

## **ABD'deki Kadın Okul Bölgesi Müdürlerinin Yaşadığı Cinsiyet Ayrımcılığına Dayalı Sorunlar, Üstesinden Gelme Yolları ve Öneriler**

### **Gender Discrimination Based Problems Faced By Female Superintendents in the USA, Overcome and Recommendations<sup>1</sup>**

*Emine Babaoğlu*

*Bozok Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Yozgat.*

*İlk Kayıt Tarihi:10.06.2015*

*Yayına Kabul Tarihi:24.01.2016*

#### **Özet**

*Araştırmanın amacı, ABD'deki okul bölgesi müdürlerinin cinsiyet ayrımcılığına dayalı yaşadıkları sorunları, nedenlerini, üstesinden gelme yollarını ve önerilerini belirlemektir. Araştırma 15 kadın okul bölgesi müdürünün görüşlerine dayanan nitel araştırmadır. Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmada, kadın müdürlerin çoğunluğunun cinsiyet ayrımcılığı yaşadığı belirlenmiştir. Yaşanan sorunlar erkeklerin müdür olarak tercih edilirken kadınların edilmemesi; kadınların yöneticilik yapamayacağına inanılması ve kadınların kararlarının kabul edilmemesidir. Ayrımcılığın nedenleri toplumsal normlar; toplumsal kültürdür. Sorunların üstesinden gelme yolları hedefe odaklanmak; çok çalışarak kendini kanıtlamak; iyi ilişkiler kurmak; kızmamayı ve hayal kırıklığına uğramamayı öğrenmek; veriye dayalı hareket etmek ve kendine güvenmektir. Önerileri ise işleri iyi yapmaları, ayrımcılıkları önemsememeleri ve olumlu olmalarıdır.*

***Anahtar Kelimeler:** Cinsiyet ayrımcılığı, kadın, okul bölgesi müdürü, sorun, üstesinden gelme.*

#### **Abstract**

*The research aims to identify gender based discrimination issues faced by female superintendents in the USA, causes, ways to overcome and their recommendations. This qualitative research is based on the opinion of 15 female superintendents. It was concluded that the majority of female superintendents experience gender discrimination. The problems are while men to be preferred as a manager; women don't be preferred; the belief that women cannot do management; don't accept of women's decision. Discrimination caused by social norms, social culture. Overcome to problems are to be focused aim; working hard to prove herself; establish good relationship; to learn not to be angry and disappointed; moving based on the data and self-reliance. The recommendations are do good works, neglect discrimination and to be positive.*

***Keywords:** Gender discrimination, female, superintendent, problem, overcome.*

## 1. Giriş

Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) her bir eyaletteki okullar, buldukları şehirler dikkate alınarak okul bölgelerine ayrılmıştır. ABD’de okul bölgesindeki en üst eğitim yöneticisi superintendent (okul bölgesi müdürü) olarak adlandırılmaktadır. Superintendent yardımcıları da bulunmaktadır. Her okul bölgesindeki okullar superintendent tarafından yönetilmektedir. Okul bölgesi müdürlüğü (Superintendency) Türkiye’de il ve ilçe milli eğitim müdürlüğüne karşılık gelmektedir.

Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) okul bölgesi müdürlüğü (superintendent) özellikle beyaz erkeklerin görev aldığı bir meslek olarak bilinmektedir. Hatta 1980’li yılların ortalarındaki üst düzey yöneticilikler içerisinde %96 erkek oranıyla en erkek egemen meslek olduğu vurgulanmıştır (Crowson ve Glass, 1991). Okul bölgesi müdürlüğü görevindeki kadınların sayıca az olduğu ve cinsiyetlerinden dolayı engellendikleri bilinmektedir (Brunner, 2008; Grogan, 2008; Skrla, 2000; Tallerico, 2000). Kadın okul bölgesi müdürlerinin sayıca azlığı, araştırmacıları durumun nedenlerini araştırmaya yöneltmiştir (Björk, 2000; Brunner, 1998 ve 2000; Dobie ve Hummel, 2001; Miller, 2009; Skrla, Reyes, and Scheurich, 2000; Tallerico, 2000; Tallerico ve Blount, 2004). Eğitim yönetiminde kadın sayısının az olması 1960-1970’li yıllardan beri araştırmalara konu olmuştur.

Eğitim sisteminde yönetici konumunda bulunan kadınlar üzerine yapılan araştırmalar altı aşamada ele almıştır. Bu aşamaların ilkinde, eğitim yönetimindeki kadın sayısı ve hangi yöneticilik görevinde oldukları incelenerek, eğitim yönetiminde kadınların olmadığı ortaya çıkarılmıştır. İkinci aşamada okul yöneticisi kadınların özellikleri ve yönetim seyri incelenerek, kadın yöneticilerin erkek yöneticiler gibi başarılı yönetip yönetmediği, başarılarının erkeklerin standardına ulaşip ulaşmadığı araştırılmıştır. Üçüncü aşamada kadınların eğitim yönetiminde sayıca az olma nedenleri, yöneticiliğe yükselmelerinde dezavantajlı durumda olmaları, yönetilen durumda olmaları ve karşılaştıkları engeller çalışılmıştır. Dördüncü aşamada kadınların kendi yaşantı ve deneyimlerini nasıl tanımladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Beşinci aşamada ise cinsiyetin kişinin örgütteki davranışları ve etkililiği üzerinde nasıl bir etkisinin olduğu ele alınmış, var olan teorilerin kadınlar için geçerli olmadığı ve kadın yaşantılarına uymadığı belirlenmiş; bu teorilerin kadınları ve özelliklerini kapsayacak şekilde değişmesi gerekliliği konuları araştırılmıştır. Altıncı aşama, teori dönüşümü aşamasıdır. Bu aşamada, kadınların davranış ve yaşantılarını yok saymadan, kadın ve erkek davranış ve yaşantılarını benzeten, genelleyen teoriler yerine farklılıkları ve çeşitlilikleri de kapsayan teoriler ortaya konmaya çalışılmıştır (Shakeshaft, 1989).

Miller (2009) ABD’de okul bölgesi müdürlüğünün erkeksi davranışlar beklenen erkek egemen bir meslek olduğunu, kadın sayısının az oluşunun ataerkilliğin etkisini açıkça gösterdiğini, erkek egemen bir meslekte birkaç kadından biri olmanın zorluğunu vurgulamıştır. Billing (2011) ve Miller’e (2009) göre yönetim işi genellikle erkek normlarına göre oluşturulmakta ve toplumca desteklenmektedir. Müdürdən bu erkeksi

davranışlar beklendiği için, kadınlar okul bölgesi müdürü olarak çalışırken, çok iyi gizlenmiş ve ilk bakışta görülemeyen ayrımcılık yaşarlar. Kadın yöneticilerin erkek normlarına, davranış kalıplarına göre değerlendirilmesi kadınların olumsuz değerlendirilmesine ve cinsiyet ayrımcılığı yaşamasına yol açmaktadır.

Kadın okul bölgesi müdürü oranının 1910'da %9, 1930'da %11, 1971'de %1.3, 1992'de %6.6 ve 1999'da %13.2 olduğu, 20. yüzyılda o zamana kadarki en üst sayıya ulaştığı belirlenmiştir (Björk, 2000). Kadın okul bölgesi müdürü oranı 2011 yılında ise %24'tür (Holland, 2011). Kadın okul müdürü oranı ABD'de devlet ilköğretim okullarında 2007-2008'de %59 iken, ortaokullarda %29'dur. Diğer yandan aynı ülkede kadın öğretmen oranı devlet ilköğretim okullarında 2007-08'de %84 iken, devlet ortaokullarda %59'dur (NCES, 2011).

Erkeklerin sayıca çoğunlukta olması; cinsiyet rolü, kimin lider gibi görüldüğü ve davrandığına ilişkin toplumdaki cinsiyet-rol kalıp yargıları; erkeklere engel konulmazken kadınlara yöneticiliğe atanmada engeller konulması, 1980'lerin ortasına kadar müdür olabilmek için gereken eğitim koşulunu erkekler taşıırken kadınların taşıyamaması, kadınların *öğreten*, erkeklerin *yöneten* olarak iki gruba ayrılması ve okulların bu şekilde bürokratikleşmesi, okulların işbirliği ve hizmetten çok rekabetle, cinsiyet kalıp yargısında ise genellikle erkeklere atfedilen otoriteyle kavramlaştırılmasıyla açıklanmaktadır (Tallerico ve Blount, 2004). Bir başka araştırmaya göre eğitim yönetiminde kadınların sayıca az olmasının nedenleri; kadınların yöneticiliğe tercih edilmemesi, kadınların rol model yoksunluğu, yöneticilerin çoğunlukla erkek olması nedeniyle kadınların engellenmesi, erkeklerin meslektaş desteği bulurken kadınların güveneceği/destek alabileceği kadın yönetici azlığı ve kadınların ailevi gerekler nedeniyle engellenmesidir (Schmuck, 1975). Bell'e (1988) göre erkeklerin yöneticilikte çoğunlukta olması, sosyokültürel yargılara, cinsiyet-rol kalıp yargılarına, mesleki sosyalleşmeye, kadınların ve erkeklerin yetişme kültürüne (yöneticilik hevesi, yöneticiliğe ulaşma fırsatı, meslek tipi) dayandırılmaktadır.

Okul bölgesi müdürü seçim sürecinin yanlı işlediğine "kapı bekçiliği" kavramını kullanarak vurgu yapan Tallerico (2000), okul bölgesi müdürü seçim sürecinin, a) seçim sürecinde etkili olan güç sahiplerinin kişisel ölçütlerinden, (b) eğitim yönetimi mesleğindeki yerleşik normlardan, (c) Amerikan toplumunun baskın ideolojilerinden ve kültürel değerlerinden etkilendiğini vurgulamıştır. Seçim sürecinin okul yönetim kurulunun ve okul bölgesi müdürünü seçici kurulda görev alan danışmanların, okul yönetimindeki mesleki normları, baskın ideolojik ve sosyokültürel değerleri, müdürlüğe çoğunlukla erkeklerin erişimini kolaylaştıracak şekilde birleştirdiğini ve bunların kadınların okul bölgesi müdürlüğüne erişimini sınırladığını ortaya koymuştur.

Kadın okul bölgesi müdürlerinin cinsiyet ayrımcılığı yaşantılarını araştıran Skrla, Reyes and Scheurich (2000), ABD'de kadın okul bölgesi müdürlerinin cinsiyetlerinden dolayı farklı muamele gördüklerini, fakat bunun farkında olmadıklarını ve sessiz kaldıklarını ortaya koymuştur. Araştırmacılar, kadın okul bölgesi müdürlerinin cinsi-

yetlerinden dolayı kendilerine farklı davranılmasının belirtisini ilk olarak, yeterliklerinin sürekli sorgulanması, çalışmalarına şüpheyle bakılması ve öncelikle bir okul bölgesi müdürü olarak değil de; bir kadın olarak algılanmalarında gördüklerini ortaya çıkarmıştır. Cinsiyetlerinden dolayı kendilerine farklı davranılmasının ikinci belirtilerinin ise, kadın okul bölgesi müdürlerinin daha kolay yönetilip yönlendirileceklerine inanılması, doğru davranış-kadınları davranış beklentisi, ne söylediği-nasıl söylediği ya da ne yaptığı-nasıl yaptığı bir erkek müdürden daha çok sorgulanması, kadın olduğu ve göz önünde olduğu için sürekli dikkatli olmak zorunda kalması gibi cinsiyet-rol kalıp yargıları olduğu belirlenmiştir.

ABD’de 1970’li yıllardan itibaren kadın eğitim yöneticilerinin ve okul bölgesi müdürlerinin sayıca az olmalarının, sorunlarının ve yaşantılarının araştırıldığı görülmektedir. Türkiye’de incelendiği kadarıyla ulaşılan alanyazında kadın milli eğitim yöneticilerinin cinsiyet ayrımcılığı sorunları üzerine yapılmış araştırma bulunmamaktadır. Türkiye’de kadın milli eğitim yöneticileri üzerine araştırma yapılmamış olması, bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, ABD’deki okul bölgesi müdürlerinin cinsiyetlerinden dolayı yaşadıkları sorunları, nedenlerini, üstesinden gelme yollarını ve kadın müdürlere önerilerini ortaya koyarak, Türkiye’deki bu konuda yapılacak araştırmalara ve tartışmalara kaynaklık etmek, bu sorunlar konusunda farkındalık sağlamak, dikkat çekmek ve alanyazına yeni bakış açıları sunmaktır. Diğer yandan, araştırmanın Türkiye’de eğitim yöneticisi olarak görev yapmakta olan veya yönetici olmaya heveslenen kadınlara cesaret ve farkındalık sağlaması, erkeklerde ise kadınların yönetici olma ve yöneticilik yapma sürecinde kadınlara destek olma bilincinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Çünkü Türkiye’de öğretmenlerin %54’ü kadın iken, okul yöneticilerinin %11’i kadındır. İlk kadın ilçe milli eğitim müdürü 1968 yılında, ilk il milli eğitim müdürü ise 1990 yılında atanmıştır. 2009 yılında ve 2014 yılında birer kadın il milli eğitim müdürü atanmıştır. 2015 yılı itibarıyla bir kadın il milli eğitim müdürü bulunmaktadır.

## 2. Yöntem

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma fenomenolojik betimsel bir çalışmadır. Araştırmada kadın okul bölgesi müdürlerinin yaşadığı cinsiyete dayalı sorunları, sorunların nedenleri, üstesinden gelme yolları ve önerilerini derinlemesine araştırmak ve ortaya çıkarabilmek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

**Çalışma Grubu:** Çalışma grubu, ABD’de okul bölgesi müdürü veya yardımcısı olarak çalışan 15 kadındır. Bu kadınlar, farklı eyaletlerin okul bölgesi web adresleri incelenerek belirlenmiştir. Çalışma grubu belirlenirken çok kademeli örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Creswell, 1994, s. 119). Bu örnekleme sürecinde, önce amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme (Yıldırım ve Şimşek, 2008) yoluyla okul bölgesi müdürü ya da yardımcısı olarak çalışan kadınlarla yüz yüze görüşülerek hem

görüşme yapılmış hem de araştırmada istenen ölçütleri taşıyan (kadın okul bölgesi müdürü veya yardımcısı olarak çalışıyor olmak) tanıdıkları müdürlerin ad ve iletişim adresleri alınarak (kartopu örnekleme) onlara da ulaşılmış ve görüşleri alınmıştır. Kartopu örnekleme, araştırmada ulaşılan her bir katılımcıdan araştırma için başka tanıdıklarının adlarını alarak çalışma grubuna ulaşmaya dayanır (Cohen, Manion ve Morrison, 2005, s. 104; Miles ve Huberman, 1994; s. 28, 29; Patton 2002, s. 243). Araştırmaya katılan kadın okul bölgesi müdür ve yardımcıları M1, M2...M15 şeklinde adlandırılmıştır. Katılımcı özellikleri Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1. Müdürlerin özellikleri (1. tema)**

Müdür	Yaş	Toplam Çalışma Süresi	Okul bölgesi müdürü olarak çalışma süresi	Master-doktora	Eğit-Yönt Sertifikası	Medeni Durum	Çocuk Durumu
M1	58	29	7	Master	X	Evli	3
M2	51	29	10	Master	X	Evli	-
M3	54	33	4	Doktora	X	Evli	2
M4	62	37	19	Doktora	-	Evli	3
M5	63	36	8	Doktora	-	Evli	4
M6	47	27	11	Master	X	Bekâr	-
M7	55	30	2 ay	-	X	Evli	2
M8	50	24	6	Master	X	Evli	3
M9	62	35	6	-	X	Evli	2
M10	54	32	16	-	X	Evli	1
M11	48	21	2	Doktora	-	Bekâr	1
M12	53	23	3.5	-	-	Evli	2
M13	52	31	3	Doktora	X	Evli	3
M14	54	31	11	-	X	Evli	-
M15	62	41	4	Doktora	X	Evli	3

**Veri Toplanması:** Veri toplamak amacıyla açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmanın veri toplama sürecinde yüz yüze görüşülebilirlerle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Amerika Birleşik Devletlerindeki farklı eyaletlerde olan ve yüz yüze görüşme imkânı olmayan kadın okul bölgesi müdürlerine e-mail yoluyla görüşme formu gönderilmiş ve doldurmaları sağlanmıştır.

**Araştırma Soruları:** (1)Kadın okul bölgesi müdürü (superintendent) olarak, yöneticilik yaşantınızda ne gibi cinsiyet ayrımcılığı yaşadınız, yaşamaktasınız? Bu ayrımcılık davranışları astlarınızdan, üstlerinizden, velilerden vs. kaynaklanmış olabilir. Bunları kısaca yazınız. Bazılarına kısaca örnek veriniz. (2)Yönetici olarak çalışmalarınız esnasında yaşadığınız bu cinsiyet ayrımcılıklarının nedenleri neydi, yazınız? (3) Bu cinsiyet ayrımcılıklarının üstesinden nasıl geldiniz-gelmektesiniz, bu ayrımcılık davranışlarıyla nasıl mücadele ettiniz-etmekteyiz? (4) Cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kadın yöneticilere yöneticilik yaşantılarını başarılı bir şekilde devam edebilmeleri için, neler tavsiye edersiniz?

**Veri Analizi:** Veri analizi sırasında önce kodlama yapılmış, sonra benzer kodlar

bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. Araştırmada, veriler betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizinde, kategorisel ve frekans analizi teknikleri kullanılmıştır. Frekans analizi, birim ve öğelerin sayısal, yüzdesel ve oransal görülme sıklığını ortaya koymaktadır. Kategorisel analiz ise, bir mesajın önce birimlere bölünmesi ve ardından da bu birimlerin, belirli kriterlere göre temalar-kategoriler halinde gruplandırılmasıdır (Bilgin, 2006, s. 18-19).

### **Geçerlik ve Güvenirlilik:**

1.Görüşme soruları alanyazına göre çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanmıştır. Soruların güvenirliliğini ve geçerliğini sağlamak amacıyla iki katılımcıyla ön görüşme yapılarak soruların aynı şekilde anlaşılabilirliği ve araştırma amacına uygunluğu denenmiştir. Sorular görüşme formuna yazıldığı haliyle katılımcılara sorularak tüm katılımcılara aynı sorular yöneltilmeye ve araştırmanın geçerliği (Yıldırım ve Şimşek, 2008) sağlanmaya çalışılmıştır.

2.İçerik analizinin geçerliğini sağlamak amacıyla analiz sürecinde araştırmacı çeşitlenmesine gidilmiştir. Böylece farklı araştırmacıların bakış açılarıyla araştırmanın analiz süreci desteklenmeye; analizlerin yapılması ve sonuçların belirlenmesi aşamalarında farklı araştırmacıların görüşlerinde tutarlılık sağlanarak geçerlik ve güvenirlilik sağlanmaya (Cohen, Manion ve Morrison, 2005, s. 113; Creswell, 1994, s. 167; Patton, 1987; Yıldırım ve Şimşek, 2008) çalışılmıştır. Ayrıca, içerik analizi farklı zamanlarda yeniden yapılarak zaman çeşitlenmesiyle (time triangulation) (Cohen, Manion ve Morrison, 2005, s. 113) analizin geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır.

3.Araştırmada toplanan verinin inanılabilirliğini sağlamak için veri kaynağı grupta çeşitlenmeye (data triangulation) gidilmiştir. Bu amaçla araştırmada çalışma grubu belirlenirken cinsiyet ayrımcılığından dolayı sorun yaşayan ve ABD’de farklı eyaletlerde çalışan kadın okul bölgesi müdürleri çalışma grubuna alınarak yer örnekleme yapılmıştır (Gray, Williamson, Karp and Dalphin, 2007). Patton (1987) ve Rubin ve Rubin’in (2005) vurguladığı gibi, böylece cinsiyet ayrımcılığından dolayı sorun yaşayan ve yöneticilik görevlerinden dolayı deneyimli, farklı statülerde (okul bölgesi müdürü ve yardımcısı) görev yapan, faydalı ve güvenilir bilgi verebileceğine inanılan çalışma grubu belirlenmeye çalışılmıştır.

4.Katılımcılardan birebir görüşme yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplanmış, veriler yorum yapılmadan maddeleştirilmiş, katılımcı ifadelerine yer verilerek okuyucuya sunulmuştur. Böylece araştırmanın güvenirliliği (Rubin ve Rubin, 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2008) sağlanmaya çalışılmıştır.

5.Araştırmada katılımcıların özellikleri açıkça belirtilerek ve veriler gereksinim duyulduğunda daha sonra incelenmek üzere saklanarak araştırmanın dış güvenirliliği (Yıldırım ve Şimşek, 2008) sağlanmaya çalışılmıştır.

6.Araştırma aşamaları, hem araştırmayı aynı şekilde tekrar etmeye imkân tanımak

(Yıldırım ve Şimşek, 2008), hem de şeffaflık yoluyla güvenilirliği ortaya koyabilmek için (Rubin ve Rubin, 2005) ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

7. Araştırmada verilerin analizi önceden var olan kuramsal çerçeveye uygun olarak yapılmıştır. Araştırma sonucunun var olan kuramsal çerçeve ile tutarlı olduğu görülmüştür. Bu araştırma var olan teoriyi test eder (Rubin ve Rubin, 2005) nitelikte bir çalışmadır, bu durum çalışmanın güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

**Araştırma Temaları:** Temalar araştırma sorularına ve katılımcı cevaplarına göre belirlenmiştir. Araştırmanın birinci teması araştırmanın analiz aşamasında katılımcı cevaplarından ortaya çıkarken, diğer dört tema araştırma sorularını hazırlarken, belirlenmiştir. Temalar, (1) *Cinsiyet ayrımcılığı yaşayıp yaşamama*, (2) *Kadın yöneticilerin yaşadığı cinsiyet ayrımcılığına dayalı sorunlar*, (3) *Cinsiyet ayrımcılığının nedenleri*, (4) *Cinsiyet ayrımcılığından dolayı yaşanan sorunların üstesinden gelme yolları*, (5) *Kadınların yöneticilik yaşantılarını başarılı bir şekilde devam ettirebilmeleri için önerilerdir*.

### 3. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde kadın okul bölgesi müdürlerinin cinsiyetlerinden dolayı ayrımcılık yaşayıp yaşamadığı, yaşadıysa ne gibi sorunlar yaşadığı, sorunların nedenleri, bu sorunların üstesinden nasıl geldiği ve bu sorunlarla ilgili önerilerine yer verilmektedir. Kadın müdürlerin cinsiyetlerinden dolayı ayrımcılık yaşayıp yaşamadığına ilişkin durumları Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2. Müdürlerinin cinsiyet ayrımcılığı yaşama durumları (1. Tema)**

Cinsiyet ayrımcılığı yaşama	Okul bölgesi müdürü	f
Cinsiyet ayrımcılığı yaşadım	M1,M2,M4,M8,M10,M12,M13,M14,M15	9
Çok az ayrımcılık yaşadım	M11	1
Cinsiyet ayrımcılığı yaşamadım	M3,M5,M6,M7,M9	5

Tablodan da görüldüğü gibi kadın müdürlerin çoğunluğu cinsiyet ayrımcılığı yaşamaktadır. Kadın müdürlerin cinsiyet ayrımcılığından dolayı yaşadığı sorunlar Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3. Kadın müdürlerin yaşadığı sorunlar (2. Tema)**

Kadın müdürlerin yaşadığı cinsiyet ayrımcılığına dayalı sorunlar	Müdürler	f
1)Erkeklerin okul bölgesi müdürü olarak tercih edilmesi, kadınların edilmemesi	M1,M2,M4, M14	4
2)Kadınların yöneticilik yapamayacağına inanılması	M1,M8,M14, M15	4
3)Kadın yöneticilerin kararlarının kabul edilmemesi, sorgulanması	M10,M12,M13	3
4)Kadın okul bölgesi müdürü sayısının çok az olması	M1,M4	2
5)Kadın okul bölgesi müdürlerinin önemsenmemesi	M4	1
6)Okul yönetim kurullarının çoğunlukla erkeklerden oluşması ve onların da kendileri gibi erkekleri yönetici olarak tercih etmesi	M4	1
7)Kadınların kadın müdürlere cinsiyet ayrımcılığı yapması	M10	1
8)Kadınların davranışlarının kısıtlı olması	M11	1
9)Kurumun müdürünün kadın olduğunu anlayamamak	M11	1
10)Cinsiyet ayrımcılığının çoğu, belirgin bir ayrımcılık olmayabiliyor	M4	1

Kadın okul bölgesi müdürlerinin cinsiyetlerinden dolayı yaşadığı sorunlardan en sık ifade ettikleri ilk dört sorun; *erkeklerin müdür olarak tercih edilmesi, kadınların edilmemesi* (f=4); *kadınların yöneticilik yapamayacağına inanılması* (f=4); *kadınların kararlarının kabul edilmemesi, sorgulanması* (f=3), *kadın müdür sayısının az olmasıdır* (f=2). Sadece bir kadın müdür tarafından ifade edilen sorunlar ise Tablo 3'te yer almaktadır.

Kadın müdürler cinsiyet ayrımcılığından dolayı yaşadıkları sorunları şu sözleriyle ifade etmişlerdir:

-Okul yönetim kurulları okul bölgesi müdürlerini işe alırken erkekleri kadınlardan daha çok tercih ediyorlar.(M1,M4)

-İyi okul bölgesi müdürü olarak işe alınabilmenin bir yolu profesyonel firmalardır, bu firmalar ise daha çok erkekleri tercih etmektedir, bu nedenle de kadınlar bu mesleğe daha az başvurmaktadır.(M1,M2)

-Benim yönetici olarak görev alabileceğim ama çocuklu bir kadın olarak görev verilmeyeceğim bir iki görev var. Iowa'da okul yönetim kurulunda kadınların hâlâ yöneticilik yapamayacağına inanan kimseler var. Bizim o görevi yapabileceğimiz bilirse dahi, yapamayacağımızı düşünenler var.(M14)

-Okul müdürleriyle yaptığım ilk toplantımda yapılan berbat yorumlar büyük oranda yönetimdeki cesaretimi kırdı. Fakat görevdeki başarılarım ve iyi ilişkilerim onların şüphesinin yersiz olduğunu gösterdi.(M15)

-İnsanlar erkeklerin daha iyi lider olduğunu düşünüyorlar ve kadınların emirlerini değil de erkeklerin emirlerini daha fazla kabul ediyorlar. Çalıştığım okulda bazı erkek öğretmenler var, geleneksel dini üyelikleri var, bunlar kadınların direktiflerini kabul etmiyorlar.(M10)

-Okul bölgesindeki insanlar kadın müdürlerin kararlarını sorguluyor,



eleştiriyor, erkeklerin kararlarını ise sorgulamadan olduğu gibi kabul ediyor.(M12)

-Cinsiyet ayrımcılığı çoğunlukla bilinç dışıdır. Çoğu insan erkeklerin kararlarını sorgulamaya gerek duymadan olduğu gibi kabul eder. Benzer bir kararı kadınlar verdiğinde, kadınların verdiği kararları hemen kabul etmek yerine irdeleme, üzerinde tartışma gereği hissederler. Bu durum öğretmenler, veliler, personel, okul bölgesi müdürleri ve yönetim için de geçerli.(M13)

-Ben genellikle güçlü bir kadınımdır. Bu da kadınları korkutur. Erkekler liderlik tarzımı kadınlardan daha çok benimsemekteler.(M10)

-Herhangi biriyle bir şeyler içmek için dışarı çıkamam, eğer çıkarsam olumsuz değerlendirilir. Oysaki erkek bir okul bölgesi müdürünün bunu yapması çok doğal karşılanır.(M11)

Kadın müdürlerin cinsiyet ayrımcılığından dolayı yaşadığı sorunların nedenleri Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4. Kadın müdürlerin yaşadığı sorunların nedenleri (3. Tema)**

Kadın okul bölgesi müdürlerinin yaşadığı sorunların nedenleri	Müdürler	f
1)Toplumsal normlar, toplumsal kültür	M4,M10,M13,M14	4
2)Kadınların okulların bütçe, öğrenci taşıma, okul güvenliği vb. sorunlarıyla baş etmede yeterli olamayacaklarına inanılması	M1	1
3)Yöneticiliğin erkek egemen meslek olmasına dayanan kişisel önyargı	M15	1
4)Kadın okul bölgesi müdürlerinin ayrımcılık davranışlarına sessiz kalması ve konuşmaması	M4	1
5)Kadınlar arasındaki iletişimin erkeklerden daha zayıf olması	M6	1
6)Kadınların okul bölgesi müdürlüğünü yapamadığına dair yaşantılar, gözlemler	M8	1
7)Açık sözlü ve lafını esirgemeyen bir müdür olması	M10.	1
8)Kadınların rolüyle ilgili mesleği dışında önyargılı beklentiler	M11	1
9)Kadınların kararlarının sorgulanma nedeni kadınların daha fazla muhakeme etmesi, daha ayrıntıcı-özenli olması	M12	1
10)Kadınların kadınlarla iyi geçinememesi	M12	1

Kadın okul bölgesi müdürlerinin cinsiyetlerinden dolayı yaşadığı sorunların nedenlerinden en fazla frekansa sahip olan *toplumsal normlar, toplumsal kültür*dür (f=4). Sadece bir müdür tarafından ifade edilen nedenler ise Tablo 4'te yer almaktadır;

Ayrımcılık sorunları yaşamalarının nedenlerini kadın müdürler şöyle açıklamışlardır:

-Cinsiyet ayrımcılığı, birlikte çalışılan kişilerin toplumsal değer yargılarından kaynaklanıyor. Onlar sizin cinsiyetinize bakmaksızın destekleyebilirler ya da cinsiyetinizden dolayı desteklemeyebilirler.(M4)

-Sosyal norm ve kültür cinsiyet ayrımcılığına yol açıyor. Bizim meslek, ağırlıklı olarak kadınlardan oluşuyor, ancak yönetici konumunda kadın sayısı ise hâlâ çok az.(M13)

-Kadın müdürlerin okul bina, bütçe ve otobüs iş ve işlemlerini yapamayaacağına dair inançları var. Oysaki iyi bir müdürün öncelikle öğretimsel lider olması gerekir. Kadınlar ise iyi ve başarılı birer öğretimsel liderler, fakat okul yönetim kurulları ve toplum ise bu konuda bilgilerini yenilemediler. Onlar hâlâ iyi bir yöneticinin otobüs işleri, okul bütçesi ve okul binası iş ve işlemlerini iyi bilmesi gerektiğini sanıyorlar.(M1)

-Kadınların, bu meslek erkeklerin çoğunlukta olduğu bir meslek olmasından dolayı, kişisel bir önyargıları var. Sanırım kadınların kişisel güvensizlikleri büyük rol oynuyor.(M15)

-Benim liderlik tarzım lafını esirgemeyen tarz olduğu için, liderliğim (müdürlüğüm) bazı kimseleri rahatsız ediyor. Dobra dobra konuşmaktan dolayı, bazı insanlar benim sert-otoriter olduğumu düşünüyorlar. Bir kadını sert diye etiketlemek erkeğe göre daha kolay. Bunun tersine dobra dobra konuşan bir erkek kararlı liderliğinden ve yönetiminden dolayı övülür.(M10)

-Sarışın, minyon bir kadından önyargılı beklentiler var. Örneğin biriyle bir şeyler içmek için dışarı çıksam yanlış algılanıyor.(M11)

Kadın müdürlerin cinsiyet ayrımcılığından dolayı yaşadığı sorunların üstesinden gelme yolları Tablo 5'te yer almaktadır.

**Tablo 5. Kadın müdürlerin sorunların üstesinden gelme yolları (4. tema)**

Kadın müdürlerin cinsiyete dayalı sorunlarının üstesinden gelme yolları	Müdürler	f
1)Cinsiyet ayrımcılığına aldırmamak, sorun olarak görmemek	M4,M10,M11,M14	4
2)Hedef odaklı olmak	M4,M8,M14	3
3)Çok çalışarak kendini kanıtlamak	M1,M4	2
4)İyi ilişkiler kurmak	M2,M4	2
5)Kızmamayı ve hayal kırıklığına uğramamayı öğrenmek	M8,M4	2
6)Veriye-malumata dayalı hareket etmek	M8,M15	2
7)Kendine güvenmek	M10,M12	2
8)Şüpheli gidermek	M5	1
9)Başkalıyla konuşarak soruna çare aramak	M5	1
10)Personel ve öğrencilere kural, ilke, uygulama ve yönergeleri periyodik olarak hatırlatma	M5	1
11)Personel ve öğrencilere kültürel çeşitliliğin (cinsiyet dahil) kurumsal bir norm olduğunu periyodik olarak işlemek	M5	1
12)Gereksinim duyulduğunda çalışanları eğitmek ve disipline etmek	M5	1
13)Sabırlı olmak	M8	1
14)Güçlü olmak	M8	1
15)Samimi-açık olmak	M8	1
16)Kararları savunmak	M12	1

Kadın okul bölgesi müdürlerinin cinsiyetlerinden dolayı yaşadıkları sorunların üstesinden gelmek için başvurdukları yollardan en fazla frekansa sahip olan madde-ler; *cinsiyet ayrımcılığına aldırmamak, sorun olarak görmemektir* (f=4), *hedef odaklı olmak* (f=3), *çok çalışarak kendini kanıtlamak; iyi ilişkiler kurmak; kızmamayı ve hayal kırıklığına uğramamayı öğrenmek; veriye dayalı hareket etmek ve kendine güvenmektir* (f=2). Sadece bir müdürün ifade ettiği üstesinden gelme yolları tabloda yer almaktadır.

Müdürler cinsiyetinden dolayı yaşadığı sorunların üstesinden gelme yollarını şu sözleriyle açıklamışlardır:

-Üstesinden gelmek için yapılabilecek en iyi şey, çok çalışarak kendini kanıtlamaktır. Fakat böyle yapmak her zaman cinsiyet ayrımcılığına son vermeyebiliyor. Kadın bir okul bölgesi müdürü arkadaşım var onu örnek verebilirim. Okul bölgesi müdürlüğüne önce başladı, ama başladığı okul bölgesi küçük bir bölgeydi ve düşük bir ücretle görev yaptı. Oradaki okul bölgesinde birkaç yıl çalışarak başarısını gösterdikten sonra ancak başka daha büyük okul bölgesinde müdür olabildi.(M1)

-Cinsiyet ayrımcılığının üstesinden gelmek için diğer erkek müdürlerle ve diğer yöneticilerle iletişim kurmak için kendimi zorluyorum.(M2)

-Ben samimi-açığım ve veriye dayalı iş yaparım. Böyle olmam, gereksiz yere kuralcı olmaktan dolayı eleştirilmeyi ve birçok olumsuz duyguyu yok eder, dikkati konuya çeker.(M8)

-Benim görev yaptığım okul bölgesindeki erkek yöneticiler tarafından çıkarılan bir gizli gazete vardı. Bu gazetenin bir sayısını ele geçirdim. Gazete tamamıyla aşağılayıcı ve onur kırıcıydı. Sonunda bir sayısını yöneticiler toplantısına getirdim ve yüksek sesle her bir cümleyi vurgulayarak okudum, çok korktular. Ya bu duruma son vermelerini ya da onların asıl yüzünü halka göstermek için çıkardıkları gazetenin bir sonraki sayısını yerel gazetede yayınlayacağımı, daha sonra da onları yöneticilikten almak için adımlar atacağımı, çünkü onların çocuklar için istediğimiz rol modeli olamadıklarını söyledim.(M15)

-Kendine güvenmeli ve saygı duymalısın çünkü ne yaptığını biliyorsun. (M12)

-Her türlü kararı savunmak gerek, çünkü ona inanıyorsunuz ve destekleyebilirsiniz.(M12)

Kadın okul bölgesi müdürlerinin, kadınların yöneticilik yaşantılarını başarılı bir şekilde devam ettirebilmeleri için önerileri Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6. Kadın müdürlerin önerileri (5. Tema)**

Kadın müdürlerin kadın müdürlere önerileri	Müdürler	f
1)İşleri belirgin derecede iyi yapmak	M1,M4,M6,M7,M11	5
2)Ayrımcılıkları önemsememek, olumlu olmak	M6,M8,M11,M12,M15	5
3)Kendi yeterliğine güvenmek	M3,M4,M13	3
4)Hedef odaklı olmak	M4,M8,M6	3
5)Çok çalışmak	M1,M3	2
6)Yasal ve resmi çözümlere başvurmak	M4,M5	2
7)Kadın okul bölgesi müdürlerine olumlu bakan yerlerde müdür olmak	M1,M2	2
8)Israrlı olmak-vazgeçmemek	M7,M15	2
9)Kendine karşı dürüst olmak	M15	1
10)Kin tutmamak	M6	1
11)Güvenilir meslektaşlar edinmek	M5	1
12)Herkesi aynı şekilde davranmak	M6	1
13)Kendin olmak	M6	1
14)Profesyonel (mesleğe uygun) giyinmek	M7	1
15)Sabırlı olmak	M8	1
16)Güçlü olmak	M8	1
17)Veriye-bilgiye dayalı hareket etmek	M8	1
18)Kadın gibi davranmak	M9	1
19)Düzyeili olmak	M12	1
20)Okul yönetim kuruluyla iletişim halinde olmak	M13	1
21)Ahlaki ilkelere uymak	M15	1
22)Ayrımcılıkla ilgili yasalar çıkarmak	M13	1

Kadın okul bölgesi müdürlerinin cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kadın yöneticilere yöneticilik yaşantılarını başarılı bir şekilde devam edebilmeleri için sıklıkla ifade ettikleri önerileri *işleri belirgin derecede iyi yapmaları* (f=5); ayrımcılıkları önemsememelerini, olumlu olmaları (f=5); *kendi yeterliğine güvenmeleri* (f=3), *hedef odaklı olmaları* (f=3), *çok çalışmaları* (f=2); *yasal ve resmi çözümlere başvurmaları* (f=2); *kadın okul bölgesi müdürlerine olumlu bakan yerlerde müdür olmaları* (f=2); *ısrarlı olmaları-vazgeçmemeleridir* (f=2). Sadece bir müdürün ifade ettiği öneriler Tablo 6'da yer almaktadır.

Müdürler önerilerini şöyle ifade etmişlerdir:

-İşin erbabı ve işin ehli olduğunuzu gösterdiğinizde, insanların saygısını kazanacaksınız.(M6)

-Her koşulda olgun olun. Bazılarının saygısız ve ayrımcılık yaptığı zamanlar olabilir.M6.

-Kızmamayı ve hayal kırıklığına uğramamayı öğrenin.(M8)

-Erkekler grubundan gelen aptallıklara aldırmayın.(M11)

-Öğrenmek için çok çalışın.(M3)

-Yasal ve resmi çözümlere başvurun.(M13)

#### 4. Sonuç ve Tartışma ve Öneri

**Cinsiyet ayrımcılığı yaşama durumu:** ABD'de çalışan kadın okul bölgesi müdürlerinin çoğunluğu cinsiyet ayrımcılığı yaşamaktadır. Bu sonucun alanyazınla tutarlı olduğu görülmektedir. Çünkü kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı yaşadığı durumu daha önce birçok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur (Babaoğlu, 2011; Bell, 1988; Besler ve Oruç, 2010; Billing, 2011; Björk, 2000; Brunner 2000; Brunner, 1998; Brunner ve Kim 2010; Dobie ve Hummel, 2001, Miller, 2009; Skrla, Reyes and Scheurich, 2000; Suzan, Demirtaş, Bozak, Doruk, 2013; Tallerico, 2000; Tallerico ve Blount, 2004).

**Cinsiyet ayrımcılığına dayalı sorunlar:** Kadın okul bölgesi müdürlerinin cinsiyet ayrımcılığına dayalı yaşadıkları sorunlardan en sıklıkla ifade ettiği üç sorun (1) erkeklerin müdür olarak tercih edilmesi, kadınların edilmemesi; (2) kadınların yöneticilik yapamayacağına inanılması ve (3) kadınların kararlarının kabul edilmemesi, sorgulanmasıdır. Yönetici olarak kadınların tercih edilmediği daha önce birçok araştırmacı (Babaoğlu, 2011; Björk, 2000; Bell, 1988; Brunner, 1998; Schmuck, 1975; Tallerico, 2000; Tallerico ve Blount, 2004) tarafından ortaya konmuştur. Yine bu araştırmanın sonuçlarından olan kadınların yöneticilik yapamayacağına inanılması sorunu Babaoğlu'nun (2011) araştırmasında da ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ortaya çıkan, kadınların kararlarının kabul edilmemesi sorunu ise, Skrla, Reyes and Scheurich'in (2000) sonucuyla paralellik göstermektedir.

**Cinsiyet ayrımcılığına dayalı sorunların nedenleri:** Kadın okul bölgesi müdürlerinin, cinsiyet ayrımcılığına dayalı yaşadıkları sorunların nedenlerinden en sıklıkla ifade ettikleri neden *toplumsal normlar, toplumsal kültürdür*. Daha önce yapılan birçok çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Besler ve Oruç, 2010; Billing, 2011; Brunner ve Kim 2010; Tallerico ve Blount, 2004; Tallerico, 2000; Usluer, 2000). Tallerico ve Blount (2004), kimin lider gibi görüldüğü ve davrandığına ilişkin toplumdaki cinsiyet-rol kalıp yargılarının cinsiyet ayrımcılığına yol açtığını belirlemiştir. Tallerico (2000), ABD'de okul bölgesi müdürü seçim sürecinin; eğitim yönetimi mesleğindeki yerleşik normlardan ve Amerikan toplumunun baskın ideolojilerinden ve kültürel değerlerinden etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Besler ve Oruç (2010) ile Usluer (2000) de kadınların Türkiye'de yönetici olmalarının önündeki engelleri toplumsal yargılara, ataerkil değerlerin baskın olmasına dayandırmaktadır. Billing'in (2011) de belirttiği gibi, yönetici davranışları değerlendirilirken genellikle erkeklere ilişkin değer yargıları, davranışlar temel alınmaktadır. Bu durumda kadın yöneticiler de erkek yönetici davranışlarına, erkek normlarına ve davranış kalıplarına göre değerlendirilmektedir.

**Cinsiyet ayrımcılığına dayalı sorunların üstesinden gelme yolları:** Kadın müdürlerin cinsiyetlerinden dolayı yaşadıkları sorunların üstesinden gelme yollarından en sıklıkla ifade ettikleri *cinsiyet ayrımcılığına aldurmamak, sorun olarak görmemektir*. Kadın müdürlerin, cinsiyet ayrımcılığından dolayı yaşadıkları sorunlarının üste-

sinden gelme yolları *hedef odaklı olma, çok çalışarak kendini kanıtlama, iyi ilişkiler kurma, kızmamayı ve hayal kırıklığına uğramamayı öğrenme; veriye dayalı hareket etme ve kendine güvenmektir*. Bu araştırmada görüşleri alınan kadın müdürlerin sorunların üstesinden gelme yollarının daha önceki araştırmalarda ortaya konan başatme yollarıyla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Örneğin daha önce benzer sonuçlara ulaşan Brunner'in (1996, 1998), kadın okul bölgesi müdürlerinin asıl amaçlarına odaklanabilmeleri için gündemlerini basit tutmaları, asıl amaçlarıyla ilgilenmeleri, önerisi, bu araştırmada ulaşılan hedef odaklı olma önerisiyle paralellik göstermektedir. Grogan'ın da (1994) vurguladığı gibi kadın okul bölgesi müdürleri ayrımcılık sorunlarının üstesinden gelmek için kadın yöneticiler arası iletişimlerini kurmalı ve güçlendirmelilerdir. Bu sayede sorunların üstesinden gelme yolları konusunda bilgi paylaşabilirler, dayanışma gösterebilirler, destek alabilirler ve böylece daha cesaretli ve güçlü hissederek, cinsiyet ayrımcılığı sorunlarıyla daha iyi başedebilirler, yeni başatme stratejileri geliştirebilirler.

#### **Kadın müdürlerin cinsiyet ayrımcılığı yaşayan kadın yöneticilere önerileri:**

Kadın okul bölgesi müdürlerinin cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan müdürlere en sıklıkla ifade ettikleri önerileri *işleri iyi yapmaları, ayrımcılıkları önemsememeleri ve olumlu olmaları, kendi yeterliklerine güvenmeleri ve hedef odaklı olmalarıdır*. edir. Bu araştırmada görüşleri alınan kadın müdürlerin önerileri ile daha önceki araştırma sonuçları paralellik göstermektedir. Daha önce kadın okul bölgesi müdürlerinin nasıl başarılı olacağına araştıran Brunner (1996), kadın müdürlerin kendi görüşlerine dayanarak şu önerilerde bulunmuştur: Cinsiyet kimliklerini ve kişiliklerini korumaları; işlerindeki önceliklerle ilgilenmeleri; ilgilendikleri konuyu sadeleştirmeleri; kararlı ve cesaretli olmaları; risk almaları; zamanı etkili kullanmaları ve işbirliği sağlayarak güç oluşturmaları. Yine Brunner (1998), kadın okul bölgesi müdürlerinin başarılı olabilmeleri için görevlerine ve cinsiyetlerine ilişkin iki beklentileri-sorumluluklarını dengelemeyi öğrenmelerini, asıl amaçlarıyla (akademik ilerlemeleri ve çocuk bakımı) ilgilenmek için gündemlerini basit tutmalarını, erkek egemen topluma rağmen iletişim tarzlarında "kadınsı" kalabilmeyi başarabilmelerini, erkek mesleğindeyken "erkek gibi davranmaları gerektiği" yönündeki eski anlayışı bırakmalarını (çünkü o anlayışın artık ise yaramadığını), başarılarının önündeki her türlü engeli yok etmelerini önermektedir.

Kadın yöneticilerin sorunları, yönetici olma engelleri üzerine araştırmalar yapılması ve bu konuda bilincin artırılması gerekmektedir. Bu araştırma kadın okul bölgesi müdürleriyle yapılan görüşmelere dayalı olarak yürütülmüştür. Kadın eğitim yöneticilerinin sorunları, yönetici olma engelleri, sayıca azlığın nedenleri, bu durumların üstesinden gelmek için neler yapılabileceği konularında daha fazla araştırma yapılmalıdır. Bu konuları derinlemesine ele alan, sadece görüşme verilerine değil de gözlem ve durum çalışması yöntemlerinin de kullanıldığı araştırmalar yapılması daha kapsamlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Diğer yandan başarılı kadın yöneticiler üzerine araştırmalar yapılarak kadın yöneticilerin başarıları kitle iletişim araçları yoluyla top-

luma duyurulabilir, böylece toplum kadın yönetici konusunda bilinçlendirilebilir. Bu sayede hem toplumun hem de kadın eğitimcilerin, eğitim yönetiminde kadınların görev almasını daha olağan durum olarak görmesi sağlanabilir.

Kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına aldırılmaları, bunu bir sorun olarak görmemeleri için bu sorunları yaşayan ilk ve tek kadın olmadıklarını, bu sorunları yaşamalarının kendi kişilikleriyle ve yeterlikleriyle ilgili olmadığını bilmeye ihtiyaçları vardır. Bunu bilmeleri sorunları kişiselleştirmelerini engeller ve soruna aldırılmama düşüncelerini artırır. Bunun için her bir kadın yöneticinin yaşadığı sorunları anlatabilmesi, yine kendisi gibi sorun yaşayan kadın meslektaşlarını dinlemesi gerekmektedir. Bunu sağlamak için de kadın yöneticilerin iletişim halinde olmaları, kendi aralarında ilişkileri geliştirmeleri önerilebilir. Bu sayede kadınların birbirlerinden destek olarak ve deneyimlerinden faydalanarak cinsiyet ayrımcılığı sorunlarıyla daha etkili baş etme stratejileri geliştirmeleri sağlanabilir. Bu durum aynı zamanda kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı sorunu yaşamalarının kendi kişilikleriyle ilgili olmadığını anlamaları bakımından da önemlidir.

## 5. Kaynakça

- Babaoğlu, E. (2011). Birkaç kadın denetçiden biri olmanın zorlukları. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4), 121-144.
- Bell, C. S. (1988). Organizational influences on women's experience in the superintendency. *Peabody Journal of Education*, 65(4), 31-59.
- Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). Türkiye'de ve yazılı basında kadın yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 17-38.
- Bilgin, N. (2006). Sosyal bilimlerde içerik analizi teknikler ve örnek çalışmalar. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Billing, Y. D. (2011). Are women in management victims of the phantom of the male norm? *Gender Work & Organization*, 18(3), 298-317.
- Björk, L. G. (2000). Introduction: Women in the superintendency-advances in research and theory. *Educational Administration Quarterly*, 36(1), 5-17.
- Brunner, C. C. & Kim, Y. L. (2010). Are women prepared to be school superintendents? an essay on the myths and misunderstandings. *Journal of Research on Leadership Education*, 5(8), 276-309.
- Brunner, C. C. (2008). Invisible, limited, and emerging discourse: research practices that restrict and/or increase access for women and persons of color to the superintendency. *Journal of School Leadership*, 18(6), 661-682.
- Brunner, C. C. (2000). Unsettled moments in settled discourse: women superintendents experiences of inequality. *Educational Administration Quarterly*, 36(1), 76-116.
- Brunner, C. C. (1998). Women superintendents: strategies for success. *The Journal of Educational Administration*, 36(2), 160-182.
- Brunner, C. C. (1996). Developing women leaders: The art of "stalking" the superintendency. Paper presented at the Annual Meeting of the American Association of School Administrators. San Diego, CA, March 8-11.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2005). *Research methods in education*. London and New York: Routledge Falmer, Taylor & Francis Group.

- Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. London: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Crowson, R. L. & Glass, T. E. (1991). The changing role of the local school district superintendent in the United States. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, April 3-7.
- Dobie, D. F. & Hummel, B. (2001). Successful women superintendents in a gender-biased profession. *Equity & Excellence in Education*, 34(2), 22-28.
- Gray, P. S., Williamson, J. B., Karp, D. A. & Dalphin, J. R. (2007). *The research imagination: An introduction to qualitative and quantitative methods*. New York: Cambridge University Press.
- Grogan, M. (2008). The short tenure of a woman superintendent: A clash of gender and politics. *Journal of School Leadership*, 18(6), 634-660.
- Grogan, M. (1994, Nisan). Aspiring to the superintendency in the public school systems: Women's perspectives. Paper presented at the Annual meeting of the AERA. New Orleans, LA.
- Holland, E. (2011). Gender gap is narrowing in ranks of schools chiefs. <[http://www.stltoday.com/news/local/metro/gender-gap-is-narrowing-in-ranks-of-schools-chiefs/article\\_ff3df347-9f24-5b7e-88d6-bde2873ae7c0.html](http://www.stltoday.com/news/local/metro/gender-gap-is-narrowing-in-ranks-of-schools-chiefs/article_ff3df347-9f24-5b7e-88d6-bde2873ae7c0.html)> (2014, Aralık 22).
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. 2nd Edition, Sage Publication, London.
- Miller, C. M. (2009). *Overcoming barriers: Women in the superintendency*, Unpublished doctoral dissertation, Georgia State University.
- NCES (2011). National center for educational statistics. <[http://nces.ed.gov/pubs2011/2011033\\_5.pdf](http://nces.ed.gov/pubs2011/2011033_5.pdf)> (2014, Aralık 15).
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. 3rd Edition, Sage Publication, London.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation, program evaluation kit*. California: Sage Publications.
- Rubin, H. J. ve Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. California: Thousand Oaks, Sage Publication.
- Schmuck, P. A. (1975). Deterrents to women's careers in school management. *Sex Roles*, 1(4), 339-353.
- Skrla, L. (2000). The social construction of gender in the superintendency. *Journal of Education Policy*, 15(3), 293-316.
- Skrla, L., Reyes, P. & Scheurich, J. J. (2000). Sexism, silence, and solutions: Women superintendents speak up and speak out. *Educational Administration Quarterly*, 36(1), 44-75.
- Shakeshaft, C. (1989). The gender gap in research in educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 25(4), 324-337.
- Tallerico, M. (2000). Gaining access to the superintendency: Headhunting, gender, and color. *Educational Administration Quarterly*, 36(1), 18-43.
- Tallerico, M. & Blount, J. M. (2004). Women and the superintendency: Insights from theory and history. *Educational Administration Quarterly*, 40(5), 633-662.
- Usluer, L. (2000). Kadın öğretmenlerin yönetici konumlara yükseltilmeme nedenleri konusundaki öğretmen ve yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



## **EXTENDED ABSTRACT**

**Introduction:** *One of the most male dominated educational management jobs in the USA is superintendency. It is known that female superintendents are few in number and they experience gender discrimination and they have gender based barriers in the entry to the superintendency in the USA. The small number of women in educational management has been the subject of research since the 1960-1970 in the USA. The percentage of female superintendents increased from 13.2 percent in 1999 to 24 percent in 2011. The percentage of female principals 59 percent at public elementary schools and 29 percent at public secondary schools. In the USA the majority of full-time teachers were women in 2007-08. On the other hand at the elementary level, 84 percent of public school teachers were female; at the secondary level, 59 percent of public school teachers were female.*

**Purpose:** *The research aims to identify gender based discrimination issues faced by women superintendents in the USA, causes, ways of overcome and their recommendations.*

**Method:** *The study is qualitative research. Study group of the research are 15 female superintendents and associate superintendents in different school community district in different states in the USA. Study group were determined with multistage (purposeful and snowball) sampling. The data were gathered with face to face interview technique. Four open ended questions were asked to the study group. Research questions: 1.As a female superintendent what kind of gender discrimination have you experienced? This discriminatory behavior might have originated from your superiors, inferiors, students' parents, etc.. Please write about them briefly by giving example. 2.What were the causes of this gender discrimination? Please write about the causes briefly. 3.How have you handle and overcome, or fight against the gender discrimination? Please give some examples. 4.What do you recommend to female superintendents who are exposed to gender discrimination to continue their life as a successful superintendent?*

*The data were analyzed with content analysis. Five themes were identified in the research. First theme is the situation of experiencing gender discrimination of female superintendents. Second theme is gender discrimination problems which were experienced by female superintendents. Third theme is the causes of gender discrimination which were experienced by female superintendents. Fourth theme is how female superintendents handle and overcome the gender discrimination. Fifth theme is the recommendations of female superintendents to the female superintendents and managers who exposed to gender discrimination.*

**Validity and reliability of the research:** *Research questions prepared according to literature. Research validity was ensured through the triangulation. In the analysis process it has benefited from the views of different researchers. Thus, researcher triangulation is provided. In the data analysis process, data analysis was repeated several times. Thus, the time triangulation is provided. Study group composed of female superintendents who are working in different states in the USA. Thus, place triangulation is provided. Female superintendents in the study group are exposed to gender discrimination and working in different positions (superintendent and associate superintendent). Thus, data triangulation is provided. Detailed and in-depth information collected from study group by interview, the data were written in items without comment, participant expressions is presented to the reader in their own word. Thus, the reliability of the research provided. The female superintendent characteristics interviewed*

*in the study had clearly stated. Thus, external reliability of the external research provided. Analysis of the data in the study was carried out in accordance with pre-existing theoretical framework. The research results consistent with the theoretical framework. This is a study will test existing theories on the nature of the research. It suggests that this case study is reliable.*

**Conclusion:** *In the study, it was determined that ten female superintendents experienced gender discrimination of 15 female superintendents. It shows that the majority of female superintendents experience gender discrimination. The most frequently mentioned three gender discrimination problems faced by female superintendents: While males to be preferred as a manager, women don't be preferred as a superintendent. It is believed that women cannot do management. People don't accept of women's decision and questioning the female superintendent's decision. The causes of gender discrimination: Gender discrimination caused by social norms and social culture. Overcome to problems were experienced by female superintendents are to stay focus on goal; working hard to prove herself; establish good relationship with others; to learn not to get frustrated or angry; must be data based and self-reliance. The female superintendents' recommendations are female managers do good works, neglect discrimination, female managers should be positive; female managers should rely on their competency and they should be focus oriented.*