



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

EĞİTİM KURUMLARINDA KADIN YÖNETİCİ OLMAK

Yüksek Lisans Tezi

Emine POLAT

**Danışman
Doç. Dr. Ahmet ŞAHİN**

**ALANYA
2026**

T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM KURUMLARINDA KADIN YÖNETİCİ OLMAK

Yüksek Lisans Tezi

Emine Polat

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Program Adı: Eğitim Yönetimi

Danışman

Doç. Dr. Ahmet Şahin

ALANYA

(2026)

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Emine POLAT'ın “Eğitim Kurumlarında Kadın Yönetici Olmak” başlıklı tezi 05/01/2026 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

	Unvanı-Adı Soyadı	İmza
Üye (Jüri Başkanı)	: Doç. Dr. Gülnar ÖZYILDIRIM	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Tuncer FİDAN	
Üye (Tez Danışmanı)	: Doç. Dr. Ahmet ŞAHİN	

Prof. Dr. Kemal VATANSEVER

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

.....

(İmza)

Emine POLAT

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez sürecim boyunca akademik bilgi birikimi ve değerli rehberliğiyle bana yol gösteren saygıdeğer hocam Doç. Dr. Ahmet ŞAHİN'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Alanya Alaaddin Keykubad Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bilim Dalında görev yapan tüm hocalarıma ve akademik yolculuğuma ışık tutan kıymetli akademisyen arkadaşlarıma da teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme, yüksek lisans sürecinde yanımda olan ve desteğini hissettiren tüm arkadaşlarıma gönülden teşekkür ederim.,

Son olarak; bu yolda her adımda yanımda olan, sabırla derslerimin ve çalışmalarımın bitmesini bekleyen, çabamı anlayıp bana güç veren geleceğimin umut ışıkları canım kızlarım Elif Hilal ve İpek Hazal'a en büyük teşekkürlerimi sunarım. Canım çocuklarım ilerde sizlerin de literatüre katkılarını görmek dileğiyle, sizleri çok seviyorum.

Hilal ve Hazal'a...

ÖZET

EĞİTİM KURUMLARINDA KADIN YÖNETİCİ OLMAK

Emine POLAT

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Ocak, 2026 (140 Sayfa)

Bu araştırmanın amacı eğitim kurumlarında kadın yönetici olmayı derinlemesine incelemektir. Kadın yöneticilerin yönetici olma deneyimleri, karşılaştıkları kariyer sorunları, iş-yaşam dengeleri, rol çatışmaları, liderlik stilleri, motivasyon ve kaygı durumları, kariyer yönetimleri, cinsiyet kaynaklı sorunları bunlarla başa çıkma yolları ve kadın yöneticilik metaforları ele alınmıştır.

Kadın yöneticiliği bütüncül olarak ele almaya çalışan bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2024-2025 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı farklı kademelerdeki okullarda çalışan 34 kadın müdür ve müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Katılımcılar amaçlı örnekleme türlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme ile seçilmiştir. Veriler araştırmacı ve iki uzman tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yüz yüze yapılmış, görüşme sırasında ses kaydı alınmıştır. Daha sonra bu ses kayıtları yazıya aktarılmıştır. İçerik analizi yöntemi ve Nvivo programı aracılığıyla ifadeler kodlanmış ve kodlar temalar haline getirilmiştir.

Bulgular kadın yöneticilerin mesleki yaşamlarında kariyer engelleri ile karşılaştıklarını, iş-yaşam dengesi/dengesizliği ve rol çatışması yaşadıklarını göstermektedir. Kadın yöneticilerin kullandıkları liderlik stillerine bakıldığında daha çok demokratik liderlik stilini benimsedikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Kadın yöneticilerin sorun çözmede kullandıkları güç kaynakları genellikle uzmanlık ve karizmatik güç olarak belirlenmiştir. Değişen durumlara göre de liderlik stilleri ve güç kaynakları değişmektedir. Kadın yöneticilerin motivasyon ve kaygı durumlarına bakıldığında ise bir kısmı tükenmişlik duygusu yaşadıkları için yöneticiliği bırakmak isterken, liderlik vasfı yüksek kişiler liderliği sürdürmek istemektedir. Öz yeterliği yüksek olan kadın yöneticiler daha az yönetsel kaygı yaşamaktadır. Kariyer gelişimine bakıldığında ise kadın yöneticiler emekli olmak ya da öğretmenliğe dönmek istemektedir. Kadın yöneticiler, ev ve özel hayatın getirdiği sorumluktan yorulduğundan

bu kararları almaktadırlar. Cinsiyetlerinden dolayı sorunlarla karşılaşan kadın yöneticiler kendilerini kabul ettirme ve ön yargılarla başa çıkmaya çalışmaktadır. Kadın yöneticilik metaforuna baktığımızda ise çalışkanlık, her şeye hazırlıklı olma ve güç temaları en çok öne çıkanlardır.

Kadın yöneticilerin sosyal yaşamda daha çok desteklenmesi, mesai saatlerinin düzenlenmesi, hizmet içi eğitimlerle yönetim bilgilerinin güçlenmesi, kariyer gelişimi için mentörlük uygulanması toplumda yer alan kadın yönetici sayısını artıracaktır.

Anahtar Sözcükler: Okul Yöneticisi, Kadın Yönetici, Eğitim Kurumu, Liderlik, Fenomenoloji, Kariyer Engelleri



ABSTRACT

Being a Female Administrator in Educational Institutions

Emine POLAT

Department of Educational Sciences

Graduate School of Alanya Alaaddin Keykubat University,

January, 2026

The purpose of this study is to examine in depth the role of female administrators in educational institutions. The experiences of female administrators in becoming administrators, the career problems they encounter, their work-life balance, role conflicts, leadership styles, motivation and anxiety levels, career management, gender-related problems and ways of coping with them, and metaphors of being a female administrator are discussed.

This study, which attempts to address female leadership holistically, uses the phenomenology pattern from qualitative research methods. The study group consists of 34 female principals and assistant principals working in schools at different levels affiliated with the Ministry of National Education during the 2024-2025 academic year. Participants were selected using maximum diversity sampling, one of the purposeful sampling types. Data were collected face-to-face using a semi-structured interview form prepared by the researcher and two experts, and audio recordings were made during the interviews. These audio recordings were then transcribed. Statements were coded using content analysis and the Nvivo program, and the codes were organized into themes.

The findings show that female administrators encounter career barriers in their professional lives and experience work-life balance/imbalance and role conflict. Looking at the leadership styles used by female administrators, it was found that they mostly adopted a democratic leadership style. The power resources used by female administrators in problem solving were generally determined to be expertise and charismatic power. Leadership styles and power resources also change according to changing circumstances. When looking at the motivation and anxiety levels of female administrators, some want to leave management because they feel burned out, while those with high leadership qualities want to continue leading. Female administrators with high self-efficacy experience less managerial anxiety. In terms of career development, female administrators want to retire or return to teaching. Female administrators make these decisions because they are tired of the responsibilities brought about by home and

private life. Female administrators who encounter problems due to their gender try to gain acceptance and cope with prejudices. When we look at the metaphor of female management, the themes of diligence, preparedness and power are the most prominent.

Increasing support for female administrators in social life, regulating working hours, strengthening management knowledge through in-service training, and implementing mentoring for career development will increase the number of female administrators in society.

Keywords: School Administrator, Female Administrator, Educational Institution, Leadership, Phenomenology, Career Barriers



İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK SAYFASI

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR.....	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Sayıtlar (Varsayımlar).....	6
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	6
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1. Giriş.....	7
2.2. Yöneticilik.....	7
2.2.1. Okul yöneticiliği	8
2.2.1.1. Okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları.....	8
2.2.1.2 Okul yöneticilerinin yeterlik alanları	9
2.3.Liderlik.....	11
2.4. Kadın Yöneticilik- Kadın Liderlik.....	13
2.5. Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması.....	16
2.6. Liderlik Stilleri	17
2.6.1. Vizyoner liderlik	17
2.6.2. Öğretimsel liderlik	18
2.6.3. Dönüşümcü liderlik.....	19
2.6.4. Etik liderlik	19
2.6.5. Otokratik liderlik.....	20
2.6.6. Demokratik liderlik.....	20

2.7. Liderlik Güç Kaynakları	21
2.7.1. Ödüllendirici güç	21
2.7.2. Yasal güç.....	21
2.7.3. Karizmatik (benzeşim) güç	21
2.7.4. Cezalandırma (Zorlayıcı) gücü	22
2.7.5. Uzmanlık gücü	22
2.8. Liderlik Motivasyonu.....	22
2.9. Liderlik Kaygısı	24
2.10. Kariyer Yolculuğu.....	25
2.10.1 Kariyer yönetimi.....	26
2.11. Kariyer Engelleri.....	27
2.11.1 Cam tavan sendromu	28
2.12. Kariyer Engelleri ile Başa Çıkma Yolları	30
2.13. Rol Çatışması	30
2.14. İş Yaşam Dengesi.....	31
2.15. Kadın Yöneticilerin İş Doyumu	31
2.16. İlgili Araştırmalar.....	32
2.16.1. Yurtiçinde yapılmış araştırmalar	32
2.16.2. Yurtdışında yapılmış araştırmalar	49
3. YÖNTEM	51
3.1. Araştırma Modeli	51
3.2. Çalışma Grubu	51
3.2. Veri Toplama Araçları	54
3.3. Veri Analizi.....	56
3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	56
3.5. Etik Hususlar.....	57
4. BULGULAR.....	58
4.1 Kariyer Sorunları.....	58
4.2 İş Yaşam Dengesi.....	63
4.3 Rol Çatışması	64
4.4 Liderlik Stili	65
4.5 Liderlik Motivasyonu.....	68
4.6 Liderlik Kaygısı	73
4.7 Liderlik Kariyeri	75

4.8 Cinsiyet Kaynaklı Sorunlar ve Başa Çıkma Stratejileri.....	77
4.9 Kadın Yöneticilik Metaforu	79
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	83
5.1. Kariyer Sorunlarına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	83
5.2. İş Yaşam Dengesine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	86
5.3. Rol Çatışmasına İlişkin Sonuç ve Tartışma	87
5.4 Liderlik Stiline İlişkin Sonuç ve Tartışma	88
5.5. Liderlik Motivasyonuna İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	90
5.6 Liderlik Kaygısına İlişkin Sonuç ve Tartışma	93
5.7. Liderlik Kariyerine İlişkin Sonuç ve Tartışma	94
5.8. Cinsiyet Kaynaklı Sorunlar ve Başa Çıkma Yollarına İlişkin Sonuç ve Tartışma	95
5.9. Kadın Yöneticilik Metaforuna İlişkin Sonuç ve Tartışma	96
5.10. Genel Sonuç	98
5.11. Öneriler	98
5.11.1. Araştırmacılara öneriler	99
5.11.2 Uygulayıcılara öneriler	99
KAYNAKLAR	101
EK-1: Etik Kurul İzin Belgesi	118
EK-2: Milli Eğitim Bakanlığı İzin Belgesi	119
EK-3: Veri Toplama Araçları	120
EK-4 İntihal Raporu	122

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 2.1 Kadın ve Erkeklere Yönelik Kalıplaşmış Önyargılar	31
Tablo 2.2 Yöneticilik ve Liderlik	32
Tablo 2.3 Liderlik Etme Motivasyonu Türleri	40
Tablo 2.4 Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri	46
Tablo 2.5 Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar	55
Tablo 3.1 Katılımcı Bilgileri	65
Tablo 3.2 Alt Problem Görüşme Soruları Matrisi	68
Tablo 4.1 Kariyer Engelleri	73
Tablo 4.2 Kadın Erkek Yönetici Eşitliği	75
Tablo 4.3 Mesleki İlerleme Sorunları (Cam Tavan Sendromu)	76
Tablo 4.4 İş Yaşam Dengesi	77
Tablo 4.5 Rol Çatışması	80
Tablo 4.6 Karar Verme Stratejileri	81
Tablo 4.7 Sorun Çözme Yolları	82
Tablo 4.8 Liderliği Sürdürme ve Sürdürmeme İstekleri	83
Tablo 4.9 Yönetici Olma Nedenleri	85
Tablo 4.10 Motive Ediciler	87
Tablo 4.11 Mutluluk (İş Doyumu)	88
Tablo 4.12 Kaygı	91
Tablo 4.13 Çaresizlik	92
Tablo 4.14 Kariyer Hedefleri	93
Tablo 4.15 Cinsiyet Kaynaklı Sorunlar ve Başa Çıkma Stratejileri	95
Tablo 4.16 Kadın Yöneticilik Metaforu	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Çalışmada Yer Alan Yöneticilikle İlişkili Faktörler.....	22
---	----



KISALTMALAR

ALKÜ :	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
MEB :	Milli Eğitim Bakanlığı
TÜSİAD:	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
TÜİK:	Türkiye İstatistik Kurumu
TDK:	Türk Dil Kurumu
LEM:	Liderlik Etme Motivasyonu
KAGİDER:	Türkiye Kadın Girişimciler Derneği



1. GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar (varsayımlar), tanımlar ve sınırlılıklar açıklanmıştır.

1.1. Problem Durumu

İnsanlar ilk zamanlardan beri toplu halde yaşamaktadır. Kadın erkek bir arada yaşayan topluluklar bir lidere, yöneticiye ihtiyaç duymuştur. Yönetici başkaları aracılığıyla iş yapan, bir grup insanın belli amaçlara ulaşması için onları uyum ve iş birliğiyle çalıştıran kimsedir (Ülker, 1997). Yöneticiler kendi kurumlarında ve dışındaki sistemlerle iletişimi yönetir ve kurumun sözcüsü konumundadır (Rüzgâr ve Kurt, 2013). Lider yönetici ise, insanlar tarafından sevilen, hizmet eden, ilham verip önerilerde bulunan, insan odaklı, rehber olan, işbirliği içinde çalışıp empati kurabilen kişidir (Özgen, 2003). Ancak bu lider yöneticilik genelde erkeğe atfedilen özelliklerle sınırlı kalmıştır. Erkekler göre daha duygusal ve insancıl oldukları varsayılan kadınlar ise yöneticilikle özdeşleştirilmemiştir (Güler, 1991). Ülkemizde insanların zihninde oluşan kalıp yargılar kadınların kariyer durumunu engellerken üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerine de mâni olmaktadır. Dolayısıyla liderlik ve yöneticilik deyince toplumsal olarak kadınlara ilişkin cinsiyetçi bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır (Mardin ve Tulun, 2000). Uzun yıllar boyunca kadınlar ekonomik yönden erkeğe bağımlı, ev sorumlulukları ve özel hayatıyla sınırlanmıştır. Ekonomik bağımsızlığını kazanması ailede ve toplumdaki yerini de değiştirme anlamına gelmektedir (Gilman, 1986). Kadınların toplumda etkin ve lider bir rol alması genelde engellenmiştir. Yalnızca “kadın” olduğu için sınırlar konulmuştur (Koray vd., 2000). 21. yüzyıl ile birlikte kadınlar artık iş yaşamına girmiş ve çalışma hayatında yerlerini almıştır. Bunun sonucunda birtakım ihtiyaçlar ve sorunlar da ortaya çıkmıştır (Sandberg, 2014). Ekonomik anlamda kadın etkin olsa da Türk toplumunda evin reisi erkekler olarak kabul edilmektedir. TÜSİAD’ın bir araştırmasına göre; iş sayısı yetersizse öncelik erkelere mi verilmeli sorusuna % 52 oranında erkeklere verilmeli cevabı alınmıştır (Narman, 2006). Çalışan kadın sayısındaki artışa rağmen üst düzey yöneticiler arasında kadın sayısı hala fazla değildir (Barutçugil, 2006). Şencan (2014) kadın yöneticilerin liderlik özellikleriyle ilgili yaptığı bir araştırma da kadınların yönetici kadrosunda fazla yer almadığı sonucuna ulaşmıştır. Kadınlar, iletişim becerileri yüksek, takım liderliği yetkinliklerine sahip olmalarına rağmen cesaret konusunda pasif

olduklarından liderliği tercih etmemektedir. Türkiye’de kadın yöneticilerin ön planda olmak istememe, yüksek başarı motivasyonuna sahip olma, güçlü bir kişilik sahibi olma gibi özellikleri bulunmaktadır. Bu ön planda olmama kültürün bir yansımasıdır. Erkeklerle ait olan bağımsızlık ve kontrol etme değeriinin kadınlarda bağılılık ve ilişkilere önem verme olarak karşımıza çıkmasındandır (Kabasakal, 1994). Erkol (2015) yılında yaptığı araştırmada kadınların cinsiyetlerine bağılı olarak ortaya çıkan ev sorumlulukları, risk almaktan çekinmeleri ve liderlik vasfına sahip olmadıkları düşüncelerinden yöneticiliği tercih etmedikleri sonucuna ulaşmıştır. Kadınların yönetici olarak sayılarının az olması yalnız bizim ülkemizde değıl diğeri ülkelerde de karşımıza çıkmaktadır. Sidani, Konrad ve Karam’ın 2015 yılında yaptığı çalışmada ataerkil yapı, erkeklerin kadınlara göre yönetici olarak daha çok tercih edilmesi, kadınların ailevi engelleri onların liderliğe yükselişini engelleyen başlıca faktörler olarak belirlenmiştir. Cinsiyet ayrımcılığı, saygısızlık, aileyle ilgili zorluklar ve eşitsizliğin iş yerinde devam ediyor olması kadın yöneticilerin önlerindeki kariyer engellerindendir (Akinola ve Naidoo, 2024).

Eğitim ve öğretim faaliyetleri yürüten ve bu amaçla öğrencilere çeşitli eğitimler sunan kurumlara eğitim kurumu denir. Okul yöneticileri sadece fiziki ihtiyaçlarla ilgilenmez. Aynı zamanda eğitim lideridir. Okulların inisiyatif sahibi ve nitelikli kişiler tarafından yönetilmesi hem başarı hem de gelecek nesiller için büyük önem taşır (Karataş, 2019). Ancak Tüzel (2014) yaptığı bir araştırmaya göre kadın öğretmenlerin kendilerinden kaynaklı bireysel engeller sonucunda yöneticiliği tercih etmedikleri sonucuna ulaşmıştır. Ekonomik açıdan kazancının yetersiz olması ve kadrosunun olmaması nedeniyle yöneticilik tercih edilmemektedir. Yöneticilik alanında tek engel bireysel engeller değıldir. Örgütsel iş ortamı, aile ortamı da yöneticiliği tercih etmelerini engelleyen unsurlardandır (Yiğit, 2014). Bu konuyla ilgili yapılan bir araştırmada da kariyer basamaklarında yükselme kriterlerinin objektif olmaması nedeniyle engellenildiğı söylenmiştir (Yavuz, 2011). Kadınlar, yöneticilik yolculuklarında bunlar gibi pek çok engellerle karşılaşır. Bu görünmez engellere cam tavan adı verilir. Birçok kadın çalışanın, iş yaşamlarında belli mevkilere ulaşmaları engellenmektedir (Karaca, 2007). Kendilerine ait olan geleneksel roller de kadınların önlerinde yer alan bir engeldir (Kirişçi, 2018). Bu engellemelere rağmen lider olup olmamayı etkileyen önemli faktörlerden birisi de liderlik motivasyonudur. Liderlik etme motivasyonu (LEM) bireyin lider olmayı arzu etme motivasyonudur. Liderlik etme motivasyonu liderin veya lider adayının sorumlulukları alma kararı, liderlik eğitimi, liderlik için ihtiyaç duyulan zekâ kapasitesi, liderliğini sürdürmek için harcadığı çaba gibi bireysel özellikler olarak tanımlanır (Chan ve

Drasgow, 2001). Motivasyonu düşük liderlerde kaygı ortaya çıkabilir. Lider olma kaygısı, kişilerin liderlik sürecinde karşılaşılabilecekleri negatif sonuçlarla ilgili kaygıları ve endişeleri belirtir ve liderin ortaya çıkmasını etkiler (Cengiz, 2020). Belirsizlikler de kaygıya sebep olur. Bu nedenle kariyer planlaması ve yönetimi yapılmalıdır. Örgütlerde kariyer geliştirmeye önem verilmesinin nedenleri arasında verimliliği artırmak, çalışanlara ulaşabilir hedefler koymak, kişilerden kaynaklı problemleri önlemek, uygun işlere yerleştirebilmek gibi durumlar yer alır (Atay, 2006).

Kadınlar hem yöneticilik yolculuklarında hem de yöneticilik sırasında pek çok problemlerle karşılaşmaktadır. Alanyazın incelediğinde kadınlarla ilgili yapılan araştırmalar çoğunlukla belirli konularla sınırlı kalmıştır. Arıkan (2003) ve Şencan (2014) yıllarında yaptıkları araştırmalarda kadın yöneticilerin liderlik özelliklerini incelemişlerdir. Gökalp (2008)' de aynı şekilde yöneticilik ve liderlik alanında kadının durumunu araştırmıştır. Erkol (2015) yılında kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında sayılarının azlığına vurgu yapmış ve bu alanı incelemiştir. Kirişçi (2018), Özkan (2020), Yıldız (2020) ise kadın yöneticilerin kariyerlerinde yaşadıkları cam tavan sendromlarını araştırmışlardır. Alberalar (2015), Avcular (2020) ve Şahin (2021) ise kadın yöneticilerin yaşadıkları kariyer engellerine odaklanmışlardır. Gül (2019)'de yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin motivasyon düzeylerini incelemiştir. Bütünde, eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilerin yaşadıkları kariyer engellerini, cam tavan sendromlarını, motivasyon ve kaygı durumlarını, iş yaşam dengelerini, yaşadıkları rol çatışmalarını, yöneticilik sırasında kullandıkları güç kaynaklarını ve liderlik stilleri gibi yöneticilikle ilgili faktörleri bütüncül olarak inceleyen araştırmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

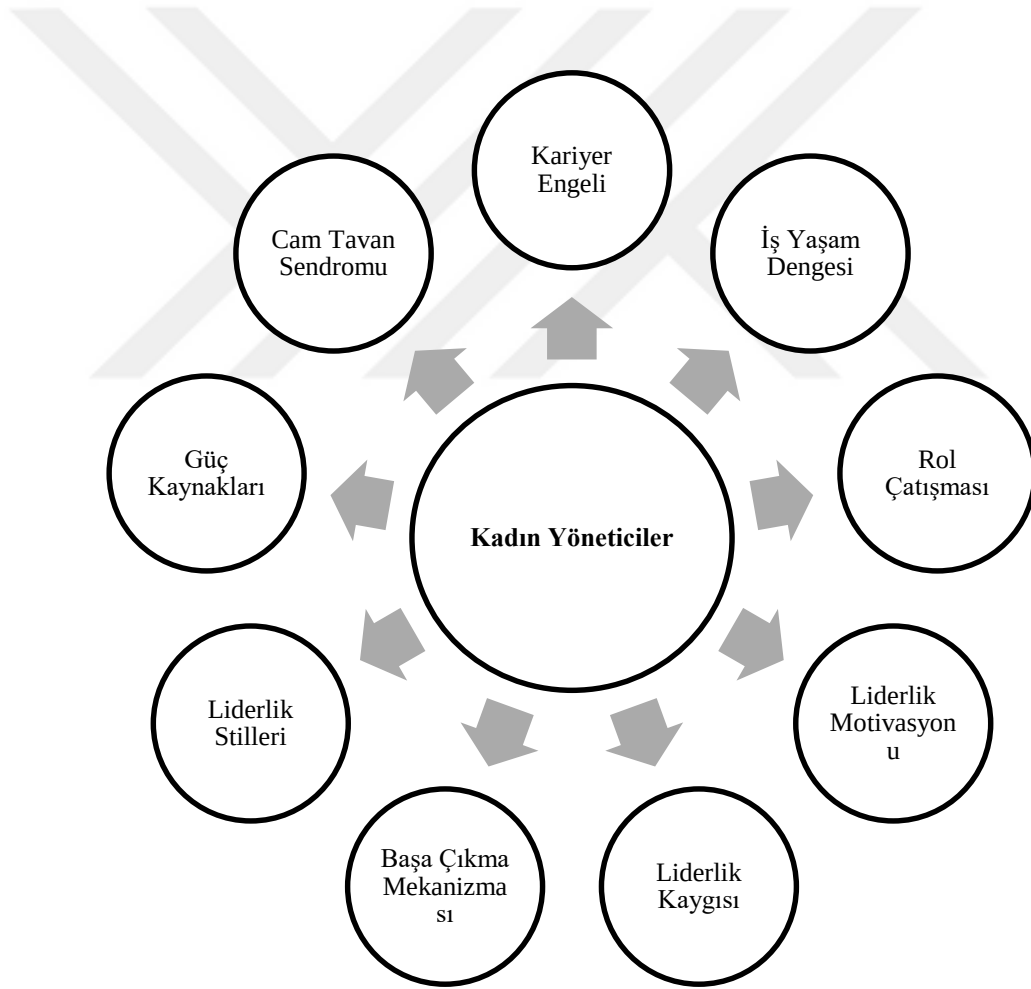
Bu çalışmanın amacı eğitim kurumlarında kadın yönetici olmayı derinlemesine incelemektir. Bu kapsamda yöneticilerin kariyer engellerine, iş-yaşam dengelerine, rol çatışmalarına, liderlik stillerine, kullandıkları güç kaynaklarına, liderlik kaygılarına, liderlik motivasyonlarına, kariyer hedeflerine ve sorunlarla başa çıkma becerilerine odaklanılarak bütüncül bir yaklaşımla kadın yöneticiler inceleme konusu yapılmaktadır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

Kadın okul yöneticilerinin;

1. Karşılaştıkları kariyer sorunları nelerdir?

2. İş yaşam dengesi ile ilgili yaşadıkları problemler nelerdir?
3. Yaşadıkları rol çatışmaları nelerdir?
4. Karar verme ve sorun çözme süreçlerinde hangi liderlik stillerini tercih etmektedirler?
5. Liderlik motivasyonları nelerdir?
6. Yönetimsel süreçte yaşadıkları kaygılar nelerdir?
7. Kariyer hedefleri nelerdir?
8. Cinsiyet kaynaklı sorunları ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri nelerdir?
9. Kadın yöneticilerin 'Kadın okul yöneticisi' algısı nedir?

Şekil 1.1.'de çalışmada yer alan yöneticilikle ilgili faktörler gösterilmiştir.



Şekil 1.1 Çalışmada yer alan yöneticilikle ilişkili faktörler

1.3. Araştırmanın Önemi

Alanyazında yer alan araştırmalara bakıldığında kadın yöneticilerin kariyer sorunları yaşadıkları görülmektedir. Bu sorunlar bazen bireysel bazen örgütsel sebeplerden ortaya çıkmaktadır (Karaca, 2007). Medeni durum, toplumsal ön yargılar engellere sebebiyet veren bazı nedenlerdendir (Sükun, 2022). Yine kariyer engellerinin yanında yaşadıkları iş yaşam dengesi-dengesizliği, rol çatışmaları kadınlar için zorlayıcı olmaktadır (Yavuz, 2011). Ailevi durumlarda yaşanan kariyer belirsizlikleri, kariyer hedefleri yaşadıkları sorunlardan bazılarıdır (Atay, 2006). Tüm bu süreçler de yöneticilerin kaygılarını (Karabulut, 2015) ve yöneticilik motivasyonlarını (Gül, 2019) etkilemektedir. Araştırmalar kadın yöneticilerin iş yaşamında azımsanamayacak düzeyde sorunlarla karşılaştıklarına dikkat çekmektedir. Kadın yöneticilerle yapılan çalışmalar incelendiğinde kadın yöneticilerin sıklıkla cam tavan sendromu yaşadıkları, bireysel ve örgütsel pek çok engellerle karşılaştıkları görülmektedir (Karaca, 2007). Kadın yöneticilerin yaşadıkları kariyer engelleri bazen ailevi nedenler, toplumsal kalıplar veya medeni durum kaynaklı sorunlar olarak karşımıza çıkabilmektedir (Sükûn, 2022). Bazen de iş yaşam dengesi veya rol çatışması kaynaklı sorunlar kadın yöneticiler için zorlayıcı olabilmektedir. Tüm bunların sonucunda aile yaşantısı iş performansından olumsuz etkilenebilmektedir (Yavuz, 2011). Aynı zamanda kariyer yönetimine ilişkin belirsizlikler de sorunlara yol açabilmektedir (Atay, 2006). Burada yöneticilik motivasyonlarını güçlü tutmaları sorunlarla baş edebilmeleri önemlidir. Öğretmenleri yönetici olmaya motive eden durumlardan birisi kariyer yapma isteğidir (Uçar, 2019). Özellikle kadın yöneticilerde kariyer yapma isteği önemli bir motivasyon kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır (Gül, 2019).

Alan yazın incelendiğinde kadın yöneticilerle ilgili çalışmalar bağlamında Güneş (2019) kadın yöneticilerin liderlik uygulamalarını incelemiştir. Aslan (2018) kadın yöneticilerin kariyer engellerine ve cam tavan sendromuna yoğunlaşmıştır. Yine Topçu (2021) kadın yöneticilerin cam tavan algılarını anlamaya yönelik bir çalışma yapmıştır. Gürses (2023), Kayacık (2024) ve Şekerci (2019) ise kadın yöneticilerin liderlik özelliklerine ilişkin farklı araştırmalar yapmışlardır. Gül (2019) ise kadın yöneticilerin motivasyon düzeylerini incelemiştir. Yavuz (2011) eğitim sektöründe kadın yöneticilerin yaşadıkları rol çatışmalarına yoğunlaşmıştır. Kadın yöneticiler ile ilgili çalışmalar çoğunlukla maliye, kamu yönetimi, spor ve eğitim öğretim

alanlarında yoğunlaşmış ve bu çalışmalarda genellikle kadın yöneticiliğin belirli bir yönüne odaklanmıştır. Alan yazın incelendiğinde rol çatışması yaşayan kadın yöneticilerin iş yaşam dengelerini nasıl sağladıkları, kariyer engelleri ile karşılaşan yöneticilerin motivasyon ve kaygı durumları, cam tavan sendromuna uğramış bir yöneticinin kariyer hedeflerinin ne durumda olduğunun araştırıldığı çalışma sayısı yeterli olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, alan yazında, eğitim kurumlarında kadın yönetici olmayı bütüncül olarak ele alan çalışmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Bu çalışma eğitim kurumlarında kadın yönetici olmayı bütüncül olarak ele alarak söz konusu araştırma boşluğunu doldurmayı amaçlamakta ve bu yönüyle önem taşımaktadır.

1.4. Sayıtlar (Varsayımlar)

1.Katılımcılar görüşme sorularını samimi ve ön yargısız şekilde yanıtlamışlardır.

1.5. Sınırlılıklar

1.Bu araştırma, 2024-2025 eğitim öğretim yılında görev yapmakta olan 34 kadın yöneticinin görüşleri ile sınırlıdır. Dolayısıyla sonuçların genellenmesi amaçlanmamaktadır.

2. Araştırmanın sonuçları bireysel görüşmeler yoluyla elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yönetici: Yönetici kavramı, bu çalışmada Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarının kadın yöneticilerini ifade etmektedir.

Eğitim Kurumu: Eğitim kurumu, bu çalışmada Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet anaokulu, ilkokulu, ortaokulu ve liselerini ifade etmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Giriş

Bu bölümde kadın yöneticilikle ilgili kavramlar literatürden yararlanılarak açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde kadın yöneticilik konusunda yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalara da değinilmiştir.

2.2. Yöneticilik

İnsanların topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte, yönetme ve yönetilme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Yönetim, toplumun en küçük sosyal birimi olan ailede, iş yerlerinde ve daha geniş toplumsal yapılar içerisinde insan ilişkilerini düzenleyen bir süreç olarak şekillenmiştir (Fındıkcı, 2012). Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelip eyleme geçmesine yönetim denir (Balcı ve Aydın, 2003). Her yönetimin başında bir yönetici yer alır. Genel olarak tanımlandığında yönetici bir kurumda işin sorumlusu olarak görev yapan, kararlar alan, gözetim ve denetimde bulunan kişidir (Sezen vd., 1998). Koçel (2011) yöneticiliği resmi bir organizasyon yapısı içinde belli pozisyonda bulunan, o pozisyon için uygun olan otoriteye sahip, amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapılmasından sorumlu kişi olarak tanımlar. Yöneticiler belirlenen amaçlara ulaşmak için prosedüre uygun çalışırlar. Gökçe ve Şahin (2003)'ye göre 3 çeşit yönetici rolü vardır: Başkanlık, liderlik ve birleştirici rolleridir. Başkanlık örgütü temsil etme, çalışanlarla ast üst rolü kurmaktır. Liderlik bilgi birikimin aktarım verimli ve etkili çalışmalarını sağlamaktır. Karar alma ve bu kararı uygulamada gerekli bilgiye sahip olmaktır. Yöneticiler kendi kurumlarında ve dışındaki sistemlerle iletişimi yönetir ve kurumun sözcüsü konumundadır (Rüzgâr ve Kurt, 2013). Biçer ve Düztepe (2003) yöneticilerin temel yetkinliklerini; bilgi, beceri ve deneyim, yetenek, ilişki kurma stili ve motivasyon olarak sıralar. Günümüzde en önemli işlerden biri de yöneticiliktir. Bir işi yapmanın yolu yöneticilikten çok başarılı ve etkili yöneterek yapmaktır (Özel, 2019). Bir yöneticinin başarısı amaçlara ne kadar yaklaştığı ve kaynaklarını ne kadar verimli kullandığıdır (Barutçugil, 2006). Bulunduğu kurumun ihtiyaçlarını bilerek ona göre yönlendirmesi yetkilerini doğru ve yerinde kullanması beklenir (Ersan, 1994). Yöneticiler, yönetme işlerini yaparken sadece kavramsal bilgilerden yararlanmamalı yenilikleri de takip eden vizyoner bir bakış açısı geliştirmelidir (Aka, 2015) Yönetim bir grup çalışmasıdır. İş bölümü, ortak kültür ve amaç olmalıdır. Hiyerarşik yapı demokratik olmalı ve verimliliği sağlamak için

motivasyon sağlanmalıdır (Genç, 2007). Etkin ve başarılı yöneticilik bilgi ihtiyaçlarını karşılayarak olur. Yöneticiler ihtiyaç duydukları bilgileri almakta ısrarcı olmalıdır (Mücevher ve Erdem, 2019). Bir işin hakkını verebilmek için neyin niçin ve nasıl yapıldığına bütüncül olarak bakılmalıdır. Böyle bir iş ortamı akıl ve gönül gücünün birlikte olmasıyla ortaya çıkar (Biçer ve Düztepe, 2003).

Yönetici kavramı liderlikle eş olarak düşünülmüş klasik düşünürler bu iki kavramı aynı anlamda kullanmışlardır ve her yöneticiyi lider kabul etmişlerdir (Şimşek, 1998). Bugün bu iki kavramın birleşimi olan lider yönetici kavramı kullanılmaktadır. Örgütü başarıya ulaştırmak için yöneticiliğin yanında liderlik becerisi de olmalıdır (İmamoğlu ve Yerlisu, 2003). Lider yöneticiler işleri yaparken çalışanların istek ve çabalarıyla bütünleştirip yaparlar (Korkut, 1992). Toplumsal değerler lider yöneticiler için önemlidir. Bu yöneticiler kişilerin toplumsal rollerini belirler, dayanışmayı güçlendirirler, toplumsal kuralları belirler, örgütteki davranışların kontrolünü sağlar. Bu nedenlerle toplumsal liderlik görevini üstlenirler (Biber, 2019) Lider yöneticiler eğitime verdikleri değerle toplumun kalitesini yükseltir. Bu nedenle lider yöneticiler hem kendi eğitimlerini hem de örgüttekilerin eğitimlerini yakından takip etmeli ve gerekli değişimleri gerçekleştirmelidir (Fidan, 1977). Örgütlerde kişiler arasında, diğer kurumlarla olan iletişimin güçlenmesi ve etkileşiminin artırılması da lider yöneticilerin sahip olması gereken vasıflardandır (Gürsoy, 2005). Yöneticiler insanları tanımalı, iletişim yeteneği iyi olmalı, sezgi gücü iyi olmalı, astlarından daha zeki olmalı, objektif ve adil olmalı, kararlarında açık olmalı ve sorunlara odaklanabilmelidir (Önal, 1995).

2.2.1. Okul yöneticiliği

Yönetim örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kararlar alma ve harekete geçme sürecidir (Şişman, 2002). Yönetimin olduğu her yerde bir ya da daha fazla yönetici bulunur. Okullarda da yönetiminden sorumlu kişiler müdür ve müdür yardımcılardır. Okul yöneticileri MEB kanunundaki temel amaç ve ilkelere bağlı kalarak yönetim işini gerçekleştirir. Hem eğitim hem de öğretimden sorumlu en yetkili kişi okul müdürüdür. Mevzuata uygun şekilde okulu yöneten okul yöneticileri öğretmenlere karşı sevgi saygı içinde olmalı adaletli davranmalıdır. Okulun güvenliğinden, derslerdeki planlara kadar takip etmelidir.

2.2.1.1. Okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları

MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014)'ne göre okul müdürü ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uyarak görevlerini yürütmelidir. Ayrıca okulu düzenleme ve denetleme yetkilerine de sahiptir. Müdürler öğretim liderleri olarak okulun geliştirilmesinden, başarının artırılmasından da sorumludur (Aydoğan, 2013). Müdür yardımcıları ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci veli ilişkileri, nöbet, personel ve yazı işleri, eğitici etkinlikler, güvenlik, bakım ve koruma gibi işlerle ilgili olarak müdür tarafından verilen görevleri yapar. Bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun işleyişinden müdüre karşı sorumludur. Müdür okulda yokken onun yerine vekâlet eder.

Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2013)'ne göre okul müdürleri derslerin başlama bitiş saatlerini ilçe takvimine uygun olarak öğretmenlerden oluşan bir komisyon ile belirler. Haftalık ders programını onaylamak, hazırlık sınıfının kontenjanını belirlemek, nakil ve geçiş işlemlerini yapmak, öğretmenler kuruluna başkanlık etmek okul müdürlerinin başlıca görevlerindendir. Staj yapılacak okullarda müdür ve koordinatör müdür yardımcısı staj yapılacak yerleri ve kontenjanları belirlerler. Disiplin kuruluna başkanlık eder ve kınama – kısa süreli uzaklaştırma gibi cezaları okul müdürü verebilir. Rehberlik kuruluna başkanlık etmek de okul müdürünün görevlerindendir. Okul müdürleri yönetim işlerinin yanında denetimden de sorumludur (Kurt, 2009). Denetim durumu belirleme, değerlendirme, düzeltme ve geliştirmeden oluşmaktadır (Başar, 1988). İnsan davranışlarını kamu ve kurum yararına kontrol etmek, hedeflere ne kadar ulaşıldığını belirlemek için denetim son derece gereklidir (Bursalıoğlu, 2002). Denetim yönetimin son aşaması olarak ortaya çıkar ve örgütlerin kendi varlıklarını sürdürmedeki kararlılıklarının doğal sonucudur (Aydın, 1993). Denetim bir baskı aracı değil sürekli bir eğitim olarak görülmektedir (Özden, 1992). Okullardaki eksiklerin tamamlanıp düzeltilmesi ve tüm eğitim çalışanlarında öz denetim bilincinin geliştirilmesi amaçlanır (Başar, 2004). Bu amaçlarla öğretmenlerin denetim işlemleri okul müdürlerine bırakılmıştır (MEB, 2014).

2.2.1.2 Okul yöneticilerinin yeterlik alanları

Okullar eğitim sisteminin temelidir. Bu sistemin başında bulunan okul yöneticilerinin bir takım yeterliliklere sahip olması çok önemlidir. Yöneticiler bilgi, beceriye sahip olmalı, insan ilişkilerinde iyi olmalıdır (Çelik, 2012). Karar verme, hedeflere ulaşmak için planlar yapma, örgüt dengelerini sağlama, problem çözme okul

müdürlerinden beklenen becerilerdendir (Başar, 2000). Yöneticilerin sahip olması gereken bu beceriler teknik, insani ve kavramsal beceriler olmak üzere 3'e ayrılır (Bursalioğlu, 2002). Teknik beceri bir işi yapabilmek için gerekli bilgi ve tecrübenin olmasıdır. Araç ve tekniklerin kullanılması için uygun durumda olma yeteneğidir. Uzmanlık alan bilgisi ve çözümleyici yeteneğinin olması da bu becerilerdendir (Bursalioğlu, 2002). İnsancıl beceri yöneticinin bire bir ya da grup olarak insanlarla bir arada çalışabilme yeteneğidir. Kişinin kendisini algılaması ve başkalarına dair görüşleridir (Açıkgöz, 1994). İnsancıl beceride yönetici lideri olduğu ekiple işbirliği kurabilmelidir (Bursalioğlu, 2002). Kavramsal beceride ise okulun sorunlarını çözme, kararları yapılandırma, işi tüm yönleriyle görme, sorun çözme, hassas düşünme vardır (Kaşıkçı, 2015). Bursalioğlu (2000) ise yaptığı araştırmada okul müdürlerinden beklenen yeterliliklerini şöyle sıralamıştır;

- Etkili karar alma
- Planlı olma
- İletişim yeteneği iyi olma
- Organize edebilme
- Sorumluluk ve yetkileri paylaşabilme
- Örgüt iklimi oluşturma
- Liderlik olma
- Çevreyle iyi ilişkiler kurma
- Rehberlik hizmetleri sağlama

Okul yöneticileri aynı zamanda da etkili bir okul kültürü oluşturmak için tüm imkânlarını kullanır. Personeliyle ilişkilerini güçlü tutar aynı zamanda da plan ve denetim yapar (Başaran, 1996). Çelikten (2001)'e göre okul yöneticileri örgütteki kriz durumlarıyla başa çıkmalı, çatışmalar yönetebilmeli, vizyon sahibi olmalı, geçerli ve güvenilir kararlar vermeli, öğretmenlerini güdülemelidir. Ayrıca problem çözme yeteneğine de sahip olmalıdır. Okul müdürleri, görev yaptıkları okullarda amaçları gerçekleştirmek, okulun etkililiğini en üst seviyeye çıkarmak ve okulun gelişimi için kaynaklar sağlamaya çalışan ve bu yönde faaliyetler düzenleyen lider kişilerdir (Bursalioğlu, 1980). Türkiye de okul müdürü olabilmek için öğretmen olma ön koşulu vardır. Bundan dolayı okul müdürleri hem öğretmenin sahip olması gereken bilgi donanımına (alan bilgisi, meslek bilgisi, genel kültür) hem de yöneticiliğin gerektirdiği mesleki bilgi ve becerilere sahip olmalıdır (Şişman ve Turan, 2004).

2.3. Liderlik

Liderlik son yıllarda önemli hale gelen konulardandır. Her örgüt, kurum, topluluk bir lidere ihtiyaç duyar. Önceden askeri, politik ve dini alanda olan liderlik sanayi devrimi ile örgütsel alanda da önem kazanmıştır. Örgütün ihtiyacı arttıkça ve değiştikçe liderlik kavramı da değişmiş ona olan ihtiyaç artmış ve gelişmiştir (Akbaba ve Erenler, 2008). Liderlik kavramı, insanların bir arada yaşama gerekliliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Çırpan (1999) liderliği, bir kişinin bir grubu veya kişileri belirli amaçlar için etkilemesi ve yönlendirmesi olarak açıklar. Liderliğin etkili ve verimli olabilmesi için, lider grup amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamalı, rolünü iyi belirlemeli, eylemlerini doğru yapmalı, grubun başarısını sağlamalı ve grupta kabul görmelidir (Özsalmanlı, 2005). Lider, grup içerisindeki var olan uyumu koruyan, hedef ve gayelere göre grubun gelişimini sağlayan, hedefleri gerçekleştirmek için gönüllü olan ve grubu bu yönde etkileyen kişidir (Aka,2015). İnsanlar hedeflerini gerçekleştirmek için gruba ihtiyaç duyarlar. Belli bir gaye için bir araya gelen bu insanların bir liderin etrafında toplanması ve gayelerini gerçekleştirmek için harekete geçmeleri gerekir (Eren, 2014). Bir örgütün yönetimde olacak kişi bulunduğu yerin temel donanımına sahip olmalı ayrıca işin gerektirdiği bireysel özelliklere ve bunu devam ettirecek liderlik yeteneğine sahip olmalıdır (Fındıkçı, 2012). Liderler yapmak istediklerini bilir ve karşısına çıkacak engellerle baş edecek güce sahiptir (Genç, 2007). Her yönetici lider olmayabilir. Lider motive eden hedef ve amaçları belirleyen yol gösteren, astlarına bilgi aktarandır. Lider yönetici ise insanlar tarafından sevilen, hizmet eden, ilham verip önerilerde bulunan, insan odaklı, rehber olan, işbirliği içinde çalışıp empati kuran kişidir (Özgen, 2003). Liderler insanları etkileyip değişim ve dönüşümü gerçekleştiren kişilerdir. Bunun için liderler kişilerin bilinç seviyesini artırır, ekiplerini motive ederler, bireylerin kendi başarılarını sağlamalarına fırsat verirler, gelişime ihtiyaç olduğunu benimsetirler, iş birliği ve empati duygusu ile hareket ederler (Serinkan, 2008). Topluluklar pek çok nedenle lidere ihtiyaç duyarlar. Özsalmanlı (2005) yılında yaptığı araştırmada bu nedenleri şöyle sıralar;

- Planlama eksikleri varsa
- Çevre koşulları değişmişse
- İletişim sistemi ve örgüt ikliminde sorunlar varsa

-Örgüt üyelerinin beklentileri ve motivasyonları arasında uyumsuzluk varsa .

Liderliğe ihtiyaç duyulmasının en önemli nedenlerinden birisi değişime ayak uydurmaktır. Zaten liderlik değişime uyabilmek için gerekli düzenlemeleri yapmak, vizyonu genişletmektir (Koçel, 2011). Kaya (2002)'ye göre liderlik iletişimin iyi olduğu bir ortamda önceden planlanmış hedeflere ulaşma sürecidir. Liderler kendilerini büyük bir tutkuyla işlerine adanlar. İletişim yetenekleri kuvvetlidir ve pozitif enerji yayarlar. Başaran (1992) ise bir liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralar: kendisini izleyenlerle etkili iletişim kurabilme becerisine sahip olmak, grup amaçlarına ilgi duymak ve izleyenlerinin gücünü etkili bir şekilde kullanabilmek. Liderlik kuramlarından biri olan Özellik Kuramı'na göre ise bir liderde bulunması gereken nitelikler şunlardır (Celep, 2004):

1. Fiziksel Özellikler: Boy, kilo gibi görünüme dair özellikler.
2. Kişilik Özellikleri: Uyum sağlama yeteneği, yüksek özgüven, yaratıcı düşünme, ortama duyarlılık, hırs, başarıya motivasyon, fikirlerini savunma, işbirliğine yatkınlık, kararlılık, güvenilirlik, başkalarını etkileme, ısrarcılık, zorluklara direnç ve kendine güven.
3. Yetenekler: Zekâ, etkili konuşma becerisi, politik ve diplomatik yetkinlik, alan bilgisi, planlama yeteneği ve ikna edicilik.

Liderlik birden çok kişiyi etki ve güç yoluyla yönlendirir. Bu türlerde iki çeşit liderlik vardır. Formal lider otorite ile etkisini gösterir; okul yöneticileri buna örnektir. İnfomal lider ise gösterdiği davranışlarıyla grupta lider kabul edilen kişidir. Okul yöneticisi etkili bir yönetim uygulayarak infomal lider haline gelebilir (Çelik, 2000). Etkin liderler, toplulukta oy birliği sağlar, iş birliği çalışmalarını koordine eder, çatışmalardan kaçınma konusunda yetenekli çok yönlü bakış açısına sahip kişilerdir (Acar, 2002). Liderlik nitelikleri ve özellikleri doğuştan ve öğrenme yoluyla kazanılır. Burada davranışların değiştirilebilir olup olmadığı önemlidir (Tunçer, 2011).Liderliğin olması için, bir örgütün varlığı şart değildir. İnfomal bir topluluğu da arkasında sürükleyen liderler vardır. Ama yetkilerinin genişliğine rağmen bunu doğru şekilde kullanamayan ve grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler vardır. Bu yüzden yönetici olan herkes lider değildir. Lideri, bulunduğu konumu ve yetki alanından çok onun yol göstericiliği lider yapar (Ertürk, 2016). Yöneticiye liderlik vasfını veren bazı olaylardaki cesareti ve aldığı risktir (Genç, 2007). Liderler ne istiyorum yerine ne yapılması

gerektiğini sorgular, yanında yer alan kişilerin güçlü ve yetenekli olması onları korkutmaz. Başkalarına emirler vermek yerine yapılması gerekeni yapan kişilerdir (Özden, 1992). Özellik kuramına göre liderlikte kişilik özellikleri önemlidir. Bu kurama göre lider olunmaz lider doğulur (Ertürk, 2016). Bu kurama göre liderlik sürecini; yaş, cinsiyet, boy, hitabet, zekâ ve bilgi gibi özellikler açısından açıklamaya çalışılmış ancak çok verimli olunmamıştır (Gümüseli, 1996). Liderler fiziksel ve kişilik özellikleri ile izleyicilerden farklıdır bu sebeple lider olmuştur (Koçel, 2011). Liderlik kendi içinde karmaşık bir yapıya sahiptir sadece ortaya konulan özelliklerle açıklanamaz (Serinkan, 2008). Böylece davranışa da odaklanan davranışsal kuram ortaya çıkmıştır. Liderin kişisel özelliklerinden çok nasıl ve ne yaptığına odaklanmıştır. Etkili liderlerin davranış özellikleri görülüp öğrenilebilir böylece daha iyi liderlik edilir (Serinkan, 2008). Davranışsal kurama göre lideri diğerlerinden ayıran gösterdiği davranışlardır. Planlama, iletişim, yetki devri, kontrol şekli gibi etmenler liderin etkililiğini belirleyen değişkenler olmuştur (Gümüseli, 1996). Ohio Üniversitesi Liderlik Davranışı Belirleme Anketi geliştirmiş ve iki önemli davranış boyutu belirlemişlerdir. Yapıyı kurma ve anlayış gösterme; Liderin amacı gerçekleştirmek için yaptığı örgütlenme eş güdüm davranışları yapıyı kurma, karşılıklı güven ve saygı ise anlayış göstermedir (Şişman, 2002). Bir diğer kuram da durumsallık kuramıdır. Tüm durumlar için uygun liderlik kuramının olmadığı varsayımı üzerine ortaya çıkmıştır. Lider içinde bulunduğu durum neyi gerektiriyorsa onu yapar. Değişime, teknolojiye ayak uydurur. Liderlik kişilik özellikleri ya da davranışlarla açığa çıkmaz çevre ve şartların etkisiyle çıkar (Serinkan, 2008).

2.4. Kadın Yöneticilik- Kadın Liderlik

Tarih boyunca hem politik hem de askeri alanda pek çok kadın liderin ön plana çıktığı görülmektedir. Savaş sırasında mücadeleye katılıp halka örnek olan Nene Hatun askeri alanda kadın liderlerimiz olduğunu göstermektedir. Tarih sahnesinde önemli olan Marie Curie kadınlara liderlik etmiş ve bilim alanında ilk Nobel ödülünü almıştır (Fındıkçı, 2012) Tarihsel süreç içerisinde kadınlar her zaman üretmiştir ama bu evin içinde kalmıştır. Sanayi devriminden sonra kadının da artık iş yaşamında bir yeri olmuş ve ücret karşılığı yapmıştır (Yılmaz ve Zoğal, 2015). Gelişen teknolojiyle birlikte, kadınların ev dışında çalışması bir zorunluluk haline gelmiştir. Tüm dünyayı etkileyen bu durum, iş ortamında kadınların ezilen taraf olmasına yol açmıştır. Bunun üzerine, özellikle İngiltere başta olmak üzere birçok ülkede, kadın işçilerin çalışma koşullarını düzenlemeye yönelik ancak kapsamı dar yasalar çıkarılmaya başlanmıştır. 1. ve 2. Dünya

Savaşları sırasında erkeklerin silahaltına alınmasıyla kadınlar, çalışma hayatında daha fazla önem kazanmıştır. Savaş ve ekonomik sıkıntılı durumların sonunda toplumlar kadın erkek herkesin ekonomik yaşama katılmasını sağlamıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005). Ülkemizde ise kadınların iş yaşamında aktif olması 1950’li yıllara denk gelir. Cumhuriyet ile geniş haklar kazanmasına rağmen kadınların iş hayatına katılması gecikmiştir (Kocacık ve Gökkaya, 2005). Kadınların iş gücüne katılımını etkileyen faktörler arasında medeni hal, çocuk sahipliği, çocukların yaşı ve aile yapısı gibi durumlar vardır. Bunların yanında sosyal ve kültürel normlarda cinsiyet algısını karşımıza çıkarmaktadır. Evdeki karar verici rolü erkeğe yüklenmektedir (Özkaplan, 2009). Bu algının yıkılmasındaki en önemli faktör eğitimidir. Eğitim ile kadının iş hayatına katılması arasında pozitif bir ilişki vardır (Alcan ve Can, 2018). Kadının hem kentsel hem de kırsal alanda üstlendiği roller nedeniyle çoğu zaman ücretsiz aile işçisi olarak çalıştığı ve bu durumun kadının işgücüne katılma oranını doğrudan etkilediği görülmektedir. Eurostat veri tabanından alınan verilere göre kadınların çocuk sayıları arttıkça iş hayatından çekildikleri görülmektedir (Yılmaz ve Zoğal, 2015). Özbay (1982) yaptığı bir araştırmada kadınların iş hayatında az olmalarının bir sebebinin de kayıt dışı istihdam olduğunu söylemektedir. Evden kendi işini yapmaya çalışan kadınlar iş gücünde görülmemektedir. Kuşak etkisi de işe katılımı etkiler. TÜİK anketine göre 1988-1992 yılları arasındaki kadınların katılım oranı yüzde 48.9 iken bu oran 1968-1972 yıllarında yüzde 21,7’ye kadar düşmektedir (TÜİK, 2017). Kadınların çalışma hayatında olmaları için herhangi yasal bir engel olmamasına üstelik pozitif ayırım yapılmasına rağmen toplum baskısı, aile içindeki sorumluluklar yüzünden çalışmama yönünde tercih yapmasına sebep olmaktadır (Yılmaz ve Zoğal, 2015). Günümüz iş dünyasında kadın yöneticiye ihtiyaç duyulmaya başlamıştır. Etkili yöneticilik anlayışı artık insan ilişkilerine dayalı, şefkatli koruyucu, akıl hocası olma özelliklerine dönüşüm içindedir. Bu kişisel özellikler toplumda kadınlara verilmiş rollerdir. Bu nedenle yönetimde artık kadına daha çok ihtiyaç duyulmaktadır (Barutçugil, 2006). Yeni yönetim anlayışında liderin merkezde bulunduğu ve herkesle iletişimde olduğu bir değişim amaçlanmıştır. Liderler yanındakilere örnek olarak, motivasyonlarını sağlar, bilgi paylaşımında bulunup açık sisteme dönüşümü sağlar (Barutçugil, 2006). Bu konuda yapılan bir çalışmada üniversitelerdeki yönetime katılan kadın akademisyenlerin sayılarının azlığıdır. Kadın akademisyenler istekli olsalar bile görünmez engellerle karşılaşmaktadırlar (Şencan, 2014). Türkiye’de yönetim kademelerinde bulunan kadınların durumuna dikkat çekmek ve bu durumu geliştirmek amacıyla, 9 Kasım 2010 tarihinde Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) tarafından düzenlenen 19.

Kalite Kongresi, 'Yönetimde Kadın' başlığını taşımaktadır. Kongrede, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 10. maddesinde yer alan 'Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür.' ifadesi, 'Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Tüm bireyler bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür.' şeklinde desteklenerek vurgulanmıştır. Ayrıca, kongrede yönetimde kadının karşılaştığı engeller de ele alınmıştır (Türktan, 2010):

- Ataerkil toplum değerleri ve geleneksel roller
- Cinsiyet temelli ayrımcılık / ayrıştırma
- Ekonomik özgürlüğün faydalarına inanmamak
- Kendine güven eksikliği veya zihinsel engeller
- Başarı, zirveye ulaşma ve yalnızlık korkusu
- Cam tavan sendromu

Ülkemizde insanların zihninde oluşan kalıp yargılar kadının kariyer durumunu engellerken üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmesine de mani olmaktadır. Bu kalıp yargılar şöyledir (Mardin ve Tulun, 2000):

Tablo 2.1 Kadın ve erkeklere yönelik kalıplaşmış önyargılar

KADIN	ERKEK
Detaycıdır	Rasyoneldir
Sessizdir	Yönetmeyi iyi bilir
Sevecen ve fedakârdır	Soyut düşünme yeteneği gelişkindir
Duygusaldır	Sorumluluk duygusu yüksektir
Dikkati insanlar ve ilişkilere yöneliktir ilgili	Duygular ve ilişkilerden çok, teknolojiye ve nesneler
Depresyon riski yüksektir	Kadınlara göre daha az depresyona girmektedir
Unutmayan bir beyin yapısına sahiptir	Olayları, kişileri silen bir beyin yapısına sahiptir
Konuşkandır	Az konuşur- daha fazla dinler
Dedikoducudur	Saldırgandır

Duyarlılık	Bireycilik
Kabullenicidir	Yargılayıcıdır
Uyum sağlayan yapıdadır	Hükmedendir
Yardımseverdir	Rekabetçidir
Merhametlidir	Denetim altında tutmayı sever

Kaynak: Mardin ve Tulun, 2000

2.5. Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması

Liderlik kavramı çoğu zaman yöneticilikle aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak liderlik ile yöneticiliği birbirinden ayıran durumlar vardır. Her yönetici lider değildir. Peter F. Drucker (2012) yöneticilik ve liderliği şöyle açıklar; “Yönetici işleri doğru yapar, liderlik ise doğru işleri yapar”. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının benzer yönleri olduğu kadar birbirinden çok farklı yönleri de vardır. Yönetim insanların kendi ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanması ve yeteneğinin olamamasıyla ortaya çıkmıştır. Yöneticilik, başkaları aracılığıyla iş yapmaktır (Özalp vd., 1996). Lider ve yönetici arasında etkileme, gücü kullanma ve yönlendirme açısından farklar vardır. Bu farklılıkları Koçel (2011) şu şekilde belirtmiştir:

Tablo 2.2 Yöneticilik ve liderlik

Yöneticilik	Liderlik
Meslek uygulamasıdır.	Etkileyebilme ve harekete geçirme işidir.
Formal organizasyon gereklidir.	Formal organizasyon şart değildir.
Belirlenmiş hedeflere ulaştırılacak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir.	Hedeflerin ve yapılması gereken işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
İnsanları etkileme aracı olarak yetki ve yaptırım uygulama gücüne sahiptir.	İnsanları etkileme araçları; kişisel özellikler, davranışlar, vizyon, güven ve ilham vermedir.
Görev tanımları bulunur.	Görev tanımı bulunmaz.
Bilimsel yönü ağır basar.	Sanatsal yönü ağır basar.
Tanımlanan hedeflere ulaşmak esastır	Değişim ve dönüşüm gerçekleştirme işidir.
İç yapı ve dinamikleri analiz etme işidir.	Dış yapı ve dinamiklerine odaklanır.
Yönetici işleri doğru bir şekilde yapar.	Lider ise doğru iş yapan kişidir.

Kaynak: Koçel, 2011.

Liderle yönetici arasındaki farklar şöyle sıralanabilir (Tunçer, 2011):

- Lider orijinaldir yönetici resmi işleri uygular.
- Lider yetenekle yönetici yetki ile iş yapar.
- Lider değişim ve gelişim uygular, yönetici var olanı korur.
- Lider insana odaklanır, yönetici sistem ve yapıya odaklanır.
- Liderlik ekip işidir yönetici tektir.
- Yönetici taklitçi, lider yenilikçidir.
- Lider sonuçlara yönetici ise işin yapılmasına yoğunlaşır.
- Lidere gönülden bağlıdır, yönetici kurumsaldır.
- Lider doğru işler yapar yönetici işi doğru yapar.
- Lider farklılık yaratır, yönetici düzeni devam ettirir.
- Lider ödüllendirir yönetici ceza verir.
- Lider yetki verir yönetici astlarını kontrol eder.

Her iki kavramda da başkalarını yönlendirme amacı vardır. Ama kullandıkları araç farklıdır. Yönetici emir verme yetkisini kullanır. Lider ise gücünü takip edenlerini yönetme yeteneğiyle gösterir. Lider izleyicilerinin amaçlarına hizmet etmelidir. Liderlikte yasal bir süreç yoktur. Yasal pozisyona gelmesine liderliğin kurumsallaşma süreci denir (Özalp vd. , 1996). Liderlik de başkalarını etkileyip yönlendirme vardır. Yol gösteren, rehber kişidir ancak yönetici bulunduğu konuma başkaları tarafından getirilmiş ve amacı önceden belirlenen hedeflere ulaşmaktır. Ödül cezaya göre iş yaptırır. Liderlik bir yönetim sürecidir yöneticilik ise bir konumdur. Liderler gücünü duygusal olarak da bağ kurduğu izleyicilerinden alır yönetici ise makamından yasalardan güç alır (Akyar, 2015). Özetle yönetici şimdiki zaman liderler gelecek zaman odaklı çalışır (Özalp vd. , 1996).

2.6. Liderlik Stilleri

Liderlerin hedeflerine ulaşmalarındaki en temel koşullardan birisi de etkili lider olmasıdır. Etkili bir lider olabilmek için sahip olunan liderlik stilleri önemli bir değişkendir. Yöneticilerin göstereceği, uygulayacağı liderlik tarzı davranışları izleyiciler için model olacaktır (Taş vd., 2007). Bu liderlik rolleri; vizyoner, öğretimsel, otokratik, dönüşümcü, örgütsel, etik liderlik ve politik liderlik şeklinde sıralanabilir. Çok çeşitli liderlik stilleri olmasına rağmen okullarda en fazla, dönüşümcü, öğretimsel, kültürel ve vizyoner liderlik rollerinin etkili olduğu saptanmıştır (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

2.6.1. Vizyoner liderlik

Vizyon latince kökenli bir kelime olup TDK'ye göre görünüm, ileri görüş, ülkü olarak açıklanmaktadır (TDK, 2025). Özkan (2020)'ye göre vizyon yeni ufuklara doğru ilerleyerek gerçekleri ve hayalleri uygun durum ve zamanla birleştirip inşa edebilmedir. Cesur olma ve risk almadır. Bir geleceği hayal etme, düşünme ve paylaşmadır. Vizyoner liderlik de lider benimsedikleri kendi değerleri, inançları ve becerileri doğrultusunda vizyonlarını belirler. Bu değerler onlar için anlamlı ve önemlidir. Oluşturulan hedeflerle örgütün yönünü belirleyip geleceğe yön verir (Erçetin, 2000). Vizyoner liderlik, okulun vizyonunu ve misyonunu belirleyen, aynı zamanda okulun geleceğine yönelik stratejik çıkarımlarda bulunmayı gerektiren bir liderliktir (Çelik, 2000). Vizyoner liderler yersiz sorunlarla uğraşmaz, okul çalışanlarında coşku ve bağlılık yaratır. Takım ruhuyla birlikte hareket ederek eğitimin kalitesini artırmaya uğraşır. Bu tip liderler her zaman geleceğe yönelik olmalıdır (Durukan, 2006). Vizyoner liderler hep öğrenmeye hazır, kendilerine özgü fikirleri olan denemekten korkmayan, ikna kabiliyeti yüksek, geleceğe dair doğru tahminlerde bulunan kişilerdir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Vizyoner liderler örgütü geleceğe taşıyan kararlar alabilmelidir (Genç, 2007). Bu kararlar uzun vadeli ve kısa vadeli vizyon olarak ele alınır. Kısa vadeli vizyon örgütün güncel hedeflerine ve stratejilerine odaklanırken uzun vadeli vizyon da gelecekteki hedeflere ve değerlere odaklanır (Özkan, 2020).

2.6.2. Öğretimsel liderlik

Eğitim yönetimini, yönetim yaklaşımları araştırmalarından elde edilen sonuçlar oluşturur. Yönetim yaklaşımları araştırmaları sonucu geliştirilen kuramlar eğitim örgütlerinin ihtiyaçlarını tam karşılayamamıştır. Buna bağlı olarak da okullara ait bir yönetim türü üzerinde çalışılmıştır. Öğretimsel liderlik bu çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır (Gümüşeli, 1996). Bu liderlik anlayışına göre okul müdürünün asıl görevi öğretim süresince liderlik görevini yapmaktır (Kış ve Konan, 2014). Öğretimsel liderlik okul müdürünün bütün öğrencilerin öğrenebileceği bir okul ve öğretim ortamını nasıl organize edeceğini düşünmesi ve öğrenme öğretme sürecinde odaklanması anlamına gelir (Gedikoğlu, 2015). Çakır'a (2019) göre öğretimsel liderlikte okul müdürleri öğretim etkinliklerine öncelik vermeli, okul etkinliğini artırıp etkili okula ulaşmaya çalışmalıdır. Okul müdürünün yönetici rolü öne çıkarken öğretimsel liderlikte öğretimi geliştirme iyileştirme ön plandadır. Okul müdürleri okulun amaçlarını belirler, öğretim programını yönetir ve okulun iklimini geliştirir (Çelik, 2012). Öğretim liderlerinin hedeflere ulaşmak için sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir;

- Öğretim liderleri vizyon sahibi kişilerdir.
- Örgüt üyeleriyle iş birliği içinde çalışır.
- Kişilere önem verir ve iletişimleri iyidir.
- İyi gözlem yapıp destekleyici bir okul iklimi oluşturur (Bakan ve Doğan, 2013).

2.6.3. Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik kurumun yapısında işleyişinde radikal değişiklik yapmayı ve dönüştürmeyi hedefleyen liderlik türüdür (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Çalışanlarını değişim konusunda özendirip dönüşümün coşku ve heyecanını aşılayan bir liderliktir (Genç, 2007). Bu liderler içinde bulunduğu örgütü değişimlere çabuk adapte ederler (Celep, 2004). Lidere saygı duyan ve ona bağlılık gösteren izleyiciler beklenenden daha fazla motivasyona sahip olur. Bu sayede dönüşümcü liderler kendi potansiyellerinden daha fazlasını yapma imkânı elde eder. Sıradanlaşan inanları bir amacı olan aktif kişilere dönüştürür (Barutçugil, 2006). Dönüşümcü liderler örgütsel çatışmaları çözmede, okula hizmet eden çevre ile iyi ilişkiler kurmada, karar verme sürecinde etkilidirler (Çelik, 2012). Dönüşümcü liderde bulunması gereken temel özellikler; kararlı ve cesaretli olması, risk alabilmesi, etkili iletişim becerisine sahip olması ve değişim önderi olmasıdır (Aydın Turan, 2019). Cömert' e (2004) göre ise dönüşümcü liderler değişime ve yeniliklere açık, yaratıcı düşünen, ileri görüşlü, sorgulayıp risk alabilen, kendini değişimin temsilcisi olarak gören, takip edenlerini uyarıp güdüleyen kişilerdir.

2.6.4. Etik liderlik

Etik, “töre bilimi” ve “ahlaki, ahlak ile ilgili” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2025). Etik liderler başkalarının haklarına ve onurlarına saygı duyarlar (Celep, 2004). Bu tip liderler çalışanlar için davranış çerçevesi belirleyip doğru-yanlış, haklı-haksız, iyi-kötü gibi durumları birbirinden ayırt etmek için kurallar ve sınırlamalar oluşturur (Turhan, 2007). Etik bir lider olan okul müdürü hedeflerine ulaşmaya çalışırken her yolu doğru olarak görmez değerlerine bağlı kalır (Turhan ve Çelik, 2011). Bu değerler örgütün kültüründen, güven, doğruluk, sevgi, hoşgörü gibi değişkenlerden etkilenir (Sayılı ve diğer, 2009). Etik liderler hedeflere ulaşmaya çalışırken etik değerleri dikkate alır. Vicdani sorumluluk duygusu gelişmiştir. Etik değere uymanın sadece bireysel değil toplumsal sorumluluk olduğunun farkındadır (Genç, 2007). Etik lider karşı taraftan bir beklentisi, çıkarı olmadan sorumluluklarını yerine getiren, olabilecek yanlışları önlemeye çalışan, bilinçli olarak yanlış yapmayan, bireysel beklenti ve hırslardan uzak liderdir

(Güler, 2017). Topuzoğlu'na (2009) göre etik lider; adil davranış sergilemeli, otorite ve güvene sahip olmalı, her bireye eşit davranmalıdır.

2.6.5. Otokratik liderlik

Otokratik liderlikte bütün yetkiler liderde toplanmıştır. Amaçların belirlenmesinde, uygulanmasında astların söz hakkı yoktur. Liderin emirlerine koşulsuz şartsız uyulmalı ve itaat edilmelidir. Bu şekilde bir liderin de başarılı ve zeki olması diğerlerini kendine bağlaması gerekir (Newstrom and Davis ,1993 akt. Şafaklı, 2005). Otokratik liderliğin baskın olduğu bir örgütte çalışanların motivasyonları yasal yollarla gerçekleştirilir. Otokratik liderlikle motive olan, yetkilerin liderde olmasından rahatsız olmayan hatta bu durumu haklı bulan ve lideri daha bilgin gören geleneksel yapıda yetişmiş kararları büyüklerinden bekleyen kişiler olduğu görülmektedir (İbicioğlu ve diğer, 2009). Otokratik lider kısa zamanda kolay sonuç verse de uzun süre kullanılacak doğru bir liderlik tutumu değildir (Genç, 2007). Otokratik liderler emirler vererek sorun çözerler, karar alma yetisine sahip tek kişidir. Eleştirilmeyi sevmeyip güç kaynağı olarak cezadan yararlanırlar. Yetki devrine karşı çıkarlar. Öğretmenler bu davranışları sergileyen okul yöneticisine karşı güven duymazlar. Bu nedenle eğitim kurumlarına çok uygun bir liderlik çeşidi değildir (Çelikay, 2019). Bu liderlik doğal afet, savaş, kriz gibi olağanüstü durumlarda hızlıca karar alınmasını sağlar. Bu sebeple örgüt tarafından tercih edilen bir liderlik stilidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

2.6.6. Demokratik liderlik

Bu liderlik türünde liderler hedeflerin belirlenmesinde, görev paylaşımı yapılmasında ve görev aşamasında astlardan aldığı fikirler ile hareket eder (Eren, 2014). Demokratik lider karar alırken çalışanlara danışır ve çalışanlar süreç ile ilgili bilgi sahibidir. Çift yönlü iletişim modelini kullanan demokratik ve katılımcı liderler, gruptaki denetimi sağlarlar. Grup içerisinde yardımlaşma ve dayanışma ortamı oluşturup motivasyonu yüksek tutmaya çalışır. Performans oranı da yüksek olan bir liderlik türüdür (Aka, 2015). Demokratik liderlik, örgüttekilerinin katılımını sağlamak için iletişim yönü kuvvetli olan liderlik anlayışıdır (Genç, 2007). Lider ceza veren değildir, çalışanlara karşı dostça davranır (Başaran, 1992). Bireylerin içsel motivasyonla motive olduklarını düşünüp başarılı çalışmaları takdir etme, insana değer verme davranışlarını gösterirler. Kontrolcü olmak yerine uzmanlık ve ilgiyi kullanarak çalışanları etkilerler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

2.7. Liderlik Güç Kaynakları

Liderlerin amaçlar doğrultusunda astlarını etkilemenin en temel yollarından biri de güçtür. Güç başkalarını etkileyebilmedir. Emirlerin ne kadar yerine getirildiğinin belirleyicisidir (Güney, 2015).

2.7.1. Ödüllendirici güç

Liderler kurumlarındaki astlarına ödül vermeden kaynaklı güçlerini kullanarak onları harekete geçirebilirler. Bunlar ücret, terfi gibi dışsal motivasyonu artırıcı etkilere (Güney, 2015). Lider, astlar üzerinde olumlu kazanımlar uygulayıp kendine bağlılık ve uyum sağlar (Eren, 2014). Bu gücün etkisini gösterebilmesi için yöneticinin ödül dağıtımında kontrol sahibi olduğuna astlar inanmalıdır. Bu ödüller yalnızca maddi olmayabilir. Yönetici tarafından takdir edilmek de ödüldür. Yine sadece yönetici değil iş arkadaşları tarafından değer görmek, sevilme, aktivitelere davet edilmek de ödüllendirici güçtür (Erdoğan, 1997).

2.7.2. Yasal güç

Lider yasal gücünü hiyerarşik yapıdan alır. Uygulanacak prosedür ve yaptırımlar yasal gücün kaynağıdır. Yasal güç seçimle ya da atamayla gelmiş yöneticilere verilen güçtür (Aka, 2015). Yasal güçte astlar liderin ya da yöneticinin kendisini etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmektedir. Yani yönetici kendisinden bir şeyler yapmasını isteme hakkına sahiptir. Bu gücü yasal yetkisinden konumundan alır. Otorite gücü de denilir (Güney, 2015). Yasal güç kişinin sahip olduğu becerilerden çok bulunduğu konumla ilgili olan bir güçtür. Lider ya da yönetici ödüllendirici ve cezalandırma gücünden faydalanmıyorsa etki alanı yasal güçte daralır bu şekilde otoritesini astlar üzerinde göstermelidir (Erdoğan, 1997). Yöneticiler zorlayıcı olarak değil de çalışanlarının rızaları ve görüşleri ile yaparsa daha demokratik ortam oluşur. Bu yönüyle zorlayıcı güçten daha kapsamlı olur (Eren, 2014).

2.7.3. Karizmatik (benzeşim) güç

Benzeşim gücü de denilen bu güç liderin kişilik özelliklerinin astlarına çekici gelmesiyle ortaya çıkar. Liderin kişilik özelliklerinin çekici gelmesi ile onu benimseyip, lidere benzemek istemeleri sonucunda astlar liderlerin isteklerini sonuçları fazla düşünmeden yaparlar (Erdoğan, 1997). Karizmatik güçte etkilenme, beğenme, hayran olma, zorlama olmadan sevme, güvenme içten bağlanma vardır. Bu yüzden de güç türleri arasında en etkili olandır. Yönetici bu güç ile hedeflerine daha kolay ulaşır (Bayrak,

2001). Bu güce sahip liderlerin ödül ve ceza gibi yaptırımlara ihtiyacı yoktur grup içi bağlılık vardır (Aka, 2015). Tarih boyunca Atatürk, İskender, Churchill gibi liderler yasal ya da ekonomik kaynakları kullanma gücünden çok karizmatik gücü kullanmıştır. Kendi kişilik özellikleriyle kitleleri peşinden sürüklemişlerdir (Bayrak, 2001).

2.7.4. Cezalandırma (Zorlayıcı) gücü

Ödüllendirme gücünün tam tersi güçtür. Cezalandırma gücü korkuya dayanır. Lider astlarına işe son verme, başka göreve atama, eleştiri gibi yaptırımlarla güç uygular (Güney, 2015). Zorlayıcı güçte astın lidere itaat etmemesi durumunda bireye zorlanacağı işler yükleyebilir, kıdem düşürebilir. Fiziksel, psikolojik baskı altına alabilir, tehditkâr bir durum olabilir (Kızanlıklılı ve diğer, 2016). Üstlerin sahip olduğu kontrolden kaynaklı hayal kırıklıkları sonucunda zorlayıcı güç açığa çıkar (Eren, 2014). Zorlayıcı güç yasal şekilde kullanıldığında yöneticinin otoritesini artırır. Zorlayıcı güç yönetici ile ast arasındaki ilişkiyi zedeleyebileceğinden, saldırgan davranışlara neden olabileceğinden, kişide olumsuz hisler yaratacağından ok yaygın kullanılmamalıdır, kullanıldığında ortaya çıkacak olumsuz sonuçlar dikkate alınmalıdır (Erdoğan, 1997).

2.7.5. Uzmanlık gücü

Uzmanlık gücü yöneticinin bilgi ve tecrübesiyle ilgilidir. Uzmanlık gerektiren durumlarda aldığı kararlarla ortaya çıkar. Uzmanlık gücü bireysel olarak kazanılır (Bayrak, 2001). Uzmanlık gücü diğerlerinin lideri bilgili ve tecrübeli kabul etmesiyle ortaya çıkar. Bireyler liderlerinin kendilerinden daha tecrübeli olduğunu kabul ederlerse onlar üzerindeki etkisi de daha fazla olacaktır (Koçel, 2011). Uzmanlık gücünde çalışanların algıları çok önemlidir. Liderini bilgili kabul eden bir ast lider tarafından hemen etkilenebilecektir (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016). Günümüzdeki bilgi ağırlıklı toplumda uzmanlık gücü daha fazla önem kazanmaktadır. Beden gücünün yerini bilgi gücünün aldığı toplulukta bir liderin etrafındakileri bilgisiyle etkilemesi uzmanlık gücünü aktif kullanabilmesi daha kolay olmuştur (Erdoğan, 1997).

2.8. Liderlik Motivasyonu

Motivasyon kişinin belirli amaçlar doğrultusunda arzu ve isteklerine göre davranmasıdır (Koçel, 2011). Bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. Motivasyon davranış ya da performans değildir. Kişiyi içten ve dıştan etkileyen bir güçtür. Motivasyonun sağladığı etkiyle harekete geçer ve bunu sürdürür (Genç, 2007). Motivasyon en basit tanımla davranışın oluşmasını sağlar;

motivasyonu kullanarak bir davranışı yaptırabilir, ödül ve ceza ile bir davranıştan vazgeçirebiliriz (Sağlam, 2007). Motivasyonun üç temel unsuru vardır. Bunlar insanı bir davranışta bulunmasını sağlar, sonrasında bu davranışı yönlendirir, sürdürür ve bu davranışı yapmaktan mutlu olur (Genç, 2007). İşinden tatmin olmayan bir kişi hayal kırıklığı yaşayıp işine olumsuz tepki gösterebilir. Bu durumda da performansı ve verimi düşer (Eren, 2014). Kurumlarda motivasyonu sağlama görevi liderlerindir. Liderleri takipçilerinden ayıran onları geliştirme ve ilerletme becerileridir. Hedef her gün bir öncekinden daha iyisini yapmaktır. Bu da motivasyonu sağlamakla gerçekleşir (Akşit, 2008). Etkili liderler çevrelerine ilham kaynağı olurlar. Bu nedenle liderler görkemli ama ulaşabilir hedefler koymalıdır. Başarıya ulaşmaları için yollar araştırmalıdır. İnsanları başarı kadar motive eden bir güç yoktur (Genç, 2007). Liderlik rolünü seçmek bireysel bir tercihtir. Liderler sadece yetki ve otoriteyle değil liderlik kapasitesi ile de insanları motive etmeli, onları işe istekli hale getirmelidir (Genç, 2007). İnsanlarda üstün bir amaç duygusu oluştururlar, başarısızlıkları görmezden gelip sorumluluk üstlenirler, insanların yeteneklerine olan güvenlerini sık sık vurgularlar, gelecek için başarılı bir vizyon oluştururlar (Akyar, 2015). Lider olup olmamayı etkileyen en önemli faktör motivasyondur. Liderlik etme motivasyonu bireyin lider olmayı arzu etme motivasyonudur. Liderlik etme motivasyonu (LEM) liderin veya lider adayının sorumlulukları alma kararı, liderlik eğitimi, liderlik için ihtiyaç duyulan zeka kapasitesi, liderliğini sürdürmek için harcadığı çaba gibi bireysel özellikler olarak tanımlanır (Chan ve Drasgow, 2001). Polatcan ve Cansoy (2020) yaptığı bir araştırmada liderlik özyeterliliğinin liderlik etme motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Liderleri engeller yıldırmamalı aksine daha çok motive etmelidir. Bu motivasyon duygusaldan çok nesnel olmalıdır ki iş görenleri cesaretlendirip harekete geçirsinsin (Başaran, 2004). LEM'e göre birey liderliğin getireceği sorumlulukları, riskleri almaya istekli olmalıdır. Bu istek kişilik özelliklerine (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, deneyime açıklık, duygusal denge), liderlik öz yeterliliğine, sosyo-kültürel değerlere ve bireyin liderlik deneyimlerine bağlıdır. Liderlik Etme Motivasyonu Modeli (LEM), üç farklı türden oluşmaktadır: duyuşsal-kimlik LEM, sosyal-normatif LEM ve hesapsız (çıkarısız) LEM. Bazı insanlar, başkalarına yön vermekten keyif aldıkları için liderlik yapar (duyuşsal-kimlik LEM). Bazıları ise görev veya sorumluluk duygusuyla liderliği üstlenir (sosyal-normatif LEM). Diğerleri ise liderliğin maliyetlerini hesaplamadan ve herhangi bir karşılık beklemeden bu rolü üstlenir (hesapsız LEM).

Tablo 2.3. Liderlik etme motivasyonu türleri

Duyuşsal- Kimlik LEM	Sosyal – Normatif LEM	Hesapsız (Çıkarsız) LEM
Liderlik yeteneklerini göstermek için fırsat ararlar	Liderliği topluma karşı sorumluluk olarak görürler.	Liderliğin maliyetini hesaplamazlar
Birey lider olmaktan mutluluk duyar.	Aynı amacı paylaşan bireyler daha çok sosyal etkileşim içinde olurlar	Fedakârlık seviyeleri yüksektir
Başkalarına liderlik etmeyi severler.	Liderlik öz-yeterliği yüksek kişiler hiyerarşiyi kabul ederler.	Para, güç gibi dışsal güdüleyicilerden yararlanmazlar.
Sorumluluk alma eğilimi ve içsel motivasyonu gelişmiştir.	Lider ve takipçi rollerinde esnekliğin olmadığına inanırlar.	

Kaynak: Krishnakumar ve Hopkins, 2014, Chan ve Drasgow, 2001, Porter vd., 2019; Waldman vd., 2012, Chan vd., 2000 akt. Polatcan ve Cansoy, 2020.

2.9. Liderlik Kaygısı

Kaygı, içsel bir tehdit olarak algılanan duruma karşı tepki olarak genelleştirilmiş bir huzursuzluk ve endişedir. Kaygı ortaya çıktığında insanı harekete geçiren bir motivasyon durumu oluşur, tehlikeli ya da tehdit edici durumdan kaçabilir bu duygularını bastırabilir (Alisinanoğlu ve Ulutaş, 2003). Aycan ve Sheila (2019) yaptığı araştırmada bireylerin liderliğe yönelik motivasyonunu yeterli olamayabileceğini duygu durumunun da karar almasında ve kendisini aday göstermesinde bir rol oynadığını ifade ederek lider olma kaygısını geliştirmişlerdir. Lider olma kaygısı kişilerin liderlik söz konusu olduğunda neden hevesli olup olmadıklarını ya da kendilerini aday olarak gösterip göstermedikleri sorularına yanıt arar (Cengiz, 2022). Lider olma kaygısı, kişilerin liderlik sürecinde karşılaşılabilecekleri negatif sonuçlarla ilgili kaygıları endişeleri belirtir. Duygu odaklı bireysel farklılık değişkeni olan liderlik kaygısı liderin ortaya çıkmasını etkiler (Cengiz, 2020). Formal ve informal roller, rol çatışması, yetki ve sorumluluk dengliği, yetersiz örgütsel kaynaklar, iletişim eksikliği gibi sebepler liderlikte kaygıya neden olur (Genç, 2007). Sutherland ve Cooper (Akt. Genç, 2007), rol belirsizliğinin, iş ile ilgili yeterli bilgi sahibi olmamanın, kişisel güven eksikliğinin ve düşük motivasyonun kişi de kaygı oluşturacağını söylemiştir. Zamanını etkili kullanamayan bir lider kaygı durumuyla karşılaşacaktır. Bunun için planlı çalışmalı, astlarına yetki devretmeli, hızlı ve

kolay öğrenmeli, günlük işlerde astlarına güvenmeli, karar mekanizmasını iyi kullanmalıdır. Kararsızlık en büyük endişe kaynağıdır (Eren, 2014). Amaçların net bir şekilde belirtilmesi de önemlidir. Stres, kaygı, endişe gibi durumlar açık olmayan amaçlardan kaynaklanır (Genç, 2007). Yöneticiler iş yerindeki monotonluğu engelleyerek hedeflere daha motive olmayı sağlamalıdır. İş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonundan yararlanmalı astlarına da güvenmelidir. İş yerinde adil bir performans değerlendirme sistemi oluşturmalıdır. Belirsizlikler her zaman kaygıya yol açar (Eren, 2014). Teknolojik gelişmeleri takip edememek yeniliklere ayak uyduramamak da kaygı sebeplerindendir.

2.10. Kariyer Yolculuğu

Kariyer insanların çalışma hayatları boyunca yaptığı işler olarak tanımlanır. Hem kendi yaptığı işleri hem de kendisine verilen iş rolleri, beklenti, amaçları yetenek ve çalışma isteği ile çalıştığı yerde ilerleyebilmesidir (Bayraktaroğlu, 2003). Bir diğer tanıma göre kariyer bir iş alanında sürekli biçimde ve adım adım ilerlemek, böylece deneyim ve yetenek kazanmaktır (Tortop ve diğer, 2006). Kariyer yolculuğu mecazi anlamda bir söylemdir. Yolculuk imgesi kariyerin yer ve zamanla hareket etmesi anlamında kullanılır (Seymen, 2004). Kariyer sadece yüksek statüde hızlı ilerleyen kişilerle ilgili değildir. Kişilerin iş yaşamları boyunca yaptıklarıdır. Sadece dikey bir hareketlilik de değildir. Hiyerarşik olarak yükselmeden de belirli nitelikler kazanılabilir. Bireyler kendi kariyer planlamalarını ve denetimini kendisi yapar (Ölçer, 1997). Şimşek (1998) Kariyer kavramını hem örgütün birey üzerindeki etkilerini hem de bireyin kendi iş hayatını planlaması olarak açıklar. Kariyer hem kurum hem de çalışanlar için önemlidir. Kişilerin kurumları için kurumların da çalışanları için yapacakları faaliyetler çalışanların başarılı oldukları yönlerini kavramalarını sağlar. Zayıf yönlerinin farkına varırlar. Böylece yeni kariyer hedefleri belirleyip bu hedeflere ulaşmak için planlar yaparlar. Kurumların gelecek zamanlar için planlarında ihtiyaç duyacakları iş gücünü belli bir düzen etrafında belirlemelerini sağlar (Uyargil, 2010). Super (1980); kariyeri bireyin yaşamı boyunca büründüğü roller olarak tanımlar (Yeşilyaprak, 2011). Gökdeniz ve Merdan'a (2011) göre kariyer bireylerin hem iş hem de sosyal hayatıyla ilgili durumlardır. Hayatın her döneminde bizimle ilerleyen ve gelişme gösteren süreklilik halinde olan bir kavramdır. Kariyer birçok şekilde tanımlanır ama en temelinde kişilerin işle ilgili ilerlemesi ve yukarı doğru tırmanmasıdır (Bayram, 2008). Kişilerin yetenekleri

ile mesleki becerilerinin uyumlu olması, değer yargıları ile mesleğin özelliklerinin benzer olması meslek aşkı duygusunu ortaya çıkarır (Arısoy ve Taş, 2021).

2.10.1 Kariyer yönetimi

Kariyer yönetimi, kişilerin meslek yaşamlarını planlayarak harekete geçirilmesidir. Süreklilik vardır ve döngüseldir. Hedefler belirlenir, plan ve stratejiler uygulanır ve geri bildirim ile kariyer yönetimi gerçekleştirilir (Yurdakök, 1999). Kariyer yönetimi işi yapan kişinin yetenek ve ilgilerini keşfetmesini sağlayarak kariyer geliştirme faaliyetlerini sağlamasıdır. Kariyer yönetiminde kişiler iş ve özel yaşamlarının dengesine dikkat etmelidir (Ölçer, 1997). Kariyer yönetiminde iki olgu vardır. Birincisi örgütteki yerini bilmesi, anlaması, kendi potansiyelinin farkında olması gelecekte sahip olması gereken beceriler algılamasıdır. İkincisi kendi amaçları ile örgütsel amaçların bağdaştırılmasıdır. Örgütlerde kariyer yönetimi bireylerin ve örgütün ortak amaçları doğrultusunda planlanan faaliyetlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır (Şimşek, 1998). Örgütlerin faaliyetlerinde elde ettiği başarı, çalışanların başarısını doğrudan olumlu etkiler (Ölçer, 1997). Şimşek (1998) kariyer yönetiminde etkinliği sağlamak için şu yolları öneriyor:

1. Kariyer planlamasını kapsayan kişiler belirlenmelidir. Bir örgüt içindeki tüm çalışanlar dâhil edilmelidir.

2. Kariyer yörüngesi oluşturulmalıdır. İşler, özelliklerine göre kategorize edilmeli ve benzer nitelikteki işler bir araya getirilmelidir. Ayrıca, işler arasında mantıksal bağlar kurulması sağlanmalıdır.

3. Kariyer danışmanları atanmalıdır. Bu danışmanlar, dışarıdan sağlanan profesyonel destek, yönetici danışmanlar veya akıl hocaları şeklinde olabilir.

4. Bireysel planlar geliştirilmelidir. Kariyer yörüngeleri oluşturulduktan sonra bireysel planlar hazırlanmalıdır.

Kariyer yönetimi, aslında iki boyutlu bir süreçtir. Bu boyutlardan ilki kariyer planlama, ikincisi ise kariyer geliştirmedir.

Kariyer planlaması, kişilerin hedeflerini belirlemesi, planlarını yapması ve hedefe ulaşabilmek için yapılması gereken amaçlar olarak tanımlanır (Özgen ve diğer 2002) Kişiler ve örgüt kariyer planlamasında birlikte çalışmalıdır. Kişiler örgütte hedeflerine ulaşmaya çalışır, kişisel gereksinimlerini tatmin eder, yetenek ilgi ve başarılarını değerlendirir örgütte onun gelişimini projelendirme faaliyetindedir (Demirbilek, 1994).

Kariyer planlama işler hakkında tecrübeleri ve kişisel kararları içerir. Çalışanlar dört yöntemle bilgilendirilmelidir:

1. Fonksiyonel iletişim: Çalışanlara işin durumu ile ilgili bilgi verilmelidir. Eğitim fırsatları, uygun programlar, ekonomik durum ile ilgili aydınlatılmalıdır.

2. Danışmanlar: Kariyer planlaması yapacak danışmanlardan yararlanılmalıdır.

3. Workshoplar: Kişilere kendi kariyerlerine odaklanmayı sağlayan workshoplar, eğitimler verilmelidir. Amaç oluşturma ve plan yapma konusunda cesaretlendirilmelidir.

4. Bireyi geliştiren materyaller: İş kitapları, makaleler ve kariyer planlamasıyla ilgili yayınlar bu materyaller arasında yer almaktadır. Bu kaynakların büyük çoğunluğu, iş yaşamı, kariyer seçimi ve kariyer gelişimi konularına odaklanmaktadır.

5. Değerlendirme programları, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli olan ihtiyaçları belirler ve bu ihtiyaçların tanımını yapar. Kariyer yollarının nasıl uygun hale getirileceğiyle ilgili bakış açısı oluşturur. (Huse ve Cummings, 1985. Akt. İrmış ve Bayrak) .

Örgütlerde kariyer geliştirmeye önem verilmesinin nedenleri verimliliği artırmak, çalışanlara ulaşabilir hedefler koymak, kişilerden kaynaklı problemleri önlemek, uygun işlere yerleştirebilmek gibi sebepler yer alır (Atay, 2006). Kariyer geliştirme kariyer seçimine sağlıklı uyum sağlama, iş görenin yeterli hissetmesi ve kendine saygı ihtiyaçlarının doyumuna katkı sağlayan bilinçli bir faaliyettir (Can, 1991).

2.11. Kariyer Engelleri

Kişilerin kariyer hedeflerine ulaşmalarını engelleyen bariyerler “kariyer engeli” olarak tanımlanır (Kozak ve Dalkıranoglu, 2013). Anafarta ve diğerlerine (2008) göre kariyer engeli bireylerin çalışma hayatlarında umdukları yükselme, prestij ve ücret gibi sonuçları elde etmesinin önünde yer alan ve kendilerinden kaynaklanmayan etmenlerdir. Kariyer engeli kişilerin kariyer gelişiminde karşılaştıkları hem kişisel engeller (örneğin ilgi eksikliği) hem de çevresel engeller (örneğin cinsiyet ayrımcılığı) olarak karşımıza çıkar (Ulaş ve Kızıldağ, 2019). Tunçer (2011)’ de yaptığı çalışmada kariyer engellerini şöyle sıralar:

1. Kadınların karşılaştıkları görünmez engeller “cam tavan”,
2. Eşlerin ikisinin de kariyer sahibi olması “çift kariyerli eşler”,
3. Kişilerin birden çok uzmanlık alanının olması “çift kariyerlik”,
4. Kariyerin gelişiminin durması “kariyer platosu”,
5. Kişilerin kariyer beklentileri ile çalışma şartlarının uymaması “kariyer şoku”,

6. Beceri eksikliği, işten çıkarılma, stres, tükenmişlik
7. Bireyin kariyer beklentilerine karşılık alamaması sonucu hissettiği “engellenmedir”.

Toplumlar erkeklere ve kadınlara nasıl davranmaları hangi rolleri yapmaları hatta kişilik özelliklerini bile belirleyen kurallar koymaktadır. Bu da insanları belirli kalıplar içine sokmaktadır (Barutçugil, 2006). Kadın erkek her ikisinin çalıştığı bir ailede birinin kariyer yapması gerekiyorsa bu genelde erkek olmaktadır (Erdöl, 2000). Yapılan bir araştırmada erkeklerin kendilerinden daha üst düzeyde çalışan, maddi olarak daha güçlü bir eş istemedikleri, eşlerini de kariyer yapma konusunda desteklemedikleri sonucuna ulaşılmıştır (İnandı vd., 2009). Kişiler iş hayatlarında kariyer basamaklarında yükselmek, daha fazla güç, para ve saygınlık kazanmak isterler (Dubrin ve Dalglish, 2002). Bu istek ve ihtiyaçları örgüt tarafından ya da başka yollarla engellenince kişilerde stres oluşur, çalışanların kariyerlerinde yaşayacağı doyum da işlerinde verimli olmasını sağlar (Aytaç, 2009). Kariyer engellerine baktığımızda kadınların yükseköğrenim görmüş sayılarının erkeklere göre azlığı yönetici kadrosundan uzak kalmasına neden olmaktadır. Kadınların da kendi içlerinde isteksiz ve duyarsız olması yükselmelerine engel olmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014). Kadınlara yönelik kariyer sorunlarına baktığımızda yüksek mevkide çalışan kadın sayılarının azlığı da gösterilir. Cam tavan olarak adlandırılan bu sendrom hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde karşımıza çıkmaktadır. Yönetici konumundaki kadınların sayısının azlığı, onlara yönelik önyargıların oluşmasına ve kadınların daha çok orta düzey pozisyonlarda istihdam edilmesinin uygun olacağı yönünde bir kanaatin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Erdoğan, 2003).

2.11.1 Cam tavan sendromu

Günümüzde kadınlar ve erkekler iş yaşamlarında birlikte rol almaktadır. Özellikle sanayileşme sonrası dönemde, kadın istihdamında genel bir artış gözlemlenmiştir. Ancak kadınların istihdam ve eğitimdeki başarıları, üst düzey yöneticilik kademelerine yükselmelerini aynı oranda hızlandıramamıştır (Negiz ve Yemen, 2011). Kadınların aktif olarak çalışma hayatına girişi 18. yüzyılın sonlarına denk geldiğinden, iş yaşamında erkek egemenliği yoğun bir şekilde hissedilmiştir. Bu durum, üst düzey kademelere erkeklerin terfi etmesine ve liderlik pozisyonlarında erkeklerin yer alması gerektiği algısının oluşmasına neden olmuştur. Toplumda yerleşen bu algıların değişmesi ise zaman almaktadır (Sivrikaya ve Wolff, 2021). Kadının çeşitli faktörler nedeniyle üst düzey idari

pozisyonlarda yeterince yer alamadığı görülmektedir. Bu durumun temel nedenlerinden biri, kadınlar üzerinde etkili olan ve görünmezliği sıkça vurgulanan cam tavan sendromudur. Cam tavan, hem istihdamda hem de terfilerde çalışanların çeşitli ayrımcılıklara maruz kalmasına neden olan görünmez ve yapay bariyerlerdir (Tahtalıoğlu, 2016). Cam tavan (glass ceiling) kavramı; eğitim kurumlarında ve iş yerlerinde üst düzey pozisyonlara yükselmek isteyen kadınların karşılaştıkları görünmez engelleri ifade etmektedir. (Lockwood,2004. Akt. Karaca, 2007). Etkili yönetimin gereklerinden olan analitik düşünme, rasyonel karar alma, risk alabilme, analiz edebilme yeteneklerinin erkeklere özgü olarak nitelendirilmesi ve yöneticiliğin erkeklere uygun görülmesi kadınların önünde camdan bir tavan olduğunu düşündürmektedir (Bayhan ve Arslan, 2005). Cam tavan kadınlar ile yönetim arasındaki başarıya, liyakata bakmadan ilerlemelerine engel olan ama açıkça görünmeyen ve aşılamayan engellerdir. Bu engeller kurumlarda sorunlara neden olur kadınlar yalnızca cinsiyetlerinden dolayı üst yönetimlere ulaşmaları engellendiği için motivasyon düşüklüğü yaşar ve verimleri düşer. Kadın yönetici adaylarına yapılan bu engeller örgütün ihtiyacı olan yetenek ve kaynaklardan faydalanılmamasına neden olur (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014). Cam tavan oluşumun yol açan bariyerler 3 'e ayrılmıştır. Bunlar bireysel, toplumsal ve örgütsel engellerdir (Karaca, 2007).

Tablo 2.4 Kadın yöneticilerde cam tavan engelleri

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Toplumsal Faktörler
Çoklu rol üstlenme Kadınların kişisel tercih ve algıları	Örgüt kültürü Örgüt politikaları Mentor eksikliği	Mesleki ayrım Stereotip (cinsiyete bağlı kalıp yargılar)

Kaynak: Karaca, 2007.

Çoklu rol yükü kadınların hem anne, hem çalışan hem de eş olması nedeniyle çatışma yaşamasına neden olur. Çoğu kadın yönetici, iş gününde zamanını planlama ile ilgili problemler yaşar (Barutçugil, 2006). Kadınların kariyer engellerinden biri de kendileridir. Özgüven eksikliği, cinsiyete ilişkin kalıp yargılar, kararsızlık, ne istediğini bilmemek ve kariyerde yükselmenin zorluklarını göze almamak yüzünden kendilerine engel olurlar (Karaca, 2007). Kadınların kariyer olanakları bulundukları örgütün kültürüne göre de değişir. Otokratik liderin olduğu, yukarıdan aşağıya yapıda olan ve erkek odaklı bir örgüt kadınların ilerlemesine engeldir (Akçamete ve Ergeneli, 2004).

2.12. Kariyer Engelleri ile Başa Çıkma Yolları

Kariyer dönemlerinde yaşanan stresle başa çıkmak için bazı yöntemler belirlenmiştir. Kişinin kendisine yatırım yapması, günün şartlarına göre kendisini güncellemesi, meslekle ilgili gereklilikleri tam anlaması, kendini iyi tanıması ve ne istediğini bilmesi bunlardan bazılarıdır. Örgütsel düzeyde adil bir çalışma ortamının olması stresle başa çıkmanın önemli yollarındandır. Yine kurum içi düzenlemeler, hizmetiçi eğitimler, cinsiyete dayalı ikili ilişkileri önleyerek liyakata dayalı yükselmeler de strese karşı alınacak önlemlerdendir (Agun ve diğer, 2021). Örgütlerde kariyer geliştirme programlarının olması iş görenin kendi geleceğini ve kariyerini planlamasını sağlar. Bu da kişinin kariyer stresini azaltır. Başarı değerlendirme standartlarının uygunsuz olması, nesnelliğin olmaması, kariyer geliştirmeden kaynaklı stres faktörleridir (Genç, 2007). Örgütlerde takım çalışmalarının olması, kararlara katılımın sağlanması, ortak hedefler belirlenmesi, bilgilerin paylaşılması, kaynaklara kolay ulaşım, açık iletişim ortamı, yetenek ve yeterlilik geliştirme kişilerin kariyer gelişiminde stresle başa çıkma yollarındandır (Serinkan, 2008). Kariyer engelleri ile başa çıkma yolları 3 aşamada incelenmiştir.

1. Etkili Başa Çıkma Stratejileri: Kariyerine karar verme sürecinde kişinin yaşadığı kararsızlıkla baş etmesine yardımcı olan stratejidir. Duygusal bilgi arama, problem çözme, uzlaşma, kendi kendini yönetme, araçsal bilgi arama, esnek olma gibi 6 farklı yöntem bulunur.
2. Etkisiz Başa Çıkma Stratejileri: Kariyer kararı verme sırasında yaşanan kararsızlığa karşı etkili biçimde baş etmeye engel olan stresi artıran stratejileridir. Kaçma, izolasyon, çaresizlik, teslim olma ve karşı çıkma gibi 5 yöntem bulunur.
3. Destek Arama Stratejileri: Kariyer kararı verme sırasında yaşanan kararsızlıkla baş ederken çevrenin ne kadar dahil olacağını belirleyen stratejidir. Araçsal ve duygusal yardım arama ve yetkilendirme olmak üzere 3 yöntem vardır (Lipshits-Braziler, Gati ve Tatar, 2015 Akt. Mutlu ve diğer, 2019).

2.13. Rol Çatışması

Rol çatışması bireyin benzer amaçlara sahip roller arasından hangi rolü oynayacağına karar verememesi, karar vermeye zorlanması ve gerilmesidir (Yılmaz ve Ekici, 2006). Kılınç (1991)'a göre rol çatışması eş zamanlı iki ya da daha çok rolü yerine getirmeye çalışan bir bireyin; rollerden birine diğerlerini güçleştirecek şekilde daha fazla

uyumasıdır. Bireyin sahip olduğu farklı rollerin çatışmasıdır (Gökçe ve Şahin, 2003). Kişiler rolleri ile uyumsuzsa mesela mesleğini istemeyerek yapıyorsa, yetenekleri işe uygun değilse, aşırı rol yüklenmişse kişinin kaldıracağından fazla iş yükü varsa rol çatışması yaşanır (Kılınç, 1991). Örgüt içerisinde ise iletişim eksikliği (Yılmaz ve Ekici, 2006), çalışma uyumsuzluğu, amaç farklılıkları, eşit olmayan kaynak dağıtımı, çalışanlar arasındaki görev ve yetki belirsizliği rol çatışmalarına neden olur (Yavuz, 2011). Çalışanların cinsiyeti, yaşı, rol sahibinin özellikleri, demografik özellikleri rol çatışmasını etkileyen unsurlardandır (Ünsar vd., 2009), Kişinin eğitim seviyesi arttıkça rol çatışması, rol belirsizliği azalır (Aslan, 2016).

2.14. İş Yaşam Dengesi

Bireyin işteki ve dışardaki hayatında roller arasında minimum çatışma derecesi olmasına iş yaşam dengesi denir. Kişilerin iş ve bireysel istekleri arasında sağladığı denge durumudur (Yılmaz ve Altinkurt, 2015). İhtiyaçların ve isteklerin hızla arttığı bu yüzyılda iş yaşam dengesinin sağlanması ve çalışanların hayatlarını organize etmeleri giderek zorlaşmaktadır (Akkuş ve diğerleri, 2020). Daha fazla iş yüküyle özel hayat ve iş dengesini sağlama ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu durumda da çalışanların sorumluluklarını yerine getirirken özel hayatlarını da belirli bir düzeyde sürdüreceği ilgi ve davranışı gösterebilmelidir (Akkuş vd., 2020). İş-yaşam dengesi; bireyin aile yaşamında ve iş hayatında üzerine düşen rollerin birbirini engellemesi ya da engellememesi ile ilgilidir (Kurtoğlu, 2024). İnsanlar bir taraftan işlerinde başarılı olmak isterken bir taraftan da aile ve özel hayatlarını düzenli geliştirmek ve sürdürmek isterler. İş ve özel hayatı karşılaştırıldığında bireylerin daha kaliteli yaşam sürmeleri için daha çok üretmeleri ve tüketmeleri gerekir (Çeribaş, 2022). İş yaşam dengesizliği sadece kişileri değil içinde bulundukları toplumu da etkiler (Ödemiş, 2018). Uygun olmayan çalışma koşullarına sahip bir iş ortamı , çalışanların örgütsel bağlılıklarını, motivasyonlarını, iş doyumlarını işlerini ve yaşam dengelerini etkiler (Akkuş vd., 2020). İş yaşam dengesinde kişilik önemli bir kavramdır. Strese dayanıklı bir birey iş yaşam dengesini daha düzenli kurmaktadır. Yaş ve medeni hal de iş yaşam dengesini sağlayan unsurlardandır. Yaş ilerledikçe iş dışındaki hayat yoğunlaştığından iş yaşam dengesi zorlaşır (Kuzulu ve diğer, 2013).

2.15. Kadın Yöneticilerin İş Doyumu

İş doyumunu yapılan işin ve elde edilenlerin ihtiyaçlar ve kişisel değer yargılarıyla örtüşmesi sonucu ortaya çıkan duygudur (Barutçugil, 2006). Eren (2014)'e göre iş görenin iş arkadaşlarıyla bir arada olmaktan ve maddi kazançtan mutlu olması olarak tanımlar. İş doyumunu çalışanın işle ilgili öznel ve içsel duygularıdır. Gözlemlenemez ama davranışlardan anlaşılabilir. Çalışanların elde etmek istediği ya da hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığında ya da fazlasını aldığıda yaşanan duygu durumudur (Solmuş, 2004). Adams'ın Eşitlik Kuramı'nda anlattığı gibi aynı düzeyde aynı koşulda çalışan kişilere eşit ücret ve ödül verildiğinde iş doyumunu yaşanır (Sağlam, 2007). Yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi kişisel faktörler mevcut durumu değerlendirmede iş doyumunu belirlemede etkilidir. Örgütle ilgili ise en önemli faktör ücrettir. Karşılığını maddi olarak almayan bir iş gören iş doyumunu yaşayamaz. İş ortamı da işin verimliliğini ve performansını etkiler. Olumsuz koşulların olduğu bir çalışma ortamında iş doyumunu düşüktür (Eğinli, 2009).

2.16. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde yurt içinde ve yurt dışında yapılmış ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.16.1. Yurtdışında yapılmış araştırmalar

Çulha (2023) yaptığı nitel araştırmada, 21 kadın yönetici ile görüşerek kadın yöneticilerin yönetici olma yolundaki deneyim ve düşüncelerini anlamaya çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda yöneticiliğin cinsiyetinin olmadığını belirtmiştir. Ancak mesai saatlerinin uzun olması, erkekler tarafından konulan engeller, ev sorumluluklarının fazla olması gibi nedenlerle kadınların yöneticiliği çok fazla tercih etmedikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca kadınların duruş ve davranış olarak erkeksi tavırlar sergilemesi, finansal ve teknik konularda kendilerini geliştirmeleri gerektiği sonucuna da ulaşılmıştır.

Karakaya ve Reyhanoğlu (2020) kadınların yönetim pozisyonunda ve bu pozisyona gelirken karşılaştıkları zorlukları ele almıştır. 24 kişiyle yaptığı derinlemesine görüşmede kadınların yakın çevrelerinden, hemcinslerinden, toplumsal cinsiyet yargılarından, politikalardan kaynaklı engellerle karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların kariyer yapma süreçlerinde erkek yönetim biçimi olarak kabul edilen bir davranışı temel aldıkları görülmüştür.

Alberalar, 2015 yılında 437 kadın yöneticiye uyguladığı “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri” ölçeğinde kadınların önündeki engellerin neler olduğunu anlamaya çalışmıştır. Kadının sorumluluğunun evi ve ailesi olması algısı, örgüt kültürü, yönetim politikalarının erkeklere dönük olması, kadınların kişisel tercihleri, cinsiyetçi kalıplaşmış

önyargılar kadınların önündeki engeller olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Avcular'ın 2020 yılında yaptığı araştırmada eğitim örgütlerindeki kadın yöneticilerin kariyer engellerini incelemiştir. 136 öğretmen ve yöneticiye uygulanan “Kurumsal Engeller Ölçeği” ve “Kadın Yöneticilere ilişkin Görüşler Ölçeği”, sonucunda kadın yöneticilerin yönetsel sorunlar karşısında daha fazla tedirginlik duyduğu ortaya çıkmıştır. Anket sonuçlarına göre, erkek yöneticilerin işleri daha kolay yürüttüğü sonucuna varılmıştır. Kadın yöneticilerle kadın öğretmenlerin arasında çok fazla çekişme, kıskançlık ve çekememezlik olduğu söylenmiştir.

Erkol 2015 yılında yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin sayılarının az olmasının nedenlerini anlamaya çalışmıştır. 9 kişiyle yaptığı görüşme sonucunda azlığın nedenini bireysel, toplumsal ve örgütsel nedenler olarak 3'e ayırmıştır. Kadınların cinsiyetlerine bağlı olarak ortaya çıkan sorumlulukları, risk almaktan çekinmeme, liderlik vasfına sahip olmaları gibi durumların yönetim tercihlerini etkilediği görülmüştür. Mesleki kalıp yargılar, çevrenin olumsuz bakışı, bürokratik engeller de kadın yöneticinin sayıca az olmasını etkilemektedir. Yine cam tavan engelleri, kraliçe arı gibi sendromlarda kadınların yöneticilik durumlarını etkilemektedir.

Gökalp (2008) kadın yönetici ve girişimcilerin cinsiyetlerinden kaynaklı yaşadıkları problemleri araştırmıştır. 50 kadın yönetici ile yaptığı anketlerin sonucunda kadınların maruz kaldıkları ayrımcılık sorunlarının son zamanlarda etkisini yitirmeye başladığı sonucuna ulaşmıştır. Bunun nedeni olarak da kadınların eğitim seviyelerinin yükselmesini göstermiştir. Ayrıca kadının çalışmasına yönelik bakış açısının da değişmiş olması bir etkidir. İş yaşamına katılan kadının eşinden ve ailesinden gördüğü destek de zamanla artış göstermektedir.

Kirişçi 2018 yılında 25 eğitim yöneticisi ile cam tavan sendromuna ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmak için nitel araştırma yapmıştır. 9 soruluk yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanmış sonucunda kadın yöneticilerin yönetici olma sürecinde ve yöneticilik kariyerlerinde cam tavan engelleri le karşılaştıklarını söylemiştir. En çok bireysel engeller yaşadıkları ve geleneksel rollerden korkarak kendilerini engelledikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Kadınların eşit fırsatlara sahip olsalar bile rol çatışması ve yetersizlik hissi yüzünden yönetici olmaktan vazgeçtikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bahar (2023) 381 öğretmen ile yaptığı araştırmada okul müdürlerinin

kullandıkları liderlik stillerini anlamaya çalışmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin algıları branşlarına, mesleki kıdemlerine, yaşlarına, görev yaptıkları okulun sosyoekonomik düzeyine göre değişmektedir. 6 yıldan fazla hizmet süresi olanlar, görsel sanatlar alanında olanlar, okul müdürünün cinsiyeti kadın olan öğretmenler genel olarak dönüşümcü liderlik tarzını benimsediklerini söylemişlerdir. Erkek olan müdürlerin ve sosyoekonomik olarak zayıf olan okulların müdürlerinin ise genelde serbest bırakıcı liderlik tarzını benimsediklerini söylemişlerdir.

Şekerci 2019 yılında yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışan performanslarına etkisine bakmıştır. 111 kişiye uygulanan anket sonucunda yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışan performansını etkilediği görülmüştür. Yöneticilerin iletişiminden, motivasyonundan, değerlendirme ve uygulama özelliklerinin performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Şencan 2014 yılında yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin liderlik özelliği sergileyip sergilemediklerini incelemiştir. “Rektörler Anlatıyor” programına katılan 7 kadın rektörün program videoları incelenmiş ve içerik analizi ile sonuçlara ulaşılmıştır. Liderlik yetkinliklerine baktığımızda kadın yöneticiler; takım ruhuna, iletişim becerilerine, sosyal özelliklere ve vizyona sahip oldukları aynı zamanda yüksek motivasyon ve öngörülü oldukları görülmüştür. Ancak cesaretli olma konusunda zayıf kalmışlardır.

Güneş (2019) araştırmasında kadın yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının neler olduğunu anlamaya çalışmıştır. 6 üst düzey yönetici ile yaptığı görüşmede otantik liderliği bilgiyi tarafsız değerlendirme, öz farkındalık, , içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaf davranma olarak ele almıştır. Sonucunda da kadın yöneticilerin otantik liderlik bileşenlerini gösterir nitelikte oldukları ortaya çıkmıştır.

Gül (2019) kadın yöneticilerin mesleki motivasyonlarını incelediği araştırmasında 53 kadın yöneticiye “Mesleki Motivasyon Ölçeği” uygulamıştır. Bu ölçeğin sonucunda motivasyonlarını sağlayan en önemli unsurun görev aşkı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca evli olan kadın yöneticilerin motivasyon düzeylerinin bekar olanlara göre daha fazla olduğu da görülmüştür.

Öztürk (2023) okul müdürlerinin yöneticilik motivasyonlarını ve beklentilerini belirlemeye yönelik araştırmada 33 okul müdürüyle görüşme yapmıştır. Araştırmanın

sonucuna göre okul müdürleri liderlik özelliğine sahip olma, yöneticilik bilgisi, geniş etki alanı, çocuklarda olumlu etki yaratma isteği ile içsel motive olmaktadır. Ancak aşırı iş yükü, iş güvencesinin olmaması, maddi getirisinin yetersiz olması, okul müdürünün yetkinliklerinin sınırlı olması gibi sebeplerle beklentileri karşılanmamaktadır.

Kazak ve Tatlı'nın 2024 yılında okul müdürlerinin iş motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen etmenleri belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada 13 okul müdürüyle görüşülmüştür. Araştırmanın sonucunda bakanlık düzeyinde alınan kararların okullarda uygulanabilirliğinin zor olmasının motivasyonu olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Diğer yöneticilerle olan rekabet ortamı, öğretmenlerde olan isteksizlik, görevde ihmal, sorumluluk almama, mesleki yetersizlik de motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Öğrenciden kaynaklanan sorunlar, veli iletişiminin yetersizliği, isteksiz, duyarsız velilerde motivasyonu düşüren etmenlerdendir.

Özsoy 2024 yılında yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin iş-aile yaşam dengesi ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. 311 okul yöneticisine uyguladığı “İş-Aile Yaşam Dengesi Ölçeği” ve “İş Tatmini Ölçeği” sonucunda iş yaşamının aile ilişkilerini olumsuz oranda etkilediğine dair algının yüksek olduğuna aile yaşantısının ise iş yaşamına olumsuz etkisinin düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yavuz 2011 yılında yaptığı araştırmada eğitim sektöründeki kadın yöneticilerin yaşadıkları rol çatışmasını anlamaya çalışmıştır. 76 kadın yöneticiye uyguladığı rol çatışmasını belirleme anketinin sonucuna göre kadın yöneticilerin çoğu rol çatışması yaşamamaktadır. Yaşayanlar ise genelde işten eve doğru bir çatışma yaşamaktadır. Aile yaşantısının iş hayatını etkilemediği ancak iş temposundan aile yaşantısının etkilendiği söylenmiştir. Yaş ve çalışma süresi ile de orantılı olarak çatışma durumu azalmaktadır.

Esen 2012 yılında yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin kaygı düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. 310 okul yöneticisine uyguladığı “Yönetici Kaygı Ölçeği” ve “Problem Çözme Envanteri” sonucunda okul yöneticilerinin yönetim sürecinde kaygılı oldukları ortaya çıkmıştır. İş yükü, yönetmelikler, kendilerine zaman ayıramama gibi nedenlerden kaynaklı olabilmektedir.

Karabulut 2015 yılında yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin kaygı düzeyi ile çatışma yönetimi stratejilerinin arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmıştır. 304 okul

yöneticisine uyguladığı “Yönetici Kaygı Ölçeği” ve yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini ölçmek için “ Örgütsel Çatışma Ölçeği” sonucuna göre müdürlerin iş yükü kaygısı müdür yardımcılarında daha düşüktür. Araştırmanın sonucuna göre yaşı ve kıdemi yüksek olan müdürler, öğrenci sayısı fazla olan yöneticiler, okul düzeyi anaokulu olan yöneticilerin kaygı düzeyi daha düşüktür.

Ereş’in 2004 yılında yaptığı MEB’de kariyer yönetimi konulu doktora tezinde 354 kişiye uyguladığı “Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği” sonucuna göre MEB’de kariyer yönetimi sisteminin uygulanmadığı, yöneticiler örgütsel bir destek almadan kendilerini değerlendirip hedef belirledikleri ortaya çıkmıştır.

Özsarı’nın 2020 yılında yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin kariyer yönetimi yeterlilikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 661 öğretmene uygulanan anketin sonucuna göre okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderliği veya sürdürücü liderlik özellikleri arttıkça kariyer yönetimi ile ilgili yeterlilikleri de azalmaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin dönüşücü liderliği artınca kariyer yönetimi yeterliliklerinin de arttığı belirlenmiştir.

Özhan 2016 yılında yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin tercih ettikleri güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin arasındaki ilişkiye bakmıştır. 337 öğretmene uyguladıkları "Örgüte ve Yöneticiye Güven Ölçeği" ve "Güç Kaynakları Ölçeği" sonucunda müdürlerin en çok yasal gücü kullandıklarını tespit etmiştir. Ayrıca uzmanlık gücü, ödül gücü en az seviyede de zorlayıcı gücü kullanmaktadırlar. Araştırmanın sonucuna göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Karizmatik gücün çok kullanıldığı bir okulda örgütsel güven düzeyi üst seviyededir. Aynı şekilde zorlayıcı gücün yoğun olduğu bir okulda da örgütsel güven tam tersi en düşük düzeydedir.

Odabaşı’nın 2021 yılında yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranış düzeylerinin arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 410 öğretmene uyguladığı "Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği" ve "Politik Davranış Ölçeği" sonucunda güç kaynakları ile politik davranışların arasında bir ilişki olduğuna ulaşmıştır. Okul müdürleri çoğunlukla yasal, uzmanlık ve ödül gücüne başvurmaktadır.

Yılmaz ve Altınkurt’un 2012 yılında yaptıkları araştırmada yöneticilerin

kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiye bakmıştır. 249 öğretmene uyguladıkları “İş Doyumu Ölçeği” ve “Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği” sonucuna göre iş doyumu ile okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları arasında yalnızca ödül gücünde bir ilişki vardır. Ödül gücünün sıklıkla kullanıldığı bir okulda iş doyumu da pozitif yönde artmaktadır. Ancak yöneticiler en az ödül gücünden yararlanmaktadır (Zafer, 2008).

Alkaç Yıldırım 2023 yılında yaptığı çalışmada kadın okul yöneticilerinin sosyal destek algıları ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 207 kadın okul yöneticisine uyguladığı "Çok Boyutlu Sosyal Destek Ölçeği" ve "İş Yaşam Dengesi Ölçeği" sonucunda kadın yöneticilerin sosyal destek algılarının yüksek olduğu, aile ve sosyal destek algısı arttıkça iş yaşam dengesinin de artacağı ortaya çıkmıştır. Ayrıca eğitim durumu, çocuk sayısı, medeni hal gibi durumların sosyal destek algısını etkilemediği sonucuna da ulaşılmıştır.

Çetinoğlu ve diğerlerinin 2019 yılında yaptıkları kadın yöneticilerde iş yaşam dengesini anlamaya yönelik yaptıkları çalışmada 50 kadın yönetici ile görüşmüşlerdir. Araştırmanın sonucunda kadın yöneticilerin ev ve iş hayatı ile zaman sıkıntısı yaşadığına, çalışma saatlerinin ailedeki sorumluluklarını olumsuz etkilediğine ulaşılmıştır.

Şeren 2019 yılında yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin yaşadıkları rol belirsizliği ve rol çatışmasının işe yabancılaşma düzeyine bakmıştır. 200 eğitim yöneticisine uyguladığı "Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması Ölçeği" ve "İşe Yabancılaşma Ölçeği" sonucunda rol çatışması ve rol belirsizliğinin işe yabancılaşmayı etkilediğine ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre kadın yöneticilerin çok fazla rol belirsizliği yaşamadıkları fakat rol çatışması yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Eğitim yöneticilerinin işe yabancılaşma düzeyleri zayıf olarak bulunmuştur.

Tablo 2.5 Yurt içinde yapılmış araştırmalar

Kavram	Tez Adı ve Yazarı	Sonuçlar
	1.Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Türkiye’deki kadın rektörler üzerine bir araştırma (Şencan, 2014).	Araştırmanın sonucuna göre kadınlar iş yaşamlarında yönetici kadrosunda pek fazla yer almamaktadır. İletişim becerileri yüksek, bireysel yetkinlikleri

Liderlik	(Şencan, 2014) 2.Lider kadın olma özelliklerini ortaya çıkaran faktörlerin incelenmesi: Örnek lider kadınların yaşam süreçleri (Özdemir, 2021). (Özdemir, 2021) 3.Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışan performanslarına etkisi (Şekerci, 2019). (Şekerci, 2019) 4.Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin keşfedilmesi (Güneş, 2019). (Güneş, 2019)	yeterli olsa da karar kısmında cesaretli davranmamaktadırlar (Şencan, 2014). 2.Kadın liderler genel olarak insan odaklı liderliği tercih ederler. Aile, özgüven, eğitim, vizyon, azim, insana değer verme, yaratıcılık ve çevreye uyum özellikleri başarıyı etkileyen önemli değerlerdir (Özdemir, 2021). 3.Yöneticilerin liderlik davranışları çalışanları performansı üzerinde etkilidir. İletişimin yeterli oluşu ortamlarda çalışanların da motivasyonu artar (Şekerci, 2019). 4. Araştırma sonucunda kadın yöneticilerin liderlik özellikleri 5 ana temada toplamıştır. Bunlar liderlik stratejileri, liderlik gelişimi, anlam verme, ilişkileri geliştirmek ve eğitim yönetim ortamıdır (Güneş, 2019).
Yöneticilik	1.Kadın eğitim yöneticilerinin bakış açısıyla okul yönetimi ve kadın yöneticiler (Erkol, 2015). (Erkol, 2015)	1.Eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilerinin sayılarının az olması bireysel, toplumsal ve örgütsel nedenlerden kaynaklanır. Toplumsal cinsiyet rollerine bağlı olarak gelişen sorumlulukları, ailelerinin destek olmaması da sebeplerdendir (Erkol, 2015).

	2.Okul müdürlerinin yöneticilik anlayışı (Oralı, 2024). (Oralı, 2024) 3. Türkiye’de kadın girişimciler ve kadın yöneticiler (Gökalp, 2008). (Gökalp, 2008) 4.Müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin yöneticilik görevlerindeki mesleki gelişimlerinde okul müdürlerinin mentorlük fonksiyonlarının yöneticilik yeterlilikleri açısından incelenmesi (Baş, 2016). (Baş, 2016)	2.Okul müdürleri daha çok insan ilişkileri kuramı ve bilimsel yöntem kuramını benimsemektedirler. (Oralı, 2024). 3. Bu çalışmada girişimcilik, liderlik ve yöneticilik alanında kadının durumu incelenmiştir. Kadın girişimci ve yöneticilerin kariyer engelleri ile karşılaştıkları, cinsel ayrımcılığa ve ön yargılı yaklaşımlara maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır (Gökalp, 2008). 4. Araştırmanın sonucunda müdür yardımcılarının yöneticilik yeterliliklerinin artması için müdürlerinin mentorlük uygulaması gerektiğine ulaşılmıştır (Baş, 2016).
Liderlik Stilleri	1.Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının incelenmesi: Karma bir çalışma (Yıldırım, 2022). (Yıldırım, 2022)	1.Bu araştırmaya göre iyi bir okul yöneticisinde bulunacak özellikler; insani , iş birlikçi liderlik, fikirlere açık ve mesleki etik ilkelerine uygun olmalıdır. Ayrıca okulda görev yapma süreleri yöneticilerin yönetim tarzlarını algılamada farklılık göstermemektedir (Yıldırım, 2022).

	2.Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi (Bahar, 2023). (Bahar, 2023)	2. Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine yönelik algılarında hizmet yılı, branşı, okulun sosyo-ekonomik düzeyi etkili olmaktadır. Okul müdürü kadın olan öğretmenler, 6 yıldan fazla çalışan öğretmenler ve görsel sanatlar branşında olanların genelde dönüşümcü liderlik puanlarının yüksek olduğu görülmüştür (Bahar, 2023).
	3.Ortaöğretim müdürlerinin yöneticilik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki (Altın, 2017). (Altın, 2017)	3.Yöneticiler tek tip liderlik davranışı sergilediklerinden sağlıklı bir iletişim kurulmamaktadır. Bu da çalışan öğretmenleri örgütsel sessizliğe itmektedir (Altın, 2017).
	4.Sosyolojik açıdan liderlik ve yöneticilik: Ankara il merkezi orta öğretim kurum müdürlerinin liderlik ve yöneticilik vasıflarına uygunluk düzeyleri konusunda bir araştırma (Erülken, 2001). (Erülken, 2001)	4.Okul müdürleri demokratik, karizmatik, kişiler arası ilişkilerde. Bireysel ihtiyaçları karşılamada, modern liderlik kuramlarında, katılımcı ve öğretimsel liderlik yeterliliklerini orta düzeyde sergilemektedirler (Erülken, 2001).
	1.Algılanan lider güç kaynaklarının iş performansına, iş stresine ve işten ayrılma niyetine etkisi (Eroy, 2019). (Eroy, 2019)	1. Araştırma sonuçlarına göre yasal güç, iş performansını negatif yönde etkilerken; bilgi gücünün iş performansını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca yasal güç ve uzmanlık

Liderlik Güç Kaynakları	2.Lider üye etkileşiminin çalışan performansına etkisinde güç kaynaklarının aracılık rolü (Demir, 2020). (Demir, 2020) 3.Okul müdürlerinin kullandıkları güç stilleri ile öğretmenlerin mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki (Güzel, 2022). (Güzel, 2022) 4.Kadın okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ve yönetici yeterlilikleri üzerine ilişkisel bir çalışma (İnce, 2024). (İnce, 2024)	gücünün iş stresini pozitif yönde, karizmatik gücün ise negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanı sıra ödül gücü ve bilgi gücünün çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. 2. Uzmanlık ve karizmatik güç lider – üye etkileşiminin güçlü bir belirleyicisidir. Karizmatik güç liderin grup tarafından kabul görüp değerli olduğunu gösterir (Demir, 2020). 3.Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin mutluluğu ile okul müdürlerinin kullandıkları kişilik ve ödül gücü arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Zorlayıcı güç ile de negatif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Güzel, 2022). 4.Araştırma sonucunda; katılımcılar kadın okul yöneticilerinin daha çok yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç kullandıkları ortaya çıkmıştır. Kadın yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının yaş, eğitim durumu, branş, okul türü, kıdem yılı, çalışılan yer, okuldaki görev süresi ve kurumdaki öğretmen sayısı değişkenleri bakımından farklılaştığı ortaya çıkmıştır (İnce, 2024).
--------------------------------	--	--

Liderlik Motivasyonu	1.Kadın yöneticilerin mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi (Gül, 2019). (Gül, 2019)	1.Bu araştırmaya göre; Kadın yöneticilerin motivasyonunu sağlayan en önemli etken görev aşkıdır. Bu motivasyonu en az etkileyen ise sahip olunan ekonomik kısıtlılıktır. Evli yöneticiler işlerine daha motivedir. Yaş eğitim düzeyi, çocuk sayısı ve tecrübe motivasyon üzerinde pek de etkili değildir (Gül, 2019).
	2.İlkokul öğretmenleri ve yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin incelemesi (Yılmaz, 2017). (Yılmaz, 2017)	2.İlkokul öğretmenleri ve yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri düşük seviyede çıkmıştır. Onları motive eden en etkili durum ek ders ücretleridir. Bu motivasyon yaş, cinsiyet, deneyim yılı, medeni hal gibi durumlarda farklılık göstermemektedir (Yılmaz, 2017).
	3.Okul yöneticilerinin motivasyonlarına etki eden faktörler: Silivri örneği (Kayapınar, 2015). (Kayapınar, 2015)	3.Bu araştırmanın sonucuna göre okul müdürlerini motive eden etmenler işin niteliği ve işin saygınlığıdır. Maddi ve sosyal imkanlar ile kariyer ve ödül imkanları motivasyon üzerinde en az etkiye sahiptir(Kayapınar, 2015).
	4.Lider yöneticiliğin iş motivasyonuna etkisi (Müftüoğlu, 2019).	4.Araştırmanın sonucuna göre demokratik katılımcı yönetici davranışları iş motivasyonunu doğrudan ve pozitif yönde

	(Müftüoğlu, 2019)	etkilemektedir. Otokratik yönetim şekli ise motivasyonu olumsuz etkilemektedir (Müftüoğlu, 2019).
Liderlik Kaygısı	1. Okul yöneticilerinin yetki kullanma kaygısı ile liderlik kapasitelerine ilişkin görüşleri (Karakol, 2016). (Karakol, 2016) 2. Okul yöneticilerinin yönetici kaygı düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki (Esen, 2012). (Esen, 2012) 3. Okul yöneticilerinin yönetici kaygı düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki (Karabulut, 2015). (Karabulut, 2015) 4. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin kaygı düzeyleri ile psikolojik kırılganlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Güleğül, 2025).	1.Bu araştırmaya göre yöneticiler personelle ilgili işlerde çok az kaygılandıklarını söylemişlerdir. Yetki kullanma kaygısında kadın yöneticilerin daha fazla kaygılandığı ortaya çıkmıştır (Karakol, 2016). 2.Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin yönetici kaygısı ile yönetim süreci kaygısı düzeylerinin yüksek olduğu, iş yükü kaygısı düzeyinin ise orta seviyede bulunduğu belirlenmiştir (Esen, 2012). 3.Bu araştırmaya göre kadın yöneticilerin kaygısı daha yüksektir. Müdürlerin okul kaygısının müdür yardımcılarında daha düşük olduğu görülmüştür (Karabulut, 2015). 4.Araştırmanın sonucuna göre ortaöğretim kurumları yöneticilerinin kaygı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet yılı, cinsiyet, öğrenim durumu gibi değişkenlere göre farklılık

	(Gülegül, 2025)	göstermemektedir (Gülegül, 2025).
Rol Çatışması	1.Eğitim sektöründe çalışan kadın yöneticilerin rol çatışması (Yavuz, 2011). (Yavuz, 2011) 2. Kadın okul yöneticilerinin iş-aile ve aile-iş çatışmalarına ilişkin algıları (Özel, 2019). (Özel, 2019) 3.Öğretmenlerin iş yaşam dengeleri ile rol çatışması ve belirsizliği (Toprak, 2023). (Toprak, 2023) 4. Rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Köktürk, 2016). (Köktürk, 2016)	1.Araştırmanın sonucuna göre rol çatışması yaşayan kadın yöneticilerde çatışmanın yönü işten eve doğrudur. İş yaşantısı aile yaşantısından etkilenmezken aile yaşantısı iş temposundan olumsuz etkilenir (Yavuz, 2011). 2.Bu çalışmaya göre kadın yöneticilerin çalışma saatlerini düzensiz ve uzun buldukları görülmüştür. Yine kadın yöneticiler ailelerinin işlerini olumsuz etkilemesine izin vermediklerini ancak işlerinin aileleri üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ifade etmişlerdir (Özel, 2019). 3.Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin rol çatışması ve belirsizliği ile ilgili algılarında yalnızca okuldaki çalışma süresinin değişmesiyle yüksek oranda ilgilidir (Toprak, 2023). 4.Bu çalışmaya göre kıdemi az olan öğretmenler daha fazla rol çatışması ve belirsizliği yaşamaktadır. Rol belirsizliğinde en çok rutini aramaya dikkat çekilmiştir. Rol çatışması yaşayan bireyler

		değişime de direnmektedir (Köktürk, 2016).
Kariyer Engelleri	1.Eğitim Örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi (Tüzel, 2014). (Tüzel, 2014) 2. Kadın eğitim yöneticilerinin çalışma ortamları ve kariyer engellerine ilişkin bir araştırma (Yiğit, 2014). (Yiğit, 2014) 3.Kadınların kariyer engelleri, çalışma iradeleri ve kariyer uyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi (Ünal, 2020). (Ünal, 2020) 4.Okul yöneticiliği yolunda kadın öğretmenlerin karşılaştıkları kariyer engelleri: Bir uygulama (Taş, 2015). (Taş, 2015)	1.Bu araştırmanın sonucuna göre kadın öğretmenlerin okul yöneticisi olma isteği erkeklere göre daha düşüktür. Kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ise bireysel engellerdir. Okul yöneticiliğinin statü ve kazanımını yetersiz bulmalarıdır (Tüzel, 2014). 2. Bu araştırmaya göre yöneticilik alanında kadınların karşısına engeller çıkmaktadır. Bunlar bireysel(eş, çocuk, ev, aile vb.) ya da örgütsel iş ortamı ile ilgili engellerdir (Yiğit, 2014). 3.Kadınların kariyer engellerinde sosyo- ekonomik durum bir etkidir. Maddi durumu yeterli olmayan bir kadın kariyer yapmaya cesaret edemeyebilir. Medeni hal, yaş, çalışma saati de kariyer yapmalarını etkileyen değişkenlerdir (Ünal, 2020). 4.Araştırmanın sonucuna göre kadın öğretmenlerin yönetici olmak istemediği, buna sebep olarak aile içindeki geleneksel roller, yöneticiliğin erkeklere daha uygun olduğu düşüncesi ve

		ekonomik getirisinin az olması sonucu ortaya çıkmıştır (Taş, 2015).
Cam Tavan Sendromu	1.Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma (Karaca, 2007). (Karaca, 2007) 2.Eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri (Kirişçi, 2018). (Kirişçi, 2018) 3. Okul yöneticisi olma sürecinde kadınların karşılaştığı cam tavan sendromu ve karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri (Aksu, 2019). (Aksu, 2019) 4.Cam tavan sendromu: Eğitim kurumlarında çalışanlara yönelik bir araştırma (Yıldız, 2020). (Yıldız, 2020)	1.Bu araştırmanın sonucuna göre Kadınlar yönetici ve lider konumunda hala çok az sayıdadır. İş yaşamında belli mevkilere ulaşması kısıtlanmaktadır. Aşılamayan görünmez bu engeller yani cam tavanlar pek çok iş yerinde bulunur (Karaca, 2007). 2.Bu çalışmaya göre cam tavan engelleri en çok kendilerine ait olan geleneksel rolleri aksatmaktan korktukları için kadınların kendilerini engellemeleridir (Kirişçi, 2018). 3.Araştırmanın sonucuna göre kadınlar yönetici olmak için çaba göstermemektedir çünkü çoklu rol üstlenme, iş yükü fazlalığı, çalışma saatlerinin fazla olması, yöneticiliğin erkek işi olarak görülmesi yüzünden hem de iş yerlerinde uygulanan cam tavan sendromundan yöneticilikten uzak durmaktadırlar (Aksu, 2019). 4.Bu araştırmanın sonucuna göre evli kadınlar daha çok cam tavan sendromuna uğruyor. Bunun nedeni olarak da çoklu rol çatışması, iş aile ilişkisi, evli

		kadınların seyahat zorluğu gibi durumlar gösteriliyor (Yıldız, 2020).
Kariyer Yönetimi	1. Milli Eğitim Bakanlığı'nda kariyer yönetimi (Ereş, 2004). (Ereş, 2004) 2. Eğitim örgütlerinde çalışan bayan yöneticilerin kariyer yönetimine ilişkin görüşleri: Bir durum çalışması (Ateş, 2019). (Ateş, 2019) 3. Eğitim sektöründe kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri: Teori ve bir araştırma (Taşcıoğlu, 2006) (Taşcıoğlu, 2006)	1.Araştırmanın sonucuna göre yöneticiler örgütsel bir destek almadan kendi kariyerlerini planlarlar. Araştırmaya katılan yöneticiler MEB merkez örgütünde kariyer yönetim sisteminin uygulanmadığını düşünürler (Ereş, 2004). 2.Bu araştırmaya göre kadınlar kariyer planlama sürecinde erkeklere göre daha fazla çaba sarf etmelidir. Toplum yapısı ve kadınlara yüklenen rollerden dolayı kadın öğretmenler kendini ispat etme kaygısı yaşar. Bu yüzden yöneticiliğe pek sıcak bakmaz (Ateş, 2019). 3.Bu araştırmanın sonucuna göre eğitim sektöründe kariyer yönetimi uygulamaları yetersiz ve etkisizdir. Değişime ve dönüşüme gidilmelidir (Taşcıoğlu, 2006).
İş- Yaşam Dengesi	1.Okul yöneticilerini iş aile yaşam dengesi ile iş doyumu arasındaki ilişki (Özsoy, 2024). (Özsoy, 2024)	1.Araştırmanın sonucuna göre okul yöneticilerinin iş-aile yaşam dengesine ilişkin algıları ile iş doyumu düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır. İş yaşam dengesi medeni duruma, çocuk sayısına, görev yapılan kurumun kademesine ve öğretmen

	2.Okul yöneticisi ve öğretmenlerin iş yaşam dengesi ile değişim sinizmi arasındaki ilişki (Sinan, 2024). (Sinan, 2024) 3.Okul yöneticilerinin çalışmaya tutkunluk ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkisi(İstanbul ili Sancaktepe ilçesi örneği) (Alkan, 2019). (Alkan, 2019)	sayısına göre değişmektedir (Özsoy, 2024). 2. Bu araştırmaya göre okul yöneticisi ve öğretmenlerin iş yaşam denge düzeyleri yüksektir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş yaşam dengesine ait algıları okul türü, cinsiyet, medeni hal, , alan, eğitim durumu gibi değişkenlere göre farklılaşmaz (Sinan, 2024). 3.Okul yöneticilerinin iş yaşam dengelerinin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Cinsiyet durumlarına göre kendine zaman ayırma ve yaşamın işten ibaret olması kadınların lehine sonuçlanmıştır (Alkan, 2019).
İş Doyumu	1.Branş ve sınıf öğretmenlerinin yöneticilikteki iş doyumları ve yöneticilik performanslarının incelenmesi (Akın, 2010). (Akın, 2010) 2. Eğitim sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Dertlioğlu, 2016). (Dertlioğlu, 2016)	1.Branş ve sınıf öğretmenlerinden gelen yöneticilerin iş doyumları orta ve yüksek düzeydedir. Ücret boyutunda branş öğretmenlerinin daha lehine sonuçlanmıştır (Akın, 2010). 2.Araştırmanın sonucuna göre iş doyumları arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır (Dertlioğlu, 2016).

	3. Okul yöneticilerinin kurumsal itibar algıları ile motivasyon ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Çınk, 2023). (Çınk, 2023)	3.Araştırmanın sonucuna göre okul müdürlerinin kurumsal itibarları arttıkça iş doyumları da artmaktadır. İş doyumu motivasyonu da artırmaktadır (Çınk, 2023).
	4. Okul yöneticilerinin duygusal emek ve iş doyumu arasındaki ilişkiye dair bir inceleme (Göç, 2017). (Göç, 2017)	4.Araştırmanın sonucuna göre iş doyumu cinsiyete, hizmet süresine, yaşa göre fark göstermezken medeni hal, yöneticilik deneyimi değişkenleri arasında fark gösterir (Göç, 2017).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde kadın yöneticilik kavramıyla ilgili bir ya da iki noktaya değinilmiştir. Bütün bu etkenlerin bir arada olduğu bütüncül bir çalışma sayısı yok denilecek kadar azdır. Bu tez çalışmasında kadın yöneticilik kavramı her yönüyle ele alınmış derinlemesine incelenmiştir. Literatürde yer alan boşluğu doldurmak amaçlanmıştır.

2.16.2. Yurtdışında yapılmış araştırmalar

Jiang, Cheng ve Xie, 2024 yılında 251 kadın CEO ile yaptıkları araştırmada kadınların kariyer gelişimlerinin engellendiği sonucuna ulaşmışlardır. Liderliğe ilişkin cinsiyete dayalı kalıplaşmış beklentiler ve kadınların bu cinsiyet rollerini yerine getirme beklentileri bu engellerden ön önemlileridir.

Sidani, Konrad ve Karam'ın 2015 yılında yaptığı çalışmada kadınların lider olarak yaşadığı deneyimlere odaklanmışlardır. Ataerkil yapı, erkeklerin kadınlara göre yönetici olarak daha çok tercih edilmesi, kadınların ailevi engelleri onların liderliğe yükselişini engelleyen başlıca faktörler olarak belirlemişlerdir.

Mansour ve diğerlerinin 2024 yılında yaptıkları araştırmada 237 şirkette kadın ve erkek yöneticilerin çevreye olan duyarlılıklarını ortaya koymuşlardır. Bu araştırmaya göre kadın yöneticilerin çevreye daha duyarlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Akinola ve Naidoo'nun 2024 yılında yaptıkları araştırmada 3 okulda yer alan kadın müdür, müdür yardımcıları ve bölüm başkanları ile görüşülmüş ve cinsiyete dayalı

önlere çıkan engelleri araştırmışlardır. Araştırma sonucunda cinsiyet ayrımcılığı, saygısızlık, aileyle ilgili zorluklar ve eşitsizliğin iş yerinde devam ediyor olması kadın yöneticilerin önleredeki engellerdendir. Zorlukların üstesinden gelmek için mentorluk ve açık iletişimi önermektedirler.

Baroudi ve Hojeij 2025 yılında yaptıkları araştırmada kadın eğitim liderlerinin liderlik uygulamalarını keşfetmeye ve çevre kültürlerin bu uygulamalar üzerindeki etkilerini anlamaya çalışmışlardır. Bu amaçla sekiz Arap ülkesinde liderlik yapmış kadın eğitim liderleri ile görüşülmüş dönüşümsel, hizmetkar ve öğretici liderlik boyutlarını uyguladıkları ortaya çıkmıştır.

Koburtay ve diğerlerinin 2023 yılında yaptıkları araştırmada kadın yöneticilerin cinsiyet, dil ve kültür etkileşimini göz önünde bulundurarak deneyimlerini keşfetmeye çalışmışlardır. Bu nitel araştırmada 23 kadın ile görüşülmüş sonucunda kadın liderlerin İslami feminist bir görüş benimsediği liberal feminist dünya görüşünü benimsemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Alameeri ve diğerlerinin 2021 yılında yaptıkları araştırmada liderlikle iş ortamı arasındaki ilişkiyi sentezlemeye çalışmışlardır. Lider olma yeteneğini iş tatmini, çalışanların katılımı, iş yeri güvenliği, iş yaşam eşitliği gibi kavramlar etkilemektedir.

Sonuç olarak yurt dışında kadın yöneticilerle ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında kadın yöneticilerin genelde kariyer engellerine, liderlik stillerine, iş yaşam dengelerine, yaşadıkları rol çatışmalarına, iş motivasyonlarına bakılmıştır. Bütün bu etkenlerin bir arada araştırıldığını çalışma sayısı yetersiz denilecek kadar azdır. Bu çalışma ile kadın yöneticilik kavramı bütüncül olarak ele alındığından literatür için son derece önemlidir.

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması, veri analizi ve geçerlik-güvenirlik çalışmaları ile etik hususlara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda yeni bir durum ya da sıklıkla rastlanmayan konular üzerinde keşfedici bir rol üstlenildiğinden kullanışlı bir yöntemdir (Baltacı, 2019). Fenomenolojik desen, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve detaylı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Aynı zamanda bireylerin bakış açılarına göre yaşanan durumla ilgili algı ve deneyimlerini belirlemeyi amaçlayan bir nitel araştırma desendir (Creswell, 2013). Fenomenoloji kişilerin deneyimlerine ve bu deneyimlere yükledikleri anlamlara odaklanan bir yöntemdir (Polatcan ve Kılınç, 2018). Fenomenolojik araştırmanın odaklandığı temel nokta, bir fenomen ve kavram ile ilgili araştırmaya katılan bütün bireylerin ortak deneyimlerinin ne ifade ettiğidir (Creswell, 2013).

Çalışmanın fenomeni “eğitim kurumlarında kadın yönetici olmaktır”. Bu doğrultuda araştırmada katılımcıların kadın yönetici olmak fenomenini nasıl algıladıklarını ve deneyimlerini nasıl anlamlandırdıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Nitel araştırmaların asıl amacı araştırma sonuçlarından hareketle genelleme yapmak yerine incelenecek olgu ya da olayı derinlemesine incelemek ve ifade etmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Nitel araştırmalarda küçük gruplardan seçilen örneklemi derinlemesine inceleme yapmak için amaçlı örneklem seçimi tercih edilir (Miles ve Huberman, 1994). Amaçlı örnekleme belirli ölçütleri karşılayan, belli özelliklere sahip olan bir veya daha fazla özel durumlarda çalışılmak istendiğinde tercih edilir (Büyüköztürk vd., 2012). Bu bağlamda, araştırmanın çalışma grubunu 2024-2025 öğretim yılında Alanya ilçesinde görev yapan 34 kadın yönetici oluşturmaktadır. Katılımcılar seçilirken maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örneklem çeşitlerinden biri olan bu yöntem de farklılıklar içeren temel temaları bulup tanımlamaya çalışılır (Patton, 2014). Farklılıklar içeren katılımcıların olduğu bir araştırmanın sonucu

diğer örnekleme yöntemlerinden elde edilen sonuçlara göre daha zengin olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Katılımcılar ilkokul, ortaokul, anaokulu gibi farklı eğitim seviyelerinde, evli, bekâr gibi farklı medeni hallerde, deneyim yılları birbirinden farklı olacak şekilde seçilmiştir.

Tablo 3.1 Katılımcı bilgileri

Kod	Yöneticilik Görevi	Çalıştığı Okul Kademesi	Eğitim Düzeyi	Öğret. Deneyim Yılı	Yönetici -likteki Deneyim Yılı	Branş	Medeni Hal	Eşinin Mesleği	Çocuk Sayısı
Y1	Müdür	Ortaokul	Lisans	3	18	Sınıf Öğretmeni	Evli	Serbest Meslek	2
Y2	Müdür yardımcısı	İlkokul	Lisans	10	17	Sınıf Öğretmeni	Bekar	-	
Y3	Müdür yardımcısı	Anaokulu	Lisans	8	3	Okul Öncesi Öğretmeni	Evli	Öğretmen	2
Y4	Müdür yardımcısı	Ortaokul	Lisans	12	2	Türkçe Öğretmeni	Bekar	-	
Y5	Müdür	Anaokulu	Lisans	10	9	Okul Öncesi Öğretmeni	Bekar	-	
Y6	Müdür yardımcısı	Ortaokul	Yüksek lisans	16	10	Okul Öncesi Öğretmeni	Bekar	-	
Y7	Müdür yardımcısı	İlkokul	Yüksek Lisans	15	2	Okul Öncesi Öğretmeni	Evli	Serbest Meslek	2
Y8	Müdür	Lise	Yüksek Lisans	18	12	PDR	Evli	Serbest Meslek	2
Y9	Müdür yardımcısı	İlkokul	Lisans	20	2	Sınıf Öğretmeni	Evli	Öğretmen	2
Y10	Müdür yardımcısı	Ortaokul	Lisans	13	6	Türkçe Öğretmeni	Bekar	-	
Y11	Müdür	Lise	Lisans	7	15	İlk. Matematik	Bekar	-	
Y12	Müdür yardımcısı	Lise	Lisans	14	18	İngilizce	Bekar	-	

Y13	Müdür	Ortaokul	Lisans	13	10	Fen Bilimleri	Evli	Öğretmen	2
Y14	Müdür yardımcısı	İlkokul	Yüksek Lisans	14	6	Okul Öncesi Öğretmeni	Bekar	-	-
Y15	Müdür	Ortaokul	Lisans	10	19	Türkçe Öğretmeni	Evli	Öğretmen	1
Y16	Müdür	Lise	Lisans	17	3	İngilizce Öğretmeni	Evli	Öğretmen	2
Y17	Müdür	Lise	Yüksek Lisans	17	18	Tarih	Evli	Öğretmen	3
Y18	Müdür yardımcısı	Lise	Lisans	26	8	Biyoloji öğretmeni	Evli	Öğretmen	2
Y19	Müdür	İlkokul	Lisans	21	11	Ziraat mühendisi	Evli	Emekli	3
Y20	Müdür yardımcısı	İlkokul	Lisans	20	4	İngilizce Öğretmeni	Evli	Öğretmen	2
Y21	Müdür	İlkokul	Lisans	13	16	Sınıf öğretmeni	Bekar	-	-
Y22	Müdür	Anaokulu	Lisans	8	8	Okul Öncesi Öğretmeni	Evli	Diş Hekimi	2
Y23	Müdür	Anaokulu	Lisans	7	14	Okul Öncesi Öğretmeni	Bekar	-	1
Y24	Müdür	Anaokulu	Ön Lisans	10	12	Çocuk Gelişimi ve Eğitimi	Evli	Emekli	2
Y25	Müdür	İlkokul	Yüksek lisans	17	14	Sınıf Öğretmeni	Evli	Öğretmen	2
Y26	Müdür yardımcısı	Lise	Lisans	29	3	Kimya	Evli	Emekli	3
Y27	Müdür yardımcısı	Ortaokul	Lisans	22	9	Sosyal bilgiler	Evli	Öğretmen	3
Y28	Müdür yardımcısı	Lise	Lisans	14	10	Türk Dili ve Edebiyatı	Evli	Öğretmen	3

Y29	Müdür yardımcısı	Anaokulu	Lisans	19	1	Okul Öncesi Öğretmeni	Evli	Öğretmen	2
Y30	Müdür	Ortaokul	Lisans	13	2	İlköğretim Matematik	Evli	İtfaiyeci	2
Y31	Müdür	Anaokulu	Yüksek lisans	34	9	Okul Öncesi Öğretmeni	Bekar	-	-
Y32	Müdür yardımcısı	Anaokulu	Lisans	15	5	Okul Öncesi Öğretmeni	Evli	Öğretmen	2
Y33	Müdür	İlkokul	Yüksek Lisans	24	5	Sınıf Öğretmeni	Evli	İç Mimar	2
Y34	Müdür yardımcısı	Lise	Yüksek Lisans	18	15	Sınıf Öğretmeni	Evli	Mali Müşavir	2

3.2. Veri Toplama Araçları

Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme gibi veri toplama araçları kullanılarak olay, durum ya da bir olgu doğal ortamında bütüncül ve derin boyutlarda incelenip anlamaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Görüşme ile bireylerin olaylara yönelik tecrübe, tutum ve fikirleri anlaşılır bir şekilde incelenir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Görüşme sırasında katılımcının konu hakkındaki görüşleri derinlemesine öğrenilir (Güler ve diğer, 2015). Bu çalışmada araştırmacı ve uzman tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır.

Veri toplama aracı iki bölümden ve toplamda 28 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerinin yer aldığı demografik sorular ikinci bölümde de kadın yönetici olma fenomenine ilişkin 19 açık uçlu soru yer almaktadır. Veri toplama sürecinde katılımcılar ile bireysel yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşme öncesinde katılımcılara ses kaydı alınacağı söylenmiştir. Görüşme sırasında özet halinde yazılmış katılımcıya okutulmuştur. Sonrasında ise bu ses kayıtları yazıya aktarılmış, görüşmeciye tekrar okutturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcılara aşağıdaki sorular sorulmuştur.

Tablo 3.2 Alt problem -görüşme soruları matrisi

Alt Problem	Görüşme Sorusu
-------------	----------------

Kariyer Karşılaştıkları sorunları nelerdir?	Sorunları: kariyer	- Kadın yönetici olarak karşılaştığınız kariyer engelleri nelerdir? Kendi kariyer yolculuğunuzdan örnekler verir misiniz? - Kadın bir yönetici olarak erkek yöneticilerle eşit olanaklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? - Mesleki anlamda kendinizi ilerleyemeyecek gibi düşünüyor musunuz? - Kadınların kariyer ve yöneticilik hedeflerini sınırlayan / engelleyen etmenler var mıdır? Var ise nelerdir? - İş yaşamında özellikle yönetici konumundaki kadınlara karşı çeşitli engellemeler yapıldığını düşünüyor musunuz?
İş Yaşam Dengesi: İş yaşam dengesi ile ilgili yaşadıkları problemler nelerdir?		İş yaşamınızla özel hayatınız arasında bir denge problemi yaşıyor musunuz? Açıklar mısınız?
Rol Yaşadıkları nelerdir?	Çatışması: rol çatışmaları	Bir kadın yönetici olarak yaşamınızda rol çatışması yaşadığınızı hissediyor musunuz? Açıklar mısınız?
Liderlik Stili: Karar verme ve sorun çözme süreçlerinde hangi liderlik stillerini tercih etmektedirler?		- Okulda kararları nasıl alıyorsunuz? Anlatır mısınız? Örnek verebilir misiniz? - Okulda yaşanan olumsuz durumlarla nasıl başa çıkıyorsunuz? Anlatır mısınız?
Liderlik Motivasyonu: Liderlik motivasyonları nelerdir?		- Yeniden seçme şansınız olsaydı tekrar yönetici olur muydunuz? Neden? - Neden yönetici oldunuz? Açıklar mısınız? - Yönetici olarak çalışmaya devam etmek istiyor musunuz? - Yönetici olarak sizi motive eden şeyler nelerdir açıklar mısınız? - Yönetici olmaktan mutlu musunuz? Açıklar mısınız?
Liderlik Kaygısı: Yönetimsel süreçte yaşadıkları kaygılar nelerdir?		- Yaptığınız işte kendinizi çaresiz hissettiğiniz oldu mu? Örnek verebilir misiniz? - Görevinizle ilgili kaygı yaşıyor musunuz?
Liderlik Kariyeri: Kariyer hedefleri nelerdir?		Okul yöneticiliğinden başka kariyer hedefleriniz var mı anlatır mısınız?
Cinsiyet Kaynaklı Sorunlar ve Başa Çıkma Yolları: Cinsiyet kaynaklı sorunları ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri nelerdir?		Kadın bir yönetici olarak cinsiyetiniz nedeniyle mesleki hayatınızda karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Bu sorunlarla nasıl başa çıkıyorsunuz?

Kadın Yöneticilik Metaforu: • Kadın bir yönetici olarak kendinizi canlı ya da cansız bir şeye
Kadın yöneticilerin ‘Kadın benzetseniz neye benzetirdiniz? Neden?
okul yöneticisi’ algısı nedir?

3.3. Veri Analizi

Nitel araştırmalarda verilerin analizi genellikle üç aşamadan oluşur. İlk aşamada araştırmacı topladığı verileri metne dönüştürür. İkinci aşamada elde edilen veriler temalar ve temalara uygun kodlar oluşturulur. Son aşamada ise veriler tekrar okunur tablolar hazırlanarak son haline getirilir (Güler vd., 2015).

Bu çalışmada, verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır (Çalık ve Sözbilir, 2014). Her bir görüşme sorusu ayrı ayrı analiz edilmiştir. İçerik analizi yöntemiyle, her katılımcıdan alınan soruların cevapları Word ortamına aktarılmış ve Nvivo programı ile kavramsal anlamları belirlenmiştir. Bu doğrultuda önce kodlar oluşturulmuştur ardından, bu kodların birbirleriyle olan ilişkileri incelenerek temalar geliştirilmiştir. Kodların oluşturulmasında iki uzman tarafından farklı aralıklarla tekrar incelemeler yapılmış uygun olmayan kodlar analizden çıkarılmıştır. Düzenlemelerin sonunda ortaya çıkan kodlar ve temalar tablolar haline getirilmiştir.

3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Katılımcılar görüşme öncesinde yapılan araştırma hakkında bilgilendirilmiştir. Araştırmaya katılıp katılmayacakları sorulmuştur. Bilgilerin gizli tutulacağı ve görüşme esnasında ses kaydı alınacağı söylenmiştir. Daha sonra ‘Sosyal Araştırmacıları Bilgilendirme Onam Formu’ imzalatılmıştır.

Nitel araştırmalarda geçerliğin sağlanması amacıyla araştırılan olgu olduğu biçimde aktarılmalıdır. Yansız ve yönlendirme yapmadan katılımcılar ile görüşme yapmak geçerliği ve güvenirliliği olumlu etkilemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Nitel araştırmalarda iç geçerlik inandırıcılık olarak ifade edilir. İnandırıcılığı sağlamak için kullanılan yöntemlerden biri katılımcı teyididir. Katılımcı teyidi araştırmacının verilerden elde ettiği anlamların katılımcılar tarafından tekrar okunmasıdır (Glesne, 2020). Bu çalışmada katılımcılarla uzun süre görüşülerek etkileşim içinde bulunulmuştur. Toplanan veriler analiz edilmiş, uzman incelemesi ile teyit edilmiştir. Daha sonra katılımcı teyidi alınarak yansız ve doğru bir şekilde yorumlanmıştır. Bu süreçler araştırmanın inandırıcılığını sağlamış; uzman incelemesi ve katılımcı teyidi yoluyla verilerin teyit

edilebilirliği artırılarak araştırmanın güvenilirliği desteklenmiştir. Dış geçerlilik ise aktarılabilirlik olarak adlandırılır. Amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen katılımcılarla çeşitlilik sağlanmış, araştırmanın amacına uygun katılımcılar seçilmiş ve aktarılabilirlik sağlanmıştır.

Güvenirlik ise elde edilen verilerin araştırmacı tarafından farklı zamanlarda okunduğunda ya da farklı gözlemciler tarafından okunduğunda aynı kategorilere ulaşmasıdır (Güler ve diğer, 2015). Nitel araştırmalarda güvenilirlik tutarlılık olarak karşımıza çıkar. Araştırmalarda güvenilirliği artırmak için aynı kişiyle birden fazla görüşme yaparak arada tutarsızlık olup olmadığı kontrol edilir. Ses kaydı almak, gözlem yapmak, gözlem süresini uzun tutmak da güvenilirliği artırır (Koç, 2016). Araştırma sırasında ses kaydı alınmıştır. Ayrıca görüşme sırasında özet yazılarak katılımcıya okutulmuş onayı alınmıştır. Sonrasında bu ses kayıtları dikkatli bir şekilde yazıya aktarılmıştır. Kodlama aşamasında araştırmacı tarafından farklı zamanlarda görüşme metinleri okunmuş yeni kodların çıkıp çıkmadığı kontrol edilmiştir. Anlaşılmayan maddelerde katılımcılarla tekrar görüşülmüş arada tutarsızlık olup olmadığı kontrol edilmiştir. Ayrıca, güvenilirliği sağlamak için Miles ve Huberman modeli uygulanmıştır. Miles ve Huberman'a (1994) göre aynı verileri farklı iki kodlayıcı tarafından kodlatılıp elde edilen bulgu ve tanımların belirgin olmasını sağlamaktır. Çalışmada veriler araştırmacı ve bir alan uzmanı tarafından kodlanmıştır. Sonrasında bu sonuçlar karşılaştırılmış kodlayıcı ile % 91,4 benzerlik oranına ulaşılmıştır. Tutarlılığın sağlanması için benzerlik oranı en az %90 olmalıdır (Miles ve Huberman, 1994).

3.5. Etik Hususlar

Bu çalışma, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan alınan tarihli 2025/26 karar numaralı izin ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın Milli Eğitim Bakanı'na bağlı okullarda yapılması için de başvuruda bulunulmuş ve Milli Eğitim Bakanlığı'ndan araştırma ve veri toplama izni alınmıştır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayalı olup çalışmaya katılan her katılımcı için "Katılımcı Onam Formu" ve "Sosyal Araştırmacıları Bilgilendirme Onam Formu" imzalatılmıştır. Katılımcılara çalışmadan istedikleri zaman ayrılabilceği ve bilgilerinin gizlilik esasına dayalı olarak korunacağı bilgisi verilmiştir. Görüşme sırasında ses kaydı yapılacağı bildirilmiş ve izni alınmıştır.

4. BULGULAR

Eğitim kurumlarında yer alan kadın yöneticilerin derinlemesine incelendiği bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen veriler bu bölümde analiz edilmiş ve bulgular aşağıda sunulmuştur.

4.1 Kariyer Sorunları

Kadın yöneticilerin kariyer sorunları; iş yaşamında karşılaştıkları kariyer engelleri, kadın-erkek yönetici eşitsizliği ve cam tavan sendromu bağlamında incelenerek bulgular aşağıda sunulmuştur.

Kadın yöneticilerin yaşadıkları kariyer engelleri cinsiyet kaynaklı kariyer engelleri, özel yaşam kaynaklı kariyer engelleri, toplum kaynaklı kariyer engelleri, kişinin kendinden kaynaklı kariyer engelleri, üst yönetim kaynaklı kariyer engelleri ve kariyer engelleri ile karşılaşmayanlar olmak üzere altı temaya ayrıldığı görülmüş olup ilgili bulgular Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1 Kariyer engelleri

Tema/Kodlar	Katılımcılar (n _{toplam} =34)	N
Cinsiyet Kaynaklı Kariyer Engelleri		20
Cinsiyet Ayrımı	Y1, Y2, Y8, Y11, Y13, Y15, Y16, Y17, Y22, Y24, Y25, Y29, Y33, Y34	14
Kadınlar Başaramaz Düşüncesi-Kadın Yöneticilere Dair Yetersizlik İnancı	Y2, Y8, Y9, Y11, Y13, Y15, Y16, Y18, Y24, Y28, Y33, Y34	12
Kadınların Ön Planda Olmasının İstenmemesi	Y8, Y13, Y29, Y30	4
Toplumsal Cinsiyet Kalıpları	Y2, Y8, Y9, Y14	4
Hemcinslerin Kıskançlığı	Y10	1
Özel Yaşam Kaynaklı Kariyer Engelleri		27
Ailevi Sorumluluklar	Y1, Y2, Y3, Y6, Y8, Y9, Y10, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y19, Y21, Y22, Y24, Y25, Y26, Y27, Y28, Y30, Y31, Y32, Y34	25
Evdeki Sorumlulukları	Y9, Y10, Y12, Y13, Y16, Y17, Y18, Y24, Y26, Y29	10
Eşinden Kaynaklı Engeller	Y1, Y9, Y10, Y19, Y21, Y24, Y26, Y27	8

Kadınlara Ait Özel Yaşam Sorumlulukları	Y2, Y15, Y17, Y25	4
Toplum Kaynaklı Kariyer Engelleri		19
Toplumsal Ön yargılar	Y1, Y2, Y4, Y8, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y17, Y18, Y20, Y21, Y24, Y26, Y27, Y28, Y29, Y34	19
Üst Yönetimler Kaynaklı Kariyer Engelleri		7
Üst Birimlerin Desteklememesi	Y15, Y17, Y19	3
Tercihlerinin Engellenmesi	Y1, Y8	2
Mobbing	Y7, Y28	2
Sınava Girmesinin Engellenmesi	Y1	1
Kişinin Kendinden Kaynaklı Kariyer Engelleri		6
Yetersizlik Algısı (Düşük Öz Yeterlik İnancı)	Y4, Y18, Y19, Y21, Y22, Y29	6
Kariyer Engeli ile Karşılaşmayanlar	Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y14, Y16, Y17, Y18, Y20, Y22, Y23, Y25, Y26, Y27, Y28, Y30, Y31, Y32, Y33, Y34	24

Tablo 4.1 incelendiğinde kadın yöneticiler en çok özel yaşam kaynaklı kariyer engelleri ile karşılaştıklarını söylemişlerdir. Ailevi sorumlulukları, evdeki sorumlulukları başlıca alt temalardır. Ailevi sorumluluk alt temasıyla ilgili Y2 “*Kadının kariyer engellerinde öncelikle anne olma görevi, evdeki ihtiyaçların hep anneye bakması, ona çok fazla görev düşmesi yer alıyor.*” diye belirtmiştir. Y12 ise “*En büyük etmenin kendi eş ve çocuk sorumluluklarının olduğunu düşünüyorum*” demiştir. Evdeki sorumluluk alt temasında Y10 “*Evde de sorumluluklarımız devam ediyor. İş bitti eve geldim deyip oturmuyoruz. Evde bambaşka bir iş başlıyor.*” diyerek evdeki sorumluluklardan bahsetmiştir. Y17 ise “*Kadınların evdeki sorumlulukları çok fazla, sürekli bir işimiz var.*” diye belirtmiştir. Özel yaşam kaynaklı kariyer engellerinden sonra cinsiyet kaynaklı kariyer engelleri gelmektedir. Bu engellerden en çok belirtilenler cinsiyet ayrımcılığı ve kadınlar başaramaz düşüncesi – kadın yöneticiliğe dair yetersizlik inancıdır. Cinsiyet ayrımcılığı alt temasıyla ilgili Y5 “*Kadın yönetici olarak kariyer engellerinin başında cinsiyetçi ayırım engeli geldi. Pek çok ortamda yaşadım. Yöneticilik cephesinde bu ayırım daha çok hissediliyor.*” demiştir. Y15 ise “*Öncelikle Türkiye’deki erkek egemenliği aşikâr olup kariyer basamaklarında yer alabilmek biz kadınlar için çok zor.*” diye

bahsetmiştir. Kadınlar başaramaz düşüncesi – kadın yöneticiliğe dair yetersizlik inancı ile ilgili Y13 *“Kadına bakış açısı başaramaz olarak görüşmüştür, kadınların yapamayacağı düşünülmüştür. Ayrıca Üst yönetici olarak kadın görmek istemeyen öğretmenler veliler var.”* diye belirtmiştir. Y33 ise *“Evet var bazen kadın olduğumuz için bize işi güvenmiyorlar. Erkeklerin o işi daha iyi yapabileceklerini düşünüyorlar. Ben de aksine kadınların iletişim güçlerinin erkeklerden daha fazla olduğunu düşünüyorum.”* demiştir. Toplum kaynaklı kariyer engellerine baktığımızda ise toplumsal ön yargılar teması ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan 19 kadın yönetici toplumsal ön yargının bir kariyer engeli olduğunu söylemiştir. Y20 *“Toplumdaki bağnaz düşünceler var kadından yönetici mi olurmuş düşüncesi hala devam ediyor.”* Y34 ise *“Bana göre en çok sınırlayan şey kültür olarak biz kadınlara biçilen misyon. Kültürümüz kadın konusunda o kadar baskın ki. Ne kadar çalışıyor olsanız da öncelikli olarak anne ve bir eşsiniz. Bu durum genetiklerimize kadar işlemiş.”* diye belirtmişlerdir. Üst yönetim kaynaklı kariyer engellerinde en çok belirlenen alt tema üst birimlerinin desteklememesi olmuştur. Y19 *“Öğrenci sayısı azdı ama fiziksel imkânsızlıklar çok fazlaydı. Yapmak istediklerimiz için yeterli desteği üst birimlerden göremedik.”* diye belirtmiştir. Y15 ise *“Kadınlardan ziyade kendi düşüncesinden biri olmayan erkek kadın fark etmez tüm yöneticilerin engellenmeye çalışıldığını düşünüyorum. Herkes kendi gibi düşünölsün istiyor.”* demiştir. Kişinin kendisinden kaynaklı kariyer engellerinde öz yeterlik inancının düşük olması alt teması ortaya çıkmıştır. Y18 *“Kişinin acaba bunlara yetebilir miyim endişesi kendisine bir engel oluşturuyor.”* diye belirtirken Y29 ise *“Benimde yaşadığım ben bu işi yapabilir miyim düşüncesi bir engel durumu.”* demiştir. 24 kadın yönetici ise hiçbir kariyer engeli ile karşılaşmadığını sözleriyle ifade etmiştir. Y3 *“Herhangi bir engelle karşılaşmadım sınava girdim sınavdan yeterli puanı alınca tayinim çıktı. Kadın olduğumdan herhangi bir engel yaşamadım.”* Y8 ise *“Merkezi sistemle girilen bu sınavdan sonra bir mülakat olsa da herhangi bir cinsiyet ayrımcılığına uğramadım.”*, Y27 *“Ben bir engelle karşılaşmadım. Bayan olduğum için özellikle bir sorun yaşamadım.”*, Y31 *“Böyle bir şey düşünmüyorum. Kadınlar daha ayrıcalıklı daha değerli görülüyor. Sayımız az. Bize karşı daha kibar ve dikkatli konuşuluyor.”* diye belirtmişlerdir.

Kadın-erkek yönetici eşitliğini-eşitsizliğine ilişkin bulgular iki tema altında toplanmıştır: Anlayış ve destek görenler ve cinsiyete bağlı mesleki eşitsizlik yaşayanlar. İlgili bulgular Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2 Kadın-erkek yönetici eşitliği

Tema/Kodlar	Katılımcılar (n _{toplam} =34)	n
Cinsiyete Bağlı Mesleki Eşitsizlik Yaşamayanlar		19
Anlayış Görenler	Y5, Y6, Y11, Y18, Y20, Y23, Y25, Y26, Y32, Y34	10
Destek Görenler	Y2, Y3, Y7, Y12, Y15, Y27, Y28, Y30, Y31	9
Cinsiyete Bağlı Mesleki Eşitsizlik Yaşayanlar		15
Kadınların İletişimde Dezavantajı	Y1, Y4, Y8, Y10, Y13, Y14, Y19, Y22	8
Erkek yöneticilere destek olunması	Y9, Y16, Y17, Y21, Y24, Y29, Y33	7

Tablo 4.2 incelendiğinde kadın erkek yöneticilerin eşit olduğunu söyleyen anlayış ve destek gören 19 kadın yönetici vardır. Y3 “*Eşit olanaklara sahip olduğumuzu düşünüyorum ne yapılması gerekiyorsa erkek idareciler de yapıyor kadın idareciler de yapıyor.*”, Y23 “*Yaşadığım ilçede kadın yöneticiler için pozitif ayrımcılık olduğunu düşünüyorum. Bu sevindirici bir durum. Bu belki de Alanya’ya özgü bir durumdur. Bazen erkek yöneticilerden üstün bile oluyoruz. Söz hakkı daha çok veriliyor; ön sıralar ayrılıyor gibi.*”, Y31 “*Alanya’da biz el üstünde tutuluyoruz belki de sayımız az olduğu için. Erkek yöneticilere göre pozitif bir ayrımcılığa da sahip olduğumuzu düşünüyorum. Bayan bütün müdürlere karşı böyleler. Belki de biz dikkatli özenli olduğumuzdan onlarda bize karşı öyleler.*” Şeklinde cevap vererek anlayış ve destek gördüklerini söylemişlerdir. Cinsiyete bağlı mesleki eşitsizlik yaşadığını söyleyen kadın yöneticilerin sayısı ise 15 kişidir. Y17 “*Kesinlikle düşünmüyorum erkek yöneticilerin yolları daha kolay açılıyor. Onlara daha fazla destek oluyorlar.*” Diyerek erkek yöneticilere destek olunduğundan bahsetmiştir. Y29 ise “*Düşünmüyorum. Erkekler daha çok söz hakkına sahip olduklarını düşünüyorlar.*” diye durumu anlatmıştır. Y19 “*Erkekler daha öncelikli oluyor. Onların yaptıkları çalışmalar daha çok gösteriliyor. Erkekler her ortama rahat girip herkesten yardım isteyebiliyor, daha rahat iletişim kuruyorlar.*” diyerek kadınların iletişimde yaşadıkları dezavantajları dile getirmiştir.

Kadın yöneticilerin yaşadığı cam tavan sendromuna ilişkin mesleki ilerleme sorunları ise Tablo 4.3’te sunulmuştur.

Tablo 4.3 Mesleki ilerleme sorunları (Cam tavan sendromu)

Tema/Kodlar	Katılımcılar (n _{toplam} =34)	N
Mesleki İlerleme Sorunları Yaşayanlar		34
Bireysel Engeller	Y1, Y3, Y7, Y10, Y19, Y26, Y28, Y29	8
Kıskançlık ve Rekabet	Y15, Y20	2
Mesleki Belirsizlik	Y13	1
Mesleki İlerleyememe Duygusu	Y2, Y5	2
Mesleki İlerlemenin Mümkün Olması	Y4, Y6, Y8, Y9, Y11, Y12, Y14, Y16, Y17, Y18, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y27, Y30, Y31, Y32, Y33, Y34	21

Tablo 4.3 incelendiğinde mesleki ilerleme sorunları 4 alt temada toplanmıştır. Araştırmaya katılan 21 kadın yönetici mesleki ilerlemenin mümkün olduğunu söylemiş herhangi bir cam tavan sendromu yaşamadıklarını dile getirmişlerdir. 13 kadın yönetici ise mesleki ilerleme sorunları yaşadıklarını dile getirmiş ve ortaya çıkan bulgular 4 alt temada birleşmiştir. Bunlardan en popüler olanı bireysel engellerdir. Y3 “Ben kendim ilerlemeyi istemiyorum şu an benim için müdür yardımcıları yeterli zor bir durumla karşılaştığımda müdürüme paslayabiliyorum. Sorumluluğu üstünden atabilmek bana daha çok güven veriyor.” Y7 ise “Ben kendim yöneticilik konusunda daha da ilerlemeyi düşünmüyorum. Bahsettiğim hedefime (yurt dışı) odaklanmak istiyorum.” Diye belirterek önlerindeki engelin kendileri olduklarını söylemişlerdir. Mesleki ilerleyememe duygusu alt temasına ise Y5 “Daha fazla ilerleyebileceğim bir alan yok. Müdürlükten sonra müfettiş olabilir ona yaşımda tutmuyor. Şube müdürlüğü gibi masa başı işlerde odaya takılıp kalmak istemiyorum. Mesai usulü işlerde bulunmak istemiyorum. Ben biraz esneklik seviyorum. Okul müdürlüğünü bu yüzden tercih ediyorum. İlçe milli eğitim müdürlüğü gibi durumlarda da bütün Alanya’nın yükü ile uğraşmak istemem.” Sözleriyle belirtmiştir. Kıskançlık ve rekabet alt teması ile ilgili Y15 “Evet düşünüyorum çünkü işinizdeki başarıyla ve zekânızla yükselmek ülkemizde çok zor siz başardıkça daha aşağıya çekilmeye çalışıyorsunuz.” Diye yaşadığı cam tavan sendromunu belirtmiştir. Y13 ise “Evet, şu an görevlendirmeyim ve kadromu alıp alamayacağım belirsiz.” Diyerek yaşadığı mesleki belirsizliğe dikkat çekmiştir. 21 kadın yönetici mesleki ilerlemenin mümkün olduğunu söylemiştir. Y16 “Mesleki anlamda ilerleyemeyecek gibi düşünmüyorum istersek başarabiliriz.” Y9 “Hayır düşünmüyorum. Önümde dışardan kaynaklı engeller yok. Y33 “Hayır düşünmüyorum. İstersek yaparız.”, Y31 “Mesleğimde

ilerleyemeyeceğimi hiç hissetmedim. Hep başarılarımla bir yerlere geldim.” Sözleriyle mesleki ilerlemenin mümkün olduğunu söylemişlerdir.

4.2 İş Yaşam Dengesi

Kadın yöneticilerimizin iş yaşam dengesiyle ilgili bulgular Tablo 4.4’te sunulmuştur.

Tablo 4.4 İş yaşam dengesi

Tema/Kodlar	Katılımcılar (n _{toplam} =34)	N
İş Yaşam Dengesini Sağlayamayanlar		20
Aileye- Kendine Zaman Ayıramama	Y1, Y7, Y8, Y9, Y11, Y14, Y16, Y20, Y23, Y26, Y27, Y32, Y33, Y34	14
Uzun Çalışma Saatleri	Y7, Y10, Y11, Y14, Y15, Y20, Y22, Y23, Y26, Y27, Y32	11
Zaman Yönetimi Zorluğu	Y7, Y8, Y10, Y11, Y15, Y19, Y21, Y24	8
Duygusal Zorlanma	Y8, Y9, Y13, Y26, Y29	5
İş Stresinin Özel Yaşama Taşınması	Y10, Y13	2
İşe Yansıyan Özel Hayat Yüğü	Y15	1
İş Yaşam Dengesini Sağlayanlar	Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y12, Y17, Y18, Y21, Y25, Y28, Y30, Y31, Y34	14

Tablo 4.4 incelendiğinde kadın yöneticiler iş yaşam dengesini sağlayamadıkları ile ilgili birden çok kod ortaya çıkacak şekilde cevap vermişlerdir. Bunlar aileye-kendine zaman ayıramama, uzun çalışma saatleri, , zaman yönetimi zorluğu, duygusal zorlanma, iş stresinin özel yaşama taşınması ve işe yansıyan özel hayat yükü olmak üzere 7 kod ortaya çıkmıştır. Kadın yöneticilerin en sık dile getirdiği iş yaşam dengesi ile ilgili sorun aileye ve kendilerine zaman ayıramamalarıdır. Y20 “*Evet yaşıyorum çalışma saatlerinin uzun olması eşimin erken çıkması benim onlar kadar erken çıkmamam bir denge problemine sebep oluyor. Bunu tatil dönemlerinde daha çok yaşıyorum çünkü eşimle çocuklarım da evde oluyor ben çalışmak zorundayım.*” Diye yanıt vererek yaşadığı iş yaşam dengesizliğinden bahsetmiştir. Y26 ise “*Evet yaşıyorum. Okul çok yoğun. Eve ev kendime yeterince zaman ayıramıyorum. Öncelik özellikle okul oluyor. Sınav süreci bizi çok yoruyor.*” demiştir. Bir diğer popüler cevap ise uzun mesai saatleridir. İş yaşam dengesini sağlayamadığını dile getiren 11 kadın yönetici çalışma saatlerinin uzun

olduğunu söylemişlerdir. Y9 “Mesai saatlerim uzun olduğu için eve geç gitmeme sebep oluyor ev hayatını aksatmama sebep oluyor. Aynı şekilde sosyal hayatımı da etkiliyor. Arkadaşlarımla görüşmemi ziyaretler yapmamı engelliyor. Tempo çok yoğun olduğu için kendime zaman ayıramıyorum.” diye cevap vermiştir. 8 kadın yöneticimiz ise zaman yönetimi zorluğundan bahsetmiştir. Y24 “Zaman zaman bu dengeyi kurmakta zorlanıyorum. Müdürlük yoğun bir mesai gerektiriyor. Ancak sınırlarımı net çizmek, ajandamı etkili yönetmek ve kişisel zamanımı korumak için bilinçli bir çaba gösteriyorum. İşe dönüşemeyen bir özel hayatın, iş verimini de düşürdüğünü düşünüyorum.” diye belirtmiştir. Duygusal zorlanma kodu ile ilgili Y8 “Dengeyi kurmak zor. Ev zor, çocuk sorumluluğu zor. Eşimde çok yoğun çalışıyordu. Biz çok daha fedakâr davranmalıyız. Denge sağlamak yıpratıcı oldu. Çevremi sınırladım. Kermeslerde gezilerde çok fazla bulunmadım. Hep okul işleri ve ev işleriyle ilgilendim.” demiştir. İş yaşam dengesi sağlayamayan kadın yöneticilerin verdikleri cevaplardan ortaya çıkan diğer kodlar iş stresinin özel yaşama taşınması ve işe yansıyan özel hayat yüküdür. Y10 “Dengeyi kurmak zor açıkçası. Yoğun bir iş temposu var. Okulun stresi çoğu zaman eve de yansıyor.” diyerek iş stresinin özel yaşama taşınmasından bahsetmiştir. Y15 ise “Çalışma saatinin fazla olması özel hayatı daha fazla kısıtladığı için bir noktada kendimizi eksik hissediyoruz. Ailemize fazla vakit ayırmadığımızı, çocuklarımızla fazla ilgilenemediğimizi hissettiriyor bu da ruhen- vicdanen bizleri yıpratıyor ve bu durum iş hayatımıza da ister istemez yansıyor.” demiş ve işe yansıyan özel hayat yükünden bahsetmiştir. 15 kadın yönetici ise iş yaşam dengesini sağladığını söylemiştir. Y28 “Yaşamıyorum. Çalışma saatlerimiz engel olacak şekilde değil. Aileme de zaman ayırabiliyorum.”, Y17 “Eşim çok anlayışlı ve yardımsever çocukların da aynı şekilde anlayışlı ve yardımsever bu yüzden herhangi bir denge problemi yaşamadım.” Y4 “İş hayatımda yaşadığım sorunları eve götürmüyorum evde yaşadığım sorunları da iş hayatıma yansıtmıyorum.” diyerek iş yaşam dengesini sağladıklarını söylemişlerdir.

4.3 Rol Çatışması

Kadın yöneticilerimizin rol çatışması yaşayıp yaşamadıklarıyla ilgili elde edilen bulgular Tablo 4.5’ te sunulmuştur.

Tablo 4.5 Rol çatışması

Tema/Kodlar	Katılımcılar (n _{toplam} =34)	n
Rol Çatışması Yaşayanlar	Y1, Y2, Y4, Y7, Y8, Y9, Y10, Y13, Y16, Y17, Y18, Y19, Y21, Y24, Y26, Y28, Y29, Y30, Y34	19

Rol Karmaşıklığı	Y1, Y4, Y16, Y17, Y19, Y21, Y26, Y29, Y30, Y34	10
Çoklu Rol Yüğü	Y1, Y7, Y8, Y9, Y18, Y24, Y34	7
Yöneticilik Rolünün Eve Taşınması	Y1, Y2, Y10, Y13, Y17, Y28	6
Rol Çatışması Yaşamayanlar	Y3, Y5, Y6, Y11, Y12, Y14, Y15, Y20, Y22, Y23, Y25, Y27, Y31, Y32, Y33	15

Tablo 4.5 incelendiğinde kadın yöneticiler rol çatışması yaşayanlar ve rol çatışması yaşamayanlar olmak üzere iki ana temaya ayrılmıştır. 15 kadın yönetici herhangi bir rol çatışması yaşamadıklarını söylerken 19 kadın yönetici rol çatışması yaşadığını söylemiştir. Rol çatışması yaşamayan kadın yöneticilere sorulduğunda Y3 “*Rol çatışması yaşamıyorum. Okulda müdür yardımcısı Evde anne ve eşim.*” diyerek rol çatışması yaşamadığını belirtmiştir. Y20 ise “*Rol çatışması çok yaşamıyorum belli bir sınır var sınır koyduktan sonra o roller birbirinden ayrılabilir.*” demiştir. Rol çatışması yaşayan yöneticilerin cevaplarıyla çoklu rol yükü, rol karmaşıklığı ve yöneticilik rolünün eve taşınması kodları ortaya çıkmıştır. Bunların arasında en popüler olanı rol karmaşıklığıdır. Y4 “*Rol çatışmasını kendi içimde yaşıyorum yani müdür yardımcısı olarak mı yoksa öğretmen olarak mı düşünmeliyim hareket etmeliyim bazı konularda karar veremiyorum.*” diyerek yaşadığı rol karmaşıklığından bahsetmiştir. Y26 ise yaşadığı bu durumu “*Evet maalesef rol çatışması yaşıyorum. Annelik, öğretmenlik, yöneticilik hepsi karışıyor bazen.*” diye ifade etmiştir. Çoklu rol yükü alt temasına bakıldığında 7 kadın yöneticimiz bu durumu yaşadığını dile getirmiştir. Y18 “*İllaki yaşıyoruz gün içinde farklı rollere bürünüyoruz. Anneyiz eşiz, öğretmeniz yeri geliyor arkadaşımıza idarecilik yapıyoruz.*” şeklinde cevap vererek yaşadığı çoklu rol yükünden bahsetmiştir. Yöneticilik rolünün eve taşınması alt temasında ise 6 kadın yöneticimiz bu durumu yaşadığından bahsetmiştir. Y13 “*Evet yaşıyorum, yönetici ruhum evde de baskın maalesef, evdekileri yönetmeyi seviyorum.*” diye söylemiştir.

4.4 Liderlik Stili

Kadın yöneticilerin kullandıkları liderlik stillerini belirlemek amacıyla ortaya çıkan bulgular Tablo 4.6 Karar Verme Stratejileri ve Tablo 4.7 Sorun Çözme Yolları’nda sunulmuştur.

Tablo 4.6 Karar verme stratejileri

Kodlar	Katılımcılar (n _{toplam} =34)	n
--------	--	---

Öğretmenlerle İş Birliği İçinde Karar Alma-Demokratik Karar Verme	Y1, Y3, Y4, Y5, Y6, Y8, Y9, Y10, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y19, Y20, Y21, Y22, Y24, Y27, Y28, Y29, Y30, Y31, Y32, Y33, Y34	27
İdare İle İş Birliği İçinde Karar Verme	Y1, Y4, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y18, Y20, Y21, Y22, Y25, Y28	15
Mevzuata Bağlı Kalarak Karar Verme	Y11, Y12, Y13, Y18, Y20, Y22, Y30, Y34	8
Kurul ve Komisyonlarla Karar Verme	Y16, Y17, Y25	3
Bireysel Karar Verme	Y2, Y26, Y27	3
Objektif-Adil Karar Verme	Y23, Y24	2

Tablo 4.6 incelendiğinde kadın yöneticilerin karar verme süreci ile ilgili bulgular verilmiştir. Kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu öğretmenlerle iş birliği içinde karar aldığını söylemiştir. Y8 “*Her zaman çoğulculuktan yanayım. Beyin fırtınası ile işin ehli olan öğretmenlerimle irtibata geçerim. İngilizce dersi ile bir karar verilecekse İngilizce hocalarıma danışırım. İmkân sağlarım maddi sponsor bulurum ama işi onlara bırakırım. Müdür yardımcımın alanına girmem iş birliği ile çalışırım. Ama kasıtlı iş yapmama, çocuklarla ilgili bir problem varsa ona göre konuşurum. İyi niyeti de suiistimal ettirmem.*” şeklinde belirtmiştir. Bir diğer karar alma şekli de idare ile iş birliği içinde karar vermedir. Y28 “*Kararları genelde idare alıyor. Öğretmenlerin de dahil olduğu bir konu ise onlara da danışıyoruz. Ama son söz idarenin oluyor.*” diye söylemiştir. 8 kadın yönetici ise mevzuata bağlı kalarak karar verdiğini söylemiştir. Y34 “*Okullarda kararlar tek başınıza alınmaz. Kanun ve yönetmelikler çerçevesinde işleri yürütmeye çalışıyoruz. Pek çok kurul ve komisyon konuya göre devreye giriyor.*” diye belirtmiştir. Y27 ise “*Öğrenci ve velilerle ilgili konularda yetkili benim müdür bey burada bana bir yetki devri yaptı bu konulardaki kararları ben kendim alıyorum.*” diyerek kararları bireysel aldığını söylemiştir. Adil karar verme ile ilgili olarak da Y23 “*Okul içindeki gözlemlerimi tarafsız gözle yapmaya, diğer bakış açılarını da dinlemeye çalışıyorum. Yolunda gitmeyen konuları iyileştirmeye, iyi giden konuları güncelleyip daha iyi bir üst basamağa taşımaya çalışırım.*” sözleriyle ifade etmiştir. 3 kadın yönetici ise kurul ve komisyonlarla karar aldığını söylemiştir. Y17 “*Her şeyin komisyonu var komisyona göre karar veriyoruz öğretmenlere soruyorum.*” diye belirtmiştir.

Kadın yöneticilerin sorunların çözümünde kullandıkları güç kaynakları Tablo 4.7’ de sunulmuştur.

Tablo 4.7 Sorun çözme yolları

Kodlar	Katılımcılar (n _{toplam} =34)	N
Pozitif İletişim	Y1, Y3, Y8, Y10, Y11, Y13, Y14, Y15, Y17, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y26, Y28, Y29, Y30, Y34	19
Sorunu Anlamaya Çalışma	Y1, Y6, Y13, Y14, Y25, Y27, Y29, Y32	8
Tüm Paydaşları Dinleme ve Uzlaştırma	Y4, Y15, Y20, Y23, Y32, Y33	6
Empati Kurma	Y1, Y2, Y6, Y19, Y10, Y27	6
İdare Dayanışması	Y4, Y7, Y9, Y14, Y16, Y25	6
Tecrübe-Deneyimle Çözüm Yolu Bulma	Y1, Y5, Y9, Y15, Y30	5
Mevzuatı Uygulama	Y1, Y18, Y24, Y27, Y31	5
Çözüm Odaklı Olma	Y8, Y11, Y12, Y32	4
Adil Olma	Y9, Y25	2

Tablo 4.7 incelendiğinde kadın yöneticilerin sorun çözme yollarına verdikleri cevaplardan ortaya çıkan bulgular yer almaktadır. Kadın yöneticiler okul içindeki sorunları en çok pozitif iletişim ile çözmeye çalıştıklarını söylemişlerdir. Y8 “*Olumlu bir yaklaşım ve çözüm odaklı olduğunda çözülemeyecek hiçbir sorun olmadığını düşünüyorum.*” diyerek pozitif iletişimle sorunların çözüleceğini söylemiştir. 8 kadın yönetici ise öncelikle sorunu anlamaya çalıştıklarını dile getirmişleridir: Y29 “*Öncelikle olumsuz durumun sebebini anlamaya çalışıyoruz. Daha sonra orta yolu buluyoruz. Herkesi bu süreçte dinliyoruz.*” Y23 ise “*Yaşanan olumsuz durumu önce yorum yapmadan dinlemeye, karşıdaki kişinin önce içindeki her şeyi anlatması için sessizce dinlerim.*” diyerek sorun çözerken tüm paydaşları dinlediğini dile getirmiştir. İdare dayanışması, idare ile iş birliği içinde olmak da sorun çözme yollarından biridir. Bununla ilgili Y7 “*Sorun çözmenin en önemli cevabı benim için dayanışma. Diğer idareci arkadaşlar ile birlikte birbirimizi tamamlamak bu noktada çok önemli.*” diye belirtmiştir. Y2 ise empati kurmanın sorun çözme yollarından biri olduğunu söylemiştir. “*Olumsuz durumlarla karşılıyoruz. Herkesin düşünce yapıları yaşam şekilleri hayata bakışları farklı bütün bu farklılıkların olduğu yerde de illaki olumsuz durumlar oluyor. Bu durumlarda birinci faktör olarak hoşgörüğü artırıyoruz. Onlara karşı empatik davranıp anlamaya çalışıyoruz. Empati ve hoşgörüyle mutlaka bütün çalışmalarını çözecek bir yol buluyoruz.*” şeklinde söylemiştir. Y27 “*Olumsuz durumlarda sakin kalmaya çalışıyoruz. Olayı anlayıp sonrasında resmi prosedür neyi gerektiriyorsa onu yapıyoruz.*” diyerek sorun çözmede mevzuatı uyguladıklarını söylemiştir. Y5 ise “*Yıllardır bu işin içinde*

olduğum için deneyimli olduğumu düşünüyorum zaten yaşanacak sorunlar tahmin edilebilir alışık olduğumuz sorunlar. Olumsuz durumları biliyoruz. Velilerden gelecek cümleler ezberimizde. O yüzden yılların deneyimi ve tecrübesiyle hemen o soruna anında çözüm bulabiliyoruz.” diyerek sorun çözmede tecrübenin öneminden bahsetmiştir. Kadın yöneticiler sorun çözmede çözüm odaklı olmanın önemini de söylemişlerdir. Y32 *“Olumsuz durumun ne olduğu anlaşılır varsa taraflar dinlenir, çözüm ile ilgili fikirler alınır ve iyileştirme çalışması yapılır.”* sözleriyle ifade etmiştir. Y25’de sorunları çözerken adil olmanın önemini vurgulamıştır. *“Doğru bilgi ve bilgi kaynağı çok önemli. Adil ve çözüm odaklı olmak da keza. Önce sorunun sebebini bulmaya çalışırım.”*

4.5 Liderlik Motivasyonu

Kadın yöneticilerin liderlik motivasyonlarına ilişkin ortaya çıkan bulgular Tablo 4.8 Liderliği Sürdürme ve Sürdürmeme İstekleri, Tablo 4.9 Yönetici Olma Nedenleri, Tablo 4.10 Motive Ediciler, 4.11 Mesleki Mutluluk (İş Doyumu) tablolarında sunulmuştur.

Tablo 4.8 Liderliği sürdürme ve sürdürmeme istekleri

Tema /Kodlar	Katılımcılar (n _{toplam} =34)	n
Bırakmak İsteyenler	Y1, Y8, Y17, Y27, Y29	5
Görev Yüğü Karşılaştırması	Y1, Y27, Y8	2
Mesleki Zorluk Algısı	Y17, Y27	2
Uygunsuzluk Hissi	Y29	1
Devam Etmek İsteyenler	Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y18, Y19, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y26, Y28, Y30, Y31, Y32, Y33, Y34	26
İş Doyumu (Mutluluk, İşini Sevme, Mesleki Tatmin)	Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y14, Y16, Y21, Y25, Y28, Y32, Y33	12
Yöneticilikte Gönüllülük	Y3, Y4, Y11, Y15, Y21, Y25, Y28, Y31, Y34	9
Öğretmenlik Mesleğinin Zor Gelişi	Y10, Y12, Y13, Y18, Y22, Y26	6
İdealistlik	Y11, Y15, Y24, Y30	4
Sosyal Güvence (Emeklilik)	Y19, Y23	2
Güç İhtiyacı	Y22, Y23	2
Kararsızlar	Y7, Y9, Y20	3

Tablo 4.8 incelendiğinde bırakmak isteyenler, devam etmek isteyenler ve kararsızlar olmak üzere 3 alt temada toplanmıştır.

Bırakmak isteyen kadın yöneticilerin bulgularında görev yükü karşılaştırması, mesleki zorluk algısı ve uygunsuzluk hissi kodları ortaya çıkmıştır. Y27 *“Öğretmenlik çok daha rahat. Sorumluluğu az idarecilik sorun çözme mercii sürekli bir sorunla uğraşıyoruz. Sorumluluğu çok fazla idareciliğin ama manevi hatta maddi anlamda sizi tatmin edecek hiçbir şey.”* diye belirterek görev yükü karşılaştırması yapmıştır. Y17 ise *“O zorlukları yeniden katlanmak istemiyorum.”* diyerek mesleki zorluktan dolayı bırakmak istediğini söylemiştir. Bazı kadın yöneticiler ise mesleğin onlara uygun olmadığını düşündüklerinden bırakmak istediklerini söylemişlerdir. Y29 *“Yöneticilik bana göre benim yapabileceğim bir iş değilmiş.”*

Devam etmek isteyen kadın yöneticilerin bulgularında; güç ihtiyacı, idealistlik, iş doyumunu, öğretmenliğin daha zor olması, sosyal güvence ve yönetici olmaya gönüllülük kodları ortaya çıkmıştır. Kadın yöneticilerden 12’si ise mesleki mutluluktan, iş doyumundan dolayı devam etmek istediğini söylemiştir Y3 *“Yönetici olarak çalışmaya devam etmek istiyorum yaptığım işten mutluyum.”* Araştırmaya katılan kadın yöneticilerden 8 tanesi yönetici olmaya gönüllü olduğundan devam etmek istediğini belirtmiştir. Y4 *“Bunu da yaşamak deneyimlemek lazım. Müdür yardımcısı olmak derse girmekten daha kolay geldi.”* diye söylemiştir. Bazı kadın yöneticiler de öğretmenlik mesleği zor geldiğinden yönetici olarak devam etmek istediklerini söylemişlerdir Y10 *“Evet isterim. Artık öğretmen olarak devam etmek istemiyorum. Sınıfa girmek zor geliyor.”* şeklinde belirtmiştir. Y22 *“Karar yetkisine sahip olmak çok güzel bir duygu.”* şeklinde cevap vererek güç ihtiyacından dolayı yönetici olarak devam etmek istediğini söylemiştir. Y30 ise *“Faydalı oldukça daha çok işler yapmak istiyorum. Yönetici olarak devam etmek istiyorum.”* diyerek idealist bir tutum sergilemiştir. Y19’da sosyal güvence açısından devam etmek istediğini ve yöneticiliği emekli olana kadar yapmak istediğini söylemiştir.

Y7, Y9, Y20 ise yönetici olarak devam edip etmememe konusunda kararsız olduklarını dile getirmişlerdir. Y20 *“Hem evet devam etmeliyim hem hayır bırakmalıyım. Denge problemleri yüzünden hayır diyorum eşim de yönetici olsaydı o zaman daha iyi olurdu evet diyeceğim yönü de yöneticilik duygusu çok güzel.”* diyerek yaşadığı kararsızlığı anlatmıştır.

Kadın yöneticilerin yönetici olma nedenleri ise Tablo 4.9’da sunulmuştur.

Tablo 4.9 Yönetici olma nedenleri

Kodlar	Katılımcılar (n _{toplam} =34)	n
Liderlik İsteği	Y1, Y2, Y7, Y8, Y10, Y12, Y14, Y15, Y17, Y18, Y19, Y20, Y25, Y31	14
Aktif Rol Alma	Y5, Y11, Y13, Y17, Y23, Y24, Y29, Y32, Y33, Y34	10
Tayin Kolaylığı	Y3, Y6, Y10, Y12, Y18, Y21, , Y27, Y30	8
Eski Yöneticilerle Sorun Yaşama	Y4, Y8, Y9, Y16, Y20,	5
Öğretmenlikten Kolay Olduğunu Düşünmeleri	Y9, Y22, Y26, Y28	4

Tablo 4.9 incelendiğinde kadın yöneticilerin yönetici olma nedenleri; yönetimde aktif rol alma, eski yöneticilerle sorun yaşama, liderlik isteği, öğretmenlikten kolay olduğunu düşünme ve tayin kolaylığı olmasıdır. 14 kadın yönetici liderlik yapmayı, yönetmeyi istediğinden dolayı yönetici olmayı tercih etmiştir. Y17 *“Ben hırslı bir insanım, gençliğimde daha fazlasını başarma isteğimden dolayı yönetici oldum. Bulduğum konumda her zaman farklı işler yapmaya çalıştım. Farklı uygulamalar, farklı tekniklerle. Hangi pozisyonda olursam olayım kendimi geliştirmek istedim. Daha faydalı olabilmek, gençlere dokunabilmek için yöneticiliği seçtim.”* diyerek yönetici olma nedenini açıklamıştır. 10 kadın yönetici ise yönetim kadrosunda yer alıp aktif rol almak için yönetici olmak istediğini söylemiştir; Y32 *“Öğretmenlere uygun eğitim ortamı ve şartlar sağlandığında başarılı olduklarına inanıyorum. Öğretmenler ve çocuklar için en iyi eğitim ortamını sağlamak, sürekli iyileştirici çalışmalar yaparak kaliteyi yakalamak adına yönetici olmayı hedefledim.”* şeklinde belirtmiştir. Yönetici olma nedenlerinden birisi de tayin kolaylığının olmasıdır. Y3 *“İmkânsızlıklardan dolayı yönetici oldum. Bir köy okulunda çalışıyordum. Tayinimin çıkması için yöneticiliğe başvurdum.”* Bazı kadın yöneticiler ise eski yöneticileriyle sorun yaşadığından yönetici olduğunu söylemiştir. Y16 *“Çalıştığım yetersiz yöneticiler yüzünden yönetici oldum.”* diye ifade etmiştir. 4 kadın yönetici ise yöneticiliğin öğretmenlikten daha kolay olduğunu düşündüğünden yönetici olmuştur. Y26 *“Öğretmenlikten yoruldum. Lise öğrencileriyle uğraşmak ders esnasında çok yorucuydu. Ben de yönetici olmayı denedim, daha kolaymış.”* şeklinde belirtmiştir.

Kadın yöneticilerin motivasyonlarını sağlayan etmenler Tablo 4.10’da sunulmuştur.

Tablo 4.10 Motive ediciler

Tema/Kodlar	Katılımcılar (n _{toplam} =34)	n
Dışsal Motive Ediciler		2
		2
Takdir Edilme (Onore Olma-Saygı Duyulma)	Y2, Y3, Y4, Y5, Y10, Y14, Y15, Y16, Y18, Y19, Y24, Y25, Y30, Y32	1 4
Ödüller	Y1, Y2, Y5, Y6, Y10, Y18, Y19, Y26	8
Sevilme	Y3, Y5, Y9, Y12, Y13, Y20, Y21	7
İçsel Motive Ediciler		2
		7
Faydalı Olabilme Duygusu- Katmadeğer Üretme	Y1, Y2, Y6, Y8, Y11, Y12, Y14, Y15, Y17, Y22, Y27, Y28, Y29, Y31, Y33	1 5
Başarma Duygusu	Y3, Y4, Y15, Y16, Y26, Y30	6
Kendini Gerçekleştirme Arzusu- İdealistlik	Y7, Y8, Y15, Y17, Y22, Y34	6
İşini Sevme- Mutlu Olma	Y12, Y20, Y21, Y26, Y34	5
Öz Yeterlik İnancı- Yapabiliyorum Algısı	Y23, Y24	2

Tablo 4.10 incelendiğinde kadın yöneticiler hem içsel hem de dışsal şekilde motive olduklarını söylemişlerdir. Dışsal motivasyonda; ödüller, sevilme ve takdir edilme kodları ortaya çıkmıştır. İçsel motivasyonda ise başarma duygusu, faydalı olabilme duygusu, işini sevme, idealistlik ve öz yeterlilik inancı kodlarına ulaşılmıştır.

Dışsal motivasyon bulgularına baktığımızda 14 kadın yönetici başkaları tarafından takdir edilmenin, saygı duyulmanın motivasyonlarını artırdığını söylemişlerdir. Y4 “*Yapılan etkinlikler etkinliklerin karşılığında aldığımız övgüler başarılar beni motive ediyor öğrencileri her sabah gülümseyerek görmek motivasyonumu sağlıyor.*” şeklinde ifade etmiştir. 8 kadın yönetici aldıkları ödüllerle motivasyonunun arttığını söylemiştir. Y2 “*Başarı belgeleri, takdirler beni motive ediyor. Pozitif pekiştirici olarak iyi geldi.*” diye belirtmiştir. 7 kadın yönetici ise sevilmenin motivasyonu artırdığından bahsetmiştir: Y21 “*Çocukları ve okulu seviyorum eğitim ortamını seviyorum O yüzden de motive oluyorum. Onlardan gelen sevgi sözcükleri beni motive ediyor.*”

İçsel motivasyon alt temasına baktığımızda 15 kadın yöneticimiz başkalarına faydalı olmanın motivasyonlarını artırdığını söylemiştir. Y31 “*Özel eğitimi çok sevdiğim için özel çocuklarımla olmak beni motive ediyor. Onların hayatlarına dokunabilmek,*

onlarda ki değişimlere sebep olmak beni motive ediyor.” diye belirtmiştir. Başarma duygusu da içsel motivasyon sağlayan kodlardandır. Y30 “Birilerinin başarılı olduğumu söylemesi beni motive ediyor. Bir de öğrencilerimizden eğer benim yaptığım uygulamalardan dolayı güzel dönüşler alıyorsak daha çok motive oluyorum.” şeklinde belirtmiştir. Y8 ise “İstediğimi yapmak, vizyonumuzu konuşurmak, çevremizi kullanarak çocuklara yardımlarda bulunmak, dokunabilmek beni motive ediyor.” diyerek idealistlik-kendini gerçekleştirme arzusunun içsel motivasyonu artırdığını söylemiştir. 5 kadın yönetici de işini sevmenin motivasyonu artırdığını belirtmiştir. Y26 “Kendim işi yapmayı bu işte başarılı olmayı seviyorum.” demiştir. Y24 ise “Aynı zamanda bir okul kültürü oluşturduğumu görmek, bana ait olan bir sistemin işlemesi çok anlamlı geliyor.” Şeklinde belirterek öz yeterlilik inancının motivasyonu artırdığını söylemiştir.

Kadın yöneticilerin iş doyumuna ilişkin bulguları tablo 4.11’de sunulmuştur.

Tablo 4.11 Mesleki mutluluk (İş doyumunu)

Tema/Kodlar	Katılımcılar (n _{toplam} =34)	n
İş Doyumu Yüksek Olanlar- Yaşayanlar	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y26, Y28, Y31, Y33, Y34	31
Yönetmel Doyum	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y14, Y15, Y20, Y21, Y26, Y31, Y33, Y34	18
Üretkenlik ve Yenilik	Y11, Y16, Y17, Y18, Y19, Y22, Y24	7
Yönetme İsteği	Y10, Y13, Y23, Y25, Y28	5
Manevi Tatmin	Y12, Y32	2
İş Doyumu Düşük Olanlar	Y27, Y29, Y30	3

Tablo 4.11 incelendiğinde kadın yöneticilerden üç kişi iş doyumunun düşük olduğunu dile getirirken otuz bir kişi iş doyumunun yüksek olduğundan bahsetmiştir. İş doyumunu düşük olanlar yorgunluk hali yaşayan kadın yöneticilerdir. Y27 “Hayır mutlu değilim. İş yükü çok fazla getirisi yok. Maddi manevi bir avantajı yok.” şeklinde belirtmiştir. İş doyumunu yüksek olan kadın yöneticiler ise manevi tatmin hissedenler, üretken ve yenilikçi olmayı sevenler, yönetme isteği duyanlar ve yönetmel doyuma sahip olanlar şeklinde ayrılmıştır. 18 kadın yönetici yönetmel doyum yaşadığını dile getirmiştir. Y4 “Yönetici olmaktan mutluyum burada yönetici olmaktan mutluyum tek kadın idareciyim zaten.” Y14 ise “Yönetici olmaktan mutluyum seviyorum bu işi çalıştığım insanları ve okulumu seviyorum. Uyumu yakaladık.” diyerek yönetmekten mutlu olduklarını dile getirmişlerdir. Y16 “Mutluyum çünkü okulu kendi kurallarıma, kendi

vizyonuma göre yönetiyorum.” diyerek üretken ve yenilikçi olduğundan iş doyumunun yüksek olduğunu söylemiştir. Bazı kadın yöneticilerin de yönetme isteklerinden dolayı iş doyumunu yüksek çıkmıştır. Y23 “Evet işimi seviyorum çünkü yönetmeyi ve lider olmayı seviyorum” sözleriyle ifade etmiştir. Y12 ise “*Mutluyum. Öğrencileri seviyorum. Bazen işler tabii ki yoğun ve yorucu oluyor ama sonunda öğrenci ve öğretmen arkadaşlara bir yararım dokunuyorsa mutlu oluyorum.*” diyerek manevi tatmin sağlayarak iş doyumunun yüksek olduğundan bahsetmiştir.

4.6 Liderlik Kaygısı

Kadın yöneticilerin liderlik kaygısına ilişkin bulguları Tablo 4.12 Kaygı ve Tablo 4.13 Çaresizlik tablolarında sunulmuştur.

Tablo 4.12 Kaygı

Tema/Alt Tema/Kodlar	Katılımcılar (ntoplam=34)	
Kaygı Yaşayanlar	Y1, Y4, Y5, Y7, Y10, Y13, Y14, Y15, Y17, Y18, Y19, Y22, Y23, Y24, Y25, Y26, Y28, Y29, Y30, Y32, Y34	1
Görevden Duyulan Kaygı	Y1, Y5, Y7, Y10, Y15, Y17, Y19, Y22, Y23, Y24, Y25, Y28, Y30, Y34	4
Geleceğe Dair Duyulan Kaygı	Y13, Y14, Y18, Y32, Y34	
Yetersiz Hissetme	Y4, Y26, Y29	
Kaygı Yaşamayanlar	Y2, Y3, Y6, Y8, Y9, Y11, Y12, Y16, Y20, Y21, Y27, Y31, Y33	3

Tablo 4.12’de kadın yöneticilerin liderlik kaygısı ile ilgili verdikleri cevaplar tablo haline getirilmiştir. 13 kadın yönetici herhangi bir yönetimsel kaygı duymadığını söylerken 21 kadın yönetici kaygı yaşadığını dile getirmiştir. Ortaya çıkan kodlardan en popüler olanı görevden duyulan kaygıdır. Y10 “*Yanlış kararlar almak başka birinin hakkına girmek adaletli olamamak gibi kaygılar yaşıyorum.*” diyerek yaşadığı kaygıyı dile getirmiştir. Y30 ise yaşadığı bu durumu şöyle anlatmıştır; “*Evet. Almış olduğumuz bazı kararlarda yanlış karar almış olabileceğim düşüncesi ben kaygılandırıyor.*” Kaygı temasıyla ilgili ortaya çıkan bir diğer kodda geleceğe dair duyulan kaygıdır. Bununla ilgili Y13 “*Eğitim sisteminden dolayı yaşıyorum. Sürekli değişiklik, sürekli bir değişim. Biz de yarın ne olacağını bilmiyoruz.*” sözleriyle ifade etmiştir. Y29 ise “*Evet maalesef yeterli olamayacağımı düşünüyorum. Çok fazla sorumluluk var. İş yükü, evraklar, fiziksel ihtiyaçlar.*” diyerek yetersiz hissettiğini belirtmiştir. Kadın yöneticilerden bazıları ise herhangi bir yönetimsel kaygı yaşamadıklarını söylemişlerdir. Y8 “*Görevimle ilgili kaygı yaşamıyorum kendi yaptığım işe güveniyorum. Söz uçar yazı kalır diye düşünerek*

evrakları falan hep düzenli yapıyorum. Resmi işlerde çok garanticiyimdir.” Y9 Bir kaygı yaşamıyorum. Ekibimiz çok profesyonel. Ben de işimi en iyi şekilde yapmaya çalışıyorum. Çok hassas davranıyorum. İhmal etmiyorum. Diğer idareci arkadaşlarım da böyle öğretiler. Y31 “Yaptığım görevi sevdiğim için kaygılarım çok olmaz.” Y33 ise “Görevim ile ilgili herhangi bir kaygı yaşamıyorum elimden geleni yapıyorum.” diyerek kaygı yaşamadıklarını anlatmışlardır.

Tablo 4.13 Çaresizlik

Tema/Kodlar	Katılımcılar (n _{toplam} =34)	n
Çaresizlik Yaşayanlar	Y1, Y2, Y4, Y7, Y10, Y11, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y20, Y22, Y23, Y24, Y27, Y28, Y29, Y30, Y32, Y33, Y34	22
Öğrencilerle İlgili Konularda Yaşanan Çaresizlik	Y14, Y22, Y24, Y27, Y28,	5
Yapısal ve Teknik Yetersizliklerden Kaynaklı Çaresizlik	Y1, Y11, Y13, Y29	4
Motive Etmede Yaşanan Çaresizlik	Y16, Y17, Y32, Y34	4
Sosyal İlişkilerde Çaresizlik	Y20, Y23	2
Velilerden Kaynaklı Yaşanan Çaresizlik	Y2, Y34	2
Yetememe Duygusundan Kaynaklı Çaresizlik	Y10, Y33	2
Yetersiz Deneyimden Kaynaklı Çaresizlik	Y4, Y7	2
Cinsiyetten Kaynaklı Zorluklar	Y15	1
Yalnızlıktan Kaynaklı Yaşanan Çaresizlik	Y30	1
Çaresizlik Yaşamayanlar	Y3, Y5, Y6, Y8, Y9, Y12, Y18, Y19, Y21, Y25, Y26, Y31	12

Tablo 4.13’te kadın yöneticilerin çaresizlik temasına verdikleri cevaplar kodlar halinde yazılmıştır. 12 kadın yönetici çaresizlik yaşamadığını söylerken 22 kadın yönetici çaresizlik yaşadığını belirtmiştir. Çaresizlik yaşadığını hissetmeyen kadın yöneticiler bu durumu diğer idareci arkadaşlarıyla fikir alışverişi yapmalarına iş birliği içinde olmalarına ve tecrübeli olmalarına bağlamıştır. Y3 “Müdür yardımcısı olduğum için içinden çıkamadım durumlarda müdürümden destek alıyorum karşılıklı konuşuyoruz ben ona her şeyi soruyorum danışıyorum. Fikir alışverişi yapıyoruz sonuca da ulaşıyoruz”

diye belirtmiştir. Y31 ise “Öyle çok çaresiz olduğumu hissettiğim an anlarım olmadı. Tecrübeden kaynaklı olduğunu düşünüyorum.” diye belirterek tecrübenin çaresizliği engellediğini söylemiştir. Çaresizlik yaşadığını hisseden kadın yöneticiler en fazla öğrencilerle ilgili konularda yaşanan çaresizlikten bahsetmişlerdir. Y24 “Evet, özellikle mevzuatla çelişen durumlarda. Örneğin öğrenci lehine bir karar almak istesem de sistemin kuralları bazen yaratıcı çözümlere izin vermeyebiliyor. Bu noktada zaman zaman çaresizlik hissediyorum.” diyerek yaşadığı çaresizliği dile getirmiştir. 4 yönetici ise motive etmede ve yapısal-teknik yetersizliklerden kaynaklı çaresizlikler yaşadıklarını söylemiştir. Y17 “Kendimi çaresiz hissettiğim oldu tabii ki özellikle yöneticilik kısmında. İnsanlar değişime karşı direniyorlar bu yüzden de yenilikleri kabul ettirmek onları ikna etmek çok zor oluyordu. En basiti gezilere bile ikna etmek zor oluyor.” şeklinde belirterek motive etmede yaşadığı çaresizliği anlatmıştır. Y1 ise “Çaresiz hissettiğim durumlar oluyor. Okulla ilgili genelde maddi konularda zorlanıyoruz. Çok yüksek masraflar çıkabiliyor. Bazen bir yıl çözemediğimiz sorunlar oluyor. Böyle bir durumda en doğru planı yapmaya uğraşıyoruz. Elimizde net bir çerçeve yok. Bir mal müdürü bir tarım müdürü bunları düşünmez. Elektrik, su, kantin, su gideri hepsinin sorumluluğu müdürün üstünde. Akademik sıkıntımız yok ama inşaat işleriyle ilgili konularda kadın olmanın zorluklarını yaşıyorum.” diyerek yapısal ve teknik yetersizliklerden kaynaklı yaşadığı çaresizliği dile getirmiştir. Çaresizlik temasında ortaya çıkan bir diğer bulgu velilerden kaynaklı yaşanan çaresizliktir. Y2 “Elbette kendinizi çaresiz ettiğimiz anlar oluyor özellikle Veli ile ilgili olan konularda çatışmalar yaşandığında bu duyguyu hissediyoruz. Bazen hoşgörüsüz ve bencil yaklaşımlı veliler oluyor. Ama bir şekilde o problemleri de çözümlmeye çalıştık.” şeklinde belirterek yaşadığı çaresizliği anlatmıştır. Y4 ise “Bazen bazı kararları alırken deneyimsiz olduğum için kendimi çaresiz hissediyorum. Öğrenci ve velilerle ilgili işlerde Özellikle müdür beyin olmadığı zamanlarda.” Diyerek yetersiz deneyimden kaynaklı yaşadığı çaresizliği dile getirmiştir. Y10 “İllaki hissediyorum idari işlerde değil ama bazen yetemediğimi ve çok yorulduğumu hissediyorum.” sözleriyle yetememe duygusundan kaynaklı yaşadığı çaresizliği söylemiştir.

4.7 Liderlik Kariyeri

Kadın yöneticilerin kariyer hedeflerine ilişkin bulgular Tablo 4.14’ te sunulmuştur.

Tablo 4.14 Kariyer hedefleri

Tema/Alt Tema/Kodlar	Katılımcılar (n _{toplam} =34)	n
Kariyerinde İlerlemek İstemeyenler	Y1, Y3, Y4, Y9, Y11, Y12, Y18, Y19, Y21, Y25, Y26, Y27, Y28, Y29, Y34	16
Kariyerin Sonlanması	Y11, Y12, Y18, Y19, Y21, Y27	6
Kariyer Hedefi Olmayanlar	Y4, Y25, Y26, Y28, Y34	5
Kariyerde İlerleyememe Korkusu	Y1, Y3, Y9	3
Kariyer Gerilemesi	Y27, Y29	2
Kariyerinde İlerlemek İsteyenler	Y2, Y5, Y6, Y7, Y8, Y10, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y20, Y22, Y23, Y24, Y31, Y32, Y33	18
Yönetici Olmaktan Memnuniyet	Y5, Y13, Y14, Y16, Y17, Y20, Y22, Y31, Y32, Y33	10
Kariyerinde İlerleme (Üst düzey yönetici olma) Arzusu	Y2, Y10, Y24	3
Farklı Alanlara Yönelme İsteği	Y15, Y23, Y30	3
Yurtdışı kariyer hedefi	Y7, Y8	2
Akademik kariyer hedefi	Y6, Y24	2

Tablo 4.14 incelendiğinde kadın yöneticilerin liderlik kariyerini anlamaya yönelik ortaya çıkan bulgulardan kariyerinde ilerlemek istemeyenler ve kariyerinde ilerlemek isteyenler olmak üzere iki alt tema ortaya çıkmıştır.

Kariyerinde ilerlemek istemeyen kadın yöneticiler; kariyer gerilemesi, kariyer hedefi olmayanlar, kariyerde ilerleme korkusu yaşayanlar ve kariyerin sonlanması şeklinde cevaplar vermiştir. Y11, Y18, Y19 “*Hayır yok. Buradan sonra emekli olmayı istiyorum.*” şeklinde kariyerlerini sonlandırmak istediklerini belirtmişlerdir. Beş kadın yönetici herhangi bir kariyer hedefinin olmadığını söylemiştir. Y4 “*Şu an için başka bir kariyer hedefim yok ama bunu süreç gösterir.*” şeklinde belirtmiştir. Üç kadın yönetici ise kariyerde ilerleyememe korkusundan bahsetmiştir. Y3 “*Kariyer hedefi olarak başka hedeflerim var ama yapacak enerjiyi ve gücü kendimde bulamıyorum.*” sözleriyle ifade etmiştir. Kariyer gerilemesi başlığında ise iki kadın yönetici yer almaktadır. Y27 ve Y29 öğretmenliğe dönmek istediklerini söylemişlerdir.

Kariyerinde ilerlemek isteyen kadın yöneticiler; üst düzey yönetici olma arzusu, yönetici olmaktan memnun olma, yurtdışı kariyer hedefi, akademik kariyer hedefi ve farklı alanlara yönelme isteği şeklinde cevaplar vermiştir. 10 kadın yönetici bulunduğu konumdan memnun olduğunu söylemiştir. Y14 “*Şu an için başka bir kariyer hedefim yok yöneticiliğe devam etmek istiyorum.*” diye belirtmiştir. Üst düzey yönetici olma temasında Y2 “*Kariyer hedeflerim her zaman oldu. Şartlar elverirse ben de kendime yer bulursam mutlaka üst düzey bir yönetici olmak isterim.*” şeklinde cevap vermiştir. Y7 ve Y8 ise yurtdışında kariyerlerine devam etmek istediklerini söylemişlerdir: Y8 “*Yurt dışı için diploma denkliğini yaptırdım belki yurt dışında bir şeyler düşünebilirim.*” 4 kadın yönetici de kariyerine devlette değil de özel sektörde devam etmek istediklerini söylemişlerdir. Y23 “*Kamudan sonra özel sektörde (okul öncesi) yönetici olarak çalışabilirim.*” şeklinde belirtmiştir. 2 kadın yönetici ise kariyerine akademide devam etmek istediğini söylemiştir. Y6 “*Üniversiteye geçmek istiyorum. Yüksek lisansım var ama herhangi bir adım atmadım.*” sözleriyle ifade etmiştir.

4.8 Cinsiyet Kaynaklı Sorunlar ve Başa Çıkma Stratejileri

Kadın yöneticilerin cinsiyetlerinden kaynaklı yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri Tablo 4.15’ te sunulmuştur.

Tablo 4.15 Cinsiyet kaynaklı sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri

Tema/Kodlar	Katılımcılar (ntoplam=34)	n
Cinsiyet Kaynaklı Sorun	Y2, Y9, Y10, 15, Y17, Y24, Y34	7
Yaşayanlar		
Fiziksel- Sözel Şiddet	Y2, Y9	2
Kadın Öğretmenlerle Yaşanan Sorunlar	Y34	1
Liderliğinin sorgulanması	Y24	1
Teknik Sorunlar	Y15	1
Üst Birimlerin Kabul Etmemesi	Y17	1
Yetersizlik Hissi Yaşama	Y10	1
Cinsiyet Kaynaklı Sorunlarla Başa Çıkma Stratejileri	Y1, Y8, Y11, Y13, Y16, Y18, Y19, Y20, Y21, Y26, Y27, Y28, Y34	13
Kendini Kabul Ettirme	Y1, Y8, Y11, Y16, Y19, Y20, Y21, Y26, Y27, Y28, Y34	11
İletişimi iyi tutma	Y13	1

Ön Yargılarla Başa Çıkma	Y18	1
Sorun Yaşamayanlar	Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y11, Y12, Y14, Y15, Y22, Y23, Y25, Y29, Y30, Y31, Y32, Y33	17

Tablo 4.15 incelendiğinde ortaya çıkan bulgular; cinsiyet kaynaklı sorun yaşayanlar, cinsiyet kaynaklı sorunlarla başa çıkma stratejileri ve herhangi bir sorun yaşamayanlar alt temaları ortaya çıkmıştır.

7 kadın yönetici cinsiyet kaynaklı sorun yaşadığını dile getirmiştir. Y9 “*Şiddet içerikli veli yaklaşımları oldu. Ama burada sözel ya da fiziksel bu yaklaşımı erkekler de maruz kaldı. Bazı problemlili veliler tarafından herkes bu yaklaşıma maruz kaldı.*” diyerek fiziksel-sözel şiddete maruz kaldığını söylemiştir. Y34 kadın öğretmenlerle sorun yaşadığını söylemiş “*Maalesef zaman zaman kadın olarak kadın öğretmenlerle daha çok sorun yaşadığımı söyleyebilirim. Kadınların çok büyük bir kısmı sert erkek idarecilere bir şey söyleyemezken bana gelince çeneleriyle manipülasyonlarla beni sindirmeye çalışıp sorun çıkarttıkları çok oldu, oluyor diyebilirim.*” şeklinde ifade etmiştir. Kadın yöneticilerin cinsiyet kaynaklı yaşadıkları bir diğer sorun da liderliklerinin sorgulanmasıdır. Bu konuda Y24 “*Kararlarımın daha fazla sorgulandığını, liderliğimin duygusal temellere dayandırıldığını gözlemledim. Bu durumlarda veriye, mevzuata ve şeffaflığa dayalı kararlar alarak süreci yönetmeye çalışıyorum.*” diye belirtmiştir. Y15 de “*Fiziksel ve teknik işlerde zorlandığınızı düşünüyorum okullarda teknik elemanlar da olmadığı için ve imkânlar da oldukça kısıtlı olduğu için gerek maddi gerekse fiziksel onarım ve çalışmalarda eksikliklerimiz oluyor.*” sözleriyle yaşadığı teknik sorunları dile getirmiştir. Y17 ise “*Düşünüyorum mesela çalışan bir kadın yönetici düşünelim Alanyalı olmadığından ya da erkek olmadığından ya da o baştakiler gibi düşünmediğinde engelleniyor.*” sözleriyle üst birimlerin kabul etmemesi sorununu yaşadığını dile getirmiştir. Y10’da yetersizlik hissi yaşadığını “*Her şeye yetişmeye çalışınca zaman yetmiyor. Az uyku ile halletmeye çalışıyorum. Kişilerle ilgili problemlerde de empati kurup anlayışla yaklaşmaya çalışıyorum.*” diyerek belirtmiştir.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerden bazıları ise cinsiyet kaynaklı hiçbir problem yaşamadığını dile getirmiştir; Y3 “*Bizim için de bulunduğumuz ekipte böyle bir şeyle karşılaşmadım milli eğitimde olduğum için tayinle puanla atandığımdan hiçbir engel karşıma çıkmadı.*” ve Y11 “*Cinsiyetim nedeniyle karşılaştığım bir engel yok. Sadece insanların yapı işleri ile ilgili durumlarda sizi daha çok dikkate almaları*

gerekıyor. Bunu da bu işi bildiğimizi onlara göstererek elde edebiliriz. Kadınlar geri adım atarsa kendi kendilerine engel olurlar.”

Cinsiyet kaynaklı sorun yaşayan kadın yöneticilerin bu sorunlarla başa çıkma stratejileri üç alt temada toplanmıştır. Bunlar; iletişimi iyi tutma, kendini kabul ettirme ve ön yargılarla başa çıkmadır. Kadın yöneticilerin sorunlarla başa çıkma stratejilerinden en çok başvurduğu yöntem kendini kabul ettirmedir. Y27 *“Sadece bazı veliler karşılarında kadın yönetici görünce dikkate almıyorlar. İlla müdür beyle görüşmek istiyorlar. Ama kesin bir dille uyarıyorum. Benimle görüşmeleri gerektiğini söylüyorum.”* Şeklinde belirtirken Y8 *“Ben mücadeleci bir kişiliğe sahibim. Asla pes etmez direnirim. Yeter ki yapamaz desinler inadına yaparım. İllaki sorunlarla karşılaşıyorum. Cinsiyetimizden dolayı bu işi yapamaz diye düşünülüyor. Ama kendimizi kabul ettiriyoruz.”* sözleriyle belirtmiştir. Y13 *“Yaşadığım sorunlarda iletişimi iyi tutmaya çalışıyorum. Ben yoluma bakıyorum. Ama işimi de doğru yapmak için uğraşıyorum.”* diyerek iletişimi iyi tuttuğunu dile getirmiştir. Y18 ise *“İlk yıllarda kadın yönetici mi olur olayını çok yaşadım. Ama bu önyargılarla başa çıkmayı başardım. Şimdi veliler, üst düzey yöneticiler biz bayanlara karşı daha ılımlı, kibar.”* sözleriyle ön yargılarla başa çıktığını söylemiştir.

4.9 Kadın Yöneticilik Metaforu

Kadın yöneticilerin yönetici olarak kendilerini canlı ya da cansız bir nesneye benzettikleri kadın yöneticilik metaforuna ait bulgular tablo 4.16’ da sunulmuştur.

Tablo 4.16 Kadın yöneticilik metaforu

Alt Tema/Kodlar	Katılımcılar (n=34)	n
Her Şeye Koşan- Hazırlıklı		6
Ahtapot	Y14	1
Anne	Y31	1
Kayıt Cihazı	Y28	1
Kutu	Y33	1
Mıknatıs	Y1	1
Tuz	Y10	1
Güçlü Duran		6
Kartal	Y12, Y19	2
Ağaç	Y32	1
Kaktüs	Y2	1
Kale	Y21	1
Rüzgar	Y11	1
Çalışkanlık		4

Arı	Y8, Y25	2
Karınca	Y4	1
At	Y20	1
Düzenleyici		3
Organizatör	Y16	1
Tamir Seti	Y22	1
Ütü	Y27	1
Rehberlik Eden		3
Deniz Feneri	Y6	1
Karaoke Ekranı	Y24	1
Orkestra Şefi	Y26	1
Bulunduğu Yeri		3
Güzelleştiren		
Çiçek	Y7, Y15, Y30	3
Çok Yönlülük		2
Rol Yapan Oyuncu	Y5	1
Su	Y3	1
Sabreden		2
Sabır Küpü	Y17, Y34	2
Değişim Başlatan		2
Kalem	Y18, Y29	2
An'ı Yaşayan		1
Kelebek	Y9	1
Dengeleri Sağlayan		1
Terazi	Y13	1
Gözlemleyen		1
Kedi	Y23	1

Tablo 4.16 incelendiğinde kadın yöneticilerden yöneticilik metaforu olarak kendilerini canlı cansız bir varlığa benzetmeleri istenmiştir. Ortaya çıkan bulgular tablo haline getirildiğinde 12 alt temaya ulaşılmıştır. Her şeye koşan, güçlü duran ve çalışkanlık temaları en popüler olanlarıdır. Kadın yöneticiler kendilerini ahtapot, anne, kayıt cihazı, kutu, mıknatıs ve tuza benzeterek her şeye koştuklarını, hazırlıklı olduklarını dile getirmişlerdir. Y14 “Ben bir kadın idareci olarak değil bütün idarecileri buna benzetiyorum bence ahtapot. Çünkü aynı anda birçok yere elimizin kolumuzun uzanması gerekiyor.” şeklinde söylerken Y1 “Bazen bütün sıkıntılar bana doğru geliyor herkesi dinleyip anlamaya çalışıyorum. Akşama kadar çok doluyoruz başım dönmüş

hissediyorum. Mıknatısa benzetiyorum.” diye belirtmiştir. Araştırmaya katılan kadın yöneticiler güçlü duran alt temasında kendilerini ağaç, kaktüs, kale, kartal ve rüzgara benzetmişlerdir. Y2 “*Kendimi kaktüse benzetirim. Kendimizi korumamız gereken bir alan var. Hem kadın hem yönetici olduğumuzdan. O dikenler benim dik duruşumu temsil ediyor. Aynı zamanda da kaktüs radyoaktif dalgaları içine çekip ortamı temizler. Biz de olumsuz olayları düzenleyip şekillendirip daha güzel şekilde insanlara açıyoruz.*” diye belirtirken Y11 “*Rüzgâra benzetirim. Hareketliyimdir bağımsızım çok fazla sınır dinlemem bu yapılamaz dendiğinde de onu aşarım aşmaya çalışırım en azından. Dolayısıyla rüzgâr da biraz böyledir.*” sözleriyle ifade etmiştir. Çalışkanlık alt temasında ise arı, at ve karıncaya benzetilmiştir. Y25 “*Kendimi bir arıya benzetiyorum. Hatta kraliçe arı, çalışan yol gösteren önderlik eden, kararları veren.*” Derken Y4 ise “*Kendimi karıncaya benzetirim çok fazla çalıştığımız için. Her şeyle ilgilenmek zorundasınız etkinlikler, kermesler, dersler, öğrenci başarıları.*” şeklinde söylemiştir. Bulunduğu yeri güzelleştiren alt temasında çiçek metaforu öne çıkmıştır. Y30 “*Mutlu olursam çok güzel bir çiçek olurum, başım hep dik ama mutsuz ya da üzgünsem susuz kalmış bir papatya gibi boynum bükük olur.*” şeklinde ifade etmiştir. Düzenleyici- düzeltici de ortaya çıkan bir diğer alt temadır. Kadın yöneticiler bu temada kendilerini organizatör, tamir seti ve ütüye benzetmişlerdir. Y27 “*Kendimi tamir setine benzetiyorum, bozulan aksayan düzeni sürekli toparlayıp işler hale getiriyoruz diye düşünüyorum,*” diye belirtmiştir. Rehberlik eden, yol gösteren alt temasında da deniz feneri, karaoke ekranı ve orkestra şefine benzetmeler yapılmıştır. Y6 “*Bir deniz fenerine benzetirdim. Sabit, kararlı ama sürekli yol gösteren bir varlık. Fırtına da çıksa, karanlık da olsa yönünü arayanlara rehberlik etmeye devam eder.*” diyerek kendini bir deniz fenerine benzetmiştir. Araştırmaya katılan kadın yöneticiler anı yaşayan alt temasında ise kelebek metaforuna benzetmişlerdir. Y33 “*Kendimi canlı olarak bir kelebeğe benzetiyorum günlük olaylar yaşıyoruz bir gün yaşadığımız olaylar ertesi güne kalmıyor.*” şeklinde ifade etmiştir. Çok yönlülük alt temasında su ve oyuncuya benzetmişlerdir. Y3 “*Bir yönetici olarak kendimi suya benzetebilirim. Olduğu ortama göre şekil alabilen Su gibi.*” diye belirtmiştir. Sabreden alt temasında da sabır küpüne benzetmişlerdir. Y17 “*Sabır küpü, Her çeşit insan ve her çeşit durumu sabırla karşılayıp çözmeye çalıştığımız için sabır Küpüne benzetiyorum.*” diye ifade etmiştir. Değişim başlatan temasında kadın yöneticiler kendilerini kaleme benzetmişlerdir. Y29 “*Kaleme benzetirdim. İz bırakmak, herkese dokunmak ve değişim başlatmak için .*” şeklinde belirtmiştir. Y13, dengeleri sağlayan adaletli alt temasında kendini teraziye benzetmiştir; “*Terazi. Denge sağlamayı seviyorum, aradaki dengeleri*

kurmak önemli.” diye belirtmiştir. Son olarak gözlemleyen alt temasında Y23 kendisini bir kediye benzetmiştir; “Kedi. İyi bir gözlemci, hem atik hem de rahatına düşkün, konfor alanını benimseyen ve güven duyduğunda tırnaklarını geçirmeyen olduklarından.



5.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ilgili alt problem başlığının altında açıklanmış, literatürle karşılaştırmalı şekilde tartışılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılması katılımcılardan daha doğru ve derinlemesine bilgi alınmasını sağlamıştır.

5.1. Kariyer Sorunlarına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Kadın yöneticilerin kariyer sorunlarına ilişkin bulgulara baktığımızda yaşadıkları kariyer engelleri, kadın erkek yönetici eşitsizliği ve cam tavan sendromu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kadınlar özel yaşamlarından, toplumdan, içinde bulundukları örgütten, bireysel nedenlerden ve cinsiyetlerinden dolayı engellerle karşılaşmaktadır. Bu engellere baktığımızda en dikkat çeken ailevi nedenlerden dolayı ortaya çıkan özel yaşam kaynaklı kariyer engelleridir. Kadın yöneticiler evde de çalışmaya devam ettiklerini, çocukları, eşleri ve evin işleri ile ilgilendiklerini ve bu durumun kendilerine bir kariyer engeli olduğunu söylemektedirler. Erkol Toptaş (2023) yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin çocuklarına zaman ayırma konusunda zorluklar yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Karakaya (2019) da çalışmasında toplumun kadına yüklediği sorumluluklardan dolayı yönetici olmak istemedikleri sonucuna ulaşmıştır. Çalışmanın sonucuna göre kadınların aile sahibi olmaları kişisel zaman ve çalışmaya hazır oluşlarını engellemektedir. Evdeki sorumluluklarının fazla olması da kadın yöneticilerin yaşadıkları kariyer engellerindendir. Yılmaz vd. (2021) araştırmalarında kadın yöneticilerin kariyer engeli olarak en çok evdeki sorumlulukları gösterdiklerini belirtmişlerdir. Toplumda yer alan kadına karşı ön yargı da bunun sebeplerinden birisi olabilir. Alberalar (2015)'ın yaptığı çalışmaya göre ev ve aile kadınların temel sorumluluğu olarak görülmekte ve kadınlara yönelik toplumsal cinsiyetçi kalıplaşmış ön yargılar bulunmaktadır ki bunlar da kadınların iş yaşamındaki en önemli kariyer engellerini oluşturmaktadır. Toplumda kadına yüklenen sorumluluklar onların kariyerini etkilemektedir. Taş (2015) yılında yaptığı çalışmada kadın öğretmenlerin toplumdaki geleneksel rollerden dolayı yönetici olmalarının engellendiği sonucuna ulaşmıştır. Bezner şekilde Wang ve Goa (2022) yaptıkları çalışmada toplumda yer alan cinsiyetçi kalıpların kadınlarda kariyer engellerine sebep olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kadın yöneticilerin önündeki bir diğer kariyer engeli yaşadıkları cinsiyet ayrımcılığıdır. “Yöneticilik kadrosu erkeklere aittir

düşüncesi”, toplumun yönetici konumdaki kadınlara yönelik olumsuz bakışına neden olmaktadır. Javed vd. (2025) yaptıkları araştırmada kadınların yönetici olmalarını engelleyen faktörler arasında en çok erkek egemenliği ve buna bağlı ortaya çıkan cinsiyet ayrımcılığı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Abuşoğlu (2019) yılında yaptığı tez çalışmasında kadın yöneticilerin önündeki engellerden en önemlilerinden birinin cinsiyet ayrımcılığı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çulha (2023) yılında yaptığı araştırmanın sonucunda kadınların duruş ve davranış olarak erkeksi tavırlar sergilediği ve teknik konularda kendilerini geliştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Kadınlar daha duygusal olduklarından ve ev içi sorumlulukları fazla olduklarından ya da öyle düşünüldüğünden yöneticilik erkeklere aitmiş gibi algılandığı düşünülmektedir. Tüm bu kariyer engelleriyle birlikte üst yönetim kaynaklı kariyer engellerinin de mevcut olduğu görülmektedir. Bazı kadın yöneticiler bu durumu üst birimlerinden destek görmedikleri, sınava girmesinin engellendiği ya da istedikleri okulu tercih edemedikleri şeklinde belirtmişlerdir. Ancak Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği (2021) ile şartları sağlayan herkes sınava girerek geçerli puanı aldıklarında müdür- müdür yardımcısı tercihlerinde bulunabilmektedir. Son yıllarda tercih edememe ile ilgili sorunlar yaşanmamaktadır. Ancak üst birimlerden destek almak kadın yöneticilerin iş motivasyonlarını artıracaktır. Baz (2021) yılındaki araştırması ise bu öneriyi destekler niteliktedir. Üst birimlerin destekleyici tutumlarında kadın yöneticilerin memnuniyetinde artış yaşanır sonucuna ulaşmıştır. Kadın yöneticilerin önlerindeki bir diğer kariyer engeli kendilerinden kaynaklı engellerdir. Yetersizlik inancı; öz yeterliğinin düşük olması bunun sebebidir. Yöneticiliği yapamam düşüncesi bir engel oluşturmaktadır. Erkol (2015) yılında yaptığı araştırmada kadınların cinsiyetlerine bağlı olarak ortaya çıkan ev sorumlulukları, risk almaktan çekinmeleri ve liderlik vasfına sahip olmadıkları düşünceleri onların yönetim tercihlerini etkilemektedir. Kadın yöneticilerin yaşadıkları özgüven sorunu onları yöneticilik düşüncesinden uzaklaştırmaktadır. Karadaş ve Yıldırım (2025)’ın çalışmaları bunu destekler niteliktedir. Kadın yöneticilerin özgüvenleri yöneticiliği tercih edip etmemesini etkilemektedir. Kesici ise (2025) yılında yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin öğrenim düzeyi yükseldikçe öz yeterliliklerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Kadın yöneticiler yönetim alanında kendilerini geliştirdikçe öz yeterlilikleri de artacaktır.

Kariyer engelleri ile karşılaşan kadınlar kadar karşılaşmayan kadın yöneticilerde vardır. Kadının yeri evidir algısı, toplumda yer alan kadından yönetici olmaz algısı giderek azalmaktadır. Gelişen teknoloji ve kadının çalışma hayatına daha çok girmesi ile

bu algı yıkılmaktadır. Türkkahraman ve Şahin'in (2010) yılında yaptıkları çalışmada kadınların kariyer gelişimlerindeki engelleri aşarak çalışma hayatının içinde yer almaya başladığı ve sayılarının her geçen gün daha çok arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Gökalp (2008) ise kadınların eğitim seviyelerinin yükselmesiyle daha az ayrımcılığa uğradığını, kadınların çalışmasına yönelik bakış açısının değişmiş olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu değişim de kadınların eşlerinden ve ailelerinden gördükleri destek büyük etmendir. Kariyer engeli ile karşılaşmadığını söyleyen kadın yöneticiler eşlerinden destek gördüğünü, sınavla atama yapıldığından çalışarak her işin halledileceğini düşünmektedir.

Kadın yöneticilerin kariyer sorunlarına baktığımızda bir diğer engel durumu olarak kadın erkek yönetici eşitsizliği gelmektedir. Kadınların büyük çoğunluğu anlayış ve destek gördüklerini kadın erkek eşit olduğunu söylemiştir. Hatta kadın oldukları için kendilerine ayrıcalık bile yapıldığından bahsetmişlerdir. Kalafatoğlu ve Torun (2022) yılında yaptıkları çalışmada kadın yöneticilerin cinsiyetlerinden dolayı bazen avantajlı olduğu ve cinsiyetin bir eşitsizlik ortamı oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak bu durum her yerde geçerli değildir. Eşitsizliğe uğradığını söyleyen, iletişim yönünden dezavantaj yaşadığını dile getiren kadın yöneticiler de vardır. Cinsiyete bağlı mesleki eşitsizlik yaşayan bu kadın yöneticiler kendilerini her ortamda rahat ifade edemediklerini, erkekler kadar işlerini kolay halledemediklerini söylemişlerdir. Aksu (2019) yılında yaptığı çalışmada yöneticiliğin erkek işi olarak görülmesinden dolayı kadın yöneticilerin engellendiği bu yüzden de kadınların yöneticilik basamağından uzak durmaya çalıştığı sonucuna ulaşmıştır. Solakoğlu vd. (2024) ise araştırmasında cinsiyet ayrımcılığının kadının başarısını olumsuz yönde etkilediği, belirli mesleklere erişimi sınırlandırdığı ve kariyerlerinde ilerleme şanslarını azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Bu eşitsizlik durumunun önlenmesi öncelikle kadın yöneticilerin kendilerine güvenmesi ve yöneticilik alanında kendilerini geliştirmesiyle başlamaktadır.

Kadın yöneticilerin yaşadıkları bir diğer kariyer engeli ise mesleki ilerleme sorunları yani cam tavan sendromlarıdır. Cam tavan kadınların önünde bulunan onların ilerlemesini engelleyen görünmez engellerdir (Lockwood, 2004). Bu yöneticiler bazen kendilerinden kaynaklı engeller yaşarlarken bazen de hemcinslerinden engelleme ve kıskançlıklar görmekte olduklarını söylemişlerdir. Karadaş ve Yıldırım (2025)'in araştırmasına katılan kadın yöneticiler hemcinsleriyle iletişimlerinde zorluk yaşadıklarını ve hemcins olmalarından dolayı kendilerini otorite figürü olarak görmediklerini dile getirmişlerdir. İşeri ve Çalık (2019) araştırmasında da buna benzer bulgular çıkmış; kadın yöneticiler kıskançlık, düşman tavırlar, dedikodu ve hafife alınmadan kaynaklı zorluk

yaşadıklarını söylemişlerdir. Kadın yöneticilerin hemcinsleri ile yaşadığı bu durumlar onlara kariyer engelleri olmaktadır. Yine aynı şekilde üst birimlerden de engellemelerle karşılaştıklarını dile getiren bu kadın yöneticiler kimi zaman mücadele ederken kimi zamanda kariyerlerini ilerletmekten vazgeçme kararı almışlardır. Akdemir ve Duman (2019) yılında yaptıkları çalışmada cam tavan sendromunun kadın yöneticilerde motivasyon azalmasına neden olduğu, işten ayrılmaya sebebiyet verdiği ve verimlerinin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Ajede ve Enaifoghe (2025) çalışmalarında kadınların yükselmelerindeki engelleri kültürel kalıplaşmış ön yargılar, cam tavan sendromları ve ev içindeki sorumlulukları olarak sıralamışlardır. Ayrıca mesleki olarak belirsizliklerin olması, kadrolaşmanın olmaması, görevlendirme müdürlük, görevlendirme müdür yardımcılığı gibi durumların bulunması da kadınların önündeki mesleki ilerleme sorunlarından biridir. Bu durumlarda kadın yöneticilerde motivasyon eksikliğine neden olmaktadır. Bozkurt vd. (2023) yılındaki çalışmalarında kadın eğitim yöneticilerinin önündeki engelleri yönetsel anlamda kararların sürekli değişmesi, iletişim eksikliği bürokrasi ve siyasetin etkisi, okul alt yapı koşullarının yetersizliği olarak bulmuştur.

Kadın yöneticilerin büyük bir çoğunluğu bu engelleri yaşamadığını herhangi bir engellemeye maruz kalmadığını söylemektedir. Kozan vd. (2025) yaptıkları araştırmada kadınların kendilerini rahat ifade ettikleri ve diğer meslektaşları tarafından desteklendiklerinde yöneticiliğe karşı olumlu bakış açısına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Mesleki ilerlemenin mümkün olduğunu söyleyen bu yöneticiler bu düşüncelerini kadınların eğitim seviyelerinin gelişmiş olmasına, yönetici atamalarının sınav sistemi ile yapılmasına bağlamaktadır. Altan ve Oktal (2025) yılında yaptıkları çalışmada öz yeterlik inancı ile cam tavan sendromu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öz yeterlik inancı arttıkça cam tavan algısının azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Kendilerine güvenen kadın yöneticiler önlerine çıkan engellerde pes etmek yerine daha çok mücadele etmekte oldukları düşünülmektedir. Değişen teknoloji ile kadınların iş gücüne katılımı artmış bunun sonucunda yönetim kademesinde olan kadın sayısı da çoğalmıştır. Yönetici konumuna gelen bu kadın yöneticiler yaşadıkları engellemeler de pes etmemiş ve mücadele etmiştir. Öz yeterliklerini artırarak kendi pozisyonlarını korumuşlardır.

5.2. İş Yaşam Dengesine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Kadın yöneticilerin iş yaşam dengesi ile ilgili ulaşılan bulgular incelendiğinde bazı kadın yöneticilerin iş yaşam dengesini tam olarak sağlayamadığı sonucuna varılmıştır. Mesai saatlerinin uzun olması, aileye ve kendilerine zaman ayıramamaları

etkenlerindendir. Erkol Toptaş (2023) çalışmasında kadın yöneticilerin mesai saatlerinin uzun olmasından dolayı daha çok yıprandıkları sonucuna ulaşmıştır. Kadın yöneticiler arasında evli ve çocuklu olanlar bu durumu daha çok yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Çocuk sayısı fazla olan, çocuğunun yaşı küçük olan kadın yöneticiler daha çok zorlukla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Özsoy (2024) yaptığı çalışmada iş yaşam dengesinin medeni duruma, çocuk sayısına, görev yapılan kurumun kademesine ve öğretmen sayısına göre değiştiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada da kurum kademesi ortaokul ve lise olan kadın yöneticiler iş stresinin özel yaşama daha çok yansıdığından bahsetmiştir. İşlerin bu kademelerde daha uzun ve yoğun olması zaman yönetiminin zorluğuna sebep olmaktadır. Çetinoğlu vd. (2019) yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin ev ve iş hayatı arasında zaman problemleri yaşadıkları ve bunu dengede tutmada zorlandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Yaşadıkları bu duygusal zorlanma durumu da iş yaşam dengelerini sağlamalarını engellemektedir. Kadın yöneticilerden bazıları ise iş yaşam dengelerini sağladıklarını iş hayatı ile özel yaşamlarının sınırını koruduklarını dile getirmişlerdir. Alkan'ın (2019) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin iş yaşam dengelerinin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmış ve bulgularımızı destekler niteliktedir. İş yaşam dengelerini sağlayan kadın yöneticiler eşlerinden destek aldıklarını, okuldaki problemleri eve yansıtmadıklarını dile getirmişlerdir. Kuzulu vd. (2013) yaptıkları çalışmada evli yöneticilerin iş yaşam dengelerinin daha iyi sağladığını; bekar yöneticilerin ise özel yaşamlarını daha çok önemsedikleri sonucuna ulaşmıştır. Evli kadın yöneticilerin toplumdaki kadından yönetici olmaz algısını engellemek için daha çok çalıştıkları böylece iş yaşamlarının özel yaşamlarından çoğu zaman daha önemli olduğu düşünülebilir. Harshani vd. (2025) yaptıkları çalışmada da ise kadın yöneticilerin aile desteği ile iş yaşam dengelerini daha kolay sağladıkları sonucuna ulaşmıştır. Ailesinden, sosyal çevresinden destek alan kadın yöneticiler iş yaşam dengelerini daha kolay sağlamaktadır.

5.3. Rol Çatışmasına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Kadın yöneticilerin rol çatışması ile ilgili bulgularına bakıldığında rol çatışması yaşadıklarını söyleyen ve rol çatışması yaşamadıklarını söyleyen kadın yöneticiler olarak ikiye ayrılmaktadır. Rol çatışması yaşayan kadın yöneticiler çoklu rol yükü ve bu rollerin karmaşıklığından bahsetmiştir. Gün içerisinde farklı rollere bürünen kadın yöneticiler anne, eş, yönetici ve toplumun ön gördüğü roller arasında sıkışıp kalmaktadır. Bu roller arasındaki geçişi sağlayamayan kadın yöneticiler yönetici rolünü eve taşıdıklarını, evde

de liderlik etmeye devam ettiklerini söylemektedirler. Bu durum Özçatal'ın (2011) çalışmasıyla örtüşmektedir. Kadınların çalışma hayatında cinsiyete ait iş bölümü, ataerkil toplumun beklentileri ve sosyokültürel engellerle karşılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Yine aynı şekilde Erten vd. (2025) yılında yaptıkları araştırmada kadın yöneticilerin çocuk, ev işleri ve akademik işler arasında sıkıştıkları ve bu durumun hem ruhsal hem de fiziksel kendilerini yıpratıklarını dile getirmişlerdir. Kadın yöneticilerin yaşadıkları rol çatışmasının yönü işten eve doğrudur. Yani iş yerindeki stresi, sıkıntıyı eve yansıtmaktadırlar. Ancak evde yaşanan problemleri iş ortamına çok fazla yansıtmamaktadırlar. Özel (2019) yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin ailelerinin işlerini olumsuz etkilemelerine izin vermezken; işlerinin aileleri üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kadın yöneticiler özel hayatlarındaki sorunları iş ortamına yansıtmamaya özen göstermektedir. Toplumda yer alan “kadından yönetici olmaz” algısını engellemek, görevin verdiği sorumluluğu yerine getirmek ve bu görevi bilerek isteyerek kabul ettiklerinden kadın yöneticilerin işlerine daha çok önem verdikleri düşünülmektedir.

Ayrıca, rol çatışması yaşamayan uyumlu rol yönetimi yapan kadın yöneticiler vardır. İş ve özel hayatını ayıran bu yöneticiler roller arasında bir uyumsuzluk yaşamamaktadır. Yavuz (2011) yılında yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin büyük oranda rol çatışması yaşamadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonucu kadın yöneticilerin planlı olması, düzenli bir şekilde ev-işle ilgili durumları düzenlemesine ve aile bireylerinin, sosyal çevrenin desteğine bağlamaktadır. Benzer şekilde Islam vd. (2023) çalışmasında kadın yöneticilerin sosyal çevreden aldıkları destekle etkili zaman yönetimi sağladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Gandhi ve Sen (2021) ise çalışmalarında kadın yöneticilerin çoklu görev yapmada yeterli olduklarını dile getirmektedir.

5.4 Liderlik Stiline İlişkin Sonuç ve Tartışma

Kadın yöneticilerin kullandıkları liderlik stilleri ve güç kaynaklarını belirlemek amacıyla ortaya çıkan bulgular incelendiğinde birden çok liderlik stili ve güç kaynağını bir arada kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. İçlerinde bulundukları duruma göre kullandıkları liderlik stilleri de değişmektedir. Kadın yöneticiler karar alma sürecinde öğretmenlerle ve diğer idarecilerle iş birliği içinde hareket ederek demokratik bir liderlik tutumu sergilemektedir. Fikir birliğine önem veren bu yöneticiler karar alımında anketten ve oy çokluğundan yararlandıklarını söylemişlerdir. Kütükcü (2019) araştırmasında anlayışlı ve adaletli davranan kadın yöneticilerin demokratik liderlik davranışı

gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Demokratik liderlik stillerinin kullanıldığı okullarda öğretmenlerin motivasyon düzeyleri yüksektir. Karar alımına katılan öğretmenler ve diğer idarecilerin örgüte olan bağlılıkları daha fazla olmaktadır. Bu da kadın yöneticilerin işlerini daha da kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Luna (2025) yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin iddialı görünmemek amacıyla daha uzlaşmacı davrandığı, erkek meslektaşlarına kıyasla az yetkin ya da az otoriter davrandıkları sonucuna ulaşmıştır. Aktaş ve Özgenel (2020) yılındaki çalışmalarında demokratik, işbirlikçi ve serbest bırakıcı liderliğin uygulandığı okullarda öğretmen performansının ve motivasyonunun daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Güner vd. (2022) ise yaptıkları çalışmada yöneticilerin karar verme aşamalarında ayırım yapmadan objektif karar verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Karar verirken adil ve objektif olmaya dikkat eden kadın yöneticiler etik liderlik stilini uygulamaktadır. Bu liderlik stilindeki yöneticilerde güven duygusu ön plandadır. Güler (2017) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin davranışlarıyla etik liderlik anlayışını benimsediklerine ulaşmıştır. Bu müdürler her zaman gerçeği söyleyen, bireysel hakları koruyan dürüst kişilerdir. Kurum içerisinde güvene ve dürüstlüğe önem verirler. Maheswari ve Nayak (2022) ise çalışmalarında liderliğe gönüllü olan, etkili iletişim becerilerine sahip kadın yöneticilerin etik liderlik stilini tercih ettiklerini söylemişlerdir. Bazen de kadın yöneticiler bütün karar yetkilerini kendilerinde toplayıp otokratik bir liderlik tarzı benimserler. Özellikle kriz durumlarında acele karar almaları gereken anlarda uygularlar. Metin (2020) araştırmasında kadın yöneticilerin genelde otokratik liderlik stilini benimsedikleri sonucuna ulaşmıştır. Bunun nedeni kadın yöneticilerin yönetici olma sürecinde yaşadıkları kariyer engelleri ve toplumsal ön yargılar olabilir. Kadın yöneticiler kendilerini ve bulundukları konumları korumak, hâkimiyeti sağlamak için yöneticilik sırasında otokratik liderliği uyguluyor olabilirler. Bazı durumlarda da mevzuata ve yönetmeliklere sıkı sıkıya bağlı kalarak kararlar alıp motivasyonu ise yasalarla uygularlar. Üzüm ve Kurt (2019) yaptıkları çalışmada yöneticilerin karar almada etkili olan etmenlerin arasında en önemlisinin mevzuat olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. İş birliğine varılmayan konularda, ortak noktaya ulaşılamayan karar durumlarında bu liderlik stilini tercih ettiklerini dile getirmişlerdir. Kadın yöneticiler bazı durumlarda da ikna kabiliyetlerini kullanarak karar verirler. Kendi fikirlerini, konu hakkındaki düşüncelerini çalışanlarına kabul ettirmeye çalışırlar. Bu durumda da karizmatik liderlik stilini kullanırlar. Tuti ve Özdemir (2024) yılındaki çalışmasında okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu yöneticiler karizmatik güçlerini kullanarak kararları çalışanlarına kabul ettirmeye

çalışırlar. İkna etme, kabul ettirme ön plandadır. Yönetici ile çalışanlar arasındaki güven duygusu da önemlidir.

Kadın yöneticilerin yönetim süreçlerinde kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin bulgular incelendiğinde sorunların durumlarına göre değişiklik gösterdiği görülmüştür. Sorunlar karşısında kadın yöneticiler en çok uzmanlık gücü, karizmatik güç ve yasal gücü kullanmaktadır. Bazı durumlarda mevzuatı uygulayan, gerektiğinde sözlü uyarı yapan kadın yöneticiler yasal güçten yararlanmaktadır. Bu yöneticiler bulundukları konumun yetkilerini kullanırlar. Arslantaş ve Uğur (2018) yılında yaptıkları çalışmada yöneticilerin en çok yasal güçten yararlandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bunun nedeni yasal işleyişe uyarak risk almadan makam gücünün verdiği yetkiyi kullanmaktır. Nasıl sorunlar çıkacağını tahmin eden ve ona göre önlemler alan yönetici uzmanlık gücünden yararlanmaktadır. Bu yöneticiler bilgi ve becerileri sayesinde sorunları çözdüklerini dile getirmişlerdir. Bayraktar ve Fırat (2019) yaptığı çalışmada yöneticilerin en çok bilgi ve becerilerini kullanarak uzmanlık gücünden yararlandıkları sonucuna ulaşmıştır. Tecrübesiyle, ikna ederek ve karşısındakini etkileyerek sorun çözmeye çalışan kadın yöneticiler ise karizmatik güç uygulamaktadır. Bu yöneticiler aynı zamanda tüm paydaşlarını dinler ve uzlaşma yolu ile de sorunları çözmeye çalışır. Herkesle pozitif iletişim içerisinde olup empati kurarak sorunları çözerler. Özhan (2016) yılındaki çalışmasında karizmatik gücün kullanıldığı okullarda örgütsel güvenin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Karizmatik güçte kişiler arası güven ve iletişimin yüksek olması önemlidir.

5.5. Liderlik Motivasyonuna İlişkin Sonuç ve Tartışma

Kadın yöneticilerin liderlik motivasyonuna ilişkin bulgular dört ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar liderliği sürdürme- sürdürmeme istekleri, yönetici olma nedenleri, motive ediciler ve mesleki mutluluktur.

Liderliği sürdürme sürdürmemeye ilişkin motivasyonlarına ilişkin bulgular incelendiğinde yöneticiliği bırakmak isteyenler, devam etmek isteyenler ve kararsızlar olmak üzere kadın yöneticilerin üç farklı gruba ayrıldığı görülmektedir. Yöneticiliği bırakmak isteyen kadın yöneticilerin yöneticiliğin neden olduğu tükenmişlik hissinden ve yöneticiliğin getirdiği sorumluluktan kurtulmak için yöneticiliği bırakma niyetinde oldukları söylenebilir. Benzer şekilde yönetsel sorumlulukların fazlalığını yöneticiliği istememe üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalarda söz konusudur. Örneğin, Günay ve Özbilen (2018) yöneticiliğin mesai saatlerinin ve sorumluluğunun fazla olması

nedeniyle öğretmenlerin yöneticiliği istemediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca kadın yöneticilerin yöneticiliği bırakma kararı üzerinde yöneticiliğin öğretmenlikten daha zor olduğu ve yönetici olmaya uygun olmadıkları düşüncesi etkili olmaktadır. Gülpınar (2018) yaptığı çalışmada öz yeterlik inancı düşük olan okul müdürlerinin planlama, çözüm üretme, sorunların kaynağına inme gibi liderlik becerilerinin de düşük olduğu buna bağlı olarak da liderliği sürdürmek istemeyecekleri sonucuna ulaşmıştır. Kadın yöneticiler okul müdürlüğünün kadrosunun olmaması, maddi getirisinin zayıf olması nedeniyle de devam etmek istememektedir. Boz (2024) yılında yaptığı çalışmada liderliği sürdürme motivasyonunu artıracak etmenlerden birinin ücretin iyileştirilmesi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Devam etmek istediğini söyleyen kadın yöneticiler ise güç ihtiyaçlarını karşılamak, liderlik vasıflarını yerine getirmek, sosyal bir güvencesinin olması, yönetici olmayı sevmek, yöneticiliğe gönüllü olmak ve öğretmenliğin daha zor olduğunu düşünmeleri gibi nedenlerle liderliklerini sürdürmektedir. Ayrıca bu yöneticilerin iş doyumları da yüksektir. Çıkan bulgulara göre mesleğini seven kadın yöneticilerin liderliği sürdürme motivasyonları da yüksektir. Nitekim, Khan vd. (2025) yaptıkları çalışmada kadın yöneticilerin motivasyonları ile liderlik performansları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gül (2019) yılında yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin mesleki motivasyonlarını sağlayan en önemli bulgunun görev aşkı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mesleki doyuma ulaşmak işini sevmek devam etmeleri için yeterli gelmektedir. Ayrıca kadın yöneticiler yenilikler yapabilmek, vizyoner bakış açılarını sergilemek, kararları daha rahat alabilmek amacıyla da liderlik yaptıklarını ve bu liderliği sürdürmek istediklerini söylemişlerdir. Cerit ve Özdemir (2006) yaptıkları araştırmada yönetici olmayı etkileyen beş faktörü “çocuklara yardım etme arzusu, çocukları sevmek, kendisine saygı duyulması, mesleki ilerleme ve topluma katkı sağlama” olarak sıralamıştır. Köse ve Erginer (2011)’in yaptığı çalışmada yöneticiler öğrenciler ve okul adına fark yaratabilme amacıyla yönetici olmayı tercih etmektedir sonucuna ulaşmıştır.

Kadın yöneticilerin yönetici olma nedenlerine ait bulgulara baktığımızda ise büyük çoğunluğunun liderlik isteğinden dolayı yönetici olduğunu görürüz. Demirkol vd. (2022) yaptıkları çalışmada bu bulguyu desteklemektedir. Kadın öğretmenlerin yönetici olma nedenleri arasında kendilerinde liderlik vasıflarını görmeleri, yöneticiliği ve yönetmeyi sevmeleri ve yöneticiliğin yetki alanı gibi konular yer almaktadır. Bulgularda ortaya çıkan diğer sonuçlar ise aktif rol alma isteği, kararlara katılım daha rahat karar verme, tayin durumunun öğretmenliğe göre daha kolay olması ve öğretmenlik

mesleğinden daha basit olduğunu düşünmeleridir. Yılmaz vd.(2022) çalışmasında öğretmenlik mesleğinde ek ders ve norm durumları, sınıfların kalabalık olması, velilerle iletişimde zorluklar yaşanması ve yer değiştirmesinin daha zor olmasından dolayı yöneticiliğin tercih edildiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca eski idarecileri ile sorun yaşamaları da kadınları yöneticiliğe yönelten faktörlerdendir. Kazak (2021) yılındaki çalışmasında öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme nedenleri arasında okul yönetiminin olumsuz tavırlarının yer aldığı sonucuna ulaşmıştır.

Kadın yöneticilerin motivasyonlarını sağladıkları bulguları incelediğimizde en çok içsel motivasyonla motive oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu içsel motivasyonda da en çok öne çıkan unsur faydalı olabilme, katma değer üretmedir. Kadın yöneticiler diğer kişilere faydalı oldukça motivasyonlarının arttığını dile getirmişlerdir. Köse ve Erginer (2011) yılında yaptıkları çalışmada kadın yöneticilerin okulda anlamlı etki yaratmak, kendilerini ispatlamak, anlamlı şeyler yapmak için yönetici oldukları sonucuna ulaşmıştır. Nakitende (2019) bu durumu çalışmasında kadın yöneticilerin olumlu bir fark yaratma arzusu ve başkalarına yardım etme ihtiyacıyla içsel olarak motive oldukları şeklinde ifade etmektedir. Kadın yöneticiler idealist yönetici olmak ve kendini gerçekleştirme arzusu ile de motive oldukları düşünülmektedir. Başarma duygusu, öz yeterliğin yüksek olması, yapabiliyorum düşüncesi de içsel motivasyonlarını artıran etmenlerdendir. Boz (2024) tarafından yapılan araştırmada kadın yöneticiler içsel olarak başarılı olma isteği ile motive olmaktadır. İşini sevmek de içsel motivasyonu artıran önemli unsurlardandır. Gül (2019) 'da kadın yöneticilerin motivasyonunu sağlayan en önemli unsurun görev aşkı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dışsal motivasyon kaynaklarına baktığımızda ise en çok saygı görme, takdir edilme gelmektedir. Kayapınar (2015) yılında yaptığı çalışmada buna benzer bir sonuca ulaşmıştır. Okul müdürlerini motive eden etmenler arasında en önemlileri işin niteliği ve saygınlığıdır. Kadın yöneticiler üstlerinden gelen takdirlerle ve öğretmenlerden velilerden gelen saygı görülme ile motive olmaktadır. Sonrasında ise maddi ödüller ve yönetilenler, öğrenciler tarafından sevilme gelmektedir. Yalçın (2016) çalışmasında okul yöneticilerinin dışsal motivasyon faktörlerini incelediğinde üst makamlar ve veliler tarafından takdir edilme ayrıca veli desteğinin olması etmenlerine ulaşmıştır.

Liderlik motivasyonunda iş doyumunu, mesleki mutluluğu sağlayan etmenlere baktığımızda öncelikle yönetsel doyum gelmektedir. Kadın yöneticiler yönetmekten mutlu olduklarını böylece de iş doyumlarının sağlandığını dile getirmişlerdir. Liderlik vasfına sahip olan yöneticiler yönetmeyi ve liderlik etmeyi sevdiklerinden iş doyumunu

da sağlamaktadırlar. Yenilikler yapabilme, değişiklikleri daha kolay uygulama ve kararları daha rahat alma da iş doyumunu sağlayan diğer faktörlerdendir. Son sözün kadın müdirelerde olması iş doyumlarını artıran bir etmendir. Ekinci ve Toprakçı (2023) yılında bu duruma benzer bir sonuca ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin insanları yönlendirebilme fırsatına sahip olduklarından dolayı içsel motivasyon sağladıkları ve iş doyumlarının yüksek olduğu belirtilmiştir. Manevi olarak tatminin sağlanması, bir insana bir öğrenciye faydalarının dokunması da kadın yöneticilerin iş doyumunu artırmaktadır. Koçak ve Eves (2010) yılındaki çalışmalarında yöneticilerin psikolojik olarak yüksek doyum sağladıklarını bunun nedeni olarak da eğitime verilen kutsal değer, insan yetiştirme ve eğitime-öğretmenin verdiği haz olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bir de yöneticilik yapıp iş doyumunu sağlayamayan kadın yöneticiler varır. Bu yöneticiler uzun mesai saatlerinden, işlerin yoğunluğundan dolayı yorgunluk hali yaşamakta ve iş doyumlarını tam anlamıyla sağlayamamaktadır. Atış vd. (2023) yaptıkları çalışmada yöneticilerin ağır iş yükü, fazla sorumluluk ve mesai saatleri dışında da çalışma durumlarından dolayı iş doyumlarının düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

5.6 Liderlik Kaygısına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Kadın yöneticilerin liderlik kaygısı ile ilgili bulguları kaygı ve çaresizlik temaları altında incelenmiştir. Kadın yöneticiler yönetsel kaygı yaşayanlar ve yönetsel kaygı yaşamayanlar olmak üzere iki farklı görüş bildirmişlerdir. Kaygı yaşamayan kadın yöneticiler yönetim bilgisine hâkim olduklarını, insan ilişkilerinin iyi olduklarını, yönetim alanında tecrübeli olduklarını dile getirmektedir. Karabulut (2015) yılındaki çalışmasında okul yöneticiliğinde tecrübe arttıkça yönetim süreci kaygısının azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Yönetim tecrübesindeki artış ile yöneticilerin kaygı düzeyi arasında ters orantı vardır. Bu sonuç kadın yöneticilerin kaygı ile ilgili bulgularını doğrular niteliktedir. Kaygı yaşayan kadın yöneticiler ise geleceğe dair görevden kaynaklı ve yetersiz hissettikleri için kaygı yaşamaktadır. Bir diğer durum olan kadrolaşmanın olmaması da belirsizliğe neden olmaktadır. Bu da yöneticiler de gelecek kaygısına sebebiyet vermektedir. Görevden dolayı hata yapmaktan, yanlış yapmaktan duyulan kaygı da ortaya çıkan bir diğer sonuçtur. Özellikle sistemle ilgili konularda yöneticiler yanlış yapmaktan dolayı kaygı yaşamaktadır. Erdem (2020) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin iş yükü kaygı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Görevine tam anlamıyla yetemediğini düşünen kadın yöneticiler yaşadıkları bu yetersizlikten dolayı kaygı yaşadıklarını dile getirmişlerdir. İslam vd. (2023) çalışmalarında kadın

yöneticilerin teknolojik alanda yetersiz olmalarını kendilerinde bir engel olarak gördüklerini belirtmektedir. Kadın yöneticilerin sistemsel hata yapmaktan dolayı kaygı duymaları da bu bulguyu desteklemektedir. Bandura'nın (1997) öz yeterlilik kuramına göre kişilerin kendini yetersiz görmesi, hata yapma korkusuna ve başarısızlık kaygısına yol açarak yönetsel performansını olumsuz etkilemektedir. Çaresizlik teması ise çaresizlik yaşayan ve çaresizlik yaşamayan olmak üzere iki alt temaya ayrılmıştır. Yöneticilik sadece eğitimle sınırlı kalmayıp okulun alt yapı, elektrik, inşaat gibi işleri de vardır. Kadın yöneticiler bu gibi durumlarda çaresizliğe düşmektedir. Böyle durumlarda iş birliği ile sorunlar çözülmektedir. Çaresizlik yaşamadığını söyleyen kadın yöneticiler yönetim konusunda tecrübeli olmalarına ve diğer idarecilerle iş birliği yapmalarına, fikir alışverişinde bulunmalarına bağlamışlardır. Çaresizlik yaşayan kadın yöneticiler ise bu durumu pek çok nedene bağlamıştır. Cinsiyetinden dolayı, yetememe düşüncesinden, yetersiz deneyimden, teknik nedenlerden, velilerden, öğrencilerden sosyal ilişkilerden ve öğretmenleri motive etmede yaşanan zorluktan çaresizlik yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Akdoğan (2016) çalışmasında okul yöneticileri mutsuzluk, keder, kaygı ve çaresizlik gibi olumsuz duyguları yaşamaktadır sonucuna ulaşmıştır. Bu durum bulgularımızı destekler niteliktedir.

5.7. Liderlik Kariyerine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Kadın yöneticilerin liderlik kariyerine ilişkin bulguları incelendiğinde kariyer hedefi olanlar, herhangi bir kariyer hedefi olmayanlar ve bulunduğu konumu sevenler şeklinde ayrılmıştır. Kadın yöneticilerden bazılarının okul yöneticiliğinden başka hedefi olmazken bazıları üst düzey yönetici olmayı istemektedir. Yine farklı alanlara yönelmek isteyenler, yurt dışı düşünenlerde vardır. Kariyerinde yükselmeyi düşünmeyen kadın yöneticiler yoğunluktan ve daha fazla sorumluluk almamak için istemediklerini dile getirmişlerdir. Ateş (2019) yaptığı çalışmada buna benzer bir sonuç elde etmiştir. Toplumun kadınlara yüklediği rollerden dolayı kadın öğretmenler kendilerini daha çok ispat etmek zorunda kalmakta ve daha fazla çalışmaktadırlar. Bu yüzden de yöneticiliğe sıcak bakmazlar sonucuna ulaşmıştır. Yine aynı şekilde yaşları ileri olan yöneticiler bulundukları müdür - müdür yardımcılığı konumundan emekli olmak istemektedirler. Ünal (2020) yılında yaptığı çalışmada yaş, medeni hal ve çalışma saatlerinin kariyer yapmayı etkileyen değişkenlerden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yöneticilik yapmaktan memnun olan bu kadın müdür ve müdür yardımcıları değişim zor geldiğinden bu kararı aldıklarını söylemişlerdir. Omair (2009) tarafından yapılan bir araştırmada, ataerkil

yapının kadınların liderlik kariyerlerini engelleyici bir rol oynadığı ve bu kadınların kariyer hedefleri belirleme konusunda motivasyon eksikliği yaşadığından bahsetmiştir. Benzer şekilde Ateş (2019) yılındaki çalışmasında kadın yöneticilerin yöneticiliğe devam etmek için yeterli motivasyonu zor sağladıkları bu süreçte eş desteğinin çok önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kadın yöneticiler karşılaştıkları engellerden, yöneticilikteki zorluklardan dolayı devam etmek istemezler. Ancak bu sonuçlardan farklı olarak kariyerine devam etmek isteyen, daha üst düzey görevler almak isteyen yöneticilerde vardır. Liderliği sürdürme motivasyonuna sahip bu kişilerin kariyer planları da ona göredir. Liderlik vasıfları gelişmiş olan kadın yöneticiler her türlü engelleme ve zorluğa rağmen çaba gösterip yükselme hedeflerine devam etmektedir. Köse ve İnce (2022) yılında yaptıkları araştırmada katılımcı yöneticilerin tamamının kariyer yapma isteğine sahip oldukları ve kariyeri bir gereklilik olarak gördükleri sonucuna ulaşmışlardır.

5.8. Cinsiyet Kaynaklı Sorunlar ve Başa Çıkma Yollarına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Kadın yöneticilerin cinsiyet kaynaklı sorunlara verdikleri cevaplardan ortaya çıkan bulgulara bakıldığında okul içerisinde yaşadıkları sorunlar kadın öğretmenlerle sorun yaşamaları ve liderliklerinin kabul edilmemesi gelmektedir. Şahin (2021) yılı çalışmasında, kadın yöneticilerin karşılaştıkları problemlere baktığında, otoritelerinin kabul edilmemesi ve “kadından yönetici olmaz” önyargısıyla baş etmek zorunda oldukları sonucuna ulaşmıştır. Karakaya ve Reyhanoğlu (2020) çalışmalarında kadın yöneticilerin yaşadıkları sorunlardan birinin de kadın öğretmenler tarafından yaşadıkları hemcins kıskançlığı olarak bulmuşlardır. Kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı duydukları kıskançlık ve erkek öğretmenlerin kadın yöneticilerin idareciliğini kabul etmeme-benimsememe durumu okul içinde yaşadıkları problemlerdendir. Okul dışı sorunlara bakıldığında ise veliler tarafından şiddet içerikli yaklaşımlara maruz kalma, teknik sorunlar ve üst birimlerce yaşadıkları problemler gelmektedir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre fiziksel olarak daha zayıf olması bunun nedeni olarak düşünülebilir. Aslan ve Gülcan (2018) yaptıkları araştırmada kadınların gücü ile ilgili fiziksel yeterliliklerinin mesleki rollerini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yine aynı şekilde İnce vd. (2025) de yaptıkları bir çalışmada kadın yöneticilerin cinsiyetlerinden kaynaklı ciddiye alınmama, küçümsenme sorunları yaşadıklarını ve teknik-fiziksel sorunları çözmede de yetersiz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Kadın yöneticiler kendilerinden kaynaklı da yetersizlik hissinden dolayı problem yaşamaktadırlar. Ataerki toplumda üzerine yüklenen ev, çocuk, aile sorumluluklarından dolayı iş yaşam dengesini

sağlayamayan kadın yöneticiler yöneticiliği tercih etmek istememektedir. Çelikten vd. (2019) yılındaki çalışmalarında kadın yöneticilerin ev ve iş sorumlulukları arasında bir seçim yaptığını ve büyük çoğunluğunun da aileyi evi seçtiğini belirtmiştir. Kirişçi (2018) de yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin yetersizlik nedeniyle yöneticilik görevinden vazgeçtikleri sonucuna ulaşmıştır. Toplumun yüklediği sorumluluklar, ev ve aile sorumlulukları sonucunda kadın yöneticiler kendi kariyerlerinden vazgeçmektedir.

Kadın yöneticilerin büyük bir kısmı da cinsiyet kaynaklı bir sorun yaşamadıklarını dile getirmişlerdir. Atamaların sınavla olması, yöneticilik yeterliklerinin olması, yönetim konusunda tecrübeli olmaları bu durumun öncüllerindendir. Duran (2016) çalışmasında öz yeterliliği yüksekokul müdürlerinin sorunları çözme, problemlerle baş etme becerilerinin daha iyi olduğu ve bunun mutluluk getirdiği sonucuna ulaşmıştır. Yaptığı işi bilen, kendini bu konuda yetiştirmiş yöneticiler problemleri daha kolay çözmekte cinsiyet kaynaklı bir problem yaşamamaktadır. Kadın yöneticilerin bazıları cinsiyetten kaynaklı hiçbir sorun yaşamadığını hatta destek görüp pozitif ayrımcılığa uğradıklarını dile getirmişlerdir. Karaoğlu (2020) yılındaki çalışmasında kadın yöneticilerin üst birimlerden destek gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Kadın yönetici sayılarının daha az olması, kadınların yapı olarak erkeklerden daha naif olmaları hem destek görmeleri hem de daha çok saygı duyulmasını ortaya çıkarmıştır.

Cinsiyet kaynaklı sorunlar yaşayan kadın yöneticiler bunlarla başa çıkma stratejileri geliştirmişlerdir. Bunlardan en popüler olanı kendini kabul ettirmedir. İnce vd. (2025) çalışmalarında kadın yöneticilerin karşılaştıkları zorluklarla baş etme stratejileri olarak dik ve sağlam duruş gösterdiklerini ayrıca sabırlı ve sağduyulu davranarak daha fazla çalıştıkları sonucuna ulaşmıştır. Sorunlar karşısında güçlü durarak kendilerini kabul ettirerek başa çıkma stratejileri geliştirmişlerdir. Kadın yöneticilerin yaşadıkları problemlerle başa çıkma stratejilerinden biri de ön yargılarla başa çıkmadır. İçinde bulunduğu toplumda kadına karşı yer alan ön yargılarla baş ederek, yönetici olmaz algısını iyi bir yönetici olarak ya da iş yaşam dengesini koruyarak başa çıkma stratejisi geliştirmiştir. Sonrasında ise bir problemle karşılaşıldığında iletişimi iyi tutma vardır. İş ve Solmaz (2025) yılındaki çalışmalarında kadın yöneticilerin yaşadıkları zorluklar karşısında alana hakim olup etkili ve olumlu bir iletişim şekli kurdukları ve bu sayede zorluklarla başa çıkabildikleri sonucuna ulaşmıştır. İyi bir iletişim ile her sorunun üstesinden geldiklerini dile getirmişlerdir.

5.9. Kadın Yöneticilik Metaforuna İlişkin Sonuç ve Tartışma

Metafor benzetme, mecaz anlamına gelmektedir. Metaforda bireylerin somut ya da soyut bir durum hakkındaki algı ve düşüncelerinin belirlenmesini sağlayan, zihinlerindeki kavramsal karşılıkları ortaya çıkarmak amaçlanır (Koç, 2014). Kadın yöneticilerin yöneticiliğe yönelik metaforlarına baktığımızda kendilerini en çok güç ve her şeye hazırlıklı olma durumlarıyla ilişkilendirmişlerdir. Güç metaforunda dimdik duran bir ağaca, dikenleri ile kendini koruyan bir kaktüse, dıştan gelecek saldırılara karşı bir kaleye, yükseklerde ve gücün simgesi olan kartala ve yıkan dağıtan bir rüzgâra benzetmişlerdir. Kadın yöneticiler dışardan gelecek her türlü duruma karşı kendilerini güçlü hissetmek zorunda olduklarını dile getirmişlerdir. Kariyer yolculuklarında karşılaştıkları engellerden dolayı böyle bir benzetmeye başvurdukları düşünülmektedir. Kaya ve Bayraklı (2022) yılında yaptıkları liderlik metaforu ile ilgili çalışmada lider kavramını çelik, hacıyatmaz ve savaşçı ile anlatmışlardır. Liderliğin güçlü ve çözüm odaklı olması yönüne vurgu yapmışlardır. Liderler iç ve dış tehditlere karşı dirençli olmalıdır sonucuna ulaşmışlardır. Öne çıkan bir başka metafor ise her şeye koşan, hazırlıklı olan sorun çözücüdür. Kendilerini birden çok kolları olan ahtapota benzeterek aynı anda çok iş yaptıklarını vurgulamışlardır. Ayrıca her olayın içinde olduklarından tuza, sürekli sorunları kendilerine çektiklerinden mıknağa, öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin sorunlarını dinlediklerinden bir kutu ve kayıt cihazına benzetmişlerdir. Kadın yöneticilerin hem iş hem de evdeki sorumluluklarının çok fazla olması nedeniyle böyle bir benzetmeye başvurulmuş olabilir. Yörük ve Doğan (2022) çalışmalarında yöneticilerin kendilerini bir ahtapota benzeterek her işe koştuklarını yöneticiliğin bu yönünün olumsuz bir durum olduğunu söylemişlerdir. Kadın yöneticilerin kendilerini bağdaştırdığı bir diğer metafor ise çalışkanlık metaforudur. Kadın yöneticiler hem özel hayatlarında hem okulda çok çalışmak zorunda kaldıklarından kendilerini karınca, arı ve at metaforuna benzetmişlerdir. Yöneticiliği çalışkanlıkla bağdaştırmış, her zaman her işle ilgilenmek okuldaki her işe koşmak zorunda olduklarını dile getirmişlerdir. Yılmaz vd. (2020) araştırmalarında yöneticiliğin çalışkanlık, gayret ve sebat yönleri öne çıkmıştır. Kadın yöneticiler kendilerini rehberlik eden, yol gösteren, her şeye sabreden, gözlemleyen, düzenleyen, değişim başlatan, çok yönlü olan, bulunduğu yeri güzelleştiren ve anı yaşayan metaforlarına benzetmişlerdir. Burkinshaw ve White (2020) yaptıkları metaforik çalışmada kadın yöneticilerden yaşı ileri düzeyde olanların daha çok erkek egemenliğini kabul eden metaforlara benzetme yaparken yeni nesil yöneticilerin güç, güçlü olmak gibi metaforik benzetmeler yaptıkları sonucuna ulaşmışlardır. Randell ve Yerbury (2020) ise çalışmalarında kadın yöneticiliği yararlı olma, dayanıklı olup

güçlüklerle başa çıkma, çevresine olumlu katkılarda bulunma gibi metaforlara benzetmişlerdir. Kadın yöneticiler yaşadıkları engellerden, zorluklardan, üzerlerindeki sorumluluklardan dolayı böyle metaforları tercih ettikleri düşünülmektedir.

5.10. Genel Sonuç

Kadın yönetici olmanın derinlemesine incelendiği bu çalışmada eğitim kurumlarında kadın yönetici olmak inceleme konusu yapılmıştır. Kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu kariyer engelleri ile karşılaşmaktadır. Bunlar bazen kendi ailelerinden, bazen içinde bulundukları örgütten bazen de kendilerinden kaynaklı olmaktadır. Bazı kadın yöneticiler bu engellerle başa çıkmaya çalışırken bazıları ise tam tersi yılgınlık ve hüsrana duygusu yaşamaktadırlar. Başa çıkma mekanizmaları geliştiren kadın yöneticiler kendilerini kabul ettirme ve iletişimi iyi tutma gibi yollara başvurmaktadır. Uzun çalışma saatleri gibi nedenlerle iş yaşamı dengesizliği yaşayan kadın yöneticilerin genellikle rol çatışması yaşadıkları da görülmektedir. Özellikle ailesine zaman ayıramayan, zaman yönetimi konusunda zorluk çeken kadın yöneticilerin rol karmaşıklığı yaşadıkları ve çoklu rol yükünün altında kaldıkları söylenebilir.

Kadın yöneticiler kariyerlerine devam edip etmeme kararı alırken çok yönlü düşünülmektedir. Liderlik becerilerinin yüksek olduğunu düşünen kadın yöneticiler yöneticilik kariyerlerine devam etmek isterken; liderlik açısından kendilerini yeterli görmeyenler ise yöneticiliği bırakma yönünde eğilim sergilemektedir. Nitekim, liderlik becerilerini yeterli bulmayan kadın yöneticilerin liderlik motivasyonları incelendiğinde onları yöneticilik kariyerine iten temel nedenlerin tayin kolaylığı, öğretmenliğin yorucu olması veya eski yöneticileri ile çatışma yaşama gibi faktörlerden kaynaklandığı görülmektedir. Yönetim kademesine gelene kadar yaşadıkları sorunlardan sonra bir de yönetim sırasında karşılaştıkları sorun ve engeller vardır. Hemcinsler tarafından yaşadıkları kıskançlık durumları ya da erkek öğretmenlerin yöneticiliklerini kabul etmemeleri bunlardan bazılarıdır. Öz yeterliği ve liderlik motivasyonu yüksek yöneticiler bu durumlarla baş edebilmektedir. Motivasyonlarını içsel ve dışsal olarak sağlayan kadın yöneticilerin mesleki kaygıları da daha düşük olmaktadır. İşti bildikçe, kendilerine güvendikçe yönetsel kaygıları da azalmaktadır. Ancak kadro güvencesinin olmaması, sınav sisteminin değışmesi gibi nedenlerden dolayı gelecek kaygısı yaşayan yöneticiler vardır.

5.11. Öneriler

Yapılan bu çalışmanın sonunda elde edilen verilere dayanarak araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik şu öneriler geliştirilmiştir.

5.11.1. Araştırmacılara öneriler

- Bu çalışmanın sonuçları araştırmaya katılan 34 kadın yöneticinin görüşleriyle sınırlıdır dolayısıyla sonuçlar genellenemez. Daha geniş katılımlı ve genellenebilir nicel araştırmalar yapılabilir.
- Kadın yöneticilerin birçok kariyer sorunu yaşadıkları belirlenmiştir kariyer sorunlarının nedenlerini tespit etmeye dönük daha farklı araştırmalar yapılabilir.
- Kadın yöneticilerin rol çatışmasına bağlı olarak iş yaşam dengesizliği yaşadığı ortaya çıkmıştır. Bu alanda ayrıntılı nicel araştırmalar yapılabilir.
- Kadın yöneticilerin motivasyonlarını ve kaygı durumlarını belirlemeye yönelik ayrıntılı araştırmalar yapılabilir.

5.11.2 Uygulayıcılara öneriler

- Kadın yöneticilerin yaşadıkları kariyer engellerinin önlenmesi amacıyla toplumsal bilinçlendirme çalışmaları yapılabilir. Yine kadın yöneticilere sosyal yaşamlarında destek verilebilir.
- Eğitim kurumlarında yer alan kadın yönetici sayılarının artırılmasına yönelik projeler geliştirilebilir.
- Kadınların yönetim kadrosunda daha fazla yer alması amacıyla ilgili mevzuat düzenlemeleri yapılabilir.
- Kadın yöneticilerin sıklıkla liderlik kaygısı yaşadıkları görülmektedir. Dolayısıyla kadın yöneticilere kadın yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirmeye dönük uygulamalı eğitimler verilebilir.
- İş yaşam dengelerini sağlamaları için mesai saatlerine düzenlemeler getirilebilir.
- Yetki devri, sorumluluk devri gibi idare içinde iş birliği yapılabilir.
- Kariyer planlamalarını gerçekleştirmek amacıyla mentorlük uygulamalarından yararlanılabilir.
- Kadın yönetici sayısının artırılması için teşvik ve destekleyici önlemler alınabilir.
- Yaşadıkları rol çatışmasını engellemek amacıyla aile içi destek, çocuk bakımında yardımlar sağlanabilir.
- Kadın yöneticilerin motivasyonlarını artırıcı maddi manevi ödüller çoğaltılabilir.

SON SÖZ

“Bir toplum, cinslerden yalnız birinin yeni gerekleri edinmesiyle yetinirse, o toplumun yarısından fazlası güçsüzlük içinde kalır. Bir millet ilerlemek ve medenileşmek isterse, bilhassa bu noktayı esas olarak kabul etmek mecburiyetindedir.”

Mustafa Kemal ATATÜRK



KAYNAKLAR

- Abuşoğlu, S. (2019). Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar ve üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Karaman İli örneği [Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi].
- Acar, F. (2002). Duygusal zeka ve liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(12), 53-68.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. Kanyılmaz Matbaası.
- Agun, H., Küçük, D. I. (2021). Kariyer dönemlerinin değişmeyen gerçeği: Kariyer endişesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1).
- Ajede, S. A., Enaifoghe, A. O. (2025). Higher Educational Acquisition and Women Career Advancement in the Kwara State Civil Service, North/Central, Nigeria. *Ethiopian e-Journal for Research and Innovation Foresight (Ee-JRIF)*, 15(1), 1-15.
- Aka, S. (2015). Lider ve yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan liderlik ve yöneticilik özellikleri: Mersin ili örneği [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi].
- Akbaba, A., Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia : Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akçamete, A., Ergeneli, C. (2004). Bankacılıkta cam tavan : Kadın ve erkeklerin kadın çalışanlar ve kadınların üst yönetime yükseltilmelerine yönelik tutumları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 85-109.
- Akdemir, B., Duman, M. Ç. (2019). Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli!. *Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 517-526.
- Akdoğan, E. (2016). Karar verme süreci açısından okul yöneticilerinin duygusal işyüklerini yönetme durumlarının incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi].
- Akın, R.V. (2010). Branş ve sınıf öğretmenlerinin yöneticilikteki iş doyumları ve yöneticilik performanslarının incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi].
- 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), 2395342.
- Akkuş, D. B., Najımudınova, S., Gül, H. (2020). Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolü: Bir araştırma. , 27-46. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 27-46.
- Aksu, A., Fırat, N. Ş., Şahin, İ. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36(36), 490-507.
- Aksu, A. (2019). Okul yöneticisi olma sürecinde kadınların karşılaştığı cam tavan sendromu ve karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri [Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi].
- Akşit, H. (2008). *Yönetim ve yöneticilik*. Kum Saati Yayın Dağıtım.

- Aktaş, A., Özgenel, M. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1-18.
- Akyar, A. (2015). *Etkili yönetim ve yöneticilik*. İlya Yayıncılık.
- Alameeri, K., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Salloum, S. A. (2021). The effect of work environment happiness on employee leadership. In *Proceedings of the international conference on advanced intelligent systems and informatics 2020* (pp. 668-680). Springer International Publishing.
- Alberalar, L. (2015). Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi].
- Alcan, D., Can, R. (2018). Sosyal güvenlik sistemindeki dönüşümün işgücü arzı üzerinde uzun dönemli etkileri. *T.C. Kalkınma Bakanlığı Çalışma Tebliği*, 1.
- Aldan, A., Öztürk, S. (2020). Kadın işgücüne katılımında artışın belirleyicileri: kuşak etkisinin ayrıştırılması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(2), 141-156.
- Alkaç Yıldırım, Ü. (2023). Kadın Okul Yöneticilerinin Sosyal Destek Algıları İle İş-Yaşam Dengeleri Arasındaki İlişki.[Hacettepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi].
- Alkan, U. (2019). Okul yöneticilerinin çalışmaya tutkunlukları ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkisi(İstanbul ili Sancaktepe ilçesi örneği) [Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi].
- Alisinanoğlu, F., Ulutaş, İ. (2003). Çocukların kaygı düzeyleri ile annelerin kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 28(128).
- Altan, B., Oktal, Ö. (2025). Cam tavanın gölgesinde: Öz yeterlik inancı ve iş tatmini. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*(30), 27-46.
- Altın, A. (2017). Ortaöğretim müdürlerinin yöneticilik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi].
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 111-137.
- Arısoy, A., Taş, M. A. (2021). Sosyal çalışmacılarda meslek aşkı ve prososyal hizmet davranışları ilişkisi: Yaşamın anlamının aracılık etkisi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 21(53).
- Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-20.
- Arslantaş, H. İ., Uğur, İ. D. (2018). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları örgütsel güç kaynakları düzeyi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 46-63.
- Aslan, S. (2016). *Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Alanya Belediyesi'nde bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi].
- Aslan, Z. (2018). Kadın yöneticilerin kariyer engelleri: Cam tavan sendromuna ilişkin okul yönetici görüşlerinin incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi].

- Aslan, Z. Gülcan Gürkan, M. (2018). Kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavan sendromuna yönelik okul yönetici görüşlerinin incelenmesi. *Uluslararası Hakemli Ekonomi Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 1(15).
- Atay, S. (2006). Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi [Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi].
- Ateş, G. (2019). Eğitim örgütlerinde çalışan bayan yöneticilerin kariyer yönetimine ilişkin görüşleri: Bir durum çalışması [Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi].
- Atış, Ç., Ekici, Ü., Gül, N., Zengin, C. (2023). Okul müdürlerinin iş motivasyonu. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(9), 1533-1563.
- Avcular, A. (2020). Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi (Edirne ili örneği) [Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi].
- Aycan, Z., Shelia, S. (2019). "Leadership? No, thanks!" A new construct: Worries about leadership. *European Management Review*, 16(1), 21-35.
- Aydın, M. (1993). Çağdaş Eğitim Denetimi. Personel Eğitim Merkezi Yayın No:4.
- Aydın Turan, G. (2019). Öğretmen görüşlerine göre örgütsel sosyalleşme ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi].
- Aydoğan, İ. (2013). *Örgüt ve yönetim kuramları, kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Pegem Akademi Yayınları.
- Aytaç, S. (2009). *İş stresi yönetimi el kitabı iş stresi: Oluşumu, nedenleri, başa çıkma yolları, yönetimi*. Türk-İş-ÇASGEM, Çalışma Hayatında Stres Semineri, 15-17 Aralık 2009.
- Balcı, A., Aydın, İ. (2003). Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi. Milli Eğitim Basımevi.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2).
- Bahar, S.Ç. (2023). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi].
- Bakan, İ., Doğan, İ. F. (2013). Liderlik: Güncel konular ve yaklaşımlar. Gazi Kitabevi
- Bandura, A. (1997) Self-Efficacy (The Exercise of Control), New York: W. H. Freeman and Company.
- Baroudi, S., Hojeij, Z. (2025). Female leadership in the Arab world: an ethnographic study of educational leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 28(2), 402-421.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Baş, G. (2016). Müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin yöneticilik görevlerindeki mesleki gelişimlerinde okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının yöneticilik yeterlilikleri açısından incelenmesi (Tekirdağ ili örneği) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi].
- Başar, H. (1988). *Öğretmenlerin Değerlendirilmesi*. Pegem Yayıncılık
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Pegem Yayınları.

- Başar, H. (2004), Okulda Denetim. Y. Özden (Ed.) Eğitim Ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başaran, B. (2004). Etkili öğrenme ve çoklu zeka kuramı bir inceleme. *Ege Eğitim Dergisi*, 5(1).
- Başaran, İ. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Kadıoğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Yargı Yayınları.
- Bayhan, P., Arslan, M. (2005). Kadın yöneticilerin liderlik tarzlarının toplumsal roller açısından incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1).
- Bayrak, S., Mohan, Y. (2001). Erkek yöneticilerin çalışma yaşamı ve liderlik davranışları açısından kadın yöneticileri algılama tarzları. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2), 89-114.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). İnsan kaynakları yönetimi. *Sakarya Kitabevi Yayınları*.
- Bayram, C. (2008). *Kariyer planlama ve yönetimi*. Kum Saati Yayınları.
- Baz, D. (2021). Üst düzey kadın yöneticilerin kariyer gelişimi deneyimlerinin incelenmesi . [Doktora Tezi, İstanbul Cerrahpaşa Üniversitesi].
- Biber, M. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197.
- Biçer, G., Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(2), 13-20.
- Boz, T. B. (2024) Kadın okul yöneticilerinin motivasyon kaynakları. *Okul Yönetimi*, 4(1), 47-64.4
- Bozkurt, Z., Öztürk, H., Çiçek, N., Seyitoğlu, M. (2023). Kadın Yöneticilerin Okulda Karşılaştıkları Sorunlar ve bu Sorunlarla Başa Çıkma Stratejileri. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 10(5), 1425-1440.
- Burkinshaw, P., White, K. (2020). Generation, gender, and leadership: Metaphors and images. In *Frontiers in education* (Vol. 5, p. 517497). Frontiers Media SA.
- Bursalıoğlu, Z. (2000), Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlemek. Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2002), Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış. Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. vd. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve yönetim*. Adım Yayıncılık.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Anı Yayıncılık.
- Cengiz, H. (2020). Dünya görüşlerinin aktivist kimliğin ve otantikliğin lider olma kaygısına etkisi [Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi].
- Cengiz, H. (2022). *Liderlik göstermeye ilişkin kaygıların bireysel farklılıklar açısından değerlendirilmesi*. Eğitim Yayınevi.

- Cerit, Y., Özdemir, T. (2006). Okul yöneticisi olmak istemeye etki eden faktörlere ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri. 15. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Muğla.
- Chan, K., Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3).
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü liderlik. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi
- Creswell, J. W. (2013). *Araştırma Deseni*. Eğiten Kitap
- Çakır, H. (2019). Hayat boyu öğrenme kurum müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri: bir karma yöntem araştırması [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.
- Çalık, M., Sözbilir, M. (2014). İçerik analizinin parametreleri. . *Eğitim ve Bilim*, 39(174).
- Çavuş, M., Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130.
- Çelik, V. (2000). Örgütsel değişme ve geleceğin okulu. *Yeni Türkiye Eğitim Özel Sayısı*, 7.
- Çelik, V. (2007). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem A Yayınevi.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. . Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2020). *Eğitimsel liderlik*. Pegem Yayıncılık.
- Çelikay, P. (2019). Okul yöneticilerinin genel öz yeterlik inançları ve sahip oldukları liderlik stillerinin yetenek yönetimi becerileri ile ilişkisi [Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi].
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 27(27), 297-309.
- Çelikten, Y., Yıldırım, A., Çelikten, M., Ayyıldız, K. (2019). Profesyonel okul yöneticiliği ve kadın faktörü. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 123-143.
- Çeribaş, E. (2022). Hemşirelerin İşkoliklik, İş Yaşam Dengesi ve Tükenme Düzeylerini Etkileyen Etmenlerin ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi].
- Çeribaş, S. (2022). Çalışanların iş-yaşam dengesi algılarının yaşam kalitesi üzerindeki etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 2, 875–896.
- Çetinoğlu, D., Mesci, Z., Öncü, M. A. (2019). Kadın Yöneticilerde İş-Aile Yaşam Dengesi. *Düzce İli Örneği. Çalışma İlişkileri Dergisi*, 10(2), 27-44.
- Çınkı, T. (2023). Okul yöneticilerinin kurumsal itibar algıları ile motivasyon ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi].
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, yönetici mi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7(5), 1-5.
- Çulha, S. (2023). Kadın Yöneticilerin Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilik Konusundaki Deneyim ve Düşünceleri [Mersin Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi].

- Demir, S. (2020). Lider-üye etkileşiminin çalışan performansına etkisinde güç kaynaklarının aracılık rolü [Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi].
- Demirbilek, T. (1994). Örgütlerde kariyer danışmanlığı hizmetleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 71-85.
- Demirkol, M., Orhan, M., Özdemir, T. Y. (2022). Öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme/etmeme nedenleri. *Journal of History School*, 61, 4289-4312.
- Dertlioğlu, S. (2016). Eğitim sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi].
- Doğan, S. (2020). Çağdaş liderlik yaklaşımları. *Pegem Atıf İndeksi*.
- Drucker, P. (2012). Yönetim uygulaması . Routledge.
- Dubrin, A. J and Dalglish, C. (2002). *Leadership: An Australian focus*. Park Road, Milton: John Willey Sons Australia Ltd.
- Duran, A. (2016). Okul yöneticilerinin mutluluk düzeylerinin özyeterlilikleriyle ilişkisi (Amasya ili örneği) [Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi].
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Eğinli, A. (2009). Çalışanlarda iş doyumları: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumlarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Ekinci, Ş. A., Toprakçı, E. (2023). İlçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul yöneticilerinin iş doyumları arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(11), 65-86.
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Nobel Yayınları.
- Erdem, S. S. (2020). Ortaöğretimde görev yapan okul müdürlerinin kaygı düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi].
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel güç ve politika. *Yönetim*, 8(26), 21-31.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer geliştirme : Kuram ve uygulama*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdöl, C. (2000). *Kariyer planlama sistemi, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer sorunları ve koçluk uygulamaları* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü].
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ereş, F. (2004). Milli eğitim bakanlığında kariyer yönetimi. [Gazi Üniversitesi, Doktora Tezi].
- Erkol, H. (2015). Kadın eğitim yöneticilerinin bakış açısıyla okul yönetimi ve kadın yöneticiler [Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi].
- Erkol Toptaş, D. (2023). Kadın yöneticilerin karşılaştıkları güçlükler ve çözüm önerileri. *Avrasya Bilimler Akademisi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51, 97-109.

- Eroy, S. (2019). Algılanan lider güç kaynaklarının iş performansına, iş stresine ve işten ayrılma niyetine etkisi [Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi]
- Ersan, N. (1994). Başarılı yöneticilerin nitelikleri. *Education and Science*, 18(92).
- Erten, M., Gümüş Erten, G. (2025). Kadın öğretmenlerin kariyer ve annelik deneyimleri: Zorluklar ve fırsatlar. *Okul Yönetimi*, 5(1), 49-61.
- Ertürk, A. (2016). Hizmetkâr liderlik, ruhsal liderlik ve kuantum liderlik. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama* içinde. Pegem Akademi.
- Erülken, S. (2001). Sosyolojik açıdan liderlik ve yöneticilik: Ankara il merkezi orta öğretim kurum müdürlerinin liderlik ve yöneticilik vasıflarına uygunluk düzeyleri konusunda bir araştırma [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi].
- Esen, U. (2012). Okul yöneticilerinin yönetici kaygı düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi].
- Fidan, N. (1977). Eğitimde Yeni Kavramlar ve İlkeler. Tekışık Matbaa ve Rehber Yayınevi.
- Fındıkçı, İ. (2012). *Bir gönül yolculuğu hizmetkar liderlik*. Alfa Yayınları.
- Gandhi M, Sen K (2021) Missing women in Indian university leadership: Barriers and facilitators. *Educ Manag Adm Leadersh* 49(2):352–369.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayıncılık.
- Gilman, C. P., Otkun, M., Candan, J. (1986). *Kadın ve ekonomi*. Kaynak yayınları.
- Glesne, C. (2020). *Nitel araştırmaya giriş* (A. Ersoy P. Yalçınoglu, Çev.). Anı Yayıncılık.
- Göç, A. (2017). Okul yöneticilerinin duygusal emek ve iş doyumu arasındaki ilişkiye dair bir inceleme [Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi].
- Gökalt, İ. (2008). Türkiye’de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler. [Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi].
- Gökçe, O., Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6, 133-156.
- Gökdeniz, İ., Merdan, E. (2011). Kişilik ile kariyer seçimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 23-36.
- Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, (15), 1–11.
- Gül, Z. T. (2019). Kadın yöneticilerin mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi].
- Gülegül, F. (2025). Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin kaygı düzeyleri ile psikolojik kırılganlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi].

- Güler, A. Halıcıoğlu, M.B., Taşgın, M.B., (2015), Sosyal bilimlerde nitel araştırma teorik çerçeve-pratik öneriler, 7 Farklı Nitel Araştırma Yaklaşımı- Kalite ve Etik Hususlar. Seçkin Yayıncılık.
- Güler, F. (1991). Eğitimde kadın. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(3).
- Güler, T. (2017). Ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki (Antalya ili Manavgat ilçe örneği). [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi]
- Gülpınar, A. (2018). Okul Yöneticilerinin özyeterliliklerine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi]
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(6), 201.
- Günay, G. ve Özbilen, F. M. (2018). Öğretmenlerin okul yöneticiliği istekliliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(19), 1331-1344.
- Güner, F., Öztörün, M., Meriç, İ., Özcan, Ç. (2022). Okul müdürlerinin karar verme stillerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *International Academic Social Resources Journal*, 7(35), 349-361.
- Güneş, A. (2019). Kadın yöneticilerin liderlik uygulamalarının keşfedilmesi [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi].
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. Nobel Yayıncılık.
- Gürses, E. (2023). Öğretmenlerin görüşlerine göre kadın yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi].
- Gürsoy, A. (2005). Liderlikte Duygusal Zeka (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekalı Liderlere Ulaşılması) TSK’da Örnek Bir Uygulama. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi].
- Güzel, G. (2022). Okul müdürlerinin kullandıkları güç stilleri ile öğretmenlerin mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi].
- Harshani, M. D. R., Nishantha, B. (2025). Emotional Intelligence and Role Conflict in Female Academics “Work-Life Harmony.
- Huberman, M., Miles, M. B.(1994). *The qualitative researcher's companion*. sage.
- Islam MA, Jantan AH, Hunt A, Hashim H, Chong CW (2022) Exploring barriers faced by women leaders in accessing and holding leadership positions in public universities in an emerging country. *Int J Bus Innov Res* 27(1):121–142.
- Islam MA, Hack-Polay D, Rahman M, Jantan AH, Dal Mas F, Kordowicz M (2023) Gender and leadership in public higher education in South Asia: Examining the individual, socio-cultural and organizational barriers to female inclusion. *Stud High Educ* 48(8):1197–1215.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.

- İmamoğlu, A. F., Yerlisu, T. (2003). Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yöneticilik ve liderlik becerilerinin değerlendirilmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(2), 61-71.
- İnandi, Y., Özkan, S., Peker, S., Atik, Ü. (2009). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1).
- İnce, A., Önder, E., Petek, H. (2025). Okullarda Kadın Müdür Olmanın Getirdiği Zorluklar ve Baş Etme Yolları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*(64), 1882-1908.
- İrmiş, S. ve Bayrak, A. (2001). İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2).
- İş, E., Solmaz, K. (2025). Okulöncesi eğitim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin cam tavan sendromunun etkilerine ilişkin görüşleri. *Turkish Journal of Social Research/Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 29(1).
- 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.
- Javed, A., Asif, M., Abbasi, M. M. (2025). Barriers, Motivations and Strategies in Female Project Manager's Career Progression. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 15(4).
- Jiang, Y., Cheng, W., Xie, X. (2024). The dismissal of new female CEOs: A role congruity perspective. *Journal of Business Ethics*, 194(2), 387-432.
- Kabasakal, H. (1994). Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili, The Gender Gap in Higher Education.
- 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.
- Kanbur, A., Salihoğlu, G. H. (2015). Kusursuzluk Da Bir Kusur Mu? Yorgunluğu Tetikleyen Bir Faktör Olarak Süper Kadın Sendromu . *Örgütsel Davranış Kongresinde Sunulmuş Bildiri*. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Karabulut, A. (2015). Okul yöneticilerinin yönetici kaygı düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi].
- Karaca, A. (2007). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri : Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma [Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi].
- Karadaş, H., Yıldırım, M. T. (2025). Okul Yöneticiliğinde Kadın Olma Deneyimine İlişkin Zorluklar ve Engeller. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 104-116.
- Karakaya, Ş. (2019). Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi].
- Karakaya, Ş., Reyhanoglu, M. (2020). Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: Kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(1), 47-74.

- Karaoğlu, Z. (2020). Okullarda kadın yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlar [Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi].
- Karataş, İ. H. (2019). Principles of professionalism in school principalship. *Universal Journal of Educational Research*, 7(2), 588–599.
- Karcıoğlu, F., Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri:Cam tavan sendromu üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4).
- Kaşıkcı, B. (2015). Öğretmen ve müdür yardımcıları görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri (Sultangazi örneği) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi].
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe giden yollar*. Beta Yayınları.
- Kaya, M., Bayraklı, V. K. (2022). Okul yöneticilerinin "lider" kavramına ilişkin algıları: Bir metafor çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (61), 296-328.
- Kayacık, D. (2024). Kadın yöneticilerin çalıştığı okullardaki liderlik kapasitesi ile iş doyumu arasındaki ilişkide öğretmen motivasyonunun aracı rolü [Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi].
- Kayapınar, İ. (2015). Okul yöneticilerinin motivasyonlarına etki eden faktörler: Silivri örneği [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi].
- Kazak, E. (2021). Öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme nedenleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 9(1), 59-73.
- Kazak, E., Tatlı, S. (2024). Okul Müdürlerinin İş Motivasyonlarını Olumsuz Yönde Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1).
- Kesici, M. B. (2025). Öğretmenlerin kariyer engelleri ile mesleki gelişim öz yeterlilikleri arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi].
- Khan, RU, Sadiq, N., Ehsan, MK, Hassan, MWU ve Hussain, A. (2025). BİR KURUMUN EĞİTİM LİDERİNİN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ. *Araştırma Konsorsiyumu Arşivi* , 3 (3), 223-256.
- Kılınç, T. (1991). Örgütlerde Çatışma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(2-1), 121.
- Kış, A., Konan, N. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyetlere göre meta analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(6), 1-17.
- Kızanlıklılı, M. K. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 448-504.
- Kirişçi, G. (2018). Eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri [Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]
- Koburtay, T., Abuhussein, T., Sidani, Y. M. (2023). Women leadership, culture, and Islam: Female voices from Jordan. *Journal of Business Ethics*, 183(2), 347-363.
- Kocacık, F., Gökkaya, V. (2005). Türkiye'de çalışan kadınlar ve sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 195-219.

- Koç, E. S. (2014). Sınıf öğretmeni adaylarının öğretmen ve öğretmenlik mesleğine ilişkin metaforik algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(1), 51-71.
- Koç, E., (2016), *Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik, İçinde Nitel Araştırma Yöntemleri*, M. Y. Özden ve L. Duru (Ed.). Anı Yayıncılık.
- Koçak, R., Eves, S. (2010). Okul yöneticilerinin iş doyumları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 193-212.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Koray, M., Demirbilek S., Demirbilek T. (2000) Gıda işkolunda çalışan kadınların koşulları ve geleceği, Ankara: T.C. Başbakanlık KSSGM
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Amme İdare Dergisi*, 21(3).
- Kozak, M. A., Dalkıranoglu, T. (2013). Mezun Öğrencilerin Kariyer Algılamaları: Anadolu Üniversitesi Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1).
- Kozan, A., Çoban, Ö., Yalçın, M. T. (2025). Okul Liderliği ve Öğretmenlerin Cam Tavan Engelleri Arasındaki İlişkide İş Birlikçi İklim. *Ege Eğitim Dergisi*, 26(1), 1-15.
- Köktürk, A. (2016). Rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri [Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi].
- Köse, A., İnce, S. (2022). Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Engelleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1717-1755
- Köse, M. F., Erginer, A. (2011). Yönetici adayı öğretmenlerin yöneticiliği tercih nedenleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 123-146.
- Kurt, S. (2009), İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Denetleme Faaliyetlerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Edirne görüşleri. Trakya III. Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kurtoğlu, B. (2024). Okulöncesi öğretmenleri ve yöneticilerinin iş-yaşam dengelerinin belirlenmesi. *International QMX Journal*, 3(1), 84-93.
- Kuzulu, E., Kurtuldu, S. ve Özkan, G. V. (2013). İş yaşam dengesi ile iş doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 2 (5), 88-127
- Kütükcü, A. (2019). Kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimleri ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişki. *International Journal of Economics Administrative and Social Sciences*, 1(1), 26-59.
- Lockwood, N. (2004). *Cam tavan: Yerel ve uluslararası perspektifler* (s. 1-10). Alexandria, VA: İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği.
- Luna, R. A. (2025). *Gender Stereotypes and Their Impact on Female Leadership Style: A Phenomenological Study* (Doctoral dissertation, National University).
- Maheshwari G, Nayak R (2022) Women leadership in Vietnamese higher education institutions: An exploratory study on barriers and enablers for career enhancement. *Educ Manag Adm Leadersh* 50(5):758–775

- Mansour, M., Al Zobi, M. T., Altawalbeh, M., Abu Alim, S., Lutfi, A., Marashdeh, Z., ... Al Barrak, T. (2024). Female leadership and environmental innovation: do gender boards make a difference?. *Discover Sustainability*, 5(1), 331.
- Mardin, N. B., Tulun, A. M., (2000). Sağlık Sektöründe Kadın (Ankara: KSSGM).
- Metin, G. (2020). Kadın okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişki. [Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi].
- Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği (2021). Resmi Gazete No. 31386
- Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014). Resmî Gazete No. 29072
- Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2013). Resmî Gazete No. 28758
- Mutlu, T., Owen, F., Güneş, S., Kılıç, Ö. (2019). Beliren yetişkinlerin kariyer planları, yaşadıkları kariyer kararsızlıkları ve bununla baş etme stratejileri. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 2(1).
- Mücevher, M. H., Erdem, R. (2019). Başarılı yönetici ve yöneticilik: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 48-77.
- Müftüoğlu, S. (2019). Lider yöneticiliğin iş motivasyonuna etkisi [Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi].
- Nakitende, M. G. (2019). Motivation and perseverance of women in education leadership in the United States of America. *Journal of Science and Sustainable Development*, 6(2), 75-101.
- Narman, G. (2006). Kadının iş yaşamına katılımı ve kadın yöneticilik modelleri.
- Negiz, N., Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler:Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*,2011(24), 195-214.
- Odabaşı, S. (2021). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar arasındaki ilişki [Kocaeli Üniversitesi , Yüksek Lisans Tezi,].
- Omair, K. (2009). Typology of career development for Arab women managers in the United Arab Emirates. *Career Development International*, 15(2), 121-143.
- Oralı, C.B. (2024). Okul müdürlerinin yöneticilik anlayışı [Yüksek Lisans Tezi, Yozgat Bozok Üniversitesi]
- Ödemiş, G. (2018). *Kadın girişimcilerin iş-yaşam dengesi üzerine bir araştırma: İzmir ili örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi].
- Ölçer, F. (1997). İşletmelerde kariyer yönetimi. *Amme İdare Dergisi*, 30(4).
- Önal, G. (1995). *İşletme yönetimi ve organizasyonu*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbay, F. (1982). Ev kadınları. *Ekonomik Yaklaşım*, 3(7), 209-225.

- Özçatal, E. Ö. (2011). Ataerkillik, toplumsal cinsiyet ve kadının çalışma yaşamına katılımı. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(1), 21-39
- Özdemir, K. (2021). Lider kadın olma özelliklerini ortaya çıkaran faktörlerin incelenmesi: Örnek lider kadınların yaşam süreçleri [Yüksek Lisans Tezi, Giresun Üniversitesi].
- Özden, Y. G. (1992). Denetim Olgusu. Denetim Dergisi, 2 (78).
- Özel, H. (2019). Kadın okul yöneticilerinin iş-aile ve aile-iş çatışmalarına ilişkin algıları [Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi].
- Özgen, E. (2003). İletişim ve liderlik. *İletişim Dergisi*, 18(1), 99-119.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Yayınları.
- Özhan, T. (2016). Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki. [Düzce Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi].
- Özkan, E. (2020). Cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık: Cam tavan ve kraliçe arı sendromu. *Sosyolojik Düşün*, 5(2).
- Özkaplan, N. (2009). Duygusal emek ve kadın işi erkek işi. *Çalışma ve Toplum*, 2(21).
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 209-225.
- Özsarı, E. D. (2020). Okul yöneticilerinin kariyer yönetimi yeterlilikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi [İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü].
- Özsoy, G. Ö (2024). Okul yöneticilerini iş aile yaşam dengesi ile iş doyumu arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi].
- Öztürk, M. (2023). Okul müdürlerinin yöneticilik motivasyonları ve beklentilerinin karşılanma durumuna ilişkin görüşleri .[Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi]
- Palmer, M ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar*. (Çev. Vedat Üner). (1. Baskı). Rota Yayın Dağıtım.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün S. B. Demir, Çev.). Pegem Akademi.
- Polatcan, M., Kılınç, A. Ç. (2018). *Fenomenoloji ve araştırmalarda fenomenolojik yöntem*. Eğitim yönetiminde araştırma. Pegem Akademi.
- Polatcan, M., Cansoy, R. (2020). Liderlik etme motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1263-1288.
- Randell, S., Yerbury, H. (2020). An exploration of the metaphors and images used to describe leadership in two different cultural contexts. In *Frontiers in Education* (Vol. 5, p. 151). Frontiers Media SA
- Rüzgar, N., Kurt, M. (2013). Yöneticiler aslında ne yapar? Yönetici rolleri hakkında Bursa merkezli işletmelerde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 35-49

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). Örgütsel psikoloji. Alfa Aktuel Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Sağlam, A. (2007). *Eğitim örgütlerinde kurumdan uygulamaya güdüleme*. Nobel Yayıncılık.
- Sandberg, S. (2014). *Sınırlarını Zorla: Kadın, İş ve Liderlik İsteği*. Doğan Egmont Yayıncılık.
- Saylı, H., Ağca, V., Kızıldağ, D., Uğurlu, Y. (2009). Etik, kurumsal itibar ve kurumsal performans ilişkisini belirlemeye yönelik ilk 500 işletme içinde yapılmış bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-180.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon: Geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. Nobel Yayıncılık.
- Seymen, O. A. (2004). Geleneksel kariyerdan sınırsız ve dinamik/değişken kariyere geçiş: Nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 79-114.
- Sezen, S., Bozkurt, Ö., Ergun, T. (1998). Kamu yönetimi sözlüğü. *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara*.
- Sidani, Y. M., Konrad, A., Karam, C. M. (2015). From female leadership advantage to female leadership deficit: A developing country perspective. *Career Development International*, 20(3), 273-292.
- Sinan, D. (2024). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin iş yaşam dengesi ile değişim sinizmi arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi].
- Sivrikaya, N., Wolff, R. (2021). Kadın liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 59-78.
- Solakoğlu, M., Solakoğlu, M. (2024). Cinsiyet eşitsizliğinin kadın istihdamı üzerine etkisi. *Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-19.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler: Psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi*. Beta Yayıncılık.
- Sükun, N. (2022). Kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile yılmazlık düzeyleri arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi].
- Şahin, S. (2021). Toplumsal cinsiyet bağlamında kadın eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar: fenomenolojik araştırma. [Yüksek lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi].
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şekerci, T. (2019). Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışan performanslarına etkisi [Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi].
- Şencan, M. N. (2014). Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Türkiye'deki kadın rektörler üzerine bir araştırma [Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi].
- Şeren, F. N. (2019). Eğitim yöneticilerinin yaşadıkları rol belirsizliği ve rol çatışmasının işe yabancılaşma düzeyleri ile ilişkisi [Trakya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi].

- Şimşek, M. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. Mikro Dizgi Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M., Turan, S. (2004). Bazı örgütsel değişkenler açısından çalışanların iş doyumu ve sosyal-duygusal yalnızlık düzeyleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 117–128.
- Tahaoğlu, F., Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Tahtalıoğlu, H. (2016). Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerindeki etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 89-105.
- Taş, A., Çelik, K., Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22), 85-98.
- Taş, E. (2015). Okul yöneticiliği yolunda kadın öğretmenlerin karşılaştıkları kariyer engelleri: Bir uygulama [Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi].
- Taşçıoğlu, C. (2006). Eğitim sektöründe kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri: Teori ve bir araştırma [Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi].
- Topçu, F. (2021). Bağımsız devlet anaokullarında çalışan yöneticilerin kadın yöneticilere ilişkin cam tavan algılarının incelenmesi: Küçükçekmece örneği [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi].
- Toprak, A. (2023). Öğretmenlerin iş yaşam dengeleri ile rol çatışması ve belirsizliği [Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi].
- Topuzoğlu, A. P. (2009). Demografik özellikler açısından okul yöneticisinden etik liderlik özellikleri “İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği”. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi].
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-84.
- Turhan, M. (2007). Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi. [Yayımlanmamış Doktora Tezi.,Fırat Üniversitesi].
- Turhan, M., Çelik, V. (2011). Okul yöneticilerinin etk liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi. *Education Sciences*, 6(1), 438-452.
- Tuti, G., Özdemir, M. (2024). Karizmatik liderlik, lidere güven ve duygusal emeğe yönelik öğretmen görüşleri: Trabzon ili örneği. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-23.
- Türk Dil Kurumu. (t.y.). Etik. 20 Haziran 2025 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişilmiştir.
- Türk Dil Kurumu. (t.y.). Lider. 20 Haziran 2025 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişilmiştir.

- Türkiye İstatistik Kurumu. (2017). *İstatistiklerle kadın, 2017*. <https://www.tuik.gov.tr>
- Türkkahraman, M., Şahin, K. (2010). Kadın ve kariyer. *Alanya İşletme Dergisi*, 1(2), 75-88.
- Türkkan, G. (2010). “Yönetimde Kadın. 19. Kalite Kongresi.
- Tüzel, E. (2014). Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi: Ankara ili örneği. [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]
- Uçar, G. (2019). Öğretmenleri yönetici olmaya güdüleyen faktörler [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi].
- Ulaş, O., Kızıldağ, S. (2019). Developing the career barriers scale. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(1), 182-196.
- Uyargil, C. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınevi.
- Ülker, G. (1997). “Yönetici ve Lider”, 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu,
- Ünal, Ş. (2020). Kadınların kariyer engelleri, çalışma iradeleri ve kariyer uyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi].
- Ünsar, S., Oğuzhan, A. (2009). İmalat sektöründe çalışanların bazı değişkenler açısından rol çatışması ve rol belirsizliğini beliremeye yönelik bir alan araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 243-262.
- Üzüm, H., Kurt, T. (2019). Okullarda katılımcı karar verme sürecinin incelenmesi. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 95-112.
- Vatansever Bayraktar, H., Açıksef Fırat, B. (2019). İlkokul yöneticilerinin yönetimde kullandıkları örgütsel güç türleri ile ilgili sınıf öğretmenlerinin algılarının incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(65).
- Wang T, Gao S (2022) Systematic review of research on women and educational leadership in mainland China, Hong Kong and Taiwan. *Educ Manag Adm Leadersh*
- Yalçın, S. (2016). Okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen unsurlar. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 905-922.
- Yavuz, N. (2011). Eğitim sektöründe çalışan kadın yöneticilerin rol çatışması [Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi].
- Yeşilyaprak, B. (2011). *Mesleki rehberlik ve kariyer danışmanlığı: Kuramdan uygulamaya*. Pegem Akademi.
- Yıldırım, A., H.Şimşek. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M. (2022). Okul yöneticilerinin yönetim tarzının incelenmesi: Karma bir çalışma [Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi].
- Yıldız, E. (2020). Cam tavan sendromu: Eğitim kurumlarında çalışanlara yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*
- Yılmaz, A., Ekici, S. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*

- Yılmaz, A. Kandak, M. Demir, E. Çelik, A. Kaya, H. Demir M. (2021). Eğitim Alanında Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi. *Journal of Vocational and Social Sciences of Turkey*, 3(5).
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Kastamonu Education Journal*, 20(2), 385-402.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y. (2015). Öğretmenlerin mesleki profesyonellikleri ile iş-yaşam dengeleri arasındaki ilişki. . *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 14(28), 105-128.
- Yılmaz, M., Zoğal, Y. (2015). Kadının işgücüne katılımının tarihsel gelişimi ve kadın istihdamını etkileyen faktörler: Türkiye ve Avrupa örneği. *Econ World*, 20, 1-25.
- Yılmaz, N., Özer, E., Fettahoğlu, R. (2020). Sağlık yöneticisi kavramına ilişkin bir metafor analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 115-124.
- Yılmaz, P. (2017). İlkokul öğretmenleri ve yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin incelenmesi [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]
- Yılmaz, S., Cülha, A., Taşdemir, A. (2022). Okul yöneticiliğinin tercih edilme sebepleri ve yönetici görevlendirme süreçlerinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(1), 817-843.
- Yiğit, S. (2014). Kadın eğitim yöneticilerinin çalışma ortamları ve kariyer engellerine ilişkin bir araştırma. [İstanbul Aydın Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi]
- Yörük, N. Y., Doğan, S. (2022). Okul yöneticilerinin ‘okul yöneticiliği’ kavramına ilişkin metaforik algıları. *Okul Yönetimi*, 2(1), 71-86.
- Yurdakök, F. (1999). Kariyer yönetimi: Banka ve sigorta sektöründe bir uygulama araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Zafer, D. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi]

EK-1: Etik Kurul İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 15.04.2025-241664

T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ^{Ek-1}

Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma Etiği Kurul Kararı

TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI	KARAR TARİHİ
04	26	09.04.2025

Karar Numarası: 2025/01

Doç. Dr. Ahmet ŞAHİN'in Danışmanlığını yaptığı Diğer Araştırmacılar Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Emine POLAT'ın Araştırmanın yürüttüğü olduğu 05.03.2025 tarihli ve 8862 E. No'lu "**Eğitim Kurumlarında Kadın Yönetici Olmak**" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ait etik kurul başvurusunun görüşülmesi istemi.

Doç. Dr. Ahmet ŞAHİN'in Danışmanlığını yaptığı Diğer Araştırmacılar Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Emine POLAT'ın Araştırmanın yürüttüğü olduğu 05.03.2025 tarihli ve 8862 E. No'lu "**Eğitim Kurumlarında Kadın Yönetici Olmak**" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ait etik kurul başvurusunun fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere araştırma süresince uygulanmasının etik olarak uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi. **09.04.2025**

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ
Kurul Başkanı

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Kamile DEMİR
(Kurul Başkan YRD.)

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Serdar BULUT
Üye

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Hamdi Alper GÜNGÖRMÜŞ
Üye

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Seymur AĞAZADE
Üye

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Süleyman Cem ŞAKTANLI
Üye

(Mazeretli)

Prof. Dr. Kemal VATANSEVER
Üye

EK-2: Milli Eğitim Bakanlığı İzin Belgesi



T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ARAŞTIRMA UYGULAMA İZNİ BELGESİ



Başvuru No: MEB.TT.2025.025724.01

T.C. Kimlik No: 33*****36

Adı Soyadı: EMİNE POLAT

Araştırmanın Adı: EĞİTİM KURUMLARINDA KADIN YÖNETİCİ OLMAK

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Okul / Kurum Müdürü, Okul / Kurum Müdür Yardımcısı

Veri Toplama Aracının Başlığı: Ek 1. Görüşme Formu

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 13.05.2025

Araştırma Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 13.05.2026

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Yönergesine" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup aşağıda ifade edilen bilgiler kapsamında araştırma uygulama izni Millî Eğitim Bakanlığı ilgili birimleri tarafından onaylanmıştır.

EK-3: Veri Toplama Araçları

GÖRÜŞME FORMU

Sayın Katılımcı,

Aşağıda eğitim kurumlarında kadın yönetici olmayı derinlemesine incelemek amacıyla hazırlanmış sorular yer almaktadır. Sizden isteğimiz içtenlikle bu sorulara cevap vermenizdir. Bu araştırmadan elde edilen veriler ve kişisel bilgileriniz sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Dilediğiniz an araştırmadan çekilme hakkınız saklıdır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Ahmet ŞAHİN
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Danışman

Emine POLAT
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri
Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek
Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Medeni Hal : Evli () Bekar ()

Çocuk Sayısı:

Eşinin Mesleği:

Eğitim Düzeyi: Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora ()

Branş:

Öğretmenlik Mesleğindeki Deneyim Yılı:

Yöneticilikteki Deneyim Yılı:

Çalıştığı Okul Kademesi: Anaokulu () İlkokul () Ortaokul () Lise ()

Yöneticilik Görevi: Okul Müdürü () Müdür Baş Yardımcısı () Müdür Yardımcısı ()

SORULAR

1) Kadın yönetici olarak karşılaştığınız kariyer engelleri nelerdir? Kendi kariyer yolculuğunuzdan örnekler verir misiniz?

2) İş yaşamınızla özel hayatınız arasında bir denge problemi yaşıyor musunuz? Açıklar mısınız?

3) Bir kadın yönetici olarak yaşamınızda rol çatışması yaşadığınızı hissediyor musunuz? Açıklar mısınız?

4) Okulda kararları nasıl alıyorsunuz? Anlatır mısınız? Örnek verebilir misiniz?

5) Okulda yaşanan olumsuz durumlarla nasıl başa çıkıyorsunuz? Anlatır mısınız?

6) Yeniden seçme şansınız olsaydı tekrar yönetici olur muydunuz? Neden?

7) Kadın bir yönetici olarak erkek yöneticilerle eşit olanaklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

8) Neden yönetici oldunuz? Açıklar mısınız?

9) Yönetici olarak çalışmaya devam etmek istiyor musunuz?

10) Yaptığınız işte kendinizi çaresiz hissettiğiniz oldu mu? Örnek verebilir misiniz?

11) Görevinizle ilgili kaygı yaşıyor musunuz?

12) Yönetici olarak sizi motive eden şeyler nelerdir açıkla mısınız?

13) Okul yöneticiliğinden başka kariyer hedefleriniz var mı anlatır mısınız?

14) Mesleki anlamda kendinizi ilerleyemeyecek gibi düşünüyor musunuz?

15) Kadınların kariyer ve yöneticilik hedeflerini sınırlayan / engelleyen etmenler var mıdır? Var ise nelerdir?

16) İş yaşamında özellikle yönetici konumundaki kadınlara karşı çeşitli engellemeler yapıldığını düşünüyor musunuz?

17) Kadın bir yönetici olarak cinsiyetiniz nedeniyle mesleki hayatınızda karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Bu sorunlarla nasıl başa çıkıyorsunuz?

18) Yönetici olmaktan mutlu musunuz? Açıklar mısınız?

19) Kadın bir yönetici olarak kendinizi canlı ya da cansız bir şeye benzetseniz neye benzetirdiniz? Neden?

EK-4 İntihal Raporu



Sayfa 1 / 140 - Kapak Sayfası

Gönderi Kimliği trn:oid::1:3456738360

Emine Polat

EĞİTİM KURUMLARINDA KADIN YÖNETİCİ OLMAK

Tez

Tezler

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi

Belge Ayrıntıları

Gönderi Kimliği

trn:oid::1:3456738360

Gönderi Tarihi

13 Oca 2025 15:50 GMT+3

İndirme Tarihi

13 Oca 2025 16:06 GMT+3

Dosya Adı

Emine_Polat_Turnitin.docx

Dosya Boyutu

383.8 KB

132 Sayfa

34.218 Sözcük

238.790 Karakter



Sayfa 1 / 140 - Kapak Sayfası

Gönderi Kimliği trn:oid::1:3456738360

10% Genel Benzerlik

Her veri tabanı için çıkarılan kaynaklar da dâhil tüm eşleşmelerin kombine toplamı.

Rapordan Filtrelenen

- Bibliyografya
- Küçük Eşleşmeler (8 sözcükten az)

Ön Sıradaki Kaynaklar

- 8%  İnternet kaynakları
- 5%  Yayınlar
- 4%  Gönderilen çalışmalar (Öğrenci Makaleleri)

Bütünlük Bayrakları

İnceleme için **Bütünlük Bayrağı**

Herhangi bir şüpheli metin manipülasyonu belirlenmedi.

Sistemimizin algoritmaları bir belgede, onu normal bir gonderiden ayırabilecek her türlü tutarsızlığı derinlemesine inceler. Tuhaf bir şey fark edersek incelemeniz için bayrak ekleriz.

Bir Bayrak mutlaka bir sorun olduğunu göstermez. Ancak daha fazla inceleme için dikkatinizi vermenizi öneririz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı: Emine POLAT

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2010, Kırıkkale Üniversitesi/Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı
- 2014-2015, Sınıf Öğretmeni, Viranşehir Mehmet Akif Ersoy İlkokulu, MEB
- 2015-2019, Müdür Yetkili Öğretmen, Saburlar İlkokulu, MEB
- 2019, Sınıf Öğretmeni, Kestel Alantur Ayhan Şahenk İlkokulu, MEB

Yabancı Dil Bilgisi:

İngilizce

Yayımları ve Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

- Polat, E., ve Yalçın, Y. (2025). Çocuk Gözünden Spor ve Aile: Çizme Yazma Tekniğiyle Algıların İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 10(2), 57-74.