebilirim. ...”

Sırf kadın oldukları için kadın yöneticiler bu role uygun görülmemekte, iş arkadaşları tarafından bile ayrımcılığa uğramaktadır. Kadınların, yöneticilik için aşırı hassas, duyarlı ve empatik oldukları düşünülmektedir. Kadınların maruz kaldıkları mobbing, yönetici pozisyonlarında kalmalarını engelliyor. Uzun çalışma saatleri de önemli bir sorun olarak kadınların eşleri ve aileleriyle ilişkilerinde sorunlara yol açmaktadır. Erkeklerin baskın olduğu bir işyerinde kadınlar kıskançlık ve ayrımcılık gibi sorunlarla baş etmek, kariyerlerinde ilerlemek için mücadele etmek ve işgücünden çekilerek istemeden de olsa bu erkek egemen ortama ayak uydurmak zorunda kalmaktadır

Cinsiyetçi Ortam

Kadınların “İş yerinizde cinsiyetçi bir ortam var mıdır? Cinsiyetçi ayırım ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlar, cinsiyetçi ortam teması altında cinsiyet eşitliği (f = 12) ve cinsiyet ayrımcılığı (f = 8) şeklinde kodlanmıştır. Frekansların dağılımı, katılımcıların çoğunluğunun çalıştıkları ortamlarda cinsiyet eşitliğinin görece daha baskın olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Bununla birlikte, sekiz katılımcının cinsiyet ayrımcılığına işaret etmesi, cinsiyet temelli farklı muamele ve eşitsizlik deneyimlerinin tamamen ortadan kalkmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, kadın okul yöneticilerinin çalışma ortamlarına ilişkin deneyimlerinin homojen olmadığını, bazı katılımcılar eşitlikçi bir örgütsel iklim algılamakta, bazılarının cinsiyet temelli ayrımcılıkla karşılaşmaya devam ettiğini göstermektedir. Cinsiyetçi ortam temasına dair görüş bildiren katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

(K1) “Okul içerisinde, personel arasında böyle bir durum yok....”

(K7) “Cinsiyet ayırımı yapmıyoruz. Tüm çalışanlar eşit olmalı, adaletli davranmak temel prensibimiz. ...”

(K10) “Cinsiyetçi bir ayırım olduğunu düşünüyorum. ... Kadınlar güçsüz ve idareciliğe yetemez gibi ayırım yapılıyor.”

(K16) “Göreve başladığım ilk yıllarda cinsiyetçi yaklaşım olduğunu hissediyordum....”

(K17) “Evet, cinsiyetçi ortam olan okullarda da çalıştım. ...”

Kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunlardan biri de cinsiyetçi bir çalışma ortamının varlığıdır. Bu sorun, kadınlar yönetici rollerine terfi etmeden önce de mevcut olan ve kadın baş etmesi gereken psikolojik sonuçları olan bir durumdur. İşyerinde cinsiyet ayrımcılığı kalktığında, ekip çalışmasının ve eşitlikçi bir yaklaşımın daha önemli hale geldiği açıktır.

Hemcinsler Tarafından Karşılaşılan Engeller/Destekler

Katılımcıların “Hemcinslerinizle ilgili idarecilik/yöneticilik gelişiminizi etkileyen bir durum yaşadınız mı? Hemcinsleriniz tarafından herhangi bir engelle karşılaştınız mı?” sorusuna verdikleri yanıtlar, hemcinsler tarafından karşılaşılan engeller/destekler teması altında yıpratma çabaları (f = 15), destek (f = 10), dışlama (f = 7), kıskanılma (f = 1) ve negatif tutumlar (f = 1) şeklinde kodlanmıştır. Frekansların genel olarak düşük olması, hemcinslerden kaynaklanan engellerin katılımcıların büyük bölümü için yaygın bir deneyim olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, yıpratma çabalarının diğer kodlara göre daha sık dile getirilmesi, bazı kadın yöneticilerin hemcinsleriyle ilişkilerinde rekabet, olumsuz tutum veya destek eksikliği yaşayabildiklerine işaret etmektedir. Öte yandan destek deneyiminin de ifade edilmiş olması, kadın yöneticiler arasındaki ilişkilerin yalnızca engelleyici değil, kimi durumlarda destekleyici bir nitelik de taşıyabildiğini göstermektedir. Hemcinsler tarafından karşılaşılan engeller/destekler teması konusunda görüş bildiren bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

(K1) “Bu alanda hemcinslerim arasından destek gördüm. Onlar tarafından bir engelle karşılaşmadım. ...”

(K6) “Ne yazık ki bayanın bayanı istemediği durumlar da oluyor. Bunu yapmasının sebebi tamamen benim motivasyonumu kırarak veya düşürerek beni sosyal ortamdan dışlama ve yıpratma çabasıydı. ...”

(K12) “Hemcinslerimizde hazmedememe sorunu oluyor. ...”

(K13) “Kadınların genelde idarecilik yapmakla ilgili negatif tutumu idareciye karşı da zaman zaman yansıyor. Kadınlar bile aslında hem cinslerinin idarecilik yapamayacağını düşünüyor ve ön yargıyla yaklaşıyorlar. Ya da kadınlar da aslında idareci olmayı ve yükselmeyi içten içe istiyorlar ve bunu başarabilen bir kadın gördüklerinde çekememezlik oluyor ve düşmanca bir tutum sergileniyor.”

(K15) “Ben okulumda bulunan erkek öğretmenlerden kıskanç yaklaşımlar görmememe rağmen kendi hemcinslerimden gördüğümü söyleyebilirim. Bu sizi yıpratarak pes etmenizi sağlama yolu. ...”

Kadın yöneticiler, toplum, aileler ve erkek yöneticiler tarafından sağlanan engellerin yanı sıra, kendi hemcinslerinden kaynaklanan zorluklarla da karşılaşmaktadır. Kadın yöneticiler, diğer yöneticilerin bu senaryoyu kişiselleştirdiklerini ve kendilerinden daha başarılı ve daha üst düzeyde olan diğer yöneticileri kıskandıkları için iş yerinde olumsuz tutumlar sergilediklerini iddia etmişlerdir. Olumsuz koşullar, gruptan dışlanmalarına kadar varabilmektedir. Bu durumun dışında, hemcinsinden destek alan kadın yöneticiler daha fazla motive olmakta ve zorluklar karşısında bile ilerlemek için onların tavsiyeleriyle engelleri aşabilmektedirler.

Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar

Katılımcıların “Okullarda, kadın yöneticilere karşı bir ön yargının olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar, kadın idarecilere karşı önyargılar teması altında; duygusal açıdan önyargı (f = 9), kişilik bakımından önyargı (f = 7), disiplin açısından önyargı (f = 5), performans bakımından önyargı (f = 3), mobbing uygulama (f = 3) ve dikkate almama (f = 2) şeklinde kodlanmıştır. Frekansların dağılımı, kadın okul yöneticilerine yönelik önyargıların en çok duygusallık ve kişilik özellikleri üzerinden şekillendiğini göstermektedir. Disiplin ve performansa ilişkin önyargıların da dile getirilmesi, kadın yöneticilerin yönetsel yeterliklerinin zaman zaman toplumsal cinsiyet kalıp yargıları temelinde değerlendirilebildiğine işaret etmektedir. Mobbing ve dikkate almama kodlarının daha düşük frekansta görülmesi ise bu tür deneyimlerin daha sınırlı sayıda katılımcı tarafından ifade edildiğini göstermektedir. Genel olarak bulgular, kadın yöneticilere yönelik önyargıların duygusal, kişisel ve mesleki yeterlik algıları etrafında çok boyutlu biçimde ortaya çıkabildiğini göstermektedir. Kadın idarecilere karşı önyargılar temasında görüş ifade eden bazı katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

(K1) “Evet okulda disiplin açısından yetersiz olduğumuza dair önyargı var. ...”

(K2) “Evet düşünüyorum. Öğretmenlerin ve velilerin erkek idareciye karşı tavırları daha ciddi olurken kadınlara karşı daha kolaycı bir bakış açısı hâkim. Çünkü kadınları ağlatması daha kolay. Bizim daha duygusal ve kırılgan olduğumuzdan insanlar emin. ...”

(K6) “Kadın yöneticilerin daha kuralcı daha resmi oldukları ile ilgili bir ön yargı var bence. Kadın yöneticiler insanların gözünde kişilik olarak sorunları daha çok uzatma eğiliminde ve kibirli olarak algılanıyorlar. ...”

(K7) “Kadın yöneticilere kadınlar tarafından kaprisli olduklarına yönelik, erkekler tarafından da yetersiz olduklarına dair bir önyargı olduğunu düşünüyorum.”

(K13) “Evet. Duygusal bakış açısının varlığı, ev ve iş hayatını dengeleme güçlüğü yaşayacağımız düşünülüyor. Duygularımızın işimizin önüne geçerek yöneticilik yapamayacağımıza dair zihinlerinde bir algı oluşturuyorlar.”

(K17) “Önyargı var, duygusallık, yapamayacağı düşüncesi, ev aile hayatı dengesi kuramayacağı gibi. ...”

Katılımcı görüşleri incelendiğinde, kadın yöneticilere yönelik önyargıların disiplin, performans, mobbing ve küçümseme konularında yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri, kadınlara ilişkin toplumsal algıların, işyerinde disiplini sağlayamadıkları ve yeterince yüksek standartlarda performans gösteremedikleri yönünde bir önyargıya yol açtığını ortaya koymaktadır. Bu önyargı genel olarak kadınların kişilik özelliklerine yöneliktir. Kadın yöneticiler, toplumun ve akranlarının,

profesyonellikten yoksun oldukları ve işleri duygusal olarak ele aldıkları yönünde bir ön kabule sahip olduklarına inanmaktadır.

Kadınların Yöneticilik ve Üst Düzey Pozisyonlara Yükselmelerinin Önündeki Engellere Karşı Bulduğu Çözümlere İlişkin Görüşleri

Kadınların, yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere karşı bulduğu çözümlere ilişkin katılımcı görüşlerini değerlendirmek amacıyla görüşme formunda bulunan S9. soru, tema ve kodlar hâlinde Tablo 4’de gösterilmiştir

Tablo 4. Kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere karşı bulduğu çözümlere ilişkin görüşleri

Tema	Alt-temalar	Kodlar	Frekans
Kadınların yöneticilik ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki engellere nasıl çözüm ürettiklerine ilişkin görüşleri	Tavsiyeler	<i>Pes etmemeleri</i>	12
		<i>Cesur adımlar atmaları</i>	5
		<i>Kendilerini geliştirmeleri</i>	4
		<i>Yöneticiliği benimsemeleri</i>	2
		<i>Acele etmeleri</i>	1

Gelecek Kadın Yöneticilere Tavsiyeler

Katılımcıların “Kendinizden sonra gelecek kadın yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar, gelecek kadın idarecilere tavsiyeler teması altında; pes etmemeleri (f = 12), cesur adımlar atmaları (f = 5), kendilerini geliştirmeleri (f = 4), yöneticiliği benimsemeleri (f = 2) ve acele etmeleri (f = 1) şeklinde kodlanmıştır. Frekansların dağılımı, katılımcıların gelecek kadın yöneticilere yönelik önerilerinde en çok kararlılık ve mücadele etme vurgusunu öne çıkardıklarını göstermektedir. Cesur adımlar atma ve kendini geliştirme önerilerinin de görece sık dile getirilmesi, yöneticilik sürecinde özgüven, mesleki gelişim ve girişkenliğin önemli görüldüğüne işaret etmektedir. Yöneticiliği benimseme ve acele etme önerilerinin daha sınırlı sayıda katılımcı tarafından ifade edilmesi ise bu tavsiyelerin daha bireysel deneyimlere dayalı olduğunu düşündürmektedir. Genel olarak bulgular, katılımcıların gelecekte yöneticilik yapacak kadınlara dirençli, kendine güvenen ve mesleki gelişimini sürdüren bir yaklaşım önerdiklerini ortaya koymaktadır. Bu tema altında görüş bildiren bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

(K1) “Belli bir hedef belirleyip, cesur davranıp adımlarında kararlı olsunlar. Önyargılara karşı direnç gösterebilirler. Başarabileceklerine inandıklarında başaracaklardır. Cesaret etmek, inisiyatif almak ve alınan kararları uygulamak yöneticilikte çok önemli. Alınan kararların da cesur bir biçimde arkasında durmalı ve dirayetli olmalı.”

(K3) “Asla pes etmemeleri, daima kendilerini geliştirmeye istekli olmaları, engellere takılmadan daima geleceğe odaklanmaları. ...”

(K4) “Yönetmeliğe hâkim olmalarını ve ne olursa olsun dik durmalarını, kişiliklerinden ödün vermemeleri gerektiğini tavsiye ederim. ...”

(K8) “Öğretmenliği sevseniz de sevmeseniz de yapabilirsiniz fakat idareciliği sevmezseniz asla yapamazsınız. ...”

(K10) “Çalışma arkadaşlarımızdan beklediklerimizi kendimiz de uygulamalı ve iyi bir örnek olmalıyız. Eşit ve adil yönetim, kurum kültürüne bağlılık önemli. Bu da yapılan işin benimsenmesi ve o işle bütünleşmekle mümkün. ...”

(K15) “En önce kendini her konuda yetiştirmelerini öneririm. Bilim, sanat, kültür, mevzuat, kişisel gelişim konularında donanımlı olan, öncelikle kendine yetebilen ve saygı duyan kişiler çevrelerinde daha iyi anlar yönetir ve geliştirir....”

Azmin önemi katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Dayanıklılık ve asla pes etmemek, kadınların yöneticilik rollerini üstlenirken sahip olmaları gereken iki özelliktir. Ailevi yükümlülükler, toplum baskısı, cinsiyete dayalı ayrımcılık veya mobbing gibi zorluklarla karşılaştıklarında, kadın yöneticiler dirençli olmalı ve hedeflerine doğru ilerlemeye devam etmelidir. Yönetimde öğrenme ve büyüme sürekli olmalıdır. Cinsiyetten bağımsız olarak insanlar bundan güç kazanır. Bir yönetici kişisel olarak gelişir ve kararlı, kendine güvenen adımlar atarsa başarılı olma şansına sahiptir. "O işi sevmek" herhangi bir kariyer ya da mesleğin temel bileşenidir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışmada, ilk araştırma sorusu kapsamında ulaşılan sonuçlar, kadınların yönetsel pozisyonlara gelme tercihlerine ilişkin görüşlerini ortaya koymaktadır. Katılımcıların yöneticiliği bilgi ve uzmanlık edinme, eğitim yönetimi alanında kendilerini geliştirme ve mevcut bilgi ve becerilerini uygulama fırsatı olarak görmeleri, yöneticiliğin onlar açısından yalnızca bir statü değişikliği değil, aynı zamanda mesleki gelişim ve kendini gerçekleştirme aracı olarak değerlendirildiğine işaret etmektedir. Dağcı (2025) ve Polat vd. (2022) de kadın okul yöneticilerinin yöneticiliğe yönelmelerinde eğitim yönetimine duyulan ilgi ile mevcut yönetim uygulamalarını yetersiz bulmanın etkili olduğunu belirtmektedir. Benzer biçimde Bulut Boz (2024), kadın okul yöneticilerinin motivasyon kaynakları arasında başarılı olma isteği gibi içsel unsurların öne çıktığını ortaya koymuştur. Türkiye’de okul yöneticiliğini tercih etme nedenlerini inceleyen Yılmaz vd. (2026), içsel güdüleyicilerin okul yöneticiliğine yönelmede belirgin bir rol oynadığını göstermiştir. Bununla birlikte, kadınların yöneticiliğe yönelme kararlarının yalnızca mesleki gelişim isteğiyle açıklanamayabilir. Tayin ve ulaşım sorunlarını çözme gibi pratik gerekçelerin de bu kararda etkili olması, yöneticiliğin bazı kadınlar açısından kariyer gelişiminin yanı sıra çalışma ve yaşam koşullarını iyileştirmeye yönelik işlevsel bir seçenek olarak değerlendirildiğini düşündürmektedir. Bu durum, okul yöneticiliğini tercih etmenin bireysel ve mesleki motivasyonların

yanında çalışma koşullarına ilişkin dışsal etkenlerden de beslendiğini ortaya koymaktadır. Nitekim Kalafatoğlu ve Torun (2022) ile Özkan vd. (2023), tayin kolaylığının yöneticiliğe yönelmede etkili bir unsur olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, okul yöneticiliğini tercih etme nedenlerini inceleyen araştırmalar da içsel motivasyonlarla birlikte çalışma koşulları ve dışsal gerekçelerin karar sürecinde rol oynayabildiğini göstermektedir (Kazak, 2021; Yılmaz vd., 2026). Katılımcıların yöneticilik görevini öğretmenliğe kıyasla daha fazla mesleki tatmin ve verimlilik sağlayan bir alan olarak değerlendirmeleri ise yöneticiliğin mesleki etki alanını genişletme fırsatı sunduğunu düşündürmektedir. Bu açıdan yöneticilik, bazı kadınlar için yalnızca sınıf içindeki öğretmenlik rolünden yönetsel bir pozisyona geçiş değil, eğitim süreçlerini daha geniş ölçekte etkileme ve mesleki yeterliklerini farklı bir alanda kullanma olanağı olarak anlam kazanmaktadır. Öte yandan Çelikten'in (2004) bazı kadın okul müdürlerinin yöneticiliğe başlangıçlarında kişisel tercihten çok içinde bulundukları koşulların etkili olduğunu belirtmesi, kadınların yöneticiliğe yönelme süreçlerinin her zaman bilinçli ve önceden planlanmış bir kariyer tercihi olarak gelişmediğini göstermektedir. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, kadınların okul yöneticiliğini tercih etmelerinin mesleki gelişim, kendini gerçekleştirme ve eğitim süreçlerine daha fazla katkı sunma gibi içsel motivasyonlarla; tayin, ulaşım ve çalışma koşullarını iyileştirme gibi dışsal ve bağlamsal gerekçelerin etkileşimi sonucunda şekillendiği söylenebilir.

İkinci araştırma sorusu kapsamında ulaşılan sonuçlar, kadınların okul yöneticiliğine ve üst düzey yönetim pozisyonlarına ilerlemelerinde bireysel faktörlerin yanı sıra ailevi, toplumsal ve örgütsel engellerin de etkili olduğunu göstermektedir. Katılımcıların ebeveynlik, evlilik ve aile yaşamından kaynaklanan sorumlulukları kariyer ilerlemelerini sınırlandıran faktörler arasında değerlendirmeleri, kadınların mesleki ve ailevi rollerini eş zamanlı olarak sürdürmek durumunda kalmalarının kariyer gelişimleri üzerinde baskı oluşturabildiğine işaret etmektedir. Karcıoğlu ve Leblebici'ye (2014) göre kadınların aynı anda anne, eş ve çalışan rollerini üstlenmeleri zaman baskısı, rol çatışması ve kariyer ilerlemesinde gecikme gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Benzer biçimde, Karadaş ve Yıldırım (2025) kadın okul yöneticilerinin aile sorumlulukları ile yöneticilik görevleri arasında denge kurmakta zorlandıklarını ve özellikle uzun çalışma saatlerinin bu dengeyi güçleştirdiğini ortaya koymuştur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, evlilik ya da anneliğin doğrudan bir kariyer engeli olmasından ziyade, aile içindeki bakım ve sorumlulukların eşitsiz dağılımının kadınların yönetsel kariyerlerine ayırabilecekleri zaman ve enerjiyi sınırlandırdığı söylenebilir. Kadın yöneticilerin kariyer ilerlemelerinde ortaya çıkan bir diğer önemli unsur, aileden ve örgütsel çevreden sağlanan desteğin niteliğidir (Can, 2010; Erkol & Aslanargun, 2026; Köse & İnce, 2022). Katılımcıların erkek yöneticilerin destek ve kabul görme konusunda daha avantajlı olduklarına, kadınların ise üst yönetim tarafından kabul edilmelerinin başarı ve performanslarını kanıtlamalarına daha fazla bağlı olduğuna ilişkin değerlendirmeleri, yönetsel yeterliğin kadın ve erkekler açısından farklı ölçütlerle değerlendirilebildiğini düşündürmektedir. Bu durum, liderliğin geleneksel olarak erkeklikle ilişkilendirilmesi nedeniyle erkeklerin yönetici rollerinde daha kolay meşru kabul edilmesi, kadınların ise yönetsel yeterliklerini sürekli olarak gösterme ve

kanıtlama baskısıyla karşılaşmalarıyla açıklanabilir. Nitekim Akinola ve Naidoo (2024), kadın okul liderlerinin kariyer ilerlemelerinde toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, ayrımcılık ve örgütsel engellerin etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Erkol ve Aslanargun'un (2026) çalışması da kadın okul müdürlerinin örgüt içerisindeki görünürlüklerinin performans baskısını artırabildiğini aynı zamanda aile desteğinin yetersizliği, bürokratik yapı ve cinsiyete dayalı örgüt kültürünün kadın yöneticilerin deneyimlerini olumsuz etkileyebildiğini göstermektedir. Buna karşılık, destek mekanizmalarının varlığı kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerini kolaylaştıran önemli bir kaynak olarak düşünülebilir. Zhang vd., (2025), kadın okul müdürlerinin kariyer ilerlemelerinde aile desteği, mentorluk, kişiler arası ilişkiler ve güçlü mesleki birikimin belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Türkiye bağlamında da Can (2010), eş desteğinin yetersizliği ile üst yöneticilerin erkek yöneticilerle çalışmaya yönelik eğilimlerini kadınların okul yöneticiliğine yönelmelerini sınırlandıran unsurlar arasında değerlendirmektedir. Köse ve İnce (2022) ise eş desteğinin yetersizliği, rol fazlalığı, uzun çalışma saatleri ve ataerkil toplumsal yapının kadınların kariyer süreçlerini güçleştirdiğini belirtmektedir. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, kadınların okul yöneticiliğinde ilerlemelerinin yalnızca bireysel yeterlik ve performanslarına bağlı olmadığı, aile ve eş desteği, mentorluk olanakları, üst yönetimin tutumu ve örgütsel kabul gibi sosyal ve kurumsal kaynaklara erişimin de kariyer gelişiminde belirleyici olduğu düşünülebilir.

Üçüncü araştırma sorusu kapsamında ulaşılan sonuçlar, kadınların okul yöneticiliği ve üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki engellerin aşılmasında hem bireysel hem de yapısal destek mekanizmalarına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Katılımcıların kararlılık, cesaret ve mesleki gelişimi öne çıkarmaları, kadınların yöneticilik süreçlerinde kişisel yeterliklerini güçlendirmelerini ve karşılaştıkları güçlükler karşısında direnç göstermelerini önemli gördüklerine işaret etmektedir. Bununla birlikte, kadınların kariyer gelişimini yalnızca bireysel çaba ve kararlılığa bağlamak, toplumsal cinsiyet normları, aile ve bakım sorumlulukları, örgütsel uygulamalar ve destek mekanizmalarındaki eşitsizlikler gibi yapısal engellerin etkisini göz ardı etme riskini taşımaktadır. Bu nedenle kadınların yönetim pozisyonlarına erişimini ve bu görevlerde ilerlemelerini desteklemek için bireysel güçlenmenin yanı sıra toplumsal, ailevi ve örgütsel koşulların da dönüştürülmesine ihtiyaç vardır (Can, 2010). Bu açıdan şeffaf ve adil atama ve terfi süreçlerinin oluşturulması, toplumsal cinsiyet farkındalığının geliştirilmesi, kadınlara yönelik mentorluk ve mesleki gelişim programlarının yaygınlaştırılması, dayanışma ve profesyonel ağların güçlendirilmesi ile çocuk bakım sorumluluklarını hafifletecek desteklerin sağlanması önemli yapısal düzenlemeler olarak değerlendirilebilir (Şahin, 2026; İşeri & Çalık, 2019). Tok ve Yalçın (2017) da kadın çalışanların potansiyel yönetici olarak değerlendirilmesi, kariyer gelişimleri için uygun fırsatların oluşturulması ve kadınların yöneticiliğe teşvik edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Benzer biçimde uluslararası araştırmalar, kadın okul liderlerinin kariyer gelişiminde mentorluk, aile desteği, profesyonel ilişkiler ve destekleyici kamu politikalarının önemli kolaylaştırıcılar olduğunu göstermektedir (Nkosi, 2024; Zhang vd., 2025). Bu

çalışmalar, kadınların yönetimde daha fazla yer almasının yalnızca kadınların bireysel olarak daha istekli veya dirençli olmalarına bağlı olmadığını aynı zamanda örgütlerin ve eğitim sistemlerinin kadınların liderlik gelişimini destekleyen fırsat ve kaynakları sağlamasının da gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, kadınların eğitim yönetimindeki temsilini artırmaya yönelik politikaların çok düzeyli bir yaklaşımla ele alınması gerektiği söylenebilir. Bireysel düzeyde liderlik becerileri ve mesleki yeterliklerin geliştirilmesiyle birlikte örgütsel düzeyde mentorluk, kariyer desteği ve adil yükselme olanaklarının oluşturulması aynı zamanda toplumsal düzeyde ise kadın liderliğine ilişkin kalıp yargıların azaltılması ve bakım sorumluluklarının daha dengeli paylaşılmasını destekleyen düzenlemelerin geliştirilmesi önem taşımaktadır. Böyle bir yaklaşım, kadınların yalnızca yönetici pozisyonlarına erişimini değil, bu pozisyonlarda kalıcı ve sürdürülebilir biçimde ilerlemelerini de destekleyebilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, 2021-2022 eğitim öğretim yılında İzmir ili ve ilçelerinde, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticileriyle sınırlandırılmıştır. Nitel araştırma yönteminin tercih edildiği bu çalışmada, nitel araştırmanın doğasından kaynaklanan ve elde edilen sonuçların genellenebilirliği ile ilgili sınırlılıklar bulunmaktadır. Araştırmanın, İzmir ili ve ilçeleriyle sınırlandırılması ise İç Anadolu ve Doğu Anadolu Bölgesinde çalışan kadın yönetici sayısının yetersiz olması nedeniyle kasıtlı bir tercihten ileri gelmektedir.

Ek Beyan

Yazarların Katkıları

Bu çalışmada yazarların katkısı eşittir. Her iki yazar da araştırma fikrinin geliştirilmesi, veri analizi, yazım ve düzeltme aşamalarına eşit derecede katkıda bulunmuştur.

Finansman

Bu çalışma herhangi bir kurum veya kuruluş tarafından finanse edilmemiştir.

Sorumlu Yapay Zeka Beyanı

Bu çalışmanın hiçbir aşamasında yapay zeka desteği alınmamıştır.

Çıkar Çatışması

Yazarlar, bu çalışmanın yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan ederler.

Etik Onay

Bu çalışmanın tüm süreçlerinde, PEN Akademik Yayıncılık Araştırma Etik Politikası ilkelerine uyulmuştur. Araştırma süreci boyunca telif hakkı düzenlemelerine ve ilgili yasal kurallara, yönetmeliklere ve direktiflere riayet edilmiştir. Çalışma, 05/04/2022 tarihli ve 604.01.02 numaralı Milli

Eğitim Bakanlığı'nın resmi izniyle yürütülmüştür. Ayrıca, 19/01/2022 tarihinde Yozgat Bozok Üniversitesi Üniversitesi Etik Kurul'dan 29/28 numaralı onay alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Akinola, D. A., & Naidoo, P. (2024). Breaking the glass ceiling: an examination of gendered barriers in school leadership progression in South Africa. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2395342>
- Altınışik, S. (1995). Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(3), 333-334. <https://doi.org/10.14527/kuey.2014.004>
- Bayır, Ö., & Dönmez, A. (2020). Being a woman school principal in Turkey. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(1), 163–202. <https://doi.org/10.14527/kuey.2020.004>
- Bulut Boz, T. (2024). Kadın okul yöneticilerinin motivasyon kaynakları. *Okul Yönetimi*, 4(1), 47-64. <https://izlik.org/JA98CR87RP>
- Bush, T. (2021). Gender and school leadership: Are women still under-represented as school principals?. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(6), 861-862. <https://doi.org/10.1177/17411432211050965>
- Can, N. (2010). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147), 1-7. <https://doi.org/10.14582/duzgef.721>
- Ceyran, S., Alagöz, T., & İnandı, Y. (2025). Kadın öğretmenlerin cam tavan algısı ve kariyer endişeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Continuous Vocational Education and Training*, 8(1), 24-55. <https://izlik.org/JA22PU93DL>
- Çavuş, B., Yılmaz, T., & 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>
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. E. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (17), 91-118. <https://izlik.org/JA27FL76SX>
- Dağcı, F. (2025). *Kadın okul yöneticilerinin kariyer deneyimleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Dökmen, Z. Y. (2010). Toplumsal cinsiyet: Sosyal psikolojik açıklamalar (2. basım). Remzi Kitabevi.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.109.3.573>
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Johnson, B. T. (1992). Gender and leadership style among school principals: A meta-analysis. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 76-102. <https://doi.org/10.1177/0013161X92028001004>
- Erkol, H., & Aslanargun, E. (2026). Kadın okul müdürlerine simgesel temsilcilik ve kurumsal simgesel statü. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 13(2), 50-63. <https://izlik.org/JA57MC28NX>
- Ersöz, A. (1997). *Cinsiyet rollerine ilişkin beklenti, tutum, davranışlar ve eşler arası sorumluluk paylaşımı* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.

- European Commission. (2023). *Employment and Social Developments in Europe 2023: Addressing labour shortages and skills gaps in the EU (Executive Summary)*. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/webpub/empl/esde-2023/PDFs/2023-esde-executive-summary-en.pdf>
- Fana, M., Villani, D., & Bisello, M. (2022). Gender gaps in power and control within jobs. *Socio-Economic Review*, 21(3), 1343-1367. <https://doi.org/10.1093/ser/mwac062>
- Gün, M., Kiraz, Z., & Bayram, A. (2026). Kadınların eğitim yöneticisi olmalarına ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşlerinin toplumsal cinsiyet bağlamında değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 260-275. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.1644053>
- İnandı, Y. (2009). The barriers to career advancement of female teachers in Turkey and their levels of burnout. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(8), 1143-1152. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.8.1143>
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S., & Atik, Ü. (2009). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 77-79. <https://doi.org/10.17860/efd.93661>
- İnce, A., Önder, E., & Petek, H. (2025). Okullarda kadın müdür olmanın getirdiği zorluklar ve baş etme yolları. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 64, 1882-1908. <https://doi.org/10.53444/deubefd.1590680>
- İnce, S., & Köse, A. (2025). Kadın okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ve yönetici yeterlikleri üzerine ilişkisel bir çalışma. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(2), 527-546. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.1673252>
- İşeri, E. T., & Çalık, T. (2019). Kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal kariyer engelleri ve bunları aşmaya yönelik çözüm yolları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 1470-1503. <https://doi.org/10.15869/itobiad.559985>
- Kalafatoğlu, Y. & Torun, A. (2022). Kadın yöneticilerin karşılaştıkları fırsatlar ve engeller: Nitel bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40(3), 633-658. <https://doi.org/10.17065/huniibf.1002991>
- Karadaş, H., & Erol, S. (2025). Examining the Glass Ceiling Perceptions and Self-Efficacy Perceptions of Female Administrators and Teachers. *International Journal on Lifelong Education and Leadership*, 11(1), 11-24. <https://doi.org/10.25233/ijlel.1552305>
- Karadaş, H., & Yıldırım, M. T. (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>
- Karcıoğlu, F. & Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28(4), 1-20. <https://doi.org/10.16951/iibd.28149>
- Kazak, E. (2021). Öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme nedenleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 9(1), 59-73. <https://izlik.org/JA35KB39UU>
- Kızılloluk, H. (2007). Toplum bilim yazıları (2. baskı). Anı Yayıncılık.
- Kim, H., & Song, Y. (2014). Do high schools in South Korea need more female principals? The relationship between gender and leadership performance. *Asian Women*, 30(2), 57-84. [10.14431/aw.2014.03.30.2.57](https://doi.org/10.14431/aw.2014.03.30.2.57)
- Kirişçi, G., & Can, N. (2020). Eğitim ve okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 618-636. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.736762>

- Köse, A., & 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>
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2025). *Millî eğitim istatistikleri: Örgün eğitim 2024–2025*. Strateji Geliştirme Başkanlığı. <https://www.meb.gov.tr/2024-2025-orgun-egitim-istatistikleri-aciklandi/haber/38473/tr>
- Mert, P. (2021). Leadership characteristics of female school principals according to female teachers. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(4), 166-176. <https://izlik.org/JA22SM66DM>
- Mizrahi, R. & Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 1-8. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1704520>
- Nkosi, N. (2024). Breaking Barriers and Building Bridges: Unveiling the Enablers of Women School Leaders to Overcome Gender Inequality in KwaZulu-Natal, South Africa. *Research in Educational Policy and Management*, 6(2), 436-453. <https://doi.org/10.46303/repam.2024.43>
- OECD. (2019). *TALIS 2018 results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343. <https://izlik.org/JA58SW87AG>
- Özkan, H., Demir Özkan, H., Altınok, T., & Pıslı, Y. O. (2023). Kadın yöneticilerin gözünden okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(69), 3661–3666. <https://doi.org/10.29228/JOSHAS.72537>
- Polat, M., Polat, Z., Çoban, İ., & Kılıç, R. (2022). Temel eğitimde kadın yöneticilerin okul yöneticiliğine bakışı. *International Academic Social Resources Journal*, 7(44), 1693–1697. <https://doi.org/10.29228/asrjournal.66776>
- Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the “Glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86. <https://doi.org/10.2307/256770>
- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351856>
- Still, L. V. (1997). *Glass ceilings, glass walls and sticky floors: Barriers to career progress for women in the finance industry*. (A report prepared for the Human Rights and Equal Opportunity Commission and Westpac). Edith Cowan University.
- 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>
- Şahin, M. (2026). Cam tavan sendromuna ilişkin kadın öğretmenlerin görüşleri. *Journal of Computer and Education Research*, 14.1-33 <https://doi.org/10.18009/jcer.1825386>
- Tok, T. N., & Yalçın, N. (2017). Okul yöneticileri gözünden kadın okul yöneticileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(1), 353-366. <https://doi.org/10.5505/pausbed.2017.36025>
- Uğurlu, O. & Hovardaoğlu, S. (2011). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 14-27.

- Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, bireysel değerler ve meslek seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 93-103. <https://doi.org/10.16953/deusbed.09845>
- Wolle, G. (2024). Gender stereotypes and contributing factors for the gender gap in the school leadership position in North Wello Zone: Ethiopia. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2375482>
- Wright, E. O., Baxter, J. & Birkelund, G. E. (1995). The gender gap in workplace authority-a cross national study. *American Sociological Review*, 60(3), 407-435. <https://doi.org/10.2307/2096422>
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (10. baskı) Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K., Dülger, M., & Yeşil, A. İ. (2026). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yönetimini tercih etme nedenleri: Türkiye'deki araştırmalar üzerine bir inceleme. *Okul Yönetimi*, 6, 1-20. <https://izlik.org/JA56NB99BE>
- Zhang, X., Bush, T., & Ng, A. Y. M. (2025). Career Advancement of Female Principals in Government Schools in China. *Research in Educational Administration and Leadership*, 10(3), 585-625. <https://doi.org/10.30828/real.1624407>