

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

YÖNETİM KURAMLARI BAKIMINDAN GÜNÜMÜZ OKUL
YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM ANLAYIŞLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EBRU ÖZDEN

DANIŞMAN:

YRD. DOÇ. DR. MEHMET ALİ HAMEDOĞLU

EYLÜL 2015

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**YÖNETİM KURAMLARI BAKIMINDAN GÜNÜMÜZ OKUL
YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM ANLAYIŞLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EBRU ÖZDEN**

**DANIŞMAN:
YRD. DOÇ. DR. MEHMET ALİ HAMEDOĞLU**

EYLÜL 2015

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her ayrıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.


Ebru ÖZDEN

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

'Yönetim Kuramları Bakımından Günümüz Okul Yöneticilerinin Yönetim Anlayışları' başlıklı bu yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

Başkan(İmza)

Doç. Dr. Mübin KIYICI

Üye.....(İmza)

Danışman Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. Mustafa BAYRAKCI

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

17./11/2015

(İmza)

Doç. Dr. Halil İbrahim SAĞLAM

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Sosyal olaylar, ekonomik gelişmeler, politik durumlar ve teknoloji insan davranışlarında kitlesel değişimlere sebep olmaktadır. Eş zamanlarda yaşamış dolayısıyla aynı değişimlere şahit olmuş insanlar benzer davranış kalıpları gösterebilmektedir. Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu kuşak olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu (TDK), 2005). Aynı kuşaklara dahil olmuş insan grupları, yeme-içme, giyinme, düşünme gibi çeşitli insan faaliyetlerinde benzer özellikler göstermektedirler.

Yine bir insan faaliyeti olan yönetim de kuşakların iş yaşamına taşıdıkları davranış kalıplarıyla değişime uğramıştır. Bir döneme hakim olan yönetim kuramının taşıdığı güçlü özelliklerin, aynı dönem yönetici ya da çalışan olan kuşağın beklentilerinden ya da davranışlarından etkilendiği fark edilmektedir. Değişen kuşaklarla yönetim kuramlarını şekillendiren farklı bakış açıları, okul yönetiminde de farklı yaklaşımlar doğurmuştur. Değişen yönetim anlayışları farklı okul tanımlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

TEŞEKKÜR

Araştırma sürecinde göstermiş olduğu anlayış rehberlik ve desteklerinden dolayı değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU'na en içten saygı ve şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitiminin ders aşamasında bilgi ve tecrübeleriyle bizi aydınlatan, yeni bakış açıları kazandıran ve gelişmemize katkı sağlayan tüm hocalarımıza saygı ve minnetlerimi sunarım.

Veri toplama aşamasında her türlü kolaylığı sağlayan Sakarya İl Mili Eğitim Müdürlüğü'ne ve verilerini benimle içtenlikle paylaşan Sakarya İlk ve Ortaokul yöneticilerine ve öğretmenlerine saygılarımı sunar, teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitim süresince çalışma şartlarını benim için kolaylaştıran, bana destek olan ve zorluk çıkarmadan bu aşamayı geçmemi sağlayan değerli okul müdürüm ve öğretmen arkadaşlarıma içtenlikle minnet duyuyorum.

Son olarak her zaman yanımda olan ve her konuda desteklerini benden asla esirgemeyen, Necmettin ve Halil Babama, Nahide ve Asiye Anneme, kıymetli ve biricik eşim Gürkan ÖZDEN'e, abla ve anne olarak gelişim ve değişimi örnek olmak adına bir görev bilmeme sebep olan Duygu BAKKAL, Orçun BAKKAL ve Damla ÖZDEN'e çok teşekkür ederim.

ÖZET

YÖNETİM KURAMLARI BAKIMINDAN GÜNÜMÜZ OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM ANLAYIŞLARI

ÖZDEN, Ebru

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Bilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU

Eylül, 2015. xiv + 135 Sayfa.

Araştırmada, yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları incelenmiştir. Bu araştırma yapılırken müdürlerin yönetim anlayışları kuşakların iş dünyasına taşıdıkları özellikler açısından değerlendirmiştir. Kuşaklar değiştikçe yöneticilerin otokratikten demokrasiğe doğru evrilen özelliklerinin, günümüz okul yöneticilerinin yönetim alışkanlıklarında ne ölçüde gözlemlendiğine bakılmıştır. Konuyla ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri alınmış, toplanan veriler değerlendirilirken görüşler arasında görev, cinsiyet, yöneticinin yaşı, yöneticinin eğitim durumu, yöneticinin yetiştiği kültür değişkenleri açısından anlamlı fark olup olmadığına bakılmıştır. Araştırmanın veri toplama grubunu, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Sakarya'nın ilçelerinde ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan yaklaşık 6500 öğretmenden oluşan evrenden, basit ve tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş, 438 öğretmen ve 60 yönetici oluşturmaktadır. 498 kişilik örneklem grubuna Özden (2013) tarafından geliştirilen Yönetici Tutumlarının Kuşaklara Göre Değerlendirilmesi anketi uygulanmıştır. Araştırma tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir.

498 adet anket sayesinde elde edilen veriler, SPSS 22 (Statistical Package For Social Sciences) programına aktarılarak araştırmanın amaçlarına hizmet edecek şekilde çözümlenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alpa güvenilirlik katsayısı belirlenmiş ve .89 bulunmuştur. Katılımcılara ilişkin genel bilgi vermek amacıyla değişkenlere ait demografik dağılımlar açıklanmıştır. Anketlerde ölçeklerden önce sorulan demografik değişkenler (görev, cinsiyet, öğrenim durumu,

yaş, yöneticinin yaşı, yöneticinin eğitim düzeyi, yöneticinin memleketi) betimsel istatistik tekniklerinden frekans ve yüzde değerleri ile analiz edilmiştir. Araştırmada gruplar arası farklılıkların çözümlenmesi için iki grup olan yerlerde t-testi (independent sample t- testi), üç veya üçten fazla grup olan yerlerde ise tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre; okul yöneticileri kendi yönetsel davranışlarını Y Kuşağı'na, öğretmenlerse yöneticilerin yönetsel davranışlarını çoğunlukla X Kuşağı'na, bazen de Y Kuşağı'na yakın bulmuşlardır. Bu da yöneticilerin kendilerini çoğunlukla çağdaş ve insana yönelik bulurken, öğretmenlerin her zaman böyle düşünmediklerini göstermiştir. Erkek öğretmenler yöneticilerin davranışlarını çoğunlukla Y Kuşağı'na yakın oylayarak onları kadın öğretmenlere göre daha çağdaş ve insana yönelik bulmuşlardır. Yöneticinin yaş değeri yükseldikçe öğretmenler tarafından klasik ve otoriter bir yönetici olarak algılandığı saptanmıştır. Eğitim yaşı bu keskin etkisini yumuşatmış, yaşı ne olursa olsun eğitim seviyesi yükselen bir yönetici daha çağdaş ve insana yönelik olarak algılanmıştır. Yöneticinin yetiştiği kültür değişkeni öğretmenlerin görüşleri arasında fark yaratmış, Baby Boomers ve X Kuşağında en fazla oylanan yöneticilerin memleketi Karadeniz Bölgesi, Y kuşağında en fazla oylanan yöneticilerin memleketi ise İç Anadolu ve Doğu Anadolu Bölgesi olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, Okul Yöneticisi, Baby Boomers Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı

ABSTRACT

**TODAY’S SCHOOL MANAGER’S MANAGEMENT
COMPREHENSION EXAMINED IN POINT OF MANAGEMENT
THEORIES**

ÖZDEN, Ebru

Master Thesis, Educational Sciences Department, Educational Administration and
Supervision Program

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU

September, 2015. xiv + 135 Pages.

In the study, today’s school manager’s management comprehension examined in point of management theories. In the course of this research, director’s management comprehensions evaluated in terms of characteristics that generations carried to business community. It is looked at that the manager’s characteristics changed from autocracy to democracy as the generation changed observed to what extend at the habits of the today’s school managers. The data evaluated with reference to position, gender, manager’s age, manager’s educational status, manager’s fatherland factors in terms of whether that there is a significant difference when soliciting the opinions of teacher and manager about the subject. 438 teachers and 60 managers chosen by probability based sampling from approximately 6500 teacher group working in the districts of Sakarya’s primary and secondary schools in 2013-2014 academic year comprise data collection group of the study. Evaluating The Manager’s Attitude Scale According to The Generations which is developed by ÖZDEN, was used to this data collection for 498 people group of the study. This study was carried out with scan model.

The obtained data by means of 498 questionnaires was analysed by using SPSS 22 (Statistical Package For Social Sciences) program and resolved for the purposes of the study goals. It is determined the Cronbach Alpha Trustworthy coefficient and found .89 for measuring the scale’s trustworthy. Demographic dispersions belonging

to variables and explained to give general information about participants. Demographic variables (position, gender, educational status, age, manager's age, manager's educational status, manager's fatherland) which was asked before the scales at questionnaires was analysed with frequency and percentage values which is one of the descriptive statistical methods. In the study, t-test (independent t-test) for two groups and one-way variation analysis (one-way ANOVA) for three or more groups was used to analyse the differences between groups.

According to results of the study, the school managers find their management attitudes close to the Y Generation, also teachers see manager's attitudes close to the X Generation, sometimes Y Generation. This shows that managers find themselves usually contemporary and intended for person, but the teachers don't think like this every time. Male teachers voted their manager's attitudes close to Y Generation and found them more contemporary and intended from human than the female teachers found. It is determined that the managers was seen classic and authoritarian by the teachers, as their age is rising. Education softened the sharp effect of the age, no matter what is the age of the manager whose education level is increasing was seen by the teachers as more contemporary and intended for human. Manager's grown up culture variable occurred the difference between the teachers opinions, the most voted managers as Baby Boomers and X Generation are from Black Sea Region, the most voted managers as Y Generation are from Inner Anatolia Region and East Anatolia Region.

Keywords: Generations, School Manager, Baby Boomers Generation, XGeneration, Y Generation

İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM	iv
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	v
ÖNSÖZ	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
ÖZET.....	viii
İÇİNDEKİLER	xii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiv
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	12
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	12
1.3. PROBLEM.....	13
1.3.1. Alt Problemler.....	14
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	14
BÖLÜM II.....	15
LİTERATÜR TARAMASI.....	15
2.1. KUŞAK KAVRAMI.....	15
2.2. KUŞAKLAR	15
2.2.1. Sessiz Kuşak	17
2.2.2. Baby Boomers Kuşağı.....	18
2.2.3. X Kuşağı	18
2.2.4. Y Kuşağı	19
2.2.5. Milenyum Kuşağı.....	20
2.2.6. Z Kuşağı	20
2.3. KUŞAKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI	21
2.4. KUŞAKLARIN SOSYAL YAŞAMDAKİ ÖZELLİKLERİ ve TUTUMLARI	22
2.4.1. Sessiz Kuşağın Sosyal Yaşamdaki Özellikleri ve Tutumları.....	22
2.4.2. Baby Boomersların Sosyal Yaşamdaki Özellikleri ve Tutumları	22
2.4.3. X Kuşağının Sosyal Yaşamdaki Özellikleri ve Tutumları.....	23
2.4.4. Y Kuşağı'nın Sosyal Yaşamdaki Özellikleri ve Tutumları.....	24

2.5. KUŞAKLARIN İŞ YAŞAMINDAKİ ÖZELLİKLERİ ve TUTUMLARI	25
2.5.1. Sessiz Kuşağın İş Yaşamındaki Özellikleri ve Tutumları.....	25
2.5.2. Baby Boomersların İş Yaşamındaki Özellikleri Ve Tutumları.....	26
2.5.3. X Kuşağının İş Yaşamındaki Özellikleri ve Tutumları.....	27
2.5.4. Y Kuşağının İş Yaşamındaki Özellikleri ve Tutumları.....	28
2.6. KUŞAKLARIN YÖNETİM ALGISI	30
2.6.1. Sessiz Kuşağın Yönetim Algısı.....	30
2.6.2. Baby Boomersların Yönetim Algısı.....	31
2.6.3. X Kuşağının Yönetim Algısı.....	32
2.6.4. Y Kuşağının Yönetim Algısı.....	34
2.7. ANKET MADDELERİNİN AÇIKLANMASI	37
BÖLÜM III	54
3.1 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	54
3.2. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BENZER ÇALIŞMALARIN BULGULARI.....	61
BÖLÜM IV	65
4.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	65
4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	65
4.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	67
4.4. VERİLERİN TOPLANMASI, ÇÖZÜMLENMESİ ve YORUMLANMASI ...	68
BÖLÜM V	69
5.1. BÖLÜM BULGULAR VE YORUM	69
5.2. TABLOLAR	69
BÖLÜM VI.....	93
6.1. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
6.1.1. Tartışma.....	93
6.1.2. Sonuç.....	115
6.1.3. Öneriler	116
6.1.4. İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	121
KAYNAKÇA.....	122

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması	16
Tablo 2. Kuşakların Özellikleri ve Değerleri	21
Tablo 3. Kuramsal Örneklem Büyüklükleri.....	65
Tablo 4. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Bilgiler	66
Tablo 5. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerinin Frekans ve	66
Yüzde Dağılımları	66
Tablo 5'in devamı Yöneticilerin Kişisel Bilgilerinin.....	67
Frekans ve Yüzde Dağılımları	67
Tablo 6. Yöneticilerin uyumlu olduğu kuşaklar (Görev).....	69
Tablo 7. Yöneticilerin uyumlu olduğu kuşaklar (Cinsiyet)	70
Tablo 8. Yöneticilerin Uyumlu Olduğu Kuşaklar (Eğitim)	71
Tablo 9. Yöneticilerin Uyumlu Olduğu Kuşaklar (Yöneticinin Yaşı).....	71
Tablo 10. Yöneticilerin uyumlu olduğu kuşaklar (Memleket).....	72
Tablo 11. Kuşaklar ve Yöneticilerin Yönetim Alışkanlıkları (Görev)	73
Tablo 11'in devamı Kuşaklar ve Yöneticilerin Yönetim Alışkanlıkları (Görev)	74
Tablo 12. Kuşaklar ve Yöneticilerin Yönetim Alışkanlıkları (Cinsiyet)	77
Tablo 13. Yöneticinin Yaşının Yönetim Anlayışına Etkisi	80
Tablo 13'nin Devamı Yöneticinin Yaşının Yönetim Anlayışına Etkisi	81
Tablo 13'ün Devamı Yöneticinin Yaşının Yönetim Anlayışına Etkisi	82
Tablo 14. Yöneticinin Eğitiminin Yönetim Anlayışına Etkisi.....	83
Tablo 14'ün Devamı Yöneticinin Eğitiminin Yönetim Anlayışına Etkisi.....	84
Tablo 14'ün Devamı Yöneticinin Eğitiminin Yönetim Anlayışına Etkisi.....	85
Tablo 15. Yöneticinin Memleketinin (Kültür) Yönetim Anlayışına Etkisi	87
Tablo 15'ün Devamı Yöneticinin Memleketinin (Kültür) Yönetim Anlayışına Etkisi	88
Tablo 15'ün Devamı Yöneticinin Memleketinin (Kültür) Yönetim Anlayışına Etkisi	89

BÖLÜM I

GİRİŞ

1880'ler öncesi yönetimi geliştirmek üzere, sistematik herhangi bir çalışma yapılmadı, ancak daha sonra verimliliği ve karlılığı arttırmak adına bir çok araştırma yapıldı. Önceleri yönetim için gerekli olan tek şey yetkili bir pozisyona sahip olmakken, keşifler ve yenileşme hareketleri yönetimi şekillendirmeye başladı. Başlarda yetki için sosyal ve ekonomik sistemlerde kuvvet ve kontrol gücü yeterliydi. Çalışan pozisyonundaki işçi ve zanaatkarlar içinse tek hedef, hayatlarının devam ettirebilmek için gerekli kazancı sağlamaktı (Altuntaş, 2012).

Voltaire ve Rousseau ile anılan Fransız ihtilali döneminde, yönetimle ilgili olarak günümüzde ki kadar olmasa da gelişim hareketleri görüldü, bugün var olan bazı ilkelerin temelleri atıldı.

1710 ve 1780 yılları arasında 20'şer yıllık dalgalar halinde farklı sanayi alanları gelişti ve etkisi 19. yüzyıla kadar sürecek sanayi devrimi, işçi sınıfının oluşmasını sağladı (Küçükcalay, 1997: 51-68). Bunun yanı sıra profesyonel yönetici ve yönetim kavramlarının da filizlenmesi yine bu dönem de oldu. "Nasıl daha çok üretebiliriz, nasıl daha ucuz ve verimli olabiliriz?" sorularının yanıtları bir yandan aranırken ortaya çıkan işçi sınıfı sorunları, merceği insanın üzerine kaydırıldı. Böylece verimlilik ve karlılığın yanı sıra, önce çalışan faktörünü daha sonraları ise müşteri memnuniyetini gözetilen yönetim yaklaşımları bir bir ortaya çıkmaya başladı.

İlk olarak Klasik Yönetim Teorisinin hâkim olduğu dönem yaşandı. Bu teori Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetimi, Henri Fayol'un geliştirdiği Yönetim Sürecini, Weber' in geliştirdiği Bürokrasi Teorisini besledi.

Neo-Klasik yaklaşımın içinde yer alan İnsan İlişkileri Yaklaşımı Klasik Yönetim Teorisini sınavan bir takım büyük çaplı deneyler sonrasında oluştu. Bu deneylerin

hemen öncesinde 1910 ve 1920 yılları arasında hem bu teorinin hem de endüstri psikolojisinin temellerini Hugo Munsterberg atmıştır. Hugo'dan sonra gelen Hawthorne araştırmaları ise, Elton Mayo yönetiminde psikologların dahil olduğu binlerce işçinin katılımıyla uzun yıllar süren araştırmalardır.

İnsan İlişkileri Yaklaşımını oluşturan Harwood araştırmaları ise Elton Mayo'nun araştırmasına benzer olarak L. Coch ve J. French adlı iki araştırmacı tarafından yapılmıştır. Bu deneyler sonucunda iş dünyasına uygulanabilecek, bizi modern yönetim anlayışına doğru yönlendirecek bazı ilkeler ortaya kondu.

İnsan İlişkileri Yaklaşımıyla, Klasik Dönemin yarattığı ekonomik rasyonelliğe dayanan mekanik ve katı organizasyon yapısı değişmeye başladı. Çalışma ortamında grup etkisinin, plan ve kararlara katılımın adı ilk kez anıldı. Klasik Dönemin inanışlarından olan çalışanların eğitimsiz, bilgisiz olarak görülmesi ve onların görüş ve önerilerinin dikkate alınmaması durumu, İnsan İlişkileri Yaklaşımıyla birlikte kırılmış ve grup toplantılarıyla çalışanların da yönetimde söz sahibi olması bu eski inaniş zıt bir hareket olmuştur. Kırılan bu inanişla çağdaş yönetim anlayışlarının temelleri atılmaya başlanmıştır.

Bu dönemin çıktılarında etkilenen Baby Boomers yöneticileri, iş dünyasındaki değişim rüzgârlarından etkilenerek takım çalışmalarını ve takım toplantılarını önemsediler. Ancak burada bahsi geçen takım çalışması günümüz iş dünyasının takım çalışması tanımıyla benzerlik göstermez. Çünkü günümüz takım çalışmalarında yetki devri varken, Baby Boomerslar döneminde bu söz konusu değildir. Yine toplantılara sadece yönetici başkanlık etmekte ve son kararı o vermektedir. Çünkü hiyerarşi hala önemini korumaktaydı. Klasik Dönemde insanın önemsenmemesi ve bir makine gibi görülmesiyle kişiler arasındaki farklılıklar ve ihtiyaçlar göz ardı edilmiştir. Bu noktanın her zamankinden daha çok önemsenmesi ise daha sonra Y kuşağı çalışanlarının iş dünyasına girmesiyle olacaktır. Tıpkı Klasik dönemde olduğu gibi Neo-Klasik dönemde de insanlar arası farklılıklar ve ihtiyaçlar göz ardı edilmiştir. Çünkü İnsan İlişkileri Yaklaşımı da insanın üretimdeki yerini açıklamakla yetinmiştir.

Baby Boomers döneminin okulu Modern Okuldur. Modern Okul, kültürel mirası taşıyan ve statükonun (mevcut durumun) devamını sağlayan insanı yetiştirmekle görevlendirildi. Salt fonksiyonu ise devletin temel saydığı ideolojik amacı

gerçekleştirmek olarak indirgendi. Bu amaçla koyulan kurallar ve oluşturulan görev tanımları, okul görevlilerini, öğretmenleri, ve öğrencileri edilgen bir konuma itti. Modern okulda yönetim, hedeflere ulaşılmasını, var olan düzenin korunmasını ve kuralların işlerliğini insan ögesinin üstünde tutuyordu. Yöneticiler gözlerini insanın psikolojik ve sosyal yanlarına kapatmıştı. Örgütün amaçları; öğretmen, öğrenci ve çalışanların bilişsel ve duyuşsal açıdan doyum sağlamalarından daha önde geliyordu. Durum böyle olunca okul yöneticisi, birlikte çalıştığı mesai arkadaşlarının iş doyumunu sağlamaya yönelik beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak yerine, kendisini bu göreve getiren merkezi otoriteyi memnun edecek uygulamaları tercih etmiştir. Bu şekilde merkeziyetçi politikalarla, statükonun devamı sağlanmıştır (Aslanargun, 2007: 198).

Modernist ve bürokratik anlayışa sahip okul yöneticisinin, çalışanlarına iş yaptırabilmesi için rütbesi yeterlidir. Makamının verdiği yetkiyle birçok şeyin yerine getirilmesini isteyebilir. Bu çoğu zaman yöneticinin fazladan bir çaba sarf etmeksizin işlerini yürütmesini sağlar (Aslanargun, 2007: 199). Çünkü bu tür bürokratik kurumlarda maaş ve kariyerde yükselme emeğe karşılık değil, hiyerarşik yapılanma içindeki statü, derece ve kıdeme bağlı olarak verilmiştir (Âlimoğlu, 2010: 39). Modernist örgütlerde bir yöneticinin etkin sayılmasının ölçütü çalışanlarına uygulayabildiği güç oranıdır (Aslanargun, 2007: 199). Bu gücün kaynağı ise yöneticinin rütbesi ve makamıdır. Bu da bu örgütlerde katı disiplin anlayışını ve formal ilişkileri doğurmuştur.

Bu tür modern örgütlerde yetki ve görevler kişisellikten arınmıştır. Bireyler sahip oldukları bir takım kişisel özelliklerinden ötürü görev ve yetki ile donanmaları mümkün değildir. Görevliler liyakat usulüne göre atanmaktadır. Emekli oluncaya kadar da o görevde kalmaktadır. Bürokratik örgütlerde görevler geçici değil sürekli bir nitelik taşımaktadır (Âlimoğlu, 2010: 39). Dolayısıyla Baby Boomers Kuşağının çalışan ve yöneticileri aynı kariyer ve işyerlerinde uzun süreler çalışmışlardır. Terfi için tecrübelerinin artmasını, buldukları işlerde üst noktalara tırmanmak için zamanın geçmesini sabırla beklemişlerdir. Bu da Baby Boomers kuşağı yöneticilerin yaş ortalamalarının yüksek olmasını açıklamaktadır. Gelecekte iş dünyasında, uzun süreler çalışmaya değil, şirket için değerli ve kıymetli çalışmalara para ödenecek (performans değerlendirme), hiyerarşi yavaş yavaş ortadan kalkacaktır, ancak henüz buna zaman vardır (Özçelik, 2015: 6).

Bürokratik mekanizmanın işleyişinde kişisel eğilimler; duygusallık, sevgi, nefret, kin vb. öğeler belirleyici değildir (Âlimoğlu, 2010: 39). Daha sonraki yıllarda ise sosyal medyanın da gelişmesiyle itibarlı olma çalışmaları önem kazanacaktır. Buna ilişkin olarak da itibarlarını korumak isteyen şirketlerin önceliği çalışan mutluluğu olacaktır. Mutsuz çalışanların kendi şirketlerine itibar etmeyecekleri düşüncesiyle, itibarlı olmak isteyen şirketler çalışanlarının mutluluğunu tesis etmeye çalışacaktır (Mengi, 2015: 5). Ancak Modern Örgüt dönemi bu tür eğilimlere çok uzaktı.

Merkeziyetçi bir anlayışta hazırlanan öğretim programları, yöneticilerin merkezi otorite tarafından atanması, finansman ve altyapı hizmetlerinin yerine getirilmesinde merkezi politikaların takip edilmesi, modern okullarda görülen temel özelliklerdendir. Ancak eğitimde statükoyu korumaya yönelik merkezi politikaların yoğunlukta olması bazı sakıntıları doğurmaktadır. Öğretmen ve öğrencilerin kararlara katılımları sağlanamamaktadır. Dolayısıyla öğretmen ve öğrencilerin beklentileri karşılanamamaktadır. Yerellik göz ardı edildiği için çeşitli problemler doğmaktadır. İhtiyaca uygun eğitim planlarının yapılmayışı insan ve emek kaybına sebep olmaktadır. Modern okulda yönetici yetkisini öğrenci ve öğretmenlerle paylaşmak yerine, bir örgüt olarak okulun merkezileşmesine hizmet edecek şekilde kurallara vurgu yaparak kullanılmaktadır. Doğası gereği homojen, standart ve seri üretimi esas alan modern yönetim düşüncesinin okul yönetiminde uygulanması sonucunda bireysel çeşitliliğe, zenginliğe ve farklılığa imkan tanımayan, bunları tehdit edici unsur olarak değerlendiren bir okul yönetimi anlayışı doğmuştur (Aslanargun, 2007: 199). Bu tür eğitim ortamlarında farklı yetenekleri olan öğrencilerin keşfedilmesi ve yetiştirilmesi mümkün olmamaktadır. Farklılığın desteklenmemesi, geri planda istenen bir durum olmadığının hissettirilmesi tekdüzeliği ve sıkıcılığı getirmektedir. Bu durum eğitimin ilerleyen aşamalarında tıkanmalara, bilimsel araştırmaların azalmasına, niteliğinin düşmesine, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmamasına sebep olmaktadır. Sanata verilen önem düşmekte, sanatsal üretkenlik azalmakta, halkın sanat anlayışı ve sanat ilgisi çok sığ kalmaktadır.

Modern okulu var eden düşüncenin ortaya çıkmasını sağlayan yönetim kuramı fabrika ve işletmelerin karlılık arayışları sırasında oluşmuştur. Bu kuramlar daha öncede açıkladığımız bir dizi deney sonucu elde edilmiş çıkarımlar bütünüdür. Literatürde deneysel olarak elde edilmiş bilgilerin sosyal ilişkiler yönünden oldukça

karmaşık bir yapıya sahip okul örgütüne uygulanmasının doğru olmadığından bahsedilmektedir. Deneysel araştırmalarda laboratuvar şartlarında tüm değişkenler kontrol edilebilirken, sosyal ortamlarda değişkenleri kontrol etmek bu kadar kolay değildir. Karlılık gözetilerek oluşturulmuş kuramlardan beslenen Modern Okul yönetimi, mevcut durumu ve kuralları korumaya çalışmakla sınırlı kalmıştır. İnsanın iş doyumunu, beklentilerini, ihtiyaçlarını ve sahip olduğu değerleri göz ardı etmiştir. Modern okulun sahip olduğu yönetim tarzı üstlerin haklarına, astların görevlerine vurgu yapmıştır. Bürokratik, pozitivist, merkeziyetçi ve statükocu bir anlayış içinde gerçekleştirilen modern eğitim anlayışı, okullarda bazı gerginliklerin oluşmasına sebep oldu. Endüstri devrimi sonrası, aydınlanma düşüncesinin insanlığa vaat ettiği mutlu bir dünya idealini gerçekleştirecek insan tipini umut edildiği gibi modern okullar yetiştiremedi; aksine, savaşların, sefaletin, kaos ve korkunun hakim olduğu bir dünya düzeni ortaya çıktı (Aslanargun, 2007: 198).

Yine Neo-Klasik yaklaşımın içinde yer alan Davranışçı Yaklaşım ise D. Mc Gregor ve Maslow ile anılmaktadır. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini iş dünyasına uygulamazken, D. Mc Gregor ise teorisinde bir birine tamamen zıt iki çalışan tipi yaratmıştır. Motivasyon odaklı bu teoride yöneticiye düşen çalışanlarını gözlemleyerek motivasyon odaklarını belirlemek ve buna göre teşvik durumları yaratmaktır. Baby Boomersların literatürde tek motivasyon kaynağı olarak maaşı gördükleri söylenmektedir. Baby Boomersdan, Y Kuşağına doğru gelindiğinde ise çalışanların motivasyon odaklarının çeşitlendiğini görürüz. İşyerinde kişisel ödüllendirme, kişisel performans değerlendirme, kararlara katılım, kendi kararlarını kendisi verebilme, alanında uzmanlaşma, görevi için gerekli bilgiye ulaşabilme ve gelişim gibi farklı motivasyon odakları oluştu. Yine Y Kuşağı çalışanları kişisel amaçların ötesinde; farklı insanların iyiliğini amaçlayan projelerde, ücret olmaksızın yer almaya başladılar. Dünyaya yapılan bu güzel katkılar ise onlar için manevi bir motivasyon kaynağı oluşturmaktadır. Maslow teorisini ortaya attığında toplumun çoğunluğunun piramidin alt tabakalarında ihtiyaçlarını gidermeye çalıştığını, sadece çok az sayıda insanın kendini gerçekleştirme ihtiyacı içinde olduğunu düşünmektedir. Baby Boomers Kuşağından Y Kuşağına doğru, Maslow'un piramidinde yukarılara tırmanma eğilimi görülmektedir. Tek motivasyon kaynağı olan maddiyattan, maneviyata giden, insanın kendisine doğru yönelimi gözlenmektedir.

1950'li yıllarla birlikte kişisel bilgisayarların iş dünyasına girmesiyle bu teknolojiyle kontrol edilebilen Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı yönetim dünyasında yerini aldı (URL1). Bu iki yaklaşım Modern Yönetim Teorilerinin altında anılmaktadır. X Kuşağının yönetici olduğu süreçte bu yaklaşımlar popülerliği yakaladı. Bu yaklaşımların doğmasında bilgisayarlar kadar piyasada artan rekabetin de payı vardır. Özellikle sistem yaklaşımıyla birlikte örgütün yer aldığı dış çevreninde yönetimin ilgi alanına dahil edilmesi yine bu döneme denk gelmektedir. Sistem yaklaşımı sayesinde örgütlerin ilk kez kendisinden dışa doğru yönelişi gerçekleşmiş (Altuntaş, 2012), bu sayede X Kuşağı döneminde çevreci faaliyetlerin ve doğal çevreye verilen önemin arttığı gözlemlenmiştir. Sistem Yaklaşımının oluşumuna sebep olarak gösterilen piyasada ki rekabetçilik, literatüre göre X Kuşağı çalışanlarının ve patronlarının karakterlerinde de vardır. Sistem Yaklaşımının X Kuşağı çalışanlarına kazandırdığı bir diğer özellik ise; uzun vadeli olarak örgütü etkileyecek kararlar verirken sonuçları hesaplamaya çalışmak ve işi şansa bırakmamaktır. İş başında öğrenme veya deneme yanılma yoluyla öğrenme hiç onlara göre değildi. X Kuşağının iş dünyasındaki en önemli özellikleri arasında karar verme süreçlerinde ihtiyatlı olmaları ve acele etmemeleri gösterilmektedir.

X Kuşağının okulu ise Postmodern Okuldur. Postmodern Okul yönetimi ise modern okul yönetiminin tam zıttı olarak karşımıza çıkmaktadır. Modern Okulun merkeziyetçiliğine karşılık postmodern okul yerelliği yeğlemektedir. Modern Okul yönetimi bireysel çeşitliliği, zenginliği ve farklılığı bir tehdit olarak görürken; postmodern yönetim tüm bunlardan beslenmektedir. Bu özellikleriyle postmodern eğitim, standart ve homojen eğitim anlayışını eleştirmektedir. Herkes için geçerli genel ilkeleri benimsemek yerine bireysel ihtiyaçlara, beklentilere ve değer sistemine hitap edebilecek, esnek ve yorumsamacı (Şişman, 1998: 395-422) bir felsefeyi ön plana çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra modern yönetimin itelediği, insanın iş doyumunu, beklentilerini, ihtiyaçlarını ve sahip olduğu değerleri postmodern yönetim anlayışı kıymetlendirmektedir. Modern okul bireysellikten yanayken, postmodern okul farklılıklara rağmen birlikteliği işaret etmektedir. Ayrıca postmodern eğitime (1980-2005), mevcut tarihi, ekonomik ve kültürel bunalım ortamında yetişen yeni neslin beklentilerine, arzularına ve değişime yönelik davranışlarına hitap etme görevi de verilmektedir (Aslanargun, 2007: 201).

Yukarıdaki okul yapısının oluşmasının temelinde postmodern örgüt yapılarının oluşması yer almaktadır. Esnek ve uzmanlaşmaya önem veren yeni yapı postmodern örgüt kültürünün oluşumuna kaynaklık etmiştir. Bir önceki dönemin bürokratik kültüründen tam bir kopma gerçekleşmemiş, bir yandan bürokratik yapıların bazı özelliklerinden yararlanan diğer taraftan da matriks yapıların uzmanlık, esneklik ve bağımsızlık gibi üstünlüklerini üzerinde taşıyan yeni örgüt yapıları ortaya çıkmıştır (Âlîmoğlu, 2010: 34). Görülüyor ki kuşaklar değişirken, şekillenen yönetim tarzları bir önceki dönemin bir takım özelliklerini taşıırken, bir sonraki dönemin karakteristik yapılarını da yoğurmaya başlıyor.

Bunun yanı sıra postmodern okul yönetimi ile liderlik olgusu gündeme geldi. Bu yaklaşımın doğurduğu lider kendisini izleyenlerle çift yönlü bir iletişim halindedir. Lider, bir taraftan gruba yön verirken kendisi de grup tarafından yönlendirilir. Yöneticiden farklı olarak lider; günlük krizlerden uzaktır, uzun vadeli düşünür, daha büyük örgütler ve daha büyük gerçeklikler için hesap yapar, kendi sınırlarının ve kararlarının ötesinde etkileme güçleri vardır, uzak görüşlülük, değerler ve motivasyon gibi rasyonel olmayan öğelere vurgu yapar, çoklu yapılardaki çelişkileri azaltmak için politik yetenekleri vardır ve yeniliğe açıktır (Aslanargun, 2007: 204).

Postmodern bir anlayışta tasarlanmış okul yönetiminde, insan doğasının sevgi, inanç, bağlılık, sadakat gibi öznel yönünün belirleyici olduğu, farklı değer ve düşüncelerin kabul edildiği bir ortam tasarlanmaktadır (Âlîmoğlu, 2010: 49). Dolayısıyla bu insana yönelişin apaçık bir göstergesidir. O zaman bu durumun eğitim sistemindeki aynılığı kırması beklenir. Aynı tip binalar, aynı tip kitaplar, aynı usulden dersler, standart eğitim programları, tek yönlü çizilmiş kazan-kaybet sınav sistemleri postmodern eğitim yaklaşımı benimsenmiş bir sistemde yer almamalıdır. Çünkü postmodern yaklaşımın tanımlanan bakış açısı bireysel farklılıkları önemsemeye başladıkça eğitimde a'dan z'ye çeşitlenme olacaktır. Dolayısıyla çeşitlenme sağlanıp, eğitim de iyi yönetilirse bilimsel ve sanatsal yaratıcılıkta artış beklenir.

Çeşitliliğin ve zenginliğin savunulduğu postmodern bir okulda yöneticinin görevi, kaosu yönetmek ve farklılıkları olabildiğince desteklemektir. Yerelliğe ve farklılığa vurgu yapıldığı için okul yöneticisinin takip edebileceği ya da benzeyebileceği standart bir model bulunmamaktadır. Böyle bir endişesi olmayan okul yöneticisi, doğal seyrinde gelişen, insanın en aşırı eğilimlerinin bile normal kabul edildiği, kendine özgü bir okul yönetimi anlayışı benimseyebilecektir. Postmodern yaklaşımın

standart bir kalıba bağılı olmama durumu sistem yaklaşımıyla da örtüşmektedir. Çünkü sistem yaklaşımında yere, zamana ve duruma göre hareket vardır. Bunun yanı sıra Postmodern yönetici, eleştirilere karşı olabildiğince esnek ve duyarlı olmalı, yeni fikirlere açık olma konusunda ise ufuk açıcı yönlendirmelerde bulunmalı ve tek doğru anlayışını sorgulamalıdır (Aslanargun, 2007: 204). Dolayısıyla postmodern yönetim, yeni kuşakların yeğlediği esnek yönetim anlayışını, farklılığın fark edilmesi isteğini ve seçeneğin fazla olması tercihini karşılamaktadır. Postmodern yönetim ortamında, güvensizlik ve eleştirilme korkusunun egemen olduğu bir ortamdan, yaratıcılığın gelişebileceği açıklık ve güven ortamına geçiş söz konusudur. Bu anlayışı yönetimine taşımış bir okul mezun ettiği öğrencileriyle de fark yaratacaktır.

Y Kuşağı ile birlikte anılan Çağdaş Yönetim yaklaşımları Sistem Yaklaşımından beslenmektedir. Çünkü Klasik Dönemin aksine artık her yere ve her şeye uyabilecek kesin bir yönetim anlayışı ortaya koymak zordur. Bunun yerine temel yapıları oluşturulmuş boş bir şablon üzerinden; içeriğin yere, kişilere, zamana ve duruma göre doldurulması, organize edilmesi ve bağlantılarının kurulması daha mantıklı görüldü. Başka bir anlatımla Sistem Yaklaşımıyla ortaya atılmış net bir kuram söyleyemeyiz ancak Sistem Yaklaşımı örgütlerin karşılaştıkları durumlarla ilgili yapacakları araştırmalarla, ilişkileri anlamalarına ve bunlarla ilgili kuramlar oluşturmalarına olanak sağlayan bir yaklaşımdır. Bu da bir sonraki kuşakta yönetim tarzlarının çeşitlenmesine sebep olmuştur.

Günümüze yakın dönemlerde yönetim dünyasına hakim olan Çağdaş Yönetim anlayışının alt başlığında yer alan “Öğrenen Örgüt” yaklaşımının işyerlerine getirdiği öğrenmeye öncelik verme ve sürekli öğrenim anlayışı Y Kuşağı çalışanlarının çalıştıkları işyerlerince eğitilebilme istekleri ile örtüşmektedir. Zira Y Kuşağı okulda aldığı eğitimlerin dışında iş yerinde de öğrenmeyi, gelişmeyi, yenileşmeyi ve tecrübelenmeyi istemektedir. Y Kuşağı çalışanı iş yerini seçerken kriterleri arasına öğrenmeyi devam ettirebilmeyi de koymuştur ve buna dayalı tercihler yapmaktadır. Kendisini geliştirebileceği ve gerçekleştirebileceği iş tercihleri yapmayı istemektedir. Y Kuşağı çalışanları liderlerinden, kendileri için yol gösterici olmalarını beklemektedir. Bu da yöneticilere koçluk görevini yüklemektedir. Bu beklenti öğrenen örgüt yaklaşımında da yerini bulmuş ve yöneticiye öğretici sıfatını da eklemiştir.

Literatürde Y kuşağını kendisinden önceki kuşaklardan ayırt eden en önemli özellikleri olarak; iş yeri ile ilgili bir memnuniyetsizlik karşısında hemen işten ayrılmaları gösterilmektedir. Çoğu işveren bu tutumları karşısında onları güvenilmez bulmaktadır. Günümüz yönetim anlayışının yeni yaklaşımlarından olan Toplam Kalite Yönetimi ise; kalite güvencesinin yanı sıra rekabette avantaj sağlayabilmenin anahtarı olarak kabul edilmektedir (Al, 2010). Ancak rekabet sadece pazar payı sağlayabilmek için değil yaratıcı, yenilikçi ve motivasyonu yüksek elemanların istihdamı için de olacaktır (Ensari, 2003: 16). Tky, kalite ve müşteri memnuniyeti arayışıyla doğuşundan sonra; parlak ve gelecek vadeden genç çalışanları şirkete kazandırmak ve işte devamlılıklarını sağlamak için de kullanıldı. Tky, bu kez müşteri memnuniyetinin yanı sıra çalışan memnuniyeti için vardı. Y kuşağını öngören şirketler, onları memnun edebilmek, iş yaşamında devamlılıklarını sağlamak için çeşitli önlemler aldılar ve yönetim yaklaşımlarını değiştirdiler (Ensari, 2003: 12). Burada yönetimin, karlılık ve pazarı gözetmesinin yanı sıra keskin bir yönelişle çalışanın da üzerine odaklandığını görürüz. Yönetim tarihinde belki de çalışanın bu kadar odak noktasında olması Y Kuşağı dönemine denk geldi. Bazı söylemlere göre, kalite ve markaya güvene verdikleri önem sebebiyle Tky'nin oluşturulmasını Y Kuşağı zorunlu hale getirmiştir. Başka bir düşünceye göre ise Tky Y Kuşağının tüketim alışkanlıklarını yaratmıştır.

Y Kuşağı döneminde Çağdaş Yaklaşımlarda takım çalışması da yerini almıştır. Baby Boomerslar grubun iş yaşamında ki önemini kavramış ve takım çalışması fikri ilk kez onların döneminde konuşulmuşur. Boomersların torunları Y Kuşağı ise tekrar takım çalışması için hevesli oldular. Ancak Boomerslardan farklı olarak sadece işleyen bir grup sistemine dahil olmak değil, yetenekleriyle grup içerisinde vazgeçilmez olmak ve fark edilmek istediler. Bu iki kuşağın takım çalışması anlayışında çok net farklar vardır. Baby Boomers kuşağının dönemindeki takım çalışması anlayışında, takımın başkanı ve son karar verici yöneticiyken Y kuşağı döneminde tamamen farklı bir anlayış oluşuyordu. Y Kuşağı'nın takım çalışmasında yapılacak işe göre, konu hakkında tecrübeli bir eleman, kendisinden yaş ve kıdemce ileri olan çalışanların bulunduğu gruba liderlik ediyordu. Bazen bu grubun üyeleri arasında patron da olabiliyordu. Projenin ilerleyen aşamalarında yine ihtiyaca göre grup lideri değiştirilebiliyordu. X Kuşağının takım çalışmasına bakış açısı ise olumsuzdu. Bu kuşağın çalışanları ve yöneticileri iş yaşamına adım attığında bireysel olmayı tercih ettiler. Takım çalışmasından hoşlanmadılar.

Literatürde yapılan çalışmalarla ortaya konduğuna göre Y Kuşağının istediği lider tanımı Dönüşümcü Liderlikle örtüşmektedir. Özellikle Dönüşümcü Liderliğin fonksiyonlarından olan İdealleştirilmiş Etki, Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım, Bireysel Destek fonksiyonları Y Kuşağının iş yerinden beklentilerini karşılayacak niteliktedir (Karip, 1998: 450). İdealleştirilmiş etki ile lider çalışanları üzerinde karizmatik bir etki yaratır ve bu sayede onları güdüler. Y Kuşağı da yöneticisinin ilham verici olmasını istemektedir. Entelektüel Uyarım da ise lider çalışanın sorgulamasını teşvik eder. Bu sayede hem yönetici hem de çalışan açısından yeni düşünce ve bakış açılarının doğmasını sağlar. Telkinle Güdüleme ise; ebeveyn desteğini ve motivasyonunu hep arkasında hissederek büyümüş Y Kuşağının, aynı destek ve motivasyonu yöneticisinden de görme ihtiyacı karşılanır. Entelektüel uyarım Y Kuşağının sorgulayıcı bakış açısının işe yarar bir hale getirilmesini sağlayan bir mekanizma doğurur. Bireysel Destekte ise yönetici çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarına dikkat eder bu ise bir Y Kuşağı çalışanın işyerinden en önemli beklentisidir. Çünkü Y Kuşağı için bu tutum yöneticisi tarafından fark edildiğinin göstergesidir.

Y Kuşağı döneminde Postmodern Okul yapısından sonra fiziksel yapılarla pekiştirilmiş “Çağdaş Okul” karşımıza çıkmaktadır. Çağdaş Okullarda beceri merkezleri, akademik merkezler, uygulamalı sanatlar merkezleri, sosyal ekoloji merkezleri ve kişi odaklı merkezler tanımlanmaktadır. Bu merkezlerin oluşturulmasında amaç bireysel farklılıkların desteklenerek, herkesin kendi istidadı (ilgi ve becerisi) ölçüsünce yetiştirilmesi hedeflenmektedir. Bu merkezlerin yanı sıra uzaktan öğretim, bilgisayar destekli öğretim, intranet ve internet imkanlarının da rağbet göreceği belirtilmektedir. Tüm bunların bugün ki okul yapılarınca değil “çok amaçlı okul” ya da “kampüs sistemi” okullarda gerçekleştirilebilecektir (Balcı, 2000: 502-503). Bu açıklanan üç ana başlığa bakarsak; Y Kuşağı insanların önemle üzerinde durduğu bireysel farklılıklara dikkat edilmesi, esnek zaman talebi, yaratıcılığı destekleyen çalışma alanları çağdaş eğitim kurumlarında cevabını bulmuş gibi gözüküyor.

Okul öğrencilerin bireysel gelişimini sağlarken, yönetici de bürosundan çıkarak, örgütün tek bir vücut halinde hareket etmesini sağlayacak organizasyonu yapmakla mükelleftir. Bu bağlamda çağdaş okul yöneticiye, öğretim liderliği yapmak, öğretmenleri sınıfta ziyaret etmek, okul koridor ve dersliklerinde dolaşmak, okulda

doğru zaman ve yerde görünmek, okulun genel gidişatını sürdürmek gibi kırtasiyecilikten arındırılmış, önemli misyonlar yüklemektedir (Balcı, 2000: 503).

Çağdaş insan paradan çok otonomi, kişisel seçim ve özgürlük istemektedir. Başarı, tanınma ve zor işlere istek giderek artış göstermektedir. İletişim patlaması, meslekleşme, örgütte yürütme ve danışma birimleri arasındaki ilişkinin değişmesi, işin niteliğinin değişmesi dolayısıyla iş yaşamı niteliğinin değişmesi yeniden yapılanmayı gerektirmektedir (Balcı, 1995: 13). Çağdaş insanın tanımında geçen tüm özellikler Y Kuşağı insanı için yaptığımız tanımlarla bire bir örtüşüyor. Daha önceki yönetim tarzlarından farklı olarak; Çağdaş Yönetim tarzları ilhamını yeniçağ insanından almaktadır. İş yaşamında insanın kıymetlenmesi bu durumu doğurmuştur. Yönetim insan odaklı oldukça, insanın kuşak evriminin incelenmesi ve iş yaşamına girecek yeni kuşakların özelliklerinin araştırılıp ortaya konması geleceğin planlanmasına büyük katkı sağlayacaktır. Görüldüğü gibi değişen insan nesli, yeni örgüt yapılarının imar edilmesinde fikir kaynağıdır.

Yeni kuşakların kapımıza getirdiğı farklılaşma dalgası şirket ve kuruluşları da etkilemektedir. Konuyla ilgili şirketler ciddi çalışmalar ve değişimler yapmaktadır (Çoban, 2006). Garanti Bankası İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Gökhan ERÜN, Y Kuşağı mensuplarına yönelik bir araştırma gerçekleştirdiklerini belirtiyor ve ekliyor: “İş yaşam dengesi onlar için çok önemli. Çalıştıkları kurumun, gelişimlerine katkıda bulunmasını bekliyorlar. Monoton olmayan bir çalışma ortamı istiyorlar.”

Aynı şirket yeni kuşağın özelliklerini ve beklentilerini kavrayarak bu konuyla ilgili düzenlemelere gitmiş, işe alım süreci ve sonrasında eğitim-kariyer planlama adımlarında bazı yenileşmeler yapmışlar. Banka kariyer anlamında üniversite gençliğinin dikkatini; kendileriyle aynı üniversiteden mezun olmuş Garanti Bankacılarıyla birebir iletişime geçmelerini sağlayarak çekmeyi planlamaktalar. Kurumun yaptığı çalışmanın en ilgi çeken noktası ise iş-yaşam dengesine önem veren yeni kuşak çalışanları için spor merkezleri, hobi kulüpleri, gezi ve kültürel faaliyetler gibi olanaklar sağlamalarıdır. Bu aktiviteleri çeşitlendirmeye ve arttırmaya çalışmaktadırlar.

Başka bir kuruluş Mavi Jeans ise Genel Müdür Nurettin KANTARELLİ'nin açıklamasına göre yeni ve eski kuşakların birlikte çalışmasını şöyle sağladıklarını

dile getiriyor; “Orta yaş ve üzerindeki insanların engin bilgisiyle gençlerin yenilik yapma arzusunu birleştiriyor ve yeni ürünlere yansıtıyoruz böylece daha güzel işler ortaya çıkarmış oluyoruz.” (URL2).

Okul birçok kuşağın bir arada olduğu, giriş ve çıkış yaptığı açık bir sistemdir. Yönetici, öğretmen ve öğrenci bazında değişen kuşaklarla beklentiler de değişmektedir. Peter Drucker “Geleceği tahmin etmenin en iyi yolu onu yaratmaktır.” demiştir. Bu sebeple gelecek kuşaklara özel kıvamlı yönetim teorileri oluşturmak için var olan ve gelecekte sisteme dahil olacak kuşakların özelliklerinin bilinmesi, durumun yönetim açısından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Literatüre göre eğitim yönetimi araştırmaları genellikle pratik ağırlıklıdır, oysaki asıl araştırmanın kurama dayalı hipotezleri test etmek için yapılması gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Balcı, 1998: 422). Kuşaklar üzerine yoğunlaşmış araştırmalar daha kapsamlı sonuçlar verirken, yapılan araştırmanın hem kuramsal hem de pratik yönleri olacaktır. Bununla birlikte kuşakların dünü, bugünü ve geleceği araştırılır ve örgütlerdeki durumu değerlendirilirse eğitim yönetimi araştırmaları geleceğe dair çıkarımlarda bulunabilecektir. Gelecek genç kuşaklara uygun yönetim kuramları tasarlanabilecek yöneticiler bu kuşaklarla karşılaşmadan ve çatışma yaşamadan önce eğitilebileceklerdir. Kuşaklarla ilgili yapılan araştırmalar hem kuramsal temellere dayandırılabilir, hem de ürünleri bakımından pratik uygulamalara dönüştürülebilir nitelikte olacaktır.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, katılımcıların okul yönetimine ilişkin algılarını incelemektir. Okul müdürlerinin yönetim tarzları incelenirken kuşakların karakteristik yönetim alışkanlıkları ayırt edici olarak kullanılacaktır. Bu sayede okul müdürlerinin yönetim tarzlarının çağdaş ya da klasik anlayıştan hangisine yakın olduğu anlaşılabilir.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Farklı kuşaklar (Baby Boomers, X Kuşağı ve Y Kuşağı) iş dünyasında çalışmaya, yönetim kadrolarında görev almaya başladığında farklı çalışma stilleri ve yönetim anlayışları ortaya koymuşlardır. Günümüze yakın kuşaklar çağdaş teorilerle, daha eski kuşaklar ise klasik teorilerle uyuşan davranışlar göstermektedirler. Yönetim ve iş dünyasındaki gelişmeler önceki yıllarda daha yavaşken, değişen piyasa şartları ve

rekabet gelişmeleri hızlandırmıştır. Bu da iş dünyasını doğru kararlar almak adına geleceği tahmin etmeye zorlamıştır. Kuşakların karakter analizi, yönetim algısı, yönetimle ilişkisi ve liderlik tarzı beklentilerinin saptanması şirketlerin yönetimi açısından büyük önem arz etmeye başlamıştır (Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan, 2015) çünkü bu saptamalar gelecek tahmini için onlara dayanak olmuştur. Şirketler elde ettikleri bu verilerle kuşakları memnun edebilecek, insan kaynaklarından maksimum verimi sağlayacakları düzenlemelere gitmişlerdir. Örgütlerde birden fazla kuşağın bir arada çalıştığını düşünürsek, tüm kuşakları memnun edecek bir idari iklimi oluşturmak yöneticinin görevi olacaktır. Eğer bu uzlaşmacı ortam sağlayamazsa örgütte kuşak çatışması meydana gelecektir. Okullar kuşak çeşitliliğinin en fazla olduğu örgütlerdir. Okul müdürünün Baby Boomers, öğretmenlerin X ve Y Kuşağına mensup olduğu bir kurumda adı geçen nesillerin kırılma noktaları iyi yönetilmezse birbirleriyle çatışacaklardır. Örneğin örgüt adına kararları kendi kendine almaya alışmış bir Baby Boomers yöneticisi, X ve Y Kuşağı mensubu öğretmenlerin kararlara katılım taleplerine olumlu yanıt veremezse bu, okulda probleme sebep olabilecektir. Literatüre göre okul yönetimi daha önce kuşak perspektifinden değerlendirilmemiştir. Okul yönetimini kuşaklar açısından değerlendirilerek hem literatüre farklı bir bakış açısı kazandırılmak hem de okul yönetimine bu yönde veri sağlamak amaçlanmaktadır. Okul yönetimine sağlanan bu verilerle yönetimle ilgili düzenlemeler ve yenileşme hareketleri yapılabilecektir.

Ayrıca Sakarya'nın ilçelerinde ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarının, yeni kuşaklarla otokratikden demokrasiğe evrilen yönetim skalasının neresinde yer aldığı belirlenecektir. Araştırmanın sonuçları okul müdürlerine farklı kuşaklara mensup öğretmenlerin beklentileri hakkında fikirler verecektir.

1.3. PROBLEM

Bu araştırmanın problemi; Sakarya'nın ilçelerinde, ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan okul yöneticilerinin yönetim alışkanlıklarının, hangi kuşağın (Baby Boomers, X Kuşağı ve Y Kuşağı) yönetim tarzına daha yakın olduğu şeklindedir.

1.3.1. Alt Problemler

Sakarya'nın ilçelerinde ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan yöneticilerin, yönetici profillerinin kuşaklara göre değerlendirilmesine ilişkin;

1. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasında fark var mıdır?
2. Katılımcıların görüşleri arasında;
Cinsiyete göre
Yöneticinin yaşına göre
Yöneticinin eğitim durumuna göre
Yöneticinin yetiştiği alt kültüre (memleket) göre fark var mıdır?

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma Sakarya'nın ilçelerinde yer alan ilk ve orta dereceli devlet okullarında 2013-2014 eğitim-öğretim yılında görev yapan ve bu araştırmaya katılan 498 öğretmen ve yöneticinin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma sadece, çalışma hayatında mevcut olan Baby Boomers, X ve Y Kuşaklarını kapsamaktadır.
3. Henüz çalışma hayatında olmayan 2003 doğumlu Z Kuşağı araştırmaya dahil edilmemiştir.
4. Çoğu emekli olan 1930 doğumlu Sessiz Kuşak çalışanları da araştırmaya dahil edilmemiştir.

BÖLÜM II

LİTERATÜR TARAMASI

2.1. KUŞAK KAVRAMI

Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu kuşak olarak ifade edilmektedir (TDK, 2005). Kuşak teorisi; belirli zaman aralığında doğan bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerinin, belirli bir çağda doğmuş olmalarından kaynaklandığı olgusuna işaret etmektedir. Her kuşağın bünyesinde birtakım karakteristik özellikleri ve değer yargılarını barındırmasından dolayı, bireyler doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler gösterirlerken, diğer kuşak grubunun davranışlarından farklı özellikler sergilemektedirler (Ayhün, 2013: 96). Her kuşağın kendine özgü özellikleri, değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Keleş 2011: 131).

2.2. KUŞAKLAR

Bugünün işgücü beş kuşağın bireylerinden oluşmaktadır. Bunlar: Sessiz Kuşak (1925-1945 arasında doğanlar), Bebek Patlaması (Boomers; 1946-1964 doğumlular), X Kuşağı (Gen X; 1965-1979), Y kuşağı (Gen Me, Gen Y, Milenyum, nGen ve iGen; 1980-2000), ve Z Kuşağı (2000 ve sonrası)dır (Yelkikalan ve Altın, 2010). Yapılan araştırmalar; kişilik özellikleri, davranış ve tutumlar açısından birçok kuşaksal farklılıkların bulunduğunu göstermiştir (Akdemir, Konakay, Demirkaya, Noyan, Demir, 2013: 14).

Tablo 1’de; Sessiz kuşak, Baby Boomers Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, M Kuşağı ve Z Kuşağına ilişkin yapılan kronolojik sınıflandırmalar belirtilmektedir (Ayhün, 2013: 96).

Tablo 1. Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması

	Sessiz Kuşak	Baby Boomers Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	M Kuşağı	Z Kuşağı
Keleş, 2011		1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Yelkikalan ve Altın, 2010			1965-1979	1980-1994	1925-1945	1946-1964
Salahuddin, 2010	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000		
Haerberle vd., 2009	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999	1999,...	
Crumpacker ve Crumpacker, 2007	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Kyles, 2005	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Lancaster ve Stillman, 2002	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999		
Tsui, 2001	1925-1945	1946-1964	1961-1981	1976-1981	1982-2002	
Washburn, 2000	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003		
Spitznas, 1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980			
Matthews, 2008					2002,...	
Senbir, 2004	1929-1939	1945-1965	1965-1977	1977-1994	1994-2003	2003,...
Seçkin, 2005	...,1945	1946-1964	1965-1980	1980,1995	1995,...	

2.2.1. Sessiz Kuşak

1945’li yıllardan önce doğan bireyler Sessiz Kuşak ya da Gelenekseller olarak ifade edilmektedir (Ayhün, 2013: 97). 20. Yüzyılda Birinci Dünya savaşına kadar geçen zaman içinde doğan nesle Büyük Değişim Kuşağı denir. Bu nesil sanayi devriminin getirdiği toplumsal, ekonomik ve siyasi değişikliklere, ikinci bin yılın tamamlanmasıyla yeni bir yüzyıla girilecek olmasının heyecanı ile bakan bir kuşaktı. Aslında bu kuşağa ait işçi, köylü, asker, siyasetçi, sanatçı ve burjuvazi kesiminden tüm sınıflar yirminci yüzyılın büyük değişimlere sahne olacağını biliyordu. Bu nedenle savaşa kadar ilk 14 yıl içinde doğanlar büyük değişimi ruhlarında hissettiler. Bu kuşak Birinci Savaş Kuşağı, Ümit Kuşağı, Buhran Kuşağı ve İkinci Savaş Kuşağı olarak adlandırılan dönemleri kapsar (Senbir, 2004: 20).

- I. **Birinci Savaş Kuşağı:** 1914 ve 1918 yılları arasında birinci dünya savaşı, başta Avrupa olmak üzere dünyanın pek çok noktası için hayal kırıklığı oldu. Bu yıllarda doğanlar ilk dünya savaşının getirdiği güvensizlik ortamını yaşadılar. Bu güvensizlik onların tüm davranış kalıplarına yansdı. Umutla girdikleri yüzyıl, hüsrarla başlamıştı (Senbir, 2004: 21).
- II. **Ümit Kuşağı:** Savaş sonrasında büyük yıkımın üzerine ümitlerle doğdular (1918-1929). Onların dünyası artık Batı’nın yönettikleri ya da batıdan Bağımsız olanlar şeklinde ikiye ayrılıyordu. 1923 ile 1929 yılları arasındaki bölümü Türkiye’de “Cumhuriyet Kuşağına” karşılık gelmektedir (Senbir, 2004: 21).
- III. **Buhran Kuşağı:** Bu kuşak 1929-1939 yılları arasında doğanlardan oluşmaktadır. İsimlerini “Büyük Buhran” diye anılan, tüm dünyadaki işsizlik sorunu nedeniyle savaşın eşiğine gelindiği dönemden almaktadırlar. İş ve güven kavramlarının hayat mücadelesine temel rol oynadığı bir dönemdir. Bu kuşak savaş sonrasında bile gelecek kaygıları duyan bir kuşak olarak hayatını sürdürdü ve kalanlarıyla da sürdürmeye devam ediyor. Bu kuşak Türkiye’de yine Cumhuriyet Kuşağı’na denk gelmektedir (Senbir, 2004: 22).
- IV. **İkinci Savaş Kuşağı:** 1939-1945 yılları arasında doğan kuşaktır. Onlar için en önemli olan şey hayatta kalmaktı. Bu kuşak Türkiye’de Savaş Çocuklarına denk gelmektedir. İkinci dünya savaşını kazanan Batı’nın dünyayı konumlandırma şekli bu kuşaktan sonra ortaya çıkmıştır. Dünyanın; Batı

Medeniyeti, Doğu Bloku İslâm Dünyası ve Üçüncü Dünya olarak parçalandığı dönemdir. Bu dönemde pop kültür, medyanın da desteğiyle olabildiğince pompalandı. Markalaşmanın her şey olduğu zihinlere kazındı. Soğuk savaş kavramı yine bu kuşaktan sonra literatüre girdi (Senbir, 2004: 23).

2.2.2. Baby Boomers Kuşağı

1945-1965 yılları arasında doğmuş soğuk savaş döneminin çocuklarıdır. İkinci dünya savaşından hemen sonraki nüfus patlaması yılarında doğan söz konusu bir milyar bebekten ötürü bu yıllar arasında dünyaya gelenler “Baby Boomers” kuşağı olarak isimlendirilmiştir (Ayhün, 2013: 99). Büyüme ve refah isteğinin, mal ve hizmetlere duyulan özlemin ağır bastığı bu kuşak, harcama ve eğlenme eğilimli bir kuşak oldu. Tam bir doğu batı ikili dünyası içinde doğmuş, büyümüş 68’lileri yaratmış bir kuşaktır. Batılı kapitalist ülkelerde üretimin (arzın) talebin gerisinde kalması, özellikle kapitalistleşme sürecinin gerisinde kalan ülkelerde “üret, sat” stratejisini beraberinde getirdi. Bunun karşılığı olan komünist blokta ise batı karşıtı politikalar geçerliliğini korudu (Senbir, 2004: 23). Bu kalabalık bebek nüfusu büyüdükçe, ihtiyaçlara göre farklı sektörler onar yıllık dönemler halinde büyüme gösterdi (Keleş, 2011: 131). 1960’lar televizyon yılları; 70’ler fast food; 80’ler (bebekler evlenme çağına geldiği için) gayrimenkul yılları; 90’lar, artık sıra yaşam kalitesini yükseltmeye geldiği için; mikrodalga gibi elektronik ev aletlerinin dönemi ve ardından, 2000’lerde iletişim patlamasıyla internet ve cep telefonu yılları oldu. 2000’lerde artık yaşları 50’yi geçmişti, ceplerinde paraları vardı, ömrün uzadığını biliyorlardı, “iyi yaşlanmak” hatta mümkünse yaşlanmamak için sağlık ve güzellik-bakım sektörlerini de patlattılar. Savaş sonrasında yokluklarını, sıkıntılarını unutmadılar, zenginleşmenin tadını aldılar (Mengi, 2014). Bu kuşaktan bize kalan ana düşünceler ise şunlar oldu; kadın-erkek eşitliği, kadın-erkek ayrımına karşı mücadele, çevreye karşı duyarlılık (Akdemir ve diğerleri, 2013: 14).

2.2.3. X Kuşağı

1965-1977 yılları arasında doğan tam bir ara kuşaktır. Bu dönem insanların yüzüne değişen dünyanın dinamikleri acımasızca çarpıldı. Bunun yanı sıra olabildiğince kanaatkar, toplumcu, sadık ve idealist bir kuşaktır. Değişen dünya dinamiklerinin yansımaları olan ekonomik sorunlarla yüz yüze gelmiş, teknoloji ile ileri yaşlarda tanışmış ve teknolojiyi kerhen (gönülsüz olarak) hayatlarına dahil etmiş bir kuşaktır.

1960'ların ortalarında azalan evlilik ve doğum oranları, artan boşanmalar, ailenin parçalanması ve kurumlara karşı güven eksikliği gibi etkilerle başlayan "büyük çözüme" sürecinde doğmaya başlamışlardır (Senbir, 2004: 24).

1965'li yıllardan 1979'li yıllara kadar geçen 14 yıllık zaman diliminde Türkiye'de eğitim, sağlık ve nüfus alanında çarpıcı değişim ve dönüşümler olmuş, hayat standartları önemli düzeyde iyileşmiştir. Söz konusu dönemde yaşam şartlarında görülen olumlu gelişmeler; bireylerin davranışları üzerinde de olumlu etki yaratmış, bireylerin parasal konular dışında sosyal yaşamla ilgili unsurlara da önem vermelerini sağlamıştır (Ayhün, 2013: 100).

Kadınların işgücüne katılması ve az sayıda çocuk sahibi olunması bu kuşak döneminde gerçekleşmiştir (Keleş, 2011: 131). Petrol krizleri, üniversite olayları, sağ sol çatışması, Türkiye'nin önemli kamusal alanlarından sinemanın hayatlarımıza girmesi, televizyonun evlerin en değerli alanlarında yerini alması, 68 kuşağının sahneye çıkması bu dönemin önemli toplumsal olaylarından (Topçuoğlu, 2007).

2.2.4. Y Kuşağı

1977-1994 yılları arasında doğmuş olan kuşaktır. PC'nin ve GSM teknolojilerinin doğduğu yılların çocukları, teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın evlatlarıdır. Tam teknolojik ve bireysel olmakla beraber, ağabey ve ablaları olan X'lerin kanaatkâr ve idealist ruhlarının yansımalarını da taşımaktadırlar (Senbir, 2004: 25).

Şuan en yaşlısı 37 en genci 20 yaşındadır. Y kuşağı Vietnam savaşı sonrasında, çoğunluğu ekonomist olan Dünya'nın dört bir yanındaki ülke insanların bir nevi topluca yarattığı Dünya'da ilk kez görülen dünya çapında bir kuşaktır. Vietnam savaşının başladığı 1964 yılında Amerika Birleşik Devleti'ndeki iktisatçılar, kontrol edilecek yeni bir nesil yaratmak amacıyla X nesli planını ortaya koymuştur. Fikir olarak dünya çapında olan ancak küresel dünya ile kontak kurulmadan yaratıldığı için tıpkı Vietnam savaşı gibi başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Savaş sonrasında Dünya'daki birçok uzmanın analizleri doğrultusunda Y nesli kurgulanmaya başlanmıştır. Bu neslin yaratılma süreci elbette zaman almıştır. Bu nesil insanların Vietnam savaşından bihaber olması gerekiyordu. Nesil temalarının oluşturulması ve uygulanmaya başlanması 1980 yılına denk geldi. 1981 yılına kadar birtakım tamamlamalar yapıldı. Ana temalar olarak iletişim (1980), medenilik (1980), teknoloji (1980) ve globalizm (1981) seçildi. Bu vesile ile bu dönemde doğmuş

insanlara teknolojik olarak daha fazla imkan sunuldu. Örneklerle açıklamak gerekirse ebeveynler poker, tavla gibi oyunlar oynarken, yeni nesil bilgisayar oyunu oynadı. Gameboylar, atariler bu dev nesil statüsünü desteklemek için kurgulanan oyunlardan birkaçıydı (Akdemir ve diğerleri, 2013: 17).

2.2.5. Milenyum Kuşağı

1994-2003 yılları arasında doğan internet çocukları. Z'lerin ağabey ve ablalarıdır. Teknoloji dostu, zor beğenen küresel dünya vatandaşlarıdır. PC, GSM ve internet çocuklarıdır (Senbir, 2004: 27). Normalde kuşakların 20 yıldan önce değişme göstermediği bilinmesine rağmen, günümüz dünyasının çok hızlı bir değişim ve dönüşüm içinde bulunması söz konusu ara kuşağın oluşumunu beraberinde getiren faktörlerden birisidir (Ayhün, 2013: 101). Anne ve babaları olan X'lerden teknoloji kullanımı açısından önemli farklılıklar taşımaktadırlar (Senbir, 2004: 26).

2.2.6. Z Kuşağı

2003 yılı ve sonrasında doğanlardır. Bu kuşak teknolojiye çok açık olacak hatta teknolojiyi artı bir araç olarak görmeyip, yaşamın doğal bir parçası olarak kabul edeceklerdir (Senbir, 2004: 27).

“İnternet kuşağı” da denilen bu kuşağın tam bir teknoloji çağı çocuğu olduğu söylenebilir. Z Kuşağı üyeleri yeni teknolojik olanaklarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile hep bir aradadırlar. Uzakta olsalar bile ufak cihazlarıyla her an sözel, hatta görsel bağlantı kurarak birbirleri ile iletişim halinde olmaktadır. İnsanlık tarihinin el, göz, kulak vb. motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesli olarak tanımlanmaktadır (Keleş, 2011: 132). Z Kuşağı, dünya zevklerine düşkün, teknolojiyi hızlı şekilde kavrayan, işlerini kısa sürede ve titiz biçimde yerine getiren davranış özellikleriyle dikkat çekmektedir. Teknolojiyi ileri derecede kullanan Z Kuşağı, taşınabilen, hep yanlarında olan küçük aygıtları, bilgisayar, MP3 çalar, I-Pod'ları, cep telefonları ve DVD oynatıcıları ile büyümektedir (Ayhün, 2013: 102). Hayat standartlarında meydana gelen değişim ve dönüşümler Z Kuşağı bireylerinin diğer kuşaklara nazaran apayrı bir dünyada yetişmelerini beraberinde getirmiş, özellikle teknolojide meydana gelen ilerlemeler söz konusu kuşağın bireysel özelliklerinin diğer kuşaklardan ayrılmasına neden olmuştur. 2003 yılı sonrasında Türkiye’de nüfus, sağlık, eğitim ve gelir kategorilerinde önceki kuşaklara nazaran daha fazla gelişme ve iyileşme kaydedilmiştir (Ayhün, 2013: 101).

2.3. KUŞAKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 2’ de kuşakların belli değerlere bakış açıları karşılaştırılmalı olarak gösterilmektedir.

Tablo 2. Kuşakların Özellikleri ve Değerleri

	Baby Boomers Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Kuşakların Özellikleri ve Değerleri	<ul style="list-style-type: none">• Sadakat duyguları yüksek• İşkolik• Takım çalışmasına önem veren• Kanaatkar• Rekabetçi• Teknolojiye uzak	<ul style="list-style-type: none">• Sadakat duyguları değişken• Otoriteye saygılı• Topluma duyarlı• İş motivasyonları yüksek• Kanaatkar• Kaygılı• Teknolojiyle ilişkisi düşük	<ul style="list-style-type: none">• Sadakat duyguları az• Otoriteyi zor kabullenen• Bağımsızlığına düşkün• Çok sık iş değiştiren• Bireyci• Teknolojiyle büyüyen	<ul style="list-style-type: none">• İşbirlikçi• Yaratıcı• Teknoloji ile doğan

Kaynak: Deneçli ve Deneçli, (Erişim Tarihi: 10.05.2013)

2.4. KUŞAKLARIN SOSYAL YAŞAMDAKİ ÖZELLİKLERİ ve TUTUMLARI

2.4.1. Sessiz Kuşağın Sosyal Yaşamdaki Özellikleri ve Tutumları

Bu kuşağa savaş kuşağı da denilmektedir. 1925-1945 yılları arasında doğmuş olan kişilerin oluşturduğu kuşaktır. Dönemin en önemli olaylarına bakacak olursak, bunların II. Dünya Savaşı ve 1929 yılındaki ekonomik kriz olduğu görülür (URL3).

Bu kuşakta doğan insanlar II. Dünya Savaşı çıktığı yıllarda savaşa katılamayacak kadar küçüktüler. Ancak savaşta aktif olmasalar da durumdan en çok etkilenen yine onlardı. Bu kuşağın kültürel öğeleri içinde geniş aileler, yerel sosyal gruplar ve yoğun komşuluk ilişkileri yer almaktadır. Toplumun temel değerleri ise otoriteye saygı, sadakat, çok çalışma ve toplumsal değerlere adanmışlıktır. Yaşam felsefeleri yaşamak için çalışmaktır. Toplam nüfus içinde 2013 yılı rakamları ile oranları %6'dır (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015: 190).

2.4.2. Baby Boomersların Sosyal Yaşamdaki Özellikleri ve Tutumları

Türkiye'de "Patlama Kuşağı" olarak adlandırılan bu kuşağın toplam nüfus içerisindeki oranı 2013 yılı rakamları ile %17'dir (Demirkaya ve Diğerleri, 2015: 190).

Baby Boomersların üzerinde yapılan çalışmalar, onların soyut ve manevi kavramlara olan ilgilerini ortaya çıkarmıştır. 1973'te bireylerin %46'sı "içsel esaslara odaklandıklarını" söylemişlerdir. 1990 yılında ise gençlerin sadece %26'sı bu fikre katılmıştır. Patlama kuşağının %30'u yaratıcılığın yürekten geldiğini söylerken, 90'larda gençlerin sadece %18'i bu görüşü onaylamıştır. 1967'de 300.000 üniversite öğrenci üzerinde yapılan çalışmada gençler %86'lık ezici bir çoğunlukla "anlamli bir hayat felsefesi geliştirmenin" en temel amaç olduğunu söylerken 2004 yılında araştırmaya katılan gençlerin sadece %42'si bu fikre katılmıştır (Twenge, 2009: 70)

Bu kuşak çok erken yaşta evlenmiş, bu sebeple çoğu lise eğitimini bile tamamlayamamıştır. İçlerinden üniversiteye gidenlerin sayısı ise çok azdır. Bu dönemde eğitimin kadınlar için herhangi bir getirisi olmayacağı düşünüldüğü için genellikle okula gidenler erkekler olmuştur (Bezirci, 2012: 10).

Bu dönem insanları Türkiye'de, çocukluk ve gençlik yıllarında kırsaldan kentlere taşındığı ve kentlerin de gecekondulaşmaya başladığı bir döneme tanıklık etti. Yurt

çapında üretim ve verimlilik büyük artış gösterdi. Demiryolundan karayoluna geçiş başladı ve kırsal kesim ile dış dünya arasındaki bağ güçlendi. 1950’lerde nüfusun ancak %19’u kentlerde yaşarken, 1970’de % 36’sı kentlerdeydi. 1945’de yüzde 30 olan okuma yazma oranı 1970’lerde yüzde 56’ya çıktı. Yükseköğrenim yaygınlaşmaya başladı; 1950’lerde 25 bin olan üniversite ve yüksekokullardaki öğrenci sayısı 1975’de 170 bini aştı. Eğitim düzeyinin artmasına rağmen “Patlama Kuşağı”, “Cumhuriyet Kuşağı” kadar kaliteli bir eğitim alamadı. Cumhuriyet Kuşağı’nın öğretmenleri, Avrupa’da eğitilmişti. “Patlama kuşağı” mühendis ve doktor olsunlar hayaliyle okutuldu. Öğretmenlik özellikle genç kızlar için o zamanlarda da cazip bir meslekti (Seçkin, 2000: 103).

Bu gelişmelere rağmen aynı dönemde Türkiye’de okullaşma oranı çok düşüktü. Bu nesil 1939 ve öncesinde, Cumhuriyet’in kuruluş yıllarında dünyaya geldi. O yıllarda 1927’de 13 milyon olarak saptanan nüfusun yüzde 80’inden fazlası kırsalda yaşıyordu. Nüfusun yüzde 80’inden fazlası okul yüzü görmemişti (Senbir, 2000: 101)

Baby Boomers üyeleri endüstri çağından bilişim çağına geçerek çok hızlı bir değişim yaşamışlardır. Literatür bu kuşağın teknolojiden uzak büyümesine rağmen; teknolojiyi kullanmaya istekli olduğunu ve kullanabildiğini belirtmektedir. Bu kuşak için teknoloji; daha verimli olmak kadar daha fazla boş zamana sahip olmak demektir (Bezirci, 2012: 11-12).

2.4.3. X Kuşağının Sosyal Yaşamındaki Özellikleri ve Tutumları

Türkiye’de bu kuşak 2013 yılı adrese dayalı nüfus sayımına göre 16.075.110 kişiden oluşuyor ve Türkiye nüfusunun yüzde 21’ini teşkil ediyor (Demirkaya ve Diğerleri, 2015: 190).

Bu kuşak tam bir geçiş kuşağı çünkü sosyalizmden liberalizme dönüldüğü, değerlerin bir taraftan diğerine geçtiği, “eskiyen fikir ve değerlerin bir köşeye atıldığı” bir dönemde dünyaya geldiler. Gelir bakımından grupların arasının açılması yine bu döneme denk geldi. Bu sayede farklı sosyo-ekonomik statü gruplarında farklı kültürlerin hakim olduğu geniş bir yelpazeye yayılan bir toplumsal yapı ortaya çıktı (Seçkin, 2000: 104).

Dünya'nın petrol krizini yaşadılar. Dünyaya gözlerini, merdaneli çamaşır makinesi, transistörlü radyo, bantlı teyp ve pikapla açtılar. Toplumsal sorunlara duyarlıydılar. Daha iyi yaşamak için daha az az çocuk sahibi oldular. Boşanma, HIV, uyuşturucu gibi kavramlarla tanıştılar. X kuşağı üyeleri kendisi dışındaki kuşakları anlamak için çaba harcamadı (Etlican, 2012: 5).

2.4.4. Y Kuşağı'nın Sosyal Yaşamdaki Özellikleri ve Tutumları

Türkiye'de Y Kuşağı 2013 yılı adrese dayalı nüfus sayımına göre 25.546.267 kişiden oluşuyor ve Türkiye nüfusunun yüzde 33'ünü teşkil ediyor (Demirkaya ve Diğerleri, 2015: 190).

Genç, akıllı, özgürlüklerine düşkün ve teknoloji tutkunu olarak tanımlanmaktadır. Günlük 15 saatlerini medya ve iletişim teknolojileriyle etkileşim halinde geçirebilirler. Bunun başlıca sebebi internet ve çok kanallı televizyonla büyümüş olmalarıdır. Sahip oldukları teknoloji becerisini yaratıcı bir şekilde görevlerini ilerletmek ve sonuçlar elde etmek için de kullanmaktadırlar. (Akdemir ve diğerleri, 2013: 18).

Y kuşağı Türkiye'de ki yağ kuyruklarını, benzin sıkıntısını yaşamadıkları için; her şeyin dünyaya gözlerini açtıklarında nasılsa eskiden de böyle olduğunu ve böyle olacağını sanıyorlar (Mengi, 2009: 14). Ancak şunu da eklemek lazım ki Y kuşağı terörizm, doğal afet, obezite, AIDS gibi küresel sorunlarla yüz yüze geldi (Etlican, 2012: 6). Petrol krizi ve Kuveyt savaşı yine bu dönemin önemli olayları arasındadır. Terör ve şiddetin artışı Y kuşağı ailelerinin önceki kuşaklara göre daha korumacı olmalarına sebep olmuştur. Anne ve babaları çalışmak zorunda olan bu kuşağa ebeveynleri emniyetli ve güvenli bir ortam sağlamaya çalışmışlar, bunu yaparken de çocukları ile yakın ilişkiler kurmuşlardır. Alt yapıları aileleri tarafından en çok desteklenmiş kuşak Y kuşağıdır. Bunun için bakımları, okul öncesi ve okul sonrası programları, hatta piyano derslerine kadar her şeyleri son derece planlıdır (Bezirci, 2012: 14). Eğitimleri bu kadar desteklenen ve önemsenen bir kuşağın eğitimi başarısının anahtarı olarak görmeleri kaçınılmazdır. Bunun göstergesi olarak günümüzde, giderek artan üniversite sayıları, mesleki kursların önceki yıllara göre daha fazla ve çeşitli olması, yüksek lisans yapan kişi sayısının önceki yıllara göre daha fazla olması gösterilebilir (Etlican, 2012: 6). Yaşam boyu öğrenme yine bu kuşağın hayatımıza kattığı kavramlardan bir tanesidir.

Y kuşağı üyeleri apolitik bir çizgidedir, liberalleşmenin ve yabancı sermayenin etkisiyle tüketim eğilimleri körüklenmiştir. İşletme fakültelerinin popüler olması yine bu döneme denk gelmektedir. 80 kuşağı, erkek egemenliğinde olan iş dünyasına el atan, tayyörlü, cep telefonlu iş kadınlarını ve iş dünyasında parlayan “yuppie” denilen genç profesyonel yöneticileri model aldı (Seçkin, 2000: 106).

ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi’nde gerçekleştirilen 5. İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi’nde konuşan ODTÜ Felsefe Bölümü Başkanı Prof. Dr. Ahmet İnam bu kuşak hakkında şunları söylüyor, *“Y kuşağının aileleri çok toleranslı. Gençler, nasıl olsa arkamızda ailemiz var diye düşünerek ufacık bir sıkıntıda işi bırakabiliyorlar”* (Yiğit, 2010: 13). Bu durum Y Kuşağı çalışanlarının iş dünyasında sık iş değiştiren ve güvenilmez olarak etiketlenmelerine sebep olmuştur.

Aile toplantılarına ve ortak aile kararlarına alışkın olan Y Kuşağı mensupları, kendi fikirlerine çok kıymet verir ve fikirlerinin mutlaka sorulmasını isterler (Yiğit, 2010: 14). Dolayısıyla hem sosyal çevrede, hem iş yaşantısında fikirleri alınmaksızın yapılabilecek her şey onların tepkisini çeker.

Y Kuşağının yaşamı genellikle hızlı, çok yönlü ve son derece yoğundur (Etlican, 2012: 6). Bunun sebebi olarak siyasi, ekonomik ve teknolojik değişimlerin önceki dönemlere göre bu dönemde çok daha hızlı gerçekleşmesi gösterilmektedir. Bu kuşak aynı zamanda anne babası çalışan bir kuşak olmasından ötürü kendi kararlarını çok küçük yaşta kendi kendilerine verebilecek olgunluğa erişmişlerdir. Bu durum ilerleyen yaşlarında ne istediklerini ve bunu elde etmek için neye ihtiyaçları olduğunun belirlemelerini kolaylaştırmış ve bu özellikleriyle önceki kuşaklara fark atmışlardır.

İnternet sayesinde farklı ülkelerin Y Kuşaklarının birbirine uygun yaşam deneyimleri, önceki kuşaklardan daha çok birbirine benzeyen değer ve bakış açıları vardır (Bezirci, 2012: 14). Bu da daha önceki kuşaklarda rastlanmayan küreselleşmenin etkisiyle oluşmuş bir Y Kuşağı özelliğidir.

2.5. KUŞAKLARIN İŞ YAŞAMINDAKİ ÖZELLİKLERİ ve TUTUMLARI

2.5.1. Sessiz Kuşağın İş Yaşamındaki Özellikleri ve Tutumları

Sessiz Kuşak çalışanları günümüzün iş yaşamında en yaşlı grubunu oluşturmaktadır. Söz konusu kuşağın çalışma değerlerini; otoriteye saygı, dürüstlük ve doyumunu

erteleme kavramları oluşturmaktadır. Sessiz Kuşak kategorisinde değerlendirilen çalışanların diğer kuşak grupları içerisinde işlerine en sadık çalışanlar olduğu ve iş değiştirme kavramına inanmadıkları ifade edilmektedir. Sessiz Kuşak çalışmanın yapılması gereken en doğru şey olduğunu düşündüğü için çok çalışmıştır (Yelkikalan ve Altın, 2010: 14). Söz konusu kuşak çalışanları işlerinde uzman olmak için fedakar davranışlar sergilemektedir (Ayhün, 2013: 103). Günümüz iş dünyasında Sessiz Kuşak çalışanlarının yoğunlukla bulunamamasının nedeni; pek çoğunun yaş itibariyle emekliye ayrılmış olmalarıdır (Ayhün, 2013: 103). Kendilerini yaptıkları işe adanma ve fedakarlık, çok çalışma, gelenek ve kurallara uygun davranışlar, düzene karşı uyumluluk, otoriteye karşı saygı, sabır, görev öncesindeki memnuniyet, kurallara karşı bağlılık ve yükselme eğilimi söz konusu kuşak grubunun temel değer yargılarını oluşturmaktadır (Ayhün, 2013: 103). Kıdeme odaklı ödüllendirme beklentileri vardır (Bezirci, 2012: 10).

Bugün bu kuşağa ait kişilerin yüzde 95'i emekli olmuştur ve çok kısa zamanda gerek endüstri gerekse diğer alanlarda çalışanları kalmayacaktır (Akdemir ve diğerleri, 2013: 14).

2.5.2. Baby Boomersların İş Yaşamındaki Özellikleri Ve Tutumları

Baby Boomers Kuşağı fedakâr, işkolik, işletmenin menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün tutan ve tam anlamıyla itaatkâr bir kuşaktır (Yelkikalan ve Altın, 2010: 14). Sadakat duyguları yüksektir, kanaatkardırlar; aynı yerde uzun süre çalıştılar. Teknoloji kimine yakın kimine uzak oldu, çok benimse(ye)mediler. Baby Boomers Kuşağı çalışanları, tıpkı Sessiz Kuşak çalışanları gibi savaş sonrasının yokluklarını, sıkıntılarını unutamayan bir dönemin şartlarında yetişmişlerdir. Bir örgüt bünyesinde çalışmaya başlayan Baby Boomers kuşağı çalışanları, yetişme dönemlerinde karşılaştıkları zorluklardan ötürü işe bakış açısı olarak; çalışmak için yaşamak düşüncesini ön planda tutmuşlar, fakat kariyerlerinde daha anlamlı hissettikleri işlerde çalışmak düşüncesine olumlu bakmışlardır (Mengi, 2014). Baby Boomers Kuşağı örgüt içerisinde iyimser, tatminkar, serinkanlı bir yapıya ve içsel kontrol mekanizmasına sahiptirler. Hırslı ve işkolik yapıları Baby Boomers kuşağı çalışanlarının örgüt içerisindeki temel karakteristik özelliğini oluşturmaktadır (Ayhün, 2013: 104). İş yaşamında X Kuşağı ve Y Kuşağına nazaran daha engin bilgilere sahip olduklarını düşünen Baby Boomers kuşağı çalışanları, verilecek kararlarda kendilerinin dinlenip, X ve Y Kuşağı çalışanları tarafından da onaylanmak

istemektedirler (Ayhün, 2013: 104). Baby Boomers Kuşağı çalışanları, eğer örgüt içerisinde çok çalışırlarsa, iyi yaşam standartlarına sahip olabileceklerine inanmaktadır. Söz konusu düşünce onların, “şimdi çalış, ileride iyi standartlarda yaşarsın” stratejisi gütmelerine neden olmaktadır (Ayhün, 2013: 104).

Baby Boomers Kuşağı, Sessiz Kuşak gibi güçlü iş ahlakına sahiptir; iyi çalışma sonrasında tanınmaya, saygı görmeye, ödüllendirilmeye ve birbirine bağlı bir ekibin üyesi olmaya büyük değer verirler. Bu kuşaktakiler; iyimserdir. Wong ve diğerlerinin (2008) çalışmasına göre bu kuşak üyelerinin, genç kuşak üyelerinden daha iyimser oldukları belirtilmektedir (Bezirci, 2012: 11).

Bu kuşaktakilerin rekabet güçleri yüksektir. İşi kişisel tatmin ve öz değerleriyle özdeşleştiren işkolikler olarak tanımlanırlar. Bu kuşağın iş ve yoğun rekabet takıntısı işkolik oldukları kadar bencil, yargılayıcı, iradeli ve kendine aşırı güvenen bireyler olmalarına sebep olmuştur. Bu kuşak üyeleri için başarılı olmanın anahtarı; işe erken gelip işten geç çıkmaktır. Ayrıca kariyerlerinde ilerleyebilmek için işin hakkını vermeleri gerektiğine inanırlar (Bezirci, 2012: 11).

Bu kuşak temel değerler olarak aile güvenliğini, huzuru ve başarı duygusunu kabul etmiş; gerçek dostluk, eşitlik, zevkli ve lüks yaşamın oldukça önemsiz olduğuna inanmış; bir kişide olması gereken en önemli değerlerin ise dürüstlük, beceri ve sorumluluk olduğunu düşünmüştür (Bezirci, 2012: 11).

İlişki kurma ve iletişim becerilerini geliştirmek için yıllarca çalışmaları ve bunu tek başlarına öğrenmeleri nedeniyle yüz yüze görüşme durumlarında çok büyük bir avantaja sahiptirler (Etlican, 2012: 4)

Baby Boomerslar kendilerinden genç çalışanların kısa zamanda terfi etmesine ve yönetici pozisyonuna gelmesine olumlu bakmadıklarını söylemektedir. Çünkü onlar kendilerinden sonraki kuşaklara göre daha fazla çalışmışlar ve itiraz etmeden sabırla beklemişlerdir (Etlican, 2012: 4).

2.5.3. X Kuşağının İş Yaşamındaki Özellikleri ve Tutumları

Çalışma ortamı dışında da kuşaklar arasında yetiştiren ve eğitilen ilişkisi görülmektedir. Bir önceki kuşak, sonraki kuşağın annesi ya da babasıdır. Kapalı bir sistemde sahip olunan kültürün ve değerlerin anne babadan çocuğa aktarılması iş ortamında da katı bir hiyerarşinin kurulmasında etkili olmuştur. Teknolojik

gelişmeler bu etkiyi zayıflatan en büyük etken olmuştur. Teknolojiyi düzenli kullanan ilk kuşak olan X Kuşağı (1965–1979) ebeveynlerinin (Baby Boomerslar) aksine iş ve özel yaşamı arasında bir denge oluşturmuştur. Yine de çalışmak için yaşamaya devam etmişlerdir (Yelkikalan ve Altın, 2010: 14).

Bu kuşak mensuplarının aynı işyerinde uzun süreler boyunca çalışabileceği, iş motivasyonlarının yüksek, otoriteye saygılı ve toplumsal olaylara karşı duyarlı oldukları belirtilmektedir (Mengi, 2014). Bu cümleye şunu da eklemek lazımdır ki daha iyi bir iş teklifi ve kariyere kayıtsız kalamamışlardır. Bu kuşak çalışanları kendi kararlarını kendileri verdiği için kendilerine güvenleri ve iş yapabilirlikleri yüksektir (Akdemir ve diğerleri, 2013: 15).

X Kuşağı, ebeveynleri olan Baby Boomersların (işte başarılı olmak adına uzun saatler boyunca işyerinde kaldılar) aksine, daha az para kanamak anlamına gelse de evde geçirilen zamanın daha kıymetli olduğunun kanısına vardı (Bezirci, 2012: 13).

X Kuşağı çalışanları ekip üyesi değildir ve riske girmek istemezler (Bezirci ,2012: 13). Teknoloji bilgileri genellikle e-mail takibi, online iş araştırma gibi genel becerilerle sınırlıdır. Baby Boomerslar gibi iş iletişim becerileri ve network geliştirme konularında tam donanımlıdırlar (Etlican, 2012: 5). Amaç odaklıdırlar, çalıştıkları organizasyonda bir fark yaratmak istemektedirler. Tüm işleri çalışma günlerinde halletmeye çalışmaktadırlar. Çoklu iş yürütmeye çalışırlar, yalnız çalışmak isterler, onaylama ve onaylanmaya önem verirler, tutarlı yönetim politikaları izlemeye çalışırlar, amaçlarını gerçekleştirmek için ofis politikasını, iş koşullarını değiştirirler (Mengi, 2014).

2.5.4. Y Kuşağının İş Yaşamındaki Özellikleri ve Tutumları

İnterneti hayatlarının merkezine yerleştirmiş, eğitilmiş, teknolojiyi (bilgisayar, internet, cep telefonu, müzik çalar) kullanan, eğlenceyi işiyle bütünleştirmek isteyen, lider karakterli ve bağımsızlığına düşkün Y Kuşağının (1979–1994) otoriteyi reddetmesi, eski kuşaklar gibi uzun saatler çalışmaya istekli olmaması, yaşamak için çalışmayı istemesi, saygı kavramının anlamını değiştirmesi kuşak çatışması yaratmıştır. Y Kuşağının iş hayatını etkileyen özelliklerini şöyle sıralanabilir; Y Kuşağı tamamıyla lider karakterli bir kuşaktır. Bu kuşak sürekli “neden?” sorusunu sormaktadır. “Neden saygılı olmalıyım?, Neden konulan kurallara uymalıyım?, Neden performans değerlendirmesi için 90 gün beklemeliyim?, Neden bu işletme ya

da müşterileri umurumda olsun?” gibi. Sadakat duygusu az olan bu kuşak talepleri karşılanmazsa kolayca işten ayrılabilir (Yelkikalan ve Altın, 2010: 15).

Y Kuşağını elinde tutmak için kurumlara aşağıdaki tavsiyeler verilebilir; İşletmelerin istihdam alanı yaratırken ulaşılabilir ama kolay elde edilmeyen hedefler belirlemeleri gerekmektedir. Y Kuşağının en önemli özelliklerinden bir tanesi de Facebook, Myspace gibi sosyal ağları işleri ile bütünleştirmeleri ve paylaşım ortamı olarak kullanmalarıdır. Bu sosyal ağlarda çalışanların kullanabileceği ve paylaşabilecekleri veri tabanları oluşturulmalıdır. Katılımcı yönetim tekniklerinden olan personel güçlendirmeye gidilmeli, kalite çemberleri oluşturulmalı, toplam kalite yönetimi benimsenmeli ve çalışanların toplam kalite yönetimi felsefesini içselleştirmesi sağlanmalıdır. Ekipler oluşturulmalı ve proje bazlı çalışmalara önem verilmelidir. Böylece Y Kuşağının çalışma isteği yenilenmiş, değerli olduğu hissettirilmiş ve talepleri karşılanmış olacaktır (Yelkikalan ve Altın, 2010: 15).

Y Kuşağı çalışanları kendisine güvenen, iyimser, yetenekli, iyi eğitilmiş, işbirlikçi, açık fikirli, başarı odaklı ve zorlu bireyler olarak açıklanıyor. Y Kuşağının sanılanın aksine otoriteye saygılı olduğu ancak bunun körü körüne bir saygı değil içine sinmeyen noktalarda talep ettiği açıklamanın yapılması halinde karşı tarafa duyulan bir saygı olduğu dile getirilmektedir. Y Kuşağının sık geri bildirim ve övgüye ihtiyaç duyduğu, diğer kuşaklara göre daha katılımcı; X Kuşağına göre daha vicdanlı; X Kuşağı gibi Baby Boomerslara göre daha iddialı ve kariyer odaklı bireyler oldukları söyleniyor (Bezirci, 2012: 15).

Y Kuşağı çalışanları yaşamları boyunca ebeveynleri ve öğretmenleri tarafından kişileştirilmiş ilgi gördüklerinden aynısını işyerinden de beklemekte bunu da farklılaştırılmış profesyonel eğitim olanakları talep ederek yapmaktadırlar. Y Kuşağıyla gelecek beklentileri hakkında konuşmak, kariyer geliştirme olanaklarını değerlendirmek ve kariyerlerini planlamalarına yardımcı olmak, onların motivasyonu üzerinde oldukça önemli katkılar sağlamaktadır (Keleş, 2011: 137).

Ayrıca yeni bir işin onlar için daha yararlı olacağını gördükleri zaman iş değiştirmekten de çekinmezler. Y Kuşağının bu özelliği onların işe devamlılığını ve motivasyonunu sağlayabilmek için insan kaynakları bölümlerinin, kariyer danışmanlığı ve eğitim birimlerinin önceki yıllara göre çok daha önemli olduğunu göstermektedir (Etlican, 2012: 7).

Y Kuşığı çalışanları düşüncelerini ve hissettiklerini rahatlıkla ifade edebilmeleri, sosyal ilişkileri sevmeleri ve duygusal zekaya sahip olmaları takım çalışmalarının etkili birer üyesi olmalarını sağlamaktadır (Etlican, 2012: 7).

Y Kuşığı çalışanları ailelerine zaman ayırabilmek için esnek çalışma saatlerine ihtiyaç duymakta ve tatil talep etmektedirler. Y Kuşığı çalışanları, yöneticinin buyurduğu değil kendince anlamlı olan zevk alabilecekleri projeleri yeğlemekte ve işin sonunda takdir beklemektedirler (Keleş, 2011: 137).

2.6. KUŞAKLARIN YÖNETİM ALGISI

2.6.1. Sessiz Kuşağın Yönetim Algısı

Önceleri insan olgusunu arka planda tutan ve sadece kar elde etme amacı güden atanmış yöneticiler, genelde, daha kapalı bir iletişim tarzı sergilemiş, insan faktörünü ikinci planda tutmayı tercih etmişlerdir. Çalışanların nasıl çalıştıkları veya çalışma süreçleriyle değil, daha çok, onların ne yaptıkları, kuruma ne kazandırdıkları, kısacası ortaya koydukları sonuçlarla ilgilenmişlerdir. Ancak geçen zamanla yönetim stillerinde hem çalışan hem de müşteri değer kazanmış, böylece insan ön plana çıkmaya başlamıştır (Bayraktar, 2008: 4-5).

Klasik yönetimde verimli ve güvenilir birer makineymiş gibi tasarlanan ve işleyen örgütler, mekanik düşünme biçimine sahiptir. Klasik yönetim anlayışı, örgütlerin olabildiğince verimli işleyen akılcı sistemler olması gerektiğini ileri sürmektedir. Rekabet sadece en fazla miktarda üretimi gerçekleştirmeye dayanmaktadır. İnsan unsuru göz ardı edilmektedir. Bu sistemin yöneticileri Sessiz Kuşak olarak adlandırılan ve 1925–1945 yılları arasında doğan kuşaktır. Sessiz Kuşak çok çalışkan, disiplinli, otoriter ve dilediği gibi yönlendirmede serbest bir yönetici kuşak olmuştur (Yelkikalan ve Altın, 2010: 15).

Sessiz Kuşağın yönetici olduğu dönemde işyerleri fiziksel olarak kişisel alanlara ayrılmamıştı. İdari ve masa başı iş yaptığını göstermek isteyen çalışanlar beyaz gömlek giymeyi tercih ettiler. Daha sonraları şapka, bu sorumluluk göstergesi kıyafetin bir parçası oldu. Aslında bu dönem, iş kıyafeti normlarının oluştuğu ilk zamanlardı. Bu dönemde yönetime katı hiyerarşi hakimdi. Bu yapı çalışanlar üzerinde korku da yarattığı için bu durum yöneticinin de işini kolaylaştırıyordu. Dolayısıyla herkesin nerede duracağı belliydi. Oluşturulan bu yapıda üst kademelere tırmanış adım adım oluyordu ve zaman alıyordu. Kıdem aynı zamanda yaş demektir

ve yönetici çalışanlardan daima yaşlı olurdu. Yapıda pek çok resmi rütbe vardı. Şirket politikaları başkan ve başkan yardımcıları tarafından belirleniyordu. Genç çalışanların fikir beyan etme veya durumu sorgulama gibi bir hakları yoktu. Çalışanlar ve yöneticiler arasında resmi bir ilişki vardı. Hiyerarşik yapının korunması temel esastı. Yönetim kadrosundan herhangi birinin bir çalışana adıyla hitap etmesi için, çalışanın uzun yıllar aynı işyerinde çalışması gerekmekteydi (Conger, 1998).

2.6.2. Baby Boomersların Yönetim Algısı

Klasik yönetim anlayışına sahip Sessiz Kuşak yöneticilerinin çalışanları ise Baby Boomers Kuşağındandı. Yönetici ile çalışan arasındaki ilişki sadece üretimin sürekliliğini denetlemekten ibarettir. Ortada bir sorun olsa bile bir yönetici “nasıl gidiyor” diye sorduğunda “mükemmel efendim” cevabını almaktaydı. Ne yöneticinin başka bir sorusu ne de çalışanın sorunlardan bahsedecek yetkisi vardı (Yelkikalan ve Altın, 2010: 14). Bu dönemde örgüt yapısı yukarıdan aşağı doğru modellenmişti. Yapıda kaybedenler ve kazananlar vardı. Bu durum bazen örgüte zarar verebiliyordu. O dönemin çalışanlarına patron kelimesi çokta hoş şeyler çağrıştırmıyordu (Conger, 1998).

Baby Boomers Kuşağının yönetici koltuğuna oturduğu dönemde Pozitivist felsefe yönetime hakim oldu. Bu dönemde yönetim amaç merkezliydi ve karar alma süreçleri rasyoneldi. Grup içerisinde birey ihmal edilmekteydi ve hiyerarşik olarak yetkiler üst yönetimde toplanmıştı. Yapı, insan dahil her şeyden önce gelmekteydi (Arslanargun, 2007: 203).

İnsanın psiko-sosyal yönünün göz ardı edildiği ve emeklere karşılık taahhüt edilen tek şeyin ücret olduğu bu yönetim tarzı, kişileri daha ısrarcı ve tavizsiz bir tutuma yöneltmiş ve ilişkilerin çıkarlara yönelik olarak gelişmesine sebep olmuştu. Bu dönemde karşılaşılan yönetim problemlerinin kaynağı olarak yaklaşımın kendisi gösterilmiştir. Bu problemlerin kaynaklandığı alanlar ise itaat, denetim, sözleşme ve kısıtlamadır (Sayılı, 2008: 184-185).

Rasyonel düşüncenin hakim olduğu bu dönemde organizasyonlardan, etkin çalışmaları, maksimum düzeyde üretken ve verimli olmaları beklenmekteydi. Yapılan iş ne olursa olsun tüm süreçler sıkı kontrol sistemleri ile denetlenirdi. Maksimum üretkenlik için rasyonelize edilmiş ve soyutlanmış bu örgütlerde birey göz ardı edilmiş, tek boyutlu mekanik bir varlık olarak algılanmıştır (Arslanargun,

2007: 203). Denetimin bugün tanımının içerisine dahil olmuş rehberlik yaklaşımından uzak, sıkı ve katı olduğu zamanlar yine bu döneme denk gelmektedir.

Milli Eğitim Örgütü'nde Norm Kadro Yönetmeliği ile her personelin ayrı ayrı görev tanımlarının yapılması bu döneme denk gelmektedir. Personelin işe alınmasında, görevde yükselmesinde, ödüllendirilmesinde vb. uyulacak ölçütler en ince ayrıntısına kadar belirlenmiştir (Fırat, 2006: 44). Böylece yaklaşımın standartlaşma olgusu da gerçekleştirilmiş olmuştur.

Baby Boomers Kuşağının yönetici pozisyonunda olduğu dönemde pozitivist yaklaşım Modern Okulu doğurmuştur. Bu dönemin yöneticisi sahip olduğu gücü ve yetkiyi bürokratik ve merkezi bir yaptırım aracına dönüştürmekte; yetkisini öğrenci ve öğretmenle paylaşmak yerine, bir örgüt olarak okulun merkezileşmesine hizmet edecek şekilde kurallara vurgu yapmaktadır. Okul yöneticisi insana yönelik olmaktan çok, işe yöneliktir. Kendisini iş başına getiren merkezi otoriteyi memnun etmek her şeyden önce gelmektedir. Homojenlik, standartlık ve seri üretim sloganıyla beslenen modern yönetim bireysel çeşitliliği bir tehdit olarak görmektedir (Arslanargun, 2007: 199).

Bu dönemde okul kurallarla işleyen, belirlenmiş programları uygulayan hakim ideolojiye göre insan yetiştirmeyi hedefleyen kurumlar olarak düşünülmüştür. Öğretmenin rolü kendisine verilmiş müfredatı uygulamak ve belirlenen doğrultuda bilgi aktarımını sağlamak olarak sınırlandırılmıştır (Arslanargun, 2007: 198).

2.6.3. X Kuşağının Yönetim Algısı

X kuşağına geldiğimizde ise yönetim de ayırt edici bazı değişiklikler olmaya başlamıştı. Bu dönemde hiyerarşik komuta zincirinin yavaş ve sınırlayıcı kalmasıyla birlikte örgütlerde çapraz ve fonksiyonel özel proje ekipleri oluşturuldu. Komuta modeli etkisini yitirdi ve takım çalışması güçlendikçe ilişkiler daha samimi bir hal almaya başladı. Çalışanlar kendilerini daha fazla savunur hale geldi. Hiyerarşik sistemin komuta etmeye getirdiği kolaylığı patronlar artık kullanamaz oldu. Çalışanların sadakati azalmaya başladı (Conger, 1998).

Günümüzdeki hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu esnekliği kazanabilmek için de iş görenleri güçlendirmek ve onların güçlerini sınırlayan mekanik, hantal ve sınırlayıcı

yapılardan kurtarmak ve yüksek performanslı sistemler kurmak artık işletmeler için bir zorunluluk haline gelmektedir (Saylı, 2008: 189-195). X Kuşağı yönetici olduğunda çalışanlar artık bilgi işçisi olarak anılmaya başlamıştı. Bu da onları yöneticiden çok işbirlikçi bir lider yapıyordu (Miller, 2005).

X kuşağının yöneticiliği döneminde, Y Kuşağı çalışanlarının etkisiyle Postmodern yaklaşım yönetime hakim olmaya başladı. Postmodern yaklaşım; modern yaklaşımın dört sınırlı alanına, karşın dört geliştirici alan sunmaktadır. Bunlar;

- İtaate karşılık-öz disiplin
- Denetime karşı-destek
- Sözleşmeye karşı-güven
- Sınırlamaya karşı-yayıma (Saylı, 2008: 184-185).

Yukarıda yaklaşımların özelliklerini belirleyen alanların yer değiştirmesiyle örgütlerde birçok durumda farklılaşma gözlemlenmiştir.

Bu durumsal değişimlerden en önemlisi hiyerarşik düzen içerisinde ilerleyen emir-komuta zincirinin kırılması olmuştur. Bu sayede davranışlar yukarıdan aşağıya empoze edilerek değil, iş görenlerin kendi yükümlülüklerini yerine getirmedeki gönüllü çabaları ile aşağıdan yukarıya doğru istekle yönlendirilmeye başlanmıştır (Saylı, 2008: 189-195). Otorite yerine kontrolün öz disipline bırakılması çalışanların, işe daha fazla katılmalarını ve katkıda bulunmalarını sağlamıştır. Bir diğer durumsal değişim ise denetim boyutunda gerçekleşmiştir. Geleneksel örgütlerde çalışanların başarıları maddi olarak ödüllendirilmiş havuç-sopa ikilemi etkin olarak kullanılmıştır. Başarısızlıklar ve sorunlarda ise denetim suçluyu bulup cezalandırma yönünde işleyişini gerçekleştirmiştir. Bu da örgütlerde korku kültürünün oluşmasına sebep olmuştur. Örgüte bağlılık ise zoraki ve yapmacık olmuştur. Postmodern yönetimde ise sonuçlar üzerine odaklanmak yerine, sonuçları getiren süreçlere yönelik, sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Bu yapılırken analizci ve gerçekleri temel alan bir görüş benimsenmektedir. Süreçlerin iyileştirilmesi sırasında alınacak kararlarda, kararlardan etkileneceklerin de görüşleri alınmaktadır. (Âlimoğlu, 2010: 50). Uzmanlaşmaya yönelik eğitimlerle ise çalışanların sürekli iyileştirilmesi hedeflenmektedir. Postmodern yaklaşım çalışanlar ve yönetim arasında yapılan deterministlik sözleşmeler yerine, güven ve değerler üzerine kurulmuş olan sözleşmelerin verimliliğe katkısının daha fazla olacağını

savunmaktadır. Güven ve değerler üzerine kurulmuş olan sözleşmeler örgütsel görevlerin yerine getirilmesinde açıklık ve kesinlik oluşturacağı gibi iş görenlerin kendilerini yaptıkları işe adanmalarını, sorumluluk ve risk almalarını, gönül güçlerini işe katmalarını sağlayacaktır. Değişen piyasa şartları iş dünyasını hızlı ve çabuk karar vermeye zorlayınca hiyerarşi ile kurulmuş hantal ve büyük yapılar yerine, istenildiği gibi şekillendirilebilen, olay ve olgulara çabuk cevap veren seri yapılar tercih edilmeye başlandı. Böylece Postmodern yaklaşım sınırlama problemine yayılmayla çözüm getirmiş oldu (Saylı, 2008: 189-195).

Postmodern akım bir örgüt olan okulu da etkilemiştir elbette. Postmodern bir yönetim anlayışını benimseyen bir okulda öğrencilere öğretilecek tek doğru yoktur. Okullaşmanın amacı öğrencileri sosyalleştirmek ve hayata hazırlamaktır. Öğretim programlarının belli bir ideolojisi doğrultusunda düzenlenmesi düşüncesi eleştirilmektedir (Arslanargun, 2007: 204).

Eşitliğin ve zenginliğin savunulduğu postmodern bir okulda yöneticinin görevi, kaosu yönetmek ve farklılıkları olabildiğince desteklemektir. Yerelliğe ve farklılığa vurgu yapıldığı için okul yöneticisinin takip edebileceği ya da benzeyebileceği standart bir model bulunmamaktadır. Merkeziyetçiliğin ve bürokrasinin katı ve hantal hareket süreçlerinin kırıldığı, okul yöneticisinin zaman ve zemine göre en uygun modeli özgürce benimseyebildiği öğrenci ve öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarının gözetildiği özgür, demokratik ve katılımcı bir anlayış ön plana çıkmaktadır. Okul yöneticisi bir lider olarak tanımlanmaktadır. Tanımlanan bu lider ise bir taraftan gruba yön verirken kendisi de grup tarafından yönetilir (Arslanargun, 2007: 204).

2.6.4. Y Kuşağının Yönetim Algısı

Y Kuşağı'nın iş dünyasına girmesiyle örgütler demokratik ilişkilere dayalı, öğrenmeye açık ve kendisini sürekli yenileyebilen, profesyonelce denetlenen, merkeziyetçilikten uzak yapılara dönüşmüştür. Geleneksel örgüt yapılarına göre yetki dağılımının daha işlevsel, rol tanımlarının daha genel ve esnek, liderliğin makam yetkisinden çok uzmanlık yeterliğine dayalı olduğu ve bağımsız çalışma yerine takım çalışmasının ön plana çıktığı bu çağdaş örgüt yapılarında, devamlılığın sağlanması için insan kaynaklarının geliştirilmesi en önemli amaç haline gelmiştir (Gümüşeli, 2001). Bu kuşağın çalışanları ekstrem demokratik lider tipli yöneticileri

tercih etmektedirler. Bu liderlik tipinde tüm kararlar astlara bırakılmıştır (Akdemir ve diğerleri, 2013). Zaten kararlardan en çok etkileneceklerinin farkında olan Y Kuşağı çalışanları, kararlarda söz sahibi olmayı net bir şekilde talep etmişlerdir (URL4). Y Kuşağı fikirlerini paylaşmadığı bir işyerinde çalışmak, yaratıcı bir katkı sağlayamadığı bir projede yer almak istememektedirler. Yeni çalışma ortamlarında proje tabanlı bir etkinlikte bir Y Kuşağı çalışanı yöneticisinin de içinde bulunduğu bir gruba liderlik edebilmektedir. Aslında bu şimdiye kadar literatür tarafından tanımlanan en uç noktada kararlara katılımdır.

Y Kuşağı, ebeveynlerinin, onların her kariyer aşamasında yanlarında olmalarından ötürü, iş yaşamında da aynı desteği yöneticilerinden beklemektedirler. Yöneticilerinin işbirliğine, yönlendirmesine ve motivasyonuna ihtiyaç duymaktadırlar. Y Kuşağı çalışanları herhangi bir işle görevlendirildiğinde yapacağı görevle ilgili ayrıntılı bir tarif istemektedir. Bunun yanı sıra bu işi neden yapması gerektiği ve bu işin öneminin ne olduğuna dair açıklama beklemektedir. Yapacağı iş tarif edildikten sonra işin operasyonel kısmında hiçbir müdahale istememektedir. Yani yöneticisinden, özgür ve bağımsız bir ortam talep etmektedir (Akdemir ve diğerleri, 2013: 37).

Özetle Y Kuşağı ile birlikte geleneksel etkileşim, iletişim ve motivasyon araçlarının hepsi sorgulanmış ve bu kuşağının karakteristik özellik ve beklentilerinin ortaya çıkardığı örgüt yapıları ve yönetim biçimleri bugün Çağdaş Yönetim teknikleri adı altında toplanmıştır (Yelkikalan, Altın ve Akatay, 2010: 501).

Yavaş yavaş çalıştıkları iş yerlerinde yönetici pozisyonuna gelen Y Kuşağı mensupları yöneticiliklerinde de önceki kuşaklara göre farklılıklar yaratmışlardır. Örneğin, Y Kuşağına mensup bir yönetici formel yapıdan ziyade iş arkadaşlığını tercih etmektedir. Günümüz şirketlerinde mutluluk departmanları kurulmakta, insanlar arasında sosyal diyalogu arttırmak için çeşitli faaliyetler düzenlenmektedir. Çalışanlar için işyerleri spor yapabileceği, dinlenebileceği, organik ve sağlıklı besinleri bulabileceği, kişisel bakım ihtiyaçlarını giderebileceği yerler olarak düzenlenmektedir. Aslında tüm bu çabaların altında işyerlerinin çalışanlar üzerindeki soğuk ve katı algılarını kırma çabası yatmaktadır. Fiziksel bu düzenlemenin yanı sıra yöneticinin zihinsel düzenlenmesiyle katı hiyerarşik yapıdaki ast-üst ilişkisi iş arkadaşlığı formuna bürünmektedir. Yine kendisinden önceki kuşaklara göre farklı bir bakış açısıyla Y Kuşağı yöneticisi problem için çözüm aranırken ortaya çıkan

çatışmaların yeni fikirlerin kıvılcımlarını ateşleyeceğini düşünmektedir. Çatışma ortamlarının onu pozitif yönde besleyeceğini düşünmektedir (Akdemir ve diğerleri, 2013: 37). Çatışma ortamını yöneterek bu durumu adeta bir beyin fırtınası ortamına çevirmekte ve yeni fikirlerin üretilmesini sağlamaktadır.

Çağdaş Yönetim teknikleri ile anılan Y Kuşağının yönetim algısına en uygun okul çağdaş okul olacaktır. Çağdaş Okul' da ,

1. Öğrenci, yüksek düzeyde başarılı olarak tanımlanmalıdır.
2. Öğrenci doğru olmayan davranış için cezalandırılmak yerine öğrenmesi için ödüllendirilmelidir.
3. Öğretmen, hoş insancıl sevecen olmanın yanında öğrencilerin tümünün öğretmeni olarak tanımlanmalıdır.
4. Öğretmenler, öğrencilerin tümünü etkin öğretim için ödüllendirmelidirler (Balcı, 2000: 499).

İlkeler gözden geçirildiğinde Çağdaş Okul' un bireyselliğe vurgu yaptığı görülmektedir. Bireysellik Y Kuşağı ile daha güçlü anılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla kitleye değil bireye hitap eden bir okul modeli Y Kuşağı için daha uygun olacaktır. Dolayısıyla Y Kuşağının beklentileriyle şekillenen Çağdaş Okul' da okul yöneticisinin tanımı ve özellikleri de değişecektir. Çağdaş Okul' da okul yöneticisi öğrencinin öğrenmesine uygun bir öğrenme ortamı yaratmalıdır. Okul yöneticisi bir yönetici olmaktan çok bir öğretim lideridir. Öğretmenleri sınıfta ziyaret etmek okul koridor ve dersliklerinde dolaşmak, okulda doğru zaman ve yerde görünmek, okulun genel gidişatını sürdürmek onun asıl işleri arasındadır. Bu okullarda yönetici artık bürosundan dışarı çıkmak zorundadır (Balcı, 2000: 503).

Bu okul çeşitli branşlardan öğretmenler ve uzmanlardan oluşacaktır. Alanında uzman bu kişiler öğrencilerin en iyi öğrenmesi için bir ekip kuracaktır. Bu ekip ortak bir konuyu aynı zaman içerisinde işleyecek, konunun aynı veya farklı alanlarını çeşitli bilimsel disiplinlerle geliştirecektir. Dolayısıyla herkes uzman olduğu alanda çalışırken ortak bir görevi de yürüterek takım çalışması yapmış olacaklardır. Yönetici ise burada birleştirici görevini üstlenecektir. Okulda düzenlenen bu faaliyetlerin yanı sıra bireysel öğrenmeyi gerçekleştirmek adına bilgisayar destekli öğretim ve uzaktan öğretim de eğitim faaliyetleri kapsamına alınmalıdır. Zira çağdaş okul öğrencilerden yüksek başarı beklentisi içerisinde olunca bireysel öğrenme ancak bilgisayar destekli

ve uzaktan öğretimle gerçekleştirilebilecek ve öğrencilerin gelişmeleri bu şekilde takip edilebilecektir (Balcı, 2000: 504). Dolayısıyla yeni kuşakların talep ettiği esneklik ihtiyacı da karşılanmış olacaktır.

Çağdaş Okul' un açıklanan özelliklerinin, yanı sıra çağdaş sıfatı taşıması münasebetiyle, taşıması gereken diğer özellikleri de şöyle açıklayabiliriz. Hızla değişen ve gelişen teknolojinin yaygınlaşması her alanda değişimi etkilemekte ve hızlandırmaktadır. Bu değişime uyabilmek, ayakta kalabilmek ve rekabette başarılı olabilmek için günümüz örgütlerinin öğrenen örgütler olması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 52). Dolayısıyla günümüz okullarının da öğrenen örgütler olması gerekmektedir. Okul örgütünün korunan, sürekli geliştirilen, işe yaramaz ve yanlış yönleri silinen, çalışanlara sağlanan profesyonel eğitim destekleriyle tazelenen bir hafızasının olması gerekmektedir. Her yeni eğitim öğretim döneminde sil baştan kayda başlayan ve bir sonraki döneme saklanamayan ve güncellenmeyen bir hafıza uygun değildir. Literatüre göre Y Kuşağının iş yerinden beklentisi sorumlu olduğu alanla ilgili profesyonel gelişimini sağlayacak eğitim desteğini alabilmektir. Dolayısıyla öğrenen örgüt kültürünü içerisinde bulunduran Çağdaş Okul Y Kuşağı için uygundur.

Çağdaş örgütler olarak okullar "toplam kalite yönetimi" yaklaşımıyla yönetilmeleri beklenir (Balcı, 2000: 505). Toplam Kalite Yönetimi kalite güvencesinin yanı sıra rekabette avantaj sağlayabilmenin anahtarı olarak kabul edilmektedir. Zira rekabet sadece pazar payı sağlayabilmek için değil yaratıcı, yenilikçi ve motivasyonu yüksek elemanların istihdamı için de vardır (Ensari, 2003: 16). Dolayısıyla Literatür Y kuşağı gibi genç kuşakların elde tutulması için Tky'yi önermektedir. Hem Y Kuşağı öğretmenlerin hem de daha genç kuşak öğrencilerin elde tutulması için çağdaş okulların Tky yaklaşımıyla yönetilmesi gerekmektedir.

2.7. ANKET MADDELERİNİN AÇIKLANMASI

YÖNETİCİ TUTUMLARININ KUŞAKLARA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ ANKETİ

İş ve özel yaşam dengesi: Baby Boomersların çalışmak için yaşamak mottosundan sonra, onların çocukları olan X Kuşağı insanları çocuklarıyla ve aileleriyle daha çok zaman geçirmek için ofislerde geçirilen uzun saatleri reddettiler. Y Kuşağı ise bunu biraz daha ileri götürerek esnek saatleri, mesai saatleri içinde boş zamanı, ofise

gelmeden işi yürütebilmeyi talep etti. Y Kuşağı kadınları süt ve doğum izinleri için daha hassas davranmaya başladı.

Çalışanlara iş konusunda müdahale: Baby Boomers kuşağının işin herhangi bir kısmında yöneticiden gelen müdahaleye karşı bir tepkisi yoktur. X Kuşağı ise işin yapılış aşamasının tümünde işin doğru yapılıp yapılmadığı hakkında geri dönüt beklentisi içindedir. Akdemir ve diğerlerinin (2013: 37) Y Kuşağı çalışanları arasında yapılan çalışmalarında, ortaya koymuşlardır ki, bu kuşak insanları kendilerine verilen görevlerde işin başında ayrıntılı bir şekilde rehberlik, tarif ve destek beklerken işin operasyonel kısmında çok fazla müdahaleden hoşlanmıyorlar. Zaman içerisinde Baby Boomers Kuşağından, Y Kuşağına doğru denetim mekanizmalarının gereksiz olduğu düşüncesi gelişmesi de bunun bir göstergesidir.

Takdir edilmeyi önemseme: Y Kuşağı bundan önceki kuşaklara göre ebeveyn desteğini daha çok arkasına almış bir kuşaktır. Bu sebeple onaylanmak ve destek görmek onlar için diğer kuşaklara göre daha baskın bir ihtiyaç haline gelmiştir. Yetişkinlik döneminde ise onaylanma beklentisini yönetici ve iş arkadaşlarına doğru yönlenmiştir. X Kuşağı çalışanları ise anne-baba çalışan ebeveynlere sahip ilk kuşak olduğu için daha çok kendi kararlarını kendisi veren ve içsel motivasyona sahip bir kuşak olarak nitelendirilmiştir. Baby Boomerslar ise literatüre göre takdir edilmeyi motive edici davranışlar listesinin en başına yazmamışlardır.

Görevi sorgulamadan yapma: Baby boomers ve sesiz kuşak arasında verilen görevin sorgulanması söz konusu bile değildir. Asghar (2014) X Kuşağının verilen görevi yerine getirirken takındığı tavrı şöyle bir anlatımla dile getirmektedir, “Yönetici, X Kuşağı çalışanından her hangi bir iş yapmasını istediğinde X derhal harekete geçer ve çalışma esnasında; nasıl gidiyorum, doğru mu yapıyorum şeklinde sorular sorar. Y Kuşağı ise kendisine bir görev verildiğinde, hemen kaşlarını kaldırır ve neden diye sorar.” Bir Y Kuşağı çalışanı şöyle diyor: “Katı kurallarla yürütülen uygulamalar benim çalışma isteğimi azaltır. Yaşı benden büyük iş arkadaşlarım yönetimin aldığı kimi kararları sorgulamadan kabul edebiliyorlar ama ben istediğim cevapları alamazsam, bu benim çalışma isteğimi azaltabiliyor. Uygulamaya konan bir kuralın verimliliğe olan katkısını bilmememin motivasyonumu düşürdüğünü söyleyebilirim” (Keleş, 2011: 136).

İş değiştirme riskini göze alma: Literatürde Y Kuşağı çalışanlarının daha iyi bir kariyer ve maaş karşısında iş değiştirmekten geri durmayacaklarını vurgulanmaktadır. Baby Boomers kuşağı için temel ilke işyerine duyulan sadakat iken X Kuşağından Y Kuşağına geçişte bu ilke sarsılmaya başlamıştır. Gerçi X Kuşağı dünyayı sarsan işsizlik ve ekonomik krizlere şahit olduğu için işinden kolaylıkla vazgeçememiştir

Ekşili, Batur ve Ünal'ın yaptığı çalışmada (2014) X kuşağı patronlarının gözünden; X Kuşağı çalışanlarının, Y Kuşağı çalışanlarına nazaran örgütsel bağlılık puanları daha yüksek çıkmıştır.

Kendine güven seviyesi: Eğitim imkanlarının git gide artması ve bu imkanların Y Kuşağı tarafından daha rahat elde edilmesiyle okullaşma oranı arttı. Bunun yanı sıra yüksek lisans eğitimi alanların sayısı da son yıllarda artış gösterdi. Bu da Y Kuşağının risklerden korkmayan yapısıyla birleşince, kendine güven duygusunu perçinledi. Hatta literatür kendine güvenin seviyesinin o kadar yüksek olduğunu söylemektedir ki bazı yöneticiler Y Kuşağının kendisine güvenini ukalalık olarak algılamaktadır.

Kendine güven konusunda X Kuşağı, Y Kuşağını takip etmektedir. Zira çalışan anne-baba neslinin çocukları olan X Kuşağı evde yalnız kaldıklarından ve kendi işlerini kendileri yaptıklarından, özgüven konusunda Y Kuşağının ardından gelmektedirler. Baby Boomers Kuşağı ise kaygılı bir yapıya sahiptir (Deneçli, Deneçli, 2012). Bu yapıları, özgüvenleri karşılaştırıldığında X ve Y Kuşağının gerisinde kalmalarına sebep olmaktadır.

Disiplin anlayışı: Keleş'in (2011: 136) yaptığı çalışmada Y Kuşağı çalışanları katı kurallarla yürütülen uygulamalarda çalışma isteklerini kaybettiklerini dile getirmişlerdir.

X Kuşağı literatürde otoriter olarak adlandırılmaktadır (Ekşili ve diğerleri 2014). Dolayısıyla yöneticiliğinde de bu özelliği disiplin anlayışına yansıtacaktır. Aydın'ın yaptığı çalışmada (2014: 99) öğretmen görüşlerine göre, idarecilik kıdemi az olan okul müdürleri daha çok ödül ve kişilik gücünü, idarecilik kıdemi fazla olan okul müdürleri ise daha çok zorlayıcı güç türünü kullanmaktadırlar. Bu sebeple Baby Boomers bir yöneticinin katı bir disiplin anlayışına sahip olma ihtimali yüksektir.

Bilgisayar teknolojisini benimseyebilme: Kuşaklar arasında en ayırt edici özellik bilgisayar teknolojisine karşı olan tutumlarıdır. Zira Baby Boomerslar bilgisayar teknolojisini zamansal olarak yakalayamamış ancak bu teknolojiye karşı hep meraklı olmuştur. X Kuşağı ise teknoloji dalgasıyla karşılaşmış, kimi sevmiş, kimi de alışmamıştır. Teknoloji kullanımını kimisine mecburi olarak dayatılmıştır. Literatür bu kuşağı bilgisayar teknolojisini benimsemiş olarak kabul etmektedir. İş koşulları onları bilgisayar teknolojisine mecbur kılar; genellikle işlerini hallettikten sonra bilgisayardan uzaklaşmışlardır. Oysa Y Kuşağı insanları adeta bu teknolojinin içine doğmuş ve sürekli çevrimiçi konumdadırlar. Bilgisayardaki işlerini hallederken, hallettikten sonra sürekli sosyal ağlara bağlı kalmaktadırlar. Bilgisayarın yaşamlarına getirdiği kolaylığı ve pratikliği iş yaşamında da kullanmayı sevmişlerdir.

Farklılıkları yönetebilme: Aslında bu madde Y Kuşağının takım çalışmasında yansıttığı tavrı ortaya koymak için biçimlendirilmiştir. Baby Boomers ve Y Kuşağının bir kısım özelliklerinin birbirine benzediğini belirten literatür her iki kuşağında takım çalışmasına olumlu baktığını söylemektedir. Ancak Y Kuşağı takım içerisinde bireyselliği desteklemektedir. Tıpkı bir müzik topluluğunun da farklı sazların, farklı tınılar çıkararak hoş ve bütün bir müzik eserini meydana getirmesi gibi. Baby Boomers Kuşağının yönetim anlayışı ise farklılıkların pek sevilmediği ve hoş karşılanmadığı bir bakış açısına sahiptir. Homojenlik, standartlık ve seri üretim o dönemin iş ve eğitim dünyasına hakimdi (Arslanargun, 2007: 199). Dolayısıyla Baby Boomers döneminde takım çalışması içerisinde birey ihmal edilmiştir. X Kuşağı ise takım çalışmasından çok bireysel çalışmayı tercih etmiştir.

İş ve özel yaşamı dengeleyebilmeleri için çalışanları destekleme: X ve Y Kuşağı iş ve özel yaşam dengesine özen göstermektedir. Bu hassasiyet Y Kuşağında daha da ağır basmaktadır. Baby Boomerslar için özel yaşam iş hayatından sonra gelir. Ama bu X Kuşağının iş yaşamına girmesiyle değişmeye başladı. X Kuşağı uzun mesailerini reddetti. Bunda kadınların X Kuşağı ile iş yaşamına girmeye başlamasının da etkisi vardır. Çünkü Baby Boomerslar 'da genellikle çalışan erkek olduğu için evde düzeni sağlayan bir kadın vardır. Ancak X Kuşağından itibaren kadınların da çalışma yaşamında olması, çalışanların ev yaşamlarına düzen getirmek için iş yerlerinden belli esneklikleri talep etmelerine sebep olmuştur.

Takım çalışmasını destekleme: Y ve Baby Boomers Kuşakları takım çalışmasını desteklemektedirler. Ancak ikisinin takım çalışmasına bakış açısı farklıdır.

Boomerslar sorumlulukların paylaşılması için takım çalışmasını yeğlerken, Y Kuşağı çalışanları ise yapılan işe bireysel farklılıklarla maksimum katkının sağlanarak bütünsel bir iş çıkarılmasını hedeflemektedirler. Belki bunu bir mozaığe benzetmek yanlış olmaz renkler farklıdır ama resim oluşur ve bir bütünlük arz eder. X Kuşağı ise zaten bireysellikten yanadır, takım çalışmasına olumlu bakmamaktadır.

Bireysel olarak ödüllendirme: Tüm kuşaklar için ödüllendirme önemliyken, bireysel ödülün yeri Y Kuşağı için ayrı olmuştur. Y Kuşağı insanların ebeveynleri tarafından desteklendiklerini, kariyerleri boyunca, çeşitli yönlendirmeler, başarılı olduklarına ilişkin geri dönütlere alışkın oldukları için yetişkinlik dönemlerinde de işyerinden de bu tür geri dönütlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sefer bu beklenti; terfi, maaş ödülü, isme yazılmış bir kart gibi şirketlerin yaratıcılığı ile çeşitlenecek çeşitli teşvikler oldu. Ancak burada önemli nokta bireyselliğin vurgulamasıdır. Aynı projenin zorluk derecesi olarak farklı aşamalarında görev almış kişilerin aynı ödüllere layık görülmesi Y Kuşağının çokta görmeye tahammül ettiği bir tablo değil. Böyle bir durumun Y Kuşağında motivasyon düşüklüğüne sebep olduğunu kendi dillerinden açıkladıkları çalışmalar mevcuttur. Y Kuşağı çalışanı, çalışmalarının ödüllendirilmesinden oldukça motive olduğunu vurguluyor (Keleş, 2011: 135). Yalnız burada önemli noktanın çalışanlar arasındaki farklılığın gözetilmesi olduğunun da altını çiziyor. Bireysellik algısı Baby Boomers Kuşağından Y Kuşağına doğru olgunlaşmış bir kavramdır. Önceleri devletlerin homojenliği desteklemesi ve tercih etmesi sebebiyle biz olgusu ön plana çıkarılırken, X Kuşağında ben olgusu karşımıza çıkmaktadır. Y Kuşağında ise bu durum benimle birlikte hepimiz algısına dönüşmüştür. Y Kuşağı grup ve takım olmaya önem verirken, kendisinin grup ve takım için ne derece önemli ve yararlı olduğunu bilmek istemektedir. Bu sebeple bireysel ödüllendirme onun için gerekli bir geri bildirimdir.

Dürüstlük: Son yıllarda tüketici haklarındaki gelişmeler Y Kuşağının dürüstlük algısının pekişmesine sebep oldu. Y Kuşağı aldığı bir ürün ya da hizmette vaat edilenlerin hepsinin karşılığını bulmayı çok önemsiyor. Günümüzde tüketici haklarının teminat altına alınmasıyla, aldıkları ürün ve hizmette beklentilerinin karşılanmaması veya bir aksaklıkta üretici firma ya da hizmet verenin durumu olumluya çevirecek yöndeki desteğini bekliyorlar. Eğer bu desteği göremezlerse alışveriş yaptıkları firma ya da hizmet verene karşı güvenlerini yitiriyor ve bu durum karşı tarafla ilgili dürüstlük algılarını alt üst ediyor. Bir sonraki sefer de ise bu firma

ya da hizmet verenleri tercih etmiyorlar. Literatüre göre bu zincir Y Kuşağının sosyal ve iş hayatında kişilerle olan ilişkilerinde de işliyor. Dolayısıyla dürüstlük Y Kuşağında karşı tarafta aradığı en önemli özellik haline geldi. Literatürde bu kuşak dışındaki kuşakların dürüstlüğü bu yönde işlettiğine dair bir söyleme rastlanmamıştır. Örgütte hoşça gitmeyen durumlar veya yararına inanılmayan uygulamalar olduğunda kulislere eleştiri kazanları kaynarken, bir grup toplantısında yaşları ileri olan çalışanların sessiz kalması ve duruma tepki göstermemesi Y Kuşağının dürüstlük algısıyla ters düşmektedir. Bu durum kurumda, kendisinden önce gelen kuşakları dürüst bulmamasına ve güvenmemesine sebep olmaktadır.

Birden fazla işi eş zamanlı yürütebilme: Literatür günümüz çalışanlarının iş yükünün arttığını belirtmektedir. Bununla birlikte bu teoriye göre Baby Boomerslar kendisinden sonraki kuşaklara göre basit yapılı ve karmaşık olmayan iş tanımlarına sahipti. Tek bir iş üzerinde uzman olmak o zamanlar için yeterliydi. Oysa X ve Y daha karmaşık ve sarmal yapılı iş yapılarıyla karşılaştı. Literatür X Kuşağının bu iş karmaşasında tüm işlerin üstesinden gelmeye çalışırken yorgun düştüğünden bahseder. Tabii işlerin karmaşık yapısının yanı sıra X Kuşağının taşıdığına inanılan zihinsel yapının da birçok işi aynı anda yapmaya çalışmasına sebep olduğu da söylenmektedir. Başka bir deyişle işleri karmaşık hale getiren biraz da X Kuşağı çalışanın kendisidir. Literatür bu durumun onu zorladığını ve yorgun düşürdüğünü söylemektedir. Ancak literatür bilgisayar teknolojisine de hakim olmanın avantajıyla Y Kuşağının bir çok işi bir arada yapabildiği ve üstesinden de gelebildiğini belirtmektedir.

Çalışanlara ilham verme: Baby Boomers Kuşağının döneminde ilerleme ve kariyerde yükselme yaş ve liyakata bağlı idi. Bir iş yerinde uzun yıllar çalışmış biri başarılı ve deneyimli bulunurdu. Dolayısıyla yaşı geçkin bir yönetici çalışanları tarafından başka bir çaba olmaksızın saygı ile karşılanırdı. Ancak aradan geçen yıllar bu algının değişmesine sebep oldu. Y Kuşağı çalışanını yöneticisinin yaşı değil iş ile ilgili yeteneği ve başarısı etkiler oldu. Çünkü günümüz bilgi kaynaklarına kolay ulaşımı, başarıyı deneyim ve yaştan bağımsız hale getirdi. Artık bir lider olarak tanımlanan yönetici Y Kuşağına iş yaptırabilmek için onu etkilemek ve ilham vermek zorunda kalmıştır. Y Kuşağı için liderinin ilham verici, sevecen ve yetkin olması önemlidir (Akdemir ve arkadaşları, 2013: 19). Bunun yanı sıra Y Kuşağı çalışanı yöneticisinden ilhamın yanında danışmanlık da beklemektedir (Keleş, 2011:

135). Baby Boomers Kuşağı ise yöneticisinden ilham değil iş direktifi beklemiş, bir gün onun yerine geçebilmek için uzun ve meşakkatli çalışma saatlerini yeğlemiştir. X Kuşağı ise içsel motivasyonu yüksek bir çalışan olmuş, yöneticisinden ilham almayı Y Kuşağı kadar önemsememiştir.

Sonuçları hızlı almayı isteme: Bilgisayar teknolojisinin de etkisiyle her şeyi hızlıca halledebilmelerinden ötürü; Y Kuşağının tüm işlerde sabırsız davranmalarının söz konusu olduğu literatürde açıklanmaktadır. Oysa çokça yağ, ekmek, elektrik faturası, su faturası kuyruğu bekleyen Baby Boomers ve X Kuşağı nesli Y Kuşağı kadar aceleci değildir. Nesillerin bu tutumları iş yaşamında da yansımalarını bulmuştur. Yani aynı tez canlılığı ve sabırsızlığı Y Kuşağı, temkinli ve istikrarlı tavrı ise Baby Boomerslar ve X Kuşağı iş yaşamına taşımıştır.

Sabırsız olmaları Y Kuşağı çalışanlarının kötü huyları arasında sayılmakta. Sürekli şikâyet eden ve zor olan için uğraş vermeyen bu kuşak, popüler kültürle iç içe büyüdüğü için hayatın kolay olmasını istiyorlar. Ancak hayatın çok da kolay olmadığı gerçeği ile yüzleşince depresyon, panik atak gibi sorunları sıklıkla yaşıyorlar. Bugün en yaygın hastalığının depresyon olması da bundan kaynaklanıyor (Akdemir ve diğerleri, 2013: 23).

İş hayatına taşıdıkları çabuk sonuç alma istekleri, Y Kuşağının diğerlerinden hızlıca çalışarak başarılarını çabucak kanıtlama çabasında olduklarından da bahsetmektedir (Akdemir ve arkadaşları, 2013: 18).

Sosyal ilişkilere önem verme: Y Kuşağı çalışanlarının, literatürde iş dışında da sosyalleşmeye önem verdiğini belirtilmektedir. Akdemir ve arkadaşlarının (2013: 19) yaptığı çalışmada Y Kuşağı yöneticilerinin “İş hayatında astlarım ile aramda bir mesafe vardır fakat iş dışında onlar benim arkadaşlarımdır.” maddesi en fazla katıldıkları madde olmuştur. Yine aynı çalışmanın 18. Sayfasında; Y Kuşağının insan ilişkilerine büyük önem verdiğinden, bu ilişkileri geliştirmek ve sosyalleşmek için zaman ayırdığından bahsedilmektedir.

Diğer kuşaklar için literatürde iş dışı sosyalleşmeye dair herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Zaten Baby Boomers Kuşağının çalışmak için yaşadığını ve sosyal yaşamı daima ikinci plana attığını biliyoruz. Ardından Gelen X Kuşağı bu durumu tersine çevirmeye başlamış ancak bu dönüşüm Y Kuşağının dönemi kadar olmamıştır. Bu üç kuşak arasında iş ile birlikte eğlenceyi talep eden sadece Y Kuşağı

olmuştur.

Ulaşılabilir olma: Y Kuşağı cep telefonları ve internet teknolojisi sayesinde sürekli ulaşılabilir olmuştur. Keleş (2011: 136)'in yaptığı çalışmada Y Kuşağı çalışanlarının işyerinden “üstlerimle formalitelere gerek duymadan dilediğim zaman iletişim kurabilmeliyim” şeklinde beklentilerinin olduğu da belirtilmektedir. Buna göre Y Kuşağının hayatında iletişim; bilgisayar teknolojisi ile içli dışlı olmalarından dolayı, farklı bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla ulaşılabilir olmayı en çok önemseyen kuşak Y Kuşağı olacaktır. Hatta ulaşılabilir olmak Y Kuşağı için hayatidir.

Denetleme sonrasında tatmin edici ve yol gösterici geri bildirimler verme: Bu madde denetimin yıllar boyunca kat ettiği yol ile de bağdaşmaktadır. Zira denetim başta yakalama cezalandırma anlamları taşıırken günümüzde tanımı rehberlikle örtüşmeye başlamıştır. Akdemir ve arkadaşlarının (2013: 19) yaptığı çalışmada Y kuşağı çalışanlarının en fazla katıldıkları madde “Aslolan süreçlerin denetim olmaksızın yürütülebilmesidir.” olmuştur. Aslında denetimi hepten reddeden bir nesle doğru evirilmekteyiz. Günümüz örgütlerinde denetim değişim geçirmekte ancak varlığını sürdürmektedir. Denetim en başta yakalama, cezalandırma kelimeleriyle daha çok örtüştüğü için yapıcı bir geri bildirimden bahsetmek zordur. Baby Boomers kuşağından yapıcı ve doyurucu bir geri bildirim almak zordur. Çalışmanın diğer bölümlerinde belirtildiği gibi yeni nesil ebeveynlerinden, öğretmenlerinden ve akranlarından hızlıca geri dönüt aldığı için yöneticisinden veya denetimcisinden de, denetim sonrası geri dönüt bekleyecektir. Bunun yanında yine Akdemir ve arkadaşlarının (2013: 19) yaptığı çalışmada Y Kuşağı çalışanlarının iş yerinde açık yönlendirme, performans ve anında geri bildirim talep ettiklerini yazmıştır. Y kuşağı için üstlerinden geribildirim almak ve üstlerinin rehberlik etmesi önemli bir motivasyon unsurudur (Keleş, 2011: 137). Dolayısıyla denetim yapan bir çağdaş bir yöneticinin geri bildirim önem vermesi beklenmektedir.

Literatürde X Kuşağı geri bildirim ihtiyacı duymayan, gerekliliğine inanmayan; Y Kuşağı ise işyerinden geri bildirim bekleyen kuşak olarak dile getirilmektedir (Ekşili ve diğerleri, 2014).

Yeni durumlara çok çabuk adapte olma: Literatür Y Kuşağını, değişimi kucaklamak için istekli, sürekli yeni yaklaşımlar içinde olan, geleceğe meydan okuyabilme kapasitesine sahip bireylerden oluşur olarak tanımlamaktadır (Adıgüzel ve diğerleri,

2014: 174). Girişimcilik ruhlarını besleyen en önemli özellikleri de yeni durumlara çabucak adapte olabilmeleridir. Yaşlı kuşaklar ise değişimden ve belirsizlikten hoşlanmazlar (Akdemir ve diğerleri, 2013: 21)

Giyim-kuşamını saygınlık unsuru olarak düşünme ve bu duruma dikkat etme: Keleş'in (2011: 135) Y Kuşağı çalışanları ile yaptığı çalışmada bir Y Kuşağı çalışanı, giyim tarzıyla kendisini rahat hissetmesinin onun için önemli olduğundan ve blue jean ile kendisini daha yaratıcı bulduğundan bahsetmektedir. Şirketlerde serbest kıyafet günü yine Y Kuşağı çalışanları zamanında var oldu. Şu anda da tayyör giyilen, kravatın zorunlu olduğu günler uzakta kaldı. Bunların yerini, rahat kıyafetler, blue jeanler ve spor ayakkabılar aldı.

İş kıyafeti standartlarının oluşumu Baby Boomers dönemine temellenmektedir. X Kuşağı döneminde tam bir prestij göstergesi haline gelmiştir. Standartlaşma hareketi bu dönemde de devam etmiştir. Y Kuşağına geldiğinde ise prestij unsuru olma özelliğini korusa da standartlaşma kalkmaya, giyim de bireysel tercihler kendisine yer bulmaya başlamıştır.

Yöneticilik ve eğitimle ilgili gelişmeleri takip etme: Günümüzde ciltler dolusu bilgiye kolayca ulaşılması, bununla birlikte ulaşılan bilginin çok çabuk eskimesi yeni kuşaklar için yenilenmeyi bir gereklilik haline getirmiştir. Önceki kuşaklar bilgisayar ve internet teknolojisinin bu denli gelişmemesi sebebiyle böyle bir mecburiyet hissetmemişlerdir.

Ayrıca Y Kuşağı için; öğrenme, gelişim; kariyer ilerlemesi ve yükselme yüksek bir değer ihtiva etmektedir (Akdemir ve diğerleri, 2013: 19). Daha önceki kuşaklar ise değişen iş şartlarına adapte olunabilmesi için işverenlerin zorunlu tuttıkları hizmet içi eğitim ve seminerleri gereksiz ve küçük düşürücü bulmuşlardır.

Okuldaki zamanının çoğunu eğitim ortamlarında gözlem yaparak geçirme: Baby Boomers yöneticilerin odaları, istenildiği zaman kolayca girilemeyecek, ulaşılması zor yerlerdi. Yönetici bulunduğu odadan kolayca çıkmaz, çalışan da kolayca yöneticinin odasına giremezdi. Döneme hakim bürokratik yapının böyle bir anlayışı doğurduğu düşünülebilir.

X Kuşağı ile birlikte yöneticinin görevinin idareciden liderliğe doğru kayması yukarıda tanımlanan katı anlayışın kırılmaya başlanmasını sağlamıştır.

Y Kuşığı ile birlikte ise geleneksel etkileşim, iletişim ve motivasyon araçlarının hepsi sorgulanmış ve bu kuşağın karakteristik özelliklerinin ve beklentilerinin ortaya çıkardığı örgüt yapıları ve yönetim biçimleri, bugün Çağdaş Yönetim teknikleri adı altında toplanmıştır (Yelkikalan ve diğerleri, 2010: 501). Dolayısıyla Y Kuşığı ile birlikte Çağdaş yönetim anlayışı kurumlara yerleşmeye başlayınca okullarda yöneticiden odasından çıkıp bir gözlemci, merkezi bir rol dağıtıcı, bir eğitim koçu pozisyonuna gelmesi beklenir olmuştur.

Öğretmenlere takdir ve teşekkürlerini iletme: Y Kuşığı için günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı sağladığını görmeleri oldukça önemlidir. Yenilikçi fikirler üretmeleri için teşvik edilmeleri, işleyişe sağladıkları katkıların takdir edilmesi Y Kuşağının motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Keleş, 2011: 138). Bu sebeple onların bireysel olarak ödüllendirilmesi, takdir edilmesi önemli bir noktadır. Atlanması iş konsantrasyonunu düşürecektir. Y Kuşığı yöneticilerinin bu nokta da hassas olduğu düşünülmektedir. İdarecilik kıdemi az olan okul müdürleri daha çok ödül ve kişilik gücünü, idarecilik kıdemi fazla olan okul müdürleri ise daha çok zorlayıcı güç türünü kullanmaktadırlar (Aydın, 2014). Bu durum yöneticinin kıdeminin yanı sıra mensup olduğu kuşakla da ilintilendirilebilir. Yani iş yaptırabilmek için eski kuşakların gücü, yeni kuşakların ise ödülü yeğledikleri söylenebilir.

Sürekli yeni beceriler öğrenme: X Kuşığı yöneticileri, öğrenme isteği ve kabiliyeti konusunda Y Kuşığı çalışanlarını X Kuşığı çalışanlarına oranla daha başarılı bulmuşlardır (Ekşili ve diğerleri, 2014). Bu görüşten beslenen bir çıkarımla kuşakların yeni beceriler edinme heyecanını ve kabiliyetinin zamanla gelişen bir özellik olduğu söylenebilir. Geçmiş ve günümüz kıyaslandığında yeni kuşakların yeni beceriler edinmek için hevesli oldukları fark edilmektedir. Bu sonuç hem onları olgunlaştıran süreçlerin sonunda gelişmiş hem de sürekli ve hızlı değişen piyasa şartları onları buna zorlamıştır. Eski kuşaklar ise yapacakları işle ilgili aldıkları öncü eğitimi, iş yaşamları boyunca yeterli bulmuşlardır. Buna ilişkin olarak; Acar Baltaş Türkiye’de kurumsal eğitimlerin ilk verilmeye başladığı 1980’li yıllarda, o dönemde 30-35 yaşları arasında olan çalışanların (X Kuşığı), kurumların kendilerine sunduğu; zaman yönetimi, stresle başa çıkma, temel yönetim becerileri gibi kişisel gelişim ve yönetim eğitimlerine katılmayı yersiz, hatta küçük düşürücü olarak algıladıklarını söylüyor (Sözer, 2014).

Fiziksel ortamla ilgili hazırlık ve düzenleme: Çalışanlarının işyerinde ki konforunun düşünülmesi ve bununla ilgili düzenlemelerin yapılması genellikle son yıllarda gerçekleşmeye başlamıştır. Soğuk ve sade çalışma ortamlarının yerini, çalışanın verim ve motivasyonunu arttırmaya yönelik düzenlemelerin olduğu, daha sıcak ve kişiye alternatifler sunan mekanlar almıştır.

Günümüzde Y Kuşağı çalışanlarının işyerlerinde kendilerini rahat hissetmek istedikleri, çalışma ortamı ve yönetim metodunun Y Kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir etki yarattığı tespit edilmiştir (Keleş, 2011: 137). Bu konuda hassas olan bir yöneticinin çalışanları için de bu tür düzenlemeler yapacağı düşünülmektedir.

Bu düşünceyi daha da kuvvetlendirecek şekilde, Conger (1998) çalışanların motivasyonlarını arttırmak için şirketlerin, iş yerlerinde yeni düzenlemelere gittiğini belirtmektedir. İçerisinde spor tesisleri, kafeleri, rahatça oturabilecekleri dinlenme noktaları olan çalışma alanları oluşturulmaktadır. Hatta odalara mini buzdolapları konularak içleri atıştırmalık yiyecekler ve alkolsüz içeceklerle doldurulmaktadır. Burada işverenlerin küçük bir hilesi vardır. Kampüs benzeri çalışma ortamları yaratarak, çalışanların sınıflarını geçmek için sıkı çalıştıkları üniversite final dönemlerini psikolojik olarak hatırlatmak ve yüksek verim almak istemektedirler. Burada kilit nokta bir üniversite öğrencisinin final dönemini atlatmak için var gücüyle çalıştığı, sınıfını geçtiğinde onu daha zor final dönemlerinin beklediğini unutturmasıdır. Bu şekilde şirketlerde art arda gelecek yoğun proje dönemlerini çalışanlarına unutturarak, çalıştıkları projeye konsantre olup var güçleri ile çalışmalarını sağlamak istemektedirler.

Yeni dönemde öğrenci ve veliler bu tür olanakların(spor salonları, kafe, restoran, kütüphane vs.) sunulduğu okul ortamlarına ilgi göstermektedirler. Özel okulların tercih edilme oranlarının artmasında en önemli etkenlerden bir tanesi de olanakların çokluğu ve fiziksel düzenlemelere verilen önemdir. Devlet okullarının kısıtlı olanaklarıyla hoş giden düzenlemeler yapmak kolay olmasa da bu konuya dikkat edecek çağdaş yöneticiler olacaktır.

Eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya atan öğretmenleri destekleme: İş yaşamında X Kuşağı ve Y Kuşağı çalışanlarının yaşça kendilerinden küçük olmaları, Baby Boomers Kuşağı çalışanlarının, X ve Y Kuşağı çalışanlarının

vereceği kararları dikkate almamalarını beraberinde getirmektedir. İş yaşamında X Kuşağı ve Y Kuşağına nazaran daha engin bilgilere sahip olduklarını düşünen Baby Boomers Kuşağı çalışanları, verecekleri kararlarda kendilerinin dinlenip, kendi kararlarının doğru olduğunu, X ve Y Kuşağı çalışanları tarafından takdir edilmelerini beklemektedir (Erden, 2012: 22).

Y Kuşağı, aileyi ilgilendiren konuların hep beraber tartışıldığı, görüşlerin alındığı, tavsiyelerin dinlendiği, olay ve problemlerin karara bağlandığı ev toplantılarına alışkıdır. Buna yeniliğe açık karakteri de eklenince Y Kuşağının çalışan, X Kuşağının yönetici olduğu dönemde çalışanların görüşlerinin alınması olgusu örgütlerde yerini bulmaya başlamıştır. Bununla birlikte Y Kuşağı yöneticisinin mahiyetindeki çalışanların görüşlerini alması ve desteklemesi beklenmektedir.

Eleştirilmekten hoşlanmama: İnsanın yaradılışı gereği eleştiriyi memnuniyetle karşılamadığı aşikardır. Ancak eski kuşaklardan günümüze doğru gelindiğinde Y Kuşağında eleştiri daha fazla tepkiyle karşılanır olmuştur. Literatürde Baby Boomersların genelde eleştirilere ılımlı dönüt verdikleri bazen sessiz kaldıkları ifade edilmektedir, X Kuşağındakilerin ise yapılan eleştirilere karşı sık olmasa da savunmaya geçtikleri dile getirilmektedir. Ancak Y Kuşağı tarafından eleştiriye gösterilen tepkinin dozu biraz yüksek olabilmektedir. Çünkü Y Kuşağının en itici özelliklerinden biri kendilerini çok beğenmeleridir. Ayrıca kendilerini her şeyde yetkin görmektedirler. Bu sebeple mükemmel olduğunu düşünen Y Kuşağı insanı eleştiriyi kabullenmekte zorlanmaktadır (Akdemir ve diğerleri, 2013: 23). Buna zıt olarak da karşılarındaki kişileri sertçe eleştirmekten de geri durmamaktadırlar.

Bir problemle karşılaştığında görmezden gelmemek, çözüm arama: Baby Boomers kuşağında bürokratik yönetim anlayışının ağır basması yönetici ile yönetilen arasında iletişimin kopuk olmasına sebep olmuştur. Bu sebeple çalışanlar yaşadıkları problemleri yönetime aktarmaktan kaçınmış ya da hiyerarşi sebebiyle aktaramamışlardır. Bu sebeple yönetici örgütteki problemden haberdar olamamıştır. Kimsenin hiçbir şeyden şikayetinin olmaması onunda sorunları görmezden gelmesine sebep olmuştur.

X Kuşağının yöneticisi olduğu Y Kuşağının literatürde bahsedilen en belirgin özelliği ise tartışmacı olmalarıdır. Siyah ve beyazı ayırt eden keskin bir tavırları vardır (Akdemir ve diğerleri, 2013: 23). Bu da problemleri görmezden gelmelerinin

mümkün olamayacağını göstermektedir. Zira hoşlarına gitmeyen ya da ters giden bir şey gördüklerinde kayıtsız kalamayacaklardır. Çalışanlarının problemlere gösterdikleri tepkileri bu yönde olunca X Kuşağı yöneticileri bir önceki kuşağa göre problemlere daha duyarlı olmaya başlamışlardır. Durum Y Kuşağının takım çalışmaları ve grup toplantıları sebebiyle örgüt problemleri ile daha fazla yüz yüze geleceğini göstermektedir.

Önemli bir karar almadan önce çalışanlarıyla toplantı yapma ve görüşlerini alma: Özcan ve Şeren (2014) öğretmenlerin ve öğrencilerin genelini, kararlara düşük seviyede katıldıklarını, yüksek seviyede katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Benzer bir çalışmada öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeylerine ilişkin Yılmaz (2004) öğretmenlerin eğitim-öğretim ile ilgili kararlara bazen katılırken, yönetimle ilgili kararlara hemen hiç katılmadıkları sonucuna varmıştır. Demir (2001), öğretmenlerin büyük çoğunluğunun okullarında alınan eğitim-öğretim ve yönetim boyutundaki kararlara “hiç” katılmadıklarını tespit etmiştir. Araştırmaların yapıldığı dönemde Baby Boomers ve X Kuşağı yöneticilerinin olduğu ve Baby Boomers yöneticilerinin oranlarının daha fazla olduğunu düşünürsek, bu kuşak yöneticilerinin döneminde çalışanların kararlara katılım oranlarının düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Çalıştığı kurumda kararlara katılabilmek bir Y Kuşağı çalışanın iş yerinde kendisini mutlu ve önemli hissedebilmesi için önemlidir. Kararlara katılımı ilgili bir Y Kuşağı çalışanı şöyle söylemektedir “Kimi konularda fikrimin alınması, beni etkileyecek konularda söz hakkımın olması moralimi çok yükseltiyor. Bana değer verildiğini hissediyorum. Ayrıca sağladığım katkıyı görmek çalışma isteğimi artırıyor.” (Keleş, 2011: 135). Hem Y Kuşağı çalışanlarının bu yaklaşımları hem de iş dünyasında Y Kuşağı yöneticilerinin

Çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlarlar: Bu madde ise bir önceki maddenin uygulanabilirlik derecesini ölçmek üzere konmuştur. Çünkü çalışanların fikirlerinin alınmasının yanı sıra bunun nasıl bir davranış çerçevesinde yapıldığı da önemlidir.

Toplantı esnasında ki çatışmalardan kaçınmama ve çatışmayı iyi yöneterek durumu kazanca çevirme: Baby Boomers kuşağı yöneticileri kendilerinden yaşça küçük çalışanlarının kararlarını ciddiye almamışlardır. Fikirleri kabul görmeyen genç kuşaklar ise bir süre sonra düşüncelerini beyan etmekten bile kaçınınca yeni fikirlerin

kıvılcımını ateşleyecek tartışma ortamları da doğmamıştır. Baby Boomers kuşağı daha çok kendi kararlarının iyi olduğunu düşünmüşlerdir.

Akdemir ve arkadaşlarının (2013: 34) çalışmasında “Astlar arasındaki uyumsuzlukların yeni fikirler üretme ortamı yaratacağına inanırım, yöneticiler bu uyumsuzlukları kendi akışına bırakmalı, müdahale etmemelidir.” maddesi Y Kuşağı çalışanlarından en fazla oyu almıştır. Kurumlarda hiç sorun çıkmamasının ve herhangi bir tartışma yaşanmamasının her zaman iyi anlama gelmesi beklenemez. Böyle bir ortamda yaratıcılığın, demokratik işleyişin, özgür düşüncenin sekteye uğradığı da akla gelebilir. Dolayısıyla genç kuşaklar bu tür uyumsuzlukların baskılanmak yerine yeni fikirler doğuracak şekilde yönlendirilmesinden yanadırlar.

Toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması: Toplantı çalışmalarını 30. madde yöntem bakımından, 31. madde yaklaşım bakımından 33. madde ise uygulanabilirlik açısından değerlendirmektedir.

Çalışan için bir danışman olma: Keleş yaptığı çalışmada (2011: 137), Y kuşağı çalışanlarının üstlerinden geri bildirim almayı ve üstlerinin kendilerine rehberlik etmesini önemsediklerini ortaya koymuştur. Buna istinaden Y Kuşağı çalışanlarının gözünde bir yönetici aynı zamanda iyi bir danışmandır. Daha önceki kuşaklarda böyle bir iş ilişkisi düşünülemez.

Okulda bürokrasinin azlığı: Baby Boomers Kuşağından, Y Kuşağına doğru yönetimde bürokrasinin payı gitgide azalmıştır. Hatta Keleş’in çalışmasında (2011: 136) bir Y Kuşağı çalışanı iletişim kanallarının resmiyetinin, herhangi bir işlem için pek çok formaliteye maruz kalmanın motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini söylemiştir. Bunun sebebi olarak ise değişimdeki hızı göstermiş ve bu hıza karşılık işleyişin yavaş kalmasının bir takım aksaklıklara sebep olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla genç kuşaklar hızlı işleyişe ve değişime ayak uydurmak için ağır işleyen bürokrasiyi istememektedirler.

Açık sözlü olma: Baby Boomers ve X Kuşağının açık sözlülük düzeyleri dengeli, Y Kuşağının açık sözlülük düzeyi ise çok fazla bulunmuştur (Erden, 2012: 27). Çünkü Y Kuşağı üyeleri aileleri tarafından sabırla dinlenilerek büyütülmüşlerdir. Bunun yanı sıra ailesel kararlar almadan önce onları da karar alma sürecine dahil etmişlerdir (Adıgüzel ve diğerleri, 2014: 175). Dinlenildikleri ve düşündüklerini söyleyebildikleri için açık sözlü bir tarza sahip olmuşlardır.

Çalışanlarıyla omuz omuza olma: Baby Boomers Kuşağı döneminde hiyerarşinin varlığı böyle bir durumu engellemekteydi. X Kuşağı döneminde ilişkiler daha yatay bir hal almaya başladı. Y Kuşağı yöneticileri ise astlarıyla arasında formel bir yapıdan ziyade iş arkadaşlığı formunu tercih etti (Akdemir ve diğerleri, 2013: 37).

İşinden keyif alma: Baby Boomersların “çalışmak için yaşamak” yaklaşımından sonra X Kuşağı, bunu yaşamak için çalışmak olarak değiştirmeye başlamıştır. İşten keyif alma mefhumu bu kuşakla birlikte doğmuştur. Uzun mesai saatleri reddedilmiş, yapılan işin karşılığı sadece para olarak görülmemeye yine bu kuşak döneminde başlanmıştır. Y Kuşağında ise yaptığı işin toplum yaşamında önemli ve faydalı olduğunu hissetmek bir ihtiyaç halini almıştır. İşlerinin faydalı olduğuna kanaat getirirlerse, daha istekli çalışabildiklerini belirtmektedirler. Zaten bir Y Kuşağı çalışanı işinin başındaysa muhtemelen onu keyifle yapıyordur. Zira memnuniyetsizlik halinde işten ayrılmanın en fazla olduğu kuşak Y Kuşağıdır. Yani Y Kuşağının hedonist bir yaklaşımına sahip olduğunu söyleyebiliriz. (Akdemir ve diğerleri, 2013: 18). Diğer kuşaklarda ise iş keyif almak için değil para kazanmak, zamanı geldiğinde kariyerlerinde yükselmek için vardır. Y Kuşağından farklı olarak diğer kuşaklar işlerinden keyif almasalar da sayılan beklentileri gerçekleştirmek için aynı işte çalışmaya devam etmişlerdir.

Yeni projeler: Literatürün Y Kuşağını değişimi kucaklamak için istekli, sürekli yeni yaklaşımlar içinde, geleceğe meydan okuyabilme kapasitesine sahip olarak tanımladığından bahsetmiştik (Adıgüzel ve diğerleri, 2014: 174). Saydığımız bu özellikler girişimcilik ruhunu da beslemektedir. Girişimcilik tavrını ise uygulamaya hevesli olduğu yeni projeleriyle ortaya koyar. Orta kuşaklar ise yeni projeler üretmektense işletmenin amacına inanmak isterler, daha yaşlı kuşaklar ise değişimden ve belirsizlikten hoşlanmazlar (Akdemir ve diğerleri, 2013: 21).

Facebook, twitter gibi sosyal ağları kullanma: Akdemir ve diğerleri (2013: 18) Y Kuşağının Facebook gibi iletişim ve eğlence için kullandıkları network ağlarını, yaptıkları iş için bir bilgi ve yetenek havuzuna dönüştürdüklerini söylemektedir. Diğer kuşaklar bu sosyal ağları Y Kuşağı kadar etkin kullanamadıkları gibi işlerini yaparken de Y Kuşağı kadar sıklıkla bu sosyal ağların yardımına başvuramazlar.

İletişim becerisi: Y Kuşağının hem Baby Boomers hem de X Kuşağına göre iletişim becerisi yüksektir (Ayhün, 2013: 107). Ayrıca Ekşili ve diğerlerinin yaptığı

çalışmada (2014) X Kuşağı yöneticileri, iletişim ve bilgi paylaşımı konusunda Y Kuşağı çalışanlarını X Kuşağı çalışanlarına oranla daha başarılı bulmuşlardır. Yukarıdakilere ek olarak Örgüt içerisinde olumlu iletişim kurabilmeye Y Kuşağı ve X Kuşağının, Baby Boomers Kuşağından daha çok önem verdiğini söylemek mümkündür (Erden, 2012: 30).

Özel yaşam için danışman: Baby Boomerslar ile yöneticileri arasında özel yaşam mevzuları şöyle dursun iş yaşamı ile ilgili konularda bile hep bir mesafe olmuştur. X Kuşağı iş yerine güvenlik ve ücret sebepleriyle bağlıdır. Oysa Y Kuşağı sosyal ilişkilere önem veren bir tavırla iş yerine yaklaşmaktadır. Onu iş yerine bağlayan en önemli mefhum kişisel ilişkilerdir (Ekşili ve diğerleri, 2014).

Eğitimi okul dışına taşımak: Y Kuşağı çalışanları iş dünyasına girmeye başladığından beri, çalışanlar işlerini ofislerin dört duvarları arasından yapmayı reddettiler. Adıgüzel ve diğerleri (2014: 178) yaptığı çalışmaya göre çalışanların bir kısmı tatilde, bir kısmı yataklarından çıkmadan, bir kısmı yemekte, bir kısmı çocuklarıyla katıldıkları etkinlik esnasında çalışabilmektedirler. Zaten işte esnek yaşam kavramı yine Y Kuşağı döneminde gündeme gelmiştir. Bu da okullarda Y Kuşağı yöneticilerinin, öğrencilerinin eğitimlerini sadece okulda geçirmelerine razı olmayacaklarını akla getirmektedir.

Dostane tavır: Akdemir ve diğerlerinin (2013: 37) yaptığı çalışmada Y Kuşağının dostane bir çalışma ortamında olmak istediğinden bahsedilmektedir. Literatüre göre Baby Boomers çalışanları ve Sessiz Kuşak yöneticilerinin ortamı hiyerarşik bir yapıdaydı ve formeldi. Literatüre göre X Kuşağının yöneticisinden dostane tavır talebi olmamıştır ancak onun yöneticiliğinde bir önceki dönemin resmi örgüt iklimi yumuşamaya başlamıştır. Tabii bunda Y Kuşağının payı olduğu da unutulmamalıdır.

Verilen görevin neden ve nasıl yapılması gerektiğinin açıklanması: Akdemir ve diğerlerinin (2013: 32) yaptığı çalışmada Y Kuşağının yöneticinin asli görevi hakkındaki düşünceleri şöyledir: “Yöneticinin asli görevi operasyonu detaylandırmak, bütün detayları ile işi tariflemektir.” olmuştur. Buna göre Y Kuşağı işin başında işin gerekliliğine inanmak, işin nasıl yapılacağı ile ilgili tüm detayları öğrenmek istiyor, ancak daha sonra işine karışılmasından hiç hazzetmiyor. Oysa X Kuşağı işin gerekliliği ile ilgili hiçbir şey sormadan işe girişmekte ve sadece işin doğru yapıp yapılmadığına ilişkin bildirim istemektedir. Baby Boomers kuşağı ise

verilen işi sorgusuz sualsiz ve geri dönüt beklemeksizin yapmaktadır.

Rekabet: Y Kuşığı çalışanları rekabeti, kendini geliştirme fırsatı olarak görmektedir (Akdemir ve diğerleri, 2013: 37). Literatür Baby Boomers ve X Kuşaklarını da rekabetçi olarak nitelendirse de piyasa ve değişen yaşam şartları yeni kuşak Y'yi daha da rekabetçi hale getirmiştir.

BÖLÜM III

3.1 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yapılan literatür taramasında kuşaklarla ilgili çalışmalara rastlanmış ancak bunların daha çok işletme ve sosyoloji alanında olduğu görülmüştür. Eğitim alanında okul yöneticilerinin yönetim alışkanlıklarını kuşaklar bazında araştırmış bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yiğit (2010), “X ve Y Kuşaklarının örgütsel tutumlar açısından incelenmesi ve bir örnek olay” adlı çalışmasında X ve Y Kuşağını tanıtmış, örgütsel tutumlar bazında farkları araştırmıştır. Çalışmada ki örgütsel tutumlar iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile sınırlandırılmıştır. Araştırmacı iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma tutumları arasında bu iki kuşak arasında fark olduğuna dair hipotezler kurmuştur. Araştırma X Kuşağı çalışanlarının, Y Kuşağı çalışanlarına göre daha fazla iş tatmini duymakta olduklarını ortaya koymuştur. Yine X Kuşağı çalışanlarının Y Kuşağı çalışanlarına göre daha fazla örgütlerine bağlı oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Son olarak Y Kuşağı çalışanlarının işten ayrılma niyetleri puanları X Kuşağı çalışanlarından daha yüksek bulunmuştur.

Yiğit’in çalışması X ve Y Kuşağı çalışanları arasında ki puanların aslında beklenen kadar farklı olmadığını ortaya koymuştur. Literatüre dayanarak iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma gibi örgütsel tutumlar için bu iki kuşak arasında keskin farklar bekleyen araştırmacı, puan farkının çok da fazla olmamasını birkaç sebebe bağlamıştır. Örneğin X Kuşağının iş tatmini puanlarının Y Kuşağı çalışanlarından biraz fazla olmasının sebebini şöyle açıklamıştır: Her iki kuşakta da en çok lise mezunu çalışan görülmektedir. Literatüre göre eğitim seviyesi arttıkça iş tatmininde düşüş beklenebilir. Dolayısıyla bu örgütteki Y Kuşağı çalışanların çoğunluğu üniversite mezunu olsalar idi bu durumda X Kuşağı ile aralarındaki iş tatmini farkı daha büyük olabilirdi. Araştırmacı X’lerin iş tatmini puanlarının Y’lerden çok yüksek çıkmamasının sebebine ise şöyle bir açıklama getiriyor; örgütün faaliyet alanına bakıldığında rekabetin çok ağır olmadığı görülmektedir. Şirket politikası

gereği, çalışanlardan rekabet ortamını doğuracak beklentiler içerisinde olunmayabilir. Yönetici personel; hırs, rekabetten çekinmeme, kendini geliştirme isteği gibi kişisel özellikleri yeğlemek yerine, rutin işlerin mükemmel yapılmasını istiyor olabilirler. Oysa Y Kuşağı çalışanları rekabet ortamını sevmekte, kendisini geliştirebileceği iş ortamlarını tercih etmektedir.

Y'lerin işten ayrılma niyetlerinin X'lerden beklenildiği kadar yüksek olmamasının sebebini ise araştırmacı küresel krize bağlamaktadır.

Toruntay (2011), "Takım rolleri çalışması: X ve Y Kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma" adlı çalışmasında X ve Y Kuşaklarını bir takım çalışmasında üstlendikleri roller bakımından incelemiştir. Çalışmasını Belbin'in Takım Rollerini envanterine dayandıran Toruntay literatürde sık sık dile getirilen kuşaklar arası çatışmanın, takım çalışmasında da baş gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonucuna göre; X ve Y Kuşağı çalışanlarının takım içindeki davranışlarının benzerlikler gösterdiği ve birbirleri ile çatışmaya neden olabilecek rolleri ve bu rollerin getirdiği davranışları sergilemekten kaçındıkları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla da takımların, takımı oluşturan üyelerin yaşlarına ve kuşaklarına bakılmaksızın kurulabileceği ve takım üyeleri hangi yaşta olurlarsa olsunlar aynı amaç için birbirlerine bağlı hareket edebilecekleri ifade edilmiştir.

Keleş (2011) "Y Kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma" adlı çalışmasında algı, yöntem uygulama ve iletişim farklılıklarının işyerlerinde sorunlara sebep olduğundan bahsetmektedir. Yöneticilerin bu sorunları ortadan kaldırmak için Y Kuşağı çalışanlarını yönetebilecek şekilde kendilerini geliştirmeleri gerektiğini dile getirmektedir. Bunun da Y Kuşağı çalışanlarını iyi tanımaktan geçtiğini dile getirmektedir. Araştırmacı bu amaçla katılımcı, gözlem ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile Y Kuşağı çalışanlarının iş tatminini ve motivasyonlarını sağlayan faktörlerin neler olduğunu araştırmıştır.

Katılımcılara iki soru sorulmuş ve alınan cevaplar ışığında sonuca ulaşılmıştır. Sorular ve cevapların özetleri şu şekilde aktarılabilir.

Soru 1: İşyerinizde motivasyonunuzu artıran uygulama ve teknikler nelerdir?

- Çalışma saatlerimin esnek olması.

- Bana güven duyan üsler ve kurum
- Bireysel farklılıklar gözetilerek yapılan ödüllendirmeler
- Yöneticimin kimi konularda benim fikrimi alması
- Üslerimle formalitesiz iletişime geçebilmem
- Üslerimden danışmanlık alabilmem
- Giyim tarzı konusunda serbest olabilmem
- Keyifli iş arkadaşları

Soru 2: İşyerinizde motivasyonunuzu azaltıcı uygulama ve teknikler nelerdir?

- Bireysel farklılıkların gözetilmemesi ve mesai saatlerinin kişiye göre esnetilememesi.
- Performans değerlendirme sisteminde dürüst olunmaması.
- Katı kurallarla yürütülen uygulamalar. Uygulamaya konulan bir kuralın verimliliğe katkısının sorgulanamaması.
- İletişim kanallarının resmiyeti. Değişim hızına işleyişin yetişememesi.
- Çalışma ve izin saatleri konusunda izlenen katı kurallar.
- İnternet üzerinden halledebileceğim bir iş için işyerine gelme mecburiyetinin olması
- İş ortamında benim de içinde olduğum ya da olmadığım bir çatışma.

Yine Keleş (2013)'in yaptığı bir diğer çalışmada; Y Kuşağından olanların bağımsız olma, yaratıcı olma ve risk alabilme eğilimi, diğer kuşaklara (Baby Boomers Kuşağı, X Kuşağı) göre daha fazla bulunmuştur.

Ayhün (2012), “Kültürel değişimlerin örgütlerde kuşaklararası çatışmalara etkisinin incelenmesi: Akademisyenlere yönelik bir araştırma” adlı çalışmasında üniversitelerde görev yapan ve farklı kuşaklarda bulunan akademisyenlerin hem kendi aralarında hem de diğer kuşaklarla çatışma yaşayıp yaşamadıkları belirlenmeye çalışmıştır. Eğer çatışmalar yaşanıyorsa söz konusu çatışmaların ilişki, görev ve süreç değişkenlerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı da araştırılmıştır. Buna ilaveten kuşaklararası çatışmaların, kültürel boyutlardaki değişimlerle ilişkilerini de analiz etmiştir. Ayhün tez çalışmasından derlediği bir makalesinde, yöneticilerin kuşak farklılıklarının bilincinde olmasının, tüm çalışanlarla, yatay ve dikey iletişim kanallarına önem vermesinin, çalışanlarını iletişime dahil etmesinin önemli olduğunu belirtmektedir. Yönetim kademelerinin

dikkatini karma kuşak iş gücüne çeken Ayhün farklı kuşaklardan gelen çalışanların benimsenmesinin altını çizmektedir.

Bezirci (2012), “Farklı kuşaklardaki hemşirelerin meslekten ve işten ayrılma niyetleri ile iş doyumlarının incelenmesi” adlı araştırmasında amacın yönetici pozisyonunda bulunan hemşirelere personelinin işten ayrılmasını önlemek üzere planlama yaparken yol gösterici bilgiler sağlamak olduğunu belirtmiştir. Bu amaçla yapılan çalışmada sonuçlar şu şekilde özetlenebilir, Y Kuşağı’nda olan hemşirelerde meslekten ayrılma niyeti yüksek olanların oranı (%53.3), diğer iki kuşakta olanlara (Baby Boomers Kuşağı %40.5, X Kuşağı %45.8) göre anlamlı olarak farklı bulunmuştur. Yine Bezirci’nin çalışmasında toplam iş doyum ve işletme politikaları boyutunda, Baby Boomers Kuşağı’nda olan hemşirelerin iş doyum puan ortalamaları X Kuşağı ve Y Kuşağı’ndaki hemşirelere göre daha yüksek bulunduğunu belirtmiştir. Bireysel faktörler, fiziksel koşullar, kontrol/otonomi ve kişilerarası ilişkiler boyutunda, Baby Boomers Kuşağı’nda olan hemşirelerin dört boyuttaki iş doyum puan ortalamalarının en yüksek olduğu, X Kuşağı’nda olanların iş doyum puan ortalamalarının düşerek bunu izlediği, Y Kuşağı’ndaki hemşirelerin iş doyum puan ortalamalarının ise en düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ücret boyutunda, X Kuşağı’nda olan hemşirelerin iş doyum puan ortalamaları diğer kuşaklara göre daha düşük bulunmuştur.

Bu çalışmanın sonunda Bezirci’nin birkaç önerisi şu şekilde sıralanabilir;

- Yönetici hemşireler, kuşakların genel özelliklerini ve işe ilişkin değerlerini bilerek; ayrılma davranışını önlemeye ve iş doyumunu arttırmaya yönelik uygun stratejiler geliştirmelidir.
- Yönetici hemşireler özellikle Y Kuşağının, işe başlarken işe ve örgüte adaptasyon sürecinin bir parçası olarak sistematik bir oryantasyon eğitimi hazırlamalı; her düzey yöneticinin ve de diğer meslektaşların destekleyici olması için gereken düzenlemeleri yapmalıdır.
- Yönetici hemşireler, hemşirelerin işe ilişkin sorumluluklarını arttırarak ve bağımsız karar vermelerini destekleyerek; X ve Y Kuşağı’nın otonomilerini kullanmalarına ve geliştirmelerine fırsat vermelidir.

- Yönetici hemşireler, iş ortamının fiziksel koşullarını iyileştirmeli; X ve Y Kuşağı'nın işin düzenlenmesi ve yürütülmesinde her türlü teknolojik imkandan daha fazla yararlanmasına olanak sağlamalıdır.

Etlican (2012), “X ve Y Kuşaklarının online eğitim teknolojilerine karşı tutumlarının karşılaştırılması” adlı araştırmasında eğitim organizasyonlarında kaynak ihtiyacı ve maliyetler, kurumları daha fazla kişinin eğitim aynı anda eğitim alabileceği zaman ve mekandan bağımsız online eğitim teknolojilerine yönelttiğini söylemektedir. Durum böyleyken bu eğitim sistemine iş hayatında günümüzde yoğun olarak çalışan X ve Y Kuşaklarının farklı tutumlar gösterdiğini belirtmektedir. Araştırmada öncelikle X ve Y Kuşaklarının özellikleri ile kurumlarda uygulanan eğitim yöntemleri incelendikten sonra bu iki kuşağın web tabanlı eğitim teknolojilerine karşı tutumları “Web tabanlı tutum ölçeği” ile ölçülmüştür.

- 1) Buna göre araştırmacı 3 farklı hipotez kurmuş ve bu hipotezler şöyle oluşmuştur. Anketi cevaplayan X ve Y Kuşaklarının online eğitim uygulamalarına karşı tutumları arasında farklılık vardır.
- 2) Y Kuşağı üyelerinin online eğitim uygulamalarına karşı tutumları olumludur.
- 3) X Kuşağı üyelerinin online eğitim uygulamalarına karşı tutumları olumsuzdur.

Web tabanlı tutum ölçeğinin yüzde ve frekans değerlerine bakıldığı zaman ankette pozitif kanaat içeren sorulara verilen cevaplarda, %50 civarında olumlu cevaplar verildiği görülmektedir. Bu web tabanlı öğretime olumsuz bakan veya kararsız olan kişi sayısının azımsanamayacak sayıda olduğunu göstermektedir.

Araştırmada X ve Y Kuşaklarının web tabanlı öğretim tutumlarını karşılaştırması için yapılan Mann Whitney-U testinde iki kuşak arasında belirgin farklılıklar olduğu görülmüştür. Anket sorularının çoğunluğunda farklılık olması “X ve Y Kuşaklarının online eğitim uygulamalarına karşı tutumları arasında farklılık vardır.” hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Etlican'a göre X Kuşağı'nın internet bilgisinin e-mail, web sayfalarında gezinme gibi basit işlemlerle sınırlı olması web tabanlı eğitime karşı tutumunu olumsuz etkileyebilir. Bu da “X Kuşağı üyelerinin online eğitim uygulamalarına karşı tutumları olumsuzdur.” hipotezini doğrular. Bunun yanında Etlican İnternetin Y Kuşağının hayatının bir parçası haline gelmiş olmasının onların online eğitimlerde

zorlanmamalarını ve bu eğitimlere daha olumlu bakmalarını sağlamış olabileceğini belirtmiştir. Bu da “Y Kuşağı üyelerinin online eğitim uygulamalarına karşı tutumları olumludur.” hipotezini doğrulamaktadır.

Etlican’ın araştırmasında ortaya çıkan bir diğer sonuca göre X Kuşağı üyeleri web tabanlı öğretime, klasik eğitimden kopuş getireceği için olumsuz bakmaktadırlar. Bu olumsuz bakış açısının altında yeterli rehberlik hizmeti alamamak, geri bildirim sağlayamamak, teknik sorunlarla karşılaşmak gibi kaygılar yatmaktadır. Birebir iletişime ve desteğe ihtiyaç duymaları da WTÖ’ ye (Web Tabanlı Öğretim) olumsuz bakmalarına sebep olmaktadır. WTÖ’ nün takım çalışmasını olumsuz etkilediğini ve sosyal yönlerini zayıflattığını düşünmektedirler. Buna göre yüz yüze iletişimi yeğler gibi görünmekte. Bu da üçüncü hipotez olan “X kuşağı üyelerinin online eğitim uygulamalarına karşı tutumları olumsuzdur.” hipotezini kısmen desteklemektedir.

Etlican Y Kuşağı üyelerinin anket cevaplarının analiz sonuçlarına bakıldığı zaman hemen hemen bütün sorulara verdikleri cevapların ortalamasının olumlu yönde olduğunu görmüştür. Etlican’ın belirttiğine göre teknolojiyi kullanarak problem çözme yollarını daha iyi bilmelerinden dolayı, bu olumlu bir bakış açısı oluşturmalarına sebep olmaktadır. Ayrıca Etlican’a göre Y Kuşağı öğrencilerinin interneti sırasıyla sosyal network sitelerinde vakit geçirmek, arkadaşlarla sohbet etmek ve ödev/araştırma yapmak, oyun oynamak, müzik ve video indirmek gibi amaçlarla kullanmaları internetin günlük işlerini yürüttükleri bir ortam olarak görmelerinin, eğitimin de online olmasına olumlu bakmalarını sağlamaktadır. Bu sonuçlar “Y kuşağı üyelerinin online eğitim uygulamalarına karşı tutumları olumludur.” hipotezini desteklemektedir.

Akdemir ve diğerlerinin (2013) yaptığı “Y Kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması” adlı çalışmalarında amacın Y Kuşağının kariyer algısını, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin belirlenmesi olduğu belirtilmiştir. Bu sebeple öncelikle Y Kuşağının bireysel özellikleri tespit edilmiş ve bu bireysel özelliklerin iş yaşamına etkileri incelenmiştir. Y Kuşağı-yönetim ilişkisi, liderlik tarzı beklentileri sorgulanmış, Y Kuşağının yönetime ve yöneticiye bakışı yönetim fonksiyonları kapsamında değerlendirilmiştir.

Akdemir ve diğerlerinin (2013) çalışmanın sonunda şu sonuçlara varmışlardır; Y kuşağı çalışma ortamındaki kariyer algısında; iyi bir performansın kriteri olarak

başarılı bir takım oyuncusu olmayı görmektedir. İş yerinde fikirlerini özgürce ifade edebilmek istemekte, verilen işlerin niçin yapılması gerektiği konusunda bilgi talep etmektedir. Rekabeti, kendini geliştirme fırsatı olarak görmekte, dostane bir çalışma ortamında olmak istemektedir. Şirketin stratejik kararlarına katılmayı ve kariyer planlaması yapılırken düşüncelerini rahatlıkla ifade etmek istemektedir. Kariyer için iş değişikliğini göze alabilen, girişimcilik ruhuna sahip, kendi eğitim alanıyla ilgili çalışmaya istekli olarak tanımlanmaktadır. Y kuşağı çalışanı rahat bir çalışma ortamında olmayı istemekte, yükselmeyi hedefleyen bir çalışma tarzı benimsemektedir. Y kuşağının kariyeri bırakma eğilimi daha iyi bir maaş ve pozisyon teklifi olduğunda güçlenmektedir. Yöneticilerinin ekstrem demokratik lider tipli olmasını tercih etmektedirler. “Bana yapacağım işi tarif edin gerisini ben yaparım” anlayışına sahiptirler. Çatışma ortamından pozitif yönde beslenebileceğini düşünmektedirler. Astları ile arasında formel bir yapıdan ziyade iş arkadaşlığı ortamını tercih etmektedirler. Liderliğin informal yapı içerisinde ortaya çıkacağına inanmakta ancak bunu yeterli bir şart olarak görmemektedirler. Liderin katılımcı olması gerektiğini de düşünmektedirler. Performans yönetimi hususunda açıklık ve işbirliğinden yanadırlar. Denetim mekanizmalarını gereksiz görmektedirler.

Yüksekbilgili (2013) “Türk tipi Y Kuşağı” adlı çalışmasında, Taşlıyan ve diğerlerinin (2014), “Y kuşağı iş yaşamından ne bekliyor?” adlı çalışmalarında daha çok yurtdışı kaynaklı literatürlerden elde edilmiş kuşaklara ilişkin bilgilerin Türkiye için revize edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Demirkaya ve diğerlerinin (2015) çalışmasında ise yaş ve deneyimden bağımsız olarak tüm kuşakların yönetim algıları ve liderlik tarzı beklentilerinin literatürde Y Kuşağı için saptanan özelliklerle benzerlik gösterdiğini ortaya konmuştur.

Son olarak direkt kuşaklarla ilgili olmasa da Çelik’in (2011) araştırması çağdaş insanın özelliklerine ışık tutmaktadır. Araştırmada göreve yeni başlayan öğretmenlerin gözünden lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin elde edilen sonuçlar ise şöyledir: Öğretmenlerin, bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşleri on sekiz özellikte toplanmıştır. Bu özellikler sonucunda bir lider olarak okul yöneticisinin; hoşgörülü olması, yüksek iletişim becerisine sahip olması, otoriter/disiplinli olması, yol gösterici/rehber olması, gelişime açık olması, ileri görüşlü olması, yönetmeliği iyi bilmesi, adil olması, kararlı olması, problem çözme becerisine sahip olması, ekip

çalışmasına yatkın/işbirlikçi olması, araştırmacı olması, teknolojiyi iyi kullanması, saygılı olması, iyi model olması, dürüst olması, olumlu düşünmesi ve risk alabilmesi/cesur olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada ortaya konmuş on sekiz lider özelliği Y kuşağının iş yaşamına girmesiyle çalışan grubunun yöneticisinden beklediği özelliklerle birebirdir. Bu sebeple yeni kuşaklarla çalışacak yöneticilere öngörü kazandırmak açısından; gelecek neslin özelliklerinin araştırılıp, yöneticiler ve işletmelerden beklentilerinin bilimsel çalışmalarla ortaya konması önemli olacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BENZER ÇALIŞMALARIN BULGULARI

Araştırmada değişkenlerin görüşler arasında fark yaratacağı düşünülmüştür. Değişkenler görev, cinsiyet, yöneticinin yaşı, yöneticinin eğitim durumu, yöneticinin memleketi(yetişilen kültür) olarak belirlenmiştir.

- Görev değişkeni ile yönetimin iki farklı kutbunun öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Bu sayede yöneticinin kendi yönetim tarzını değerlendirmesi sağlanmış, öğretmenlerin görüşleri alınarak da okul yöneticilerinin yönetim çabalarının örgüt çalışanları üzerinde nasıl bir sonuç ve algı yarattığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Yöneticilerin değişim yönetimi yeterliliklerinin araştırıldığı ve yine görevin değişken olduğu bir araştırmada yöneticiler kendilerini çok düzeyinde yeterli görürken, öğretmenler yöneticilerinin bu konudaki yeterliliklerini orta düzeyde bulunmuşlardır (Argon ve Özçelik, 2008: 86). Bu araştırmadan hareketle yöneticilerin kendilerine verdikleri puanların ve yeterlik değerlerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre yöneticilerin kendilerini çağdaş ve insana yönelik olarak oylayacakları düşünülmektedir.
- Bu değişkenlerden cinsiyetin görüşler arasında fark yaratacağının düşünülmesi şu şekilde açıklanabilir; Baby Boomers kuşağı döneminde, iş hayatında erkek çalışanların oranı kadın çalışanlara göre oldukça fazladır. Bu dönemde kadın yönetici neredeyse yok gibidir. X kuşağı döneminde kadın çalışanların oranında artış olmuştur. Çalışma dünyasına katılan kadın çalışanlar yönetim kadrolarında da yer almaya başlamışlardır. Kadın çalışanların ve yöneticilerin sayılarında ki artış Y kuşağı döneminde de artmaya devam etse de yönetici kadrolarında herhangi bir eşitlenme yaşanmamıştır. Özellikle resmi

kurumlarda yönetici pozisyonunda daha çok erkek memurların olduğu görülmektedir. Çalışma hayatına kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran daha geç girmesinin ve yönetim grubunun daha çok erkeklerden oluşmasının kadın öğretmenlerin görüşleri ile erkek öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık yaratacağı düşünülmektedir.

Cinsiyet değişkenini inceleyen çalışmalardan birisi olan ve Uzun'un (2008) yaptığı araştırmada erkek öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticilerin anlayış gösterme liderlik puan ortalamaları, kadın öğretmenlerinkine göre anlamlı derecede daha yüksektir. Buna göre erkek öğretmenler okul müdürlerini kadın öğretmenlerden daha fazla insana yönelik olarak düşünmektedir. Bu araştırmadan yola çıkarak erkek öğretmenlerin, okul müdürlerini daha fazla çağdaş ve insana yönelik bulacakları düşünülmektedir.

Çatal'ın (2013) yaptığı çalışmada bayan öğretmenler “Yöneticilerin, öğretmenlere yeteri kadar rehberlik yapmamaları” ifadesine erkek öğretmenlerden daha fazla katılmışlardır. Aynı çalışmada “Okulda yeterli araç-gerecin bulunmaması” maddesine kadınların daha fazla katıldığı görülmüştür. Demirel'in (2011) yaptığı çalışmada, okul yönetimi sorunlarının “Eğitim” boyutunda “Okul yöneticilerinin, eğitim lideri rolünü oynama yeterliliğini gösterememeleri kurumsal kenetlenmeyi zayıflatmaktadır.” maddesine, “Sosyal statü” boyutunda “Okul yöneticilerinin mesleki ilerlemeleri objektif ölçütlere uygun değildir” ve “Okul yöneticilerinin yükselmelerinde yeterlilik ile kıdem arasındaki dengenin sağlanamaması örgüte olan bağlılığı zayıflatmaktadır” maddelerine, “Denetim” boyutunda “Okul yönetimindeki denetim sistemi geliştirici olmaktan çok yakın ve sıkı kontrolü temel alan yargılayıcı bir denetimdir” maddesine erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha çok katılmaktadır. Çatal ve Demirel' in yaptığı çalışmalara dayanarak, erkek ve kadınların önem verdiği konuların değişik olması sebebiyle bazı anket maddelerin de görüşler arasında fark olacağı, toplumun iki cinsi belli konularda farklı noktalarda tutmasının da böyle bir farkı yaratacağı düşünülmektedir.

- Değişkenlerden yaşın görüşler arasında fark yaratacağının düşünülmesi şu şekilde açıklanabilir; Kuşaklar tamamen yaşa bağlı bir kategorizasyondur. Anlaşılmıştır ki insanların doğduğu dönemler ortaklaştıkça gösterdikleri davranış eğilimleri de benzerlik göstermektedir. İçine doğdukları zaman dilimi

ve o dönemde yaşananlar; gelişmeler, sıkıntılar, imkanlar ya da imkansızlıklar insanları belli davranış eğilimlerine götürmektedir. Bu sebeple farklı yaş gruplarına mensup okul müdürlerine sahip öğretmenlerin görüşleri arasında fark olacağı düşünülmüştür. Yaşın değişken olduğu çalışmalardan birinde Karadal ve Ünal (2003) 50 yaşın üzerindeki yöneticilerin itaat etme ve çekingenlik eğiliminin gençlere göre daha yüksek olduğu ve pasif/savunmacı bir yaklaşımı benimsediklerini belirlemiştir. Sonuç olarak, 50 yaşın üzerinde ki yöneticiler gençlere göre değişime ve yeniliğe karşı daha az ilgi göstermekte; daha fazla bağımlı; inisiyatif kullanmaktan yoksun ve genellikle diğerlerinin onayına ihtiyaç duyar bir tavır sergilemektedirler. Kabacoff ve Stoffey (2001), Wah (1999), Hitt ve Tyler (1991)'in yaptığı çalışmada 45 yaş üstü yöneticilerin gerek 25-34 gerekse 35-44 yaş grubundaki yöneticilere nazaran daha az yenilikçi hareketler gösterdiklerini açıklamışlardır (Durmuş Arıcı, 2002: 14). Türetgen, Ünsal ve Telman'ın (2004) yaptıkları çalışmada ise 36-50 yaş grubu duygusal açıdan daha güçlü, yön vermede daha becerili ve genel olarak liderlik vasıflarına daha çok sahip olarak bulunmuştur (2004: 40).

Okul yöneticisinin eğitim durumunun görüşler arasında fark yaratacağının düşünülmesi şöyle açıklanabilir; Ayhün (2013: 98-103) yaptığı çalışmada değişen kuşaklarla birlikte Türkiye'deki bazı göstergeleri değerlendirmiştir. Bu göstergelerden bazıları nüfus, ilçe ve beldelerde ikamet oranı, kişi başına düşen gelir, bir doktor başına düşen hasta sayısı, fakülte ve yüksekokul ve meslek yüksekokullarının sayısı, fakülte ve yüksekokul ve meslek yüksekokullarının mezun sayısıdır. Göstergeler incelendiğinde Sessiz Kuşaktan, Z kuşağına doğru iyileşmelerin olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin 1929 yılında (Sessiz Kuşak) kişi başına düşen gelir 74\$ iken, 1945 yılında ise 89\$'a, 1945-1965 yıllarında (Baby Boomers) 258\$'a, 1965-1979 yıllarında (X Kuşağı) 1877\$'a, 1980-1994 yıllarında (Y Kuşağı) 2184\$'e yükselmiştir. Dolayısıyla kuşakların oluşumunda zamansal doğum aralığının yanı sıra imkanlara ulaşımın etkisi de küçümsenemez. Eğitimi de bir imkan olarak düşünürsek; eğitime ulaşma seviyesi de kişinin düşünüş tarzını ve davranışlarını etkileyeceği için, yaşın yanı sıra kişinin hangi kuşaksal davranış eğilimini göstereceğini belirleyecektir.

Eğitim değişkeni açısından değerlendirme yapılan çalışmalardan olan Baran'ın yaptığı çalışmaya göre lisansüstü eğitimi almış okul müdürleri "etkili bir örgüt

yönetimi” ve “mesleğe hizmet” boyutlarında, lisansüstü eğitim almamış okul yöneticilerine kıyasla kendilerini daha yeterli görmekte-dirler (2015: 66). Ayrıca Kuşuoğlu'nun yaptığı çalışmada hem üsleri hem de asları eğitim yönetimi yüksek lisans almış yöneticilerin daha yüksek düzeyde yöneticilik davranış sergilediğini belirtmişlerdir.

- Bunun yanı sıra yönetici bir de yetiştiği kültür açısından değerlendirilecektir. Zira Türkiye'nin her bölgesi imkanlar açısından eşit değildir. Dolayısıyla kişilerin sadece doğum tarihi münasebetiyle kategorize edilen kuşaklara dahil olması mümkün değildir. Adıgüzel, Batur, ve Ekşili (2014: 171-172) yaptıkları çalışmada Baby Boomers kuşağı için şu açıklamayı dile getirmektedirler: “Bu kuşağın sınırlarının belirlenmesinde ülkeler ve kültürler arası farklılıklar bulunmaktadır”. Dolayısıyla Türkiye'nin farklı bölgelerinde aynı zaman dilimlerinde farklı kuşaklar yaşanıyor olabilir. Parlayan (2003: 27-48) araştırmasında çekirdek aileden gelen yöneticilerin %56' sının, orta büyüklükte bir aileden gelenlerin %33'ünün, geniş aileden gelenlerin ise % 40'ının yöneticilik eğitime gereksinim duyduklarını ortaya koymuştur. Aynı araştırmanın bir diğer sonucu ise demokratik aileden gelen yöneticilerin daha büyük oranda eğitime ihtiyaç duyduklarıdır. Bu verilerden hareketle yöneticilerin seçimlerinin yetiştiği kültürden ve sosyal çevreden etkilediği çıkarımına varabiliriz. Kuşak mensuplarının karakteristik yapısını yaptıkları tercihlerin belirlediğini düşünürsek, kültür yöneticinin hangi kuşağa ait özelliği daha fazla göstereceğinde belirleyici olacaktır. Adıgüzel ve diğerleri (2014: 171-172) yaş kadar imkanlara ulaşma seviyesinin de kişinin hangi kuşaksal davranış özelliğini göstereceğinde belirleyici olacağını belirtmiştir. Dolayısıyla sosyoekonomik ve sosyokültürel yapı kuşak karakterlerinin ortaya çıkmasında önemli olacaktır. Taşlıyan, Eytmiş ve Gündüğü (2014) “farklı gelişmişlik seviyelerine ait bölgelerde kuşakların yaş aralıkları da değişebilir” önermesinin araştırılmasını tavsiye etmektedir.

BÖLÜM IV

4.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Konu ile ilgili olarak sunulan anketler resmi okullarda görev yapan öğretmenlere ve okul yöneticilerine uygulanmıştır. Bu sayede öğretmenler yöneticilerinin, yöneticiler ise kendilerinin yönetim alışkanlıklarını değerlendirebilmişlerdir. Uygulama sonucunda elde edilen veriler araştırmada kullanılmıştır.

4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Sakarya'nın ilçelerinde bulunan ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Sakarya'nın ilçelerinde bulunan 46 tane ilk ve orta dereceli okullarından, ankete katılmaya gönüllü olan 27 tanesinde görev yapan öğretmen ve yöneticiler araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Sakarya'nın ilçelerinde görev yapan öğretmen sayısı 6500 olarak tespit edilmiştir (Milli Eğitim İstatistikleri (MEB, 2015).

Tablo 3. Kuramsal Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüküğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50

Tabloda 5000 kişilik evrende %95 güven düzeyi, $\alpha = .05$ anlamlılık ve %5'lik hoşgörü düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 357 kişi olarak verilmiştir

(Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Bunun yanı sıra Cochran (1962) tarafından önerilen formülü uygulayacak olursak;

$$n = \frac{t^2 (PQ)/d^2}{1+(1/N) t^2 (PQ)/d^2} \quad (\text{Balcı, 2001: 106}) \quad n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.25 / (0.05)^2}{1 + \frac{1}{6500} \cdot (1.96)^2 \cdot 0.25 / (0.05)^2} = 362.722$$

olarak hesaplanmıştır. Buna istinaden katılımcılara 560 anket dağıtılmış bunların 470 tanesi geri dönmüş, 32 tanesi eksik veya hatalı kullanımdan ötürü araştırmaya dahil edilmemiştir. Böylece 6500 kişilik öğretmen evreni (MEB, 2015), 438 örneklem ile temsil edilmiştir. Yöneticiler ise 60 kişilik bir örneklem grubuyla temsil edilerek toplamda 498 katılımcıya ulaşılmıştır.

Tablo 4. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	264	53.0
	Erkek	233	46.9
	Boş	1	.2
Öğrenim Durumu	Ön lisans	42	8.4
	Lisans	399	80.1
	Yüksek Lisans	55	11.0
	Doktora	1	.2
	Boş	1	.2
Yaş	20-34	152	30.52
	35-49	300	60.24
	50-68	46	9.23
	Boş	-	

Tablo 5. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	32	7.3
	Erkek	402	91.8
	Boş	4	
Öğrenim Durumu	Ön lisans	59	13.5
	Lisans	297	67.8
	Yüksek Lisans	66	15.1
	Doktora	6	1.4
	Boş	10	
Yaş	20-34	10	2.3
	35-49	110	25.1
	50 ve yukarı	317	72.4
	Boş	1	

Tablo 5'in devamı Yöneticilerin Kişisel Bilgilerinin

Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişkenler	f	%
Marmara	136	27.30
Karadeniz	105	21.08
Memleket İç Anadolu	80	16.04
Doğu ve Güneydoğu Anadolu	159	31.92
Boş	18	

4.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Öğretmen ve yöneticiler için düzenlenen anketler için Baby Boomers, X Kuşağı ve Y kuşağı ile ilgili literatür taraması yapılmış olup, kuşakların iş yaşamına dair özellikleri araştırılmıştır, buna ilişkin soru havuzu oluşturulmuştur. Bu esnada sorular 100 maddeye yaklaşmış, daha sonra soru havuzundan, her üç kuşağın iş yaşamı özelliklerini aynı anda sorgulayabilecek nitelikteki sorular ayrılmıştır. Başka bir deyişle üç kuşağın iş yaşamında kesiştikleri ve ayırt edici nitelik taşıyan özelliklerine dair sorularla anket oluşturulmuştur. Örneğin bilgisayar teknolojisi kesişilen nokta iken; üç kuşak için iş yaşamında kullanım alanı ve sıklığı açısından bilgisayar teknolojisi ayırt edici nitelik taşımaktadır. Bir anlamda bilgisayar teknolojisi üç kuşak için kırılma noktasını oluşturmaktadır. Bilgisayar teknolojisiyle ilk tanışan kuşak Baby Boomerslar iken, iş yaşamında en çok kullanan Y Kuşağı olmuştur. Böylece Baby Boomersdan Y Kuşağına doğru kullanımda ivmelenen bir artış görülmektedir. Bu şekilde üç kuşağı aynı anda sorgulayacak maddelerin seçilmesiyle anketteki soru sayısı 46 maddeye indirilmiştir.

Birinci anketin ilk bölümünde öğretmen katılımcılara cinsiyetlerini, yaşlarını, eğitim durumlarını, yöneticilerinin cinsiyetini, yöneticilerinin yaşını, yöneticilerinin eğitim düzeyini ve yöneticilerinin memleketlerini belirlemek amacıyla yedi soru sorulmuş, ikinci bölümde ise yöneticinin yönetim profilini ortaya koyacak, kuşakların kırılma noktaları kodlanmış 46 soruya yer verilmiştir.

İkinci anketin ilk bölümünde yönetici katılımcılara cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri ve memleketleri sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise yine öğretmen anketindeki soruların özelliklerini taşıyan 46 madde yer almıştır. Anketin

güvenilirliği için güvenilirlik çözümlenmesi (reliability analysis) yapılmış ve güvenilirlik katsayısı ($\alpha = .89$) olarak hesaplanmıştır.

Ankette yer alan maddelere verilen cevapların aritmetik ortalamasının yorumu için, üçlü dereceleme ölçeğindeki seçeneklere “katılıyorum” seçeneği için 3, “kısmen katılıyorum” seçeneği için 2, “katılmıyorum” seçeneği için 1 puan verilmiştir.

- 1 puan Baby Boomers Kuşağı davranış kalıpları
- 2 puan X Kuşağı davranış kalıpları
- 3 puan Y Kuşağı davranış kalıpları olarak nitelendirilmiştir.

4.4. VERİLERİN TOPLANMASI, ÇÖZÜMLENMESİ ve YORUMLANMASI

498 adet anket sayesinde elde edilen veriler SPSS 22 (Statistical Package For Social Sciences) programına aktarılarak araştırmanın amaçları doğrultusunda hizmet edecek şekilde çözümlenmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alpa güvenilirlik katsayı belirlenmiş ve .89 bulunmuştur. Katılımcılara ilişkin genel bilgi vermek amacıyla değişkenlere ait ortalama değerler, demografik dağılımlar açıklanmıştır. Anketlerde ölçeklerden önce sorulan demografik değişkenler (cinsiyet, görev, yöneticinin yaşı, yöneticinin eğitim düzeyi, yöneticinin memleketi) betimsel istatistik tekniklerinden frekans ve yüzde değerleri ile analiz edilmiştir. Araştırmada gruplar arası farklılıkların çözümlenmesi için iki grup olan yerlerde t-testi (independent sample t- testi), üç, veya üçten fazla grup olan yerlerde ise tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmıştır. Yani gruplar; görev, cinsiyet değişkenleri bakımından t-test; yöneticinin yaşı, yöneticinin eğitimi, yöneticinin memleketi değişkenleri bakımından ise ANOVA testine tabii tutulmuşlardır. Değerlendirme sonucunda P değerine bakılmış, P değerinin $\leq .05$ olduğu durumlarda ilişki anlamlı olarak yorumlanmıştır.

BÖLÜM V

5.1. BÖLÜM BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde katılımcıların anketlere verdikleri cevaplar değerlendirilmiş ve araştırmanın amaçları doğrultusunda yorumlanmıştır. Araştırmanın sonuçları yüzde ile açıklanırken; tüm katılımcıların her bir değişken (görev, cinsiyet, yöneticinin yaşı, yöneticinin eğitimi, yöneticinin memleketi) için anket maddelerine verdikleri Baby Boomers (1), X Kuşağı (2), Y Kuşağı (3) cevapları ayrı ayrı sayılmış ve hesap buna göre yapılmıştır. Görev ve cinsiyet değişkeni için t-test, yöneticinin yaşı, yöneticinin eğitimi, yöneticinin memleketi değişkenleri bakımından ise ANOVA testi uygulanmıştır.

5.2. TABLOLAR

Katılımcıların farklı değişkenlere göre verdikleri cevapların tablolarla değerlendirilmesi aşağıda verilmiştir;

Tablo 6. Yöneticilerin uyumlu olduğu kuşaklar (Görev)

Değişken	Kuşak	Kuşak N	Yüzde %
Öğretmen- Yönetici	B.B.	3926	17.38
	X Kuşağı	7726	34.71
	Y Kuşağı	10930	48.40
	Toplam	22582	100
Öğretmen	B.B.	3748	18.88
	X Kuşağı	6919	34.85
	Y Kuşağı	9182	46.25
Yönetici	Toplam	19849	100
	B.B.	178	6.51
	X Kuşağı	807	29.53
	Y Kuşağı	1747	63.94
Toplam	2732	100	

Tablo 6'da görüldüğü gibi; Tüm katılımcılar değerlendirildiğinde; anket yanıtları

okul yöneticilerinde % 48.40 oranında, Y Kuşağı davranış özelliklerinin bulunduğu düşünülmesini göstermiştir. Baby Boomers'dan Y Kuşağına doğru yöneticilerin otokratik yaklaşımdan, demokratik yaklaşıma doğru yol aldığı düşünülürse katılımcıların yarıya yakınının yöneticilerinin demokratik olduğunu düşündüklerini söyleyebiliriz. Bunun yanı sıra tüm katılımcılar okul yöneticilerinin % 17.38 oranında Baby Boomers Kuşağı davranış özelliklerini gösterdiğini, %34.71 oranında ise X Kuşağı davranış özelliklerini gösterdiğini düşünmektedir.

Katılımcılar öğretmen ve yönetici olarak ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise yöneticiler kendilerini demokratik, çağdaş ve insana yönelik bulurken, öğretmenlerin yöneticilerine verdikleri Baby Boomers puanlarının daha yüksek olduğunu görüyoruz. Bu da öğretmenlerin yöneticilerini her zaman demokratik, çağdaş ve insana yönelik bulmadıklarını, onların bazen otokratik ve klasik bir yönetici gibi davrandıklarını düşündüklerini göstermektedir.

Tablo 7. Yöneticilerin uyumlu olduğu kuşaklar (Cinsiyet)

Değişken Cinsiyet	Kuşak	Kuşak N	%
Erkek	B.B. Kuşağı	1603	15.09
	X Kuşağı	3526	33.20
	Y Kuşağı	5492	51.71
	Toplam	10621	100
Kadın	B.B. Kuşağı	2324	19.36
	X Kuşağı	4211	35.07
	Y Kuşağı	5472	45.57
	Toplam	12007	100

Tablo 7'de görüldüğü gibi; Erkek öğretmenler yöneticilerinin davranışlarını kadın öğretmenlere göre daha çağdaş, demokratik ve insana yönelik bulmuşlardır.

Tablo 8. Yöneticilerin Uyumlu Olduğu Kuşaklar (Eğitim)

Değişken	Kuşak	Kuşak N	Yüzde %
Ön Lisans	B.B.	933	29.57
	X kuşağı	1137	36.03
	Y kuşağı	1085	34.38
	Toplam	3155	100
Lisans	B.B.	2634	16.84
	X kuşağı	5572	35.63
	Y kuşağı	7432	47.52
	Toplam	15638	100
Yüksek Lisans- Doktora	B.B.	359	9.47
	X kuşağı	1017	26.84
	Y kuşağı	2413	63.68
	Toplam	3789	100

Tablo 8’de görüldüğü gibi; Yöneticiler eğitim seviyeleri yükseldikçe öğretmenleri tarafından daha çağdaş, demokratik ve insana yönelik olarak algılanmaktadırlar.

Tablo 9. Yöneticilerin Uyumlu Olduğu Kuşaklar (Yöneticinin Yaşı)

Değişken	Kuşak	Kuşak N	Yüzde %
20-34	B.B. Kuşağı	125	7.76
	X kuşağı	511	31.75
	Y kuşağı	973	60.47
	Toplam	1609	100
35-49	B.B. Kuşağı	610	10.23
	X kuşağı	1801	30.21
	Y kuşağı	3550	59.55
	Toplam	5961	100
50 ve yukarı	B.B. Kuşağı	3191	21.25
	X kuşağı	5414	36.06
	Y kuşağı	6407	42.67
	Toplam	15012	100

Tablo 9’de görüldüğü gibi; Yöneticilerin yaşları 20-34 olan öğretmenler yöneticilerinin davranış özellikleri daha çok Y Kuşağını yakın bulmuşlardır. Aynı şekilde yöneticilerinin yaşları 35-49 olan öğretmenler de yöneticilerinin davranışlarını daha çok Y Kuşağına yakın bulmuşlardır. Yöneticilerin yaşı ve 50 ve yukarı olan öğretmenlerin grubunda Baby Boomers Kuşağı puanları diğer grupların Baby Boomers Kuşağı puanlarından yüksektir. Yöneticinin yaşı arttıkça Baby Boomers Kuşağı puanlarının arttığı, Y Kuşağı puanlarının azaldığı görülmüştür. Bu da gösteriyor ki yöneticilerin yaş skalası arttıkça öğretmenleri onları daha klasik ve otokratik bulmaktadır.

Tablo 10. Yöneticilerin uyumlu olduğu kuşaklar (Memleket)

Değişken Memleket	Kuşak	Kuşak N	Yüzde
Karadeniz	B.B.	986	20.62
	X kuşağı	1901	39.76
	Y kuşağı	1893	39.60
	Toplam	4780	100
İç Anadolu	B.B.	528	14.48
	X kuşağı	1028	28.20
	Y kuşağı	2089	57.31
	Toplam	3645	100
Doğu Anadolu	B.B.	1175	16.31
	X kuşağı	2213	30.71
	Y kuşağı	3816	52.97
	Toplam	7204	100
Marmara	B.B.	1077	17.33
	X kuşağı	2348	37.78
	Y kuşağı	2789	44.88
	Toplam	6214	100

Tablo 10’da görüldüğü gibi, memleketi İç Anadolu ve Doğu Anadolu olan yöneticilerin demokratik, çağdaş ve insana yönelik yönetici olma puanları memleketleri diğer bölgelerden olan yöneticilerden yüksektir. Gruplar içerisinde memleketi Karadeniz Bölgesi olan yöneticilerin klasik ve otokratik algılanma yüzdeleri en fazladır.

Tablo 11. Kuşaklar ve Yöneticilerin Yönetim Alışkanlıkları (Görev)

Değişken (Görev)		N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
İş ve özel yaşam dengesi	Öğretmen	435	2.56	.65	493	3.08	.002*
	Yönetici	60	2.83	.37			
Görevi sorgulamadan yapma	Öğretmen	436	1.66	.69	493	5.77	.000*
	Yönetici	54	2.22	.72			
İş değiştirme riskini göze alma	Öğretmen	429	2.14	.77	487	2.27	.023*
	Yönetici	60	1.90	.72			
Disiplin anlayışı	Öğretmen	435	2.36	.74	493	3.88	.000*
	Yönetici	60	2.75	.43			
Bilgisayar teknolojisini benimseme	Öğretmen	431	2.32	.73	489	4.47	.000*
	Yönetici	60	2.76	.46			
İş ve özel yaşamı dengeleyebilmeleri için çalışanları destekleme	Öğretmen	435	2.40	.74	493	4.76	.000*
	Yönetici	60	2.86	.38			
Takım çalışmasını destekleme	Öğretmen	486	2.40	.86	494	4.03	.000*
	Yönetici	60	2.86	.50			
Bireysel olarak ödüllendirme	Öğretmen	433	2.06	.78	490	5.78	.000*
	Yönetici	59	2.67	.53			
Dürüstlük	Öğretmen	435	2.54	.64	493	3.75	.000*
	Yönetici	60	2.86	.38			
Çalışanlara ilham verme	Öğretmen	436	2.05	.77	492	3.74	.000*
	Yönetici	60	2.45	.56			
Sosyal ilişkilere önem verme	Öğretmen	435	2.42	.73	493	3.53	.000*
	Yönetici	60	2.76	.42			
Ulaşılabilir olma	Öğretmen	434	2.75	.54	492	2.78	.006*
	Yönetici	60	2.95	.21			
Yeni durumlara çok çabuk adapte olma	Öğretmen	433	2.33	.71	491	2.98	.003*
	Yönetici	60	2.61	.52			
Yöneticilik ve eğitimle ilgili gelişmeleri takip etme	Öğretmen	436	2.47	.64	494	3.59	.000*
	Yönetici	60	2.78	.49			
Öğretmenlere takdir ve teşekkürlerini iletme	Öğretmen	430	2.29	.74	487	4.86	.000*
	Yönetici	59	2.77	.45			
Sürekli yeni beceriler öğrenme	Öğretmen	430	2.19	.73	487	3.18	.002*
	Yönetici	59	2.50	.50			
Fiziksel ortamla ilgili hazırlık ve düzenleme	Öğretmen	428	2.20	.73	485	4.42	.000*
	Yönetici	59	2.64	.51			
Eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya atan öğretmenleri destekleme	Öğretmen	429	2.36	.70	486	4.37	.000*
	Yönetici	59	2.77	.45			
Eleştirilmekten hoşlanmama	Öğretmen	427	2.04	.75	484	3.74	.000*
	Yönetici	59	1.66	.68			
Bir problemle karşılaştığında görmezden gelmemek, çözüm arama	Öğretmen	431	2.41	.65	488	3.58	.000*
	Yönetici	59	2.72	.48			
Önemli bir karar almadan önce çalışanlarıyla toplantı yapma ve görüşlerini alma	Öğretmen	430	2.30	.69	487	4.89	.000*
	Yönetici	59	2.76	.42			
Çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama	Öğretmen	427	2.36	.72	483	5.68	.000*
	Yönetici	58	2.91	.28			
Toplantı esnasında ki çatışmalardan kaçınmama ve çatışmayı iyi yöneterek durumu kazanca çevirme	Öğretmen	430	2.19	.73	486	3.38	.001*
	Yönetici	58	2.53	.59			
Toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması	Öğretmen	431	2.21	.72	488	5.13	.000*
	Yönetici	59	2.71	.49			
Çalışan için bir danışman olma	Öğretmen	430	2.09	.75	487	5.79	.000*
	Yönetici	59	2.67	.47			
Açık sözlü olma	Öğretmen	431	2.58	.62	488	2.52	.012*
	Yönetici	59	2.79	.44			
Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Öğretmen	427	2.12	.75	484	6.67	.000*
	Yönetici	59	2.79	.44			
İşinden keyif alma	Öğretmen	428	2.45	.66	485	3.31	.001*
	Yönetici	59	2.74	.43			
Facebook, twitter gibi sosyal ağları kullanma	Öğretmen	421	2.18	.81	478	2.77	.006*
	Yönetici	59	2.49	.59			

Tablo 11'in devamı Kuşaklar ve Yöneticilerin Yönetim Alışkanlıkları (Görev)

Değişken (Görev)		N	\bar{X}	SS	Sd	t	P
İletişim becerisi	Öğretmen	429	2.28	.75	486	3.04	.002*
	Yönetici	59	2.59	.56			
Özel yaşam için danışman	Öğretmen	439	1.73	.80	486	4.61	.000*
	Yönetici	59	2.23	.56			
Eğitimi okul dışına taşımak	Öğretmen	430	2.22	.76	487	4.91	.000*
	Yönetici	59	2.72	.44			
Dostane tavır	Öğretmen	429	2.41	.71	486	4.78	.000*
	Yönetici	59	2.86	.39			
Verilen görevin neden ve nasıl yapılması gerektiğinin açıklanması	Öğretmen	430	2.36	.69	487	4.82	.000*
	Yönetici	59	2.81	.43			

p<0.05

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 11'e göre; yöneticiler ($\bar{x}=2.83$) iş ve özel yaşam dengesini kurabildiklerini düşünürken öğretmenler ($\bar{x}=2.56$) yöneticileri bu konuda çok da başarılı görmemektedir [$t_{(493)}= 3.08$; $P<0.05$]. Yöneticiler ($\bar{x}=2.22$) verilen görevleri üsleri ile istişareli bir şekilde yaptıklarını belirtirken, öğretmenler ($\bar{x}=1.66$) yöneticilerin verilen görevleri hiçbir şekilde sorgulamadıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir [$t_{(493)}= 5.77$; $P<0.05$]. Öğretmenler ($\bar{x}=2.14$) yöneticilerin çok iyi bir teklif karşısında bir ihtimal iş değiştirebileceklerini düşünürken, yöneticiler ($\bar{x}=1.90$) böyle bir planları olmadığını göstermişlerdir [$t_{(487)}= 2.27$; $P<0.05$]. Yöneticiler ($\bar{x}=2.75$) kendilerini disiplin anlayışı konusunda katı bulmazken, öğretmenlerin ($\bar{x}=2.36$) yöneticilerinin bazı konularda katı bit disiplin anlayışına sahip olduğunu düşündükleri söylenebilir [$t_{(493)}= 3.88$; $P<0.05$]. Okul yöneticileri ($\bar{x}=2.76$) kendilerini bilgisayar teknolojisine hakim olarak görmekte ve onu yaşamlarının ayrılmaz bir parçası haline getirdiklerini söylemektedirler. Öğretmenler ($\bar{x}=2.32$) ise bu konuda onları teknolojiyi içselleştirmeden rutin işleri halledecek kadar yeterli görmektedir [$t_{(489)}= 4.47$; $P<0.05$]. Yöneticiler ($\bar{x}=2.86$) iş ve özel yaşamlarını dengeleyebilmeleri için öğretmenlerine yeterince destek verdiklerini düşünürken, öğretmenler ($\bar{x}=2.40$) bu konuda yöneticileri tarafından yeterince desteklenmediklerini düşünmektedirler [$t_{(493)}= 4.76$; $P<0.05$]. Yöneticiler ($\bar{x}=2.86$) okullarındaki takım çalışmalarını yeterince desteklediklerini düşünürken, öğretmen ($\bar{x}=2.40$) yaptıkları bazı çalışmalarda destek göremediklerini düşünmektedirler [$t_{(494)}= 4.03$; $P<0.05$]. Yöneticiler ($\bar{x}=2.67$) öğretmenlerini bireysel olarak ödüllendirdiklerini düşünürken, araştırma yöneticilerin gözden kaçırdıkları öğretmenler ($\bar{x}=2.06$) olduğunu göstermektedir [$t_{(490)}= 5.78$; $P<0.05$]. Yöneticiler

(\bar{x} =2.86) kendilerini dürüst olarak nitelendirirken, öğretmenler (\bar{x} =2.54) yöneticilerin dürüst davranmadıkları durumlar olduğunu düşünmektedirler [$t_{(489)}= 4.47$; $P<0.05$]. Yöneticiler (\bar{x} =2.45) çalışanlarına ilham verdiklerini düşünürken, öğretmenler (\bar{x} =2.05) yöneticilerini tam anlamıyla bir ilham kaynağı olarak görmemektedir [$t_{(492)}= 3.74$; $P<0.05$]. Sosyal ilişkiler konusunda yöneticiler (\bar{x} =2.76) kendilerini yeterli bulmuş, öğretmenler (\bar{x} =2.42) ise yöneticilerin yeterince sosyal olmadığını düşünmüşlerdir [$t_{(493)}= 3.53$; $P<0.05$]. Yöneticiler (\bar{x} =2.95) kendilerini ulaşılabilir olarak nitelendirmiş, öğretmenler (\bar{x} =2.75) de bu konuda onlarla hemfikir olmuşlardır [$t_{(492)}= 2.78$; $P<0.05$]. Yöneticiler (\bar{x} =2.61) yeni durumlara çok çabuk adapte olabildiklerini söylerken, öğretmenlerin (\bar{x} =2.33) onları bu konuda başarısız buldukları noktalar bulunmaktadır [$t_{(491)}= 2.98$; $P<0.05$]. Yöneticiler (\bar{x} =2.78) eğitimle ilgili gelişmeleri takip ettiklerini söylerken öğretmenler (\bar{x} =2.47) onları iyi bir takipçi olarak nitelendirmemektedir. Yeniliklerden haberdar olan yöneticilerin bunları öğretmenlerle paylaşmaması ya da yeniliklerin, okulda yaşama geçirilmemesi böyle farklı bakış açıları doğurmuş olabilir [$t_{(494)}= 3.59$; $P<0.05$]. Yöneticiler (\bar{x} =2.77) öğretmenlerine takdir ve teşekkürlerini yeterince ilettiklerini düşünürken, öğretmenler (\bar{x} =2.29) yöneticilerini bu konuda yetersiz bulmaktadır [$t_{(487)}= 4.86$; $P<0.05$]. Yöneticiler (\bar{x} =2.50) okul yönetimiyle ilgili yeni beceriler edindiklerini söyleseler de bu edinimlerini yönetime yansıtamadıklarından olsa gerek öğretmenler (\bar{x} =2.19) bu konuda onları kısmen yetersiz bulmuşlardır [$t_{(487)}= 3.17$; $P<0.05$]. Yöneticilere (\bar{x} =2.60) göre okulla ilgili tüm fiziksel düzenlemeler yerinde ve yeterli iken öğretmenler (\bar{x} =2.20) okullarda bununla ilgili eksiklerin olduğunu düşünmektedirler. Müdürlerin ellerindeki kısıtlı imkanlarla bu kadarının yapılabildiğini söylemeleri muhtemeldir. Okul müdürleri (\bar{x} =2.77) eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler bildiren öğretmenlerini desteklediklerini söylerken, öğretmenler (\bar{x} =2.36) bu konuda yeterince desteklenmediklerini düşünmektedirler. Bu duruma göre okul müdürleri farklılıkları yeterince desteklememekte, öğretmenler de kararlara yeterince katılamamaktadır [$t_{(489)}= 4.47$; $P<0.05$]. Okul yöneticileri (\bar{x} =1.66) eleştirilere açık olduklarını belirtmişler, öğretmenler (\bar{x} =2.04) de yöneticilerin eleştiri konusunda ılımlı olduklarını söylemişlerdir [$t_{(484)}= 3.70$; $P<0.05$]. Bir problemle karşılaştıklarında yöneticiler görmezden gelmediklerini söylemektedir ve öğretmenler de onlara katılmaktadır. Ancak öğretmenlerle (\bar{x} =2.41) yöneticiler (\bar{x} =2.72) arasındaki farklılık görmezden gelinen problemlerin de olduğunu ortaya koymaktadır [$t_{(488)}= 3.58$; $P<0.05$].

Yöneticiler ($\bar{x}=2.76$) önemli bir karar almadan önce öğretmenleriyle toplantı yaptıklarını söylerken, öğretmenler ($\bar{x}=2.30$) kararlara yeterince katılmadıklarını belirtmişlerdir [$t_{(487)}= 4.89$; $P<0.05$]. Yöneticiler ($\bar{x}=2.91$) çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağladıklarını söylerken, öğretmenler ($\bar{x}=2.39$) toplantılarda kendilerini özgürce ifade edemediklerini, söylemek istedikleri ancak paylaşmadıkları düşüncelerinin olduğunu belirtmişlerdir [$t_{(483)}= 5.68$; $P<0.05$]. Yöneticiler ($\bar{x}=2.53$) toplantı esnasında ki çatışmalardan kaçınmadıklarını ve çatışmayı yöneterek durumu kazanca çevirdiklerini söylemişler, ancak öğretmenler ($\bar{x}=2.19$) yöneticilerin çatışmalardan bazen kaçındıklarını, üstelik çatışma yönetiminde çok da iyi olmadıklarını düşünmektedirler [$t_{(486)}= 3.38$; $P<0.05$]. Müdürler ($\bar{x}=2.71$) okul toplantılarında alınan hemen hemen tüm kararların uygulandığını belirtirken, öğretmenler ($\bar{x}=2.21$) uygulanmayan kararların olduğunu düşünmektedir [$t_{(488)}= 5.13$; $P<0.05$] . Yöneticiler ($\bar{x}=2.67$) kendilerini çalışanları için bir danışman olarak düşünürken, bazı öğretmenler ($\bar{x}=2.09$) müdürlerini bir danışman olarak görmemektedir [$t_{(487)}= 5.79$; $P<0.05$]. Yöneticiler ($\bar{x}=2.79$) kendilerini açık sözlü olarak nitelendirirken, öğretmenler ($\bar{x}=2.58$) de bu nitelendirmeye katılmıştır. Ancak öğretmenler yöneticileri bazı durumlarda ketum bulmuşlardır [$t_{(488)}= 2.52$; $P<0.05$]. Yöneticiler ($\bar{x}=2.79$) hemen hemen her zaman öğretmenlerinin yanında olduklarını belirtirken, öğretmenler ($\bar{x}=2.12$) yöneticilerinin desteğini her zaman hissedemediklerini söylemektedirler [$t_{(484)}= 6.67$; $P<0.05$]. Yöneticiler ($\bar{x}=2.74$) işlerini keyif alarak yapmaktadırlar, öğretmenler ($\bar{x}=2.45$) de onların işlerinden keyif aldıklarını gördüklerini söylemektedirler [$t_{(485)}= 3.31$; $P<0.05$]. İki grup arasındaki fark yöneticilerin işlerinden aldıkları keyfi okul iklimine yansıtamamalarından kaynaklanıyor olabilir. Yöneticiler ($\bar{x}=2.49$) Facebook, Twitter gibi sosyal ağları mümkün olduğunca kullandıklarını belirtirken, öğretmenler ($\bar{x}=2.18$) onları bu konuda yetersiz olarak görmektedir [$t_{(478)}= 2.77$; $P<0.05$]. Ya da öğretmenler bu sosyal ağların yöneticilerin yaşamlarının ve işlerinin bir parçası haline gelmediğini düşünmektedirler. Okul yöneticileri ($\bar{x}=2.59$) iletişim konusunda kendilerini yeterli görürken, öğretmenler ($\bar{x}=2.28$) yöneticilerin iletişimle ilgili bazı becerilerini yetersiz bulmaktadırlar [$t_{(486)}= 3.04$; $P<0.05$]. Yöneticiler ($\bar{x}=2.23$) özel yaşamları için öğretmenlerinin kendilerine danışmadıklarını belirtirken, öğretmenler ($\bar{x}=1.73$) de yöneticilerini özel yaşamları için bir danışman olarak görmediklerini söylemektedirler [$t_{(489)}= 4.47$; $P<0.05$]. Yöneticiler ($\bar{x}=2.72$) okul dışındaki faaliyetleri desteklediklerini söylerken, öğretmenler ($\bar{x}=2.22$) bu

desteği göremediklerini belirtmişlerdir [$t_{(487)}= 4.91$; $P<0.05$]. Bu durum öğretmenlerin, yöneticilerin okul dışındaki faaliyetlere pek olumlu bakmadıkları yönündeki düşüncelerini göstermektedir. Yöneticiler ($\bar{x}=2.86$) çalışanlarına dostane bir tavır ile muamele ettiklerini söylemişler ama öğretmenler ($\bar{x}=2.41$) yöneticilerinin bu tavırla ilgili sürekliliği her zaman sağlayamadıklarını belirtmişlerdir [$t_{(486)}= 4.78$; $P<0.05$]. Yöneticiler ($\bar{x}=2.81$) öğretmenlerine verdikleri görevlerin neden ve nasıl yapılması gerektiğini açıkladıklarını söylemişler ancak öğretmenler ($\bar{x}=2.36$) açıklamaları yeterli bulmadıklarını belirtmişlerdir [$t_{(487)}= 4.82$; $P<0.05$].

Tablo 12. Kuşaklar ve Yöneticilerin Yönetim Alışkanlıkları (Cinsiyet)

Değişken (Cinsiyet)		N	\bar{x}	SS	Sd	t	P																																																																																																																																
Görevi sorgulamadan yapma	Kadın	262	1.61	.68	492	3.82	.000*																																																																																																																																
	Erkek	232	1.86	.72				İş ve özel yaşamı dengeleyebilmeleri için çalışanları destekleme	Kadın	261	2.35	.74	492	3.23	.001*	Erkek	233	2.56	.69	Takım çalışmasını destekleme	Bayan	263	2.38	.88	493	2.21	.027*	Erkek	232	2.55	.78	Bireysel olarak ödüllendirme	Kadın	260	2.03	.78	489	3.01	.003*	Erkek	231	2.25	.77	Öğretmenlere takdir ve teşekkürlerini iletme	Kadın	259	2.23	.76	486	3.90	.000*	Erkek	229	2.49	.66	Fiziksel ortamla ilgili hazırlık ve düzenleme	Kadın	259	2.15	.77	484	3.63	.000*	Erkek	227	2.38	.65	Eleştirilmekten hoşlanmama	Kadın	258	2.10	.76	483	3.41	.001*	Erkek	227	1.87	.73	Çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama	Kadın	257	2.33	.74	482	3.35	.001*	Erkek	227	2.54	.65	Toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması	Kadın	260	2.20	.73	487	2.26	.024*	Erkek	229	2.35	.68	Çalışan için bir danışman olma	Kadın	259	2.06	.73	486	3.17	.002*	Erkek	229	2.27	.75	Okulda bürokrasinin azlığı	Kadın	257	1.99	.71	483	2.13	.033*	Erkek	228	2.13	.72	Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Kadın	257	2.04	.74	483	5.21	.000*
İş ve özel yaşamı dengeleyebilmeleri için çalışanları destekleme	Kadın	261	2.35	.74	492	3.23	.001*																																																																																																																																
	Erkek	233	2.56	.69				Takım çalışmasını destekleme	Bayan	263	2.38	.88	493	2.21	.027*	Erkek	232	2.55	.78	Bireysel olarak ödüllendirme	Kadın	260	2.03	.78	489	3.01	.003*	Erkek	231	2.25	.77	Öğretmenlere takdir ve teşekkürlerini iletme	Kadın	259	2.23	.76	486	3.90	.000*	Erkek	229	2.49	.66	Fiziksel ortamla ilgili hazırlık ve düzenleme	Kadın	259	2.15	.77	484	3.63	.000*	Erkek	227	2.38	.65	Eleştirilmekten hoşlanmama	Kadın	258	2.10	.76	483	3.41	.001*	Erkek	227	1.87	.73	Çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama	Kadın	257	2.33	.74	482	3.35	.001*	Erkek	227	2.54	.65	Toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması	Kadın	260	2.20	.73	487	2.26	.024*	Erkek	229	2.35	.68	Çalışan için bir danışman olma	Kadın	259	2.06	.73	486	3.17	.002*	Erkek	229	2.27	.75	Okulda bürokrasinin azlığı	Kadın	257	1.99	.71	483	2.13	.033*	Erkek	228	2.13	.72	Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Kadın	257	2.04	.74	483	5.21	.000*	Erkek	228	2.39	.71								
Takım çalışmasını destekleme	Bayan	263	2.38	.88	493	2.21	.027*																																																																																																																																
	Erkek	232	2.55	.78				Bireysel olarak ödüllendirme	Kadın	260	2.03	.78	489	3.01	.003*	Erkek	231	2.25	.77	Öğretmenlere takdir ve teşekkürlerini iletme	Kadın	259	2.23	.76	486	3.90	.000*	Erkek	229	2.49	.66	Fiziksel ortamla ilgili hazırlık ve düzenleme	Kadın	259	2.15	.77	484	3.63	.000*	Erkek	227	2.38	.65	Eleştirilmekten hoşlanmama	Kadın	258	2.10	.76	483	3.41	.001*	Erkek	227	1.87	.73	Çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama	Kadın	257	2.33	.74	482	3.35	.001*	Erkek	227	2.54	.65	Toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması	Kadın	260	2.20	.73	487	2.26	.024*	Erkek	229	2.35	.68	Çalışan için bir danışman olma	Kadın	259	2.06	.73	486	3.17	.002*	Erkek	229	2.27	.75	Okulda bürokrasinin azlığı	Kadın	257	1.99	.71	483	2.13	.033*	Erkek	228	2.13	.72	Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Kadın	257	2.04	.74	483	5.21	.000*	Erkek	228	2.39	.71																				
Bireysel olarak ödüllendirme	Kadın	260	2.03	.78	489	3.01	.003*																																																																																																																																
	Erkek	231	2.25	.77				Öğretmenlere takdir ve teşekkürlerini iletme	Kadın	259	2.23	.76	486	3.90	.000*	Erkek	229	2.49	.66	Fiziksel ortamla ilgili hazırlık ve düzenleme	Kadın	259	2.15	.77	484	3.63	.000*	Erkek	227	2.38	.65	Eleştirilmekten hoşlanmama	Kadın	258	2.10	.76	483	3.41	.001*	Erkek	227	1.87	.73	Çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama	Kadın	257	2.33	.74	482	3.35	.001*	Erkek	227	2.54	.65	Toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması	Kadın	260	2.20	.73	487	2.26	.024*	Erkek	229	2.35	.68	Çalışan için bir danışman olma	Kadın	259	2.06	.73	486	3.17	.002*	Erkek	229	2.27	.75	Okulda bürokrasinin azlığı	Kadın	257	1.99	.71	483	2.13	.033*	Erkek	228	2.13	.72	Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Kadın	257	2.04	.74	483	5.21	.000*	Erkek	228	2.39	.71																																
Öğretmenlere takdir ve teşekkürlerini iletme	Kadın	259	2.23	.76	486	3.90	.000*																																																																																																																																
	Erkek	229	2.49	.66				Fiziksel ortamla ilgili hazırlık ve düzenleme	Kadın	259	2.15	.77	484	3.63	.000*	Erkek	227	2.38	.65	Eleştirilmekten hoşlanmama	Kadın	258	2.10	.76	483	3.41	.001*	Erkek	227	1.87	.73	Çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama	Kadın	257	2.33	.74	482	3.35	.001*	Erkek	227	2.54	.65	Toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması	Kadın	260	2.20	.73	487	2.26	.024*	Erkek	229	2.35	.68	Çalışan için bir danışman olma	Kadın	259	2.06	.73	486	3.17	.002*	Erkek	229	2.27	.75	Okulda bürokrasinin azlığı	Kadın	257	1.99	.71	483	2.13	.033*	Erkek	228	2.13	.72	Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Kadın	257	2.04	.74	483	5.21	.000*	Erkek	228	2.39	.71																																												
Fiziksel ortamla ilgili hazırlık ve düzenleme	Kadın	259	2.15	.77	484	3.63	.000*																																																																																																																																
	Erkek	227	2.38	.65				Eleştirilmekten hoşlanmama	Kadın	258	2.10	.76	483	3.41	.001*	Erkek	227	1.87	.73	Çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama	Kadın	257	2.33	.74	482	3.35	.001*	Erkek	227	2.54	.65	Toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması	Kadın	260	2.20	.73	487	2.26	.024*	Erkek	229	2.35	.68	Çalışan için bir danışman olma	Kadın	259	2.06	.73	486	3.17	.002*	Erkek	229	2.27	.75	Okulda bürokrasinin azlığı	Kadın	257	1.99	.71	483	2.13	.033*	Erkek	228	2.13	.72	Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Kadın	257	2.04	.74	483	5.21	.000*	Erkek	228	2.39	.71																																																								
Eleştirilmekten hoşlanmama	Kadın	258	2.10	.76	483	3.41	.001*																																																																																																																																
	Erkek	227	1.87	.73				Çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama	Kadın	257	2.33	.74	482	3.35	.001*	Erkek	227	2.54	.65	Toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması	Kadın	260	2.20	.73	487	2.26	.024*	Erkek	229	2.35	.68	Çalışan için bir danışman olma	Kadın	259	2.06	.73	486	3.17	.002*	Erkek	229	2.27	.75	Okulda bürokrasinin azlığı	Kadın	257	1.99	.71	483	2.13	.033*	Erkek	228	2.13	.72	Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Kadın	257	2.04	.74	483	5.21	.000*	Erkek	228	2.39	.71																																																																				
Çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama	Kadın	257	2.33	.74	482	3.35	.001*																																																																																																																																
	Erkek	227	2.54	.65				Toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması	Kadın	260	2.20	.73	487	2.26	.024*	Erkek	229	2.35	.68	Çalışan için bir danışman olma	Kadın	259	2.06	.73	486	3.17	.002*	Erkek	229	2.27	.75	Okulda bürokrasinin azlığı	Kadın	257	1.99	.71	483	2.13	.033*	Erkek	228	2.13	.72	Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Kadın	257	2.04	.74	483	5.21	.000*	Erkek	228	2.39	.71																																																																																
Toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması	Kadın	260	2.20	.73	487	2.26	.024*																																																																																																																																
	Erkek	229	2.35	.68				Çalışan için bir danışman olma	Kadın	259	2.06	.73	486	3.17	.002*	Erkek	229	2.27	.75	Okulda bürokrasinin azlığı	Kadın	257	1.99	.71	483	2.13	.033*	Erkek	228	2.13	.72	Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Kadın	257	2.04	.74	483	5.21	.000*	Erkek	228	2.39	.71																																																																																												
Çalışan için bir danışman olma	Kadın	259	2.06	.73	486	3.17	.002*																																																																																																																																
	Erkek	229	2.27	.75				Okulda bürokrasinin azlığı	Kadın	257	1.99	.71	483	2.13	.033*	Erkek	228	2.13	.72	Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Kadın	257	2.04	.74	483	5.21	.000*	Erkek	228	2.39	.71																																																																																																								
Okulda bürokrasinin azlığı	Kadın	257	1.99	.71	483	2.13	.033*																																																																																																																																
	Erkek	228	2.13	.72				Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Kadın	257	2.04	.74	483	5.21	.000*	Erkek	228	2.39	.71																																																																																																																				
Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Kadın	257	2.04	.74	483	5.21	.000*																																																																																																																																
	Erkek	228	2.39	.71																																																																																																																																			

Tablo 12'nin devamı Kuşaklar ve Yöneticilerin Yönetim Alışkanlıkları (Cinsiyet)

Değişken (Cinsiyet)		N	\bar{X}	SS	Sd	t	P
İletişim becerisi	Kadın	258	2.22	.74	485	3.33	.001*
	Erkek	229	2.44	.70			
Özel yaşam için danışman	Kadın	258	1.65	.77	485	4.50	.000*
	Erkek	229	1.96	.78			
Dostane tavır	Kadın	259	2.34	.72	485	4.14	.000*
	Erkek	228	2.60	.63			

p<0.05

* Anlamlı fark vardır.

Kadın öğretmenler ($\bar{X}=1,61$) yöneticilerinin üstleri tarafından \bar{X} verilen görevleri sorgulamaksızın yaptıklarını düşünürken, erkek öğretmenler ($\bar{X}=1,86$) ise yöneticilerin görevin yapılması esnasında üstleri ile fikir telakkisinde bulduklarını belirtmektedirler [$t_{(492)}= 3.82$; $P<0.05$]. Erkek öğretmenler ($\bar{X}=2,56$) iş ve özel yaşamlarını dengelemek için yöneticilerinden destek gördüklerini düşünürken, kadın öğretmenler ($\bar{X}=2,35$) verilen desteği yeterli bulmamaktadır [$t_{(492)}= 3.23$; $P<0.05$]. Kadın öğretmenler ($\bar{X}=1.99$), erkek öğretmenlere ($\bar{X}=2,13$) nazaran okulda bürokrasinin dozunu daha yoğun bulmuşlardır [$t_{(483)}= 2,13$; $P<0.05$]. Bu iki madde için şöyle yorum yapılabilir; doğum izni, süt izni, çocuklarının rahatsızlığı gibi durumlarda kadın öğretmenlerin özel yaşamları için daha fazla desteğe ihtiyaç duyduğu ve idare ile yüz yüze geldikleri aşıkardır. Bu sebeple idarenin tutumunu kadın öğretmenler daha net ölçecektir. Erkek öğretmenler ($\bar{X}=2,25$) yöneticilerinden aldıkları bireysel ödülleri kadın öğretmenlere ($\bar{X}=2,03$) nazaran yeterli bulmuşlardır [$t_{(493)}= 2,21$; $P<0.05$]. Yine erkek öğretmenler ($\bar{X}=2,38$) yöneticilerinden aldıkları takdir ve teşekkürleri kadın öğretmenlere ($\bar{X}=2,15$) nazaran yeterli görmüşlerdir [$t_{(489)}= 3,01$; $P<0.05$]. Bu durum kadınların özel yaşamlarında da hediye ve ödül konularında hassas olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bunun yanı sıra kadın öğretmenlerin tahsil hayatları boyunca kendi ailelerinden, erkek öğretmenlere nazaran daha fazla teşvik ve destek görmeleri sebebiyle aynı beklentiyi yöneticilerine yönlendirmiş olabilirler. Beklentinin yüksekliği var olan durumun kadın öğretmenlerce daha olumsuz algılanmasına sebep olmuş olabilir. Bir başka ihtimal ise idarenin bireysel ödül takdir ve teşekkür için erkek öğretmenlere daha bonkör davranması olabilir. Erkek öğretmenler ($\bar{X}=2,38$) fiziksel ortamla ilgili düzenlemeleri yeterli görürken, kadın öğretmenler ($\bar{X}=2,15$) düzenlemelerle ilgili bazı eksiklerin olduğunu düşünmektedirler. Bu durum kadın öğretmenlerin fiziksel ortamın

düzeniyle ilgili hassasiyetlerinden kaynaklanıyor olabilir [$t_{(484)}= 3,63; P<0.05$]. Erkek öğretmenler ($\bar{x}=1,87$) yöneticilerini kadın öğretmenlerden ($\bar{x}=2,10$) daha çok eleştiriye açık bulmuşlardır [$t_{(483)}= 2.20; P<0.05$]. Bunun sebebi yöneticilerin erkek öğretmenlerin eleştirilerine daha ılımlı yaklaşırken, kadın öğretmenlerin eleştirilerine ise daha sert karşılık vermeleri olabilir. Erkek öğretmenler ($\bar{x}=2,54$) toplantı ortamlarında kadın öğretmenlere ($\bar{x}=2,33$) nazaran kendilerini daha fazla özgürce ifade edebildiklerini söylemişlerdir [$t_{(482)}= 3.35; P<0.05$]. Erkek öğretmenler ($\bar{x}=2,35$) toplantı sırasında alınan kararların yeterince uygulandığını düşünürken, kadın öğretmenler ($\bar{x}=2,10$) kararların uygulanması konusunda eksiklerin olduğunu düşünmektedirler [$t_{(487)}= 2.26; P<0.05$]. Bu durum kadınların daha ayrıntıcı olmasından, alınan kararların tüm yönleriyle uygulanıp uygulanmadığının kendileri için önemli olmasından, uygulamaları hassas bir şekilde takip etmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Hem erkek öğretmenler ($\bar{x}=2,27$) hem de kadın öğretmenler ($\bar{x}=2,06$) yöneticilerini işleri için danışman olarak görmemişlerdir [$t_{(486)}= 3.17; P<0.05$]. Ancak erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre yöneticilerini işleri için danışman olarak görmeye daha fazla eğilimlidir. Bu durum yönetici grubunun daha çok erkeklerden oluşmasından ve bu sebeple bayan öğretmenlerin yöneticilerine danışmak için bir adım geride durmasından kaynaklanıyor olabilir. Yine hem erkek öğretmenler ($\bar{x}=1.96$) hem de kadın öğretmenler ($\bar{x}=1.65$) özel yaşam için yöneticilerini bir danışman olarak görmemişlerdir [$t_{(485)}= 4.50; P<0.05$]. Yöneticilerin klasik tavırları öğretmenlerin özel yaşamları ile ilgili durumları yöneticileriyle görüşmelerini engelliyor olabilir. Kadın öğretmenler ($\bar{x}=2,04$) yöneticilerinden yeterince destek görmediklerini söylerken, erkek öğretmenler ($\bar{x}=2,39$) bu konuda daha olumlu bir görüş bildirmişlerdir. Bu durum erkek öğretmenlerin kendilerini yönetime daha yakın hissettikleri şeklinde ya da erkek öğretmenlerin yönetim tarafından daha fazla desteklendiği şeklinde yorumlanabilir [$t_{(485)}= 3.33; P<0.05$]. Erkek öğretmenler ($\bar{x}=2,44$) yöneticilerinin iletişim becerilerini kadın öğretmenlerden ($\bar{x}=2,22$) daha yüksek bulmuşlardır [$t_{(485)}= 4.50; P<0.05$]. Yöneticiler erkek öğretmenlere ($\bar{x}=2,60$) kadın öğretmenlere ($\bar{x}=2,34$) davranışlarından daha fazla dostane tavır sergilemektedirler [$t_{(485)}= 4.14; P<0.05$].

Tablo 13. Yöneticinin Yaşının Yönetim Anlayışına Etkisi

ANNOVA							
Anket Maddeleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplam	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
İş ve özel yaşam dengesi	Guruplararası	8.938	2	4.469	11.691	.000**	C-A,B
	Guruplarıçi	187.701	491	.382			
	Toplam	196.640	493				
Çalışanlara iş konusunda müdahale	Guruplararası	3.385	2	1.693	4.223	.015*	C-A,B
	Guruplarıçi	197.597	493	.401			
	Toplam	200.982	495				
Görevi sorgulamadan yapma	Guruplararası	7.988	2	3.994	8.013	.000**	C-A,B
	Guruplarıçi	204.741	491	.498			
	Toplam	250.729	493				
Kendine güven seviyesi	Guruplararası	5.934	2	2.967	7.754	.000**	C-B
	Guruplarıçi	187.879	491	.383			
	Toplam	193.814	493				
Disiplin anlayışı	Guruplararası	6.702	2	3.351	6.455	.002**	C-A,B
	Guruplarıçi	254.879	491	.519			
	Toplam	261.581	493				
Bilgisayar teknolojisini benimseme	Guruplararası	16.397	2	8.199	16.673	.000**	C-A,B
	Guruplarıçi	239.472	487	.492			
	Toplam	255.869	489				
Farklılıkları yönetebilme	Guruplararası	13.380	2	6.690	13.468	.000**	C-B
	Guruplarıçi	237.618	489	.486			
	Toplam	250.998	491				
İş ve özel yaşamı dengeleyebilmeleri için çalışanları destekleme	Guruplararası	16.351	2	8.175	16.440	.000**	C-A,B
	Guruplarıçi	244.170	491	.497			
	Toplam	260.520	493				
Takım çalışmasını destekleme	Guruplararası	22.959	2	11.479	17.109	.000**	C-A,B
	Guruplarıçi	330.100	492	.671			
	Toplam	353.059	494				
Bireysel olarak ödüllendirme	Guruplararası	15.887	2	7.94	13.52	.000**	C-A,B
	Guruplarıçi	286.69	488	.587			
	Toplam	302.58	490				
Dürüstlük	Guruplararası	10.266	2	5.133	13.723	.000**	C-A,B
	Guruplarıçi	183.663	491	.374			
	Toplam	193.929	493				
Birden fazla işi eş zamanlı yürütebilme	Guruplararası	6.465	2	3.233	7.307	.001**	C-A,B
	Guruplarıçi	216.321	489	.442			
	Toplam	222.787	491				
Çalışanlara ilham verme	Guruplararası	17.876	2	8.938	16.182	.000**	C-A,B
	Guruplarıçi	270.640	490	.552			
	Toplam	288.515	492				
Sosyal ilişkilere önem verme	Guruplararası	8.949	2	4.474	9.153	.000**	C-A,B
	Guruplarıçi	240.033	491	.489			
	Toplam	248.982	493				
Ulaşılabilir olma	Guruplararası	5.438	2	2.719	10.407	.000**	C-A,B
	Guruplarıçi	128.019	490	.261			
	Toplam	133.456	492				
Yeni durumlara çok çabuk adapte olma	Guruplararası	19.457	2	9.729	21.389	.000**	C-A,B
	Guruplarıçi	222.419	489	.455			
	Toplam	241.876	491				

Tablo 13'nin Devamı Yöneticinin Yaşının Yönetim Anlayışına Etkisi

Anket Maddeleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlam lı Fark
Giyim-kuşamını saygınlık unsuru olarak düşünme ve bu duruma dikkat etme	Guruplararası	2.439	2	1.219	3.459	.032*	C-B
	Guruplariçi	173.420	492	.352			
	Toplam	175.859	494				
Yöneticilik ve eğitimle ilgili gelişmeleri takip etme	Guruplararası	9.251	2	4.626	11.949	.000**	C-A,B
	Guruplariçi	190.458	492	.387			
	Toplam	199.709	494				
Okuldaki zamanının çoğunu eğitim ortamlarında gözlem yaparak geçirme	Guruplararası	11.743	2	5.872	11.953	.000**	C-B
	Guruplariçi	238.739	486	.491			
	Toplam	250.483	488				
Öğretmenlere takdir ve teşekkürlerini iletme	Guruplararası	18.496	2	9.248	18.598	.000**	C-A,B
	Guruplariçi	241.174	485	.497			
	Toplam	259.670	487				
Sürekli yeni beceriler öğrenme	Guruplararası	19.088	2	9.544	19.849	.000**	C-A,B
	Guruplariçi	233.207	485	.481			
	Toplam	252.295	487				
Fiziksel ortamla ilgili hazırlık ve düzenleme	Guruplararası	20.458	2	10.229	20.900	.000**	C-A,B
	Guruplariçi	236.392	483	.489			
	Toplam	256.850	485				
Eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya atan öğretmenleri destekleme	Guruplararası	16.268	2	8.134	18.063	.000**	C-A,B
	Guruplariçi	217.946	484	.450			
	Toplam	234.214	486				
Eleştirilmekten hoşlanmama	Guruplararası	22.808	2	11.404	21.710	.000**	C-A,B
	Guruplariçi	253.184	482	.525			
	Toplam	275.992	484				
Bir problemle karşılaştığında görmezden gelmemek, çözüm arama	Guruplararası	18.425	2	9.212	24.520	.000**	C-A,B
	Guruplariçi	182.597	486	.376			
	Toplam	201.022	488				
Önemli bir karar almadan önce çalışanlarıyla toplantı yapma ve görüşlerini alma	Guruplararası	15.596	2	7.798	17.884	.000**	C-A,B
	Guruplariçi	211.478	485	.436			
	Toplam	227.074	487				
Çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama	Guruplararası	15.119	2	7.559	15.707	.000**	C-A,B
	Guruplariçi	231.493	481	.481			
	Toplam	246.612	483				
Toplantı esnasında ki çatışmalardan kaçınmama ve çatışmayı iyi yöneterek durumu kazanca çevirme	Guruplararası	9.373	2	4.686	9.222	.000**	C-A,B
	Guruplariçi	245.942	484	.508			
	Toplam	255.314	486				
Toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması	Guruplararası	17.281	2	8.640	17.945	.000**	C-A,B
	Guruplariçi	234.000	486	.481			
	Toplam	251.280	488				
Çalışan için bir danışman olma	Guruplararası	23.724	2	11.862	22.905	.000**	C-A,B
	Guruplariçi	251.162	485	.518			
	Toplam	254.885	487				
Açık sözlü olma	Guruplararası	5.248	2	2.624	7.291	.001**	C-A,B
	Guruplariçi	174.927	486	.360			
	Toplam	180.176	488				
Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Guruplararası	24.315	2	12.158	23.286	.000**	C-A,B
	Guruplariçi	251.652	482	.522			
	Toplam	275.967	484				
İşinden keyif alma	Guruplararası	8.527	2	4.263	10.567	.000**	C-A,B
	Guruplariçi	194.872	483	.403			
	Toplam	203.399	485				
Yeni projeler	Guruplararası	11.023	2	5.511	10.992	.000**	C-B
	Guruplariçi	241.686	482	.501			
	Toplam	252.709	484				
Facebook, twitter gibi sosyal ağları kullanma	Guruplararası	14.349	2	7.175	11.688	.000**	C-B
	Guruplariçi	292.193	476	.614			
	Toplam	306.543	478				

Tablo 13'ün Devamı Yöneticinin Yaşının Yönetim Anlayışına Etkisi

Anket Maddeleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
İletişim becerisi	Guruplararası	25.200	2	12.600	25.534	.000**	C-A,B
	Guruplarıçi	238.829	484	.493			
	Toplam	264.029	486				
Özel yaşam için danışman	Guruplararası	8.873	2	4.436	7.220	.001**	C-A,B
	Guruplarıçi	297.406	484	.614			
	Toplam	306.279	486				
Eğitimi okul dışına taşımak	Guruplararası	24.818	2	12.409	23.827	.003**	C-A,B
	Guruplarıçi	252.589	485	.521			
	Toplam	277.408	487				
Dostane tavır	Guruplararası	15.729	2	7.864	17.187	.003**	C-A,B
	Guruplarıçi	221.462	484	.458			
	Toplam	237.191	486				
Verilen görevin neden ve nasıl yapılması gerektiğinin açıklanması	Guruplararası	13.711	2	6.856	15.453	.003**	C-A,B
	Guruplarıçi	215.172	485	.444			
	Toplam	228.883	487				

* p<.05, **p<.01 A: 20-38 yaş B: 39- 50 yaş C: 50'den yukarı

İş ve özel yaşam dengesi, görevi sorgulamadan yapma, disiplin anlayışı bilgisayar teknolojisini benimseme, iş ve özel yaşamı dengeleyebilmeleri için çalışanları destekleme, takım çalışmasını destekleme bireysel olarak ödüllendirme, dürüstlük birden fazla işi eş zamanlı yürütebilme, çalışanlara ilham verme, sosyal ilişkilere önem verme, ulaşılabilir olma, yeni durumlara çok çabuk adapte olma, yöneticilik ve eğitimle ilgili gelişmeleri takip etme, okuldaki zamanının çoğunu eğitim ortamlarında gözlem yaparak geçirme, öğretmenlere takdir ve teşekkürlerini iletme, sürekli yeni beceriler öğrenme, fiziksel ortamla ilgili hazırlık ve düzenleme, eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya atan öğretmenleri destekleme, eleştirilmekten hoşlanmama, bir problemle karşılaştığında görmezden gelmemek, çözüm arama, önemli bir karar almadan önce çalışanlarıyla toplantı yapmak ve görüşlerini alma, çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama, toplantı esnasında ki çatışmalardan kaçınmama ve çatışmayı iyi yöneterek durumu kazanca çevirme, toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması, çalışan için bir danışman olma, açık sözlü olma, çalışanlarıyla omuz omuza olma, işinden keyif alma, yeni projeler, facebook, twitter gibi sosyal ağları kullanma, iletişim becerisi, özel yaşam için danışman, eğitimi okul dışına taşımak, dostane tavır, verilen görevin neden ve nasıl yapılması gerektiğinin açıklanması maddelerinde yöneticilerinin yaşları 50 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin görüşleri ile yöneticilerinin yaşları 20-38 ve 39-50 arası olan

öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p \leq .01$).

Çalışanlara iş konusunda müdahale maddesinde yine yöneticilerinin yaşları 50 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin görüşleri ile yöneticilerinin yaşları 20-38 ve 39-50 arası olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p \leq .05$).

Kendine güven seviyesi, farklılıkları yönetebilme, okuldaki zamanının çoğunu eğitim ortamlarında gözlem yaparak geçirme, yeni projeler, facebook, twitter gibi sosyal ağları kullanma maddelerinde yöneticilerinin yaşları 50 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin görüşleri ile yöneticilerinin yaşları 39-50 arası olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p \leq .01$).

Giyim-kuşamını saygınlık unsuru olarak düşünme ve bu duruma dikkat etme maddesinde yine yöneticilerinin yaşı 50 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin görüşleri ile yöneticilerinin yaşları 39-50 arası olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p \leq .05$).

Tablo 14. Yöneticinin Eğitiminin Yönetim Anlayışına Etkisi

ANNOVA							
Anket Maddeleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
İş ve özel yaşam dengesi	Guruplararası	3.86	2	1.93	5.02	.007**	A-B
	Guruplarıçi	185.69	482	.38			A-C
	Toplam	189.56	484				B-C
Çalışanlara iş konusunda müdahale	Guruplararası	8.51	2	4.25	11.26	.000**	A-B
	Guruplarıçi	182.95	484	.37			A-C
	Toplam	191.47	486				B-C
Görevi sorgulamadan yapma	Guruplararası	4.49	2	2.24	4.50	.011*	B-C
	Guruplarıçi	240.47	482	.49			
	Toplam	244.97	484				
İş değiştirme riskini göze alma	Guruplararası	10.22	2	5.11	8.77	.000**	A-B
	Guruplarıçi	277.34	476	.58			A-C
	Toplam	287.57	478				B-C
Kendine güven seviyesi	Guruplararası	13.68	2	6.84	18.52	.000**	A-B
	Guruplarıçi	178.09	482	.369			A-C
	Toplam	191.78	484				B-C
Disiplin anlayışı	Guruplararası	3.72	2	1.86	3.63	.027*	A-B
	Guruplarıçi	246.92	482	.512			A-C
	Toplam	250.65	484				
Bilgisayar teknolojisini benimseme	Guruplararası	17.84	2	8.92	19.06	.000**	A-B
	Guruplarıçi	223.71	478	.468			A-C
	Toplam	241.55	480				B-C
Farklılıkları yönetebilme	Guruplararası	13.25	2	6.62	13.66	.000**	A-B
	Guruplarıçi	232.71	480	.486			A-C
	Toplam	245.96	482				B-C

Tablo 14'ün Devamı Yöneticinin Eğitiminin Yönetim Anlayışına Etkisi

Anket Maddeleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
İş ve özel yaşamı dengeleyebilmeleri için çalışanları destekleme	Guruplararası	8.93	2	4.46	8.906	.000**	A-C
	Guruplarıçi	241.87	482	.50			B-C
	Toplam	250.81	484				
Takım çalışmasını destekleme	Guruplararası	14.502	2	7.25	10.530	.000**	A-B
	Guruplarıçi	332.594	483	.689			A-C
	Toplam	347.097	485				B-C
Bireysel olarak ödüllendirme	Guruplararası	13.528	2	6.764	11.526	.000**	A-B
	Guruplarıçi	281.111	479	.587			A-C
	Toplam	294.639	481				B-C
Dürüstlük	Guruplararası	17.614	2	8.807	24.408	.000**	A-B
	Guruplarıçi	173.912	482	.361			A-C
	Toplam	191.526	484				B-C
Birden fazla işi eş zamanlı yürütebilme	Guruplararası	22.376	2	11.188	27.115	.000**	A-B
	Guruplarıçi	198.051	480	.413			A-C
	Toplam	220.427	482				B-C
Çalışanlara ilham verme	Guruplararası	19.853	2	9.926	18.301	.000**	A-B
	Guruplarıçi	260.897	481	.542			A-C
	Toplam	280.750	483				B-C
Sonuçları hızlı almayı isteme	Guruplararası	11.399	2	5.700	14.478	.000**	A-B
	Guruplarıçi	189.351	481	.394			A-C
	Toplam	200.750	483				B-C
Sosyal ilişkilere önem verme	Guruplararası	13.052	2	6.526	14.164	.000**	A-B
	Guruplarıçi	222.082	482	.461			A-C
	Toplam	235.134	484				B-C
Ulaşılabilir olma	Guruplararası	6.048	2	3.024	12.018	.000**	A-B
	Guruplarıçi	121.033	481	.252			A-C
	Toplam	127.081	483				B-C
Denetleme sonrasında tatmin edici ve yol gösterici geri bildirimler verme	Guruplararası	18.635	2	9.317	3.961	.020*	A-B
	Guruplarıçi	1138.412	484	2.352			A-C
	Toplam	1157.047	486				
Yeni durumlara çok çabuk adapte olma	Guruplararası	17.337	2	8.669	19.301	.000**	A-B
	Guruplarıçi	215.582	480	.449			A-C
	Toplam	232.919	482				B-C
Yöneticilik ve eğitimle ilgili gelişmeleri takip etme	Guruplararası	11.505	2	5.752	15.278	.000**	A-B
	Guruplarıçi	181.863	483	.377			A-C
	Toplam	193.368	485				B-C
Öğretmenlere takdir ve teşekkürlerini iletme	Guruplararası	7.347	2	3.673	7.178	.001**	A-B
	Guruplarıçi	244.120	477	.512			A-C
	Toplam	251.467	479				B-C
Sürekli yeni beceriler öğrenme	Guruplararası	20.391	2	10.195	21.468	.000**	A-B
	Guruplarıçi	226.534	477	.475			A-C
	Toplam	246.925	479				B-C
Fiziksel ortamla ilgili hazırlık ve düzenleme	Guruplararası	10.113	2	5.056	9.774	.000**	A-B
	Guruplarıçi	245.720	475	.517			A-C
	Toplam	255.833	477				B-C
Eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya atan öğretmenleri destekleme	Guruplararası	15.551	2	7.775	17.661	.000**	A-B
	Guruplarıçi	209.568	476	.440			A-C
	Toplam	225.119	478				B-C
Eleştirilmekten hoşlanmama	Guruplararası	8.707	2	4.354	7.959	.000**	A-B
	Guruplarıçi	259.259	474	.547			A-C
	Toplam	267.966	476				B-C
Bir problemle karşılaştığında görmezden gelmemek, çözüm arama	Guruplararası	15.666	2	7.833	20.626	.000**	A-B
	Guruplarıçi	131.531	478	.380			A-C
	Toplam	197.198	480				B-C
Önemli bir karar almadan önce çalışanlarıyla toplantı yapma ve görüşlerini alma	Guruplararası	9.978	2	4.989	11.304	.000**	A-B
	Guruplarıçi	210.522	477	.441			A-C
	Toplam	220.500	479				B-C

Tablo 14'ün Devamı Yöneticinin Eğitiminin Yönetim Anlayışına Etkisi

Anket Maddeleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama	Guruplararası	10.344	2	5.172	10.694	.000**	A-B
	Guruplarıçi	228.465	473	.484			A-C
	Toplam	239.109	475				B-C
Toplantı esnasında ki çatışmalardan kaçınmama ve çatışmayı iyi yöneterek durumu kazanca çevirme	Guruplararası	16.484	2	8.392	17.356	.000**	A-B
	Guruplarıçi	230.147	476	.484			A-C
	Toplam	246.931	478				B-C
Toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması	Guruplararası	16.722	2	8.361	17.620	.000**	A-B
	Guruplarıçi	226.824	478	.475			A-C
	Toplam	243.547	480				B-C
Çalışan için bir danışman olma	Guruplararası	13.322	2	6.661	12.410	.000**	A-B
	Guruplarıçi	256.010	477	.537			A-C
	Toplam	269.331	479				B-C
Okulda bürokrasinin azlığı	Guruplararası	3.376	2	1.687	3.304	.038*	A-B
	Guruplarıçi	242.097	474	.511			A-C
	Toplam	245.472	476				
Açık sözlü olma	Guruplararası	11.673	2	5.837	16.990	.000**	A-B
	Guruplarıçi	164.551	479	.344			A-C
	Toplam	176.224	481				B-C
Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Guruplararası	12.739	2	6.369	11.792	.000**	A-B
	Guruplarıçi	256.020	474	.540			A-C
	Toplam	268.759	476				B-C
İşinden keyif alma	Guruplararası	8.451	2	4.226	10.510	.000**	A-B
	Guruplarıçi	190.973	475	.402			A-C
	Toplam	199.425	477				B-C
Yeni projeler	Guruplararası	19.373	2	9.686	19.863	.000**	A-B
	Guruplarıçi	231.147	474	.488			A-C
	Toplam	250.520	476				B-C
Facebook, twitter gibi sosyal ağları kullanma	Guruplararası	17.826	2	8.913	14.794	.000**	A-B
	Guruplarıçi	281.949	468	.602			A-C
	Toplam	299.775	470				B-C
İletişim becerisi	Guruplararası	24.643	2	12.321	25.326	.000**	A-B
	Guruplarıçi	231.579	476	.487			A-C
	Toplam	256.221	478				B-C
Özel yaşam için danışman	Guruplararası	6.428	2	3.214	5.192	.006**	A-C
	Guruplarıçi	294.662	476	.619			B-C
	Toplam	301.090	478				
Eğitimi okul dışına taşımak	Guruplararası	17.166	2	8.583	16.427	.000**	A-B
	Guruplarıçi	249.232	477	.522			A-C
	Toplam	266.398	479				B-C
Dostane tavır	Guruplararası	11.108	2	5.554	12.216	.000**	A-B
	Guruplarıçi	216.412	476	.455			A-C
	Toplam	227.520	478				B-C
Verilen görevin neden ve nasıl yapılması gerektiğinin açıklanması	Guruplararası	16.517	2	8.259	19.197	.000**	A-B
	Guruplarıçi	205.214	477	.430			A-C
	Toplam	221.731	479				B-C

* p<.05, **p<.01

A:Ön lisans

B:Lisans

C:Y.Lisans

İş ve özel yaşam dengesi, çalışanlara iş konusunda müdahale, iş değiştirme riskini göze alma, kendine güven seviyesi, bilgisayar teknolojisini benimseme, farklılıkları yönetebilme, takım çalışmasını destekleme, bireysel olarak ödüllendirme, dürüstlük, birden fazla işi eş zamanlı yürütebilme, çalışanlara ilham verme, sonuçları hızlı almayı isteme, sosyal ilişkilere önem verme, ulaşılabilir olma, yeni durumlara çok çabuk adapte olma, yöneticilik ve eğitimle ilgili gelişmeleri takip etme, öğretmenlere takdir ve teşekkürlerini iletme, sürekli yeni beceriler öğrenme, fiziksel ortamla ilgili hazırlık ve düzenleme, eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya atan öğretmenleri destekleme, eleştirilmekten hoşlanmama, bir problemle karşılaştığında görmezden gelmemek çözüm arama, önemli bir karar almadan önce çalışanlarıyla toplantı yapmak ve görüşlerini alma, çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama, toplantı esnasında ki çatışmalardan kaçınmama ve çatışmayı iyi yöneterek durumu kazanca çevirme, toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması, çalışan için bir danışman olma, açık sözlü olma, çalışanlarıyla omuz omuza olma, işinden keyif alma, yeni projeler, facebook, twitter gibi sosyal ağları kullanma, iletişim becerisi, eğitimi okul dışına taşımak dostane tavır, verilen görevin neden ve nasıl yapılması gerektiğinin açıklanması, maddelerinde yöneticileri ön lisans eğitimi almış öğretmenlerin görüşleri ile yöneticileri lisans eğitimi ve yüksek lisans eğitimi almış öğretmenlerin görüşleri arasında fark bulunmuştur. Yine aynı maddeler için yöneticileri lisans eğitimi almış öğretmenlerin görüşleri ile yöneticileri yüksek lisans eğitimi almış öğretmenlerin görüşleri arasında fark bulunmuştur ($p \leq 0.01$).

Disiplin anlayışı, denetleme sonrasında tatmin edici ve yol gösterici geri bildirimler verme, okulda bürokrasinin azlığı maddelerinde yöneticileri ön lisans eğitimi almış öğretmenlerin görüşleri ile yöneticileri lisans ve yüksek lisans eğitimi almış öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p \leq 0.05$). Bu maddeler için yöneticileri lisans eğitimi almış öğretmenlerin görüşleri ile yöneticileri yüksek lisans eğitimi almış öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

İş ve özel yaşamı dengeleyebilmeleri için çalışanları destekleme, özel yaşam için danışman maddelerinde yöneticileri yüksek lisans eğitimi almış öğretmenlerin görüşleri ile yöneticileri ön lisans ve lisans eğitimi almış öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p \leq 0.01$).

Görevi sorgulamadan yapma maddesinde yöneticileri lisans eğitimi almış öğretmenlerin görüşleri ile yöneticileri yüksek lisans eğitimi almış öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p \leq .05$).

Tablo 15. Yöneticinin Memleketinin (Kültür) Yönetim Anlayışına Etkisi

ANNOVA							
Anket Maddeleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
İş ve özel yaşam dengesi	Guruplararası	5.57	3	1.85	4.80	.003**	A-B B-D
	Guruplarıçi	182.74	473	.38			
	Toplam	188.31	476				
Çalışanlara iş konusunda müdahale	Guruplararası	5.73	3	1.91	4.79	.003**	A-C C-D
	Guruplarıçi	189.34	475	.39			
	Toplam	195.06	478				
Takdir edilmeyi önemseme	Guruplararası	4.44	3	1.48	3.61	.013*	B-D
	Guruplarıçi	194.51	475	.41			
	Toplam	198.95	478				
İş değiştirme riskini göze alma	Guruplararası	7.54	3	2.51	4.34	.005**	A-C B-D
	Guruplarıçi	270.82	468	.57			
	Toplam	278.37	471				
Kendine güven seviyesi	Guruplararası	3.08	3	1.02	2.63	.049*	A-D
	Guruplarıçi	184.76	474	.39			
	Toplam	187.34	477				
Disiplin anlayışı	Guruplararası	15.33	3	5.11	10.31	.000**	A-B C-D
	Guruplarıçi	234.30	473	.49			
	Toplam	249.63	476				
İş ve özel yaşamı dengeleyebilmeleri için çalışanları destekleme	Guruplararası	16.76	3	5.58	11.33	.000**	A-B B-D
	Guruplarıçi	233.63	474	.49			
	Toplam	250.39	477				
Bireysel olarak ödüllendirme	Guruplararası	6.47	3	2.15	3.57	.014*	A-B B-D
	Guruplarıçi	285.32	472	.60			
	Toplam	291.80	475				
Dürüstlük	Guruplararası	4.82	3	1.60	4.10	.007**	A-D B-D
	Guruplarıçi	185.65	474	.39			
	Toplam	190.47	477				
Birden fazla işi eş zamanlı yürütebilme	Guruplararası	6.25	3	2.08	4.80	.003**	A-C B-D
	Guruplarıçi	204.97	472	.43			
	Toplam	211.23	475				
Çalışanlara ilham verme	Guruplararası	4.36	3	2.45	4.28	.005**	B-C
	Guruplarıçi	270.96	473	.57			
	Toplam	278.83	476				
Sosyal ilişkilere önem verme	Guruplararası	4.22	3	1.40	2.84	.037*	A-D
	Guruplarıçi	234.86	474	.49			
	Toplam	239.09	477				
Yeni durumlara çok çabuk adapte olma	Guruplararası	4.91	3	1.63	3.36	.019*	B-C
	Guruplarıçi	230.01	472	.48			
	Toplam	234.92	475				

Tablo 15'ün Devamı Yöneticinin Memleketinin (Kültür) Yönetim Anlayışına Etkisi

Anket Maddeleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Giyim-kuşamını saygınlık unsuru olarak düşünme ve bu duruma dikkat etme	Guruplararası	4.58	3	1.52	4.33	.005**	A-B C-D
	Guruplariçi	167.52	475	.35			B-D
	Toplam	172.10	478				
Okuldaki zamanının çoğunu eğitim ortamlarında gözlem yaparak geçirme	Guruplararası	22.10	3	7.36	15.7	.000**	A-D C-D
	Guruplariçi	220.53	471	.46	3		B-C B-D
	Toplam	242.64	474				
Öğretmenlere takdir ve teşekkürlerini iletme	Guruplararası	12.92	3	4.30	8.48	.000**	A-C B-D
	Guruplariçi	238.66	470	.50			A-D B-C
	Toplam	251.58	473				
Sürekli yeni beceriler öğrenme	Guruplararası	5.26	3	1.75	3.43	.017*	A-D
	Guruplariçi	240.26	470	.51			B-D
	Toplam	245.53	473				
Fiziksel ortamlarla ilgili hazırlık ve düzenleme	Guruplararası	8.07	3	2.69	5.17	.002*	A-D B-D
	Guruplariçi	242.85	467	.52			B-C
	Toplam	250.93	470				
Eleştirilmekten hoşlanmama	Guruplararası	6.68	3	2.22	3.98	.008**	A-B
	Guruplariçi	261.28	467	.55			B-C
	Toplam	267.96	470				
Bir problemle karşılaştığında görmezden gelmemek, çözüm arama	Guruplararası	4.97	3	1.65	4.13	.007**	A-D
	Guruplariçi	188.31	470	.40			B-D
	Toplam	193.28	473				
Önemli bir karar almadan önce çalışanlarıyla toplantı yapma ve görüşlerini alma	Guruplararası	5.06	3	1.68	3.69	.012*	B-C
	Guruplariçi	214.79	470	.45			B-D
	Toplam	219.85	473				
Çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama	Guruplararası	11.34	3	3.78	7.80	.000**	A-C C-D
	Guruplariçi	225.69	466	.48			B-C
	Toplam	237.04	469				
Toplantı esnasında ki çatışmalardan kaçınmama ve çatışmayı iyi yöneterek durumu kazanca çevirme	Guruplararası	10.14	3	3.38	6.69	.000**	A-B B-D
	Guruplariçi	236.90	469	.50			A-C B-C
	Toplam	247.04	472				
Toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması	Guruplararası	7.92	3	2.64	5.26	.001**	A-C
	Guruplariçi	236.49	471	.50			B-C
	Toplam	244.42	474				B-D
Çalışan için bir danışman olma	Guruplararası	9.02	3	3.00	5.52	.001**	A-C B-D
	Guruplariçi	256.14	470	.54			A-D B-C
	Toplam	265.16	473				
Çalışanlarıyla omuz omuza olma	Guruplararası	11.95	3	3.98	7.27	.000**	A-B A-C
	Guruplariçi	255.88	467	.54			B-C B-D
	Toplam	267.83	470				
İşinden keyif alma	Guruplararası	8.31	3	2.77	6.84	.000**	A-B B-C
	Guruplariçi	189.58	468	.40			B-D A-D
	Toplam	197.89	471				A-C

Tablo 15'ün Devamı Yöneticinin Memleketinin (Kültür) Yönetim Anlayışına Etkisi

Anket Maddeleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Facebook, twitter gibi sosyal ağları kullanma	Guruplararası	5.76	3	1.92	3.05	.028*	A-C B-D
	Guruplarıçi	290.21	461	.63			B-C
	Toplam	295.97	464				
İletişim becerisi	Guruplararası	11.42	3	3.80	7.34	.000**	A-C B-D
	Guruplarıçi	243.12	469	.51			B-C
	Toplam	254.55	472				
Özel yaşam için danışman	Guruplararası	6.16	3	2.05	3.29	.020*	A-C B-D
	Guruplarıçi	292.35	469	.62			B-C
	Toplam	298.51	472				
Dostane tavır	Guruplararası	12.77	3	4.26	9.29	.000**	A-B B-D
	Guruplarıçi	214.96	469	.45			C-D B-C
	Toplam	227.74	472				
Verilen görevin neden ve nasıl yapılması gerektiğinin açıklanması	Guruplararası	7.77	3	2.59	5.80	.001**	A-C B-D
	Guruplarıçi	209.99	470	.44			A-D B-C
	Toplam	217.76	473				

* p<.05, **p<.01 A:Marmara B:Karadeniz C:İç Anadolu D:Doğu Anadolu

İş ve özel yaşam dengesi, öğretmenlere takdir ve teşekkürlerini iletme, toplantı esnasında ki çatışmalardan kaçınmama ve çatışmayı iyi yöneterek durumu kazanca çevirme, çalışan için bir danışman olma, çalışanlarıyla omuz omuza olma, işinden keyif alma, dostane tavır, verilen görevin neden ve nasıl yapılması gerektiğinin açıklanması, maddelerinde müdürlerinin memleketi Karadeniz Bölgesinde olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi İç Anadolu ve ya Doğu Anadolu Bölgesinde olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

İş ve özel yaşam dengesi, toplantı esnasında ki çatışmalardan kaçınmama ve çatışmayı iyi yöneterek durumu kazanca çevirme, çalışanlarıyla omuz omuza olma, işinden keyif alma, dostane tavır maddelerinde müdürlerinin memleketi Marmara Bölgesinde olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi Karadeniz Bölgesinde olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

Öğretmenlere takdir ve teşekkürlerini iletme, toplantı esnasında ki çatışmalardan kaçınmama ve çatışmayı iyi yöneterek durumu kazanca çevirme, çalışan için bir danışman olma, çalışanlarıyla omuz omuza olma, işinden keyif alma, dostane tavır, verilen görevin neden ve nasıl yapılması gerektiğinin açıklanması maddelerinde müdürlerinin memleketi Marmara Bölgesinden olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi İç Anadolu Bölgesi olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark

vardır.

Öğretmenlere takdir ve teşekkürlerini iletme, çalışan için bir danışman olma, işinden keyif alma, verilen görevin neden ve nasıl yapılması gerektiğinin açıklanması maddelerinde müdürlerinin memleketi Marmara Bölgesinde olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi Doğu Anadolu Bölgesi olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

Dostane tavır maddesinde müdürlerinin memleketi İç Anadolu Bölgesinde olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi Doğu Anadolu Bölgesinde olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

İş ve özel yaşamı dengeleyebilmeleri için çalışanları destekleme, bireysel olarak ödüllendirme, dürüstlük, çalışanlara ilham verme, yeni durumlara çok çabuk adapte olma, okuldaki zamanının çoğunu eğitim ortamlarında gözlem yaparak geçirme, fiziksel ortamla ilgili hazırlık ve düzenleme, önemli bir karar almadan önce çalışanlarıyla toplantı yapma ve görüşlerini alma maddelerinde müdürlerinin memleketi Karadeniz Bölgesinden olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi İç Anadolu ve ya Doğu Anadolu Bölgesinde olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

İş ve özel yaşamı dengeleyebilmeleri için çalışanları destekleme, bireysel olarak ödüllendirme maddelerinde müdürlerinin memleketi Marmara Bölgesinden olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi Karadeniz Bölgesi olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

Dürüstlük, okuldaki zamanının çoğunu eğitim ortamlarında gözlem yaparak geçirme, fiziksel ortamla ilgili hazırlık ve düzenleme maddelerinde müdürlerinin memleketi Marmara Bölgesinden olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi Doğu Anadolu Bölgesinde olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

Okuldaki zamanının çoğunu eğitim ortamlarında gözlem yaparak geçirme maddesinde müdürlerinin memleketi İç Anadolu Bölgesinden olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi Doğu Anadolu Bölgesinde olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

Çalışanlara iş konusunda müdahale, çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini

özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama, toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması, facebook, twitter gibi sosyal ağları kullanma iletişim becerisi, özel yaşam için danışman maddelerinde müdürlerinin memleketi Marmara Bölgesinden olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi İç Anadolu Bölgesi olan öğretmenlerin görüşleri arasında fark vardır. Yine aynı maddeler için maddelerinde müdürlerinin memleketi Karadeniz Bölgesinde olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi İç Anadolu Bölgesinde olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

Çalışanlara iş konusunda müdahale, çalışanlarının toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı sağlama maddelerinde müdürlerinin memleketi İç Anadolu Bölgesinden olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi Doğu Anadolu olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

Toplantıda çalışanlarla alınan kararların uygulanması, facebook, twitter gibi sosyal ağları kullanma, iletişim becerisi, özel yaşam için danışman maddelerinde müdürlerinin memleketi Karadeniz Bölgesinden olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi Doğu Anadolu Bölgesi olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

İş değiştirme riskini göze alma, kendine güven seviyesi, birden fazla işi eş zamanlı yürütebilme, sosyal ilişkilere önem verme, sürekli yeni beceriler öğrenme, bir problemle karşılaştığında görmezden gelmemek, çözüm arama maddelerinde müdürlerinin memleketi Marmara Bölgesinden olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi Doğu Anadolu Bölgesinde olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

Takdir edilmeyi önemseme, iş değiştirme riskini göze alma, birden fazla işi eş zamanlı yürütebilme, sosyal ilişkilere önem verme, sürekli yeni beceriler öğrenme, bir problemle karşılaştığında görmezden gelmemek, çözüm arama maddelerinde müdürlerinin memleketi Karadeniz Bölgesinden olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi Doğu Anadolu Bölgesinde olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

İş değiştirme riskini göze alma, birden fazla işi eş zamanlı yürütebilme maddelerinde müdürlerinin memleketi Marmara Bölgesinden olan öğretmenlerle,

müdürlerinin memleketi İç Anadolu Bölgesi olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

Disiplin anlayışı maddesinde müdürlerinin memleketi Marmara Bölgesinden olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi Karadeniz Bölgesi veya Doğu Anadolu Bölgesinde olan öğretmenlerin görüşleri arasında fark vardır. Yine aynı maddede müdürlerinin memleketi İç Anadolu Bölgesi olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi Karadeniz Bölgesi veya Doğu Anadolu Bölgesinde olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

Giyim-kuşamını saygınlık unsuru olarak düşünme ve bu duruma dikkat etme maddesinde müdürlerinin memleketi Marmara Bölgesinden olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi Karadeniz Bölgesinde olan öğretmenlerin görüşleri arasında fark vardır. Yine aynı maddede müdürlerinin memleketi Doğu Anadolu Bölgesinde olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi Karadeniz Bölgesi veya İç Anadolu Bölgesinde olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

Eleştirilmekten hoşlanmama maddesinde müdürlerinin memleketi Karadeniz Bölgesi olan öğretmenlerle, müdürlerinin memleketi İç Anadolu Bölgesi veya Marmara Bölgesinde olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

BÖLÜM VI

6.1. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1.1. Tartışma

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin demografik özelliklerine bakıldığında yöneticilerin, % 91.7 gibi yüksek bir oranla erkeklerden oluştuğu gözlenmektedir. X Kuşağı döneminde kadın yöneticilerin iş dünyasında daha fazla yer almaya başladıkları literatürde yer almasına rağmen, bunun okul yönetimi sahasına yansımadığını görmekteyiz. Yöneticilerin çoğunluğunu % 72.4 oranıyla 50-68 yaş aralığındaki bireyler oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak yöneticilerin çoğunluğunun yaş itibarıyla Baby Boomers Kuşağında yer aldığını söyleyebiliriz. Yöneticiler yaş itibarıyla Baby Boomers Kuşağında iken, yapılan anketin yüzdeleri incelendiğinde yöneticilerin kendilerini % 63.94 oranında Y Kuşağına yakın davranış kalıpları içerisinde bulduğu, aynı şekilde öğretmenlerin de % 46.25 oranında yöneticilerini Y Kuşağına yakın buldukları görülmektedir.

Araştırmanın sonuçları görev değişkeni açısından değerlendirecek olursak, okul yöneticilerinin kendi yönetsel davranışlarını Y Kuşağı'na yakın bulduklarını söyleyebiliriz. Öğretmenlerse yöneticilerde çoğunlukla X Kuşağına, bazen de Y Kuşağına özgü davranış özelliklerini görmüşlerdir. Üstelik öğretmenlerin yöneticilere verdikleri Baby Boomers Kuşağı puanları daha yüksektir. Bu da yöneticilerin kendilerini çoğunlukla çağdaş ve insana yönelik bulurken, öğretmenlerin her zaman böyle düşünmediklerini göstermiştir. Benzer şekilde yöneticilerin değişim yönetimi yeterliliklerinin araştırıldığı ve yine görevin değişken olduğu bir araştırmada yöneticiler kendilerini çok düzeyinde yeterli görürken, öğretmenler yöneticilerinin bu konudaki yeterliliklerini orta düzeyde bulunmuşlardır (Argon ve Özçelik, 2008). Bu iki araştırmaya dayanarak okul yöneticilerinin kendilerine verdikleri puanların ve yeterlik değerlerinin yüksek olduğunu

söyleyebiliriz. Eğitimde denetim sisteminin genellikle üstün astı değerlendirmesi üzerine kurulu olması, öğretmenlerin yönetimden beklentilerinin ne ölçüde karşılandığının ölçülmesini engellemektedir. Astlarından geri dönüt alamayan okul yöneticileri yaptıkları işe eleştirel bir gözle bakamamakta, görevlerini gereğince yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Oysa duruma öğretmenlerin penceresinden bakınca, yönetimle ilgili bir takım eksiklerin görüldüğü ve memnuniyetsizliklerin olduğu anlaşılmaktadır.

Anket maddeleri görev değişkenine göre değerlendirildiğinde; anlamlı fark bulunan tüm maddelerde okul yöneticileri kendi davranışlarını genelde Y Kuşağına yakın bulmuşlardır. Yöneticilerin puanları $\bar{x}=1.66$ ile 2.95 arasında değişmektedir. Öğretmenler ise yöneticilerin davranışlarını bazen Y Kuşağına çoğu zaman ise X Kuşağına yakın bulmuşlardır. Öğretmenlerin yöneticilere verdikleri puanlar $\bar{x}=1.66$ ile 2.75 arasında değişmektedir. Bu da yöneticilerin kendilerini çağdaş ve insana yönelik bulurken öğretmenlerin her zaman böyle düşünmediklerini göstermektedir. Öğretmenlere göre yöneticilerin otoriter ve klasik tavırları vardır.

Genel olarak bakıldığında tablo yukarıda açıklandığı gibi şekillenirken anket maddeleri ayrı ayrı incelendiğinde daha derin anlamlar sunan ayrıntılara rastlamaktayız. Sırasıyla görev değişkenine göre maddeleri yorumlayacak olursak yöneticiler iş ve özel yaşam dengesini kurabildiklerini düşünürken öğretmenler yöneticileri bu konuda çokta başarılı görmemektedir.

Yöneticiler verilen görevleri üsleri ile istişareli bir şekilde yaptıklarını belirtirken, öğretmenler yöneticilerin verilen görevleri hiçbir şekilde sorgulamadıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu da öğretmenlerin gözünden yöneticilerin klasik bir yönetim anlayışına sahip olduğunu göstermektedir. Öğretmenler karşılarında inisiyatif sahibi yöneticiler görememektedir.

Öğretmenler yöneticilerin çok iyi bir teklif karşısında bir ihtimal iş değiştirebileceklerini düşünürken, yöneticiler böyle bir planları olmadığını göstermişlerdir. Buna göre okul yöneticilerinin zihninde şu an yaptıklarından daha farklı bir kariyer planı yok. Hem Baby Boomers Kuşağı, hem de X Kuşağı çalıştığı işte güvenle ve uzun süreler çalışmak, kariyer basamaklarını ağır ağır tırmanmak ister. X Kuşağı için bir istisna vardır ki işinden daha iyi bir teklifi ya da aldığından daha iyi bir maaşı nadir olarak kabul ederler ve iş değiştirirler. Oysa bir Y Kuşağı

çalışanı çalışma hayatının sonuna kadar altı-yedi tane farklı kariyer alanında çalışabileceğini düşünmektedir. Şunu söyleyebiliriz ki yöneticiler hem kendileri hem de öğretmenleri tarafından Baby Boomers Kuşağına uygun olarak değerlendirilmiş ve işinden kolay kolay vazgeçemeyeceği ortak kanısına varılmıştır.

Yöneticiler kendilerini disiplin anlayışı konusunda katı bulmazken, öğretmenlerin yöneticilerinin bazı konularda katı bit disiplin anlayışına sahip olduğunu düşündükleri söylenebilir Bu durum yöneticilerin öğretmenlerle empati kurması gerektiğini göstermektedir. Onlarca katı olmayan kural ve davranışlar karşısındaki öğretmen grubunda aksi bir hissiyat yaratıyor olmalı.

Okul yöneticileri kendilerini bilgisayar teknolojisine hakim olarak görmekte ve onu yaşamlarının ayrılmaz bir parçası haline getirdiklerini söylemektedirler. Öğretmenler ise onları teknolojiyi içselleştirmeksizin rutin işleri halletmede yeterli görmektedir Bilgisayar yaşamlarının bir parçası olmamış, kullanmak istemeseler de zorunlu oldukları işlerde yardımını almışlardır. Dolayısıyla yöneticiler kendilerini Y Kuşağında oylayarak bu konuda oldukça donanımlı olduklarını düşünürken, öğretmenlerin onları X Kuşağında oylaması işlerinin gerektirdiği işlemleri bilgisayardan halledebildiklerini ama yaşamlarının odağına koymadıklarını göstermektedir. Bu akla bilgisayar teknolojisi ile müdür tarafından yürütülecek işlerde öğretmenlerce aksaklıklar görüldüğünü de getirmektedir. Cantürk (2007) araştırmasında ilköğretim okul yöneticilerinin bilgisayar teknolojisine karşı tutumlarının olumlu olduğunu tespit etmiştir. Ancak yöneticilerin kelime işlem programı, e-posta kullanımı ve internet kullanımı hakkında bilgileri yeterli iken, tablo-hesap, veri-tabanı ve sunu programlarında ise yeterli bilgiye sahip olmadığı saptanmıştır. Bu duruma göre yöneticilerin bilgisayara karşı tutumları olumlu iken, teknik olarak yetersizdirler. Şu an üzerinde çalışılan araştırmada ise yöneticilerin teknolojiye karşı tutumları incelenmiş, tekniksel yeterliliklerine bakılmamıştır. Bu yönde bir araştırma yapılsaydı ve yöneticiler teknik olarak yetersiz bulunsaydılar onların Y Kuşağına özgü davrandıklarını söyleyemezdik çünkü Y Kuşağı teknolojiyi benimsemenin yanı sıra teknik olarak da teknolojiye hakimdir. Nitekim Beaver (1991) tarafından yapılan “Yöneticilerin teknolojiye ilişkin yeterliliklerini ve teknoloji eğitimi programının içeriğini belirleme” adlı araştırmada; okul müdürlerinin çok az teknolojik yeterliliğe sahip oldukları, görevinde başarı için bilgisayar yeterliliğinin önemli olduğuna inandıkları, ancak çok az teknoloji eğitimi

aldıkları ortaya çıkmıştır (Akt: Yılmaz, 2005).

Yöneticiler iş ve özel yaşamlarını dengeleyebilmeleri için öğretmenlerini yeterince destek verdiklerini düşünürken, öğretmenler bu konuda yöneticileri tarafından yeterince desteklenmediklerini düşünmektedirler. Çatal'ın (2013) yaptığı çalışmada öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi hiç olmuyor düzeyinde, haftalık ders programı oluşturmada, okulda çeşitli kursların açılmasında vb. öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması da yine hiç olmuyor düzeyinde oylanmıştır. Çatalın çalışması araştırmanın sonucu ile örtüşmekte ve öğretmenlerin izin, rapor, ders programlarının hazırlanması gibi konularda büyük bir sıkıntı yaşamadıkları görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın ise öğretmenlerin izin, ders programı planlaması gibi uygulamalar sırasında yöneticilerinin tavırlarıyla ya da beden dilleriyle ilgili duydukları bir çekince veya hoşnutsuzluktan kaynaklanabileceği düşünülebilir. Bir başka ihtimal ise değişen insan ihtiyaçlarına rağmen var olan özlük haklarının yetersiz kalması öğretmen ve yöneticilerin oyları arasındaki farkı açıklayabilir. Bu sonuç öğretmenlerin bu konuda eşdeğer destek görmediklerini de düşündürebilir.

Yöneticiler okullarındaki takım çalışmalarını yeterince desteklediklerini düşünürken, öğretmen yaptıkları bazı çalışmalarda destek göremediklerini düşünmektedirler. Araştırmamızın örneklemini oluşturan yöneticiler daha çok Baby Boomers kuşağından, öğretmenler ise Y Kuşağındandır. Adı geçen bu iki kuşakta takım çalışmasını desteklemektedir. Ancak iki kuşağın takım çalışmasına bakış açılarında ince bir ayırım vardır. Baby Boomers Kuşağı takım çalışmasından sorumluluk paylaşımını anlarken, Y Kuşağı ise takım çalışmasından bireylerin sahip olduğu kişisel yeteneklerin maksimum düzeyde fayda sağlanacak şekilde organize edilmesini anlamaktadır. Üstelik Baby Boomers kuşağında takımın lideri daima yönetici iken Y Kuşağı döneminde çalışılan projenin özelliğine göre sahip olduğu yeteneği ölçüsünce yaşı ya da rütbesi düşük bir çalışanda takıma liderlik edebilir. Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki bu ortalama farkı bahsedilen bakış açısından kaynaklanıyor olabilir.

Yöneticiler öğretmenlerini bireysel olarak ödüllendirdiklerini düşünürken, araştırma yöneticilerin gözden kaçırdıkları öğretmenler olduğunu göstermektedir Y Kuşağı çalışanları için en büyük motivasyon kaynağı olarak bireysel ödüllendirme

gösterilmektedir. Bu ödülün maddi bir içerik taşıması da şart değildir üstelik. Bir teşekkür belgesi, isme yazılmış bir kart gibi bir ödülde düşünülebilir. Kritik nokta ise kişilerin bir projeye ya da çalışmaya katkısı oranınca ödüllendirilmesidir. Öğretmenlerle, yöneticiler arasındaki bu fark Y Kuşağının hassas olduğu bu noktalara dikkat edilmediğini göstermektedir. Nitekim Çetin (2002)'nin araştırmasında, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin bireysel ve iş başarılarını değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde; öğretmenlerin mesleki gelişimi ve iş başarısına yönelik olarak edindiği bilgi miktarını yeterince dikkate almadıkları sonucuna varmıştır.

Yöneticiler kendilerini dürüst olarak nitelendirirken, öğretmenler yöneticilerin dürüst davranmadıkları durumlar olduğunu düşünmektedirler Dürüstlük duygusunun Y kuşağı için bu kadar önemli olmasını literatür alışverişi yaptıkları firmaların garanti teminatlarına sadık kalıp kalmadıklarını deneyimlerken geliştiğini söylemektedir. Üstelik dürüstlikle ilgili karşılarındakinden en ufak bir şüphe duyduklarında onlarla olan ilişkilerini kestiklerini ya da minimuma indirdiklerini söylemektedir. Kayırmacılık hakkında yapılan bir çalışmada elde edilen bulgulara göre; öğretmenler genel olarak okul yöneticilerinin uygulamalarında nadiren kayırmacılık yaptığını düşünmektedirler. Öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok derse zamanında veya geç girip çıkmalarında, görevini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında ve ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde kayırmacılık yaptığını düşünmektedirler (Meriç ve Erdem, 2013). Bu çalışmaya bakarak öğretmenlerin okul yönetiminin tarafsız davrandığını düşünmezken dürüstlük konusunda yöneticilerinin kendilerine verdiklerinden daha düşük puan vermeleri normaldir. Çatal (2013), çalışmasında öğretmenlere ödül ve cezanın verilmesinde adaletli davranılmaması nadiren oluyor düzeyinde bulmuştur. Bu çalışmaya da dayanılarak ödül ve ceza noktasında yöneticilerin gözünden kaçan birkaç olay öğretmenlerin dürüstlük konusunda yöneticilerinin puanlarını kırmalarına sebep olmuş olabilir.

Yöneticiler çalışanlarına ilham verdiklerini düşünürken, öğretmenler yöneticilerini tam anlamıyla bir ilham kaynağı olarak görmemektedir Bu madde yöneticilerin kendilerine nadiren düşük puan verdikleri birkaç maddeden biridir. Dolayısıyla onların kendilerini ilham vermek gibi bir misyonla yükümlü hissetmediklerini söyleyebiliriz. Oysaki yapılan çalışmalar eğitimci liderliğinin okulun etkililiği üzerinde belirleyici olduğunu; okulun etkililiği ile eğitimci liderliğinin her boyut

itibarıyla anlamlı bir ilişki içerisinde bulunduğunu ve eğitim liderliğinden ödün vermenin önemli bir okul yönetimi sorununu yaratacağını ortaya koymaktadır (Demirel, 2011). Dolayısıyla bu durum okul yöneticisinin göz ardı etmemesi gereken bir noktadır.

Sosyal ilişkiler konusunda yöneticiler kendilerini yeterli bulmuş, öğretmenler ise yöneticilerin yeterince sosyal olmadığını düşünmüşlerdir. Öğretmenler yöneticilerinden sosyal ilişkileri kuvvetlendirecek daha fazla faaliyet beklentisi içerisinde olabilirler. Bu durum iki grup arasındaki puan farkını yaratmış olabilir.

Yöneticiler kendilerini ulaşılabilir olarak nitelendirmiş, öğretmenler de bu konuda onlarla hemfikir olmuşlardır. Baby Boomers kuşağı yöneticilerinin ofisleri her istediğinizde uğrayabileceğiniz bir alan değildi. Çalışanın buraya girebilmek için iki sefer düşünmesi bile olasıdır. Ancak bilgisayar ve iletişim teknolojisinde gelinen son nokta ulaşılabilirliği kolaylaştırmıştır. Siyasilerin, bürokrat ve yöneticilerin twittleri ile takipçilerine ulaştıkları, takipçilerinin de aynı şekilde onlara ulaştıkları günümüzde, yöneticilere ulaşılabilirliğin kolaylaştığı açıktır. Öğretmenlerin puanlarının düşük olması ise öğretmen örnekleminde yöneticisi ile kontak kurmaktan çekinen bireyler olduğunu düşündürmektedir. Ya da öğretmenler yöneticilerine ulaştıklarında kurdukları karşılıklı iletişimin yeterince etkin olduğunu düşünmemektedirler.

Yöneticiler yeni durumlara çok çabuk adapte olabildiklerini söylerken, öğretmenlerin onları bu konuda başarısız buldukları noktalar bulunmaktadır. Literatür Baby Boomers ve X Kuşağı gibi eski kuşakların yeniliklere adapte olmakta zorlandıklarından bahsetmektedir. Dolayısıyla yöneticiler kendilerini yüksek adaptasyon kabiliyetinde görürken, öğretmenler böyle düşünmemektedir. Benzer şekilde, başka bir araştırmada değişimi yönetmenin dört alt boyutunda (Değişim ihtiyacını Belirleme”, “Değişim Sürecine Hazırlama”, “Değişimi Uygulama”, “Değişimi Değerlendirme”) yöneticiler kendilerini “çok” düzeyinde yeterli görürken; öğretmenler ise yöneticilerinin bu boyutlardaki yeterliklerini “orta” düzeyde olduğunu düşünmektedirler (Argon ve Özçelik, 2008: 86).

Yöneticiler eğitimle ilgili gelişmeleri takip ettiklerini söylerken öğretmenler onları iyi bir takipçi olarak nitelendirmemektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticileri yönetim ve eğitimle ilgili gelişmeleri takip ediyorlar. Bu gelişmeleri öğretmenleri ile

paylaşma ve icraatlarına yansıtma noktasında eksiklikler var ki öğretmenlerden daha düşük puanlar almışlardır. Ülkemizde okul yöneticilerini yetiştiren lisans programlarının olmayışı meslekleşmeyi engellemiştir. Bir yöneticinin en önemli yordayıcılarının yönetsel deneyim ve yönetim üzerine bir diplomaya sahip olmak olduğu dile getirilmektedir (Demirel, 2011). Bu söylemlerden yola çıkarak okul yöneticilerimizin mesleklerine akademik olarak doldurulmuş bir altyapıyla giriş yaptıklarını söyleyemeyiz. Bu durum onların yöneticilik ve eğitimle ilgili gelişmeleri takip etmelerini daha da önemli hale getirmektedir. Yönetimle ilgili lisans ya da ön lisans eğitimi almış olmanın alan yazının kavranmasını kolaylaştıracağı ve hızlandıracağı bir gerçektir. Bununla ilgili alt yapısı olmayan bir okul yöneticisi işlerinin yoğunluğunu da bahane ederek bundan kaçınabilir. Bu madde için eklenebilecek en önemli düşüncüyü Keskin (2005) çalışmasında şöyle açıklamıştır; Dünyadaki baş döndürücü gelişmelere uyum sağlamak için sürekli eğitim gereklidir. Sürekli eğitimle bireylerin yeterliliğine katkı sunulan; içinde kıdem anlayışının da yer aldığı yeni bir yaklaşımla, mevcut sistemlerin değişim sürecine uyum içinde evrilmesi gerekmektedir. Yapılan bir çalışmada okul yöneticilerinin kendilerini en düşük düzeyde yeterli gördükleri alan ise “Bilimsel etkinliklere katılma” olmuştur. Aynı çalışmada bu durum ile tutarlı bir şekilde öğretmenler de okul yöneticilerinin bilimsel etkinliklere düşük düzeyde katıldıklarını düşünmüşlerdir (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz, Karaköse, 2012: 167). Okul yöneticileri yönetime dair bilimsel bir alt yapıya sahip olduklarında bilimsel bir yönetim anlayışına da sahip olabileceklerdir. Bunun okulda bilimsel odaklı bir eğitim programının yürütülmesine de katkısı olacaktır.

Yöneticiler öğretmenlerine takdir ve teşekkürlerini yeterince ilettiklerini düşünürken, öğretmenler yöneticilerini bu konuda yetersiz bulmaktadır. Bu da öğretmenlerin yöneticileri tarafından yeterince takdir edilmediklerini düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Yöneticiler okul yönetimiyle ilgili yeni beceriler edindiklerini söyleseler de bu edinimlerini yönetime yansıtamadıklarından olsa gerek öğretmenler bu konuda onlarla aynı fikirde olamamışlardır. Yöneticiler bu madde de kendilerine diğer maddelere nazaran daha düşük oy vermişlerdir. Öğretmenler verdikleri puanlara göre yöneticilerinin kendilerini yenilediklerini düşünmediklerini göstermişlerdir. Literatüre göz attığımızda ise değişim ve gelişim Y Kuşağının olmazsa olmazı olarak

açıklanırken, daha önceki kuşakların ise gelişim eğitimlerine ve gelişim yayınlarına bakış açılarının olumsuz olduğu söylenmektedir. Bu tür şeylere gereksiz gözü ile bakmaktadırlar. Y Kuşağının değişim ve gelişimi hayatlarının odağına koymalarının sebebi olarak iş dünyasındaki hızlı değişim ve yenilikler gösterilmektedir. Bu değişim ve yeniliğe ayak uydurmak için mezuniyet bilgileri yeterli olmayınca iş hayatları boyunca eğitimlerini devam ettirme mecburiyeti hissetmişlerdir. Ancak okul dünyası bu denli hızlı değişimlere sahne olmadığı için yöneticilerin kendilerini yenileme ihtiyacını çok derin hissetmedikleri düşünülebilir. Yöneticiler bu maddede kendilerine diğer maddelere göre daha düşük puan vermelerinin sebebi olarak da yeni becerilere ayıracak zamanlarının olmayışını ve işlerinin yoğunluğunu gösterebilirler. Ancak yeni beceriler kişilerin işlerini daha hızlı ve daha etkin yapmalarını sağlayabilir bu da gözden kaçırılmamalıdır.

Yöneticilere göre okulla ilgili tüm fiziksel düzenlemeler yerinde ve yeterli iken öğretmenler okullarda bununla ilgili eksiklerin olduğunu düşünmektedirler. Müdürlerin ellerindeki kısıtlı imkanlarla bu kadarının yapılabildiğini söylemeleri muhtemeldir. İki grup arasındaki puan farkı bize öğretmenlerin fiziksel ortamla ilgili düzenlemelerde beklentilerinin yöneticilerin sağladığından daha fazla olduğunu gösteriyor. Şöyle söyleyebiliriz ki öğretmenlerin fiziksel ortamla ilgili yapılmasını istedikleri, henüz gerçekleşmeyen bir takım istekleri vardır.

Okul müdürleri eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler bildiren öğretmenlerini desteklediklerini söylerken, öğretmenler bu konuda yeterince desteklenmediklerini düşünmektedirler. Buna göre okul müdürleri farklılıkları yeterince desteklememekte öğretmenler de kararlara yeterince katılamamaktadır Bu puanlar gösteriyor ki öğretmenler eğitim ve öğretimle ilgili ortaya attıkları fikirlerin okul yönetimince desteklenmediğini düşünüyorlar. Ya da müdürlerin gözden kaçırdıkları öğretmen görüşleri var.

Okul yöneticileri eleştirilere açık olduklarını belirtmişler, öğretmenler de yöneticilerin eleştiri konusunda ılımlı olduklarını söylemişlerdir. Öğretmenlerin söylemek isteyip de alacakları tepkiden çekinerek söylemekten kaçındıkları eleştiriler olduğu düşünülebilir. Bu yöneticilerin eleştiriler karşısında gösterdikleri tepkilerden kaynaklandığı kadar öğretmenlerin kişisel özelliklerinden de kaynaklanabilir. Çoğunluğu Baby Boomers Kuşağında olan yöneticilerin literatüre

göre eleştirilerden çekinmemesi gerekmektedir. Zaten yöneticilerin kendileri oylarıyla bu durumu ortaya koymuşlardır. Buna göre puanlar arasındaki bu farklılığın öğretmenlerin çekingenliğinden kaynaklanmasının ihtimali daha yüksektir.

Bir problemle karşılaştıklarında yöneticiler görmezden gelmediklerini söylemektedir ve öğretmenler de onlara katılmaktadır. Ancak öğretmenlerle ($\bar{x}=2.41$) yöneticiler ($\bar{x}=2.72$) arasındaki farklılık görmezden gelinen problemlerin de olduğunu ortaya koymaktadır

Yöneticiler önemli bir karar almadan önce öğretmenleriyle toplantı yaptıklarını söylerken, öğretmenler kararlara yeterince katılmadıklarını belirtmişlerdir Bu durum öğretmenlerin okul ortamında tam anlamıyla söz sahibi olamadıklarını göstermektedir. The Organisation for Economic Co-operation and Development'ın yaptığı çalışmada öğretmenlerin kendilerini değerli hissettikleri ülkeler araştırılmış ve ilk on sıralaması yapılmıştır. Kendilerini değerli hissettiklerini söyleyen öğretmenlerin buldukları ülkelerde ortak nokta ise öğretmenlerin kararlara katılımı olmuştur. Dolayısıyla öğretmenlerin bu konuyla ilgili yüksek puan verememeleri düşündürücüdür. Nitekim Demir (2001), "İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılmalarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" adlı araştırmasında, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun okullarında alınan eğitim, öğretim ve yönetim boyutundaki kararlara "her zaman" katılmadıklarını tespit etmiştir. Oysa Demirel (2011) çalışmasında karara katılmanın en önemli getirisinin kararın uygulanması sırasında, karara katılanların tepkisel davranmamaları olduğunu açıklamıştır. Yöneticiler öğretmenleri karar alma sürecine dahil etmedikçe uygulamalar esnasındaki en büyük destekçilerini kaybetmiş olurlar. Araştırmasında öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri üzerinde çalışan Yılmaz (2004) öğretmenlerin eğitim-öğretime ilişkin kararlara bazen katılırken, yönetimle ilgili kararlara hemen hiç katılmadıkları sonucuna varmıştır. Bu durumu okul yöneticileri öğretmenleri alınan kararlara katmak istemedikleri ya da yeterince katılımlarını sağlayamadıkları şeklinde açıklamaktadır Emir verme, yetki ve otorite ile ilgili yönetici rollerinin sarsılacağı düşünmekte, kararlara katılımın önemini kavrayamamakta ya da klasik yönetici eğilimi göstermektedirler. Başka bir çalışmada elde edilen bulgulara göre ise, öğretmenlerin ve öğrencilerin okullarında alınan kararlara istedikleri ölçülerde katılmadıklarını göstermektedir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin geneli, kararlara düşük seviyelerde katıldıklarını, yüksek seviyelerde katılmak istediklerini

belirtmişlerdir (Özcan ve Şeren, 2014: 125). Bu durum demokratik bir okul yönetiminin var olmadığını bunun yanı sıra öğrencilerinde demokratik bir ortamda yetiştirilmediğini göstermektedir.

Yöneticiler önemli bir karar almadan önce öğretmenleriyle toplantı yaptıklarını söylerken, öğretmenler kararlara yeterince katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerle öğretmenlerin arasında puan farkının olması okullarda yapılan toplantılarda öğretmenlerin söylemek istedikleri birçok şeyi çeşitli kaygılarla dile getiremediklerini göstermektedir. Okullarda yapılan tek çeşit toplantılar bazı öğretmenlerin kendilerini özgürce ifade edememelerine sebep olabilir. Bu sebeple öğretmenlerin görüşlerine kıymet veren bir yönetici onların fikirlerini almak adına daha samimi girişimler içerisinde olabilir.

Yöneticiler toplantı esnasında ki çatışmalardan kaçınmadıklarını ve çatışmayı yöneterek durumu kazanca çevirdiklerini söylemişler, ancak öğretmenler yöneticilerin çatışmalardan bazen kaçındıklarını, üstelik çatışma yönetiminde çokta iyi olmadıklarını düşünmektedirler. Literatür eski kuşak yöneticilerin daha çok çatışmalardan kaçındıklarından bahsetmektedir. Günümüzde ise çatışmalara eskisi kadar olumsuz gözle bakılmamakta, gruplar arasındaki çatışmanın iyi yönetildiğinde örgütün ihtiyaç duyduğu yeni bakış açılarını doğuracağına inanılmaktadır. Basit bir bakış açısıyla çatışma varsa problem vardır, çatışmayı iyi yöneten lider grubu çözüme odaklar. Öğretmenler yöneticilerini henüz bu aşamada görmezken, yöneticiler kendilerini yeterli bulmaktadır.

Müdürler okul toplantılarında alınan hemen hemen tüm kararların uygulandığını belirtirken, öğretmenler uygulanmayan kararların olduğunu düşünmektedir. Bu madde incelendiğinde öğretmenler bir bakıma kararlara katılmadıklarını ifade etmektedirler. Ya da toplantıda alınan kararlardan uygulama aşamasında o veya bu sebeple fire verildiği görülmektedir. Öğretmenler toplantı sırasında ortaya attıkları ve kabul edilen fikirlerin daha sonra uygulanıp uygulanmadığını takip ettiklerinde eğer uygulanmadığını görürlerse örgütte suskun küsleri oluşturmaktadırlar. Daha sonraki toplantılarda fikir beyan etmemektedirler ya da muhalif bir kimlik oluşturmaktadırlar. Nasıl olsa uygulanmayacak düşüncesiyle de daha sonraki toplantılarda fikirlerini açıklamaktan kaçınmaktadırlar. Bir süre sonra toplantılar öğretmenlerin kendilerini özgürce ifade edemedikleri buluşmalar haline gelmektedir.

Bitse de gitsek zihniyetiyle yapılan bu toplantılar zaman kaybından ileriye gidememektedir.

Yöneticiler kendilerini çalışanları için bir danışman olarak düşünürken, bazı öğretmenler müdürlerini bir danışman olarak görmemektedir. Bu sonuçtan öğretmenlerin okul yöneticilerini bir danışman olarak göremedikleri sonucuna varabiliriz. Çünkü okul yöneticiliğini çok uzun süreler yapmış, sınıf ortamından uzak kalmış, öğretmenlik deneyimleri az olan yöneticilerin öğretmenlere eğitim-öğretim konusunda rehberlik yapması zor görünmektedir.

Yöneticiler kendilerini açık sözlü olarak nitelendirirken, öğretmenler de bu nitelendirmeye katılmıştır. Ancak öğretmenler yöneticileri bazı durumlarda ketum bulmuşlardır. Yönetici örnekleminin çoğu Baby Boomers kuşağında olduğunu düşünürsek literatür açısından bu sonuç oldukça şaşırtıcıdır. Zira Baby Boomers kuşağının daha kapalı iletişim yollarını tercih ettiği söylenmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin oylarının bir birine yakın olması da iki grubunda yöneticilerin açık sözlülüğü konusunda hem fikir olduklarını göstermektedir. Baby Boomers kuşağının tutumunda beraber çalıştıkları Y Kuşağının açık sözlü iletişimi tercih etmesinin etkisi olabilir.

Yöneticiler hemen hemen her zaman öğretmenlerinin yanında olduklarını belirtirken, öğretmenler yöneticilerinin desteğini her zaman hissedemediklerini söylemektedirler. Yönetim kendisini öğretmenleri ile omuz omuza görürken, öğretmenlerin yönetimi kendilerinden uzak görmesi oldukça düşündürücüdür. Yöneticilerin öncelikle öğretmenlerin bu tür bir bakış açısına sahip olduğunun farkına varması, bunun sebeplerini açığa çıkarması ve öğretmenin kendisini yöneticisiyle omuz omuza hissetmesi için yapılması gerekenleri ortaya koyması önemlidir.

Yöneticiler işlerini keyif alarak yapmaktadırlar, öğretmenler de onların işlerinden keyif aldıklarını gördüklerini söylemektedirler. İki grup arasındaki fark yöneticilerin işlerinden aldıkları keyfi okul iklimine yansıtamamalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu maddeye yöneticilerden gelen cevap bizim için bir göstergedir. İşinden keyif alma kişisel bir algı olmasına rağmen, biz bazı dışa vurumlardan durumun hangi yönde olduğunu anlayabiliriz. Bu maddenin ankete alınmasında amaç, yöneticinin öğretmenlerini motive edebilmesi için işini coşkuyla yapıp yapmadığının belirlenmesi daha da önemlisi bu coşkuyu öğretmenlerine geçirip geçiremediğinin

gözlenmesinin istenmesidir. Ülkemizde yöneticilik görevinin üstlenilmesi kişinin seçimi ve isteğiyle gerçekleşmektedir. Böyle niyet payının yüksek olduğu bir işte, iş doyumunun da yüksek olması beklenmektedir. Sonuçlar arasındaki farkı açıklamak istersek bazı yöneticilerin çoğunluğunun işlerinden keyif aldıklarını ancak içlerinden bazılarının bu durumunun öğretmenler tarafından gözlemlenmediği ya da onlara yansımadağı çıkarımına varabiliriz.

Yöneticiler Facebook, Twitter gibi sosyal ağları mümkün olduğunca kullandıklarını belirtirken, öğretmenler onları bu konuda yetersiz olarak görmektedir. Ya da öğretmenler bu sosyal ağların yöneticilerin yaşamlarının ve işlerinin bir parçası haline gelmediğini düşünmektedirler. Çoğunluğu Baby Boomers Kuşağında olan yöneticilerin oylama sonuçları aslında literatürden elde edilen bilgilerle örtüşmektedir. Yöneticilerin kendilerini Y Kuşağının alt seviyesinde oylaması sosyal ağların, Y Kuşağı seviyesinde kullanılmadığını, öğretmenlerin yöneticilerini X Kuşağında oylamasının ise aralarında ortak bir sosyal ağ paylaşımının olmadığını bir göstergesidir. X ve Y Kuşakları internet ve bilgisayar kullanıcılığı açısından diğer kuşakların önündedir. Ancak Y Kuşağı İnternetin sağladığı faydaları profesyonel yaşamlarına da taşımış yegane kuşaktır. Dolayısıyla bu anket sorusuyla yöneticilerin profesyonel yaşamlarında bilgisayar teknolojisinin nimetlerinden faydalanıp faydalanmadıklarını ölçmek amaçlanmaktadır. Sonuçlardan anlaşıldığı üzerine yöneticiler sosyal ağları yönetsel faaliyetlerinde çok da tercih etmemektedir.

Okul yöneticileri iletişim konusunda kendilerini yeterli görürken, öğretmenler yöneticilerin iletişimle ilgili bazı becerilerini yetersiz bulmaktadırlar. Öğretmenlerle yöneticilerin arasındaki bu fark öğretmenlerin yöneticileriyle aralarındaki iletişimlerinde bazı eksikler olduğunu düşündüklerini söyleyebiliriz. Yöneticilerini literatür tarafından iletişim kabiliyeti yüksek Y Kuşağı yerine, nispeten iletişim becerisi daha düşük bulunan X Kuşağı seviyesinde oylamaları bunun bir göstergesidir. Sağbaş (2013) çalışmasında, 30-39 yaş grubunda olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin çoğu zaman okulun amaç ve politikaları hakkında bilgi verdiğini, ara sıra çalışanların kararlara katılmasına olanak sağladığını, çoğu zaman yazılı iletişim yerine yüz yüze iletişimi tercih ettiklerini, ara sıra dikey ve yatay iletişimin çift yönlü işlemlerini ve yatay iletişimin aynı düzeyde bulunan herkese ulaşmasını sağladığını, çoğu zaman iletişimde hiyerarşik yapıya (ast-üst ilişkilerine)dikkat ettiğini, çoğu zaman iletişimde iyi bir dinleyici olduğunu, ara sıra konu dışındaki

duygu ve düşüncelerle iletişimi kesmediğini, çoğu zaman çalışanlardan gelen her türlü tepkiye açık olduğunu, çoğu zaman daha çok duyu organına hitap edecek şekilde sunu yaptığını ifade ettiklerini söylemiştir. Sağbaş'ın araştırmasına da dayanarak yöneticilerin iletişim becerilerinin çok düşük olmadığını, ancak öğretmenler tarafından bazı eksiklikler görüldüğü söylenebilir.

Yöneticiler özel yaşamları için öğretmenlerinin kendilerine danışmadıklarını belirtirken, öğretmenler de yöneticilerini özel yaşamları için bir danışman olarak görmediklerini söylemektedirler Bu duruma göre öğretmenler yöneticilerini henüz özel yaşamları için bir danışman olarak görmüyorlar. Literatür Y Kuşağı gibi yeni kuşakların özel yaşamıyla ilgili karşılaştığı bir problemde danışacağı kişiler arasında yöneticisini de gördüğünü yazmaktadır. Örnekleme oluşturan yöneticilerin Baby Boomers kuşağından olduğunu düşünürsek yöneticilerin henüz böyle bir misyon üstlenmediğini, öğretmenlerin de çoğunluğunun Y Kuşağında olmasına rağmen böyle bir beklenti içerisinde olmadıklarını görüyoruz. Oysa yönetim olgusu önce üretileni yani malı, sonraları müşterileri günümüzde ise büyük oranda çalışanı da mercek altına alarak daha çok “insanı” önemsemeye başlamıştır. Okul yönetiminin de gelişen bu süreci göz ardı etmemesi ve kendisini günümüz şartlarına ilişkin revize etmesi gerekmektedir. Başka bir çalışmada Çatal (2013) yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel sorunlarını önemsememesi hiç olmuyor düzeyindedir sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmaya da dayanarak yöneticilerin çalışanlarının sorunlarını insani olarak önemsemediği ancak rehberlik ve sonuç aşamasında yetersiz kaldıkları çıkarımına varılabilir.

Yöneticiler okul dışındaki faaliyetleri desteklediklerini söylerken, öğretmenler bu desteği görmediklerini belirtmişlerdir Bu durum öğretmenlerin, yöneticilerin okul dışındaki faaliyetlere pek olumlu bakmadıkları yönündeki düşüncelerini göstermektedir. Okul gezileri ve sosyal faaliyetler akademik başarının yanı sıra öğrencilerini hayata hazırlama misyonu olan okullar için eğitim-öğretimin ayrılmaz parçalarıdır. Sonuçlara bakıldığında okul yöneticileri kendilerine verdikleri oylara göre eğitimin okul dışına taşınmasının faydasına inandıklarını göstermektedir. Öğretmenlerin puanlarının düşük olması ise okul dışında düzenlenen okul gezisi ve sosyal faaliyetlerin yöneticilerden yeterince destek görmediğini göstermektedir. Demirel (2011) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin, öğrencilerin buldukları çevrede, sosyal yönlerini geliştirici olanakları ve etkinlikleri yaratmada yetersiz

olduklarını ortaya koymuştur. Bu çalışmaya da dayanarak okul müdürlerinin eğitim-öğretim için sosyal çevreden yeterince faydalanmadıklarını söyleyebiliriz.

Yöneticiler çalışanlarına dostane bir tavır ile muamele ettiklerini söylemişler ama öğretmenler yöneticilerinin bu tavırla ilgili sürekliliği her zaman sağlayamadıklarını belirtmişlerdir. Bu madde de sanmak ve olmak ikilemi yaşanmaktadır. Yöneticiler kendilerine dostane tavır için en üst seviyede puan verirken, öğretmenler onları daha düşük puanlarla oylayarak durumun kendilerine yansımadığını göstermektedirler.

Yöneticiler öğretmenlerine verdikleri görevlerin neden ve nasıl yapılması gerektiğini açıkladıklarını söylemişler ancak açıklamaları yeterli bulmadıklarını belirtmişlerdir. Bu duruma göre yöneticiler öğretmenleri bir işle görevlendirirken onlara yeterince açıklama yaptıklarını düşünürken, öğretmenler açıklamaları tatmin edici bulmamaktadır. Çetin (2002)' in araştırmasında, okul yöneticilerinin öğrenci ve velilerden elde edilen bilgileri öğretmenlerle paylaşmaya yeterince önem vermedikleri sonucuna varılmıştır. Bu sonuç okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı konusunda çokta cömert olmadıklarını göstermektedir. Ancak çağdaş örgütlerin öğrenen örgüt olması gerektiği düşünülürse bilgi paylaşımının doyurucu bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiği açıktır.

Cinsiyet değişkenine ilişkin sonuçlarda ise kadın öğretmenlerin görüşleri ile erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Erkek öğretmenler yöneticilerin davranışlarını daha çok Y Kuşağına yakın oylayarak onları kadın öğretmenlere göre daha çağdaş ve insana yönelik bulmuşlardır. Kadın öğretmenlerin yönetimde hemcinsleri tarafından temsil edilmemesinin böyle bir farka sebep olduğu düşünülebilir. Kendileriyle benzer istek ve sıkıntı içerisinde olmayan erkek egemen bir yönetim, bayan öğretmenlerin beklentilerini istenen ölçüde karşılayamamış ve onların yönetimden yeterince destek görememe hissiyatına kapılmalarına sebep olmuş olabilir. Benzer şekilde Uzun'un (2008) yaptığı çalışmada erkek öğretmenler; okul yöneticilerine kadın öğretmenlerden daha yüksek anlayış gösterme liderlik puanları vermişler ve onları insana yönelik bulmuşlardır.

Anket maddeleri cinsiyet değişkenine göre değerlendirildiğinde; Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre yöneticilerine daha düşük puanlar verdikleri görülmüştür. Kadın öğretmenlerin oyları $\bar{x}=1.61$ ile 2.38 arasında değişmektedir. Erkek öğretmenlerin oyları ise $\bar{x}=1.86$ ile 2.60 arasında değişmektedir. Yönetim

kadrolarının daha çok erkeklerden oluşması sebebi ile kadınların yönetimde temsil edilememesi böyle bir sonucu doğurmuş olabilir. Kadın öğretmenler ile yönetim arasında cinsiyet bakımından ortak payda olmayışı beklentilerin karşılanmamasına sebep olmuş, kadın öğretmenlerin yönetimi klasik ve otoriter algılamasına sebep olmuş olabilir. Aynı ayrı anket maddeleri incelendiğinde kuşaklarının kırılma noktalarının altını çizen bazı sorularda kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında fark bulunmuştur.

Bu maddelere göz atacak olursak elde edilen sonuçlar şöyledir; Kadın öğretmen yöneticilerinin üsleri tarafından verilen görevleri sorgulamaksızın yaptıklarını düşünürken, erkek öğretmenler ise yöneticilerin görevin yapılması esnasında üstleri ile fikir telakkisinde bulduklarını belirtmektedirler. Baby Boomers kuşağından, Y kuşağına doğru yöneticilerin verdikleri emir ve görevler çalışanlar tarafından sorgulanır olmuştur. Baby Boomers Kuşağında tepki daha çok “ emredersiniz efendim” şeklindeyken, Y Kuşağına doğru “Bunu neden yapmalıyım? Bu neden önemli?” gibi sorgulamalarla karşılaşmıştır. Bu konuda kadın öğretmenler yöneticilerinin tavırlarını daha klasik bulmuşlardır.

Erkek öğretmenler iş ve özel yaşamlarını dengelemek için yöneticilerinden destek gördüklerini düşünürken, kadın öğretmenler verilen desteği yeterli görmemektedirler Bunun sebebi olarak bu desteğe kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlerden daha fazla ihtiyaç duymaları gösterilebilir. Doğum izni, süt izni, çocuklarının rahatsızlığında almaları gereken izinler münasebetiyle yöneticilerle daha fazla yüz yüze gelmekte, onların bu yöndeki tutumlarını daha fazla ölçmektedirler. Birçok kadın öğretmen süt izinlerini hakkınca kullanamamakta bu durum onları üzmektedir. İdareciler ise bu tür durumların suistimal edilmesi kaygısıyla izinlerde kısıtlamalara gitmekte, anneleri özel yaşamları ve iş hayatları arasında bırakmaktadır. Üstelik doğum izni, süt izni gibi durumlarda standartlaşma sağlanamaması farklı müdürlerin aynı durumlar için farklı tutumlar sergilemesi kadın öğretmenleri haksızlığa uğratılmış duygusuyla baş başa bırakmaktadır. Nitekim Uzun'un (2008) yaptığı araştırmada (Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması) erkek öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticilerinin anlayış gösterme liderlik puan ortalamaları, kadın öğretmenlerinkine göre anlamlı derecede daha yüksektir. Buna göre erkek

öğretmenler okul müdürlerini kadın öğretmenlerden daha fazla insana yönelik olarak düşünmektedir.

Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere nazaran takım çalışmasının yöneticiler tarafından daha fazla desteklendiğini düşünmektedir. Bu tür bir sonuçtan erkeklerden oluşan okul yönetiminin, erkek öğretmenlerin oluşturduğu takımlara daha fazla destek verdiği çıkarımına varılabilir. Takım çalışması Baby Boomers kuşağında iş dünyasına katılan bir kavram olurken, X Kuşağı döneminde göz ardı edilmiş, istenmemiş ancak Y Kuşağı döneminde tekrar revaçta olmuştur. Baby Boomers kuşağında anlamı sorumluluğu paylaşmakken, Y Kuşağında anlamı oluşturulan takımlarla ekip üyelerinin kabiliyetlerinden maksimum düzeyde fayda sağlamak olmuştur. Ankete katılan öğretmenlerin büyük oranda Y Kuşağı olduğunu düşünürsek kadın öğretmenlerin kabiliyetlerini ortaya koymak istedikleri takım çalışmalarının yöneticilerinden yeterince destek görmediğini düşündüklerini söyleyebiliriz.

Disiplin anlayışı maddesinde kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere nazaran yöneticilerinin disiplin anlayışını daha sıkı bulmuşlardır. Bu durumu yine kadın öğretmenlerin izin ve kıyafet konusunda yönetimle daha fazla yüz yüze gelmesine bağlayabiliriz. Bu durum kadın öğretmenlerin idarecilerin disipline edici tavırlarıyla daha fazla karşı karşıya kaldıklarını gösterebilir. Ya da kadın öğretmenlerde toplumda var olan erkten(güçten) korkma ve çekinme eğilimi daha fazla kendini gösteriyor ve yöneticinin tavırları bu yönde değerlendiriliyor olabilir.

Erkek öğretmenler yöneticilerinden aldıkları bireysel ödülleri kadın öğretmenlere nazaran yeterli bulmuşlardır. Yine erkek öğretmenler yöneticilerinden aldıkları takdir ve teşekkürlerin kadın öğretmenlere nazaran yeterli olduğunu düşünmüşlerdir Kadın öğretmenlerin puanlarının daha düşük olmasının sebebi kadınların erkeklere nazaran bu tür konulara daha dikkatli ve hassas yaklaşmaları olabilir. Y Kuşağı takdir edilmeyi ve bireysel ödüllendirmeyi kendisinden önceki kuşaklardan daha fazla önemseyen bir kuşaktır. Kadın öğretmenlerin çoğunluğunun da Y Kuşağında olduğunu düşünürsek, bir de bu konularla ilgili doğalarında olan hassasiyeti eklersek çoğunlukla Baby Boomers Kuşağında olan yöneticilerin düşük puanları açıklanmış olur.

Erkek öğretmenler fiziksel ortamlarla ilgili düzenlemeleri yeterli görürken, kadın öğretmenler düzenlemelerle ilgili bazı eksiklerin olduğunu düşünmektedirler. Y Kuşağıyla birlikte gündeme gelen yaşam alanlarını da içeren çalışma ortamlarının düzenlenmesi, eskiye nazaran daha fazla ilham veren ortamların yaratılması fikirlerinin kadın öğretmenler tarafından daha fazla talep edildiği düşünülebilir. Bir anlamda okul ortamlarını kadın öğretmenler erkek öğretmenlere nazaran daha yetersiz bulmaktadırlar. Çatal'ın (2013) yaptığı çalışmada da “Okulda yeterli araç-gerecin bulunmaması” maddesine kadınların daha fazla katıldığı görülmüştür.

Erkek öğretmenler yöneticilerini kadın öğretmenlerden daha çok eleştiriye açık bulmuşlardır. Bunun sebebi yöneticilerin erkek öğretmenlerin eleştirilerine daha ılımlı yaklaşırken, kadın öğretmenlerin eleştirilerine ise daha sert karşılık vermeleri olabilir. Bu durum kadın öğretmenlerin yöneticilerini eleştirdiklerinde daha fazla tepkilerine mazhar olduklarını düşündürebilir. Ya da kadın öğretmenler yönetime daha fazla eleştiride bulunmakta, bu sebeple tepkileri daha net ölçebilmektedir.

Erkek öğretmenler toplantı ortamlarında kadın öğretmenlere nazaran kendilerini daha fazla özgürce ifade edebildiklerini söylemişlerdir. Bir önceki maddeyle bağlantılı olarak kadın öğretmenler yöneticilerinin eleştirilmekten hoşlanmadıklarını düşündükleri için toplantılarda açıklamak istediklerini özgürce dile getiremiyor olabilirler.

Erkek öğretmenler toplantı sırasında alınan kararların yeterince uygulandığını düşünürken, kadın öğretmenler kararların uygulanması konusunda eksiklerin olduğunu düşünmektedirler. Bunun açıklaması olarak uygulamaların takibini kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran daha sıkı yapması gösterilebilir. Her iki grupta yöneticilerini X Kuşağında oylayarak toplantılarda alınan kararların uygulanma seviyesinin orta düzeyde olduğunu göstermiş, son karar mercinin idareci olduğunu düşündüklerini ortaya koymuşlardır. Başka bir deyişle toplantıda alınan kararlardan uygulanmayanları vardır. Bu da kadın öğretmenlerin yöneticilerinin demokratik bir tutumu olduğu kanaatinde olmadıklarını göstermektedir.

Hem erkek öğretmenler hem de kadın öğretmenler yöneticilerini işleri için danışman olarak görmemişlerdir. Ancak erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre yöneticilerini işleri için danışman olarak görmeye daha fazla eğilimlidir. Bu durum yönetici grubunun daha çok erkeklerden oluşmasından ve bu sebeple bayan

öğretmenlerin yöneticilerine danışmak için bir adım geride durmasından kaynaklanıyor olabilir. Y Kuşağı ile birlikte yöneticilere mentörlük misyonunu da yüklenmiştir. Bu kuşakla birlikte yönetici sadece idarecilik yapmayacak çalışanlarına profesyonel yaşantı için bilgisi ve tecrübesiyle yol gösterecektir. Her iki grupta yöneticilerini X Kuşağında oylayarak okul müdürlerinin bu misyonu tam olarak yerine getirmediklerini ortaya koymuşlardır. Yöneticinin özel yaşam için bir danışman olması kavramı yine Y Kuşağıyla çalışma hayatına girmiş bir kavram olmuştur. Her konuda ebeveyn desteğini en fazla gören kuşak Y Kuşağıdır. Bu kuşak çalışma hayatına geçince destek beklentisini yöneticisinden de talep etmiş özel yaşam için bir danışman olma görevini de yöneticisine yüklemiştir.

Yine hem erkek öğretmenler hem de kadın öğretmenler özel yaşam için yöneticilerini bir danışman olarak görmemişlerdir. Yöneticilerin klasik tavırları öğretmenlerin özel yaşamları ile ilgili durumları yöneticileriyle görüşmelerini engelliyor olabilir. Bu durumu okullarda hala kırtasiyecilik işlerinin çok fazla olmasına, idarecilerin günlük rutinlerinden çalışanlarıyla ilgilenmek için yeterince zaman ayıramamalarına bağlayabiliriz. Bu iki maddeye bağlı olarak kadın öğretmenler de erkek öğretmenler de çalışanlarıyla omuz omuza olma maddesinde yöneticilerini orta düzeye yde oylamışlardır. Her iki grupta yöneticilerini X Kuşağı düzeyinde oylamış, yöneticilerin istenen düzeyde destek sağlayamadıklarını ortaya koymuşlardır. Genel olarak her üç madde de kadın öğretmenlerle yöneticiler arasındaki diyalog, erkek öğretmenlerle yöneticileri arasındaki diyalogdan daha düşük puan almıştır. Buna sebep olarak yönetimin ağırlıklı olarak erkeklerden oluşması düşünülebilir. Buna benzer olarak Çatal'ın (2013) yaptığı çalışmada kadın öğretmenler “Yöneticilerin, öğretmenlere yeteri kadar rehberlik yapmamaları” ifadesine erkek öğretmenlerden daha fazla katılmışlardır.

Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere nazaran okulda bürokrasinin dozunu daha yoğun bulmuşlardır Daha önceki maddelerde açıkladığımız gibi kadın öğretmenler doğum izni, süt izni ve rapor isteme gibi konular sebebiyle yönetimle daha fazla yüz yüze gelmekte daha fazla bürokrasinin varlığını ya da yokluğunu test edebilmektedir. Bunun başka bir sebebi de kadın öğretmenlerin çeşitli projelerle, erkek öğretmenlerden daha fazla yönetimin kapısını çalmaları ve bürokrasiyle karşılaşmaları olabilir. Ya da okul yönetiminin kadın öğretmenlere daha fazla bürokratik engel çıkardığı düşünülebilir. Bu madde de her iki grupta yöneticilerini X

Kuşağında oylayarak orta düzeyde bir bürokrasinin varlığına işaret etmişlerdir. Yöneticilerin yaş itibarıyla Baby Boomers Kuşağında olmasına rağmen klasik ve bürokratik tipli bulunmaması şöyle açıklanabilir; Ömeroğlu (2006) araştırmasında bürokratikleşme düzeyleri orta olan okullarda çalışan öğretmenlerin okullarına ilişkin tutumlarını, bürokratikleşme düzeyi düşük olan okullarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek bulmuştur. Ayrıca öğretmenlerin okullarındaki bürokratikleşme düzeyi arttıkça okullarına ilişkin tutumlarının da artmakta olduğu çıkarımına varmıştır. Bunu şaşırtıcı bulan araştırmacı bürokrasinin öğretmenlerce memnuniyetle karşılanmasının yorumunu şöyle yapmıştır; Bürokrasi öğretmenlere güvence ve belirli davranış kalıpları sağlamaktadır. Öncelikle öğretmenler emeklilik garantisine sahiptirler. Önceden belirlenmiş süreyi dolduran öğretmenler isteklerine göre emekliye ayrılabilirler. Bunun yanında kurallar onların davranışlarına yön verir. Kuralların belirlediği davranış kalıplarının dışına çıktıklarında hangi yaptırımlarla karşılaşacakları, örgütten istediklerini elde edebilmek için hangi işlemleri nasıl bir sırayla yerine getirmeleri gerektiği gibi birçok durumda kurallar onlar için yol göstericidir. Bunun yanı sıra araştırmacı bürokrasi sebebiyle kararların eğitim örgütlerinde merkez örgütler ve okul müdürleri tarafından alındığını bununda öğretmenler üzerindeki sorumluluk yükünü azaltmaktadır. Sorumluluktan kurtulmanın öğretmenin bürokrasiden hoşnut olmasına sebep olmaktadır. Yukarıdaki araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak özel sektördeki Y Kuşağı çalışanı bürokrasiden hoşlanmazken, memur olan ve devlet sektöründe çalışan bir Y çalışanı bürokrasiyi işinin teminatı için temel bir unsur olarak görebilir. Bu durum birçok alanda Y Kuşağı çalışanının bakış açısının devlet mi yoksa özel sektörde mi çalışıyor olmasına göre değişim göstereceğini akla getirmektedir.

Kadın öğretmenler yöneticilerinden yeterince destek görmediklerini söylerken, erkek öğretmenler bu konuda olumlu bir görüş bildirmişlerdir. Bu durum erkek öğretmenlerin kendilerini yönetime daha yakın hissettikleri şeklinde ya da erkek öğretmenlerin yönetim tarafından daha fazla desteklendiği şeklinde yorumlanabilir.

Erkek öğretmenler yöneticilerinin iletişim becerilerini kadın öğretmenlerden daha yüksek bulmuşlardır Bu yönetim ve kadın öğretmenler arasındaki iletişim kanallarındaki sıkıntıları da gösteriyor olabilir. Ya da kadın öğretmenler kendilerinin yönetimce anlaşılmadıklarını, aralarında açık bir iletişim olmadığını düşünüyor olabilirler.

Yöneticiler erkek öğretmenlere kadın öğretmenlere davrandıklarından daha fazla dostane tavır sergilemektedirler. Bu okul yöneticilerinin iki cinse farklı tavırlarını gösteriyor olabilir. Ya da tavırların iki cins tarafından anlamlandırılmasının farklılığını da gösteriyor olabilir.

Araştırmaya göre okul yöneticisi; yaş değeri yükseldikçe öğretmenler tarafından klasik ve otoriter, yaş değeri düştükçe çağdaş ve insana yönelik bir yönetici olarak algılanmaktadır. Kuşaklar değiştikçe yönetimde yeni trendler oluşmaktadır. Yaşı ilerledikçe, yönetici değişimlerin farkında olmazsa bu eğilimleri yakalama şansı düşmektedir. Örgüte gençler dahil olmaya başladıkça beklentiler değişmekte, yönetim kendisini bu beklentilere göre revize edemezse çalışanlar nezdinde adeta modası geçmektedir. Araştırma göstermiştir ki yöneticilerin yaşları arttıkça çalışanların beklentilerinin karşılanma oranı düşmektedir. Benzer bir çalışmada Karadal ve Ünal (2003) 50 yaşın üzerindeki yöneticilerin itaat etme ve çekingenlik eğiliminin gençlere göre daha yüksek olduğu ve pasif/savunmacı bir yaklaşımı benimsediklerini belirtmişlerdir. Bu yöneticiler gençlere göre değişime ve yeniliğe karşı daha az ilgi göstermekte; daha fazla bağımlı; inisiyatif kullanmaktan yoksun ve genellikle diğerlerinin onayına ihtiyaç duyar bir tavır sergilemektedirler. Kabacoff ve Stoffey (2001), Wah (1999), Hitt ve Tyler (1991) 45 yaş üstü yöneticilerin gerek 25-34 gerekse 35-44 yaş grubundaki yöneticilere nazaran daha az yenilikçi hareketler gösterdiklerini açıklamışlardır (Akt. Durmuş, 2002). Türetgen ve diğerleri (2004) yaptıkları çalışmada 36-50 yaş grubu yöneticileri duygusal açıdan daha güçlü, yön vermede daha becerikli ve genel olarak liderlik vasıflarına daha çok sahip olarak bulmuşlardır.

Araştırmanın sonuçlarına göre eğitim yaşın yukarıda bahsedilen keskin etkisini yumuşatmış, yaşı ne olursa olsun eğitim seviyesi yükselen bir yönetici daha çağdaş ve insana yönelik olarak algılanmıştır. Yaşın kuşaklar arasında yarattığı farklılığı eğitim ortadan kaldırmaktadır. Yöneticinin eğitim seviyesi arttıkça çalışanların yönetimle ilgili memnuniyetleri de artmaktadır. Baran (2015) lisansüstü eğitimi almış okul yöneticilerinin “etkili bir örgüt yönetimi” ve “mesleğe hizmet” boyutlarında, lisansüstü eğitim almamış okul yöneticilerine kıyasla kendilerini daha yeterli gördüklerini açıklamıştır. Ayrıca Kuğuoğlu'nun (1997) yaptığı çalışmada; hem üsler hem de aslar eğitim yönetimi yüksek lisansı almış okul yöneticilerinin daha yüksek düzeyde yöneticilik davranışı sergilediğini belirtmişlerdir.

Yöneticinin yetiştiği kültür değişkenine göre, Baby Boomers ve X Kuşağında en fazla oylanan yöneticilerin memleketi Karadeniz Bölgesi, Y kuşağında en fazla oylanan yöneticilerin memleketi ise İç Anadolu ve Doğu Anadolu Bölgesi olmuştur. Yetişilen kültür bireylere farklı bakış açıları ve yaklaşımlar kazandırmaktadır. Farklı coğrafi bölgeler farklı sosyokültürel yapıları getirmekte bu da farklı kişilikleri oluşturmaktadır. Kişiler yetiştikleri kültürün güçlü ve zayıf yönlerini yönetim anlayışları ile birleştirmekte, farklı kültürlerden yetişmiş yöneticilerin çalışanlarından aldıkları memnuniyet tepkileri de farklılık göstermektedir. Böylece yaş ile birlikte yetişilen kültür de kuşak farkını yaratan temel etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Parlayan (2003) araştırmasında çekirdek aileden gelen yöneticilerin %56' sının, orta büyüklükte bir aileden gelenlerin %33'ünün, geniş aileden gelenlerin ise %40'ının yöneticilik eğitimine gereksinim duyduklarını ortaya koymuştur. Aynı araştırmanın bir diğer sonucu ise demokratik aileden gelen yöneticilerin daha büyük oranda eğitime ihtiyaç duyduklarıdır. Bu sonuçlardan hareketle yöneticilerin seçimlerinin yetiştikleri kültürden ve sosyal çevreden etkilendiği çıkarımına varabiliriz. Kuşak mensuplarının karakter yapılarını tercihlerinin belirlediğini düşünürsek, kültür yöneticinin hangi kuşağa ait özelliği daha fazla göstereceğinde belirleyici olacaktır. Adıgüzel ve diğerleri (2014) de yaş kadar imkanlara ulaşma seviyesinin de kişinin hangi kuşaksal davranışı göstereceğinde belirleyici olacağını söylemişlerdir. Dolayısıyla sosyoekonomik ve sosyokültürel yapı kuşak karakterlerinin ortaya çıkmasında önemlidir.

Türkiye'de yaşayan 76.5 milyonun %35'ini Y Kuşağı, yani 1980-1999 arası doğanlar oluşturmaktadır. 2025 yılında işgücünün yüzde 60-75'inin Y Kuşağı çalışanı olacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca 10 yıl içerisinde iş hayatının kuralları, Y Kuşağının özelliklerine ve beklentilerine göre yeniden şekillenecektir (Sözer, 2014). %35'lik bir oranla çalışma hayatında olan Y Kuşağı iş dünyasında şimdiden bazı değişimlerin yaşanmasını sağlamıştır (Çoban, 2006). Örneğin Y Kuşağının iş dünyasına girmesiyle çalışanların kariyer ilerlemesi herkesçe bilinen kriterlere göre şeffaf bir değerlendirmeye yapılmaya başlanmıştır ("Kariyer Planlarını", 2014). Şirketler çalışanlarına işyerlerinde sağlıklı beslenme, spor, masaj ve manikür hizmetleri sağlayarak, hem onların motivasyon ve mutluluklarını arttırmayı hem de özel hayatlarına zaman kazandırmayı hedeflemektedirler (Sözer, 2014). Bunların yanı sıra şirketler Y kuşağının yaşam boyu öğrenme kapsamındaki beklentilerini karşılamak

üzere çeşitli eğitim ve seminerler düzenlemektedir. Zaman yönetimi, stresle başa çıkma, temel yönetim becerileri gibi kişisel gelişim ve yönetim eğitimleri bunlar arasında sayılabilir (Sözer, 2014). Özel kurumlar, çalışanların esnek zaman ve evden iş yürütme taleplerine de olumlu bakmaktadır. Yine bazı özel kurumlarda haftanın bir günü çalışanlar işe serbest kıyafetle gelebilmektedir.

Eğitimde başarısını ortaya koymuş ve anketlerde öğretmenleri mutlu olarak açıklanan ülkelerin eğitim yapıları incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki eğitim desteği aldıkları, okul çapında kararlara yoğun katılabildikleri, haftada 17 saat ders yüklerinin olduğu, sadece üç de bir sayıda öğretmenin idari işlerle meşgul olmak zorunda olduğu görülmüştür.

Yapılan bu araştırmaya katılan öğretmenler, ne özel sektördeki Y Kuşağı çalışanları kadar ne de eğitimde başarısını ispatlamış ülkelerde yaşayan Y Kuşağı meslektaşları kadar söz konusu Y Kuşağının yönetimden talep ettiği düzenlemeleri kendi okullarında göremeseler de yöneticilerine yüksek puanlar vermişler ve onları X ve Y Kuşağı seviyesinde oylamışlardır. Oysaki araştırmada incelenen yöneticiler yaş itibarıyla çoğunlukla Baby Boomers Kuşağındandır. Bu durum öğretmenlerin işlerini güvence altına alan bürokratik yapıdan hoşlandıklarını ve okul yönetiminden beklentilerinin düşük olduğunu akla getirmektedir.

Beklentinin düşük olmasının sebebi; kamuoyunda kökleşmiş olan, öğretmenlerin aldıkları ücretin, çalıştıkları saatlere ve bolca tatile göre fazla olduğu kanaati ve bunun sonucu olarak kendilerini değersiz hissetmeleri olabilir. Bir başka neden de öğretmenlerin yetiştikleri ailelerin, düşük sosyoekonomik düzeyleri olabilir. Pehlivan (2008) tarafından yapılan araştırma öğretmen annelerinin büyük çoğunluğunun ev kadını, babalarının memur, işçi ve serbest meslek sahibi olduğunu göstermiştir. Aynı araştırmada öğretmen adaylarının ailelerinin yarısından fazlasının gelirinin, asgari ücret düzeyinde olduğu gösterilmiştir. Düşük sosyoekonomik yapı, beklentileri yüksek Y Kuşağı öğretmen neslinin oluşmasını engellemiş olabilir. Üstelik sosyoekonomik çevreleri onların farklı iş sahalarını gözlemlemelerine olanak vermemiş, dolayısıyla özel sektörün yaşadığı değişimden haberdar olamamış olabilirler.

6.1.2. Sonuç

- Yöneticiler kendilerini çağdaş, demokratik ve insana yönelik bulurken; öğretmenler yöneticileri daha klasik ve otokratik bulmaktadır. Bu sonuca ilişkin olarak nedenler şöyle sıralanabilir.
 - Yaşları genç öğretmen kitlesinin beklentileri, yaşları ilerlemiş okul yöneticileri tarafından karşılanamamaktadır.
 - Gençlere yöneticiler tarafından daha çok yaptırım uygulanmaktadır.
 - Denetim sisteminde ast yöneticisini değerlendiremediği için yöneticiler öğretmenlerden geri dönüt alamamaktadır. Bu da yönetimle ilgili memnuniyetsizliklerin yöneticilere iletilememesine sebep olmaktadır.
- Erkek öğretmenler yöneticilerin davranışlarını kadın öğretmenlere göre daha çağdaş ve insana yönelik bulmaktadır.
 - Yönetici kadrosu daha çok erkeklerden oluşmaktadır. Bu sebeple kadın öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçları yönetici kitlesi tarafından algılanamamakta ortak bir paydada buluşulamamaktadır.
 - Okul yönetimleri kadınların beklentilerini karşılayamamaktadır.
 - Okul yöneticileri cinsiyet ayrımcılığı yapmaktadır.
- Yöneticinin yaş değeri yükseldikçe öğretmenler tarafından klasik ve otoriter bir yönetici olarak algılandığı saptanmıştır.
 - Kuşak teorisine göre bu beklenen bir sonuçtur.
- Kişinin hangi kuşak davranışlarını göstereceğinde belirleyici olan, doğum tarihinin yanı sıra imkanlara ulaşma seviyesidir.

- Eğitimi de bir imkan olarak düşündüğümüzde, kişilerin eğitim seviyeleri yükseldikçe daha çağdaş, demokratik ve insana yönelik olarak algılanmaktadırlar.
- Baby Boomers ve X Kuşağında en fazla oylanan yöneticilerin memleketi Karadeniz Bölgesi, Y Kuşağında en fazla oylanan yöneticilerin memleketi ise İç Anadolu ve Doğu Anadolu Bölgesi olmuştur.
- Yine imkanlara ulaşma seviyesinin kuşaklar açısından belirleyici olduğu bilgisine dayanarak; Türkiye'nin farklı bölgelerinin farklı imkan (eğitim, ulaşım...) seviyelerine sahip olmasının bu tür bir sonucu meydana getirdiği düşünülebilir. Ayrıca her bölgenin sahip olduğu farklı kültür yapısı farklı yönetici kimliklerinin meydana gelmesine sebep olmuş olabilir.

6.1.3. Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına göre eğitim genç ve yaşlı tüm kuşakları birbirine yaklaştıran bir olgudur. Buna göre hem öğretmen hem de yönetici kadrosunun çalışma hayatları boyunca eğitim almalarına fırsat verilmelidir. Yüksek lisans, doktora programlarının yanı sıra öğretmen ve yöneticilerin gelişmek istedikleri alanlarda çevre üniversitelerce sağlanacak kredili dersler eğitimcilere profesyonel eğitim desteği verecektir. Öğretmen ve yöneticileri bu konuda heveslendirmek için atama ve yer değiştirmelerde eğitim notu konmalı, yüzdesi yüksek tutulmalıdır. Eğitim programlarını başarıyla tamamlayan öğretmenlerin maaşları ile ilgili tatmin edici düzenlemeler teşvik edici olacaktır. Eğitime zaman ayırabilmeleri için öğretmenlerin ders yükü hafifletilmelidir. Eğitim ile ilgili tüm yatırımlar tüm paydaşlara (yönetici, öğretmen, öğrenci, yurttaş) kazanç olarak geri dönecektir. Araştırmanın sonuçlarına göre Türkiye'nin farklı bölgelerinde yetişmiş yöneticilerin tutumları arasında fark vardır. Meslek yaşamına başladıktan sonra devam edilen eğitim, hem kültürel farklılaşmayı ortadan kaldıracak hem de kuşaksal eşitlenmeyi ve uzlaşmayı sağlayacaktır. Bu aşamada şunu da belirtmekte fayda vardır ki kişilerin salt beyinlerine yönelmiş bir eğitim sistemi eksik ve sakat olacaktır. İnsanın duygusal eğitimi de eğitim sisteminde yer almalı ve bu konuda yeni düzenlemelere gidilmelidir. Bu türlü bir eğitim kişilerin kültür eşitlenmesini sağlayacak ve daha çok

ortak değerler oluşturacaktır. Kişilerin yetiştikleri kültür sebebiyle diğerleri ile arasında oluşan farklılaşma ve çatışmanın böylece önüne geçilebilecektir. Okullarda verilecek duygusal ve akademik eğitimin yerelleştirilmesi de gerekli olacaktır. Zihnen ve bedenen sağlıklı kabul edilen bir insan modeline uygun olarak kişilerin zayıf yönleri kuvvetlendirilecek, kuvvetli yönleri ön plana çıkarılacak, sivri yönleri törpülenecektir. Tüm bunlar yapılırken bireysel farklılıklar korunmalıdır. Burada amaç tek tip bireyler yetiştirmek değildir. Amaç topluma bağlı kendi içerisinde biricikliğini korumuş bireyler yetiştirmektir. Üniversitelerde Eğitim Yönetimi ve Denetimi lisans programları tekrar açılmalı, okullardaki farklı kuşakların yönetimi profesyonel ellere bırakılmalıdır. Bu profesyonel yönetim, davranış özellikleri gittikçe karmaşıklaşan yeni kuşakların entegrasyonunu da sağlayacak, böylece insan kaynağı kaybının önüne geçilecektir. Ayrıca yöneticilerin teknolojik yeterliliklerini artırmaya yönelik eğitimlerinin de ihmal edilmemesi gerekmektedir (Cantürk, 2007). Beaver (1991) tarafından yapılan araştırmada; okul müdürlerinin çok az teknolojik yeterliliğe sahip olduğu, görevinde başarı için bilgisayar yeterliliğinin önemli olduğuna inandıkları, ancak çok az teknoloji eğitimi aldıkları açıklanmıştır (Akt: Yılmaz, 2005).

Hem öğretmen hem de yöneticiler için şeffaf ve herkesçe kriterleri bilinen bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır. Bu doğru davranışların göz ardı edilmeden onaylanmasını ve ödüllendirilmesini sağlayacaktır (Dökmen, 2007). Uygun kriterler oluşturulduğunda gelecek kuşakların çalışma verimliliğini arttıran yönetim davranışlarının sıklığı da arttırılabilecektir. Ayrıca öğretmenlerin ve öğrencilerin okul çapında kararlara katılımı sağlanmalıdır. Yeni kuşakların örgüte entegrasyonunu sağlamak için tüm üyelerin seçme ve kararlara katılım hakkı en üst düzeyde tutulmalıdır. Özcan ve Şeren (2014) öğretmenlerin ve öğrencilerin genelinin, kararlara düşük seviyede katıldıklarını, yüksek seviyede katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Benzer bir çalışmada öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeylerine ilişkin Yılmaz (2004) öğretmenlerin eğitim-öğretim ile ilgili kararlara bazen katılırken, yönetimle ilgili kararlara hemen hiç katılmadıkları sonucuna varmıştır. Demir (2001), öğretmenlerin büyük çoğunluğunun okullarında alınan eğitim-öğretim ve yönetim boyutundaki kararlara “hiç” katılmadıklarını tespit etmiştir. Okulda öğretmen ve öğrencilerin kararlara katılımı yüksek düzeyde sağlandığında; pratik ve yerel çözümler oluşturmak için yeni kuşakların

beklentilerinin ne olduğu konusundaki bilgiye birinci elden ulaşılmış olacaktır. Tabii bahsi geçen okul örgütleri devlet kurumları olduğu için yerel çözümlerin işleyişinin sağlanabilmesi adına yasalarda düzenleme yapılmalıdır. Hem şeffaf performans değerlendirme sistemi hem de okul çapında kararlara katılım demokratik bir okul ortamının yaratılmasını sağlayacaktır. Bu sayede ğretmen ve öğrencilerin memnuniyet ve mutlulukları arttırılacaktır. Zira günümüzde iş hayatında itibar; karlılık ve başarı kadar çalışanların mutluluğunu da tesis edebilmekten geçmektedir (Mengi, 2015). Yönetimde en popüler akım insana yönelimdir (Mengi, 2015). Yönetim ile ilgili karar ve uygulamalarda insan unsuru ön planda tutulmalıdır. Bunun için yönetmelikler ve özlük hakları tekrar gözden geçirilmelidir.

Okul yönetimlerinin daha çok erkeklerden oluşması, yönetimde kadın öğretmenlerin temsil edilmemesine sebep olmaktadır. Bundan dolayı kadın öğretmenlerin, yönetime karşı memnuniyetleri erkek öğretmenlerden daha azdır. Yönetim kadrolarında kadın yöneticilerin sayısını arttıracak önlemler alınmalı ve pozitif yönde ayrımcılık yapılmalıdır.

Çalışanların zel yaşam ve iş hayatlarını dengelemek için okul yöneticilerinden destek beklemektedir. Özellikle kadın öğretmenlerin annelikleri ve öğretmenlikleri arasında bırakılması onların mesleklerine ilişkin olumsuz duygular geliştirmesine sebep olmaktadır. Süt izni, doğum izni, çocuklarının rahatsızlığı sırasında izin alabilmeleri konularında yaşadıkları zorluklar onların en hassas oldukları dönemlerde ciddi anlamda üzmektedir. Dünyada babaların bile iki yıl doğum izni almaları konuşılmaya başlanmışken, Türkiye’ de kadın öğretmenler bu konuda pozitif ayrımcılığı hak ediyor. Artık milyon dolarlık şirketler bile çalışan mutluluğunun her şey olduğunu kabul etmişken ülkenin geleceğini yetiştiren öğretmenlerden kendi geleceklerinin yani çocuklarının ihmal edilmesinin beklenmesi büyük bir karmaşadır.

Okul yöneticileri öğretmenlerin bireysel farklılıklarını oluşturan kriter olan kişisel yeteneklerini, ortaya koyacakları takım çalışmalarında yer almalarını sağlamalıdır. Okul yöneticisi burada birleştirici ve koordine edici unsurdur.

Okul yöneticilerinin tutarlı davranışları okul örgütünde adaletli iklimin var olmasını sağlayacak, eşitlik duygusunu perçinleyecek dürüstlüğün önemsenmesi anlayışına ilişkin ğretmen algılarında olumlu yönde değişiklik yapacaktır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan Baby Boomers kuşağı yöneticileri çoğunlukla Y Kuşağından olan öğretmenleri için güçlü bir ilham kaynağı olarak görülmüyor. İş dünyasındaki Y Kuşağı çalışanları çalışacakları şirketin öncelikle onların yaratıcılıklarını arttıracak onlara ilham verecek kurumlar olmasına dikkat ediyor. Kuruma çalışan olarak dahil olduktan sonra ise yöneticisi pozisyonundaki kişiden ona rehber olmasını ve ilham vermesini istiyor. Yönetici hangi kuşaktan olursa olsun çok yakın bir gelecekte çalışma dünyasının nüfusunun büyük bir oranını oluşturacak Y Kuşağı çalışanları ile iş yapacaksa bu beklentiyi karşılaması gerektiğini bilmesi gerekir. Zira literatüre göre yöneticilerin Y Kuşağının çalışma dünyasına girmesi ile saygınlık kazanmak için makam, kurallar ve güç kullanımından daha fazlasına ihtiyacı olacaktır. Bunlara dikkat etmeyen yöneticiler yönetimde zorlanacaklar ve çeşitli problemlerle karşılaşacaklardır.

Öğretmenler ve yöneticiler arasında düzenlenen sosyal faaliyetler, yöneticilerin mahiyetindeki çalışanlarla ilgili bilgi edinmelerini sağlayacak, yönetsel tavırlarında olumlu yönde değişikliklere sebep olacaktır. Karşısındaki gruba ise “senin, çalışma hayatı dışındaki hayatını da önemsiyorum” mesajını verecektir. Bu tutum değişen nesillerle Y kuşağının iş yerinden beklediği en önemli yaklaşımlar arasındadır. Hatta bu etkinliklere eşli ve çocuklu katılımlar yöneticiye bazı kararlar alırken çalışanların sorumlu oldukları aileleri olduğunu hatırlatacaktır.

Yeni yönetim anlayışları yöneticinin odasından çıkıp yönettiği örgütün koridorlarında dolaşarak görünür olması gerektiğini söylemektedir. Dolayısıyla ulaşılabilir olan yönetici yeni anlayışın onlara yüklediği danışman olma, ilham verici olma kimliklerini daha kolay yerine getirebilecektir. Bunun yanında yönetici teknolojinin getirilerinden faydalanarak ulaşılabilir olmasının devamlılığını sağlayabilecektir.

Fiziksel ortamla ilgili düzenlemeler ekonomiye dayandığı için genellikle göz ardı edilen, en sona bırakılan düzenlemelerdir. Ancak fiziki ortam düzenlemelerinin insanlar üzerinde psikolojik etkileri olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Belediye, veli ve öğretmen destekleri alınarak okul hayatında güzel değişimler yapılabilir. Örneğin okulun resim öğretmenine emanet edilmiş okul duvarlarından birisi okul öğrencileriyle birlikte resimlerle süslenerek bir sanat etkinliği faaliyetiyle

Okul yöneticisi okul hedeflerine ulaşırken öğretmenleriyle omuz omuza olmalıdır. Onlarla birlikte görev ve sorumluluk paylaşarak okulun başarı ya da başarısızlığında ortaklaşma sağlamalıdır. Yöneticinin de samimiyetle işlerin içerisinde olması öğretmenleri yüreklendirecek ve hedefe kilitleyecektir. Yılsonunda başarı ya da başarısızlığı sorgulayan ancak hemen hemen hiçbir çalışmada payı olmayan bir okul yöneticisinin yerine tüm sene öğretmenleriyle her türlü faaliyetin içinde bir şekilde yer almış bir yöneticinin bir sonraki yıl başarıyı arttırmak için neler yapılması gerektiğini konuşması daha samimi olacaktır.

Sosyal medya artık siyasetçiler ve bürokratlar tarafından kamuoyunu hızlı bilgilendirme için kullanılmaktadır. E-devlet sistemi etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Okul yöneticileri de yönetim faaliyetlerini yürütürken sosyal medyadan da faydalanmalıdır.

Yeni kuşakların çalışma hayatına dahil olmasıyla yöneticilerin çalışanların özel yaşamları için de danışman olması beklentisi doğmuştur. Baby Boomers ve X Kuşağı için bu alışık olunmayan bir durum olmasa da yeni kuşaklarla çalışacak yöneticiler kendilerini buna alıştırmalıdır.

Yeni kuşakların çalışma ortamına girmesiyle çalışanlar yöneticilerinden bürokratik tavırlardan çok informal yaklaşımlar görmek istemeye başlamışlardır. İş dünyasında artık şirketlerin itibarlı sayılması için, marka ve ürünün iyi olması tek başına yetmez olmuştur. Bunun için çalışan mutluluğu geçerli faktörler arasında sayılmaktadır. İtibar değerler üzerine inşa edilirken değerlerin de şirket yaşamında daha çok çalışanlar için var olduğu savunulmaktadır (Mengi, 2015: 5). Dolayısıyla yeni kuşakların yönetimden beklentilerinin karşılanmaması bekledikleri değerlerin oluşturulmamasının onların mutsuzluğuna sebep olacağı aşikardır. Formal tavırlar yerine informal tavırları yeğleyen yeni kuşak çalışanları yöneticilerinden dostane tavırlar görmek istemektedir. Artık kendisinden emin insanların etraflarına dostane tavırlarla yaklaştıkları bilindiğine göre okul yöneticisinin sahip olduğu böyle bir tavır onun profesyonel görüntüsüne de katkı sağlayacaktır.

Yönetici ve çalışan arasındaki emir komuta zinciri kırılmış, artık geçerliliğini yitirmiştir. Bunun yerine çalışan verilen görevin gerekliliği hakkında ikna edilmek istemektedir. Görevin tüm ayrıntılarını istemekte daha sonra icraat aşamasında kendisine müdahale edilmesinden hoşlanmamaktadır. Yeni kuşaklarla çalışan

yöneticilerin bu durumu bilerek buna uygun davranmaları tavsiye edilebilir. Proje çalışmalarında, okul ekiplerinde, kurullarda görevlendirilen öğretmenlere görevin gerekliliği açıklandıktan ve tam olarak tanımlandıktan sonra faaliyet aşamasında müdahale edilmemelidir.

6.1.4. İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

Aynı araştırma özel okul yöneticileri üzerinde yenilenerek sonuçları; devlet okulu yöneticileri üzerinde yapılan bu araştırma ile karşılaştırıldığında, okul yönetimi açısından yararlı sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir. Okul yönetimi ve mezun öğrencilerin niteliklerini, kuşaklar açısından mercek altına alan başka bir araştırmada elde edilen sonuçlarla çağdaş okulların nitelikleri oluşturulabilir. Öğretmenlerin özel sektördeki yaşlıları ile iş alışkanlıkları kuşaklar perspektifinden karşılaştırılarak, öğretmenler için yeni meslek kriterleri oluşturulabilir.

Y Kuşağı yöneticilerin daha fazla oranda olduğu bir örnekte araştırma yenilenebilir. İki çalışmadaki sonuçlar karşılaştırılabilir. Öğretmenlerin ailelerin sosyo-ekonomik düzeyleri değişken olarak araştırmaya dahil edilerek, daha kapsamlı veriler elde edilebilir. Aynı çalışma öğretim elemanları ve üniversite yöneticilerinin ya da öğretmen adayları ile üniversite yöneticilerinin oluşturduğu bir evren üzerinde yapılabilir.

Bunun yanı sıra öğretmenlerin ait oldukları kuşaklara göre iş konusundaki eğilimleri araştırılabilir. Öğretmenlerin özel sektördeki yaşlıları ile iş alışkanlıkları karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Adıgüzel, O., Batur, Z., Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 165-182.
- Âlimoğlu, S. (2010). *Kültürün Postmodern Örgüt Yapılarının Oluşmasında Etkisi*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altuntaş, G. (2012). Tarih Boyunca Yönetim ve Organizasyon Düşüncesinin Evrimi, <http://www.gultekinaltuntas.com/wp/uploads/2012/12/Ders-II.pdf> adresinden 7.11.2014 tarihinde erişilmiştir.
- Argon, T., Özçelik, N. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 70-89.
- Aslanargun, E. (2007). Modern Eğitim Yönetimi Anlayışına Yönelik Eleştiriler ve Postmodern Eğitim Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(2), 195-212.
- Asghar, R. (2014, Ocak) Gen X is From Mars, Gen Y is From Venus: A Primer On How To Motivate A Millennial <http://www.forbes.com/sites/robashghar/2014/01/14/gen-x-is-from-mars-gen-y-is-from-venus-a-primer-on-how-to-motivate-a-millennial/> adresinden 14.01.2014 tarihinde erişilmiştir.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı

- Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-41.
- Ayhün, S. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112
- Aydın, R. (2014). *Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ve Etkililiklerine Yönelik Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Balcı, A. (1988). Eğitim Yönetimi Araştırmalarının Durumu: EAQ' de 1970-1980 Arasında Yayınlanan Araştırmalar. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21 (1-2), 421-434.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yayınları no: 18.
- Balcı, A. (2000). İki Binli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 495-508.
- Balcı, A. (2001). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baran, H. (2015). *Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Lisansüstü Programının Okul Yöneticisi Yeterlikleri Bağlamında İncelenmesi*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2002). *Eğitimcinin Eğitimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları
- Bayraktar, B. B. (2008). 21.yy Bilgi Yöneticisi Özellikleri, Rol ve Becerileri, Yetkinlikleri ve Alışkanlıkları (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bezirci, S. (2012). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri ile İş Doyumlarının İncelenmesi*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Büyükduman İ. (t.y.). Eğitimde Sistem ve Sistem Yaklaşımı
https://www.academia.edu/4120931/E%C4%9Fitimde_Sistem_ve_Sistem_Yakla%C5%9F%C4%B1m%C4%B1 adresinden 17.11.2014 tarihinde erişilmiştir.

Büyükişik, M. (1989). *İlköğretim Denetçilerinin Rehberlik Etkinliklerinin Gerçekleştirme Düzeyi*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cantürk, G. (2007). Bilgisayar Teknolojisinin Okul Yönetiminde Kullanımında, Okul Yöneticilerinin Bilgisayar Teknolojisine Karşı Tutumları İle Kullanma Düzeyleri Ve Öğretmenlerin Bilgisayar Teknolojisini Kullanma Düzeyi: Antalya İli Örneği. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Conger, J. A. (1998, January) How “Gen X” Managers Manage, First Quarter, vol:1 Web: <http://www.strategy-business.com/article/9760?gko=fea27> adresinden 07.11.2014 tarihinde erişilmiştir.

Çatal, Y. (2013). *Okul Yönetiminden ve Öğretmenlerden Kaynaklanan Sorunlar*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, D. (2011). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çetin, B. (2002) *Bilgi Yönetimi Açısından İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Alguları*”. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çoban, F. (2006). Milenyum kuşağı neleri değiştirecek?. *Capital Dergisi*, 6, 60-64.

Demir, S. (2001). *İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılmalarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri* (Sakarya ili

örneği). Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirel, İ. N. (2011). *Milli Eğitim Örgütündeki Yönetici, Müfettiş ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yönetiminin Sorunları: Ağrı ve Erzurum İlleri Örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(11), 86-204.

Deneçli, C., Deneçli S. (2012). Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 2, 1-5.

Durmuş Arıcı, A. E. (2002). Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz İ. İ. B. F. Dergisi*, 3, 1-20.

Dökmen, Ü. (2007). *Küçük Şeyler*. (26. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ekşili, N., Batur, H., ve Ünal, Z. (2014). İş Yaşamında X Kuşağı yöneticilerin Algılama Farklılıklarından Kaynaklanan Performans Değerlemeleri Üzerine Bir Araştırma. *International Conference in Economics*, September 03-05

Ensari, H. (2003). *21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. (4. Baskı) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erden, S. (2012). *Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ergin, D. (2008). *Okul Yönetiminde Duygusal Zeka ve Dönüştürsel Liderliğe İlişkin Öğretmen Alguları*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Etlican, G. (2012). *X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması*, Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fırat, N. Ş. (2006). Pozitivist Yaklaşımın Eğitim Yönetimi Alanına Yansıması, Alana Getirdiği Katkı ve Sınırlılıklar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 40-51.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(4), 531-548.
- Karadal H, Ünal A. (2003). Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Tekstil, Çimento, Sigorta ve Gıda Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(20), 39-55.
- Kariyer Planlarını Kendileri Yapıyor. (Kasım 2 2014). *Hürriyet İnk*, s.11.
- Karip, E. (1998). Dönüştürücü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Dergisi*, 16(Güz), 443-465
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-138
- Keleş, H. N. (2013). Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26, 23-43.
- Kendisi Y Bakış Açısı X (Şubat 15 2015). *Hürriyet İnk*, s.11.
- Keskin, C. (2005). *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyine Etkisi*

(*Istanbul Örneği*). Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kuğuoğlu, İ. H. (1997). Eğitim Yöneticisinin, Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performans Bakımından Üstleri ve Astlarınca Değerlendirilmesi. Yayımlanmış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Küçükkalay, M. (1997). Endüstri Devrimi ve Ekonomik Sonuçlarının Analizi Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(Güz), 51-68

Mengi, Z. (11 Ekim 2009). Bb, X, Y ve Z Kuşakları Birbirinden Çok Farklı. *Hürriyet İK*, s.14.

Mengi, Z. (15 Şubat 2015). Çalışanı Mutsuz Olan Şirketin İtibarlı Olma Şansı Yoktur. *Hürriyet İK*, s.5.

Mengi, Z.(t.y.) İş Başarısında Kuşak Farkı <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html> adresinden 18.08.2014 tarihinde erişilmiştir.

Meriç, E., Erdem, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(3), 467-498.

Milli Eğitim Bakanlığı. (2015). Meb İstatistikleri Örgün Eğitim 2013-2014. http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2013_2014.pdf adresinden 02.02.2015 tarihinde indirilmiştir.

Ömeroğlu, Ö. (2006). *Okul Yönetiminde Bürokrasi ile Öğretmenlerin Okula İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Öner, S. (2007). *Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*.

Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özcan, E. G., Şeren, M. (2014). Ortaöğretim Okullarındaki Öğrencilerin Okul Yönetiminin Karar Verme Sürecine Katılımları (Beypazarı Örneği). *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(2), 111-126.

Özçelik, S. (22 Şubat 2015). Kıdemin Yerini Performans Alıyor. *Hürriyet İK*, s.6

Parlayan, M. A. (2003). Yöneticilerin Eğitim Gereksinimleri ile Demografik Özelliklerinin İlişkilendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 27-48

Pehlivan, K. B. (2008). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Sosyo-Kültürel Özellikleri ve Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Çalışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 151-168.

Sağbaş, N. Ö. (2013). *İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi*, Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Saylı, H. (2008). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 180-200.

Senbir, H. (2004). Z Son İnsan Mı?. (2. Baskı) İstanbul: “O” Kitaplar

Seçkin, F.S. 2000. “Türkiye’nin Kuşak Profili”, *Capital Dergisi*. 12, 100-106.

Sözer, B. Ö. (21 Aralık 2014). Bu Ofiste Yaşam Alanı Var. *Hürriyet İK*, s.14.

Sözer, B. Ö. (31 Ağustos 2014). Y Kuşağı Ne İster?. *Hürriyet İK*, s.17.

Şişman, M. (1998). Eğitim Yönetiminde Kuram ve Araştırmada Alternatif Paradigma ve Yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 395-422.

- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A. M., Günduğdu, E. (2014). Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor?. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 19-32.
- Topçuoğlu, M.C.(2007). ”İyi de Kim Bu Y’ler”, <http://www.rd.org.tr/ayinsozu/AyinSozuAgustos.pdf> adresinden 18.08.2014 tarihinde erişilmiştir.
- Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türetgen, İ. Ö., Ünsal, P., Telman, N. (2004). Yöneticiler İçin Liderlik Özelliklerini Ölçen Bir Ölçek Geliştirme. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 24, 25-44.
- Türk Dil Kurumu. (2005). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Twenge, J. M. (2009). Ben Nesli. (Çev. Esra Öztürk). (3.Baskı). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Umut, A. (2010). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. <http://www.bby.hacettepe.edu.tr/e-bulten/dosyalar/file/4-Haziran-2010-A1.pdf> adresinden 17.11.2014 tarihinde erişilmiştir.
- URL1, <http://www.acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/174/445.htm> adresinden 16.11.2014 tarihinde erişilmiştir.
- URL2, <http://www.capital.com.tr/kusaklar-catisiyor-mu-haberler/16337.aspx> adresinden 28.08.2014 tarihinde erişilmiştir.
- URL3, <http://www.dunya.com/kusaklar-x-y-z-diye-ayristi-pazarlamacilarinkafasi-karisti-151507h.htm> adresinden 18.08.2014 adresinden tarihinde erişilmiştir
- URL4, <http://www.acikbilim.com/2013/09/dosyalar/nesiller-ayriliyor-x-y-ve-z-nesilleri.html> adresinden 20.10.2014 tarihinde erişilmiştir.

- Uzun, E. (2008). *Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelkikalan, N., Altın, E., (2010). Farklı Kuşakların Yönetimi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 15-17.
- Yelkikalan, N., Altın, E., Akatay, A., (2010). Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20, 389-506
- Yılmaz, A. (2005). Eğitim Yönetiminde Bilgisayarlardan Yararlanmanın Avantajları ve Dezavantajları. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 72-85.
- Yılmaz, N. (2004). *Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kararlara Katılım Düzeyleri*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yiğit, Z. (2010). *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yu, H.C., Miller, P. (2005). Leadership style; "The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts" *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.

ÖĞRETMEN ANKETİ

Sayın öğretmenim, bu ankette elde edilen sonuçlar, ilgili konunun yorumlanması amacıyla istatistiksel ve bilimsel amaç dışında başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. ANKETTEKİ TÜM SORULARI OKUL YÖNETİCİNİZİ DÜŞÜNEREK CEVAPLAYIN.

Lütfen isim yazmayınız. Katılımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.(BU BÖLÜMÜ VERİLERİ DOĞRU DEĞERLENDİRMEK ADINA EKSİKSİZ DOLDURMANIZI RİCA EDİYORUZ.)

Cinsiyetiniz: Kadın() Erkek()

Öğrenim Durumunuz: Ön lisans () Lisans() Yüksek Lisans() Doktora()

Yaşınız:

YÖNETİCİNİZİN Cinsiyeti: Kadın () Erkek ()

Yöneticinizin Yaşı: 20-34 () 35-49 () 50-68 ()

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

	Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Katılmıyor
1. Müdürüm, iş ve özel yaşam dengesini kurabilir.			
2. Yaptığım işte başarılı olduğum sürece bana hiçbir konuda müdahale etmez.			
3. Takdir edilmeyi önemser.			
4. Üstleri tarafından verilen görevleri sorgulamadan yapar.			
5. İş değiştirme riskini göze alır.			
6. Kendine güveni yüksektir.			
7. Katı bir disiplin anlayışına sahip değildir.			
8. Bilgisayar teknolojisini benimsemiştir.			
9. Okulumuzda bir senfoni orkestrasının uyumu yakalanmıştır, müdürümüzde bizim şefimizdir.			
10. İş ve özel yaşamı dengelememiz için her türlü kolaylığı gösterir. (İzin verme, ders programlarının düzenlenmesinde öğretmenlerin fikrinin alınması, süt ve doğum izinleri, rapor vs.)			
11. Takım çalışmasını destekler.			
12. Bir başarıya imza attığımızda bireysel olarak ödüllendiriliriz. Örneğin isme yazılmış bir teşekkür kartı, takdir belgesi vs.)			
13. Onun için en önemli şey dürüstlüktür.			
14. Birden fazla işi eş zamanlı olarak yürütebilir.			

15. Bizlere ilham verir.			
16. Tüm işlerde hızlıca sonuç almak ister.			
17. Okulumuzda sosyal ilişkileri güçlendirmek için çaba harcar.(Gezi, piknik, yemek vs. düzenler.)			
18. Kendisine cep telefonu, e-mail veya başka bir yolla kolayca ulaşabilirim.			
19. Denetleme sonrasında tatmin edici ve yol gösterici geri bildirimler vermektedir.			
20. Yeni durumlara çok çabuk adapte olur.			
21. Giyim-kuşamını saygınlık unsuru olarak düşünür ve bu duruma dikkat eder.			
22. Yöneticilik ve eğitimle ilgili gelişmeleri takip eder.			
23. Okuldaki zamanının çoğunu eğitim ortamlarında gözlem yaparak geçirir.			
24. Üstün çaba ve gayretlerinden dolayı öğretmenlere toplantılarda takdir ve teşekkürlerini iletir.			
25. Sürekli yeni beceriler öğrenme peşindedir.			
26. Okulda öğrenci ve öğretmenlerin zevkle çalışabilecekleri fiziksel ortamlar hazırlar ve gerekli düzenlemeleri yapar.			
27. Eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya atan öğretmenleri destekler.			
28. Eleştirilmekten hoşlanmaz.			
29. Bir problemle karşılaştığında görmezden gelmez, çözüm arar.			
30. Önemli bir karar almadan önce bizlerle toplantı yapar, görüşlerimizi alır.			
31. Bu toplantılar sırasında kendimizi özgürce ifade edebileceğimiz ortamı sağlar.			
32. Toplantı esnasında ki çatışmalardan kaçınmaz ve çatışmayı iyi yöneterek durumu kazanca çevirir.			
33. Bize danışarak aldığı bu kararları muhakkak uygular.			
34. Benim için bir danışmandır.			
35. Okulumuzda bürokrasi azalmıştır.			
36. Açık sözlüdür.			
37. Başımın üzerinde duran bir hükmedici değil yanımda duran bir arkadaş olarak görürüm.			
38. İşini keyifle yapar.			
39. Her zaman yeni projeleri vardır.			
40. Facebook, twitter gibi sosyal ağları kullanır.			
41. İletişim becerisi yüksektir.			
42. Özel yaşamımda karşılaştığım bir sorunda aklıma gelen birkaç kişiden biridir.			
43. Eğitimi okulun dışına da taşımak gerektiğini düşünür.(Müze, okul gezisi...)			
44. Dostane bir tavrı vardır.			
45. Verdiği bir görevde 'bu görevi neden ve nasıl yapmamız gerektiği' hakkında bilgilendiriliriz.			
46. Diğer okullarla rekabet halindeyiz.			

YÖNETİCİ ANKETİ

Sayın yöneticim, bu ankette elde edilen sonuçlar, ilgili konunun yorumlanması amacıyla istatistiksel ve bilimsel amaç dışında başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır.

Lütfen isim yazmayınız. Katılımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Yaşınız:

Eğitim Düzeyiniz: Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans ()

Memleketiniz:

	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum
1. İş ve özel yaşamın dengesini kurabilirim.			
2. Yaptıkları işte başarılı oldukları sürece öğretmenlerime müdahale etmem.			
3. Takdir edilmeyi önemserim.			
4. Üstlerim tarafından verilen görevleri sorgulamadan yaparım.			
5. İş değiştirme riskini göze alabilirim.			
6. Kendime güvenim yüksektir.			
7. Katı bir disiplin anlayışına sahip değilim.			
8. Bilgisayar teknolojisini benimsedim.			
9. Okulumuzda bir senfoni orkestrasının uyumu yakalanmıştır ben de orkestranın şefiyim			
10. İş ve özel yaşamın dengelenmesi için her türlü kolaylığı gösteririm. (İzin verme, ders programlarının düzenlenmesinde öğretmenlerin fikrinin alınması, süt ve doğum izinleri, rapor vs.)			
11. Takım çalışmasını desteklerim.			
12. Öğretmenlerimi bireysel olarak ödüllendiririm. (Örneğin isme yazılmış bir teşekkür kartı, takdir belgesi vs...)			
13. Benim için en önemli şey dürüstlüktür.			
14. Birden fazla işi eş zamanlı olarak yürütebilirim.			
15. Öğretmenlerime ilham veririm.			
16. Tüm işlerde hızlıca sonuç almak isterim.			
17. Okulumuzda sosyal ilişkilerin güçlenmesine önem veririm.(Gezi, piknik, yemek vs. düzenlerim.)			

18. Bana cep telefonu, e-mail veya başka bir yolla kolayca ulaşılabilir.			
19. Denetleme sonrasında tatmin edici ve yol gösterici geri bildirimler veririm.			
20. Yeni durumlara çok çabuk adapte olurum.			
21. Giyim-kuşamını saygınlık unsuru olarak düşünür ve bu duruma dikkat ederim.			
22. Yöneticilik ve eğitimle ilgili gelişmeleri takip ederim.			
23. Okuldaki zamanımın çoğunu eğitim ortamlarında gözlem yaparak geçiririm.			
24. Üstün çaba ve gayretlerinden dolayı öğretmenlerime toplantılarda takdir ve teşekkürlerimi iletirim.			
25. Sürekli yeni beceriler öğrenmeye çalışırım.			
26. Okulda öğrenci ve öğretmenlerin zevkle çalışabilecekleri fiziksel ortamlar hazırlarım			
27. Eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya atan öğretmenlerimi desteklerim			
28. Eleştirilmekten hoşlanmam.			
29. Bir problemle karşılaştığımda görmezden gelmem, çözüm ararım.			
30. Önemli bir karar almadan önce öğretmenlerimle toplantı yaparım, görüşlerini alırım.			
31. Bu toplantılar sırasında kendilerini özgürce ifade etmelerini sağlarım.			
32. Toplantı esnasında çatışmadan kaçınmam, çatışmayı iyi yöneterek durumu kazanca çeviririm.			
33. Birlikte aldığımız bu kararları muhakkak uygularım.			
34. Öğretmenlerim bana danışır.			
35. Okulumuzda bürokrasi azalmıştır.			
36. Açık sözlüyümdür.			
37. Kendimi öğretmenlerimin başlarının üzerinde duran bir hükmedici gibi değil yanlarında duran bir arkadaş olarak görürüm.			
38. İşimi keyifle yaparım.			
39. Her zaman yeni projelerim vardır.			
40. Facebook, twitter gibi sosyal ağları kullanırım.			
41. İletişim becerim yüksektir.			
42. Öğretmenlerim özel yaşamlarında karşılaştıkları bir sorunda bana gelirler.			
43. Eğitimi okulun dışına da taşımak gerektiğini düşünürüm.(Müze, okul gezisi...)			
44. Dostane bir tavıram vardır.			
45. Verdiğim bir görevde 'bu görevin neden ve nasıl yapılması gerektiği' hakkında bilgilendiririm.			
46. Diğer okullarla rekabet halindeyiz.			

ÖZGEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİSİ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı: Ebru ÖZDEN

Doğum Tarihi ve Yeri: 30.08.1981

Medeni Hali: Evli

Eğitim Durumu

Lise: Yabancı Dil Ağırlıklı İhsaniye Lisesi Kocaeli (1999)

Lisans: Anadolu Üniversitesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği Eskişehir (2003)

Yüksek Lisans: Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı (2015)

Yabancı Dil

İngilizce (İyi Düzey)

İş Deneyimi

İsmail Hakkı Tonguç İlköğretim Okulu (2003-2006)

Binbaşı Eminbey İlköğretim Okulu (2006-2008)

Büyükgazi İlköğretim Okulu (2010-2013)

Ahmet Akkoç İlköğretim Okulu (2013-...)

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar

İletişim Bilgisi

Elektronik posta: ozden.ebru@hotmail.com