

Kadın Yöneticilere İlişkin Kadın Öğretmenlerin Görüşleri: Kraliçe Arı Sendromu Kapsamında Bir Değerlendirme

Female Teachers' Views on Female Administrators: An Evaluation within the Scope of Queen Bee Syndrome

ÖZET

Bu çalışmanın amacı kadın yöneticilere ilişkin kadın öğretmenlerin görüşlerini kraliçe arı sendromu kapsamında bir değerlendirmektir. Bu çalışmada nitel araştırma tercih edilmiştir. Bu araştırmanın çalışma grubunu ölçüt örnekleme yöntemi ile araştırmaya dahil edilen 15 kadın öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma probleminde uygun özellikleri taşıyan kişileri örnekleme dâhil edilerek "amaçlı örnekleme" tekniklerinden "ölçüt örnekleme tekniği" kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak 5 açık uçlu sorudan oluşan "yarı yapılandırılmış görüşme formları" kullanılmıştır. Bu araştırmada elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bazı sonuçlara göre katılımcıların kadın yöneticiler hakkındaki düşünceleri şöyle özetlenmektedir: kadın yöneticiler problem çözebilir, kadın yönetici kaliteyi artırır, erkek yönetici daha anlayışlı, kadınlar problemlidir, kadın yöneticilere bakış olumlu, kadın yönetici verimliliği artırır ve kadın yönetici daha anlayışlı olarak ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Kadın, Kraliçe Arı Sendromu

ABSTRACT

The purpose of this study is to evaluate the views of female teachers on female administrators within the scope of queen bee syndrome. Qualitative research was preferred in this study. The study group of this research consists of 15 female teachers who were included in the research by criterion sampling method. Criterion sampling technique, one of the "purposive sampling" techniques, was used by including people who have the appropriate characteristics for the research problem. In the study, "semi-structured interview forms" consisting of 5 open-ended questions were used as data collection tools. Descriptive analysis and content analysis techniques were used to analyze the data obtained in this study. According to some of the results obtained from the research, the opinions of the participants about women managers are summarized as follows: female managers can solve problems, female managers increase quality, male managers are more understanding, women are problematic, the view of female managers is positive, female managers increase productivity and female managers are more understanding.

Keywords: Executive, Female, Queen Bee Syndrome

GİRİŞ

İş dünyasındaki pek çok kadının başarı hikayelerini dinlediğimizde, önceki yaşamlarında cinsiyete dayalı adaletsizlikler ve sefalet yaşadıkları açıkça görülmektedir. Pek çok kadın için iş hayatında başarıya ulaşmak uzun ve dolambaçlı bir yoldur (Ellemers vd., 2004). Erkeklerin baskın olduğu bir kültürde kadınların ticari hayatın ön saflarında yer alması son derece zordur. Sonuç olarak, kadınlar kendilerini ifade etmek isterken daha sert bir kişiliğe bürünebilmekte ve erkek özellikleri sergileyebilmektedir. Bu koşulların bir sonucu olarak, bazı kadınlar kendilerini diğer kadınlardan soyutlamakta ve sanki onlardan farklıymış gibi davranmaktadır. Yaşadıkları iş zorluklarını düşündüklerinde, diğer kişinin de aynı şeyleri yaşamamasını isteyerek iş zorlukları yaratmaya başlarlar. Toby Epstein Jayaratne, Carol Tavris ve Graham Staines'in Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmaları bu fikrin 1973 yılında ortaya çıkmasına yol açtı. Kraliçe arı sendromu, 1974 yılında önemli sayıda kadınla yapılan anketlerin gerçekten var olduğunu ortaya koymasıyla literatüre girmiştir (Özülke, 2016). Araştırmanın bulguları Psychology Today'de yayımlanmıştır. Knight'a göre kraliçe arı, yüksek bir pozisyona sahip, iyi bir gelir elde eden ve hem yüksek hem de düşük pozisyonlardaki erkek çalışanlarla etkili iletişim becerilerine sahip bir kadın yöneticidir (Knight, 1989). Bir başka tanımda ise "kadınların üst düzey yönetici olarak buldukları gruplar içerisinde eril bir yapıya sahip olarak erkeklerle karşı daha ılımlı ve yapıcı bir yönetim anlayışı benimserken, diğer kadınları kendilerine ve pozisyonlarına tehdit olarak görerek onları gruptan dışlamak ve orta yönetim kademelerine ulaşmalarını engellemek için kasıtlı olarak benimsedikleri tutumların tümü" olarak açıklanmaktadır. Kraliçe arı sendromu hakkında hatırlanması gereken en önemli şey, işyerinde yönetim rollerine sahip olan veya kendi alanlarında akranlarından daha iyi performans gösteren kadın profesyonellerde görülmüş olmasıdır. Bu kişiler, işyerindeki erkek egemen kültürün zorluklarıyla karşılaşır ve bunlarla başa çıkmayı öğrenirler. Bu kişiler aynı zamanda kendilerini eşit görmeyen ve rakipleri olan kadın çalışanların işlerini zorlaştırmakta ve diğer çalışan kadınların moralini bozmaktadır (Narcıkara, 2018). Derks ve diğerlerinin kraliçe arı sendromu teorisine göre bu kişiler: -kadınsı özelliklerden çok erkeksi özellikler gösterirler,

Sebile Demet Kılıç ¹ 

How to Cite This Article

Kılıç, S. D. (2023). "Kadın Yöneticilere İlişkin Kadın Öğretmenlerin Görüşleri: Kraliçe Arı Sendromu Kapsamında Bir Değerlendirme", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:46; pp:2181-2190. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.68095>

Arrival: 30 November 2022

Published: 28 February 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Öğretmen, MEB, Diyarbakır, Türkiye

feminizm peşinde koşmak yerine hiyerarşik yapıyı kabul ederler ve diğer kadın çalışanlara karşı soğuk bir tavır takınırlar (Ellemers vd., 2004). Cam tavan sendromunun nedenlerinden biri de kraliçe arı sendromudur. Arı kovanının kraliçe arısı en seksi ve en baskın dişi arıdır. Kraliçe arı, kolonideki diğer işçi arılardan özel bir bakım görür. Diğer işçi arılar topluluğun temizliği, güvenliği ve gıda tedariki ile ilgilenirken, o bunun devam etmesini sağlar. Diğer arılar kraliçe arıya büyük değer verir. Kraliçe arı bunun bilincinde olarak yerini korumak için çalışır. Kurumsal dünyadaki karşılığını düşünersek, üst pozisyondaki bir kadın yöneticinin konumunu koruması ve rakiplerine fırsat vermemesi gerektiği sonucu çıkar (Yürüten, 2010).

Kadınlarda kraliçe arı sendromunun belirti ve semptomları: -Mesleki hedefleri olan diğer kadın çalışanlara önemsiz görevler vererek zamanlarını boşa harcamalarını engellemek, -İş hayatındaki kadınları hata yapmaya zorlamak için işyerini sevimsiz hale getirmek, -Kadınlara sert ve kaba konuşarak işten ayrılmalarını sağlamak, -Kadınların alt düzey görevlerde ilerlemesini engelleyecek önlemler almak, Rakip olabilecek bir kadın çalışanın "Sen yoksun" diye düşünmesini sağlamak: -İşyerinde iyi iletişimi teşvik etmek yerine daha diktatörce davranmak, -Rakip olabilecek kadınların verimliliğini düşürmek, -Maço tavırlar sergilemek ve bunları kadınlara karşı yönlendirmek, -İşlerin nasıl yapılacağını aşırı derecede dikte etmek, kadın çalışmanı rahatsız hissettirmek, aşağılayıcı bir dil kullanmak, soğuk bir tavır takınarak kendini izole etmek ve kadın çalışanın işyerinde geride kalmasını sağlamak (Derks vd., 2016).

Kraliçe arı sendromu, bunun farkında olmayan pek çok kadını etkilemektedir. Zor davranışlarının tamamen farkında olmayabilirler. Bunu anlamak için kendilerine aşağıdaki soruları sormaları gerekir: Diğer kadınları korkutuyor muyum? -İş yerinde ya da dışarıda konumumu korumak için bunu sürekli düşünüyör müyüm? -Kadınların düzenlediği sosyal toplantılara ne sıklıkla davet ediliyorum? Kadınlara olan ilişkilerim ne kadar kapsamlı? -İş arkadaşlarımla görüşmelerime ne kadar önem veriyörüm? Diğer kadın çalışanlarla tartışırken hangi sesi kullanıyorum? Bir kadın iş arkadaşım hakkında dedikodular duyarsam ne yapmalıyım? Buna bir son mu vermeliyim yoksa büyümesine izin mi vermeliyim? Diğer kadınlar benim davranışlarımı nasıl görüyor? -Davranışlarım diğer kadınların kendilerini dışlanmış hissetmelerine neden oluyor mu? Benim yüzümden mi böyle hissediyorlar? En iyi olmak için çok para harcamak benim için ne kadar önemli? -Bana iltifat eden veya beni eleştiren bir kadın iş arkadaşıma nasıl yanıt veririm? -Hata yaptığıma inandığıma ama birinin duygularını incitmek için özür dilememeyi tercih ettiğim durumlar oldu mu? Kendilerine bu tür sorular sorarlarsa kendilerinden şüphe etmeye başlayacaklar (Dellasega, 2007).

Kraliçe Arı Sendromunun İş Hayatındaki Yeri

Kraliçe arı sendromu, erkek egemen bir topluma uyum sağlamış ve bu ortamda diğer kadın işçilerle temastan kaçınarak başarıya ulaşmış kadınların bu davranışı sergilediği bir durum olarak da tanımlanmaktadır. Tıpkı kraliçe arının kovanda karar verebilen tek kişi olması gibi, o da ekonomik dünyada baskın olmak ister. Diğer kadınları her zaman rakip olarak görür. Kendi konumunu korumak için diğer kadınları tehdit olarak görebilir, davranışlarını değiştirebilir ve çirkinleşebilir. Çok sayıda zorluğun üstesinden geldikleri için bu konumda olduklarına inanan kadınlar, iş yerinde diğer kadınlara uygunsuz davranmakta haklı olduklarına inanarak başkaları üzerinde baskı uygulayabilir (Tanrısevdi vd., 2019). İş dünyasındaki işyerlerinin çoğunluğu erkeklerin hâkimiyetindedir. İş adamı iş insanına, bilim insanı bilim insanına dönüşmüş ve gündelik dilimize taze bir şekilde yerleşmeye başlamıştır. Kraliçe arı sendromu ve "cam tavan", kadın çalışanların üst düzey pozisyonlara yükselmesini kısıtlayan diğer konulardır. Virginia Woolf, "Bütün yollar açık olsa bile, bence bir kadının doktor, avukat ya da memur olmasını engelleyecek hiçbir şey yoktur" diye yazmıştır (Adair, 2005). Kraliçe arı ise aslında iş hayatındaki kadınların karşılaştıkları koşullara sempati duyması ve birbirlerini cesaretlendirmesi gerekirken, kadınların yükselmesini engelleyerek geçmişten günümüze geleneksel bakış açısının sürdürülmesine katkıda bulunmuştur. İngiltere'nin ilk kadın başbakanı Margaret Thatcher bu olguya bir örnek olarak gösterilebilir. Medya Thatcher'ı bir kraliçe arıya benzetmiştir. Baskıcı görüşleri ve katı karakteri nedeniyle tarih boyunca "Demir Leydi" olarak da bilinir. Thatcher'ın yönetimi sırasında kadınlara hiçbir iş fırsatı verilmediği söylenir. Hatırı sayılır bir güce sahip olmasına rağmen, kadınlara karşı tutumu nedeniyle çok fazla dikkat çekti ve küçümsendi. Bazı suçlamalara göre iyi bilinen erkekler kulübüne katıldı (Kızıldağ, 2018). Kanter'in Men and Women of the Corporation adlı kitabı, kadın çalışanlar ile kadın üst düzey yöneticiler arasındaki bağlantıyı inceleyen ilk çalışmalardan biridir. Kanter, 1942 yılında Donald Laird adlı bir araştırmacı tarafından 521 kadın işçi üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın bulgularını ele almıştır. Bu ankette kadın işçilerin %99,8'i aşağıdaki ifadelerle katılmıştır. Kadın yöneticinin küçük ayrıntılara aşırı odaklandığını, kıskanç eğilimler sergilediğini, aşırı eleştirel olduğunu, kendisine rapor veren kadınlardan üstün olduğuna inandığını ve empatiden yoksun olduğunu iddia etmişlerdir. Bu özelliklerinin bir sonucu olarak, kendisine rapor veren kadınlar bir erkek yönetici ile çalışma isteklerini dile getirmişlerdir. Kadın amirlere yönelik bu değerlendirmeler Laird tarafından "aşırı tepki" olarak görülürken, Kanter "düşmanca" olarak değerlendirilmiştir (Tolay, 2020).

İmamoğlu (2016) tarafından kadın eğitimcilerin kadın yöneticiler ve "kraliçe arı" sorunu hakkında ne düşündüklerini öğrenmek için bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaya göre, insanların %75'i kötü bir görüşe sahip. Araştırmanın sonucunun ilk kısmı, okulda birden fazla kadın yönetici olması durumunda çatışma ve ırkçı bir iklim oluşacağına inanan katılımcıların olumsuz yanıtlar verdiğidir. Çalışmanın ikinci bölümünde karakter ve mizaçla ilgili sorular sorulmuştur. Alınan yanıtlara göre, bencillik, duygusal önyargı, kıskanç tavırlar, kaprisli tutumlar, çok güçlü

pozisyon alma ve dedikodu yapma gibi yanıtların çok fazla olması nedeniyle bu alan düşük bir değerlendirme almıştır. Üçüncü bölümün konusu yetkinlikti. Bu soruya verilen yanıtları incelediğimizde, en yaygın yanıtların iş deneyiminden yoksun oldukları, yeterince otorite göstermedikleri ve muhakeme yerine duygularının yargılarını yönetmesine izin verdikleri yönünde olduğunu görüyoruz. Çalışmanın genel bulgusu, insanların bu kadın amirler hakkında genel olarak olumsuz bir görüşe sahip olduklarıdır (İmamoğlu, 2016).

Bugün hem dünyada hem de Türkiye'de nüfus içindeki kadın ve erkek sayıları ile istihdam ve üst yönetim pozisyonlarındaki kadın ve erkek sayıları arasında bir dengesizlik söz konusudur. MEB'in verileri, yönetim kademelerinde çalışanların %8'inin kadın olduğunu göstermektedir. Bu da kadınların yönetim rollerinde ne kadar az temsil edildiğini göstermektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, toplumsal önyargılar, kadınların kendilerine koydukları engeller ve bazı kadın yöneticilerin her iki cinsiyete yönelik olumsuz görüşleri gibi nedenleri açıklamaya çalışmıştır. Literatüre bakıldığında, kraliçe arı sendromu ile ilgili araştırmaların profesörler (Ellemers vd., 2004), banka personeli (Johnson ve Mathur-Helm, 2011) ve polis memurları (Wiegand, 2015) dahil olmak üzere çeşitli popülasyonlar üzerinde yapıldığı görülmektedir. (Derks, Laar, Ellemers ve Raghoe, 2015). Eğitim kurumlarının yeterli kraliçe arı sendromu araştırmasından yoksun olduğu açıktır.

Bu araştırmanın amacı kadın yöneticilere ilişkin kadın öğretmenlerin görüşlerini kraliçe arı sendromu kapsamında bir değerlendirmektir. Bu genel amaç altında şu sorulara yanıtlar aranmıştır:

Katılımcılar kadın yöneticiler hakkında ne düşünmektedir ve kadınların yönetim kademesinde yer alması ile ilgili görüşleri nelerdir?

Katılımcı görüşlerine göre erkek yönetici ve kadın yöneticilerden hangisi ile çalışmak daha kolaydır?

Katılımcıların yöneticinin cinsiyetinin fark yaratıp yaratmadığına dair görüşleri nasıldır?

Katılımcıların bir okuldaki tüm yöneticilerinin kadın olması ile ilgili düşünceleri nasıldır?

Katılımcılara göre yöneticilerinin kadın öğretmenleri yönetici olarak teşvik etmesine dair görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma tercih edilmiştir. Yıldırım ve Şimşek'e (2018) göre nitel araştırma, "gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır." Bir dizi makul hipotez yerine bir araştırma problemi başlangıç noktası olarak kullanıldığında, daha büyük bir gruptan daha az bilgi toplamak yerine daha küçük bir gruptan daha fazla bilgi toplamak tercih edildiğinde ve süreç en az sonuç kadar önemli olduğunda, nitel yöntemlerin kullanılması tavsiye edilir (Tutar ve Erdem, 2020).

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu amaçlı örnekleme yöntemi ile araştırmaya dahil edilen 15 kadın öğretmen oluşturmaktadır. "Amaçlı örnekleme" stratejilerinden biri olan "ölçüt örnekleme metodolojisi", çalışma konusunun özelliklerine en iyi uyan bireyleri örnekleme dahil ederek kullanılmıştır. Belirlenmiş bir dizi kritere uyan durumların derinlemesine analizine ölçüt örnekleme denir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada ölçüt bir kadın öğretmen olarak en az 2 yıl deneyime sahip olmalarıdır. Araştırmaya katılanların demografik değişkenlerine ilişkin bilgiler aşağıda verilen Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılanlara Ait Demografik Bilgiler

Demografik Değişken	Kategori	n
Cinsiyet	Kadın	15
	Konaklama ve Seyahat Hizmetleri	1
Branş	Rusça Öğretmeni	1
	Biyoloji Öğretmeni	1
	Fizik Öğretmeni	1
	Biyoloji Öğretmeni	1
	İngilizce Öğretmeni	1
	Tarih Öğretmeni	1
	Matematik Öğretmeni	1
	Rehberlik Öğretmeni	1
	Yiyecek İçecek Hizmetleri	2
	Coğrafya Öğretmeni	1
	Kimya Öğretmeni	1
	Beden Eğitimi Öğretmeni	1
	Din Kültürü Öğretmeni	1
	Yaş	20-30
31-40		2
41-59		13
Kıdem	0-15	2
	16-35	13
Öğrenim Durumu	Lisans	14
	Yüksek Lisans	1

Katılımcıların demografik dağılımlarına bakıldığında araştırmaya katılanların tamamının kadın olduğu ve hepsinin farklı branşlarda görev yaptığı görülecektir. Yaşları bakımından 2'sinin 31-40 yaş aralığında ve 13'ünün ise 41-59 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem yılı açısından katılımcıların 2'sinin 0-15 yıl 13'ünün ise 16-35 yıl çalışma süresi olduğu görülmektedir. Eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında ise katılımcıların 14'ü lisans düzeyinde ve 1'i ise yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüştür.

Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırmada veri elde etmek için "yarı yapılandırılmış görüşme formlarında" beş açık uçlu soru kullanılmıştır. Görüşme formunda kuramsal çerçeveye dayalı açık uçlu soruların yanı sıra katılımcıların kişisel bilgilerini tespit etmeye yönelik demografik bilgi sorgulamaları da yer almaktadır. Katılımcılarla görüşmeler, okul yönetiminden izin alınarak mesai saatleri içinde işyerinde gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların güvenini kazanmak için görüşme öncesinde her bir katılımcıya çalışma ve araştırmacı hakkında kapsamlı bilgi verilmiştir. Ayrıca görüşme formunda, görüşme sırasında verilen tüm bilgilerin sadece bu çalışma için kullanılacağı ve tüm kişisel bilgilerin mutlak gizlilik içinde tutulacağı belirtilmiştir. Görüşme formu her bir yöneticiye teslim edilmiştir. Verilerin gizliliği ve sığınmacıların çekingen tavırları nedeniyle ses kaydı yapılmamıştır. Görüşme sırasında toplanan bilgilerin analitik prosedüre aktarılabilmesi için katılımcılardan görüşme en az 30 dakika, en fazla 2 saat sürecek şekilde not almak için zaman bırakmaları istenmiştir. Görüşmeler bittiğinde yazılı kağıtlar dijital ortama aktarılmış ve incelemeye hazır hale getirilmiştir.

Verilerin Analizi

Nitel araştırmalar büyük bir çeşitlilik ve çeşitlilik sergiler; sonuç olarak, nihai veriler yenilikçi, uyarlanabilir ve çeşitli metodolojiler kullanılarak incelenmelidir. Betimsel analiz, içerik analizi ve söylem analizi, nitel araştırmalarda en yaygın kullanılan veri analizi yaklaşımlarıdır (Balcı, 2018:40). Bu araştırma için toplanan veriler betimsel analiz ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. İlk adımda toplanan veriler, betimsel analiz metodolojisinde yöntemsel ve kesin bir şekilde raporlanır. İkinci aşamada betimlemeler netleştirilir, değerlendirilir, neden-sonuç ilişkileri incelenir ve sonuçlar oluşturulur (Yıldırım & Şimşek, 2018). Betimsel analizde, görüşme dökümlerinden, belge metinlerinden ve gözlem notlarından kelimesi kelimesine alıntılar yapılarak veriler konuyla bağlantılı kodlar ve kategoriler altında açıklanır ve gösterilir (Tutar ve Erdem, 2020).

Karşılaştırmalı analiz, içerik analizi yöntemine göre daha az ayrıntılı olarak incelenir. Kavramsallaştırma öncesinde, elde edilen veriler önce rahat etmek için birkaç kez yüksek sesle okunur. Kod belirleme, veri setindeki ilk süreçtir. İlgili terimlerle kodlar temelinde kategoriler oluşturulur. Verilerin yorumlandığı ve soyutlandığı temalara ise son adımda ulaşılar (Tutar ve Erdem, 2020). İçerik analizinin amacı, katılımcı görüşleri ile doküman analizi yoluyla toplanan bilgiler arasındaki bağlantıları belirlemektir. Araştırmacı, betimsel analizle yoğunlaştırılmış ve değerlendirilmiş verileri derinlemesine analiz etmek için içerik analizini kullanır. İçerik analizinde, karşılaştırılabilir ifadeleri okuyucunun anlayabileceği şekilde belirli fikirler ve konular bağlamında gruplandırmak çok önemlidir (Baltacı, 2019).

BULGULAR VE YORUM

Kadın Yöneticiler Hakkındaki Düşünceler ve Yönetim Kademesinde Bulunmasına İlişkin Görüşler

İş hayatında kadınların daha fazla istihdam edilmesi konusunda sürekli çaba sarf edilmektedir. Bunun ötesinde kadınların yönetim kademelerinde bulunma oranlarının daha az olduğu ve birçok nedenle yönetici pozisyonda bulunmakta zorlanmaktadır. Bu bağlamda kadın öğretmenlerin kadın yöneticiler hakkındaki görüşleri ve yönetim kademesinde bulunmalarına dayalı oluşturulan kod ve temalar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Kadın Yöneticiler Hakkındaki Düşünceler ve Yönetim Kademesinde Bulunmasına İlişkin Görüşler

Tema	Kod	n
Kadın Yöneticiler Hakkındaki Düşünceler	Problem çözebilir	2
	Kadın yönetici kaliteyi artırır	2
	Erkek yönetici daha anlayışlı	1
	Kadınlar problemlili	1
	Kadın yöneticilere bakış olumlu	1
	Kadın yönetici verimliliği artırır	1
	Kadın yönetici daha anlayışlı	1
Kadınların Yönetim Kademesinde Bulunması	Kadınlar yönetici olmalı	13
	Kadın erkek fark etmez	1
	Kadınlar bulunmamalı	1

Tablo 2’deki veriler incelendiğinde katılımcıların kadın yöneticiler hakkındaki düşünceleri ve yönetim kademesinde bulunmasına ilişkin görüşleri hakkındaki ifadelerinin kadın yöneticiler hakkındaki düşünceler ve kadınların yönetim kademesinde bulunması olmak üzere 2 tema altında toplandığı görülmektedir. Kadın yöneticiler hakkındaki düşüncelerin 7 kodla sunulduğu görülmektedir. Bunlar; problem çözebilir (2), kadın yönetici kaliteyi artırır (2), erkek yönetici daha anlayışlı (1), kadınlar problemlili (1), kadın yöneticilere bakış olumlu (1), kadın yönetici verimliliği artırır (1), kadın yönetici daha anlayışlı (1) olarak ifade edilmiştir. Kadınların yönetim kademesinde bulunması 3 kodla sunulduğu görülmektedir. Bunlar; kadınlar yönetici olmalı (13), kadın erkek fark etmez (1), kadınlar bulunmamalı (1) olarak ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler daha çok kadınların problem çözme ve kaliteyi artırma yönlerine vurgu yapmışlardır. Öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Kadın yöneticilerin sorunlara daha farklı bir bakış açısıyla bakıp çözebileceklerine inanıyorum.” (K9)

“Kadınların bulunduğu ortamda kalitenin arttığını (yönetimsel olarak) düşünmekteyim.” (K10)

“Ama erkek yöneticilerin biraz daha anlayışlı olduğunu gördüm.” (K1)

“Kadın yöneticiler yapılan araştırmalarda verimliliği yükseltiyor.” (K11)

“Kadın yöneticiler daha anlayışlı ve düşünceli.” (K12)

Araştırmaya katılanların kadınların yönetim kademesinde bulunmasına ilişkin görüşlerini paylaşmaları istenmiştir. Katılımcıların neredeyse tamamına yakınının bu görüşü desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Kadın yöneticiler toplumun her kesiminde olması gerektiği gibi, yönetim kademesinde olması gerektiğini düşünüyorum.” (K2)

“Evet. Erkekler gibi istek duyan kadınlar yönetim kademesinde yer almalı.” (K3)

“Olabilir. Oması gerektiğini de düşünüyorum. Yeteri kadar kadınlar maalesef yönetimin her kademesinde yer alamıyorlar. Desteklenmiyorlar.” (K4)

“Almalı. Özellikle karma (erkek-kadın) çalışanların olduğu ortamlarda kadın yöneticilere diğer çalışma ortamlarına göre daha da ihtiyaç duyulmaktadır.” (K5)

“Tabi ki de olmalı. Çok içten, sıcak ve samimi bir ortam yarattıklarını düşünüyorum.” (K7)

“Görevini iyi yapan yöneticiler olsun, kadın veya erkek farketmez diye düşünüyorum.” (K1)

“Sorunlu ve obsesif olduklarını düşünüyorum.” (K6)

Hangi Cinsiyetten Yönetici ile Çalışmanın Kolay Olduğuna İlişkin Görüşler

Yöneticilerin kadın ya da erkek olması durumuna göre onlarla kolay çalışılıp çalışılmadığı merak edilen konulardan biridir. Hangi katılımcı ile çalışmanın kolay ya da zor olduğuna ilişkin elde edilen öğretmen görüşlerinin ortaya çıkardığı sonuçlardan yola çıkılarak oluşturulan kod ve temalar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Hangi Cinsiyetten Yönetici ile Çalışmanın Kolay Olduğuna İlişkin Görüşler

Tema	Kod	n
Cinsiyeti Bakımından Çalışmanın Kolay Olduğu Yönetici	Fark etmez	6
	Erkek yönetici ile çalışmak kolay	5
	Kadın yönetici ile çalışmak kolay	4

Tablo 3'teki veriler incelendiğinde hangi cinsiyetten yönetici ile çalışmanın kolay olduğu hakkındaki görüşlerinin cinsiyeti bakımından çalışmanın kolay olduğu yönetici teması altında üç kodla sunulduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların görüşleri; fark etmez (6), erkek yönetici ile çalışmak kolay (5), kadın yönetici ile çalışmak kolay (4) olarak ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler çoğunlukla kadın ya da erkek bir yönetici olmasından ziyade iyi bir yönetici olması gerektiğini söylemişlerdir. Öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Erkek veya kadın olarak değil, insani yönü ile ilgileniyorum.” (K2)

“Fark gözetmiyorum. Erkek ya da kadın yöneticilerin çalışma prensipleriyle ilgilidir. Olumlu yada olumsuz yönetim şekilleri.” (K5)

“Farkedeceğimi düşünmüyorum. Hem bayan hem erkek yönetici olması taraftarıyım.” (K7)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları kadın yöneticilerin daha duygusal olmaları ve daha fazla detaycı olmaları nedeniyle erkek yöneticilerle çalışmanın daha kolay olduğunu söylemişlerdir. Öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Erkek yönetici daha kolay diye düşünüyorum. Kadın yöneticilerde biraz kapris olduğunu gözlemledim.” (K1)

“Erkek. Kadınlar biraz daha duygularına yenik düşüyorlar. Her iki cinsle de çalışırım.” (K3)

“Erkek yöneticiler sonuç odaklı, kadın yöneticiler daha detaycı. Bence bir kurumda ikisi de dengeli bir biçimde olmalı ama erkek yöneticilere bir nebze daha kolay, kadının hormonal yapısı ve evdeki sorumlulukları onu daha gergin yapıyor.” (K8)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları ise kadın yöneticilerle paylaşım yapmanın daha kolay olması, nazik ve düşünceli olmaları nedeniyle kadın yöneticilerle çalışmanın daha kolay olduğunu söylemişlerdir. Öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Kadın bir yöneticiyle çalışmak daha kolay. Duygularımızı daha kolay açabildiğimizi, daha anlaşılır olduklarına inanıyorum.” (K11)

“Kadın yönetici olmasını daha avantajlı buluyorum. Kadınların olaylara bakış açısı erkeklere göre farklı olabiliyor. Daha anaç ve duygusal yapıya sahipler. O yüzden daha anlayışlı olabiliyorlar. İlimli kişilerle de çalışmanın ve anlaşmanın daha kolay olduğuna inanıyorum.” (K13)

Yöneticinin Cinsiyet Farkının Etkisi ve Farkın Kaynağının Nedenleri

Çalışanlar açısından yöneticinin cinsiyetinin bir fark yaratıp yaratmadığı merak edilen konulardan bir diğeri olarak inceleme konusudur. Eğer öğretmen açısından bir fark yaratacaksa bu farkın nedeni önemli bir durumdur. Bu bağlamda yöneticinin cinsiyet farkının etkisi ve bu farkın kaynağına dayalı ortaya çıkardığı sonuçlardan yola çıkılarak oluşturulan kod ve temalar Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Yöneticinin Cinsiyet Farkının Etkisi ve Farkın Kaynağının Nedenleri Hakkındaki Görüşler

Tema	Kod	n
Yönetici Cinsiyet Farkı Etkisi	Fark yaratmıyor	11
	Fark yaratıyor	4
Farkın Kaynağının Nedenleri	Kadın yönetici pozitif etkilidir	1
	Kadın yönetici problemlidir	1
	Erkek yönetici daha ölçülü	1
	Kadın yönetici daha rahattır	1

Tablo 4'teki veriler incelendiğinde katılımcıların yöneticinin cinsiyet farkının etkisi ve farkın kaynağının nedenleri hakkındaki görüşlere ilişkin görüşleri hakkındaki ifadelerinin yönetici cinsiyet farkı etkisi ve farkın kaynağının nedenleri olmak üzere 2 tema altında toplandığı görülmektedir. Yönetici cinsiyet farkı etkisi hakkındaki düşüncelerin iki kodla sunulduğu görülmektedir. Bunlar; fark yaratmıyor (11), fark yaratıyor (4) olarak ifade edilmiştir. Farkın kaynağının nedenleri dört kodla sunulduğu görülmektedir. Bunlar; kadın yöneticiler pozitif etkilidir (1), kadın yönetici problemlidir (1), erkek yönetici daha ölçülü (1) ve kadın yönetici daha rahattır (1) olarak ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin neredeyse tamamına yakını yöneticinin cinsiyetinin bir fark yaratmayacağını söylemişlerdir. Öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Yaratmıyor. Okulun işleyişinde benim için sorun yaratmıyor.” (K3)

“Yaratmıyor. Her cinsiyetteki yöneticiyle de çalışabilirim. Yeter ki anlaşalım.” (K4)

“Bir fark yaratacağını düşünmüyorum. Fakat bir okulda hem erkek hem de kadın yönetici olursa sıkıntıların daha rahat atlatılacağını düşünüyorum.” (K7)

“Fark yaratmıyor benim için.” (K9)

“Hayır aslında yaratmıyor.” (K10)

“Bende bir fark yaratmıyor. Karşılıklı diyalog iyi olduktan sonra cinsiyet önemli değil.” (K11)

Araştırmaya katılan öğretmenler arasında dört öğretmen yöneticinin cinsiyetinin bir fark yaratacağını söylemiştir. Öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Pozitif ayrımcılık yaparsak, kadın bir yönetici ile kadın öğretmenin daha iyi bir etki yaratacağını düşünüyorum.” (K2)

“Kadın yöneticiler problemler, çalışmamayı tercih ederim. Özellikle bekar ve hiç evlenmemişse problemler ekstra artabiliyor.” (K6)

“Erkek yönetici ile daha mesafeli daha ölçülü bir iletişim oluyor. Kadın yönetici ile bu durum bir süre sonra kaybolabilir. Ama ben kadın yöneticilerimle de olumlu ilişkiler kurdum. O nedenle bu soruya net bir cevap veremiyorum.” (K8)

“Evet, kadın bakış açısı fark yaratıyor. Kadın yöneticilerle daha rahat çalışabiliyorum çünkü.” (K13)

Okuldaki Tüm Yöneticilerin Kadın Olmasına İlişkin Değerlendirme

Bazı kurumlarda sadece erkek yöneticilerin olduğu bilinmektedir. Buna karşılık tüm yöneticilerin kadın olması fikrine ilişkin katılımcı görüşlerine başvurulmuştur. Bu bağlamda tüm yöneticilerin kadın olması fikrine verilen cevapların ortaya çıkaracağı sonuçlardan yola çıkılarak oluşturulan kod ve temalar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Okuldaki Tüm Yöneticilerin Kadın Olması Hakkındaki Görüşler

Tema	Kod	n
Okuldaki Tüm Yöneticilerin Kadın Olması	Her iki cinsiyetten olmalı	13
	Olumlu düşünüyorum	1
	Fark etmez	1

Tablo 5’teki veriler incelendiğinde okuldaki tüm yöneticilerin kadın olması hakkındaki görüşlerinin okuldaki tüm yöneticilerin kadın olması teması altında üç kodla sunulduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların görüşleri; her iki cinsiyetten olmalı (13), olumlu düşünüyorum (1), fark etmez (1) olarak ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamına yakını tek bir cinsiyetten yönetici yerine her iki cinsiyetten yöneticinin daha güzel olacağına ilişkin görüşlerini paylaşmışlardır. Öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Hepsinin kadın olmasını uygun bulmuyorum. Her iki cinsiyetten de yöneticinin olması verimlilik ve farklılık yaratır bence.” (K1)

“Yanlış olduğunu düşünüyorum. Bence her iki cinsiyette yönetimde eşit görev almalı” (K4)

“Ben bunun dengeli olması taraftarıyım. Eşit ve katılımcı bir yönetim olmalı. Bunun yanında cinsiyetsiz yaklaşımla herkes görevinin bilincinde olduğu takdirde kurumlarda daha sağlıklı bir süreç olacaktır. Tamamen kadın ya da erkek olmasına karşıyım.” (K8)

“Yöneticilerde farklılıkların olması her zaman için iyidir. Karma olmasından yanayım.” (K9)

“Karma olmasının daha ideal olacağı kanaatindeyim. Çeşitlilik her zaman daha iyidir.” (K13)

“Sıkıcı olur bence. Karma olması daha renklilik ve farklı bakış açısı ortaya çıkarır.” (K14)

“Tüm yöneticiler tek cinsten olmamalı. Birbirlerine karşı olumsuz tavırlar artıyor. Hem erkek hem kadın yönetici olmalı. Karışık, dengeli.” (K15)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden biri olan K2 bu konudaki olumlu görüşlerini “Olumlu düşünüyorum. Neden olmasın.” şeklinde ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden biri olan K10 tüm yöneticilerin kadın olmasının sorun olmayacağına ilişkin görüşlerini “İşini iyi yaptıkları sürece (bireysel egolar devreye girmezse)fark etmez.” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticinin Kadın Öğretmenleri Yönetici Olma Konusundaki Teşvikine İlişkin Değerlendirme

Kadın çalışanlar yönetici olmak konusunda hem kendi içlerinde hem de çevreden destek görme konusunda oldukça dezavantajlı konumdadır. Kimi zaman aileye ilişkin sorumluluklar da olumsuzlukları artırabilir. Bu noktada kadın yöneticilerin teşviki yüreklendirici olabilir. Bu bağlamda kadın yöneticilerin teşvikine ilişkin katılımcı görüşlerinden elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak oluşturulan kod ve temalar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Yöneticinin Kadın Öğretmenleri Yönetici Olma Konusundaki Teşviki Hakkındaki Görüşler

Tema	Kod	n
Yönetici Olma Konusundaki Teşvik	Evet, teşvik eder	9
	Hayır, teşvik etmez	4
	Bilmiyorum	1
	Soğuk bakmaz	1

Tablo 6'daki veriler incelendiğinde yöneticinin kadın öğretmenleri yönetici olma konusundaki teşviki hakkındaki görüşlerinin yönetici olma konusundaki teşvik teması altında dört kodla sunulduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların görüşleri; evet, teşvik eder (9), hayır, teşvik etmez (4), bilmiyorum (1), soğuk bakmaz (1) olarak ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin önemli bir bölümü yöneticinin teşvik ettiğine ilişkin görüşlerini paylaşmışlardır. Öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Evet inanıyorum. Öyle olduğunu düşünüyorum.” (K1)

“Evet inanıyorum. Çünkü bu konuda ara ara düşüncelerini ifade etmişti.” (K9)

“Evet inanıyorum. Şimdiki müdürümüz bu konuda teşvik ediyor bayanları.” (K10)

“İnanıyorum. Bayanların da yönetimde yer alması gerektiğini vurgular yöneticimiz.” (K12)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazıları ise yöneticinin teşvik etmediğine ilişkin görüşlerini paylaşmışlardır. Öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Hayır. Çoğunlukla başka kadınlar kendisi gibi başarılı olmasının imkansız olacağını düşünüyorlar.” (K3)

“Hayır. Genel olarak herhangi birini yönetici olmaya teşvik ettiğine inanmıyorum. Bizim milletimizde benim üstüm olmasın diye düşündüğü için teşvik görmedim.” (K11)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden biri olan K7 bu konuda fikri olmadığına ilişkin görüşlerini *“Bilemiyorum.”* şeklinde ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden biri olan K8 yöneticinin bu fikre soğuk bakmadığı konusundaki görüşlerini *“Şu andaki yönetici olarak bakarsam, yönetici olmak isteyen kadın da az diyebilirim. Ama kadın yönetici adaylarına soğuk bakmadığımı söyleyebilirim.”* şeklinde ifade etmiştir.

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Katılımcıların kadın yöneticiler hakkındaki düşünceleri ve yönetim kademesinde bulunmasına ilişkin görüşleri hakkındaki ifadelerinin kadın yöneticiler hakkındaki düşünceler ve kadınların yönetim kademesinde bulunması olmak üzere 2 tema altında toplandığı görülmektedir. Katılımcıların kadın yöneticiler hakkındaki düşünceleri problem çözebilir, kadın yönetici kaliteyi artırır, erkek yönetici daha anlayışlı, kadınlar problemler, kadın yöneticilere bakış olumlu, kadın yönetici verimliliği artırır ve kadın yönetici daha anlayışlı olarak ifade edilmiştir. Kadınların yönetim kademesinde bulunmasına ilişkin görüşleri kadınlar yönetici olmalı, kadın erkek fark etmez ve kadınlar bulunmamalı şeklinde ifade edilmiştir. Niederle ve Vesterlund tarafından 2007 yılında yapılan araştırma, kadınların iş yerinde rekabetçi veya yarışa dayalı bir ortamda bulunmaktan hoşlanmadıklarını ortaya koymuştur. Bu zihniyet nedeniyle, insanların zirveye yükselme şansının daha düşük olabileceği söylenmektedir. Mukherji'ye (2010) göre, yöneticilik erkek egemen bir alan olarak görülmektedir. Erkeklerin atılganlık, hırs ve sertlik gibi kişilik özellikleri geleneksel olarak yönetim alanıyla ilişkilendirilmiştir (Prentice ve Carranza, 2002). Bu bakış açısına göre, yöneticilik mesleğiyle bağlantılı özellikler ile kadınlara verilen toplumsal roller arasında bazı farklılıklar vardır. Bu durum, kadınların hem evlerini hem de işyerlerini yönetmek için ihtiyaç duydukları yardımı almalarını engelleyen faktörlerden biri olabilir. Buna ek olarak, Morrison ve Von Glinov (1990) kraliçe arı sendromuna katkıda bulunan önemli örgütsel engellerden birinin destek eksikliği olduğunu belirtmektedir. Çalışmada ayrıca, kadın patronların kadın çalışanlara karşı pozitif ayrımcılık uygulayabileceğine dair yorumlar da yapılmıştır. Bu duruma olumlu bakış açılarıyla birlikte baktığımızda, kadın yöneticilerin her iki cinsiyetin de karşılaştığı benzersiz zorlukları anlayabildiğini, sorun çözmeye yardımcı olduğunu ve uygun olduğu takdirde olumlu bir tutum sergilediğini görebiliriz. Bunu destekleyecek şekilde, çok sayıda kadın çalışana sahip olmanın kadınların işten ayrılma oranlarını düşürdüğü ve terfi oranlarını yükseltebildiği çeşitli çalışmalarda keşfedilmiştir (Cohen & Huffman, 2007). Hangi cinsiyetten yönetici ile çalışmanın kolay olduğu hakkındaki görüşlerinin cinsiyeti bakımından çalışmanın kolay olduğu yöneticiye ilişkin katılımcıların görüşleri fark etmez, erkek yönetici ile çalışmak kolay ve kadın yönetici ile çalışmak kolay olarak ifade edilmiştir. Bickford (2011), kadınların çoğunun genellikle erkek patronlarla çalıştığını iddia etmektedir. Erkeklerin arzularını daha açık bir şekilde dile getirmeleri bu durumu açıklamaktadır. Farklı bir araştırma, kadın yöneticilerle çalışan kadınların erkek patronlarla çalışan kadınlara göre daha fazla sağlık sorunu yaşadığını ortaya koymuştur. Randstad'ın araştırması, kadın çalışanların %54'ünün erkeklerle, %29'unun ise diğer kadınlarla çalışmayı tercih ettiğini göstermektedir. Elikten'e (2004) göre, kadın eğitimler erkek yöneticilerle çalışmaktan hoşlanmaktadır ve bu araştırma ile tutarlıdır. Sertkaya, Onay ve Ekmekçi (2013) spor şirketlerinde yaptıkları bir çalışmada, yukarıda belirtilen bulguların aksine, kadın çalışanların yönetim rollerinde her iki

cinsiyetle de çalışmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Ayrıca, Cortis ve Cassar (2005) kadın çalışanların kadın patronlara ilişkin olumlu algılarının daha yüksek olduğunu bulmuştur. Katılımcıların yöneticinin cinsiyet farkının etkisi ve farkın kaynağının nedenleri hakkındaki görüşlere ilişkin görüşleri hakkındaki ifadelerinin yönetici cinsiyet farkı etkisi ve farkın kaynağının nedenleri olmak üzere 2 tema altında toplandığı görülmektedir. Yönetici cinsiyet farkı etkisi hakkındaki düşünceleri fark yaratmıyor ve fark yaratıyor olarak ifade edilmiştir. Farkın kaynağının nedenleri kadın yöneticiler pozitif etkilidir, kadın yönetici problemlidir, erkek yönetici daha ölçülü ve kadın yönetici daha rahattır olarak sıralanmıştır. Özçelik'e (2008) göre, kadınlar durumları erkeklere göre daha duygusal algılayabilir ve kişiselleştirebilir, bu da işyerinde zararlı bir etki yaratabilir. Buna ek olarak, Arslan (2008) tarafından kadınlar üzerinde yapılan bir araştırma, kadınların daha fazla dedikodu yaptıklarını, birbirlerinden daha fazla şikayet ettiklerini ve işyeri dışında zorluklara neden olduklarını göstermiştir. Ayrıca, bir kadın yönetici olarak erkeklerin ağırlıkta olduğu bir işyerinde başarılı olmak, daha fazla emek sarf etmek anlamına gelmektedir (Zenger ve Folkman, 2012). Doğası gereği daha hassas olma eğiliminde olan kadın yöneticiler, işin hızlı temposu ve yüksek performans kaygısı nedeniyle çalışma arkadaşlarına aşırı yüklenebilir. Sorunun bir yorumuna göre, kadın amirler daha sert olabilmektedir (Özçelik, 2008). Nitekim Gökakın'ın (2000) araştırmasında kadın amirlerin ve çalışanların daha yüksek stres düzeylerine sahip olduğu gösterilmiştir. Ayrıca, Elikten (2004) kadın yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini kışkırdıklarını ortaya koymuştur. Okuldaki tüm yöneticilerin kadın olması hakkındaki katılımcı görüşleri her iki cinsiyetten olmalı, olumlu düşünüyorum ve fark etmez olarak ifade edilmiştir. Zel'e (2002) göre, Amerikan Yönetim Derneği üyeleri arasında yapılan bir ankette, kadın yöneticilerin bir mentora sahip olmama (%65), vizyon eksikliği (%50) ve oyunun nasıl oynanacağını anlamama (%38) gibi sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Bu sorunlar, hem sayı hem de kalite açısından mükemmel kadın yöneticilerin eksikliğini vurgulamaktadır. Ayrıca, Gökak'a (2000) göre, özellikle genç kadın yöneticiler daha yumuşak bir yapıya sahiptir, çalışanların bazı taleplerini geri çevirmekte zorlanırlar ve bunun sonucunda otorite kurmakta zorlanabilirler. Yöneticinin kadın öğretmenleri yönetici olma konusundaki teşviki hakkındaki görüşleri evet teşvik eder, hayır teşvik etmez, bilmiyorum ve soğuk bakmaz olarak ifade edilmiştir. Çalışmanın örneklemini öğretmenler ile sınırlıdır. Örnekleme, gelecekteki araştırmalarda çeşitli illeri ve sektörleri hesaba katacak şekilde değiştirilebilir. Bu nedenle, kapsamlı bir araştırma literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). *Kıskırtıcı Liderlik: Büyük Liderlerden Öğütler*. İstanbul: Alteo Yayıncılık
- Arslan, İ. (2008). Kadınlarla çalışmak çok zor. <http://blog.milliyet.com.tr/kadınlarla-calismak-cok-zor/Blog/?BlogNo=107969> (Erişim Tarihi: 2016, 8 Mayıs).
- Balcı, A. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, 13. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baltacı, A. (2017). "Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli", *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3(1): 1-14.
- Bickford, N. (2011). Queen bees - an evolving species or an office myth?. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/9bc76152-f3f9-11e0-b221-00144feab49a.html#axzz4AUfjMQWj> (Erişim Tarihi: 2016, 15 Mayıs).
- Cohen, P. N., & Huffman, M. L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681-704.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 91-118.
- Dellasega, C. (2007). Mean girls grown up: Adult women who are still queen bees, middle bees, and afraid-to-bees. John Wiley & Sons.
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- Derks, B., Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>.
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A. & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome?. *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315-338.
- Gökakın, Z. Ö. (2000). Doksanlı yılların yeni kahramanları: Türkiye'deki girişimci kadın profili. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, s. 110-118.

- Johnson, Z., & Mathur-Helm, B. (2011). Experiences with Queen Bees: A South African study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 42(4), 47-55.
- Kızıldağ, D. (2018). Yönetimde kadın sorunsalı. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 14(1-2), 48-69.
- Knight, M. A. (1989). The relationship of task orientation and people orientation to the " Queen Bee Syndrome" in selected groups of female nurses. Adelphi University.
- Morrison, A. M., & Von Glinov, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45, 200-208.
- Mukherji, S. (2010). The perception of 'Glass Ceiling' in Indian organizations: An exploratory study. *South Asian Journal of Management*, January-March, 23-42.
- Narcıkara, E. B. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159-176.
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much?. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067-1101
- Özçelik, B. (2008). Kadın çalışan erkek yönetici tercih ediyor. <http://www.kigem.com/kadin-calisan-erkek-yoneticileri-tercih-ediyo.html> (Erişim Tarihi: 2016, 25 Mayıs).
- Özülke, F. (2016). İş yaşamında kadın savaşları: kraliçe arı sendromu, *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159-176.
- Prentice, D. A., & Carranza, E. (2002). What women should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes. *Psychology of Women Quarterly*, 26(4), 269-28.
- Tanrısevdi, F., Sarpkaya, P. Y. & Sarpkaya, R. (2019). Eğitim örgütlerindeki kadın yöneticilerin cam tavan deneyimleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 1590-1617
- Tolay, E. (2020). Kadın astların perspektifinden kadın yöneticiler: hiyerarşik ilişkiler bağlamında nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2276-2296
- Tutar, H. & Erdem, A.T. (2020). Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Wiegand, T. (2015). Helping hand or queen bee? The impact of senior-level women on junior-level women within organizations. Bachelor's thesis, Harvard College. <https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/14398528/WIEGAND-SENIORTHESIS-2015.pdf?sequence=1> (Erişim Tarihi: 21.10.2022).
- Yıldırım, A. & Simsek, H. (2018). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. 11 baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yürüten, M. T. (2010). İş Yaşamındaki Kadınlar/Kraliçe Arı Sendromu. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2276-2296
- Zel, U. (2002). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-49