



## CHALLENGES FACED BY FEMALE MANAGERS AND PROPOSED SOLUTIONS

**Dilek ERKOL TOPTAŞ\***

\*Milli Eğitim Bakanlığı, Organize Sanayi İlkokulu, dilekerkol@msn.com

Received Date: 10.09.2023 Revised Date: 13.10.2023 Accepted Date: 03.11.2023

Copyright © 2023 Dilek ERKOL TOPTAŞ. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

### ABSTRACT

The purpose of this work is pointing out the problems which female executives face with at public schools in Manisa, Yunusemre and putting forward solution recommendations. This research was done with qualitative research method containing the participation of 11 out of 68 female executives that have been working during the 2020-2021 school year, who have answered 5 questions. When female executives who participated in this work were asked the problems they encounter, they revealed two main problems one of which is based on economy when the other one is their personal issue. They also expressed the idea of additional charge, bringing solution for the miscommunication between them and the top management, which may lead the problems to be solved, might create a workplace where there is no discrimination socially or when it comes to the union rights. More women participating in union right managements, working actively, and taking extra rights such as flexible working hours for the executives who are also mothers. Female executives not having hard times with their personal rights, may be allowed to retire earlier than their male coworkers due to exhaustion and protecting their cadre when it comes to being assigned to another province were also some opined thoughts.

**Keywords:** Female executive, executive problems, solution recommendations

## KADIN YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI GÜÇLÜKLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Manisa İli Yunusemre ilçesindeki Devlet Okullarında görev yapan Kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunları belirlemek ve bu sorunların çözümüne ilişkin çözüm önerilerini ortaya koymaktır. Nitel araştırma yöntemi kullanılan bu araştırmanın katılımcıları, 2020-2021 Eğitim Öğretim yılı Manisa İli Yunusemre İlçesindeki okullarda görev yapan 68 Kadın yöneticiden 11 tanesinin katılımıyla oluşmaktadır. Araştırma için gereksinim duyulan verileri derlemek amacıyla 5 sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin karşılaştığı güçlüklerle ilişkin görüşleri ve bu güçlüklerle getirdikleri çözüm önerileri sorgulandığında; ekonomik açıdan okuldan ve kendilerinden kaynaklı olarak iki çeşit sorun yaşadıkları, bu sorunların yöneticilere yapılacak ek ücret iyileştirmeleri ile çözülebileceği, üst yönetim ile ilgili yaşanan iletişim ve problemlere çözüm getirme boyutunda sorunlar yaşandığı, üst yönetimler ile sağlıklı iletişim kurulması ve problemlerin çözümünde destek olmaları halinde bu sorunların çözüme kavuşacağı, sosyal ve sendikal haklar yönünden pozitif ayrımcılığın uygulanmadığı, sendika yönetimlerinde kadın yöneticilerin daha çok görev almaları, aktif çalışma yapması ve kadınların annelik rolleri de düşünülerek pozitif ayırım yapılabileceği düşüncesinin hakim olduğu görülmüştür. Esnek çalışma saatleri ile ilgili uygulama yapılmadığı, özellikle küçük çocukları olan kadın yöneticiler için esnek çalışma saatlerinin uygulanması ile ilgili görüşler yoğunluktadır. Kadın yöneticilerin özlük hakları ile ilgili genel olarak sorun yaşamadıkları, kadın yöneticilerin yıpranma payı hesaplanarak erken emeklilik hakkının verilebileceği, il dışı atamalarda yönetici olarak kadrosu ile birlikte atamaların yapılabileceği görüşü belirtilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın Yönetici, Yöneticilerin problemleri, Çözüm önerileri, Yönetici



## 1. GİRİŞ

Toplumsal yapıların oluşumunda cinsiyete dayalı yaklaşımların ağırlıklı olduğu görülmektedir. Günümüzde yapılan çalışmaların birçoğunda cinsiyetle toplumsal yapılar arasındaki ilişki tartışılmaktadır.

Yavuzer (1995)'e göre Eğitim; kişiye, aileye, insanlığa ve bütün âleme/evrene geçen sevgi ve bilgi paylaşımıdır. Eğitim bir milletin en temel yapı taşlarından biri olmakla birlikte dinamik bir yapıya sahiptir. Eğitim, gelişmekte olan ülkelerde üzerinde çalışılan, geliştirilmesi adına birçok çalışmanın yürütüldüğü önemli bir faktördür. Eğitim sisteminin Milli ve yerli olması önem kazanmaktadır. Çünkü kendi kültürünü yansıtan eğitim sistemine sahip olmayan ülkelerde eğitim tam olarak yerleşmiş ve kökleşmiş olamaz. Atatürk eğitimin bir toplum için önemini, ‘*Eğitimdir ki, bir ulusu ya özgür, bağımsız, şanlı, yüksek bir toplum olarak yaşatır ya da esaret ve sefalete sürükler*’ sözüyle anlatmıştır.

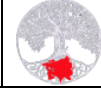
Bayrak ve Mohan'a göre (2001) kadınların sadece Türkiye’de değil, tüm dünya ülkelerinde genellikle görev ve sorumlulukları artmış, üstlendikleri sorumlulukları yerine getirmelerine rağmen, geri planda kaldıklarını belirtmektedirler. Kadınların üst yönetimde temsil edilme oranlarının çok düşük olduğu dile getirilmektedir (*Tok, T.N. ve Yalçın, N. 2017*). Okul yöneticiliği görevi öğretmenlik mesleğinden geçişlerle sağlanmasına karşın milli eğitim teşkilatının çeşitli birimlerinde ve temel eğitim birimleri olan okullarda kadın idareci sayısı erkek idareci sayılarına oranla çok daha azdır (Ünal, 2003).

Yöneticide mutlaka olması gereken bazı özellikler vardır. Bu özelliklerden bazıları risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık gibi davranışların erkeklerde daha fazla var olduğuna yönelik algı, yöneticilik görevinin erkek işi olarak algılanmasına yol açmaktadır. (*Nilüfer Negiz-Aysun Yemen, Aralık 2011*). Eğitim alanında kadınların öğretmen veya yönetici olarak yer almaları önem arz etmektedir. Çünkü toplumumuzda öğretmenlik ve eğitimin kadınlar için daha uygun bir meslek olduğu düşüncesi öne çıkmaktadır

“Sosyal, ekonomik, teknolojik ve siyasal değişimler okul yöneticilerinin rollerinde değişme ve gelişmelere sebep olmuştur”(Üstün, 2013). Eğitim kurumlarının yapı ve programlarındaki değişimler toplumdaki diğer politik, sosyal, kültürel ve ekonomik reformlarla doğru orantılı olarak gerçekleşmiş ve eğitim bir yenilenme, kalkınma ve ilerleme aracı olarak Türk toplumunda önemli sosyal, ekonomik ve siyasi değişimlerin başlatıcısı olmuştur.

“Okul yöneticilerinin sahip oldukları beceriler eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşabilmesinde önem arz etmektedir” (Yeşilmen, 2016). “Okul yöneticisinin öğretmen başarısına olan etkisi okulun başarısına da yansımaktadır” (Şahin, 1997).

TALIS 2018(Uluslararası öğrenme ve öğretme araştırması) raporuna göre; diğer ülkelerle kıyaslandığında Türkiye’de kadınlar okul yöneticiliğine yükselmeleri konusunda toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılığa pek çok ülkeden daha fazla maruz kalıyor. (TALIS 2018) Buna göre Ülkemizde olduğu gibi dünyada da kadın öğretmen sayısının erkek öğretmen sayısına oranla daha fazla olduğu, ancak, kadın okul yöneticilerin sayısının erkek yönetici sayısına oranla daha düşük olduğu görülmektedir.



Manisa İli Yunusemre İlçesinde görev yapan kadın yöneticilerin sayısının 14 Okul Müdürü, 55 Müdür yardımcısından oluştuğu bilgisine ulaşılmıştır.(Yunusemre İlçe MEM, 2020).

Kadınların eğitim yönetiminde daha fazla rol almaları hususunda teşvik edici, karşılaşılan veya karşılaşılmaması olağan olan durumların tespit edilerek ortadan kaldırılması ile yöneticilik tercihinde bulunmalarının sağlanması ve bu çerçevede gerekli adımların atılması amacıyla sorun teşkil eden konuların tespiti yapılmaya çalışılmış olup bu konuda yapılacak araştırmalara kaynak olması hedeflenmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Günay ve Bener'e göre(2011) Çoğu Toplumlar da çocukluk çağından itibaren bireylere farklı davranılmaktadır. Kız ve erkek çocuklarına gösterilen farklı davranışlar ilerleyen yıllarda hayatlarında, tercihlerinde özellikle meslek seçimlerinde, birçok etki yaratmaktadır. (Suna Şahin,A. Cevdet Bayhan, 2019). Günümüzde kadın erkek eşitliği ile ilgili çalışmalar yoğunlaşmış olsa da gerek uygulamalar noktasında gerekse toplumun bakış açısı değerlendirildiğinde eşitsizliğin olduğunu görebiliriz. Bu bakış açısının ve eşitsizliğin kadın ve erkeklerin çalışma hayatında üstlendikleri meslekler ve rollerde de aynı olduğu görülmektedir. Aynı meslek dalında bile erkeklerin yaptıkları iş ile kadınların yaptığı işler karşılaştırılmakta ve çoğunlukla erkek çalışan tercihi yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle kadınların iş hayatında özellikle yönetici pozisyonunda kendine yer edinmesi ve yükselmesi oldukça güç olmaktadır.

Nitelikli öğretmen yetiştirmek kaliteyi yakalamak isteyen ülkelerin öncelikli önem verdikleri konu haline gelmiştir. (Kayadibi, F. 2012) Eğitim ve öğretim faaliyetlerinde belirlenen hedeflere ulaşma düzeyinde başarıya ulaşılabilmesi için, eşit şartlar sunulmuş bir ortamda, donanımlı ve alanında uzmanlaşmış ve liyakat sahibi yöneticiler, iyi eğitim almış, yenilikçi, aktif, mesleğini seven öğretmenler ve çalışanların olması önem arz etmektedir.

Kadınların iş hayatına aktif olarak katılımının ekonomik kalkınma üzerinde olumlu etkileri olduğu, Tansel, 2002; Loko ve Diouf, 2009; Cuberes ve Teignier, 2012 gibi araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir(Ustabaş ve Afacan Fındıklı, 2017). Doğan'a göre, kadınların özel hayatında üstlendiği eş, anne ve çocuk olma sorumlulukları, iş hayatında karşılaştığı sorunlar, çalışma saatlerinin uzunluğu, çalışma koşullarının zorluğu kadın yöneticilerin fiziksel ve ruhsal sağlığını etkilemekte ve veriminin düşmesine neden olmaktadır(r Ustabaş- Afacan Fındıklı, 2017). Kadınların yönetici olarak eğitim alanında yer almalarının her ne kadar olumlu yönleri ağırlıkta olsa da hamilelik, doğum, doğum öncesi ve doğum sonrası izinlerden dolayı iş hayatından kısa süreli de olsa uzaklaşmaları, süt izni kullanımı veya izin sonrası işe dönüş aşamasında çalışma hayatına uyum süreci geçirmeleri, gibi sebeplerden dolayı olumsuz etkilenebilmektedir. Yaşanan bu olumsuzluklar ve karmaşık durumlarla baş edebilme, problem çözme becerisinin gelişmiş olması kadın yöneticilere avantaj kazandırdığı ve çalışma hayatında gösterdikleri titiz yaklaşım ve ortaya koydukları işin kalitesi de başarılarına olumlu yönde yansımaktadır



20.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda Kadın yöneticilerin yöneticiliği tercih etmemelerinin altında yatan sebepleri ortaya koymak ve bu sebeplerin ortadan kaldırılması ile kadınların yöneticilik alanında daha fazla rol almaya başlamasına olanak sağlayacak çözüm önerilerinin tespitine ihtiyaç duyulmuştur. Okul Yöneticiliği için yapılan sınavlara kadın öğretmenlerin düşük düzeyde başvuru yapmaları okul yöneticiliğine ılımlı yaklaşmadıklarını göstermektedir (Baştan, ve Baştan, 2011).

Bu çalışmada “Manisa İli, Yunusemre ilçesinde resmi okullarda görev yapan kadın yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştıkları güçlüklerin neler olduğu ve karşılaşılan bu güçlüklerle çözüm önerilerinin” incelenmesi amaçlanmıştır. Belirtilen amaca ulaşmak için aşağıdaki alt problemlere yanıt aranacaktır.

1. Kadın okul yöneticilerinin, yöneticilikten kaynaklanan ekonomik sorunları nelerdir? Bu konudaki çözüm önerileri nelerdir?
2. Kadın okul yöneticilerinin, üst yönetim ile ilgili yaşadığı sorunlar nelerdir? Bu konudaki çözüm önerileri nelerdir?
3. Kadın okul yöneticilerine verilen sendikal ve sosyal haklardan doğan pozitif ayrımcılık yeterli midir? Bu konuda çözüm önerileri nelerdir?
4. Kadın yöneticilere sunulan esnek çalışma hakkı ile ilgili kadın yöneticilerin düşünceleri nelerdir? Bu konuda yaşanan sorunlara çözüm önerileri nelerdir?
5. Okullarda kadın yöneticilerin özlük hakları ile ilgili yaşanan sorunlar nelerdir? Bu konudaki çözüm önerileri nelerdir?

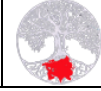
### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada 2020-2021 Eğitim Öğretim yılında Manisa İli, Yunusemre İlçesindeki okullarda görev yapan kadın yöneticilerin yönetici olarak çalıştıkları süreçte ekonomik, üst yönetim, sendikal ve sosyal haklar, esnek çalışma, özlük haklar ile ilgili olarak karşılaştıkları güçlüklerin neler olduğu ve bu güçlüklerle getirecekleri çözüm önerilerinin ortaya konması araştırmanın amacını belirlemiştir.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Kadın toplumun genel olarak kabul gördüğü rollerinin dışında iş yaşantısına başlayarak sahip olduğu temel özellikleri iş yaşantısında yansıtmaya başlamıştır (Negiz ve Yemen, 2011, s.196). Özcan (1999)'da kadınların okul yöneticiliğinde az temsil edildiklerini belirtmektedir. Kadın yöneticilerin üst yönetim kademelerinde görev alamamalarının önündeki engellerden bir tanesi de Cam Tavan Sendromudur. Kadem Dergisinde yayınlanan (Günsel, Köroğlu, Demirci, Kadem Dergisi Cilt6, Sayı 1)'e göre; “Cam Tavan” terimi ilk defa 1970’li yıllarda cinsiyet, din ırka dayalı ayrımcılığın en çok görüldüğü üst kademelere yükselmedeki ayrımcılığı tanımlamak amacıyla ABD’de ortaya çıktığı belirtilmektedir. Kadın çalışanların penceresinden bakıldığında Cam Tavan Sendromu, en basit ifade ile kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerinin önündeki görünmez ve suni olarak oluşturulan her türlü engeldir. (<http://kadinrastirmalari.kadem.org.tr/>).

Eğitim öğretim alanında kadınların erkek öğretmenlere nazaran sayıca yüksek olmalarına rağmen, yöneticilik alanınca çok düşük bir oranda kalmaktadır. Bunun sebeplerinin derinlemesine araştırılması gerekmektedir. Bu alanda yapılacak iyileştirmeler



ve yenilikler ile kadınlarında de eğitim alanında yönetici olarak daha fazla aktif rol almaları sağlanabilir. Kadınların her alanda olduğu gibi eğitim öğretim alanında yönetici olmalarıyla, tabiri caizse kadın elinin değmesi ile birlikte eğitime bakış açısında, düzen, çalışma kalitesi ve başarıda olumlu yönde artış olacağı tartışmasızdır.

Manisa İli genelinde Kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak herhangi bir çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bu sebeple yapacağımız bu çalışma ile Manisa İlinde örnek bir çalışma olacağı ve bu konuda yapılacak araştırmalara kaynak olacağı düşünülmektedir.

## 2. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizinde nitel araştırma desenlerinden olgubilim ile gerçekleştirilmiştir.

### 2.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma Manisa İli, Yunusemre İlçesinde görev yapan kadın eğitim yöneticilerinin, yönetici oldukları süreçte karşılaştıkları güçlükler ve bu güçlüklerle getirdikleri çözüm önerilerini kapsayan bir çalışma olduğundan Nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi verimli ve açıklayıcı bir araştırma tekniği olduğundan tercih edilmiştir. Nitel araştırmalarda araştırılan olay, olgu ya da duruma göre değişebilen bir araştırma süreci söz konusu olması nedeniyle çeşitli özellikte araştırma yöntemleri kullanılmaktadır. Nitel araştırma desenlerinden olgubilim ile gerçekleştirilmiştir. Olgubilim deseni, katılımcıların kişisel deneyimlerinden yola çıkarak, onların algılarını ve olaylara yükledikleri anlamları incelemektedir. (Demirkasımoğlu, N. Alkın Şahin, S. 2015) Olgular yaşanan olaylar, tecrübeler, algılar, tercihler, kavramlar ve karşılaşılan durumlar gibi biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmada kadın eğitim yöneticilerinin yaşadığı güçlükler birinci kaynak olan kadın yöneticilerin görüşleri alınarak betimlenirken aynı zamanda kadın yöneticilerin bu güçlüklerle getirdikleri çözüm önerileri de belirlenerek yorumlanmıştır.

### 2.2. Katılımcılar

Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Manisa İli Yunusemre ilçesinde resmi devlet okullarında görev yapan kadın eğitim yöneticilerinden oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak Manisa İli, Yunusemre İlçesinin resmi devlet okullarında bulunan 14 kadın müdür ve 55 müdür yardımcısından 11 tanesi ile araştırma yapılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yapısına uygun olarak, amaçlı örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örneklem yöntemine uygun olarak, çalışma grubu kadın okul yöneticilerinden seçilmiştir. Katılımcılar belirlenirken Manisa İli Yunusemre İlçesinde görev yapan kadın okul müdür ve müdür yardımcılarının sayıları göz önünde tutulmuştur. Yarı yapılandırılmış sorular öncesinde katılımcılara demografik bilgiler içeren sorular hazırlanmıştır. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formları ulaşımı zor olan okul müdürlerine e-mail yolu ile yakın okullarda çalışan yöneticilerle görüşme yapılarak doldurmaları istenmiştir. Ulaşımı kolay olan okullarda görev yapan ve



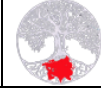
araştırmaya katılmayı kabul eden kadın yöneticiler ile görüşme için randevu alınmış ve Form bizzat ellerine ulaştırılmış ve araştırma ile ilgili bilgi verilmiştir.

2.2.1' de Araştırmanın gerçekleştirildiği Katılımcılara ait bazı demografik bilgiler yer almaktadır.

Katılımcılara Ait Bilgiler		Okul Türü				
		Okul Öncesi	İlkokul	Ortaokul	Lise	Toplam
Yaş	25 Yaş ve daha küçük					0
	26 -35 Yaş	1	1	1		3
	36 yaş ve daha yukarı	6		1	1	8
Görevi	Müdür	4	1	2	1	8
	Müdür Yardımcısı	3				3
MEB'de Çalışma Süresi (Yıl)	1-5 Yıl					
	6-10 Yıl		1	1	1	3
	11 Yıl ve daha fazla	7		1		8
Çalışmakta Olduğunuz Okuldaki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	6	1	1	1	9
	6-10 Yıl	1		1		2
	11 Yıl ve daha fazla					0
Okuldaki Öğretmen Sayısı	5-10 arası	6		1		7
	11-20 Arası	1	1		1	3
	21 ve daha fazla			1		1
Yöneticilikte Geçirdiği Toplam Süre	1-5 Yıl	4		1	1	6
	6-10 Yıl	3	1			4
	11 Yıl ve daha fazla			1		1

Tablo 1 incelendiğinde; araştırmaya katılan kadın yöneticilerin 7 tanesinin Okul Öncesi, 1 tanesinin İlkokul, 2 tanesinin Ortaokul ve 1 tanesinin de Lise de görev yaptığı görülmüştür. 3 tanesinin 26-35 yaş aralığında olduğu, 8 tanesinin ise 36 yaş ve üzerinde olduğu görülürken, 8 tanesinin Okul müdürü olduğu, 3 tanesinin ise Müdür yardımcısı görevlerinde oldukları, 3 tanesinin MEB' de çalışma sürelerinin 6-10 Yıl arasında olduğu, 8 tanesinin ise 11 Yıl ve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Kadın Yöneticilerden 9 tanesinin çalışmakta olduğu okulda çalışma süresinin 1-5 arasında olduğu, 2 tanesinin ise 6-10 Yıl arasında olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların Okullarındaki öğretmen sayılarına bakıldığında 7 tanesinin 5-10 Aralığında çalışan öğretmenin bulunduğu, 3 tanesinin 11-20 Aralığında öğretmenin olduğu ve 1 tanesinin ise 1 ve üzerinde çalışan öğretmenin bulunduğu görülmektedir. Katılımcı kadın yöneticilerin, yöneticilikte geçirdikleri toplam süreler 4 tane okul öncesi kurumunda görev yapan yönetici, 1 tanesinin Ortaokul, 1





tanisinin Lise eğitim kademesinde 1-5 Yıl arasında görev yaptığı, 3 tane okul öncesi, 1 tane İlkokul kademesinde görev yapan kadın yöneticinin ise 6-10 Yıl arasında çalıştığı, 1 tane Ortaokul kademesinde görev yapan yöneticinin ise görev süresinin 11 Yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada Okul Öncesi, İlkokul, Ortaokul ve Lise eğitim kademelerinden kadın eğitim yöneticilerine pilot uygulama yapılarak geliştirilen “Kadın Yöneticilerin karşılaştıkları güçlükler ve çözüm önerilerine İlişkin Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” kullanılmıştır. Görüşme formunda; Katılımcının ‘Yaşı, Görevi, MEB’de Çalışma Süresi (Yıl), Şu anki Okulda Çalışma Süresi, Okuldaki Öğretmen Sayısı, Yöneticilikte geçirdiği toplam süre’ sorularından sonra çalışma ile ilgili 5 adet soru bulunmaktadır. Bu sorular ile ilgili bireysel görüşme yapılması planlanan ulaşımı kolay okullarda görev yapan kadın okul müdürleri ve kadın müdür yardımcıları telefonla aranarak uygun zamanlarına göre randevu alınmıştır. Randevudan 1 saat önce ilgili yönetici telefonla aranarak randevu hatırlatılmış ve görüşmeye 10 dakika önce gidilmiştir. Katılımcıların Formu doldurmaları için gerekli bilgilendirmeler yapılmış ve formu doldurmaları için uygun ortam oluşmasında gayret gösterilmiştir.

Katılımcıların soruları cevaplarken araştırmacıdan etkilenmemesine gayret edilmiştir. Soruların tam cevabının alınması amacıyla gerekli açıklamalar yapılmış ve ek sorularla pekiştirilmiştir. Görüşme Formunun yönetici tarafından cevaplanması bittikten sonra araştırmaya yaptığı katkıdan dolayı teşekkür edilmiştir. Ulaşılması güç olan okullarda görev yapan kadın yöneticilere görüşme formu e mail yolu ile ulaştırılmıştır. Telefon ile aranarak form ile ilgili bilgi verilmiştir.

### 2.4. Verilerin Analizi

2020-2021 eğitim öğretim yılında Manisa ili Yunusemre ilçesinde resmi okullarda görev yapan kadın yöneticiler ile görüşülerek görüşme formu hazırlanarak veriler elde edilmiştir. Bu çalışmada belirlenen çalışma grubu olan resmi okullardaki kadın yöneticilerin yaşadıkları güçlüklerin tanımlanmasına ve çözüm önerilerine yönelik olarak betimleyici çözümlenmeler gerçekleştirilmiştir. Nitel bir araştırma çerçevesinde planlanan araştırmada olgubilim yöntemiyle veriler analiz edilmiştir. Betimleyici araştırmalarda belirli bir grubun tanımlanması amacıyla bilgi toplanmaktadır. Analiz sürecinde öncelikle bizzat okullara gidilerek yöneticilere elden ulaştırılan yazılı görüşme formları deşifre edilmiştir. Daha sonra e mail yolu ile doldurulup gönderilen görüşme formlarının çıktısı alınmıştır. Toplanan verilerle ilgili çözümlenmeler yapılmış, temalara ve alt temalara dönüştürülmüştür. Analiz ve çözümlenmelerde katılımcı okul müdür ve müdür yardımcısına kod numarası verilmiştir (M1,MY1). Görüşme Formu hazırlanarak toplanan veriler doğrudan ifade edilmiş ve yorumlanmıştır.

## 3. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde görüşme formundaki sorulara verilen cevaplardan elde edilen verilerin, olgu bilim ile desenlenmiş veri analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda değinilmiştir.



### 3.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

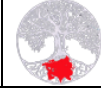
Bu bölümde kadın yöneticilerin yöneticilikten kaynaklanan ekonomik güçlükler, üst yönetim ile ilgili yaşadığı güçlükleri, sendikal ve sosyal haklardan doğan pozitif ayrımcılığı yeterli bulup bulmadıkları, esnek çalışma hakkı ile ilgili düşünceleri, kadın yöneticilerin özlük hakları ile ilgili yaşadıkları güçlüklerin neler olduğu ve bu güçlükler sundukları çözüm önerilerine yönelik olarak elde edilen bulgular incelendiğinde; Okul Binasının fiziksel kapasitesinin elverişsizliğinden dolayı öğrenci kayıtlarının az olması, öğrenci aidatlarının yetersiz olması ve ihtiyaçları karşılayacak düzeyde olmaması, bağımsız anaokullarında bütçe sıkıntısı yaşanmasına sebep olduğu, bu sıkıntının yöneticilik görevini yaparken sorunlara neden olduğu, yönetici olarak görev yapmanın maaş ve ek derslere katkısının olmadığı, okulun işleri için özel araçlarını kullanmak zorunda kaldıkları, bunun için ayrıca bir ödenek veya yardım alınmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların genellikle okul yöneticiliği yaptıkları süreçte okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevreden kaynaklı ekonomik sorunlar yaşadığı, Okul Aile Birliklerinin okulun kalkınmasında aktif rol oynamadığını, Tam gün çalışmaktan dolayı küçük çocukları için bakıcı tutmak zorunda kaldığı, velilerin okula yaklaşımlarının olumsuz yönde olması, bütçe ile ilgili sorunlar yaşanmasına, hatalı işlemlerden dolayı yöneticilerin ceza almasının da yöneticilik tercihlerini etkilediğini, genel olarak yöneticilerin ekonomik olarak sorunlar yaşadığını belirtmişlerdir.

Yaşanan bu sorunlara getirilen çözüm önerileri ise; Okul binaları ile ilgili olarak üst yönetimin çözümler getirmesi gerektiği, Meslekte her geçirilen yılda ve idarecilik yapılan süreçte belli bir ekonomik iyileşme yapılabileceği, Okul Aile Birliklerinin daha aktif rol almasının sağlanması, Mahalle muhtarlarının daha etkin çalışması velilerin okul ile buluşmasının daha sık yapılması gerektiği, küçük yaş grubunda çocuğu olan yöneticiler için kaliteli, düşük ücretli ve çalışma saatleri ile uyumlu çocuk bakım evleri hizmetinin sunulması, dezavantajlı bölgedeki okullara ödenek sağlanması, velilerin okula karşı olumsuz bakış açılarını değiştirmeleri için çalışmalar yapılması, okullarda hizmet alımı ile çalıştırılan personellerin maaş ve sigorta giderlerinin Bakanlık tarafından karşılanması, yöneticilik kadrosunda görev alanlara ek ücretlerin verilmesi, maddi kaygıların giderilmesi ve yöneticilik pozisyonlarına özendirilmesinin ekonomik sorunları çözmede etkili olacağı görülmüştür. Kadın Yöneticilerin yaşadıkları bu ekonomik zorlukların yöneticilik tercihinde bulunmalarının önüne geçtiği, çözümü halinde kadın yöneticilerin sayılarında artış olacağı şeklinde yorumlanmıştır.

#### 3.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Yöneticilik sürecinde üst yönetim ile ilgili yaşadığınız sorunlar nelerdir? Bu konudaki çözüm öneriniz nedir?” şeklinde belirlenmiştir. Katılımcıların üst yönetim ile ilgili yaşadığı sorunlara ve çözüm önerilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde; katılımcıların genellikle büyük problemler yaşamadıkları, üst yönetimin biraz daha anlayışla, hoşgörülü ve problem çözmede daha etkin olmaları gerektiği, Sorun duymak istememeleri yönünde tutum sergiledikleri, okullarda yaşanan sorunlara karşı ilgilenme konusunda yetersiz olduklarını belirtmişlerdir.





Yaşanan bu sorunlara getirdikleri çözüm önerileri ise; Üst yönetimde görev alan yöneticilerin Sorunların çözümünde daha pozitif yaklaşım sergilemelerinin, yapılan işlerin ve güzel çalışmaların takdir edilmesinin, alacakları kararda daha adil davranmalarının, problem çözmede insiyatif almalarının, vizyon sahibi olmalarının beklendiği, yöneticilere karşı daha anlayışlı ve hoşgörülü yaklaşımları halinde yaşanan sorunların çözülebileceği ve yönetim sürecinde daha verimli olunabileceği görüşünün hakim olduğu görülmüştür. Yaşanan sorunların daha çok kadın erkek olarak ayrılamayacağı ve genel sorunlar olduğu düşünülmektedir. Sorunların çözülmesinin üst yönetim kademelerinde görev alan kişilerin vizyon sahibi, problem çözme becerileri gelişmiş liyakat ile atamaları yapılmış, alanında uzman olmalarının üst yönetimle yaşanacak sorunların azalmasında önemli olacağı yorumlanmıştır.

### 3.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Kadın okul yöneticilerine verilen sendikal ve sosyal haklardan doğan pozitif ayrımcılık yeterli midir? Bu konuda çözüm öneriniz nedir?” şeklinde belirlenmiştir. Katılımcıların Kadın okul yöneticilerine verilen sendikal ve sosyal haklardan doğan pozitif ayrımcılık konusundaki görüşlerine ve çözüm önerilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde; Genel görüş Kadın okul yöneticilerine yeteri kadar sendikal ve sosyal haklardan doğan pozitif ayrımcılık uygulanmadığı yönündedir. Kadın yöneticilere verilen Sosyal ve sendikal hakların yeterli derecede pozitif ayrımcılık yapılmadığı, üst yönetimlerde kadın yöneticilerin az sayıda olması, objektif ve profesyonel çalışmaların olmayışı, yöneticilerle olan iletişim sorunu, Sendikal yapılanma içinde kadınların az görev almaları gibi sorunlar belirtilmiştir.

Yaşanan bu sorunlara getirdikleri çözüm önerileri ise; Objektif ve profesyonel olarak sendikal ve sosyal haklar ile ilgili çalışmalar yapılmalı ve kurumsallaşmanın gerçekleşmesi, Yöneticiler ile daha sağlıklı iletişim kurulması, sendika yönetimlerinde daha çok kadın yöneticinin görev alması, Sorunların insani boyutlarının ele alınarak çözüm getirilmesinin, daha çok kadın yönetici atamalarının yapılmasının, karşılaştıkları sorunlarda üst yönetimler tarafından destek olunmasının, doğum öncesi, sonrası sürelerinde sürelerin uzatılmasının, 0-6 yaş aralığında çocuğu olan kadın yöneticilerin çalışma saatlerinde düzenleme yapılmasının sorunların çözümünde etkili olacağı ve kadın yöneticilerin, yönetici olarak çalışma hayatında daha verimli ve yöneticiliği tercih etme oranlarında artış olacağı şeklinde yorumlanmıştır.

### 3.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Kadın yöneticilere sunulan esnek çalışma hakkı ile ilgili düşünceleriniz nelerdir? Bu konuda yaşanan sorunlara çözüm öneriniz nedir?” şeklinde belirlenmiştir. Katılımcıların kadın yöneticilere sunulan esnek çalışma hakkı ile ilgili görüşlerine ve bu konuda yaşanan sorunlara getirdikleri çözüm önerilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde; Ülkemizde genel olarak kadın yöneticilere esnek çalışma ile ilgili imkân sunulmadığı, doğum öncesi ve doğum sonrası izinlerin haricinde kadın yöneticiler için özel günleri dâhil esnek çalışabilme haklarının olmadığı, tam gün mesai saatlerinin uzunluğundan dolayı esnek çalışmaya ihtiyaç duyulduğu, kadın yöneticilerin



yöneticilik dışında anne rollerinin olduğu ve çocuklarına zaman ayırma konusunda sorun yaşandığı ile ilgili güçlükler yaşadıkları görülmüştür.

Yaşanan bu sorunlara getirdikleri çözüm önerileri ise; Esnek çalışma hakkına sıcak bakıldığı görülmektedir. Özellikle 3 yaş ve altında çocuğu olan annelere esnek çalışma hakkının verilmesinin, kadın yöneticilere esnek çalışma hakkının verilerek yükünün hafifletilmesinin, kadın yönetici sayılarının artırılarak esnek çalışma sistemine geçirilmesi, kadının hem iş hem de aile hayatının düzenlenmesi, daha sağlıklı yürütülmesinin sağlanması durumunda yaşanan sorunların ortadan kalkacağı ve problemlerin çözülmesi ile birlikte kadın yöneticilerin çalışma hayatında daha uyumlu ve verimli olacakları yönünde yorumlanmıştır.

### **3.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

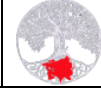
Araştırmanın beşinci alt problemi “Okullarda kadın yöneticilerin özlük hakları ile ilgili yaşanan sorunlar nelerdir? Bu konudaki çözüm öneriniz nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Katılımcıların Okullarda kadın yöneticilerin özlük hakları ile ilgili yaşanan sorunlara ve bu konudaki çözüm önerilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde; Kadın yöneticilerin özlük hakları ile ilgili sorun yaşamadığını belirten yöneticilerin yanında tam gün çalışmaktan dolayı yıpranma yaşandığının, karar alıcılar tarafından kadın yöneticilerin kadın yönetici olmaktan dolayı özlük hakları ile ilgili ayrıcalık tanınması gerektiği düşüncesinin olmadığı görüşünün benimsendiği görülmektedir. Kadın ve erkek yönetici ayrımı yapılmaksızın alınan ücretlerin yetersiz olduğu, tek yöneticili okullarda süt izni, refakat izni gibi özel durumların olması halinde sorun yaşandığı belirtilmiştir.

Yaşanan bu sorunlara getirdikleri çözüm önerileri ise; Kadın yöneticilere yıpranma payı olarak erken emeklilik hakkının verilmesinin, kadın ve erkek yöneticilere cinsiyet farkı gözetmeksizin eşit hakların verilmesinin kadın yöneticilerin özlük haklarının iyileştirilmesi, kalıcı kadro ile atama yapılmasının, il dışı tayin isteme durumunda kadrosu ile birlikte gidilebilmesi, alınan ücretlerde iyileştirme yapılması, tek yöneticili okullarda yönetici sayısının artırılması ile çözüme kavuşturulacağı düşüncesinin olduğu görülmüştür. Özlük hakları ile ilgili sorunların genel olarak cinsiyetten kaynaklı olmadığı, yapılacak iyileştirmelerin insani boyutta yapılmasının gerektiği şeklinde yorumlanmıştır.

## **4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER**

Manisa İli Yunusemre ilçesinde görev yapan kadın yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştıkları güçlükler ve bu güçlüklerle ilişkin çözüm önerilerinin araştırıldığı çalışmada; Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çoğunluğunun okul öncesi branşında olduğu, kıdem olarak çoğunluğun 11 yıl ve daha fazla süredir MEB’de görev yaptığı, yaş aralığının çoğunlukla 36 yaş ve üzerinde olduğu, ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapan kadın yöneticilerin ise sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel yapısı düşük düzeyde olan okullarda çalıştığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin ekonomik olarak sorun yaşadığı, yaşanan bu sorunların temelinde bütçe sıkıntısının olduğu, giderlerin karşılanması için kullanılabilir bir ödeneğin olmadığından dolayı sorunlar yaşandığı, özellikle okul öncesi eğitim kurumlarında öğrencilerden alınan aidatlarla hizmetlerin yürütüldüğü,



öğrenci sayısının azlığı (aidatların zamanında ödenmemesi gibi), fiziki kapasite yetersizliği, okulun dezavantajlı bölgede bulunması, velilerin ilgisizliği, okul aile birliğinin yeterince aktif olmayışı gibi sebeplerin okuldan kaynaklanan ekonomik sorunlardan oluştuğu, bunun yanında kadın yöneticilerin okulun işlerinin daha çabuk ve zamanında yapılabilmesi için kendi bütçelerinden de harcama yaptıkları, tam gün çalışmaktan dolayı küçük çocuklarının bakıcı masraflarının oluşu, kendilerinden kaynaklı ekonomik sorunları oluşturmakta olduğu görülmüştür. Yaşanan bu sorunların genel olarak eğitim kurumlarında yaşanan sorunlar olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu bulguların (Çıkmaz, 2019) ve (Aktaş, 2020) çalışmalarında elde ettikleri bulguları desteklemektedir. Kadın yöneticilerin karşılaştıkları ekonomik sorunlara getirdikleri çözüm önerileri değerlendirildiğinde genel olarak okullardan ve çevresinden kaynaklanan ekonomik sorunlar için ödenek ayrılmasının, yardımcı personel ataması yapılmasının, yöneticilere verilen ek ders ve maaşlarda ekonomik kaygıları sona erdirecek iyileştirmelerin yapılmasının ekonomik sorunları azaltacağı düşünülmektedir.

Kadın yöneticilerin üst yönetim ile karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlara getirdikleri çözüm önerilerine ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde katılımcıların çoğunluğunun sorun yaşamadığı, üst yöneticilerin kadın yöneticilere pozitif ayrımcılık yapmadıkları, problem çözmede destekleyici olmadıkları, okullarda yaşanan sorunlarla ilgili yeterince ilgi göstermedikleri, üst yöneticilerin yeterli bilgi donanımına sahip olmadıkları ile ilgili sorunlar belirtilmiştir. Yaşanan bu sorunların kadın yönetici olmaktan ziyade erkek yöneticilerin de karşılaştıkları genel sorunlar olduğu düşünülmektedir. Elde edilen bu bulguların (Akçadağ, 2013) çalışmasında elde ettiği bulgularla desteklenmektedir. Üst yöneticilerin daha anlayışlı ve hoşgörülü olmaları, problem çözmede destekleyici olmaları, okullarda yaşanan problemlerle yakından ilgilenmeleri sorunların çözümünde etkili olacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan Kadın Yöneticilerin Sendikal ve sosyal haklardan kaynaklanan pozitif ayrımcılığın yeterli olup olmadığına ilişkin görüşleri ve çözüm olarak getirdikleri önerilere bakıldığında; genel olarak pozitif ayrımcılık uygulanmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Üst yönetimlerde kadın yöneticilerin az sayıda olması, objektif ve profesyonel çalışmaların olmayışı, yöneticilerle olan iletişim sorunu, Sendikal yapılanma içinde kadınların az görev almaları gibi sorunların olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular (Arş. Gör. M. Gökhan TÜRE, *Sendikaların Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Gözetme Yükümlülükleri*) konulu makalesinde elde ettiği bulgularla örtüşmektedir. Üst yönetimler ile olan sorunların çözümünde yapılan önerilerin incelenmesi ile objektif ve profesyonel olarak sendikal ve sosyal haklar ile ilgili çalışmalar yapılması, yöneticiler ile daha sağlıklı iletişim kurulması, sendika yönetimlerinde daha çok kadın yöneticinin görev alması, Sorunların insani boyutlarının ele alınarak çözüm getirilmesinin, sendikalara daha çok kadın yönetici atamalarının yapılmasının, karşılaştıkları sorunlarda üst yönetimler tarafından destek olunmasının, doğum öncesi, sonrası sürelerinde sürelerin uzatılmasının, 0-6 yaş aralığında çocuğu olan kadın yöneticilerin çalışma saatlerinde düzenleme yapılmasının sorunların çözümünde etkili olacağı düşünülmektedir.

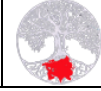


Katılımcıların Kadın yöneticilere sunulan esnek çalışma hakkına ilişkin görüşleri ve çözüm önerileri incelendiğinde; Ülkemizde genel olarak kadın yöneticilere esnek çalışma ile ilgili imkân sunulmadığı, tam gün mesai saatlerinin uzunluğundan dolayı esnek çalışmaya ihtiyaç duyulduğu, kadın yöneticilerin yöneticilik dışında anne rollerinin olduğu ve çocuklarına zaman ayırma konusunda sorun yaşandığı belirtilmiştir. Bu bulguların, (Afacan Fındıklı, 2017) bulguları ile desteklendiği görülmüştür. Kadın yöneticilerin genel olarak annelikten ve aile hayatından kaynaklı sorunların çözümünde esnek çalışmanın önemli bir rolünün olacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin özlük hakları ile ilgili yaşadıkları sorunlara ve çözüm önerilerine bakıldığında; özlük hakları ile ilgili önemli sorunlar yaşanmadığı, tam gün çalışılmasından dolayı kadın yöneticilerin yıpranmasının daha fazla olduğu bu sebeple erken emeklilik veya yıpranma tazminatı gibi genel yaşanan sorunlara çözümlerin getirilebileceği belirtilmiştir. Yöneticilikte atama şeklinin yerel olduğu il dışı tayinler de yönetici olarak atanabilmenin yolunun açılması gerektiği, alınan ücretlerde iyileştirme yapılması, tek yönetici okullarda yönetici sayısının artırılması sorunların çözümünde etkili olacağı, özlük haklarının iyileştirilmesi ile kadın yönetici sayılarında da artış olacağı, daha çok kadın öğretmenin yönetici olmaya istekli olacağı düşünülmektedir. Bu araştırma devlet okullarında yöneticilik yapan 11 kadın yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Özel ve Kamu okullarında görev yapan daha çok kadın yöneticiye ulaşılarak yeni araştırmalar yapılabilir. Yaşanan sorunların çözümünde etkili yaklaşımlarda bulunulmasına zemin hazırlaması açısından üst yönetim ile daha çok iletişim kurulması için ortam oluşturulması sağlanabilir. Kadın yöneticilerin üst yönetimlerde görev alma isteklerini arttırmak amacıyla çalışmalar yapılabilir. Kadın yöneticilerin ekonomik ve aile hayatı ile ilgili sorunlarını ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir. Kadın yöneticilerin esnek çalışma, sendikal ve sosyal haklarında iyileştirme gibi çalışmaların arttırılması ve sorunlara çözüm getirilmesi sağlanabilir. Sendikal faaliyetlerde daha çok kadın yöneticinin görev alması için kadın yöneticiler teşvik edilebilir. Kadın yöneticilerin özlük haklarında iyileştirme çalışmaları yapılabilir. Görüşme formu araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup yapılacak araştırmalar için yol gösterici olabilir.

## REFERENCES

- Akçadağ, T. (2013). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla üst yönetimler: Sorunlar, beklentiler, çözüm önerileri ve yansımalar International Journal of Human Sciences, Cilt: 10 Sayı: Yıl: 2013
- Aktaş, Z. (2020). Yükseköğretimde Kadın Akademik Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi, /1(64)
- Baştan, S. ve Baştan, A. (2011). 20.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. [https://www.pegem.net/Akademi/kongre\\_detay.aspx?id=125025](https://www.pegem.net/Akademi/kongre_detay.aspx?id=125025) sitesinden 17.11.2020 tarihinde erişilmiştir.



- Çıkmaz, E. (2019). Türk Kamu Örgütlerinde Kadın Yönetici Olmak: Gaziantep İli Örneği, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi OPUS, Yıl Year : 9, Cilt:11, Sayı :18, Haziran 2019
- Demirkasımoğlu, N. Alkın Şahin, S. (2015). Akademik Yaşamda Tartışma Kültürü: Bir Olgubilim Araştırması. Route Educational and Social Science Journal. Volume 2(4), October 2015
- Günsel, A. Koroğlu, S. Demirci, L. Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar ve Cam Tavan Algıları: Kadın Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. Kadem Dergisi Cilt6, Sayı 1
- Kayadibi, F. (2012). Eğitim Kalitesine Etki Ede N Faktörler ve Kaliteli Eğitimin Üretime Katkısı. 10098. Dergi park
- Koroğlu F. (2006). Okul Yönetiminde Cinsiyet Etkeni Ve Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mebpersonel, <http://www.mebpersonel.com/meb/milli-egitim-il-mudurluklerinde-calisankadin-yonetici-orani-yuzde-2-h235870.html> adresinden 13.11.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24, 195-214.
- Şahin, S. ve Bayhan, A.C. (2019). Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin Ekonomik Boyutu. Cilt 4, Sayı 1, Sayfalar 59 – 74. Dergi park
- TALIS (2018). Uluslararası öğrenme ve öğretme araştırması raporu
- Tanrıoğan, A.(2006). Eğitim Bilimine Giriş. 1. Baskı. Lisans Yayıncılık. <https://www.lisansyayincilik.com.tr/> internet sitesinden 16.11.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Tok, T. ve Yalçın, N. (2017). OKUL YÖNETİCİLERİ GÖZÜNDEN KADIN OKUL YÖNETİCİLERİ, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
- TÜRE, M.G. Sendikaların Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Gözetme Yükümlülükleri, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi, 944036, Dergi park
- Ustabaş ve Afacan Fındıklı,(2017). Çalışma Hayatında Kadın Yönetici Olmak: Türkiye’de Sanayi Sektöründe Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar, 2017,
- Ünal, L. I. (2003). İlköğretim okullarında "Demokratik okul ortamının" oluşturulmasına kadın yöneticilerin katkısı. Eğitim Bilim Toplum, 1(2-3), 108-123.
- Yavuzer, H. (1994). Çocuk Psikolojisi, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Yeşilmen, F. (2016). Okul Yönetimi, Örgütsel İletişim Ve Okul Yönetiminde Yönetici Ve Öğretmenlerden Kaynaklanan Sorunların İncelenmesi. Yüksek lisans tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.