

## Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri

## The Opinions of School Principals on Gender Factor In Administration

Niyazi CAN\*

Erciyes Üniversitesi

Öz

Türkiye’de eğitim sektöründe bayanların yöneticiliği için yasal bir engel yoktur. Bireysel olarak da bayanların yöneticiliğine karşıtlık bulunmamaktadır. Temelde geleneksel, sosyal ve kültürel yapı ve anlayışlar, bayanların yöneticiliğe yönelmelerinin engelini oluşturmaktadır. Psikolojik, sosyolojik ve örgütsel nedenlerle, kadınlar yöneticilikten çok, sosyal, sanatsal ve sağlıkla ilgili mesleklere yönelmektedirler. Yöneticiliğin fazla mesai gerektirmesi, bayanların ev ve okul işlerini birlikte yüklenmek zorunda olması ve üst yöneticilerin erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmeleri temel engellerdendir. Ancak kadınların sayısı her meslekte olduğu gibi yöneticilikte de gelişme eğilimi göstermektedir. Kadınlar daha çok eğitim aldıkça iş yaşamında daha aktif rol almaya başlamaktadırlar.

*Anahtar Sözcükler:* Okul yöneticisi, yönetimde cinsiyet, yöneticilik.

*Abstract*

There is no official legal obstacle hindering women to take part in administrative work in Turkey. Similarly, there is no opposition to female principals individually. The only obstacle is the traditional social and cultural structure and attitudes that prevent women from entering administrative duties. Women have been directed to the jobs related to health, education and art rather than as principals due to psychological, social and organizational reasons. However, there has been no resistance to women administrators in Turkey. The main obstacles are that administration requires working overtime, and required to be a housewife and be responsible for the extra hours at work means they will not choose to be a principal. Hence, most of the time, only men apply for such positions. The number of women has advanced slightly to management positions in schools as it is in every occupation.

*Key words:* School principal, gender in administration, administration.

## Summary

The quality and effectiveness of education that individuals are able to get allows them to adjust to this process of change. Education of women, who form half of the population of Turkey will play a fundamentally important role in the education of the next generations. Such reality is also necessary to elevate their status and to allow women to share in production and improvement. Education must make an effort to include both men and women and to introduce an egalitarian attitude in education and social life. One of the jobs in which women work intensively is the profession of teaching. According to The Ministry of National Education statistics, 40 % of the teachers that work in primary education and in secondary education are female. However, the percentage of female teachers working at the schools’ administrative level, is much less than it is in the other sectors.

This research was carried out to determine the opinions of school teachers on gender factor in administration. The data related to the research problem had been collected by literature review and interviewing. The questionnaires were distributed to 115 school principals and candidate principals (male and female) in primary and secondary schools in three cities of

\* Doç. Dr. Niyazi CAN; Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi e-mail: niyazic@erciyes.edu.tr

Turkey. Having accepted the interview, 35 principals were face-to-face interviewed in their schools. The answers were controlled one by one and the thoughts shared by 50% of the participants were added to the findings. The provided data findings based on the used techniques are given as general findings.

Most of the teachers and principals including in the interview state that the gender factor is not important in administration. They can work with male principals and female principals. Following their statements, they list the behaviours that they expect of a principal. These are mainly to be sensitive, objective, fair; to consider human relations important, to be visionary and to share thoughts with those who you supervise. There have been no legal obstacles for women in administration in Turkey. There has been no opposition to female principals individually. The only obstacle is that traditional social and cultural structure and attitudes prevent women from entering administration. Women have been directed to the jobs related to health, education and art rather than working as principalship of psychological, social and organizational reasons. But there has been no resistance to women administrators in Turkey. The main obstacles are that administration requires working overtime, and required to be a housewife and be responsible for the extra hours at work means they will not choose to be a principal. Only men apply. The number of women has advanced slightly to management positions in schools as it is in every occupation.

Some main suggestions have been developed in this research. Essential structural and programme designs should be developed in order to train school principals about people's expectations. The social, cultural, domestic and mental obstacles that prevent female school principals from taking part in school organisations must be removed by long and short term measures such as to make women aware of attractive work conditions and the economic advantages

### Giriş

2000'li yıllarda dünya hızlı bir değişme ve gelişme sürecine girmiştir. Bugünün çalışanı, değerleri ve gereksinimleri bakımından yirminci yüzyılın ilk yıllarındaki çalışanlardan çok farklı bir insandır. Çalışanlar son yarım yüzyılda çarpıcı bir biçimde değiştiler. James Houghton şöyle der: "Bugün insanlar statükoyu sorguluyorlar, kendi kararlarını vermek istiyorlar, fikirlerini ve duygularını paylaşmak istiyorlar. Sadece ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini istemiyorlar" (Argenti and Editor, 1998).

Değişme sürecine uyum sağlamak, bireylerin alacağı eğitimin niteliği ve etkililiği ile olanaklıdır. Nüfusun yarısını oluşturan ve gelecek nesillerin yetişmesinde temel rolleri üstlenen kadınların eğitimi, bu hızlı değişikliklere uyum sağlanmasında önemli bir önkoşul iken, diğer taraftan onların statülerinin yükselmesini, üretime dolayısıyla kalkınmaya daha fazla katılmalarını sağlamaktadır. Eğitimin erkek ve kadınları kapsaması ve eğitimde ve toplumsal yaşamda eşitlikçi tutumun yerleşmesi için çaba gerekmektedir. Kadınların eğitimine önem verilmedikçe, hak ve özgürlükler cinsiyete göre değiştikçe, ülkelerin hedeflediği yere yaklaşması zordur (Işıksoluğu, 1997,3). Son yüzyılın ortalarında, İkinci Dünya Savaşı yıllarında ve daha sonraları kadınlar işgücüne artarak katılmaya başladılar (MEB, 1992). ILO (1997) kayıtlarına göre genelde, erkeklere göre daha düşük ücretli ve az prestijli işlere girmelerine rağmen, gittikçe daha fazla kadın, yöneticilik görevlerine atanmakta ve ulusal ekonomideki önemleri artmaktadır (Vilkinas, 2000).

Gerek Batı'da gerekse Türkiye'de kadının çalışma yaşamına girmesi kolay olmamıştır (Demir, 1997, 23-24). Bayan öğretmenlerin çoğunlukta olduğu ilk ve ortaöğretim kademelerinde cinsiyet önemli bir faktördür (Acker 1994; Apple 1994). Eskiden beri çocukların eğitimi ve öğretmenlik, kadınlara uygun bir meslek olarak görülmekte ve günümüzde de Amerika'da ilköğretim öğretmenlerinin % 87'si ve bütün öğretmenlerin de % 67'si bayanlardan oluşmaktadır (Apple 1994). Diğer taraftan lise ve lise üstü okullarda gerek öğretmenlerin ve gerekse okul yöneticilerinin oranı kadınların aleyhine bozulmaktadır, erkekler daha yüksek prestijli olan mes-

leklere gelebilmektedirler (Blackmore 1998). Bunun temelinde üst düzey yöneticilik mesleklerinin bir "erkek işi" olarak algılanması yatmaktadır (Streitmatter 1999).

Birçok ülkede okul kadrosunun çoğunluğunun kadınlardan oluşmasına rağmen, kadınların küçük bir oranı okul yöneticisidir (Ergün, 1996; Shum and Cheng, 1997). Kadın yöneticilerin oranının erkeklere göre çok gerilerde olduğunu vurgulayan Davis'e (1998) göre, eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin oranı bir asır öncesine hemen hemen aynı düzeyde seyretmektedir. Yine aynı yazar, üst düzey eğitim yöneticilerinin de sadece % 10'unun kadın olduğunu ve bu oranın 1900'lü yıllarla paralellik gösterdiğini belirtmektedir. Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı verilerine göre, her düzeydeki okul müdürlerinin ortalama % 2.8'i; ilköğretim okullarında % 5'i ve müdür yardımcılarının % 12'si kadınlardan oluşmaktadır (Altınışık, 1995, 333).

Verilen rakamlar, bir kısım toplumsal gelişmelere ve değişmelere rağmen, kadınların yönetimde aktif olarak görev almalarını engelleyen sorunların varlığını ortaya koymaktadır. Bu sorunların kaynağının çok ve çeşitli olduğu görülmektedir. Kadının eş ve annelik durumu, doğum sebebiyle işine ara vermesi, evdeki sorumlulukları ve yöneticiliğin kimi zaman eve geç gelmeyi, gerektiğinde iş seyahatlerine katılmayı gerektirmesi, kadının yönetici olarak çalışmalarını etkilemektedir (Ergün, 1996, 24).

Kadın yöneticilerin davranışları konusunda yaptığı araştırmalarda Strachan (1999), kadın yöneticilerin sahip oldukları güçlerini örgüt çalışanları lehine kullandığına ve örgüt gereksinimlerinin daha sonra geldiğine dikkat çekmektedir. Gray (1989, s. 42)'a göre kadın öğretmenlerin sorunlarla mücadeleleri daha başarılı iken, erkek öğretmenler aynı başarıyı gösterememektedirler. Başka araştırma sonuçlarına göre, kadınlar sürekli bir akademik iş olanağı elde etme konusunda erkeklere oranla daha az kararlı davranmaktadırlar; kariyer aşamalarında çocuk sahibi olan ya da erken çocuk sahibi olan kadınlar erkeklere göre meslekten daha sık ayrılmaktadırlar (Hagemann, 1996).

Bilim alanının gerçek sahiplerinin geçmişte ve bugün çoğunlukla erkekler olması, bu meslek alanının niteliği ve örgütlenme biçimi üzerinde etki yapmıştır. Özellikle geleneksel yaşam biçimini benimseyen aileler, mali güçlerini kızlarının değil, erkek çocuklarının eğitime yönlendirmek istemektedirler (Tan 1979). Kağıtçıbaşı (1981) daha yüksek eğitimin, başarının ve iş sahibi olmanın erkek çocuktan beklendiğini ifade etmektedir. Yine aynı araştırmacıya göre, aileler üst düzeyde eğitim almak için erkek çocuklarını daha fazla özendirilmektedirler.

Diğer çalışma alanlarında olduğu gibi, kadınların getirildikleri yöneticilik görevlerini de başarıyla sürdürdükleri söylenebilir. Kadınların çalışma ve yöneticilik alanlarında başarısız olduklarına ya da olabileceklerine ilişkin hiçbir veri bulunmamaktadır (Tan, 1998; Ergün, 1996).

#### *Problem ve Alt Problemler*

Kadınların yoğun olarak çalıştıkları mesleklerin başında öğretmenlik gelmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı istatistiklerine göre, ilköğretim ve ortaöğretim (lise) okullarında çalışan öğretmenlerin yaklaşık %40'ını kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Ancak, kadın öğretmenlerin sayısındaki bu oran, diğer sektörlerde olduğu gibi, okul yönetimi düzeyinde çalışan kadınların oranları ile tutarlılık göstermemektedir (Altınışık, 1995). Bu temel sorunla ilgili yönetici adaylarının ve mevcut yöneticilerin görüşlerinin bilinmesi önemli bir gereksinim olarak kabul edilmiştir. Kadın yöneticilerin çalışma arkadaşları tarafından nasıl algılandıklarını, kadın ve erkek yöneticilerin yönetim stillerinde ne tür değişikliklerin olduğunu anlamak önemlidir (Vilkinas, 2000).

Eğitim örgütlerinde çalışanların görüşlerine göre, "Yönetimde cinsiyet faktörü önemli midir ve beklentilere uygun yönetici davranışları nelerdir?" sorusu bu araştırmanın problemi oluşturmuştur.

Araştırmada, görüşme yapılırken, mülakat soruları olarak da kullanılan alt problemler aşağıya çıkarılmıştır.

1. Yöneticilikte cinsiyet faktörü önemli midir? Bayan veya erkek yöneticilerle çalışma açısından tercihiniz var mıdır?
2. Beklentinize uygun yöneticilik davranışları nelerdir?
3. Bayan yöneticilerin oranının okullarda düşük olmasının nedenleri nelerdir?

### Yöntem

Araştırma problemiyle ilgili veriler literatür taraması ve mülakat yolu ile toplanmıştır. Önce yerli ve yabancı kaynaklara ulaşılarak geniş bir literatür taraması yapılmış, elde edilen bilgiler sonucunda hazırlanan ve geliştirilen mülakat (görüşme) soruları, çalışma evreninden random yöntemiyle seçilen çalışma grubuna uygulanmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Kayseri, Nevşehir ve Niğde illerinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumları yönetici ve adayları, çalışma grubunu da kendilerine ulaşılan 40 bayan ve 75 erkek yönetici ve yönetici adayı öğretmen olmak üzere toplam 115 personel oluşturmuştur. Çalışma grubuna alınan kişilere görüşme formu verilerek yanıtlarını yazmaları istenmiş, bu yanıtlar tek tek okunarak %50'nin üzerinde paylaşım gösteren düşünceler bulgulara alınmıştır.

### Bulgular ve Tartışma

#### *Yöneticilikte Cinsiyet Faktörü*

Görüşmeye katılan öğretmen ve yöneticilerin büyük çoğunluğu yöneticilikte cinsiyet faktörünün önemli olmadığını belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerle olduğu gibi bayan yöneticilerle de çalışabileceklerini belirtmişlerdir. Bu ifadelerin ardından bekledikleri yöneticilik davranışlarını sıralamışlar, bu tür yöneticilik davranışları gösterdikleri takdirde cinsiyet faktörünün önemli olmadığını belirtmişlerdir. Araştırmalar da (Ergün, 1996; Tan, 1979). etkili yönetimle ilişkilendirilen niteliklerin cinsiyetle ilişkili olmadığını göstermektedir. Önemli olanın, etkili yöneticiler oldukları sürece, yöneticilerin yakın çevreleri ya da akranları tarafından nasıl bir yönetici olarak algılandıklarıdır (Vilkinas, 2000).

#### *Beklentilere Uygun Yönetici Davranışları*

Adaylar ve diğer yöneticiler beklentileri arasında; anlayışlı, objektif, adil ve demokratik olma, insan ilişkilerine önem verme, katılımı sağlama, başarıyı artıracak önlemleri alma, vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma ve bunu çevresiyle paylaşma şeklinde yöneticilik liderlik davranışlarını belirtmişler ve yazmışlardır.

Yönetimde cinsiyet faktörüyle ilgili ulaşılan bulgular, ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet faktöründen çok, olması gereken yöneticilik davranışlarını önemsediklerini göstermektedir. Bu bulgu aynı zamanda eğitim çalışanlarının, inandırılması halinde değişime yatkınlığı hakkında da ipuçları vermektedir. Eğitim çalışanlarının bayan yöneticilerle de çalışabileceklerini belirttikten hemen sonra sıraladıkları yöneticilik davranışları, yöneticilerin göstermesi gereken ancak her zaman gösterilemeyen davranışları ortaya koymaktadır.

Eğitim çalışanları, yöneticilerden katılımı sağlama, başarıyı artıracak önlemleri alabilme ve öğretmenlerin görüşlerine değer verilmesi beklentisi içinde olduklarını; biçimsel anlamda yapılan toplantı ve görüş alma çalışmalarının yerini daha demokratik, etkili katılıma dayalı takım çalışmaları ve toplantılarının alması gerekliliğini belirtmişlerdir. Yöneticiler genelde toplantıları önemli bir duyuru olduğu zaman, bazı yöneticiler de çok küçük personel grupları ile plansız ve görüş alışverişi için yapmaktadırlar. Oysa toplantılar çalışanlarla iletişim kurmanın en önemli yoludur (Argenti and Editor, 1998).

Aynı araştırmada (Argenti and Editor, 1998) bayan ve erkek yöneticilerden, motivasyon ve başarıyı artıracak etkinlikler içinde bulunmaları beklentisi de yer almaktadır. Yöneticilikte cinsiyet faktörüyle ilgili bulgular, yöneticilerin teknik yeterlikler yanında, insancıl, kavram ve ka-

rar yeterliklerine de sahip olmalarının gerekliliğini, bunun için de yöneticilikte yetişmenin önemini ortaya koymaktadır. Bursalıoğlu (1999) ve Açıkalin (1998)'in çalışmaları da aynı sonucu desteklemektedir.

#### *Milli Eğitimde Bayan Yöneticilerin Az Olmasının Nedenleri*

Yöneltilen bu soruya çalışma grubunu oluşturan personelin verdiği yanıtlar tasnif edilerek en çok paylaşılan sebeplerden daha az paylaşılanlara doğru bir sıralama yapılmış ve aşağıya çıkarılmıştır.

1. Bayan yöneticilerin ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında az olmasının nedenlerinin başında Türkiye'deki geleneksel, toplumsal ve kültürel yapının bayanların yöneticiliğine yeterince uygun olmaması yer almaktadır. Bu bulgular öğretmenlerin bayan yöneticilerle de çalışmak istedikleri görüşleriyle tutarlılık göstermektedir. Bunun, kişilerin bireysel olarak düşündüklerini toplumsal anlayışların üzerine çıkaramamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yönetimde kadın konusu incelenirken, cinsiyetle ilgili kişisel, kültürel, tarihsel tutum ve değerler ile inançların görmezlikten gelinmemesi gerekmektedir (Vilkinas, 2000).
2. Milli Eğitimde bayan yöneticilerin az olmasının ikinci nedeni olarak tam gün çalışmanın zorluğu gelmektedir. Türk aile yapısında genelde evdeki işlerin kadının sorumluluğunda yürütülmesi, fazla mesai gerektiren işlere kadınların yönelmelerini güçleştirmektedir. Ergün (1996)'ün araştırması da aynı sonucu desteklemektedir. Üst yöneticiler genelde erkek yöneticilerle çalışmayı istemekte ve mesai dışında arandığında ulaşılabilen yöneticiler tercih edilmektedir. Altınışık (1995)'in araştırmasına göre, üst yöneticiler müdürlük için erkek öğretmenleri tercih etmekte ve kadın müdürlerin yönetim için gerekli zamanı ayıramadıkları hususu temel engeller arasında sıralanmaktadır. Antal ve Izraeli (1993)'e göre de dünyanın pek çok yerinde kadınların ilerlemesindeki temel engelin, yönetimi erkeklikle ilişkilendiren sürekli bir basamaklıp düşüncüyü yaratan erkek egemenliği ve cinsiyete dayalı sosyal normlar (Muller and Rowell, 1987) olduğu belirtilmektedir.
3. Türkiye koşullarında okulların pek çok sorununun bulunması, okul içi ve okul dışı işlemlerin ve sorunların izlenmesinin mesai haricinde de çalışmayı gerektirmesi (çevreyle ve yönetimle ilişkiler, yapım ve onarım işleri, okul derneği ve velilerle ilişkiler vb.), bu yoğun çalışmaya bayanların kendilerini hazır hissetmemeleri diğer bir neden olarak görülmektedir.
4. Eşlerin desteğinin yeterli olmaması, eşinin çalışmasını isteyen erkeklerin de mesai saatleri en az olan işleri tercih etmeleri, Milli Eğitimde bayan yöneticilerin az olmasının başka nedenidir. Başka ülkelerde de bu görüşle paralellik gösteren bulgulara rastlanmaktadır. Örneğin Meksikalı kadınlarla yapılan görüşmelerde, aile desteğinin önemi işaret edilmiştir. Görüşme yapılan kadınlar, eşlerinden ve ailelerinden aldıkları desteğin hem işyerinde hem de ailede önemli olduğunu belirtmişlerdir (Muller and Rowell, 1987).
5. Toplumsal ve kültürel yapının zorlama ve engellemelerine karşı, bayanlar kendilerini güçlü ve dirençli hissetmemektedirler. Hill ve Ragland (1995) kadınlarda, yönetici olmak için özgüven eksikliğini belirtmiştir. Kadınlar zaman zaman kendilerini güçsüz hissederler. Aslında herkes belli ölçüde güce sahiptir. Gücün farklı şekilleri vardır: Formal, aktarılmış karar verme yetkisi; uzmanlık bilgi ve becerileri; fiziksel, parasal, bilgi kaynakları üzerinde kontrol ve kişiler arası ilişkiler kurma, başkalarını etkileyebilme yeteneği. Güç, kişisel kalite, bilgi, beceri ve örgütsel hiyerarşideki makamdan kaynaklanmaktadır (Hommond, 1989).
6. Toplumsal algılamalarda bayan meslekleri ve erkek meslekleri ayırımının yapılması, yöneticiliğin erkek meslekleri arasında yer alması, Türk eğitim sektöründe bayan yöneticilerin yöneticiliğe yönelmesinin bir engeli olarak değerlendirilmektedir.

Streitmatter (1999) ve Altınışık (1995a)'ın araştırma sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir.

7. Yöneticiliğin hem erkek, hem de bayanlar için özendirici ve çekici özellikler taşımaması ve ek ekonomik avantajlar sağlamaması, herkes için olduğu gibi bayan öğretmenlerin de yöneticiliği istememesinin bir nedeni olarak görülmektedir. Altınışık (1995a)'ın araştırmasına göre, Türkiye'de öğretim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin % 84'ü okul müdürlüğünü bu gerekçelerle istememektedir.

### Sonuçlar ve Öneriler

Türkiye'de milli eğitimde çalışan öğretmen ve yöneticilere göre, yöneticilikte cinsiyet faktörü önemli bulunmamakta, yöneticinin bayan ya da erkek olması herhangi bir sorun olarak değerlendirilmemektedir. Eğitim çalışanları için önemli olan, gösterilmesi beklenen, olması gereken yöneticilik davranışlarıdır. Bunların başında anlayışlı olma, objektif ve adil olma, insan ilişkilerine, katılma önem verme, vizyoner yöneticilik ve düşüncelerini çevresiyle paylaşma davranışları bulunmaktadır.

Türkiye'de eğitim sektöründe bayanların yöneticiliği için yasal bir engel yoktur. Temelde geleneksel, sosyal ve kültürel yapı ve anlayışlar bayanların yöneticiliğe yönelmelerinin engelini oluşturmaktadır. Araştırmaların verilerine göre, psikolojik, sosyolojik ve örgütsel nedenlerle, kadınlar yöneticilikten çok, sosyal, sanatsal ve sağlıkla ilgili mesleklere yönelmektedirler. Türkiye'de bireysel olarak bayanların yöneticiliğine karşıtlık bulunmamaktadır. Yöneticiliğin fazla mesai gerektirmesi, bayanların ev ve okul işlerini birlikte yüklenmek zorunda olması ve üst yöneticilerin erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmeleri temel engellerdendir. Ancak kadınların sayısı her meslekte olduğu gibi yöneticilikte de gelişme eğilimi göstermektedir. Kadınlar daha çok eğitim aldıkça, iş yaşamında daha çok görünmeye başlamaktadırlar.

Bu araştırmayla ilgili şu öneriler geliştirilmiştir: Kişilerin beklentilerine uygun okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için gerekli yapı ve program düzenlemeleri yapılmalıdır. Uzun ve kısa vadeli önlemlerle (bilinçlendirme, özendirici koşullar ve ekonomik avantajlar) okul örgütlerinde daha çok bayan yöneticinin görev almasının, toplumsal, kültürel, ailevi ve düşünsel engelleri kaldırılmalıdır.

Üst otoritelerin, cinsiyet ayırımını önleyen, iş için en uygun insan kaynağını seçmeyi hedefleyen politikalar geliştirmesi gerekir. Kalkınmakta olan bir ülke olarak Türkiye, gelecek dönemde kadın eğitime ve kadınların yöneticiliğe yönelmesinin engellerini kaldırmaya daha fazla önem vererek, bu eğitimi çeşitlendirmek, yaygınlaştırmak ve niteliğini artırmak zorundadır.

Eğitim örgütlerine, okullara yöneticilik ve liderlik eğitiminden geçirilmiş, beklentileri karşılayacak; etkili yöneticilik, öğretim liderliği, değişim ve dönüşümü gerçekleştirebilecek personelin atanması yönünde gerekli önlemler alınmalı, başlatılan yönetici yetiştirme programları bu yönde zenginleştirilmelidir.

### Kaynakça

- Acker, S. (1994). *Gendered Education: Sociological Reflections on Women, Teaching, and Feminism*. Bristol, PA, Open University Press.
- Açıklalın, Aytaç (1998). *Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları No:10.
- Altınışık, S. (1995). "Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmasının Engelleri." *Eğitim Yönetimi*. (Güz 1995), 1 (3), 333-334.
- \_\_\_\_\_. (1995a). "Yönetim Statüsünde Çalışanlar İçinde Kadınların Konumu", *Eğitim Yönetimi*. (Sonbahar 1995), 1 (4), 515-518.
- Antal, A.B., &D.N. Izraeli (1993). "A Global Comparison of Women in Management: Women Managers in Their Homelands and as Expatriates." In H.J.Muller and M.Rowel (1997).

- Apple, M.W. (1994). Is Change always good for teachers? Gender, class, and teaching in history, in K. Borman & N. Greenman (eds). *Changing American Education*. Albany, NY, SUNY Press.
- Argenti, Paul A. and Guest Editor (1998). "Strategic Employee Communications", *Human Resource Management*, Fall/Winter, 37 (3&4), 199-206.
- Blackmore, J. (1998). The Politics of Gender and Educational Change. in A. Hargreaves et al. (eds). *International Handbook of Educational Change*. Boston, Kluwer Academic.
- Bursalıoğlu, Ziya (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara:Pegem Yay., 9.
- Davis, S. H. (1998). "Superintendents' Perspectives on the Involuntary Departure of Public School Principals. The Most Frequent Reasons Why Principals Lose Their Jobs." *Educational Administration Quarterly*. Vol. 34, No. 1, ss. 58-90.
- Demir, Gülsen (1997). "Eğitim-Meslek-Çalışma Bağlamında Kadının Konumu", *Çağdaş Eğitim* (Temmuz-Ağustos), 22, (234), 23-24.
- Ergün, Şule (1996). "İlköğretim Müfettişlerinin Okul Yönetiminde Kadınların ve Erkeklerin Yeteneklerine İlişkin Tutumları", *Çağdaş Eğitim* (Aralık), 21, (227), 24-29.
- Gray, H.L.(1989). "Gender Considerations in School Management: Masculine and Feminine Leadership Styles", *Human Resource Management in Education*. USA Bristol: Open University Press Milton Keynes, Philadelphia in Association With The Open University.
- Hagemann, C. (1996). "Yapı ve Süreç Almanya ve ABD Karşılaştırması Işığında Kadınların Bilim Alanında İlerlemesinin Koşulları." *Akademik Yaşamda Kadın*, Türk-Alman Kültür İşleri Kurulu Yayını, No. 9.
- Hammond, Valerie J. (1989). "Skills for Women Managers", *Handbook of Management Skills, A Gower Handbook*. (Ed. Dorothy M Stewart), UK: Printed and Bound in Great Britain By Anchor Press Ltd.Tiptree, Essex.
- Hill, M.S. and J.C. Ragland (1995). *Women as Educational Leaders*, California: Corwin Press in M.Tan (1998). "Eğitim Yönetiminde Bir Kadın Profili." *Türkiye'de Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Yayınları.
- İşiksoluğu, Müberra K.(1997). "Öğretmen Eşitlikçi Toplum ve Kadın Eğitimi", *Çağdaş Eğitim*. 22, (236), 3-5.
- ILO (1997). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva in T. Vilkinas (2000). "The Gender Factor in Management: How Significant Others Perceive Effectiveness", *Women in Management Review*, 15, (5-6), 261-271.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1981). "Value of Children, Women's Role and Fertility in Turkey." *Turkish Society*, Ed. BY Nermin Abadan, The Netherlands
- MEB. (1992). *2000'li Yıllar Öncesinde Türkiye'de Kadın Eğitimi*. Ankara: Türkiye'de Kadın Eğitimi Birinci Uluslararası Konseyi.
- Muller, Helen J. And Monica Rowell (1987). "Mexican Women Managers: An Emerging Profile", *Human Resource Management*, Winter, 36, (4), 423-435.
- Strachan, J. (1999). "Feminist Educational Leadership." *Gender&Education*, 11 (3).
- Shum, L.C. and Y. C. Cheng (1997). "Perceptions of Women Principals' Leadership and Teachers' Work Attitudes", *Journal of Educational Administration*, 35 (2), 165-184.
- Streitmatter, J. (1999). *For Girls Only*. Albany, NY, Suny Press.
- Tan, M. (1998). "Eğitim Yönetiminde Bir Kadın Profili." *Türkiye'de Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Yayınları.
- \_\_\_\_\_ (1979). *Kadın: Ekonomik Yaşam ve Eğitim*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Vilkinas, Tricia (2000). "The Gender Factor in Management: How Significant Others Perceive Effectiveness", *Women in Management Review*, 15, (5-6), 261-271.

Makale Geliş: 15 Temmuz 2003

İncelemeye Sevk: 13 Ekim 2003

Düzeltilme: 13 Eylül 2007

Kabul: 27 Eylül 2007