

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN Z KUŞAĞINA
YÖNELİK TUTUMLARI VE Z KUŞAĞININ
OKUL YÖNETİCİSİ ALGISI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Meral HALİSDEMİR

Danışman Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Münevver ÇETİN

İstanbul, Eylül 2015

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN Z KUŞAĞINA YÖNELİK TUTUMLARI VE
Z KUŞAĞININ OKUL YÖNETİCİSİ ALGISI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meral HALİSDEMİR

Danışman Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Münevver ÇETİN

İstanbul, Eylül 2015

ÖNSÖZ

Yaklaşık 250 yıldan sonra basımı durdurulan dünyanın en uzun süreli kaynağı olan Britannica Ansiklopedisi ile büyüyen eğitimciler, bugün her biri internet ve sosyal medya uzmanı olan ve her türlü bilgiye anında ulaşabilen gençleri eğitmektedirler. Kendinden önceki kuşaklardan oldukça farklı özellikler sergileyen Z kuşağı gençleri tüm dünyanın ilgi odağı haline gelmiştir. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de Z kuşağının eğitimi meselesi son derece önem taşımaktadır.

Yüksek lisans eğitimi boyunca bilgi ve tecrübelerinden çok şey öğrendiğim, çalışmalarımın her aşamasında bana yol gösteren ve tecrübelerinden yararlanmamı sağlayan, bilimsel desteğini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Münevver ÇETİN'e, değerli hocam Doç. Dr. Ali TEMEL'e ve Arş. Gör. R. Şamil TATIK'a teşekkür ederim.

İstanbul, 2015

Meral HALİSDEMİR

ABSTRACT

In the current time period, a bewildering transformation process has been experienced unlike the past. It is not feasible for the members of the society who were born in the question time period and the available educational institutions not to be affected by the technological, economical, social and political developments. There is no doubt that school administrators are supposed to implement appropriate solutions to the demands of the individuals grown up during the period. Accordingly, it is a requirement to revise the paradigmas of the system of education and rebuild the education system considering the circumstances in the current age. Moreover, understanding the members of Generation Z who teachers deal with and detecting their exact need are the two most prominent factors to obtain the expected efficiency from the system.

The basic aim of this study is to suggest the attitudes of the school administrators towards the students and the perception of Generation Z towards authority. For this purpose, 15 administrators serving in a private or state elementary or high school and 20 students studying at in a private or state elementary or high school were interviewed and the data was analysed. In accordance with this objective, semi-structured interview method, which is one of the qualitative research patterns, was used. In the study, two distinctive groups, school administrators and students, were surveyed. In the case of identifying the attitudes of administrators towards Generation Z, an interview questionnaire of 10 open-ended questions was prepared and 15 administrators were individually interviewed. Moreover, another interview questionnaire of 10 open-ended questions was prepared to define attitudes of students of Generation Z toward authority.

Content analysis was applied to analyse the data obtained by the research and, for this purpose, NVIVO 10 software was used. In the course of the study, the generation descriptions are recognized to have different periods in different resources. Accordingly, in this research Generation Z is described as the individuals who were born in 2000 and afterwards. The fact that the members of Gen Z who are evanished in the widespread social media networks raise difficulties to administrators has been ensued. The consequence is directly associated with conflict of generetions.

It is precise that generation gap pose problems, which completely prevents school population from being interwoven. In addition, it remarks the fact that the current education system is another factor which poses many problems to administrators. Besides, families engaged in the system, however, who have started to regard themselves as the consumers of the education system are ascertained to intervene into school administration more than the past decades. The case engenders degeneration of the classical borders between families and school administrations.

As the consequences of the interviews with the Generation Z members who are one of the groups in the research and the subjects in the current education system, the findings proved that the current system is not suitable for meeting the students' needs and school administrators are not competent enough to appreciate the subjects. Consequently, the individuals who lead a life in a completely different time period and are naturally divergent ones need a well structured mentorship and it is defined that the subjects may be managed effectively by a democratic school system.

Key Words: Generation, Age, Net Generation, Education, Consultancy, Management

ÖZET

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde, geçmiş ile kıyaslanamayacak bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu süreçte dünyada gelen bireylerin ve okulların teknolojik, ekonomik, sosyal ve politik gelişmelerden etkilenmemesi mümkün değildir. Kuşkusuz okul yöneticilerinin değişim sürecinde büyüyen bireylerin ihtiyaçlarına uygun çözümler üretmesi zorunludur. Bu doğrultuda zamanın şartlarına uygun bir yapılanmaya ve eğitim sisteminin paradigmalarının yeniden gözden geçirilmesine ihtiyaç vardır. Bununla birlikte eğitim öğretim hizmeti sunduğumuz Z kuşağı bireylerini anlamak, ilgi istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu doğru tespit etmek verilen eğitimden en iyi verimi alabilmek için büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin Z kuşağına yönelik tutumları ve Z kuşağının okul yöneticisi algısını ortaya koymaktır. Bu amaçla; İstanbul ili Kadıköy ilçesindeki ortaokul ve liselerde görev yapan 15 okul yöneticisi ve yine resmi ve özel lise ve ortaokulda öğrenim gören 20 öğrencinin görüşleri alınmış ve analiz edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda; nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni ve yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada okul yöneticileri ve öğrenciler olmak üzere iki ayrı grup incelemiştir. Bunlardan okul yöneticilerinin Z kuşağına yönelik tutumlarını betimlemek amacıyla on adet açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış ve 15 okul yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Z kuşağının okul yöneticisi algısını betimlemek amacıyla yine on adet açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış ve 20 öğrenci ile görüşme yapılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizine başvurulmuş ve bu amaçla NVIVO 10 programı kullanılmıştır.

Araştırma sürecinde kuşakların doğum tarihi aralıklarının kaynaklarda farklı olarak verildiği tespit edilmiştir. Bu araştırmada Z kuşağı 2000 yılı ve sonrası doğumlular olarak kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda gelişen teknoloji ve hızla yaygınlaşan sosyal medya ağı içinde kaybolmuş olan Z kuşağı mensubu bireylerin okul yöneticilerini ciddi şekilde zorladığı bulgusuna rastlanmıştır. Bu durum kuşak çatışması ile doğrudan bağlantılıdır. Okullarda kuşak farkının oldukça hissedilir boyutta olduğu, bunun da kaynaşmış bir okul topluluğunun oluşmasını doğrudan engellediği görülmektedir. Bununla birlikte uygulanmakta olan eğitim sisteminin

okul yöneticilerini zorlayan bir diğerk faktör olduğu bulgusu da dikkat çekmektedir. Ayrıca sistem içindeki paydaşlardan olan ve artık kendilerini eğitim hizmetlerinin tüketicisi olarak görmeye başlayan ailelerin okullara daha fazla müdahale ettikleri tespit edilmiştir. Bu durum okul-aile ilişkisinde klasik sınırların bozulmasına yol açmakta ve eski ilişkilerin yeniden gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Araştırmada incelenen diğerk bir grup olan ve eğitim-öğretim süreci içinde bulunan Z kuşağı mensubu bireylerle yapılan görüşmelerin sonucuna bakıldığında; uygulanmakta olan eğitim sisteminin Z kuşağı mensubu öğrencilerin hızına yetişemediği, okul yöneticilerinin onları anlamakta yetersiz kaldığı bulgularına rastlanmıştır. Bununla birlikte kendinden önceki kuşaklardan oldukça farklı bir zaman diliminde yaşayan ve alışılmışın dışında özellikler sergileyen söz konusu gençlerin iyi bir mentörlüğe ihtiyaç duyduğu ve sunulacak mentörlük hizmeti ile beraber demokratik bir okul ortamında etkili bir şekilde yönetilebileceği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kuşak, Nesil, Yaş, Jenerasyon, Z Kuşağı, Mentörlük, Eğitim, Yönetim.

İÇİNDEKİLER

ONAY	
ÖNSÖZ	
ÖZET	
ABSTRACT	
TABLolar LİSTESİ	
BÖLÜM I: GİRİŞ	1
1.1. EĞİTİM YÖNETİCİSİ.....	1
1.1.1. Eğitim Yöneticisinin Vizyonu.....	4
1.1.2. Eğitim Yöneticisinin Misyonu.....	4
1.1.3. Eğitim Yöneticisinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları	5
1.2. KUŞAK KONUSU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
1.2.1. Kuşakların Kronolojik Sınıflandırılması ve Özellikleri.....	9
1.2.1.1. Sessiz Kuşak : Gelenekseller (1945 ve Öncesinde Doğanlar).....	15
1.2.1.2. Baby Boomers Kuşağı (1946-1964).....	16
1.2.1.3. X Kuşağı (1965-1979).....	18
1.2.1.4. Y Kuşağı (1980-1999).....	22
1.2.1.5. Z Kuşağı (2000-2012).....	27
1.2.1.5.1. Eğitim Hayatında Z Kuşağı.....	30
1.2.1.5.2. İş Yaşamında Z Kuşağı (Beklenen).....	31
1.3. Problem Durumu	32
1.4. Araştırmanın Amacı	34
1.5. Araştırmanın Önemi	35
1.6. Varsayımlar.....	35
1.7. Sınırlılıklar	35
1.8. Sayıtlar	35
1.9. Tanımlar ve Kısaltmalar.....	35
BÖLÜM II: YÖNTEM	37
2.1. Araştırmanın Modeli	37
2.2. Katılımcılar	37
2.3. Veri Toplama Araçları.....	38
2.3.1. Görüşme Kılavuzu.....	38

2.3.2. Görüşme İlkeleri.....	38
2.4. Verilerin Çözümlemesi.....	39
2.5. Süre ve Olanaklar.....	40
BÖLÜM III: BULGULAR.....	41
3.1. Okul Yöneticileri Çalışma Grubuna Ait İstatistikler.....	41
3.1.1. Yöneticinin Görev, Kural Ve Disiplin Algısı.....	43
3.1.1.1. Otorite Anlayışı ve Yaptırım Gücü.....	43
3.1.1.2. Disiplin Kurallarının Gerekliliğine İnanç.....	44
3.1.1.3. Kuralları Benimsetme Yöntemi.....	45
3.1.1.4. Disiplin, Ödül Ve Ceza Uygulamaları.....	49
3.1.1.5. Kuralları Sık Hatırlatma.....	52
3.1.1.6. Öncelikli Görev.....	53
3.1.2. Okul Yöneticisini Etkileyen Faktörler.....	54
3.1.2.1. Veli Faktörü.....	55
3.1.2.2. Teknoloji Faktörü.....	56
3.1.2.3. Çevre faktörü.....	58
3.1.3. Eğitimde Kuşak Fark.....	59
3.1.3.1.Eski Kuşak.....	59
3.1.3.2. Yeni Kuşak.....	60
3.1.3.3. Zaman, Değişim ve Kuşaklar.....	61
3.1.4. Z Kuşağına Yaklaşım ve İletişim.....	62
3.1.4.1. Öğrenci İle İlişkiler.....	63
3.1.4.2. Empati ve Sevgi Bağı Kurabilme.....	64
3.1.5. Yöneticinin Sorgulayıcılığa ve Zorlayıcılığa Bakış Açısı.....	65
3.1.5.1.Eleştirileri Dikkate Alma.....	65
3.1.5.2. Z Kuşağının Zorlayıcılığı.....	67
3.1.6. Sorunlar ve Engeller.....	69
3.1.6.1. Bürokratik Engeller.....	69
3.1.6.2. Fiziki Engeller.....	70
3.1.6.3. Disiplin Sorunları.....	71
3.1.6.4. Sistemde Görülen Eksiklikler.....	73
3.1.6.5. Geçleri Tehdit Eden Konular.....	77
3.2. Z Kuşağı Çalışma Grubuna Ait İstatistikler.....	77

3.2.1. Z Kuşağının Okul Yöneticisi Algısı.....	78
3.2.1.1.Okul Yöneticisine Karşı Bakış Açısı.....	79
3.2.1.2. Okul Yöneticisine Karşı Hissettikleri.....	80
3.2.1.3. Okul Yöneticisini Önemseme ve Rol Model Alma.....	81
3.2.1.3.1. Okul Yöneticisini Rol Model Alanlar.....	81
3.2.1.3.2. Okul Yöneticisini Rol Model Almayanlar.....	83
3.2.2. Z Kuşağı, Kurallar ve Disiplin.....	85
3.2.2.1. Kuralların Gerekliliğine İnanç.....	85
3.2.2.2. Kuralları ve Uyarıları Dikkate Alma.....	86
3.2.2.3. Kuralların Kişilikleri Üzerindeki Etkisi.....	87
3.2.2.4. Disiplin Kuruluna Bakış Açısı.....	88
3.2.3. Z Kuşağının Beklentileri.....	90
3.2.3.1.Yönetici Nasıl Olmalı.....	90
3.2.3.2. Okul Yöneticisinden Beklentiler.....	92
3.2.4. Sorunlar ve Engeller.....	94
3.2.4.1.Demokratik Engeller.....	94
3.2.4.2.İletişim Sorunları.....	99
3.2.4.3.İşleyiş Prensibindeki Sorunlar.....	97
BÖLÜM IV: SONUÇ VE ÖNERİLER	99
4.1. Sonuç ve Tartışma	99
4.1.1. Okul Yöneticileri İle Yapılan Görüşmelerin Sonucu.....	99
4.1.2. Z Kuşağı Mensubu Öğrenciler İle Yapılan Görüşmelerin Sonucu.....	104
4.2. Öneriler.....	107
4.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	108
4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	109
KAYNAKÇA.....	110

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması.....	11
Tablo 1.2. Kuşakların Özellikleri ve Değerleri.....	13
Tablo 3.1. Görüşülen Okul Yöneticilerine Ait Bilgi Formu.....	42
Tablo 3.2. Yöneticinin Görev, Kural ve Disiplin Algısı.....	43
Tablo 3.3. Okul Yöneticisini Etkileyen Faktörler.....	54
Tablo 3.4. Eğitimde Kuşak Farkı.....	59
Tablo 3. 5. Z kuşağına Yaklaşım ve İletişim.....	62
Tablo 3.6. Yöneticinin Sorgulayıcılığa Ve Zorlayıcılığa Bakış Açısı.....	65
Tablo 3.7. Sorunlar ve Engeller.....	69
Tablo 3.8. Görüşülen Z kuşağı Mensubu Öğrencilere Ait Bilgi Formu.....	78
Tablo 3.9. Z Kuşağının Yönetici Algısı.....	78
Tablo 3.10. Z Kuşağı, Kurallar ve Disiplin.....	85
Tablo 3.11. Z Kuşağının Beklentileri.....	90
Tablo 3.12. Sorunlar ve Engeller.....	94

EKİLLER

ekil 1.1. İzin Belgesi	113
ekil 1.2. Sözleşme	115
ekil 1.3. Görüşme Kılavuzu	116
ekil 1.4. Görüşme Formu	117
ekil 1.5. Görüşme Soruları	118



BÖLÜM I

GİRİŞ

Toplumları yarınlar hazırlayan sistemlerin başında eğitim sistemi gelmektedir. Eğitimin doğrudan uygulandığı, öğrencilerin eğitim gördüğü, somut uygulamaların yapıldığı yerler olarak okullar toplumun ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle toplumun gelişmesi için okulları sürekli ekonomik, teknolojik, örgütsel ve yönetsel olarak geliştirecek güçlendirecek olan eğitim yöneticilerine ihtiyaç vardır (Yalçınkaya, 2004, s22).

Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden ayrılan en önemli yönü, amacının insan yetiştirme olmasıdır. Bir başka söyleyişle eğitim örgütlerinin ürünü insan davranışdır. O nedenle eğitim örgütleri “insan” ögesi yönünün çok güçlü olduğu örgütlerdir. Eğitim yönetimi, insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleyerek, kurumunda en yüksek verimi elde etmeye çalışır (Çelik, 1995, s.1).

1.1. EĞİTİM YÖNETİCİSİ

Eğitim yönetimi, genel yönetim biliminin ilke, kavram ve kuramlarının eğitime ve örgütlerine uygulanmasından doğmuştur. Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alana uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı ilgili oldukları eğitim örgütlerini, eğitim politikaları ve örgüt amaçları doğrultusunda verimli kılmak, yaşatmak ya da etkili bir biçimde işler tutmaktır. Eğitim örgütleri ülkenin eğitim politikasına uygun olarak belirlenen amaçlarını gerçekleştirebilmek için amaçlara uygun bir şekilde yapılanarak, bu amaçlar doğrultusunda istenilen nitelik ve nicelikte insan gücü yetiştirmek için gereken önlemleri alıp kendisine düşen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmelidir (Buluç, 1996, s.1).

Eğitim lideri akademik kaliteyi geliştirecek ve sorumluluğu yüklenecek kişidir. zerine düşen sorumluluk gereği sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için bütün çalışmaları yapabilmelidir. Okul lideri herkes ile çalışma imkanına sahip olan kişi olarak bu durumu en iyi biçimde değerlendirmesi gerekir. Bütün personelini yakından tanımaldır. Sürekli hatalarla uğraşmak ve onları düzeltmek yerine bir lider olarak hatayı baştan nleme yoluna giderek zamandan tasarruf yolunu seçmelidir (İmanova, 2008, s.181).

Bilgi toplumunda okullar çok daha karmaşık ve disiplinler arası birer kurum haline dönüşmüştür. Okulun amaç ve işlevleri değermiş ve okuldan beklentiler artmıştır. Öğretmen ve yöneticiler “değerimden” neredeyse asıl işlerini unutacak kadar yoğun söz etmektedirler. Sadece bir değerkeni, (okul, ğretmen, ğrenci, veli, iş piyasası, devlet) ne çıkararak sistem bütünlüğünü gözden kaçıran değerim projeleri başarısız olmakta, değerim için mevcut süregelen işlerini de aksatan bir eğitim/okul sistemini yönetmek daha da güçleşmektedir (zdemir, 2014, s.12). Hızla değerien bir ortamda okulları başarılı bir biçimde gelecek yüzyıla taşıyacak yöneticilerin okulu ve toplumu çok iyi anlamaları, okulun başarılı olabilmesi için liderlik yapmaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir (Karip ve Köksal, 1999, s.1).

Ülkelerin bilgi toplumuna dönüşmesiyle birlikte, meydana gelen hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve personelin görev ve rollerinde önemli değerimlere yol açmıştır. Sosyal değerimenin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değerimden payını almıştır. Kuşkusuz eğitim yöneticisinin böyle bir değerimden etkilenmemesi mümkün değerildir. Eğitim yöneticisinin bu hızlı değerim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen rolleri oynayabilmesine bağlıdır. Eğitim yöneticisi bir yandan kendi alanındaki gelişmeleri yakından izlemek, diğer yandan hızlı değerim sonucu toplumun eğitim örgütlerin beklentilerini karşılamak zorundadır. Bugün birçok alanda olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da çok sayıda araştırma yapılmakta ve araştırmalardan elde edilen bulgular eğitim yönetiminin kuramsal ve pratik temellerini şekillendirmektedir. Ayrıca yönetim bilimi alanındaki gelişmeler de doğrudan doğruya eğitim yönetimini etkilemektedir (elik, 1995, s.1).

Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar okullarda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu sonucuna varmıştır. Bu çalışmalar bir ülkenin ekonomik başarısının ve uluslararası alanda rekabet gücünün okulların başarısına bağlı olduğunu savunarak, eğitim yöneticilerini yetiştiren programların başarısızlığının gelecek kuşakların başarısızlığına neden olacağını vurgulamışlardır (Karip, Köksal, 1999, s.1). Bu doğrultuda ülkemizde de eğitim sisteminde son yıllarda eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gibi konular günden güne önem kazanmaktadır (Özmen ve Kömürlü, 2010, s.26).

Okul müdürlüğünün bir meslek olarak gelişebilmesi için eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi büyük öneme sahiptir. Bu amaç doğrultusunda okul müdürlüğü formasyon programını başarıyla tamamlayan bir birey ISSCL (Interstate School Leaders Licensure Consortium Council of Chief State School Officers) tarafından da geliştirilmiş olan standartlara sahip bir müdür olacaktır (Işık, 2003, s.210, 211). ISSCL standartlarına göre bir okul liderinde bulunması gereken özellikler şöyle özetlenmektedir;

- Yöneteceği okul için vizyona sahip olan, vizyon geliştirebilen ve vizyonu uygulamaya geçirebilen bir lider olmalıdır.
- Okulunu profesyonel gelişmeye doğru götürebilen bir okul kültürü ve geliştiren bir lider olmalıdır.
- Okulun sahip olduğu tüm kaynakları etkili bir şekilde kullanabilen bir lider olmalıdır.
- Okulun içinde bulunduğu toplumla sağlıklı ve sürekli ilişkiler kurabilen bir lider olmalıdır.
- Adil ve tutarlı davranışlar sergileyen bir lider olmalıdır.
- Çevresinde cereyan eden ekonomik, sosyal, kültürel, politik ve diğer olayları anlayabilen bir lider olmalıdır.

1.1.1. Eğitim Yöneticisinin Vizyonu

Vizyon, kelime anlamıyla görüş, görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü gibi anlamlara gelmektedir. Başarılı yöneticilerin her şeyden önce iyi bir vizyona sahibi oldukları ileri sürülmüştür. Eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik bakış açısını, onun sahip olduğu vizyon belirler. Eğitim yöneticisinin vizyonu, yönettiği eğitim örgütünün temel misyonunu da belirler (Çelik, 1995, s.2).

Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başaramamış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir. Kişinin kendine özgü görüş açısı, derinliğini, sınanmamış düşüncelerini ve ham hayallerini ifade eder. Vizyon, uzun dönemde nelerin başarılmış olabileceğinin ya da olması gerektiğinin görüntüsü ve düşüncesidir. Yani örgütün gelecekteki görüntüsünün bugünden belirlenmesidir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006, s.53).

Vizyon, örgütsel kültür ve liderlik ilişkisi açısından büyük önem taşımaktadır. Vizyon, güçlü bir kültürde eyleme dönüşme şansı bulabilir. Bir okul örgütünde güçlü bir örgütsel kültür yoksa o okulda örgütsel vizyonun gerçekleşmesi oldukça zordur. Bir okulun vizyonu yoksa misyonu da yoktur. Çünkü vizyon misyonun temel belirleyicisidir (Çelik, 1995, s.2).

Vizyon örgütün beklentilerini, performanslarını ve gelecekteki hedeflerini yükseltir şekilde oluşturulmalıdır. Gerçekçi, inanılır, kolay anlaşılır, uygun, değişime istekli ve destekleyici şekilde tasarlanmış olmalıdır. Vizyonun temel görevi insanları yönlendirmek ve harekete geçirmek olmalı, farklılaştırmak olmamalıdır, bununla birlikte örgütün değerleriyle örtüşür olmalıdır (Kılıç, 2010, s.89).

1.1.2. Eğitim Yöneticisinin Misyonu

Gerçekte, misyon, kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir. Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya örgütlerin kendilerini ne tür bir kurum olarak görmek istediklerini belirler. Misyon, gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. Misyon, bu açıdan organizasyonun varlık nedenini açıklar. Vizyon olmadan misyon olmaz; misyon olmadan ise vizyona ulaşamaz. Misyon yönetimlerin hedefini belirler.

Yaptığımız iş nedir ve ne olmalıdır sorularına cevap verir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006, s.54).

Misyon örgütü bir bütün olarak bir arada tutan kültürel birleştiricidir. Bu kültürel normlar bireylerin davranışlarını, çalışma şekillerini ve örgütün amaçlarının uygulamaya konulmasını etkileyen güçlü normları ve değerleri içermektedir (Kılıç, 2010, s.91).

Misyon, bir örgütün varoluş nedenidir ve onun üstlendiği kritik görevi ifade eder. Misyon örgütün üretim kimliğini gösterir ve örgüt felsefesi ile canlandırır. Eğitim örgütlerinin örgütsel misyonu, yöneticiler ve diğer personel tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar demektir. Bir eğitim örgütü, tüm politikalarını ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla yaşamını sürdürebilir. Örgütler değişen dünyayla başa çıkmak istiyorlarsa, temel misyon dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdırlar. Örgütsel misyonun belirlenmesi, aslında üst düzey eğitim yöneticilerinin sorumluluğundadır. Örgütsel eylemlerin odak noktasını oluşturan böylesine kritik bir görevin yerine getirilmesinde şüphesiz alt kademe eğitim yöneticilerinin de sorumluluğu vardır. Üst düzey eğitim yöneticileri eğitim politikaları ve planlarına yön veren misyonu eğitim sistemi bazında belirlemeye çalışmaktadırlar. Okul yöneticileri ise örgütsel misyonu okul bazında belirlemeye çalışmaktadırlar (Çelik, 1995, s.3).

1.1.3. Eğitim Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

MEB resmi web sayfasının mevzuatına göre okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları şunlardır:

Eğitim programının uygun bir şekilde yürütülebilmesi için eğitim yöneticileri, eğitim merkez müdürü, müdür yardımcısı ve eğitim görevlileri ile işbirliği yapar. Eğitim faaliyeti ile ilgili hususlar için faaliyetin yapıldığı yerin ilgili yetkilileri ile temasa geçer ve gerekli tedbirleri alır. Eğitim faaliyeti için gerekli araç ve gereçleri temin etmek, yapılacak çevre inceleme ve araştırma gezileri ile diğer zaruri masrafları karşılamak üzere eğitim merkezine gönderilen ödenekten harcamaların yapılması için eğitim görevlilerinin de görüşünü alarak, eğitim merkezi müdürüne yazılı olarak durumu bildirir.

Gerekli gördüğü zamanlarda, eğitim görevlileri, eğitim merkezi müdürü ve diğer görevlilerle, öğretim programının uygulanışı ile ilgili değerlendirme ve gelecek faaliyetler için yeni öneriler almak amacıyla toplantılar yapar. Kursiyerlere faaliyet konusu anket uygular, sonuçları değerlendirerek bir raporla birlikte mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerinde valiliklere, Bakanlıkça yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinde ise Daire Başkanlığı'na teslim eder. Eğitim faaliyetlerinin sonunda faaliyetle ilgili her türlü evrak ve dokümanları eksiksiz olarak en geç bir hafta içinde mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerinde valiliklere, Bakanlıkça yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinde Daire Başkanlığı'na bir tutanakla birlikte teslim eder.

1.2. KUŞAK KONUSU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Üç bin yıl önce başlayan insanlık tarihinden günümüze kadar olan süreç içerisinde, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğan, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sorumluluklarla yükümlü olan kişiler topluluğuna kuşak denilmektedir (Wikipedia, 2013).

Aynı tarihsel zamanda ve aralıklarda doğan, ekonomik ve sosyal hareketlerden oluşmuş zaman aralıklarına ya da belli bir sosyal gruba mensup olanlar için yapılan tanımlamalara kuşak (jenerasyon) denilmektedir (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.166,167).

Kuşak kavramının tarihi süreci incelendiğinde, bazı bilim dallarında konunun Antik Yunan'a, bazılarında ise Eski Mısır Uygarlığı'na kadar uzandığı görülmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, s:167). Türkçe'de hemen hemen aynı senelerde doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları ve özellikleri paylaşmış, benzer sorumluluklar yüklenmiş kişilerin topluluğu olarak tanımlanan kuşak, nesil ya da diğer bir ifade ile jenerasyon kavramının temeli, Latince'deki "generire" yani "yaratmak" kökünden gelir. Fransızca'daki "generation" yani "soy, nesil" anlamlarına da gelen bu terim, akrabalık terminolojisinde ebeveyn-çocuk ilişkisinin dönemsel olarak belirlenmesini de içerir (Oral, 2013, s.2).

1830-1840 yılları arasında kuşak çalışmaları ile ilgili bilimsel araştırmaları başlatan ilk kişi Auguste Comte olmuştur. Comte, kuşaksal değişikliklerin tarihsel

süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koyarak, sosyal ilerlemenin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aşılacağı birikimler ile mümkün olduğunu belirtmiştir. Birbirlerine yakın dönemlerde dünyaya gelen insanların benzer özelliklerinin olması, kuşak kavramını ortaya çıkarmıştır (Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan 2015, s.187).

Tanımlamayı oluşturmak için birkaç tane sorunu açıklamak gerekir. Bunlardan birincisi hepsi aynı zaman aralıklarında doğmuş olanlar için kullanılan terimi ifade eder. İkincisi, bunların hepsinin her bir aile içerisinde bir pozisyonları vardır. Örneğin, W. Bush, Bush başkanlarından ikinci jenerasyondadır. Üçüncüsü, bir grup insan kendi kendilerini tanımlıyor ya da başkaları tarafından tanımlanıyor veya tarihi olarak sosyal bir gruba mensup olan bireylerin genelini ifade etmektedir. Örneğin, hippî'ler gibi. Bu üç tanıma uygun sosyal bilimler literatüründe birçok örnek bulunabilmektedir. Bu durum birçok karmaşıklığa yol açmaktadır. Bu yüzden jenerasyon, kuşak ya da nesil gibi terimler kullanılırken hangi tanıma göre ve neyi kastederek kullanıldığı önemlidir (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.169,170).

Kuşak; toplum bilimi terimi olarak yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon biçiminde tanımlanmaktadır. Felsefi bir terim olarak ise yaklaşık aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın koşullarını, dolayısıyla benzer sıkıntıları paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş bireyler topluluğudur (Tdk, 2015).

Kuşak kavramını açıklayabilmek için yaş kavramının üzerinde de durmak gerekmektedir. Yaş olgusu Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2015); bir varlığın doğmasından başlayarak yaşamı boyunca tekrarlanan belirli zaman aralıklarının toplamı veya doğuştan beri geçen süre ve yıl birimi ile ölçülen zaman olarak belirtilmektedir.

Yaş, oldukça belirgin ve görünen bir özellik olduğundan, günlük etkileşimlerde bireylerin yaşından hareket ederek onları çeşitli kategorilere koyma eğilimi vardır. Örneğin bir öğretim üyesi ya da bir yöneticinin odasına, yirmili yaşlarda genç bir araştırma görevlisi ya da çalışan geldiğinde, popüler medya ya da yakın çevremizden 'Y Kuşağı' ya da 'Milenyum Gençliği'nin özellikleri ile ilgili kulağımıza gelen kalıp

yargılar hemen zihnimize canlanacaktır. Yöneticiler için bu kalıp yargılar, yaşadıkları sorunlara pratik çözümler sunduğu için (Y kuşağına A şekilde davran, X Kuşağına B şekilde davran vb.) çok daha değerlidir. Kuşakların farklılıklarına dair çalışmalar özellikle popüler medya, bazı yönetim guruları ve danışmanlık şirketlerinin katkıları ile artmaktadır. Örneğin *Time Dergisi*'nin yakın zamandaki bir sayısında, “eğer örgütler Milenyum kuşağını elde tutmak istiyorlarsa her iki yılda bir onları terfi ettirmelidirler” tavsiyesi yer almaktadır (Gürbüz, 2015, s.43).

Biyolojik temelli tanım kuşağı ‘ebeveynlerin ve çocukların doğumları arasında geçen ortalama zaman aralığı’ olarak verir. Bu tür bir tanımlama geçmişte her 20-25 yıllık döneme bir kuşağı yerleştiriyorken bugün çocuk sahibi olma yaşının giderek ötelenmesiyle bu aralık anlamını yitirmiştir. Sosyolojik tanımlar incelendiğinde, kuşaklar, belli tarihlerde doğmuş, sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, politik, ekonomik vb. olaylardan etkilenmiş, koşullar gereği benzer sorumluluklar yüklenmiş oldukları için ortak değer, inanç, beklenti ve davranışlara sahip gruplar olarak açıklanabilir (Süral-Özer ve Eriş, 2013. s.13).

Araştırmacılar, kuşak olgusunu biçimlendiren iki önemli ve ilişkili unsura işaret etmektedirler: Birincisi, tarihsel süreç içindeki ortak konum, ikincisi ise bu tarihsel süreç içerisinde yaşanan olaylar ve deneyimler etrafında biçimlenen ortak bilinçtir. Tarihsel süreç içerisinde gençlik çağındaki bireylerin yaşamış oldukları önemli ulusal ve uluslararası olaylar ortak belleklerin oluşmasına neden olmakta ve bu ortak bellek de gelecek eğilim, tercih ve davranışları şekillendirmektedir (Timurcanday-Özmen, 2013 s.125).

Aynı doğum yıllarına sahip bireyler birbirlerini aynı grubun üyesi olarak tanımlayarak farklı doğum yıllarına sahip bireyleri farklı kuşak olarak görürler. Sadece aynı doğum yılına sahip olmalarından dolayı paylaştıkları yıllar değil sosyal ve tarihsel benzersiz deneyimler de, gençlerin özelliklerini kalıcı olarak etkilemiştir (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015, s.426).

Kuşaklar ile ilgili çalışmalar ekonomi, demografi, siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi farklı bilimsel alanlarda elli yıldan fazla zamandır yapılmaktadır. Aynı kuşaktan gelen bireyler, benzer yıllarda doğdukları için, benzer

olaylara benzer tepkiler vermektedir, birbirlerini aynı grubun üyesi olarak tanımlamakta, diğerlerini farklı kuşağın mensubu olarak görmektedirler. Aynı kuşaktan gelen bireyler için sadece paylaşılan yıllar değil, paylaşılan sosyal ve tarihsel olaylar da, kuşakların özelliklerini kalıcı olarak etkilemektedir (Çetin-Aydın ve Başol 2014, s.2). Her kuşağın bünyesinde birtakım karakteristik özellikleri ve değer yargılarını barındırmasından dolayı, bireyler doğduğu yılların insanları ile benzer özellikler gösterirken, diğer kuşak grubunun davranışlarından farklı özellikler sergilemektedirler (Erden-Ayhün, 2013, s.96). Savaş ve toplumsal açıdan bunalımlı dönemlerde yetişen bireylerin ekonomik belirlenimcilik, rasyonalizm, materyalizm ve otoriteye saygılı olma gibi modern yaşama dair değerleri öğrendikleri; sosyo-ekonomik istikrarın bulunduğu dönemlerde büyüyen kuşakların ise eşitlikçilik, farklılıklara tolerans ve öz-paylaşım gibi postmodern değerleri öğrendikleri ileri sürülmektedir (Gürbüz, 2015, s.41).

Kuşaklar yetişme tarzları ve içerisinde buldukları ortam değişikliklerinden kaynaklanan farklılıklara sahiptirler. Bu farklılıklar; kuşaklar arasında hem karakter, hem çalışma yaşamları hem de sosyal hayatlarında önemli ayrışmalar olduğunu ortaya koymaktadır. Farklı yaş gruplarının bir arada bulunmasından kaynaklanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklararası algı, yöntem, iletişim ve uygulama farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı disiplinler arası yapılan araştırmaların bu farklılıkları tanımlama ve ortaya çıkan sorunlara çözüm bulma üzerine yoğunlaşmaları gerekmektedir (Adıgüzel , Batur , Ekşili, 2014, s.166,167).

1.2.1. Kuşakların Kronolojik Sınıflandırılması ve Özellikleri

Yirmi birinci yüzyılda kuşak sınıflandırılması; Gelenekselciler, Bebek Patlaması, X, Y ve Z Kuşağı olarak yapılmaktadır. Günümüzde, bir arada çalışan dört kuşak bulunmaktadır. Bu kuşakların birbirleri ile yaşadıkları problemler kuşkusuz sosyal yaşam ve çalışma yaşamı açısından örgütlerin tüm çalışma düzenlerini etkileyebilecek niteliktedir. Ayrıca bu kuşakların iş görme algısı farklılıkları, yeni çalışma alışkanlıklarının çıkmasına neden olmaktadır (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.165).

Kuşak teorisi; doğum yılları itibariyle benzer politik ve sosyal olayları yaşayan, eşsiz değer yargıları ve inanç sistemlerini bünyelerinde geliştiren, birbirine benzer

kişilik özellikleri gösteren bireylerden oluşan bir topluluğu ileri sürmektedir. Zaman içinde yaşanan sosyal, kültürel, ekonomik, politik ve teknolojik değişimler, kuşakların farklı özellikler sergilemesine neden olmaktadır. Farklı zaman aralıklarında doğan ve bugün yaşayan beş kuşağın kronolojik sıralaması şu şekilde belirtmiştir:

- Sessiz Kuşak (1925-1945 arasında doğanlar),
- Bebek Patlaması (Baby Boomers; 1946-1964 doğumlular),
- X Kuşağı (Gen X; 1965-1980),
- Y kuşağı (Gen Me, Gen Y, Milenyum, nGen ve İGen; 1980-2000),
- Z Kuşağı (2000 ve sonrası) (Erden-Ayhün, 2013, s.5).

Artık çoğu örgütte Bebek Patlaması Kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı olmak üzere en az üç ayrı kuşaktan iş görenler bir arada çalışmaktadır. Özellikle, Y kuşağının çalışma yaşamına katılımı ile birlikte kuşaklar arası farklılıklar konusuna gösterilen ilgi de artmıştır (Gürbüz, 2015, s.39,40). Ayrıca bu sınıflandırmalar ve tarihsel aralıklar, sosyal olaylar ve kültürel etkilere göre farklılık göstermektedir. Bu tanımlamalar genel olarak, Gelenekselciler, Sessiz Kuşak, Baby Boomers Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı ve yeni gündemde olan Z kuşağını içine alarak yapılmıştır (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.166,167).

Kuşak farklılıkları ve diğer nesillerle ilgili şikayetler kesinlikle yeni bir olgu değildir. Bu durum kuşaklararası iletişimi etkilemektedir. Aynı zamanda birlikte bulunma ve iş görme anlayışları üzerinde de etkiye sahiptir. Bu etki, kuşakların sınıflandırılması ihtiyacını gündeme getirmektedir. Farklı kuşakların bakış açıları ve çalışma tarzlarını anlamlandırabilmek ve sağlıklı bir kültürel yapının inşa edebilmek için bu sınıflandırmanın yapılması zorunlu hale gelmektedir. Kuşakları sadece doğdukları zaman dilimlerini baz alınarak sınıflandırmak doğru olmaz. Aynı zamanda kuşakları oluşturan topluluğun düşünceleri, hissettikleri ve deneyimlerinin tanımlanması da, onları sınıflandırmak için kullanılmaktadır (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.170,171). Yapılan araştırmalar kişisel özellikler, davranışlar ve tutumlar açısından kuşaklar arası pek çok farklılıklar olduğunu göstermiştir. Kuşak sınıflandırmaları çalışmalarında farklı araştırmacılar ve uzmanlar çözüm arayışı içinde olduğundan, terminolojide standart kuşak isimleri bulunmamaktadır. Her araştırmacı farklı bir sınıflandırma yapmıştır (Akdemir ve ark., 2013, s.14,16). Sonuç

olarak genç insanları kendilerinden önceki nesillerden ayıran temel farklılıkların yaş, koşullar ve deneyimler olduğu söylenebilir (Yücebalkan, Aksu, 2013, s.18).

Tablo 1.1’de; Sessiz Kuşak, Baby Boomers Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, M Kuşağı ve Z kuşağına ilişkin yapılan kronolojik sınıflandırmalar belirtilmektedir.

Tablo 1.1. Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması

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

Kaynak: Erden-Ayhün, 2013, s.96

Tablo incelendiğinde araştırmacıların belirledikleri tarihlerin birbirinden farklı olduğu ve bu konuda bir birlik olmadığı görülmektedir.

Kuşak üyeleri “zaman içinde birlikte yolculuk” yaparlar ve bu grupların müşterek olaylara verdikleri tepkiler şekillenir. Aynı doğum yıllarını paylaşan bireyler birbirlerini aynı grubun üyesi olarak tanımlarken diğerlerini farklı kuşak olarak görmektedirler. Bu nedenle aynı kuşaktan oluşan bireyler diğer kuşaklardan oluşan üyelere ayırt edilebilir. Sadece paylaşılan yıllar değil sosyal ve tarihsel benzersiz deneyimler de aynı kuşak üyelerinde kalıcı etki bırakır. Kuşakların ortak özellikleri olabildiği gibi, belirgin şekilde farklı özellikleri de bulunmaktadır (Akdemir ve ark., 2013, s.13). Kuşakların yetişme biçimleri ve buldukları ortam değişiklikleri nedeniyle karakter, iş yaşamları ve sosyal hayatlarında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Farklı yaş gruplarının bir arada olmasından kaynaklanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklararası algılama, yöntem, uygulama ve iletişim farklılıklarından doğmaktadır (Ekşili, Nisa, 2014, s.174). Aşağıdaki tabloda kuşaklara ait özellik ve değerlerin farklılaştığı belirtilmiştir.

Tablo 1.2. Kuşakların Özellikleri ve Değerleri

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

Kaynak: Akdemir ve ark., 2013, s.16.

Tabloya göre; Baby Boomers kuşağının sadakat duygusu yüksekken X kuşağında bu duygu değişkenlik göstermekte, Y kuşağında ise azalmaktadır. İşkolik bir yapıya sahip Baby Boomers kuşağı takım çalışmasına önem veren, kanaatkar ve rekabetçidir. X kuşağının otoriteye saygılı, topluma karşı duyarlı, iş motivasyonu yüksek, kanaatkar ve kaygılı olduğu görülmektedir. Otoriteye saygılı olan X kuşağının aksine Y kuşağı otoriteyi zor kabullenen bir yapı sergilemektedir. Bu kuşak, bağımsızlığına düşkün, sık iş değiştirmekten çekinmeyen ve bireyci bir özelliğe sahiptir. Z kuşağı ise İşbirlikçi ve yaratıcı özellikler sergilemektedir. Teknoloji kullanımına bakıldığında teknolojiye en çok yabancılık duyan kuşak Baby Boomers kuşağıdır. X kuşağının teknoloji ile ilişkisi düşükken, Y kuşağı büyüme

çağında teknolojik gelişmeleri yakalamış, Z kuşağı ise tam anlamıyla teknolojinin içine doğmuştur.

Literatürde yapılan pek çok çalışma, Sessiz Kuşak, Baby Boomers kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağının iş dünyasında bir arada çalışmak durumunda olduğunu ve sözkonusu dört kuşağın örgütsel özellikleri açısından birtakım farklılıklara sahip olduğunu vurgulamaktadır. X kuşağı ve Y kuşağı, Baby Boomers kuşağını uyumsuz, teknolojik becerileri çok düşük, yeniliklere ve farklılıklara karşı kapalı bulmaktadır (Erden-Ayhün, 2013 s.105,106).

20. yüzyılda ABD’de üç kuşak boyunca görülen sosyal hareketlilik modelindeki değişiklikler gözlenmiş ve birbirini takip eden her bir kuşak, bir önceki kuşağa göre meslek edinmede daha başarılı olduklarını bulmuşlardır (Karaca, 2012, s.65).

Erden-Ayhün (2013, s.106), kuşakların çeşitli özelliklerine ilişkin örgütsel farklılıklarını aşağıdaki gibi belirtmiştir:

Yönetilebilirlik: Tüm kuşaklar Y kuşağı çalışanlarının diğer çalışanlara nazaran daha zor yönetilebilir olduğunu düşünmektedir. Baby Boomers kuşağı ve X kuşağı çalışanları, Y kuşağı çalışanlarının daha az denetimden hoşlandıklarını, prosedürleri izlemekten hoşlanmadıklarını ve diğer kuşaklara nazaran daha az sonuç odaklı olduklarına inanmaktadır.

Ekip Çalışması: Her kuşak, diğer kuşak grubunun iş ahlakı açısından farklılıklar taşıdığını düşünüyorsa da, tüm kuşaklar kendilerini ekip çalışmaları yönünden başarılı bulmaktadır. Kimi zaman X kuşağı ve Y kuşağı kendi kuşaklarını çalışkan olarak değerlendirseler de bazen, Baby Boomers kuşağı ve X kuşağı, Y kuşağı çalışanlarını maksimum çaba göstermede isteksiz olarak değerlendirmektedir.

Denge: Tüm kuşaklar kendi kuşaklarının iş-yaşam dengesine önem verdiklerini ifade etseler de, X kuşağı ve Y kuşağı çalışanlarının Baby Boomers kuşağı çalışanlarına nazaran iş-yaşam dengesini daha fazla önemseydiği belirtilmektedir.

Bağlılık: Tüm kuşaklar kendi kuşaklarını örgüt bünyesinde bağlılık yönünden güvenilir görmelerine rağmen Baby Boomers kuşağı çalışanları, kendilerinden genç kuşakları daha az güvenilir bulmaktadır. X kuşağı ve Y kuşağı çalışanları da kendi kuşak gruplarını bağlılık yönünden yetersiz bulsalar bile, kariyer hedeflerinden dolayı söz konusu hususu gündeme getirmediklerini belirtmektedirler.

Kuşak farklılıklarını anlayabilen bir yönetici, değişik kuşaklara mensup astlarını motive etmekte daha başarılı olabilecektir; bu durum verimlilikte ve iş doyumunda artışa neden olacaktır (Köse, Oral, TÜRESİN-TETİK, 2014, s.152).

1.2.1.1. Sessiz Kuşak: Gelenekseller (1945 ve Öncesinde Doğanlar)

1945 yılı ve öncesinde doğan bireyler sessiz kuşak ya da gelenekseller olarak ifade edilmektedir (ERDEN-AYHÜN, 2013, s.97). Bazı kaynaklarda da savaş kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak II. Dünya Savaşı yıllarında doğmuştur. Bütün dünyada yoksulluk, ekonomik buhranın hakim olduğu dönemde dünyaya gelen bu kuşak ekonomik zorluklar ve mücadele yaşayan, savaş dönemini çok yakından görmüş bir kuşaktır (Oral, 2013, s:14). Bu kuşakta doğan insanlar savaş yıllarında savaşa katılamayacak kadar yaşı küçük olan insanlardan oluşmaktadır ama bu insanlar aynı zamanda savaşın acısını en fazla çekmiş insanlardır (AKDEMİR ve ark., 2013, s.14). I. Savaş Kuşağı; 1914 ile 1918 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır. 1918-1929 yılları arasında doğan bireyler ümit kuşağı olarak ifade edilmektedir. Türkiye açısından bu kuşağın 1923-1929 yılları arasındaki bölümü, Cumhuriyet kuşağına karşılık gelmektedir. Türkiye’de 1929-1939 yılları arasında doğanlar, savaş sonrasında bile gelecek kaygıları duyan bir kuşak olarak hayatlarını devam ettirmekte ve Buhran Kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşağı, Büyük Buhran adı da verilen ve tüm dünyayı etkileyen ekonomik kriz sonrasında doğan, iş ve güvenlik sorunları arasında hayat mücadelesi veren bireyler oluşturmaktadır. 1939-1945’li yıllar arasında doğanlardan oluşan II. Savaş Kuşağı, Türkiye’de savaşın yıkıcı atmosferi içerisinde her şeyden önce hayatta kalmanın önemini öğrenerek büyümüşlerdir (ERDEN-AYHÜN, 2013, s.98).

Yazın kaynaklarına göre bu kuşak çağımızın en yaşlı üyeleridir. Bu kuşak otoriteye sadıktır ve direktif beklemektedirler. Denge düzene itaat eden bir yapısı vardır. İnsanlar uzun süre aynı işte kalır ve o işte ömür boyu çalışmayı tercih ederler.

(Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.171). Büyük Buhran Dönemi'nin bu kuşağa kanaatkârlık ve çok çalışma gibi değerleri aşılacağı iddia edilmektedir (Gürbüz, 2015, s.42). Çağımızın büyükleri olan bu kuşak üyeleri tartışma, çıkarım ve süreç odaklı olmakla birlikte karar vermekte oldukça sıkıntı çeken bireylerdir. Liderlerine yüksek saygı gösterir ve gelenekçidirler. Kıdemi yaşla ilişkilendirirler, teknolojiye yavaş uyum gösterirler (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015, s.188).

Ekonomik ve politik belirsizlikler, bu kuşağın çalışkan, tutumlu ve temkinli olması sonucunu doğurmuştur (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan 2015 s.191). Söz konusu kuşağın çalışma değerlerini; otoriteye saygı, dürüstlük ve doyumunu erteleme kavramları oluşturmaktadır. İşe adanmışlık ve fedakarlık, çok çalışma, gelenek ve kurallara uygun davranışlar, kurallar ve düzene uyumluluk, otoriteye saygı, sabır, görev öncesindeki memnuniyet, kurallara bağlılık ve yükselme eğilimi söz konusu kuşak grubunun temel değer yargılarını oluşturmaktadır (Erden-Ayhün, 2013, s.103).

Telefonun çok yaygın olmadığı bu dönemde radyo yayınları başlamıştır. Bu kuşak için disiplin ve şeref çok önemlidir. Beklentileri düşük olduğu için, bulabildikleri kadarı ile yetindiler ve de mutlu oldular. Bu kuşağın insanları muhafazakarlar ve teknolojiye oldukça uzaklar. Öğretmenlik, hakimlik, doktorluk bu neslin gözde meslekleriydi (Oral, 2013, s.14,15).

Bu kuşağın kültürel öğeleri içinde geniş aileler, yerel sosyal gruplar ve yoğun komşuluk ilişkileri yer almaktadır. Yaşam felsefeleri yaşamak için çalışmaktır. Bugün bu kuşağa ait kişilerin yüzde 95'i emekli olmuştur ve çok kısa zamanda çalışanları kalmayacaktır (Akdemir ve ark., 2013, s:14). Sessiz Kuşak üyeleri günümüzde iş yaşamında yaklaşık olarak %5'lik bir oranı oluşturmakla birlikte danışmanlık ya da üst düzey yöneticilik gibi görevlerde bulunmaktadır (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015 s:191).

1.2.1.2. Baby Boomers: Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)

İkinci Dünya Savaşı'ndan 1964 yılına kadar doğanları kapsayan bir kuşaktır. Bu dönemde doğanlar, sayıca fazla olmaları nedeniyle toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak tanımlanabilirler (Erden-Ayhün, 2013, s:99). İkinci Dünya Savaşından

sonra azalan nüfusun hızlıca toparlanmasını sağlama, ekonomik buhranın etkilerinin azalması sonucunda ertelenen çocuk isteğinin yansması ve daha iyimser bir döneme başlama hissi bebek patlamasının nedenleri arasında gösterilebilir. 1940-50'lerde yüksek doğum oranları ile şehrin çevresindeki yerleşim alanlarının gelişmesinde, 1960'larda kolej eğitiminin yaygınlaşmasında, uyuşturucu kullanımının artmasında, savaş karşıtı söylemlerin çoğalmasında, 1980'lerde politikada ve mal varlığı konusunda öncü olmakta ve son olarak 1990'larda emeklilik sistemlerinin ve fonlarının oluşturulmasında bu kuşak etkin rol oynamıştır. Buna göre bebek patlaması neslinin, topluma olumlu etkisi en fazla olan, toplumsal bilinci en yüksek olan ve en üretken nesil olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015, s.188). Uzun saatler çalışmanın önemine inanan bu kuşak üyeleri uzun dönemli istihdam anlayışıyla çalışmaktadırlar. Kendi kendilerini motive edebilen ve takdir edilmekten hoşlanmayan bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Maaş öncelikli tercihleridir. Takım çalışmalarına önem verirler (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.171, 172). Bu dönemin insanları da, bir önceki kuşak gibi çalışkandırlar. Sonuç odaklı olmalarına rağmen süreç odaklılığı da ihmal etmezler (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015, s.192). Okul ve gençlik yılları 1960'ların karakteristik kültürel gelişiminin bir parçası olmuştur. Bu kuşaktan dünyaya kalan miras ise; kadın-erkek eşitliği, ırk ayrımına karşı mücadele ve çevreye duyarlı olmaktır. İşe bağlılığı çalışılan saatle ölçüldüğünü düşünürler. Daha çok iletişim, paylaşılan sorumluluklar ve bireysel özerkliğe önem vermektedirler (Çetin, Aydın, Başol, 2014, s.3).

Savaş günlerinin ardından yaşanan nüfus patlaması ile birlikte eğlenceye düşkünlüğün, lüks harcamaların arttığı dönemde büyüyen bu nesil, "kuralcı" olarak tanımlanmaktadır. (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.171,172). Türkiye'de patlama kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak; büyümenin, refahın, mal ve hizmetlere özlem duygusunun ağır bastığı bir kuşaktır. Baby Boomers kuşağı Doğu-Batı ikili dünyası içerisinde 68'lileri yaratmış bir kuşak olarak öne çıkmaktadır. Bu dönemde ülkenin durumunu anlatan ekonomik göstergeler çok parlak olmasa da umut vaat etmektedir (Erden-Ayhün, 2013, s.99).

Bebek Patlaması kuşağına atfedilen kalıp yargı bu kuşağın, işkolik, pragmatist, zamana riayet eden, özverili ve örgütün menfaatlerini kendi menfaatleri

üzerinde tutan itaatkâr bir kuşak olarak bilinmektedir. Uzun saatler boyunca çalışmak, iyimserlik, idealist olmak, rekabetçilik, yüksek başarı duygusu ve otoriteye bağlılık öne çıkan özellikleridir. Yüz yüze etkileşim ve geleneksel iletişime yatkın olan bu kuşak özellikle ömür boyu istihdam arzu etmektedir. Bebek patlaması kuşağının, X kuşağına kıyasla işlerinden daha tatminkâr oldukları bulgulanmıştır (Gürbüz, 2015, s.41, 44). İşe yaklaşımlarının 'ne gerekiyorsa yap' olarak özetlenebileceği, aileleri dahil işi tüm iş dışı yaşam alanlarından önde tutuyor olmaları ve 'çalışmak için yaşadıkları' ifade edilen bu kuşak dürüstlüğü kendinden sonraki kuşaklardan daha çok önemsemektedir (Süral, Eriş, Timurcanday-Özmen, 2013, s.126).

Dönüşümün yaşandığı yıllarda dünyaya gelen bu kuşağın zamanında yurt çapında üretim ve verimlilik büyük artış gösterdi. Bunun sonucu olarak emek açığa çıktı ve kırlardan kentlere iç göç başladı. Demiryolundan karayoluna geçiş başladı ve kırsal kesim ile dış dünya arasındaki bağ güçlendi (Oral, 2013, s:15,16).

Bebek patlaması kuşağı çalışanları, tıpkı sessiz kuşak çalışanları gibi savaş sonrasında yokluklarını, sıkıntılarını unutmayan bir dönemin şartlarında yetişmişlerdir. Hırslı ve işkolik yapıları kuşak çalışanlarının örgüt içerisindeki temel karakteristik özelliklerini oluşturmaktadır. Söz konusu düşünce “şimdi çalış, ileride iyi standartlarda yaşarsın” stratejisi gütmelerine neden olmaktadır (Erden-Ayhün, 2013, s:104).

1.2.1.3. X Kuşağı (1965-1979)

X kuşağı 1965 ile 1979 yılları arasında doğanlar olarak sınıflandırılırlar. X kuşağı bireyleri, teknoloji ve bilgi ile barışık, girişimci, amaç odaklı ve bağımsızdırlar. Baby Boomers kuşağını takip eden ve ‘Baby Buster’ olarak da adlandırılan bu kuşağın genel olarak kullanılan diğer isimleri arasında ‘twenty something’ ve ‘f-you generation’ bulunmaktadır (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.172,173). Önceden ‘Baby Busters, ‘Post Boomers’ ya da ‘Miskin Kuşak’ da denen bu kuşağın adı X Kuşağı olarak yerleşmiş bulunmaktadır. Kuşaklar için farklı isimlerinin kullanıldığı dönemde, Kanadalı yazar Douglas Coupland 1991 yılında “Generation X: Tales For An Accelerated Culture” adlı bir kitap yayınlamıştır. Bu kitap Türkiye’de “X Kuşağı” adıyla basılmıştır (Parantez yayınları, 1998). İronik bir

şekilde kitap etiketlere karşı çıkan bir kuşağı konu edinmekteydi. Bu da bize Y Kuşağı ve Z Kuşağı isimlerinin kullanılmasına da zemin hazırlamış oldu (Oral, 2013, s.17). Bununla birlikte bu kuşak, ara kuşak anlamına gelen geçiş dönemi çocukları olarak da adlandırılmıştır (Erden-Ayhün, 2013, s.100).

X nesli genellikle Boomers'ın ilk üyelerinin çocuklarıdır. Bu nesil süresinde iki kez ekonomik gerileme yaşanmıştır. Sonuç olarak birçok aile giderleri karşılayabilmek için her iki ebeveynin de çalışmak zorunda olduğunu anladı. Bu yüzden, X nesli bağımsız bireyler olarak yetişti. X nesli çocukları okuldan eve kendi başlarına döner ve paspasın altına bırakılmış anahtarını alıp eve girerlerdi bu yüzden Laych-key çocukları olarak adlandırıldılar Kendi kendilerine eğlenir ve sıklıkla ebeveynleri için yemek hazırlarlardı. Aynı zamanda bu bireyler kendilerinden küçük kardeşlerini bakma sorumluluğuna da sahiptiler. Etrafta anne baba bulamayan çocuklar, genellikle yardım ve tavsiyeler için sınıf arkadaşlarına ya da çevredeki arkadaşlarına danışarlardı. Aile birliği değişmeye başladığı ve bölündüğü bir dönemdir. Dönemin ateşleyici noktalardan biri Amerika'nın Vietnam Savaşı'na katılmasıdır. Bu, televizyonda gösterilecek ilk savaştı ve akşam haberleriyle birlikte korku insanların oturma odalarına kadar girdi. Tv izlemek popülerlik kazandığı ve dünya olaylarının her yerde izlenebildiği, aya ilk kez ayak basıldığı, dünyada petrol krizinin yaşandığı, ilk bilgisayar ve e-mailin hayatımıza girdiği bir döneme şahitlik ettiler (Quinn, 2010 s.17,18,19). Bu kuşağın yetiştiği dönem ekonomik sarsıntılarla geçmiştir. '68 kuşağı' gelişmelerinin de yaşandığı bu dönemde Türkiye'de üniversite olayları ve sağ-sol çatışması artarken, televizyonda değerli bir iletişim aracı haline gelmeye başlamıştır (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.172, 173). Kadınlar iş gücüne katılmaya başladı. Daha iyi yaşamak için, daha az çocuk sahibi oldular. Paraya daha fazla odaklandılar ve bireycilik önem kazandı. Boşanma, HIV, uyuşturucu gibi kavramlarla tanıştılar (Oral, 2013, s.16).

X Kuşağı, eski "Boomer"ların çocukları, finans, aile ve toplum açısından güvensiz bir ortamda yetiştiler. Her iki ebeveynin çalıştığı ya da yüksek boşanma oranları ile tek bir ebeveyn ile yaşayan bu kuşaktır (Demirkaya, Akdemir , Karaman , Atan 2015, s.189).

X kuşağı kendini topluma zıt olarak gören, sert politik çıkışlar yapan, şimdiye dek görülmemiş giyim tarzına sahip olan, daha sert müzik türleri ve punk gibi farklı yaşayış biçimlerine sahip olan bir nesil olarak görmektedir. Bu kuşak üyelerinin çalışma stilleri, kendi özgürlüklerini kullanarak açık bir şekilde belirlenmiş beklentilere ulaşma çabası olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşağın üyeleri tek başlarına çok iyi çalışırlar, sabırsızdırlar ve iş odaklıdırlar. İş ve özel yaşam dengesine saygı gösterirler ve diğerlerinden de saygı göstermelerini istemektedirler (Çetin-Aydın, Başol, 2014, s.3).

Bu kuşağın üyeleri sadık, kanaat duyguları yüksek, teknolojiyi zorunlu olarak kullanmaya başlamış ve otoriteye saygılıdırlar. Bu kuşağın iş yaşamı ile ilgili duruşu, pek çok çalışmada, bir önceki kuşaktan farklı biçimde 'yaşamak için çalışmak' olarak özetlenmektedir (Süral-Özer, Eriş, Timurcanday-Özmen, 2013, s.126). Bir önceki kuşağa kıyasla iş değerleri daha zayıftır ve daha bireycidirler Otoriteyi sorgulama, iş-yaşam dengesini kurma, iş ortamında esneklik ve otonomiye tercih etme, değişime ayak uydurma bu kuşağın temel özellikleridir. Bu kuşak, statü ve para yerine daha çok işyerinde otonomi, serbest zaman ve esneklik gibi maddi olmayan özendiricilerle motive olmaktadır. Gereksiz toplantılardan hoşlanmayan bu kuşak amirleriyle doğrudan etkileşim kurmayı tercih etmektedir (Gürbüz, 2015, s.41,42).

X kuşağı üyeleri değişen dünya koşullarına yetişebilmek için büyük bir çaba harcamış ancak bu çaba ve yarış kuşak üyeleri üzerinde 'yetişememek', çağa ayak uyduramamak gibi bir izlenim yarattığı için kendilerini dışlanmış hissetmektedirler. İş yaşamında X kuşağı yönetici konumuna geldiğinde bilgi ve iletişim teknolojileri hızla gelişmiş ve etkileri kuşaklar üzerinde köklü değişimlere yol açmıştır. Bu değişimler de, teknolojik bilgiye sahip, girişimci ve hızlı terfi beklentisi içinde olup ast olarak çalışmakta olan Y kuşağı ile çatışmalara sebep olabilmektedir (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.172, 173).

X nesli yaygın olarak kendine güvenen kelimeleriyle tarif edilir. Genç yaştan beri bağımsız olmak ve başlarının çaresine bakmak zorunda kalmaları her şeyi kendi başlarına öğrenmeye itilmişlerdir. Bu aynı zamanda X neslinin statükoyla başa çıkabilmesiyle sonuçlanmıştır. Onlar işleri çözmek için başka yollar aramışlardır.

Yaratıcı olma eğilimindedirler çünkü eski adet ve gelenekselliğe bağlı değillerdir. Bu durum sayesinde çok görevlilik yetisini kazandılar. Değişimle başa çıkmakta çok maharetliydiiler ve ani yön değiştirebilme özelliğini kazandılar. Teknolojiyle birlikte konforlu bir hayatları vardı ve teknolojiyi hayatlarının en önemli iletişim ve iş enstrümanı olarak görüyorlardı. X nesli yaşamak için çalışma fikrinin yaratıcısıdır. Onlar ailelerinin kurumlara para alabilmek için hayatlarını adadıklarına şahit oldular. Aynı hatayı yapmayacaklarına yemin ettiler, böylelikle iş ve yaşam dengesi konsepti ortaya çıktı. Gelen diğer bir değişiklik de iş yerinde eğlence olması fikridir. Hayatın büyük bir bölümü iş yerinde harcandığından, iş de eğlence içerebilirdi. Boomers'ın iş ciddi bir emektir fikri kesin olarak değişmişti (Quinn, 2010 s.17,18,19).

Bu kişiler kendilerini saygın bir statüye sahip olma, para ve yüksek oranda sosyalleşme ile kendi varoluşlarını açıklamaya çalışmaktadırlar İş hayatı açısından bakıldığında işyerlerine bağlı, kabul edilebilirlikleri yüksek ve aynı işte yıllar boyu çalışabilecek olmaları bu kuşağı oluşturan insanların benzer özellikleri arasında sayılmaktadır. Toplumsal sorunlara karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek otoriteye saygılıdırlar. X kuşağı insanları kendi sorunlarını kendileri çözmeye alışmıştır ve bu nedenle de kendilerine güvenleri ve iş yapabilirlikleri daha yüksektir (Akdemir ve ark., 2013, s.15).

X nesli olumlu ve net geri dönütleri sever. Onlar çalışmalarıyla ilgili güzel yaptıkları şeyler ve nasıl gelişebilecekleri üzerine vurgu yapan, samimi yorumları severler. X nesli güncel bir ekipman ya da teknoloji kullanmayı işlere dahil eden şirketlerde daha motive bir şekilde çalışma sergilerler. Bu onlara bir ödül gibi görülür. İşbirlikçi ortama karşı şüpheli bir tavırları vardır. Ailelerine de istenildiği gibi hizmet etmemiş olabilirler. Bir örgütün katı kuralları ve prensipleri olmaması onlara işleri kendi istedikleri gibi yapma olanağı sağladığından, çalışma ortamı bu nesle daha yakındır (Quinn, 2010 s.21). X kuşağı çalışanları; toplumsal sorunlara duyarlı, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı ve kanaatkar yapıya sahip olma özellikleri ile dikkat çekmektedir. Bireyciliği ön planda tutan X kuşağı çalışanları, işe bakış açısı olarak ise; yaşamak için çalışmak düşüncesinin önemine vurgu yapmaktadır (Erden-Ayhün, 2013, s.104).

Sayıları az olmakla birlikte etkili bir nüfusa sahip olan X Kuşağı, işyerinde büyük olasılıkla yanlış anlaşılan bir kuşak olmuştur. Ayrıca kendilerine yeni bir kimlik oluşturma çabasıyla çok fazla çalışmaları gerekmiştir. Özellikle yüksek teknoloji alanında yükselme fırsatı bulmuşlardır (Yelkikalan, Altın, 2010 s.). Teknolojik devrime denk geldiklerinden, zorunlu olarak teknoloji kullanmaya başlamışlardır. Markalara ilgi duyan, hatta kimliklerini markalara göre tanımlamayı başlatan ilk kuşak oldukları ileri sürülmektedir. Yaşadıkları gelecek kaygısı bu kuşağı çok çalışmaya, kariyer yapmaya ve daha çok para kazanmaya odaklamıştır. X kuşağı, kadınların iş yaşamına atılması ve az çocuk sahibi olunmasıyla birlikte geleneksel aile modelinde de bir kırılmaya yol açmıştır (Yücebalkan, Aksu, 2013, s.18, 19).

X jenerasyonu için en yaygın olumsuz eleştiri onların çok tembel olduklarıyla alakalıdır. Boomers'ın aksine X neslinin, çalıştıkları kurumlara bağlılık hisleri yoktur ve otorite konseptinden etkilendikleri gibi sadece yaşamak için çalışırlar. İşleri daha rahat edecekleri daha iyi bir şey buldukları zaman kolaylıkla bırakabilirler. İş yerinde insani iyiliğe inanmayan (alaycı) tipler olarak görünürler. Genelde mesaiye kalmaya istekli değildirler, ve onlara göre “yüz yüze” (kişinin orada fiilen var olup diğerleriyle etkileşimde bulunması) fikri onlara göre çok abartılmış ve gereksizdir (Quinn, 2010 s.20).

1.2.1.4. Y Kuşağı (1980-1999)

Millennials (Milenyum Kuşağı), Generation Next (Gelecek Kuşak), Digital Generation (Dijital Kuşak), Echo Boomers (Eko Patlaması) ve Nexters (Bir Sonrakiler) gibi farklı isimlerle adlandırılmaktadırlar (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.173). 1980-1999 yılları arasında doğanlar Y kuşağı olarak tanımlanmaktadır. Türkiye’de bu kuşak “80 sonrası kuşak” olarak adlandırılmakta olup, toplam nüfus içindeki oranı 2012 verilerine göre %25,1’dir (Tüik, 2014). Y Jenerasyonu olarak adlandırılan bu grup, adını İngilizce’deki WHY kelimesinden alınmıştır. Y jenerasyonuna sorgulayan yapılarından dolayı bu adın verildiği belirtilmektedir (Oral, 2013, s.18). Kendilerini rahatsız eden bir konu olduğunda konuları çekinmeden tartışabilen yapıları bir anlamda ebeveynlerinin onları sürekli soru sormaya teşvik ederek yetiştirmiş olduğundan kaynaklanmış görünmektedir. Kuşağa verilen ismin 'neden' anlamına geliyor olmasının gerekçelerinden biri de bu özellikleridir. (Süral-

Özer, Deniz Eriş, Timurcanday-Özmen, 2013, s:126). Türkiye’de Gezi Parkı olaylarıyla kendinden söz ettiren bu kuşağa aynı zamanda, ‘www Kuşağı’, ‘Net Kuşağı’ ve ‘İndigolar’ da denmektedir.

Y nesli teorik olarak Amerikan Kültürü'nde X nesli'nden sonra gelen kuşaktır (Wikipedia, 2014). Kuşağın yaşadığı en önemli olayları arasında, Körfez Savaşı, 11 Eylül saldırısı, Irak Savaşı, internet, küreselleşen dünya, iPod, cep telefonu ve Google yer alıyor (Oral, 2013, s.18,19). Y kuşağı, PC'nin ve GSM teknolojilerinin doğduğu yılların, küreselleşmeye başlayan dünyanın teknoloji dostu, bireysel ve rahat çocuklarıdır. Y'leri X'lerden ayıran en önemli özellik, onların teknolojiyle ve tüketimle gönüllü bir ilişki içinde olmalarıdır. Özellikle internet kullanımında uzmanlaşmaları sayesinde, çoklu kimlikler edinmişlerdir. İnternetin sanal dünyası gerçek dünya algısının yerine geçerek, insanların kendilerini ve ilişkilerini bu sanal dünyanın sunduğu semboller üzerinden kurmalarına yol açtığı için; üretime dayalı dünya algısında bir kırılma yaratarak, tüketim dünyasının kapısını aralayan ilk kuşak olma ünvanını taşımaktadırlar. Y'ler teknolojiyi yalnızca kullanmayı değil, yaratmayı da istemektedirler (Yücebalkan, Aksu, 2013, s.19).

Ebeveynleri poker, tavla gibi oyunlar oynarken; Y nesli gameboylar, atariler ve bilgisayar oyunlarını tanıdı (Akdemir ve ark., 2013, s.16,17). Diğer kuşaklardan, yetiştikleri dönemin olumlu şartlar taşıması sebebiyle ayrılan Y kuşağı, teknolojik imkanlar olarak da gelişme gösteren bir dünyada büyümüşlerdir. Günümüzde Y kuşağının eğlence, gezme, yaşama, yeni şeyler deneme, başarı, para, alışveriş, ne istediğini bilme, yoğun çalışma, hayallerinin peşinden koşma, sorgulama ve sevdiklerine zaman ayırma unsurlarına önem verdikleri dikkat çekmektedir. (Erden-Ayhün, 2013, s.101).

İş değiştirme alışkanlıkları fazla olan bu kuşak, adeta “yaşamak için çalışma”yı benimsemişlerdir. İş yaşamında teknolojik becerileri daha yüksek bu kuşak narsist, otoriteyi reddeden, eski kuşaklar gibi uzun saatler çalışmaya istekli olmayan ve sürekli “neden” sorusunu soran kuşak olarak bilinmektedir. Bu kuşağa mensup işgörenler, kariyer ve mesleki gelişimlerini kendi kendilerine planlama eğilimindedirler (Gürbüz, 2015, s.42). Bu kuşak, diğer kuşakların aksine, otoriteye saygı duymaktan ziyade meydan okuyan, hem ailelerini hem de patronlarını

sorgulamaktan çekinmeyen ve kısa zamanda iyi iş çıkarmaya odaklı bir kuşaktır. İş hayatında son derece seçici, diğerlerinden hızlı çalışıp başarısını çabuk kanıtlama çabasıdadır. Diğer kuşaklarla kıyaslandığında sadakat duygularının daha az olduğu söylenebilir. Daha narsist, bireysel çalışmayı seven ve girişimci özellikleri daha ağır basmaktadır (Oral, 2013, s.18,19).

Diğer kuşaklara göre en yaşlı ebeveynlere sahip olan bu bireyler çekirdek aile içerisinde yetişmişlerdir. Dörtte birinin ebeveynleri en az üniversite eğitimi almışken, üçte biri boşanmış anne ve babaya sahiptir. Yüksek adaptasyon gücüne sahip ve çoklu görev yapabilmelerinin yanında yaptıkları işlerden çok kolay sıkılabilen bir yapıya da sahiptirler (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.173, 174).

Eğitime çok yatkın bir kuşak olan Y kuşağı bilgiyi zaman ve mekandan bağımsız elde etmeyi önemsiyorlar. Teknoloji destekli (özellikle bilgisayar) eğitimi ve proje, take-home gibi araştırmaya ve yaratıcılığa dayanan yöntemleri tercih ediyorlar. Fakat öğrenme ve bilgi kullanmada sabırlı değiller. Teorik, kavramsal, tarihi bilgiden çok uygulama bilgilerini tercih ediyorlar. Gerçek topluma tam katılmadıklarından sosyal medya içinde sosyalleşiyorlar. Eğitimdeki grup çalışmaları ve takım performansları sosyal medya verilerine göre oluşuyor, Sosyal medyaya göre tutum ve davranış geliştiriyorlar. Direkt öğretim yerine birlikte ve eğlenceli öğretim istiyorlar. Öğrenirken öğretmenden çok danışmanlık ve koçluğu tercih ediyorlar. Sonuç alana kadar engel istemiyorlar. Olumlu pekiştirici, övülme ve kısa süreçleri tercih ediyorlar, hayalperest, iyimser ve sanal ortamda daha rahat ediyorlar (Ülker, 2013, s.2).

Giyim tarzlarında, diğer kuşaklardan farklı olarak, flip-floplar, tatoo dövme ve kısa pantolonları görmek mümkün. Birçok X kuşağı yazar çalışmaktan hoşlanmadıklarını yazsa da, çalışmaktan değil, hayatlarının sadece iş olmasından hoşlanmıyorlar. Onlar için önemli bir diğer faktör ise "akran onayı"dır. Sıra arkadaşının, mesai arkadaşının, internetteki oyun arkadaşının önermediği ve onaylamadığı bir ürün ile Y'nin buluşması çok zordur. Standart olanı sevmeyen, kendine özel olanı ve üstelik "hemen-şimdi" isteyen ve "-cek, -cak"larla işi olmayan özelliklere sahiptirler (Oral, 2013, s.18,19).

Araştırmalara göre; global odaklı, sağlık, spor ve bedenleri ile ilgili, eğitimi yüksek, soğuk savaşı hatırlamayan, geleceğe yönelik oldukça iyimser, özgüven sahibi, ahlaki konularda güçlü bir duruş sergileyen, her türlü bilgiye ve kaynağa ulaşılabilen, farklılığa sadece değer vermeyip aynı zamanda farklılığı arayan bir kuşaktır (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan 2015, s.189). Y kuşağı bireylerinin iş yaşamında ortaya çıkan en önemli değerleri, sosyal sorumluluk, özgüven, hedef odaklılık ve farklılıklara saygıdır. Teknoloji anlamında çalışma hayatındaki en okuryazar grup olan Y'ler, fark yaratmak, fark edilmekten hoşlanmakta, değişime açık, destekleyici tavırlar sergilemekte, iş yerinden her anlamda esneklik istemektedirler (Oral, 2013,s.18,19). Yenilikçi fikirler üretmeleri için teşvik edilmeleri, işleyişe sağladıkları katkıların takdir edilmesi, çalışma yaşamında Y kuşağı için bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır (Keleş, 2011, s.138).

Bu kuşak, özgüven gibi bazı olumlu -ve aksi de iddia ediliyor olmakla birlikte-narsizm gibi bazı olumsuz kişilik özellikleriyle diğer kuşaklardan ayrılmaktadır, Bağımsız olmanın yanı sıra esneklik aramakta ve iş-yaşam dengesi beklemekte, çoklu görevlerde başarılı olmakta, geri bildirimleri en çok önemseyen ve sabırsız kişiler olarak tanımlanmaktadır (Süral-Özer, Eriş, Timurcanday-Özmen, 2013, s.126). Bununla birlikte yokluğu neredeyse hiç yaşamayan Y kuşağının olumsuz özelliklerinin arasında; beklemeyi bilmemeleri, sabırlı olamamaları da eklenebilir (Demirkaya , Akdemir, Karaman , Atan 2015, s.189). Teknolojinin getirmiş olduğu hız onları hızlı düşünmeye, hızlı hareket etmeye ve dolayısıyla da hızlı tüketmeye yöneltmektedir. Y kuşağıyla ilgili bir başka tespit de, bu kuşağı motive eden unsurların diğer kuşaklardan farklı olmasıdır. Bu kuşak üyeleri, elde ettikleri gelirden çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi manevi olarak da onları tatmin edecek faktörlere odaklanmaktadır (Çetin-Aydın, Başol, 2014, s.3). Kendilerini geliştirebilecekleri işlerde, açık fikirli ve pozitif yöneticilerle çalışmaya önem verdikleri; ayrıca çalışma koşullarında esnekliğe ihtiyaç duydukları ifade edilmektedir. İş yerinde resmi kıyafetler giymekten hoşlanmadıkları, rahat yaşam tarzlarını işlerine de yansıtmayı sevdikleri bilinmektedir (Köse, Oral, TÜRESİN-TETİK, 2014, s.153).

Bu kuşaktakiler ileri düzey düşünme ve hızlı bir bilgi edinme sürecine sahiptirler. Değişimi kucaklamak için isteğe ve sürekli yeni yaklaşımlar içinde

geleceğe meydan okuyabilme kapasitesine sahiptirler. (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.173, 174). Facebook gibi iletişim ve eğlence için kullandıkları network ağlarını, yaptıkları iş için bir bilgi ve yetenek havuzuna dönüştürmüşlerdir. X kuşağı bir görevi bitirmek için çevrimiçi olup ardından bilgisayardan uzaklaşırken Y kuşağı sonsuz bir şekilde çevrim içi olarak, başkaları ile her zaman ve her yerde iletişime geçebilirler (Akdemir ve ark., 2013, s.17). Y kuşağı şuna kadar yaşamış daha eğitilmiş, en teknolojiye açık, herşeyi bilgi kaynaklarından öğrenebilen, dünyayı keşfetmeye çalışan insan topluluğu şeklinde ifade edilmektedir (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.175, 176).

Y Kuşağı bencil, sadakat duygusu zayıf ve hıza düşkün bir nesildir. Bu kuşağın temsilcileri, kurumsal yapılar içindeki mekanizmaları çok fazla benimsememekte ve hatta mümkün olduğunca uzak kalmayı tercih etmekte; sadece 'benimle ilgili ne var?' kısmını alıp, kendilerine çizdikleri görev ve rol içinde ilerlemektedirler. 2000'lerde iş hayatına atılan ve ileride yönetici konumuna gelecek olan Y kuşağı örgütlerde kültürel değişikliğe yol açmıştır. Y kuşağı sosyal bilinçli, ilişki odaklı, işbirlikçi ve işyerini öğrenme fırsatı olarak algırlar. İş yerinde açık yönlendirme, performans ve anında geri bildirim talep ederler, danışılmak ve yönetim kararlarının içinde olmak isterler ve sürekli entelektüel meydan okumayı arzu ederler (Akdemir ve ark., 2013, s.18,19, 20). Yöneticilerinden beklentileri yüksektir. Talepleri karşılanmadığı sürece kolayca çalıştıkları işi değiştirebilirler. Uyum becerileri yüksektir ancak kolayca sıkılabilirler. İlerici düşünürler ve hızla yeni bilgi üretebilirler. Yüksek standartları olan, rekabetçi, teknoloji odaklı, marka bilinçli, çok kültürlü, ırk-renk-cinsiyet konularında daha az kaygılı ve ailesine arkadaşlarına daha sadıktırlar. Başarı arayışında, ekip odaklı, dikkatli, meraklıdırlar. Hem kişisel gelişimleri, hem de anlamlı bir kariyer için farklı ve yaratıcılık isteyen zorlukların arayışındadırlar. Problemlere yeni ve farklı yollarla yaklaşmak isterler. Koçlara ve mentorlara ihtiyaç duyarlar. İş ararken önem verdikleri faktörler sırasıyla örgütün kimliği, çok uluslu olması, sunulan kariyer ve eğitim olanaklarıdır. Bağımsız düşünmenin ve yaratıcılığın pozitif karşılandığı ortamlar onlara çekici gelir. Rutin işlerden sıkılırlar. Hedef odaklıdırlar. Kariyer ve gelişimleri için her türlü talepte bulunmaktan çekinmezler. Direkt emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmazlar. Yüksek otorite karşısında çok rahatsız olurlar. Y kuşağı çalışanları, iyi yönetildikleri

takdirde zengin bir yetenek kaynağı olmaktadırlar (Yücebalkan, Aksu, 2013, s.20, 21).

Y kuşağının bir diğer özelliği de çalışma saatlerini ve çalışma yerlerini kendilerinin belirlemek istemeleridir. Yapılan işin ofiste ya da başka bir ortamda yapılmış olmasının önemsizmemesi gerektiğini savunmaktadırlar. Herhangi büyük bir görevden habersiz küçük bir dişli çarkı olmak yerine, örgütün vizyonu ile ilgili kritik bir noktada olmak ve şirketin ilerlemesi için yapılan yenilik çalışmalarının içinde olmayı seçmektedirler. Kendilerine inanan ve güvenen yöneticileri olduğu sürece yoğun çalışmaya hazır olan kuşak üyelerinin çalışma tarzı diğer kuşakların çalışma tarzından farklı olabilmektedir. Bu kuşaktakilerin görüşüne göre, kıdeme bakılmaksızın bir iş yerinde çalışan tüm bireyler, olaylardan haberdar edilmeli ve iyi fikirleri olan çalışanlara fırsat verilmelidir (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.175,176). Y Kuşağı üyeleri önümüzdeki senelerde başarılı yöneticiler oldukları zaman, kurumsal hiyerarşide yer alan klasik yöneticilerin yaptığı gibi bilgiyi saklamak yerine ihtiyacı olan çalışanlarına verecekleri öngörülmektedir (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015, s.189).

1.2.1.5. Z Kuşağı (2000-....)

Z kuşağının doğum tarihi aralığı farklı kaynaklarda farklı biçimlerde sınıflandırılmışlardır.

Kaynaklarda Z neslinin kesin tarihleri üzerinde herhangi bir anlaşma yoktur 1990 ya da ortalarından 2000'ler olarak söylenen ve günümüze kadar olan tarihte doğanlar olarak kabul ediliyor (Wikipedia, 2014).

2000 yılından sonra doğanların yer aldığı kuşağa Z kuşağı adı verilmektedir. Bu kuşak tamamen teknolojik bir çağda doğduklarından teknoloji ile iç içe yaşamaktadırlar. Bu nedenle bu kuşağın üyelerine “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “Next Generation” ya da “iGen” adları verilmektedir. Bir diğer adları ise; “Instant Online (Her daim çevrimiçi)” kuşağıdır. Bu kuşak aşırı bireyselleşme ve yalnızlık yaşayacak kuşak olarak da tanımlanmaktadır. *Mission and Ministry* kuruluşu kendi internet sitesinde Z kuşağını 21. yüzyılın ilk kuşağı olarak tanımlarken onlara dijital

çocuklar ve “.com” çocukları ismini de uygun bulmaktadır (Çetin-Aydın, Başol 2014, s.3).

Şu an henüz en olgunu lise çağında bulunan, internet kuşağı olarak da anılan bireylerdir. Yeni teknolojik olanaklarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile hep bir arada olan Z kuşağı uzakta olsalar bile cebe sığan teknolojik araçlarla her an sözel hatta görsel iletişim kurarak, birbirleriyle bağlantı kurabilmektedirler (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015, s.186-204).

2000-2020 yılları arasında dünyaya geldiğine ve geleceğine inanılan bu kuşağın ilk üyeleri önümüzdeki beş sene içerisinde çalışma yaşamına girmiş olacaklardır. Dolayısıyla bu kuşağın sosyal ve iş yaşamındaki davranışları henüz araştırılmaya başlamamıştır. Bu kuşakla ilgili henüz literatürde çok fazla bilgi bulunmamaktadır ‘İnternet kuşağı’ olarak da adlandırılan bu kuşak, yeni teknolojik imkânlarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile hep bir arada bulunmaktadır. Bu kuşak önceki kuşaktan farklı olarak ‘network’ gençleri, çeşitli ağların üyeleri olabilmektedirler. Uzaktan da ilişki kurabildikleri için yalnız yaşadıkları ve yaşayabilecekleri savunulmaktadır. Aynı anda birden fazla konu ile ilgilenebilme becerilerini geliştirdikleri söylenebilir. (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.174).

Bu kuşağa inernet kuşağı, nano teknoloji çocukları da denmektedir. Bu kuşak için, taşınabilen, hep yanlarında olan küçük aygıtları, bilgisayar, MP3 çalar, i-Pod'ları, cep telefonları, DVD oynatıcıları ayrılmaz parçaları (Oral, 2013, s.19,20).

Z kuşağı bugünden tahmin yapmanın aslında zor olduğu, yakın geleceğin gizemli çocuklarıdır. Z kuşağının pek çok özelliği GSM tabanlı bir kuşak olacağına işaret etmektedir. 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 (Erden-Ayhün, 2013, s.102). Z kuşağının bazı alışkanlıkları: Z kuşağı kişi kişiye yüz yüze konuşmaktan ziyade ‘online’ konuşmayı tercih ediyor. Sosyal medyadaki arkadaşları onlar için gerçek hayattaki arkadaşları kadar önemli; ama bu sanal “dostlarla” bazen gerçek hayatta buluşup tanışabiliyorlar

da... 10'undan 8'i, hatta fazlası, sosyal ağlardan çıkmıyor ve yarısından fazlası gerçek toplumsal yaşamlarının orada gerçekleştiğini düşünüyor. Kuşak üyeleri bağımsız, inatçı, pragmatik ve hep acelesi olan kişilerdir (Cumhuriyet Gazetesi, 2015).

Z Kuşağı Y'den çok daha farklı bir kuşak. Yakın dönemler olmasına rağmen, bu iki kuşak arasındaki en temel fark, Y'ler internet teknolojisine geçiş, dönüşüm dönemini yaşadılar. Z'ler ise, internet ve teknoloji devrinin içine doğdular. Yani teknoloji öncesi, teknolojinin olmadığı bir dönemi hayal bile edemeyecekler (Oral, 2013, s.19, 20). 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 (Erden-Ayhün, 2013, s.102). Z kuşağı diğer kuşaklardan sağlık sistemindeki teknolojik ilerleme ve farkındalık arttığı için hayat aralığı olarak, buldukları çağ ve teknolojinin getirisi bağlamında sosyolojik olarak ve deneyimledikleri olgular bakımında tarihsel olarak diğer kuşaklardan ayrılmaktadırlar (Çetin-Aydın , Başol 2014, s.3).

Yeni teknolojik olanaklarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile hep bir aradalar. Uzakta olsalar bile ufak cihazlarıyla her an sözel, hatta görsel iletişim kurarak, birbirlerine bağlanabiliyorlar. Onlar, önceki kuşaklardan farklı olarak, 'network' gençleri; çeşitli ağların üyeleri oluyorlar. Uzaktan da ilişki kurabildikleri için, fiziksel olarak tek başlarına, yalnız yaşıyorlar ve yaşayacaklar. Aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme becerileri gelişiyor (Oral, 2013, s.19, 20).

Z kuşağı diğer kuşaklardan üç unsurla ayrılmaktadır.

- Yaş ve hayat aralığı olarak (ontolojik faktör)
- Buldukları çağ ve teknoloji olarak (sosyolojik faktör)
- Olgular ve deneyimler olarak (tarihsel faktör)

Özellikle şehirlerde ve gelişmiş toplumlarda ailesel ve eğitim açısından bakıldığında bu kuşağın önceki kuşaklara göre daha yaşlı ailelere sahip olduklarını ve yaşça daha büyük öğretmenler tarafından eğitildiklerini ifade etmektedir. Ayrıca

bu kuşak bir tıklamayla istediği bilgiye ulaşabilmekte, daha erken yaşta eğitilebilmekte ve daha çabuk büyüyüp gelişebilmektedir. Bu nedenle sanal dünyada çok iyi bir konuma sahip olabilirler (Akdemir ve ark., 2013, s.15, 16).

Türkiye’de 2000’den sonra doğanlardan oluşan kuşak aynı zamanda ‘Kristal Nesil’ olarak da adlandırılmaktadır. Uzmanların ‘derin duygusal’ sıfatıyla nitelendirdiği bu kuşak, Türkiye’nin %17’sini oluşturmaktadır (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.174).

1.2.1.5.1. Eğitim Hayatında Z Kuşağı

Bu da onların başarıya giderken önlerine çıkan en önemli engel haline geliyor. Geleneksel eğitim yöntemleri, bu yeni kuşağa uygun görünmüyor. Yaratıcılığa izin veren aktivitelerden hoşlanıyorlar. Edilgenliği kabul etmiyorlar. Uzun dönemli hafızaları, ezberden çok oyun, hikayeleştirme ve hayallerle etkin hale gelebiliyor (Oral, 2013, s.19,20).

Sonuç odaklı bireyler olmaları yönüyle dikkat çekmektedir. Çok diplomalı, uzman ve buluşçu olacakları, yaşamlarında otorite kavramının önemsiz olacağı tahmin edilmektedir. Duyguların ön planda tutulacağı, duygulara verdikleri değer ile öne çıkan sessiz kuşağa en yakın kuşak olacakları belirtilmektedir. Bu bağlamda okulların öğrencilerinin duygularına yönelmeleri gerekmektedir (Erden-Ayhün, 2013, s.105).

Ne tür bir eğitim alacaklarını, nerde ve nasıl öğreneceklerini seçebilmeyi umuyorlar. Bu yeni öğrencilerin gereksinimlerini karşılayabilmek için okullar nasıl işleyeceklerini tekrardan düşünmek zorundalar. Öğrencilerin programlarına uymak amacıyla elektronik olarak karşılanan sınıflarda daha çok video izlemek isteyen, bir profesörden öğrenmek yerine akranlarından öğrenmeyi seçen öğrencilerdir. Kurs materyali, arama makineleri, kütüphane veritabanları animasyonlu, görüntü temelli ve interaktif hale getirilmiş bir öğrenimi tercih ediyorlar (Beyers, 2009, s.1,3).

Onlar, ev ödevi yapamadıklarında "internet bağlantım kopuktu" diyen kuşaktır (Oral, 2013, s.19, 20). Kitaplara ‘kesinlikle hayır’ olarak bakan Z kuşağı okul ile ilgili tüm işini internetten halletmekte, istedikleri bilgiye anında

ulaşabildikleri için öğretmeni hafife almakta, adeta kendi kendilerinin öğretmeni olmaktadır. Öğretmenleri ve okul yöneticileri onlar için rol model olmaktan oldukça uzaktırlar. 13-20 yaş arasındaki bu kuşak tüm yeni eğilimleri, akımları sosyal medyadan almakta ve önceki kuşakların ahlakını modası geçmiş bulmaktadır.

Hepsi TV izlerken internette sörf yapıyor ve teknolojiyle her şeyin mümkün olduğunu düşünüyor. Ama konsantrasyon aralıkları çok kısa, baştan sona doğru düzgün okumaktansa şöyle bir göz gezdirme eğilimindedirler. Bu da okulda zorluk çekmelerine yol açmaktadırlar (Cumhuriyet Gazetesi, 2015).

1.2.1.5.2. İş Yaşamında Z Kuşağı (Beklenen)

Günümüz iş dünyasında dört kuşağın bir arada çalışmakta olduğu gözlemlenmekte, sessiz kuşağın çoğunlukla emekliye ayrıldığı, Baby Boomers kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağının iş hayatında oldukları, M ve Z kuşağının ise; iş hayatlarında henüz görev almadıkları görülmektedir. Günümüzün iş dünyasında henüz görev almayan M ve Z kuşağının farklı teknolojik, politik, ekonomik ve sosyo-kültürel bir dönemde dünyaya gelmeleri, onların ilerideki çalışma hayatlarında farklı değer yargılarına sahip olabileceklerini vurgulamaktadır (Erden-Ayhün, 2013, s.103).

Bu kuşak henüz çalışma hayatında olmadığı için net bir şekilde kuşağın iş yaşamıyla ilişkili güçlü ve zayıf yönleri tespit edilememiş olsa da, tahminler; Z kuşağı üyelerinin markalara ve çalıştıkları organizasyonlara karşı sadakatsiz olabileceklerini, azimli ve hırslı olmayabileceklerini, çabuk sıkıldıkları için kolay vazgeçebileceklerini göstermektedir. Bu bağlamda Z kuşağı üyeleri standart işleri yapmak istemeyerek, her şeyi kişiselleştirmek istemeleri gibi ihtimalleri beraberinde getirmektedir. Diğer yandan, yaratıcılık, hak arama, farklı sosyolojik gruplarla ilişkiler konusunda da diğer kuşaklardan daha başarılı olmaları Z kuşağının iş hayatında elde edebileceği başarıları göstermektedir, ancak bunların yalnızca tahmin olduğu da unutulmamalıdır (Çetin-Aydın, Başol, 2014, s.3).

Bu kuşak motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesil olarak tanımlanmaktadırlar (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015, s.189). Sessiz

kuşak çalışanlarının sadık olduğu örgütler, Z kuşağında yerini sadakatsizliğe ve hızlı iş değiştirmeye bırakacağı tahmin edilmektedir (Erden-Ayhün, 2013, s.105).

Z kuşağı sonuç odaklılar. Sorgusuz yaşamayı severler. Gelecekte iş yaşamına atıldıklarında karar vermelerini gerektiren her şey sistemler tarafından yapılıyor, yapay zeka tarafında karar veriliyor olacaktır. Çok diplomalı, uzman ve buluşçu olacaklar. Yaşamlarında otorite kavramının önemi kalmayacak. Tatminsiz, kararsız ve doğuştan tüketicidirler (Oral, 2013, s.19, 20). Özellikle ekonomi ve çevre bakımından karanlık bir gelecek gördüklerini söyleyip bu yüzden “çok strese girdiklerinden” söz ediyorlar. Z kuşağı, kendi örgütünü kurmak isteyen bir kuşaktır. Yüzde 50 ile 72’si sıfırdan bir şey yaratıp kendi kendinin patronu olmak istemektedir. ‘İş’ kavramını ‘karmaşık, vahşi bir orman’ olarak algılamaktadırlar. Başarının kendi niteliklerinden ziyade kendi bağlantı ağlarından geldiğini düşünmekte ve düz bir örgütlenmeyi hiyerarşiye tercih etmektedirler. Yüzde 76’sı hobisinin, mesleği olmasını arzulamaktadır (Cumhuriyet Gazetesi, 2015).

Henüz iş yaşamına giriş yapmayan bu kuşağın önümüzdeki on yıl içerisinde özellikle sanal dünyada birbirinden ilginç buluşlar ve çalışma yöntemleri bulacağı tahmin ediliyor (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015, s.192).

1.3. Problem Durumu

Aynı tarihsel zamanda ve aralıklarda doğan, ekonomik ve sosyal hareketlerden oluşmuş zaman aralıklarına ya da belli bir sosyal gruba mensup olanlar için yapılan tanımlamalara kuşak (jenerasyon) denilmektedir (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.166,167).

1945 yılı ve öncesinde doğan bireyler sessiz kuşak ya da gelenekseller olarak ifade edilmektedir (Erden-Ayhün, 2013, s.97). Büyük Buhran Dönemi’nin bu kuşağa kanaatkârlık ve çok çalışma gibi değerleri aşıladığı iddia edilmektedir (Gürbüz, 2015, s.42).

İkinci Dünya Savaşı’ndan 1964 yılına kadar doğanları kapsayan kuşağa baby boomers kuşağı denir. Bu dönemde doğanlar, sayıca fazla olmaları nedeniyle bu isim verilmiştir (Erden-Ayhün, 2013, s:99). Bu dönemin insanları da, bir önceki kuşak

gibi çalışkandırlar. Sonuç odaklı olmalarına rağmen süreç odaklılığı da ihmal etmezler (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015, s.192).

X kuşağı 1965 ile 1979 yılları arasında doğanlar olarak sınıflandırılırlar. X kuşağı bireyleri, teknoloji ve bilgi ile barışık, girişimci, amaç odaklı ve bağımsızdırlar. Baby Boomers kuşağını takip eden ve ‘Baby Buster’ olarak da adlandırılan bu kuşağın genel olarak kullanılan diğer isimleri arasında ‘twenty something’ ve ‘f-you generation’ bulunmaktadır (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014, s.172,173).

1980-1999 yılları arasında doğanlar Y kuşağı olarak tanımlanmaktadır. Y jenerasyonu olarak adlandırılan bu grup, adını ingilizcedeki WHY kelimesinden alınmıştır. Y jenerasyonuna sorgulayan yapılarından dolayı bu adın verildiği belirtilmektedir (Oral, 2013, s.18). Kendilerini rahatsız eden bir konu olduğunda konuları çekinmeden tartışabilen yapıları kuşağa verilen ismin 'neden' anlamına geliyor olmasının gerekçelerinden biridir. (Süral-Özer, Deniz Eriş, Timurcanday-Özmen, 2013, s:126).

2000 yılından sonra doğanların yer aldığı kuşağa Z kuşağı adı verilmektedir. Bu kuşak tamamen teknolojik bir çağda doğduklarından teknoloji ile iç içe yaşamaktadırlar. Bu nedenle bu kuşağın üyelerine “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “Next Generation” ya da “iGen” adları verilmektedir. Bir diğer adları ise; “Instant Online (her daim çevrimiçi)” kuşağıdır. Bu kuşak aşırı bireyselleşme ve yalnızlık yaşayacak kuşak olarak da tanımlanmaktadır. *Mission and Ministry* kuruluşu kendi internet sitesinde Z kuşağını 21. yüzyılın ilk kuşağı olarak tanımlarken onlara dijital çocuklar ve “.com” çocukları ismini de uygun bulmaktadır (Çetin-Aydın, Başol 2014, s.3). Şu an eğitim sürecinde bulunan en olgunu lise çağında olan, internet kuşağı olarak da anılan bireylerdir. Yeni teknolojik olanaklarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile hep bir arada olan Z kuşağı uzakta olsalar bile cebe sığın teknolojik araçlarla her an sözel hatta görsel iletişim kurarak, birbirleriyle bağlantı kurabilmektedirler (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015, s.186-204).

Z kuşağının sahip olduğu özellikler, PISA raporlarındaki başarısızlık, mevcut mezunların istihdam edilemezliği gibi konular birlikte düşünüldüğünde, eğitim

sistemimizin acilen gözden geçirilme ihtiyacı açıkça görülmektedir. Risk alan, yaratıcılığa yatkın, durumu veri olarak kabul etmeyen bu kuşağın ülkemizin insan kaynakları havuzuna dinamik biçimde katılması son derecede önemlidir. Aksi halde, bir kuşağın kaybolması işten bile değildir. (Ülker, 2013, s:3)

Z kuşağı ve onları eğiten X ve Y kuşağı bireyleri aynı okul içinde yer almaktadırlar. Başarılı bir eğitim öğretim süreci yürütmek ve tüm paydaşları ile kaynaşmış bir okul kültürü yaratmak için kuşakların sahip olduğu özellikler göz önünde bulundurulmalıdır. Okullarda bu konuda bir açık olduğu tespit edilmiş olup okul yöneticilerinin Z kuşağı algısı ve Z kuşağına yaklaşımı ile Z kuşağının okul yöneticilerine bakış açılarının farklılığı bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır.

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı yöneten, eğiten ve öğreten konumunda olan X ve Y kuşağı mensubu eğitim yöneticileri ile öğrenen konumunda bulunan Z kuşağı mensubu öğrencilerin birbirleriyle ilişkilerini, birbirlerine karşı bakış açılarını, algı ve tutumlarını değerlendirmektir. Bu nedenle okul yöneticilerinin Z kuşağına yönelik tutumları ve Z kuşağının okul yöneticisi algısı saptanacak ve bu amaç doğrultusunda iki ayrı grup için hazırlanmış olan sorulara cevap aranmıştır. Araştırmanın alt amaçları ise şu şekildedir;

A. Okul Yöneticilerinin;

1. Görev, kural ve disiplin algısına,
2. Okul yöneticilerini etkileyen faktörlere,
3. Eğitimde kuşak farkına dair görüşlerine,
4. Z kuşağına yaklaşım ve onlarla aralarındaki iletişime,
5. Sorgulayıcılığa ve zorlayıcılığa bakış açılarına,
6. Karşılaştıkları sorunlar ve engellere yönelik sorulara cevap aranmıştır.

B. Z Kuşağı Mensubu Öğrencilerin;

1. Okul yöneticisi algısına,
2. Kurallar ve disiplin algısına,
3. Beklentilerine,
4. Karşılaştığı sorunlar ve engellere yönelik sorulara cevap aranmıştır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Elde edilen veriler sayesinde eğitim yöneticileri ile öğrenciler arasında yaşanan kuşak çatışmalarının azalacağı düşünülmektedir. Araştırma eğitim yöneticileri üzerinde, yetiştirmekte oldukları nesle karşı farkındalık yaratmayı hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda okul yöneticilerinin yeni nesli bilimsel veriler ile tanıma yoluna gideceği, hatta eğitim paradigmasını tekrar gözden geçireceği, kendilerine yönelik performans değerlendirmesi yapacağı, kuşaklar arasındaki duygusal bağlılığın yakalanabileceği, müdürü, öğretmeni, öğrencisi ile birbirini tamamlayan homojen bir okul ortamı ve kültürü yaratılacağı, bununla birlikte verilen eğitimin kalitesinin ve verimliliğinin artması amaçlanmıştır. Farklı kuşakların birlikte paylaştığı okul ortamında kuşakların birbirlerine yönelik algı ve tutumlarına yönelik elde edilmiş olan veriler gelecekte yapılacak olan araştırmalara da katkıda bulunacaktır.

1.6. Varsayımlar

Araştırmaya katılan müdürler ve öğrenciler soruları gönüllü ve samimi olarak yanıtlayacaklardır.

1.7. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2014-2015 akademik yılında, İstanbul ili Kadıköy ilçesi resmi ve özel ortaokul ve lise okul yöneticileri ile 2000 ve sonrası doğumlu olan öğrenciler ile sınırlıdır.

1.8. Sayıtlar

Bu araştırma aşağıdaki sayıtlara dayalı olarak gerçekleştirilmiştir:

1. Eğitim yöneticilerinin ve öğrencilerin kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların onların görüşlerini doğru olarak yansıttığı kabul edilmektedir.

2. Bu çalışma için seçilen çalışma grubu çalışmanın amacına uygundur.

1.9. Tanımlar ve Kısaltmalar

Sessiz kuşak: 1945 ve öncesinde doğanların yer aldığı kuşağa sessiz kuşak denilmektedir.

Baby boomers: 1946-1964 yıları arasında doğanların yer aldığı kuşaağa baby boomers kuşaağı denilmektedir.

X kuşaağı: 1965-1979 yıları arasında doğanların yer aldığı kuşaağa X kuşaağı denilmektedir.

Y kuşaağı: 1980-1999 yıları arasında doğanların yer aldığı kuşaağa Y kuşaağı denilmektedir.

Z kuşaağı: 2000 ve sonrasında doğanların yer aldığı kuşaağa Z kuşaağı adı verilmektedir



BÖLÜM II

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma nitel bir araştırmadır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi nitel yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal bir ortamda gerçekçi bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırmalar olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2008, s. 39).

Okul yöneticileri ile 2000 ve sonrası doğumlu öğrencilerin birbirlerine karşı algı ve tutumları hakkındaki görüşlerini yansıtan bu çalışma görüşme modeli ile yapılmıştır. Görüşlerinin alınması amacıyla uygun olarak yarı yapılandırılmış model, nitel veri toplama deseni kullanılmıştır (Karasar, 2009, s. 165).

2.2. Katılımcılar

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Kadıköy İlçesi'ndeki ortaokul ve liselerden örnekleme yolu ile seçilen 15 okul yöneticisi ile 2000 ve sonrası doğumlu öğrencilerden örnekleme yolu ile seçilen 20 öğrenci olmak üzere toplam 35 kişiden oluşmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması, yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla araştırmacı tarafından ilgili literatür taranarak geliştirilmiştir. Veri toplama aracında yer alan ve uzman görüşleri alınarak son şekli verilmiş olan sorular EK5'te bulunmaktadır.

2.3.1. Görüşme Kılavuzu

Görüşmeler başlatılmadan önce görüşmeci tarafından hangi soruların hangi sırayla sorulacağı ve soruların sorulması sırasında ne kadar detaya inilebileceği gibi ilkelerin belirtildiği yazılı bir görüşme kılavuzu hazırlanmıştır. Görüşme kılavuzu, görüşmecinin kaynak kişi ile karşılaştığı anda başlayan ve ayrıldığında sona eren görevlerini, değişen ayrıntılarda içeren bir belgedir (Karasar, 2009, s. 169). Görüşme kılavuzunda, araştırmacının kendisini nasıl tanıtacağı, amacını nasıl açıklayacağı, görüşülen yönetici ve öğretmenlerden beklentilerinin neler olduğu, hangi soruların nasıl ve hangi sırada sorulacağı, kayıt işleminin nasıl yürütüleceği, görüşmenin nasıl sonuçlandırılacağı yer almıştır. Bu amaçla, araştırmacı kendisinin “Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı”na bağlı olarak “Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı”nda Yüksek Lisans öğrencisi olduğunu ve bu araştırmada elde edilecek verilerin Yüksek Lisans tezinin verilerini oluşturacağını belirtmiştir.

2.3.2. Görüşme İlkeleri

Ortaokul ve lise müdürlerine araştırmacı tarafından hazırlanan sözleşme verilmiş, okuduktan sonra gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul ederlerse sözleşmeyi imzalamaları istenmiştir. Ayrıca, ilkökul müdürlerinin görüş ve önerilerini açık, anlaşılır, gerçekten düşündüklerini çekinmeden samimi olarak aktarmalarının çok önemli olduğu da belirtilmiştir.

Görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından ve birebir olarak yapılmıştır. Araştırmacı yapacağı her görüşme öncesinde, görüşeceği okul müdürlerine araştırmanın, okul yöneticilerinin Z kuşağına karşı tutumları ve Z kuşağının okul yöneticilerine bakış açısını araştırmaya yönelik olduğunu açıklamıştır. Araştırmacı

görüşme yapacağı okul müdürlerine, görüşme sırasında akıcılığın bozulmaması, görüşme sonuçlarının daha ayrıntılı değerlendirilebilmesi ve söylediklerinin eksiksiz kaydedilebilmesi için görüşmeler sırasında ses kayıt cihazı kullanılarak görüşmelerin kayıt edileceğini belirtmiştir. Ayrıca bu kayıtların ve dökümlerinin güvenilirlik çalışması yapacak olan uzman dışında hiç kimse tarafından dinlenmeyeceğini veya okunmayacağını ifade etmiştir.

Araştırmacı, soruların kendisi tarafından sorulacağını belirterek, istenirse sorunun birkaç kez okunabileceğini, sorular yeterince açık değilse açıklama yapılmasını istemekten çekinilmemesi gerektiğini ifade etmiştir.

2.4. Verilerin Çözümlemesi

Ses kaydına yapılan tüm görüşmeler yazıya aktarılmıştır. Bu metinler, ait oldukları katılımcılara gönderilmiş ve ekleme/çıkarma yapmalarına müsaade edilmiştir. Araştırmada görüşme ile elde edilen verilerin çözümlemesi için içerik analizine başvurulmuştur. İçerik analizi yapılmasındaki amaç, birbiriyle benzerlik gösteren verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği biçimde organize ederek yorumlamaktır (Yıldırım, Şimşek, 2008). Sorulara verilen cevaplar içerik analizine tabi tutulmuş ve bu amaçla NVIVO 10 programı kullanılmıştır. Sorulara verilen cevaplar araştırmacı tarafından analiz edilmiş ve bu analizler sonucunda ortaya çıkan temalar, alt temalar, kodlar ve frekanslar tablo olarak sunulmuştur. Tablolarda hem o kodlara ilişkin görüş bildiren katılımcılara ait frekanslara hem de o koda ilişkin kaç kez atıf yapıldığını gösteren frekanslara yer verilmiştir. Durumlarda, atıf sayısı katılımcı sayısından fazladır. Bu durumun nedeni, görüşmeler esnasında aynı katılımcıların farklı sorularda da belli bir koda ilişkin ifadeler kullanmalarıdır. Ayrıca, her bir katılımcıya kod verilmiştir. Okul yöneticilerinin ve öğrencilerin adları harfler ve rakamlarla kodlanarak ifade edilmiştir. Örneğin Kadıköy’de bulunan X okulundaki okul müdürü kayıtlara EY1 (eğitim yöneticisi 1) olarak geçmiş ve her bir eğitim yöneticisi EY1, EY2, EY3.....EY15 şeklinde belirtilmiştir. Aynı şekilde görüşülen öğrencilerin kodlamaları da Ö1, Ö2, Ö3.....Ö20 olarak belirtilmiştir.

2. 5. Süre ve Olanaklar

Araştırma verileri 10.03.2015 - 10.05.2015 tarihler arası toplanmıştır. Görüşmeler okul yöneticileri ve öğrencilerin uygun zamanına göre planlanmıştır. Katılımcılardan okul müdürleri ile görüşmek için telefonla aranarak randevu alınmıştır. Gidilen okullarda Z kuşağı üyesi olan öğrencilerden gönüllü katılımcılar tespit edilmiştir. Görüşmeye katılacak olan öğrenciye uygun bir zamana randevu alınmış ve belirlenen zamanlarda görüşmeler tamamlanmıştır. Her görüşmeye aynı kıyafetle gidilmeye, aynı davranışlarda bulunulmaya özen gösterilmiştir. Görüşme sırasında görüşme formu, görüşme kılavuzu, sözleşme, ses kayıt cihazı ve kalem kullanılmıştır. Görüşmeler 15 dakika ile 40 dakika arasında gerçekleştirilmiştir.



BÖLÜM III

BULGULAR

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile yorumlara yer verilmiştir. Araştırmada; okul yöneticileri ve onların eğitim öğretim hizmeti sunduğu Z kuşağına mensup 1990 sonrası doğumlu öğrenciler olmak üzere iki grup üzerinde çalışılmıştır. Araştırma kapsamında; Z kuşağına mensup öğrencilerin yönetici algısı ve eğitim yöneticilerinin Z kuşağına bakış açısı ve tutumuna ilişkin hazırlanan sorulara cevaplar aranmıştır. Verilen cevaplar araştırmacı tarafından analiz edilmiş ve bu analizler sonucunda ortaya çıkan temalar, kodlar ve frekanslar tablo olarak sunulmaktadır. Ayrıca katılımcılardan yapılan doğrudan alıntılarla desteklenmektedir. Tablolarda hem o kodlara ilişkin görüş bildiren katılımcılara ait frekanslara hem de o koda ilişkin kaç kez atıf yapıldığını gösteren frekanslara yer verilmiştir.

Bu bölümde okul yöneticilerinin yer aldığı çalışma grubuna ait istatistikler ve Z kuşağı mensubu öğrencilerin yer aldığı çalışma grubu istatistikleri bulunmaktadır.

3. 1. Okul Yöneticileri Çalışma Grubuna Ait İstatistikler

Çalışma grubuna ait betimsel istatistikler aşağıda verilmektedir:

Tablo 3.1'e göre; katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında, 4'ü kadındır ve 11'si erkektir. Yaşlarına bakıldığında; 30-35 yaş aralığında 3 kişi, 36-40 yaş aralığında 1 kişi, 41-45 yaş aralığında 5 kişi, 46-50 yaş aralığında 1 kişi, 51-55 yaş aralığında 1 kişi, 56-60 yaş aralığında 4 kişi bulunmaktadır. Branşlara bakıldığında; 3 kişi Bilişim Teknolojileri öğretmeni, 3 kişi Türkçe öğretmeni, 1 kişi Matematik öğretmeni, 1 kişi Sosyal Bilgiler öğretmeni, 1 kişi Tarih öğretmeni, 1 kişi Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni, 1 kişi Elektrik Elektronik öğretmeni, 2 kişi Beden Eğitimi öğretmeni, 1 kişi Felsefe öğretmeni, 1 kişi de din kültürü ve ahlak bilgisi

öğretmenidir. Eğitim durumlarına bakıldığında; 7 kişi yüksek lisans yapmış, 8 kişi lisans bitirmişir. Kıdem yıllarına bakıldığında; 1-5 kıdem aralığında 7 kişi, 6-10 kıdem aralığında 1 kişi, 11-15 kıdem aralığında 2 kişi ve 15-20 kıdem aralığında 4 kişi, 26-30 kıdem arasında ise 1 kişi bulunmaktadır. Okul kademelerine bakıldığında; 8 okul yöneticisi ilköğretim okullarında çalışmaktayken 7 okul yöneticisi ortaöğretim okullarında çalışmaktadır

Tablo 3.1. Görüşülen Okul Yöneticilerine Ait Bilgi Formu

Sıra No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim düzeyi	Çalıştığı kurum kademesi	Yöneticilik deneyimi	Çalıştığı kurumda yöneticilik deneyimi	Asıl branşı
1. EY1	E	30	L.	ilköğretim	5	1	Bilişim Tekn.
2. EY2	K	44	Y.L.	ilköğretim	10	1	Sosyal Bilgiler
3. EY3	K	31	L.	ortaokul	6 ay	6ay	Türkçe
4. EY4	E	59	L.	ortaöğretim	19	4	Tarih
5. EY5	E	45	Y.L.	ilköğretim	15	1	Türkçe
6. EY6	E	35	Y.L.	ortaöğretim	5	2	Bilişim
7. EY7	E	57	L.	ortaöğretim	1.5	1.5	Beden Eğitimi
8. EY8	E	56	L.	ilköğretim	28	4	Matematik
9. EY9	K	44	Y.L.	ortaöğretim	18	3	Beden Eğitimi
10. EY10	E	36	Y.L.	ilköğretim	6 ay	6 ay	Bilişim Tekn.
11. EY11	E	51	L.	ortaöğretim	17	4	Elektrik
12. EY12	K	42	Y.L.	İlköğretim	4	1	Türkçe
13. EY13	E	57	L.	Ortaöğretim	20	1	T. D. Edebiyatı
14. EY14	E	40	Y.L.	Ortaöğretim	15	6 ay	Felsefe
15. EY15	E	50	L.	İlköğretim	5.5	6 ay	Din Kültürü

Okul yöneticilerinin Z kuşağına bakış açısı ve tutumunu incelemek için yapılan bu nitel çalışmada görüşme yöntemiyle toplanan verilerin literatüre dayanılarak yapılan değerlendirmesinde elde edilen ana temalar şunlardır: “Yöneticinin Görev, Kural ve Disiplin Algısı” “Okul Yöneticisini Etkileyen Faktörler” “Eğitimde Kuşak Farkı” “Z Kuşağına Yaklaşım ve İletişim” “Okul Yöneticisinin Sorgulayıcılığa ve

Zorlayıcılığa Bakış Açısı” “Sorunlar Ve Engeller”. Bu başlıklar altında sınıflandırılarak içerik analizi ile çözümlenmeye çalışılan temalar incelendiğinde;

3.1.1. Yöneticinin Görev, Kural ve Disiplin Algısı

Tablolara bakıldığında, bazı durumlarda atıf sayısı katılımcı sayısından fazladır. Bu durum, görüşmeler esnasında aynı katılımcıların farklı sorularda da belli bir koda ilişkin ifadeler kullanmalarından kaynaklanmaktadır.

Araştırmada yöneticinin görev, kural ve disiplin algısına ilişkin ulaşılan frekanslar, temalar ve kodlar tablo 4.2’de sunulmaktadır.

Tablo 4.2. Yöneticinin Görev, Kural ve Disiplin Algısı

Yöneticinin Görev, Kural ve Disiplin Algısı	(kişi) n	(atıf) f
Otorite Anlayışı ve Yaptırım Gücü	6	6
Disiplin Kurallarının Gerekliliğine İnanç	13	28
Kuralları Benimsetme Yöntemi	15	51
Disiplin, Ödül ve Ceza Uygulamaları	14	25
Kuralları Sık Hatırlatma	11	14
Öncelikli Görev	13	16

Kural ve disiplin algısı teması incelendiğinde, ‘otorite anlayışı ve yaptırım gücü’, ‘disiplin kuralların gerekliliğine inanç’, ‘kuralları benimsetme yöntemi’, ‘disiplin, ödül ve ceza uygulamaları’, ‘kuralları sık hatırlatma’, ‘öncelikli görev’ kodlarına ulaşılmıştır.

3.1.1.1. Otorite Anlayışı ve Yaptırım Gücü

Otorite anlayışı ve yaptırım gücü konusundaki katılımcı görüşleri şöyledir:

‘...Artık günümüz öğrencisi öğretmenini, yöneticisini otorite olarak görmüyor, belki yöneticisinin hoşuna giden davranışlarını alıyor uyguluyor ama otorite unsuru olarak artık görünmüyor... ’(EY12).

‘...Şu dönemde belki anneler babalar daha bilinçli onları görüyorlar belki özel öğretmenleri var onları görüyorlar onları örnek alıyorlar. Kendi etrafındaki insanları da örnek alabiliyorlar. Evet, yine de örnek alıyorlar fakat otoritemizi kabul ediyorlar mı? Zor... ’ (EY3).

'...Öğrencilerime otorite mi bir kere etkili iletişim kurarak kabul ettiririm ve doğal olarak oluşan bir otoriteyi seçiyorum yani bu da koltuktan gelen ve bulunduğum makamdan gelen bir güç değil, bu ilkeli ve prensipli davranarak adil davranarak yani durumdan duruma şarttan şarta kişiden kişiye belli prensiplerimizin belli ilkelerimizin değişmediğini öğrenciye göstermekle olur. Temel değerlerimiz ilkelerimiz prensiplerimiz olduğunu öğrenciye anlatmanız lazım hatta bu temel değerlerin en önemlisinin, daha doğrusu orada en önemlisi öğrenci yararına olduğunu öğrenciye anlatmanız gerekir. Kişiliğiniz karakteriniz özellikleriniz tutarlı olmanız karşındakine değer vermeniz etkili iletişim kurabilmeniz empati yapabilmeniz ve çocuğun özellikle okullarda 'bu adam bizim için çaba harcıyor bizi düşünüyor' algısını bilincini oluşturduğunuzda zaten otomatikman saygıya sevgiye dayalı bir otorite ortaya çıkıyor ve kalıcı olan değerli olan budur öbür türlü sistem yanlış, öbür türlü oturduğunuz makamdan koltuktan kaynaklanan disiplin kuralları ve bunları uygulamaya hakkınız yetkiniz ve etkileri çok kalıcı olacağını düşünmüyorum ...' (EY6).

'...Caydırıcı güç yaratmak istiyorsak kendimizi sevdirek onlara yaklaşmamız lazım...' (EY10).

'...Otoriteyi bağırarak çağırarak değil de kendimizi sevdirek kabullendiriyoruz. Konuşarak sevgi ile yaklaşarak. Öğrenci sevdiğinizi hissettiği an tavırları da değişiyor. Olumlu gelişmeler oluyor ama sevdiğinize inanmazsa ne yaparsanız yapın o çocuk üzerinde etkili olamazsınız. Size göstermelik bir iki dakika sizi dinler otoriteyi sağladığınızı zannedersiniz ama hiçbir etkisi olmaz kalıcılığı da olmuyor zaten...' (EY13).

'...Bizim onlara amirleri müdürleri öğretmenleri olduğumuzu konuşarak anlatmamız ve pratikte de otoritemizi bu yolla göstermemiz lazım...' (EY14).

3.1.1.2. Disiplin Kurallarının Gerekliliğine İnanç

Disiplin kurallarının gerekliliğine inanma hakkındaki katılımcı görüşleri şöyledir:

'...Bir okul yöneticisi olarak okulu bir sistem olarak düşündüğümüzde sistemin düzenli işleyebilmesi açısından kuralların önemli olduğunu düşünüyorum. Ancak kuralların demokratik bir anlayışla, pratikte faydası olacak şekilde belirlenmesinin, bu kuralların öğrenciler tarafından istekli ve bilinçli bir şekilde benimsenip kurallara uymanın gerçekleşmesinin önemli olduğuna inanıyorum. Yani kuralların önceden gerekli olduğunu ve bunun gerekliliğini öğrencilere aktarmak, kuralların onlar için ortaya çıkaracağı yararları anlatmak ve önleyici disiplin kuralları şeklinde uygulamak önemli. Suçun veya problemin ortaya çıkmadan önce önlenmesi önemli. İtaate dayalı bir sistem değil de suçun önceden engellenmesi gereken demokratik bir sistem olması gerektiğine inanıyorum...' (EY6).

'...Evrensel değerdir disiplin. Başarılı ve etkili okulları incelediğimizde disiplin ve kurallarının uygulandığını görüyoruz. Bu sadece Türkiye için değil Dünya için de geçerli. Gerçekten okulların etkili olduğunu anlamamız için incelediğimizde bu okulların disipline, kurallara uyduklarını görüyoruz. Başarı için kişi kendi ruhunu bedenini bireysel olarak disipline edebilmelidir. Okulun mevcut kurallarına uyması gereklidir... Hayata hazırlanırken kesinlikle kuralların gerekli olduğunu düşünüyorum. Disiplin olmazsa olmaz...' (EY4).

'...Okul kurallarının olması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü toplu yaşanan yerlerde kurallara uyulması lazım...' (EY2).

'...Gerek yönetici gerek öğretmen olarak okul kuralları son derece gereklidir kesinlikle ve önemlidir...' (EY3).

'...Disiplin kurallarına uyulması gerekli çünkü kurallar olmazsa tamamen başıboş bir toplum yaratmış oluruz. Dünyada ve Türkiye'de bu böyle. Başıboşluk olmaması lazım düzen için önemli. Bir yerde düzen yoksa kaos başlar. Kurallara uyma bir yaşam tarzı olmalı. Düzensizlikler de kuralsızlıktan kaynaklanıyor...' (EY7).

3.1.1.3. Kuralları Benimsetme Yöntemi

Kuralları benimsetme yöntemleri ile ilgili katılımcı görüşleri şöyledir:

'...Uygulama yöntemleri hakkında; öğrencilerle konuşarak sözleşme yaparak yazılı kuralların uyulmasının gerekli olduğuna ikna ederek, ikna ettikten sonra da uygulamaya koymak gerektiğini düşünüyorum. Emirle baskı ve dayatma ile korkutularak şiddete dayalı disiplin uygulayarak öğrencileri, bu kuşağı yönetemezsiniz. Bu geçler kesinlikle önce inandırılmalı ikna edilmeli sonra yönetilmeli... Yaşları 15 ila 18 olan öğrencilere hitap ediyoruz. Dolayısıyla hata yaptıklarında biz hatası üzerinde yoğunlaşmıyor ona bir şans veriyoruz. Adını soyadını numarasını sınıfını alıp hatasını yazıyor bir daha tekrarı durumunda kesinlikle bunun disiplin kurulunda değerlendirileceğini söylüyoruz. Örneğin tuvalette sigara içtiğini ya da derste kopya çektiğini varsayalım bu öğrenci yakalandığında hemen apar topar disipline gönderip anne babayı çağırıp cezalandırmıyoruz. O bir gençtir hata yapabilir. Ne yapıyoruz bu öğrenciye; kat nöbetçisi bu öğrenciyi yakaladığında direk ilgili müdür yardımcısına getirir oda bana bildirir. Öğrenciyi karşıma alırım. Sıkıntılı ve sorunlu öğrencileri kaydettiğim bir defterim var, çok önemli. Gelen öğrencinin adını sınıfını yazarım yaptığı davranış bozukluğu veya kural dışı olaylar ne ise yazarım. Bunun bir suç olduğunu bunu annesine babasına bildirilmesi durumunda hem onların üzüleceğini hem kendinin üzüleceğini hem de okulumuzun zarar göreceğini hatırlatırım onu ikna ederim. Ve ben her şeye rağmen kendim risk alıp bir defaya mahsus ona bir şans veririm. O bir gençtir. Bunları defterime not alırım. Onunla bir sözleşme yaparım. Sözleşmem şu, 'bak yavrum ben seni başlıyorum, sana bir şans verdim, bir daha tuvaletlerde sigara içersen ya da kopya çekersen ya da devamsızlığı alışkanlık haline getirirsen kıyafet birliğine uymazsan seni disiplin kuruluna göndermek zorundayım. Bu durum seni üzdüğü kadar beni de üzecek. Onun için dikkatini çekiyorum'. Bu sözleşme bir dikkat çekme sözleşmesidir ve çok ama çok önemlidir. Bu deftere her yıl 80 ila 100 e yakın öğrencinin ismi alınır ve hiç birinin bir daha aynı suçla veya farklı bir suçla okula geldiği gözlemlenmedi. Bu da disiplin olaylarını önceden halletmek bitirmek anlamına geliyor. Yani kazan kazan politikası. Öğrencimize bir şans veriyoruz. Dosyasına siciline disiplin cezası işlenmiyor anne babası sıkıntıya düşürülmüyor, öğrenciye güveniliyor. 'Sana güveniyorum, sorun senin davranışın, bunu seninle çözmeliyiz' diyerek onunla bir sözleşme yapıyoruz ve sonuçlarını olumlu olarak görüyoruz. Bu da uzun vadede bir iyileşme hayatı boyunca bir iyileşme

sağlıyor ve çok önemli bir uygulama. Aslında bütün okullarda bu tür uygulamaların yapılması gerekli...'(EY4).

'...Hatalı bir davranış sergilediklerinde hemen suçlama yoluna gitmiyorum. Doğrusunu, ne olduğunu aslında ne olması gerektiğini bir mentörlük yaparak ne tür yararları olacağına okulumuza bizlere ve kendilerine yararlı olacağını anlatıyorum. Özellikle de ceza yoluna gitmeden -ilk etapta aklıma hiç ceza gelmez yönlendirme mentörlük gelir- bunun da çok fazla işe yaradığını görüyorum... Ben burada klasik yönetim anlayışından ziyade aslında model yönetim anlayışını dile getiriyorum yani daha çok lider olabilmek motive edebilme öğrenciye ne kadar değer verdiğini gösterebilen onlarla arkadaş gibi konuşabilen yeri geldiğinde tartışabilen. Şunu öğrencinin mutlaka anlaması lazım 'hocam hayır diyorsa mutlaka hayırdır bir gerekçesi vardır, keyfi değildir'. Ben çoğu zaman gerekçeleriyle anlatırım bunu. Kısıtlama yaptığınız zamanlar da anlatmanız gerektiği durumlar da oluyor, muhakkak çocuk biliyor, bunun bir gerekçesi muhakkak vardır diyor... Planlanmış iyi planlanmış uyarı ve ikazlar, zamanında yapılan uyarı ve ikazlar öğrenci gelişimi üzerinde çok büyük bir katkı yapmaktadır. Burada ikazdan kastettiğim koçluk, bir mentörlük. Sürekli müdahale değil dolayısıyla burada ikaz ve uyarı öğrenciye danışmanlık yapma yol gösterme alternatif sunma sürekli sen dili kullanmamak ben dili kullanarak uyarıları vermek. Sen dilini değil de 'sen şöylesin böylesin' değil de 'şöyle yapsak böyle yapsak' daha iyi olur veya 'senden bu davranış beklenirdi zaten sana da bu yakışır ne biçim insansın' demek yerine 'sen benim gözümde daha değerli bir öğrenciydin bunu senden beklemezdim' gibi cümlelerle yaklaşmak öğrenciye bir yandan değer verirken bir yandan da kendisini sorgulamasına neden olan olumlu pozitif bir dil kullanmak gerekir. Uyarılarda negatif bir dil kullanmanın hiçbir etkisinin olacağına inanmıyorum. Pozitif bir dil ve aynı zamanda etkili bir mentörlük koçluk çok fazla işe yarar bu süreçte...'(EY6).

'...Öğrenciler devamlı olarak bir eleştiri halindeler neden niçin ne yaptım ki şeklinde karşı duruş sergileyebiliyorlar. Onlara göre olay hiç önemli değil mesela. Ama biz kuralları onlara açıklayıp uymadıklarını görünce 'senin böyle bir ceza alma ihtimalin var' dediğimiz zaman ve ceza almaması için elimizden

geleni yapıyoruz fakat 'kurallara uymanız gerektiğini bekliyoruz' dediğimiz zaman açıklayıcı bir yaklaşım sergilendiği zaman anlatılmak isteneni kavriyorlar. Uyması gerektiğini anlıyor, böylece bir bilinç kazandırmış oluyoruz...' (EY8).

'...Açıklama, uygulama ve ikna etme. İkna etme yöntemi, sebep sonuçları önceden öğrenciye anlatma, yaşanmış olayları örnek göstererek açıklama, sonrasında öğrencinin kendiliğinden ikna olmasını sağlarım. Son çare olarak kaçınılmaz ise disiplin kuralı uygulamam...' (EY15).

'...Kendi çocuğuma olduğu gibi buradaki öğrencilere de ceza yolu ile değil ikna yolu ile kuralları benimsetmek doğru olanı diye düşünüyorum. Ayrıca bu konuda okuldaki herkes aynı davranışı sergilemeli aynı dili konuşmalı...' (EY9).

'...Öğrenci ile toplu bir şekilde görüşürüz olmazsa tek tek odamıza alarak görüşürüz, konuşuruz, velisini çağırırız. Okul kurallarının neden olması gerektiğini ve bunun ona neler katacağını anlatmaya çalışıyoruz. Öğrencimiz bu konuları mantıklı olarak anlıyor aslında fakat yaş itibari ile bazen inkar aşamasına gelebiliyor. Bu durumda tekrar konuşuyoruz. Velisini çağırıyoruz. Eğer olmuyorsa diğer öğrencilerin düzgün bir ortamda eğitim alabilmeleri için disiplin cezalarına başvuruyoruz. Bireysel konuşma yoluyla ve velisi yoluyla öğrenciyi kazanamıyorsak ihtiyaç halinde toplantı yapıyoruz...' (EY1).

'...Zorla kuralları kabul ettirmek gibi bir davranışımız olamaz, ikna yöntemini tercih ediyoruz çocuğa. Okulda hareketliliğin arttığını görürsek olumsuz davranışların arttığını görürsek toplu konuşmalar, sınıf görüşmeleri veya bireysel görüşmeler olarak uyardığımız oluyor...' (EY11).

'...Kuralları olabildiğince benimsetmeye çalışıyoruz. Tabii ki bu konuda karşılaştığımız zorluklar var. Fakat bir birlik içinde hareket ettiğimiz zaman öğretmenler ve idareciler olarak o zaman çocuklar bunları zaten bir şekilde alışkanlık haline getiriyorlar. Sene başında kuralları açıklıyoruz. Bir konu üzerinde hep beraber hareket edildiği zaman alışkanlığa da dönüşüyor zaten...

Önce konuşup anlatırız. Yaptırım uygulama daha sonra. Artık son noktada ise çözüm bulamıyorsak disiplin kurallarını devreye sokarız...’(EY2).

‘...Uyarılarınızı onları harekete geçirecek şekilde olumlu bir şekilde yaparsınız, örnek tuvaletlerde kullanılan sabunların peçeteleri gereksiz yere harcamayın başka çocuklara da lazım gibi, onların yararına olan uyarılar ikazlar duydukları zaman bastırıcı yıldırıcı değil de onların hoşuna giden cümleler duydukları zaman hoşlarına gidiyor ve ikna olmuş oluyorlar. Onları tehdit eden cümleler kullanmak onları kaybetmeniz anlamına gelir...’(EY5).

3.1.1.4. Disiplin, Ödül ve Ceza Uygulamaları

Disiplin, ödül ve ceza uygulamaları ile ilgili katılımcı görüşleri şöyledir:

‘...Disiplin kurullarında görev aldım, disiplin kuruluna başkanlık yaptım. Kurula gelen bir öğrenciye öğrencinin suçlu olmadığını varsayımıyla hareket ederim. Çünkü disiplin kurulu bir değerlendirme merciidir aslında. Suçun olmadığını ortaya koyan bir merciidir. Dolayısıyla disiplin kuruluna gelmiş bir öğrenciye onunla ilgili disiplin kuruluna taşınan belge bilgi ve kanıtları inceleyip onun da aslında bir birey olduğunu sadece öğrenci olmadığını yani öğrenci rolüne hapsedmeden onun bir çocuk olduğunu bir birey olduğunu kimisi için kardeş, kimisi için sevgili, kimisinin oğlu ya da kızı, kimisi için akraba olduğunu, yani hayatta birçok rolün olduğunu ve sadece öğrenci rolüne hapsedmeden kılı kırk yarararak, en doğruyu nasıl bulabiliriz çocuğun yararına nasıl olabilir bunun üzerine yoğunlaşarak yaklaşırım. Amacım ceza vermek olmaz. Eğer ceza vermek öğrencide pozitif davranış değişikliği yaratmayacaksa ve yaratacağına inanmıyorsam kesinlikle cezanın taraftarı olmam. Çünkü önemli olan çocuğun yararıdır, pozitif anlamda gelişmesidir. Olumluya yönelik davranış değişikliği nedir eğer vereceğiniz ceza böyle bir durum oluşturmayacaksa sadece ceza vermiş olursunuz. Çocuğa da zarar vermiş olursunuz. Dolayısıyla burada paradigmanızın tamamen çocuğun yararına olması gerekiyor. Adil davranmanız gerekiyor. Disiplin kuruluna gelmiş bir öğrenciye direkt suçlu varsayımıyla ‘verelim cezayı görsün gününü, sallandıralım diğerlerine ibret olsun’ gibi yaklaşımlar doğru yaklaşımlar değildir. Gelen öğrenciye disiplin kurulunun yapmaya çalıştığı şu olmalıdır;

'bu davranışı nasıl söndürebiliriz'. Bu varsayım ile hareket ettiğinizde ceza vermek buna hizmet edecekse ceza verirsiniz. Disiplin kurulu kötü davranışın sönmesini nasıl ortaya çıkaracaksa onu yapmalı. Adilane ne yapmamız gerekiyorsa odur yani. O sönmeyi nasıl ortaya çıkartacaksınız. Bakış açınızın böyle olması lazım ama ne yazık ki milli eğitimde öğretmenler olarak bizler yöneticiler olarak 'öğrenci milleti öğrenciler işte hep böyledir' gibi ayrı bir küme, sürekli sorun çıkararak bir küme algısı ile hareket ettiğimiz için disiplin kurullarının işleyişlerinde çok ciddi sorunlar vardır ne yazık ki. Burada bir hamur olamamak, aynı sistemin bir parçası olduğumuz halde birlikte bir sinerji oluşturamamaktır sorun. Aramızda yani etkili bir iletişim etkileşim oluşursa bu hepimizin yararına olur. Görmeden sürekli kör bir düşünce yanlışdır. Burada paradigma değişikliğine ihtiyaç var. Kuşaklar değişiyor fakat öğretmen değişmiyor! Öğretmen diyor ki 'bizim zamanımızda böyleydi' tamam doğru o zaman öyleydi belki de doğru olan oydu ama 'bizim zamanımızda öğrenci öyle değil' demek çözüm değil. Değişen koşullara öğretmenin ayak uydurması gerekiyor. Kuralların da bu şekilde disiplin sistemine kurgulanması gerekiyor. Eskiden disiplinden anladığımız şey baskı korku cezaydı ama benim disiplinden anladığım şey bu değil. Düzenli işleyen bir sistemin varlığı ve o düzenli işleyen sistemin kurallarının belirlenmesi ve bu kuralların sisteminin bütün paydaşları ile istekli ve bilinçli bir şekilde uygulanması. Burada baskıdan bahsetmiyorum. Avrupalı insanlar baskıdan dolayı uymuyor kurallara. Ama biz korkudan dolayı uyuyoruz. Korkuyu ortaya çıkartan otorite yoksa uymuyoruz...' (EY6).

'...Ben disiplin kurulu başkanı olduğum için önce rehberlik servisinden rapor bekliyorum sonra öğrenci disiplin kuruluna geliyor ifadelerini aldığımızda onları bir birey olarak görür suçsuz olduklarını inancı ile davranırız. Gerekli olan ifadelerini yazı ile alıyoruz bunun sonucunda da eğer çok ciddi bir durumu varsa disiplin kurulu toplanır ve sonucuna da öğrenci katlanmak zorunda. Ödüllendirilen öğrenciler de var. Disiplin kurulu sadece ceza vermiyor. Ödül de veriyor. Sene başında alınan kararlar ile okulun tüm imkanları göz önünde tutularak öğrenci başarılarını artırıcı sosyal çalışmalarına ağırlık verici desteklerde bulunuyoruz. Mesela temiz sınıflar

veya ayın öğrencisi seçiliyor ödül olarak onlara örneğin kahvaltı hediye ediyor. Yani kurul sadece ceza ile değil ödül ile de çalışıyor...'(EY7).

'...Disiplin kuruluna gelmiş olan öğrenci ile ilgili önce rehberlik kurulumuz çalışıyor daha sonra velisi ve ailesi ile görüşmeler yapılıyor. Hala bir düzelme olmuyorsa o zaman disiplin kurulunda olayın görüşülmesi yapılıyor. Veliyi de öğrenciyle çağırarak görüşmeler yapılıyor. Ceza verme konusunda ise ceza veriyormuş gibi yapıyoruz. Aslında ceza uygulaması yapmıyoruz. Öğrenciye orada uyarılar veriyoruz. 'Bu şekilde okul değiştirmek zorunda kalırsın başka bir okula seni göndeririz' şeklinde bir uyarı veriyoruz ceza anlamında bir yaptırımımız yok...'(EY8).

'...Öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu, aslında ismi bu. Disiplin kurulu sadece olumsuz davranışlara karar verilen bir merci olarak gözükiyor. Böyle değil aslında. Okulda hareket ve davranışlarıyla olumlu örnek teşkil eden öğrencileri yine aynı kurulda ödüllendirmeye de gidiyoruz. Aslında sadece öğrenciye ceza amaçlı bir kurul değil. Olumlu ve olumsuz davranışların değerlendirildiği bir kurul... Bir öğrenci kurul önüne çıkmışsa bu kurulda çoğu zaman yaptığı şeyden dolayı pişmanlık yaşıyor. Bu noktada üzerine gitmek pek doğru değil. Zaten suçunu kabullenerek geliyor, biliyor yanlış bir şey yaptığını ama sonuç itibariyle bariz bir durum varsa ve ceza alması gerekiyorsa bu kuralları uyguluyoruz. Bununla birlikte bundan sonraki hayatında daha dikkatli olması gerektiğini vurguluyoruz. Genel olarak şöyle bir şey var; sene içinde uyarı veya kınama cezası aldıysa eğer sene sonunda da ileriki yıllarda da herhangi bir sorun karşısına çıkmasın diye kurul olarak değerlendiriyoruz. Eğer öğrenci bir davranışı gençliğinin verdiği yaşının verdiği heyecanla yaptıysa o cezasını silme yoluna gidiyoruz...'(EY1).

'...Okulda kötü alışkanlıklar ile ilgili disiplin kuruluna gelen öğrencimiz oldu bir yıllık istatistiğe bakarsınız 40 öğrenci geldiyse bunun yüzde 90'ı sigara yüzünden oldu. Bazıları arkadaşına sert davranışta bulunduğu için geldi. Bazıları gönül ilişkilerinden doğan sürtüşmelerden geldi... Kabahatli olan çocuk önce rehberlik servisine yönlendirilir. Rehberlik değerlendirmesi sonucunda kurula rapor gelirse bu durumda bir çocuk ile irtibata geçeriz.

Disiplin kurulunda insanlar idare tarafından görevlendirilmez, gizli oy ile seçilir asilleri ve yedekleri ile. Disiplin konusunda yetkin arkadaşlar seçilir. Kurula gelen çocuğun yazılı ifadesi alınır. Ödül veya ceza olarak hangisini uygun görüldü ise bu şekilde karşılığını alır. Her disiplin kuruluna gelen öğrenci mutlaka ceza alır diye bir şey yok. Disiplin kurulunun caydırıcı olması açısından ceza ve ödül bir aradadır, her gelen çocuk ceza almaz ama her gelen çocuk mutlaka bir şey öğrenip ayrılır...'(EY13).

3.1.1.5. Kuralları Sık Hatırlatma

Kuralların sık hatırlatma konusunda katılımcı görüşleri şunlardır:

'...Sık sık hatırlatma gereği duymuyorum ama bazı durumlarda okulda hareketliliğin arttığını görürsek, olumsuz davranışların arttığını görürsek toplu konuşmalar, sınıf görüşmeleri veya bireysel görüşmeler olarak uyardığımız oluyor. Sık sık disiplin demenin hiç bir anlamı yok. Bunun yararlı olduğunu düşünmüyorum. Tam tersi dedikçe tersine teşvik etmiş oluruz...'(EY11).

'...Uyarularımızın etkisi bir aya kadar yayılıyor fakat bir aydan sonra etkisini kaybedebiliyor... Aynı disiplin kurallarını değil de aşılın, uyulmayan disiplin kurallarını sık sık hatırlatma gereği duyuyoruz. Tabii bu da faydalı oluyor. Çünkü kuralları hatırlatmayınca disiplin olmaktan çıkıyor. Biz bir yaşantı haline dönüştürmek istediğimiz için sık sık olmasa da belli periyotlarda hatırlatma gereği duyuyoruz. Çok sık olması durumunda da etkisi kaybolabiliyor. Dengesinin iyi kurulması gerekir...'(EY10).

'...Çok sık hatırlatmam, çok sık söylediğiniz zaman sözün etkisi kayboluyor ihtiyaç olduğu zaman kuralları hatırlatırım...'(EY13).

'...Bu konuda kesinlikle çocuklara fazla hatırlatma etkisizdir. Öğrenilmiş çaresizlik veya bıkkınlık bunlar gibi etkisi oluyor ve bu doğru değil. Bir şeyi sık sık çok fazla tekrar ettiğinizde etkisi kayboluyor bu doğru değildir. Bu yüzden çocuklara program dahilinde okul kurallarını bilmeliler. Dört yıl içerisinde yaşayıp bunu zaten bilecekler ama siz bunu sık sık dile getirirseniz etkisi kayboluyor. Kuralları ben çok fazla dile getirmem özellikle sigara içme konusunda devamlı olarak içmeyeyim diye uyarı vermeyi. Bunun cezasını zaten

biliyorlar çok fazla hatırlattığınız kurallar ya sıradanlaşıyor ceza olmaktan çıkıyor ya da etkin bir varlık göstermiyor...'(EY14).

'...Okul içinde kuralları sık sık hatırlatma gereği duyuyoruz. Sık hatırlatma etkili oluyor. Bir uyarımıza karşılık bir on beş gün yirmi gün toparlanma görülüyor fakat daha sonra tekrar unutulmaya başlıyor. Bu noktada tekrar devreye giriyoruz...'(EY2).

'...Sürekli uyarı alan öğrenci de bunu artık içselleştiriyor ve kuralları önemsemiyor etkisi kayboluyor...'(EY3).

3.1.1.6. Öncelikli Görev

Katılımcıların öncelikli görevleri ile ilgili açıklamaları şöyledir:

'...Bir müdürün öncelikle hayalleri hedefleri amaçları olacak. Bu hedefler amaçlar hayaller için önce okulu fiziki anlamda iyileştirecek. Yani çocukların eğitim öğretim alacağı, rahat edeceği okulun her alanını rahatlıkla kullanabileceği spor salonu, konferans salonu, tuvaleti, sınıfları, tahtası, masası, sırası, projeksiyonu, interneti her şeyi. Fiziki anlamda rahat bir okul yaratmak ve daha sonra bu okulun içini doldurmak akademik anlamda. Burada en önemli faktör öğretmen. Öğretmeni motive eden, öğretmenin gücüne güç katan, onu daha ileriye taşıyan, bulunduğu yerden ileriye taşıyan iyi bir idareci olması lazım. Kargaşalar boşa geçen bir zaman olmaması lazım. Böyle bir yere ulaşamazsınız sonuçta belli bir puan ile buraya gelmiş öğretmenlerimiz var ve bir müdür onları iyi bir şekilde motive etmeli. Sorunları ile ilgilenmeli hal hatır sormalı sıkıntılarına ortak olmalısınız. Otoriter değil babacan bir tavırla onların her türlü dönemlerinde yanında olduğunuzu vurgulamasınız. Öğretmen güvenmeli, o zaman daha çok verim artıyor ve yüksek performans gösteriyor ve bu da öğrenciye yansıyor. Bizim önceliğimiz budur...'(EY5).

'...Realitede okuldaki öncelikli görevlerimizin yönetici olarak günlük rutin işler sayılır. Çünkü milli eğitim bakanlığında okul yöneticisi kavramı aslında büro memurluğundan ileri gitmemektedir. Bu yöneticilik değil daha çok yöneticilerin okulun önünü açabilmeleri okula uzun vadede projeksiyonlarla

katkılarda bulunabilmeleri artı değer katma değer işler projeler peşinde koşması gerektiğine inanıyorum. Daha çok okulun vizyonunu geliştirmeli. Bir anlamda uzun vadeli planlamalar artı değerli işler projeler peşinde koşması gerektiğine inanıyorum okulu bir adım daha ileri taşıyabilme ve diğer okullardan farklı kılabilcek katma değeri olan işlere imza atabilmesi ve arkasındaki kitleyi de öğretmeni öğrencisi personeli bu yönde bu hedefe kilitleyebilme anlamında bir liderlik rolü oynaması gerektiğine inanıyorum...’(EY6).

‘...Elbette ki okul idaresi olarak müdür, müdür yardımcısı olarak önceliğimiz öğrencidir. Öğrencinin burada, okul binası içinde huzuru güvenliği mutluluğu bizim için önemli elbette. Bir eğitim öğretim çizgimiz var bir akademik programımız var. Onun yanı sıra gerek okul idaresinin gerek okul öğretmenlerinin oluşturduğu bir okul kültürü de var. Biz burada öncelikle öğrencimizi ön planda tutmaya çalışıyoruz...’(EY12).

‘...Bu okul için fiziki yapının düzeltilmesi öğrencilerin bazı davranışlarının düzeltilmesi gerekli. Okula geç kalmaması, hitap şekli, birbirleri ile olan ilişkilerinde daha nazik bir dil kullanmaları tüm bunlar benim önceliklerim arasında. Öğrencilerin davranışlarının olumlu yönde düzeltilmesi ve çocukların başarılarının arttırılması birinci önceliğim...’(EY14).

3.1.2. Okul Yöneticisini Etkileyen Faktörler

Tablo 3. 3. Okul Yöneticisini Etkileyen Faktörler

Okul Yönetimini Etkileyen Faktörler	(kişi) n	(atf) f
Veli Faktörü	15	22
Teknoloji Faktörü	9	15
Çevre Faktörü	5	6

Okul yöneticisini etkileyen faktörler incelendiğinde katılımcıların üzerinde durduğu üç koda ulaşılmıştır. Bunlar; ‘veli faktörü’, ‘teknoloji faktörü’ ve ‘çevre faktörü’ olarak verilmiştir.

3.1.2.1. Veli Faktörü

Veli faktörünün Z kuşağı mensubu öğrencilerin eğitim-öğretimi ve kendileri üzerindeki etkisine değinen katılımcıların görüşleri şöyledir:

'...Değişik bir veli profili oluştu zaman içinde. Çocukları için sürekli bizden taviz bekliyorlar. Çocuklar ayrı, onlar ayrı tavizler bekliyor. Not ortalaması devam gibi konularda bizim yapacak bir şeyimiz yok aslında. Bunu bakanlık belirliyor ama halen ısrarcı olabiliyorlar. Bu kuşak karşımızda velisini arkasına alıp daha da güçlenme yolunu seçiyor. Ve veli de çocuk ne derse ona inanıyor. Haklı olan hep kendi çocukları. Biz ne dersek diyelim anlamamakta ısrarcı davranıyorlar... Veliler aslında çocuğu ile karşılaşmadığı zaman kurallara uyulması gerektiğini düşünüyor katılıyor ama çocuğunun başına bir şey geldiği zaman herhangi bir olayla karşılaştığı zaman tam tersi davranışta bulunuyor. Örneğin kılık kıyafette değişiklik tüm velilerimize soruldu. Hepsi okulun belirlediği üniformada karar kıldı ama öğrenci okula uygun olmayan kıyafetle geldiği zaman 'hocam bu seferlik bir şey olmaz idare edin' diyorlar...' (EY11).

'...Çok etkili olduklarını düşünüyorum. Yanlış yapmasına rağmen veliyi arkasına alan bir öğrencinin ne kadar güçlü olduğunu görüyorum. Okulu ve öğretmeni ezip geçen bir güce ulaşıyor. Kendi oğlumdan da bunu biliyorum. Veli her türlü davranışını savunacak bir duruş sergilememeli. Öğrencilerin yaptığı her davranışın bir bedeli var. Veliler bunu öğreterek çocuk yetiştirmesi gerektiğini düşünüyorum...' (EY9).

'...Velilerin zamane çocukları üzerinde etkisi kontrolü çok az. Okul tek başına çocukların değişiminde çok fazla rol oynayamıyor. Aile çok önemli tabii ki. Okuldaki kurallara yaptırımlara aile de sahip çıkıyorsa evde de bunlar tekrar ediyorsa daha kalıcı oluyor. Aile okulla işbirliği içinde değilse aynı görüşte veya aynı yönde ilerlemiyorsa tabii ki istenilen performansı sağlanamıyor. İş sadece eğitimcilere düşmemeli. Aile faktörü çok önemli. Bizi desteklemeleri lazım...' (EY15).

'...Çocukların gelişimleri, ergenlik dönemlerinin zirvesinde oldukları için veli çok önemli. Fakat bilinçli veli daha önemli. Çocuğa nasıl yaklaşılması gerektiğini bilen veli daha önemli, yani çocuğu çok fazla sıkmayan ve çok fazla da serbest bırakmayıp ortasını bulan, kontrol eden bir veli bilinçli bir veli bize çok daha fazla yardımcı oluyor. Velilerin bu anlamda etkili olduğunu düşünüyorum fakat bilinçli olmayan velilerin de çocukların okul kurallarına uyum sağlama sürecinde katkıları olmuyor. Çünkü tabiri yerinde ise yanlış yapmaya alışmış birisi kuralsızlığa alışmış birisi okulda da kendi sosyal ve ev hayatındaki gibi kuralların olmadığını ya da kurallara uymak zorunda olmadığını düşünüp bunu okulda bulamayınca bocalamaları oluyor. Elbette onlar zaten kendini gösteriyor. Disipline gelen öğrenci tipleri de genelde aile içinde kuralsız yaşayan tipler oluyor. Velinin önemli olduğunu kesinlikle düşünüyorum. Kurallar ile yetiştirilen çocuk ile kuralsız yetiştirilen çocuk arasında ciddi farklar vardır...'(EY14).

'...Veli kesinlikle bizim tarafımızda olmalı. Eğer olmazsa çocuk velisinden güç alarak hareket ediyor ve bu durumda davranışı düzeltmek çok güç bir hale gelebiliyor. Bazen veliyi ikna etmemiz çocuğu ikna etmemizden daha zor olabiliyor. Veli ile aynı dili konuşup çift taraflı çocuğu gözetim altına alırsak sorun ortadan kalkıyor. Çünkü çocuklar aileden farklı dışarıdan farklı etkileniyorlar. Okuldakinin doğru bir uygulama olduğunu onlara kabul ettirmemiz lazım...'(EY10).

3.1.2.2. Teknoloji Faktörü

Teknoloji ve içinde bulunduğumuz dijital çağın günümüz gençleri ve eğitimi üzerindeki etkisine dair katılımcı görüşleri şöyledir:

'...Şu anki jenerasyon teknolojiyi çok da bilinçli olarak kullanmıyor. Teknoloji bir anda çıktı ve ne yaptıklarının kendileri de farkında değil. Belki bir jenerasyon daha geçip gidecek ondan sonra teknolojinin yararı ortaya çıkacak. Şu an için anti-sosyalleşme disiplinden uzaklaşma gibi zararlı etkileri var. Kontrol mekanizması zor, otokontrol de yok. Çocuklar biraz başıboş bu konuda maalesef...'(EY10).

'...Dışarıda bir dünya var ve Z kuşağı dediğimiz kuşak bunu iliklerine kadar yaşıyor. Bu konuda sosyal medya kötü amaçlarla kullanıldığında ne kadar zarar veriyor gördüm. Özellikle okullarda bununla ilgili arkadaşlarımızın deneyimleri vardır. Kötü niyetli kullanıldığında çocuklara ve eğitime her şeye zarar verdiğini düşünüyorum. İyi niyetli kullanıldığında gayet yararlı. Özellikle sosyal medya tehlike arz ediyor. Kontrol dışında yanlış çarpıtılmış aksettirilme varsa bunun kontrolünde bir yönetici olarak zorlanıyoruz. Amaç dışı kullanıldığı takdirde zorlanıyoruz tabii ki. Çocuklar hiç kullanmasın asla demem ama iyi niyetle kullanılmadığı zaman onlara kötülük olarak yansıyor, biz de zor durumda kalıyoruz. Çok hızlı bir değişim sürecindeyiz. Zaten bakanlık da bu değişime ayak uydurmaya çalışıyorlar...'(EY14).

'...Teknoloji okulun içine girdiği zaman onu yararlı olarak kullanabileceğimiz altyapıya ve olgunluğa sahip değiliz. Çocuk i-pot ile okula geliyor mesela ve şifreleri kırıp akıllı tahta ve internet kullanımı konusunda bizlere zorluk çıkartıyor. Çok enteresan. Bizim de en büyük sıkıntımız cep telefonu kullanımı. Gerekli gereksiz yere kullanılıyor yani. Amacına uygun kullanılmıyor hiçbir zaman. Sonuç olarak bu çağda okullarda teknoloji biraz zor durumda bırakıyor...'(EY3).

'...Sanal alemde internette gezinen, kontrol edilemeyen, ne düşündüğü ne yaptığı bilinmeyen bir kuşak var. Önceden her şey yazı üzerindeydi. Çocuk arkadaşına aşık olmuş ise bunu defterine yazardı. Şimdi whatsapp'lar twitter'larda geziniyor ve bunu takip etmek zor bence. Bu kuşak tüm yöneticileri zorluyor. Bizim dönemimizle kıyaslanamaz bile...'(EY5).

'...Teknoloji değerlendirme konusunda ise pozitif yanları var ama negatif yanları da çok fazla. Teknoloji bağımlılık noktasında, büyük bir teknoloji kullanımı var. Bireyin kurallara uymama, etkili iletişim kuramama asosyal kişilikler gibi birtakım kötü sonuçları ile karşı karşıya kalabiliyoruz. Teknolojinin bu kadar hayatımızın içinde her şeyin yerini alan bir araç olması doğru değil, her şey ölçülüdür. Burada denge teknoloji konusunda kaçmıştır...'(EY6).

'...Dijital çağı yaşıyoruz. Değişimin önüne geçemezsiniz, dünya değişiyor, insanlar değişiyor, bireyler değişiyor. Dolayısıyla tabii ki bilişim çağı dijital çağ öğrencileri maalesef sosyal toplumdaki uzaklaştırıyor. Sosyal ilişki çok önemli. Bir öğrenci bir kız arkadaşı veya erkek arkadaşı ile pastanede çay içerken bile göz hizasında konuşmaları gerekirken her ikisinin elinde de akıllı telefonlar var. Bir şeyler yapıyorlar, bunları önemsemiyorum. En iyi ilişki göz hizasında göz göze gönül gönüle yapılan diyaloglardır. Dijital çağ biraz bizi makineleştiriyor mu, ruhumuzu alıyor mu bilemiyorum. Bu durum belki aile hayatına sosyal topluma da zararlı olacak. Görüyoruz şu an...'(EY4).

'...Cep telefonunu okulda yasaklıyoruz ama o bir iletişim aleti. Bunu aslında kullanmaları gerekiyor. Fakat biz izin vermiyoruz buna. Şimdi kullansalar bir türlü kullanmasalar bir türlü...'(EY2).

3.1.2.3. Çevre Faktörü

Katılımcıların çevre faktörünü değerlendirdikleri cümleler şöyledir:

'...Yani toplumun başarısı okulun başarısı haline geliyor. Dışarıdaki gelişmelerden okul kendisini ayrı tutamaz, mutlaka yansıyor. Mesela Galatasaray şampiyon olmuşsa okulda o gün Galatasaray'ın şampiyonluğu konuşuluyor. Demek ki dışarıdaki gelişmeler çok önemli. Bu kuşak dışarıdaki yaşantısını okula çok kolay taşıyabilen hatta okulu bir nevi evi gibi görebilen bir kuşak. Tabii kendi içerisinde sorunları olanlar var. Parçalanmış ailelerin suça sürüklenen çocukları bunlar yöneticiler için de problem alanı teşkil ediyor. Yöneticiler bunlarla baş etmek zorunda kalıyorlar. Eskiden parçalanmış aile sayısı azdı fakat günümüzde çok fazla...'(EY14).

'...Popüler kültür, çocukları çok fazla etkisi altına almış durumda...'(EY11).

'...Okulun bulunduğu çevrenin de son derece önemi var. İki farklı profildeki aile aynı okul içerisinde olabiliyor. Okula başka bir çevreden sonradan gelen öğrencinin adaptasyonu farklı olabiliyor. Ciddi farklılıkların olduğu bir okul yapımız var. Çevre de okul kurallarını öğrenip disipline kendini adapte edebilmeli...'(EY10).

3.1.3. Eğitimde Kuşak Farkı

Tablo 3.4. Eğitimde Kuşak Farkı

Eğitimde Kuşak Farkı	(kişi) N	(atf) f
Eski Kuşak	7	11
Yeni Kuşak	12	20
Zaman, Değişim ve Kuşaklar	6	7

Eğitimde kuşak farkı başlıklı tema altında ‘eski kuşak’, ‘yeni kuşak’, ‘zaman değişim ve kuşaklar’ kodları ön plana çıkmaktadır.

3.1.3.1. Eski Kuşak

X ve Y kuşağı mensubu eğitim yöneticilerinin kendi dönemleri ile ilgili açıklamaları şöyledir:

‘...Eski dönemlerle karşılaştırdığımız zaman eskiden tamamen fiziksel yaptırımlar söz konusuydu. Konuşanın cetvel ile eline vurulması bir kere tahtaya çıkarılır ve öğretmen tarafından tokatlanır veya öğrencilerin birbirine tokat attırma yöntemini seçen öğretmenler de vardı veya kapının önünde tek ayak üzerinde bekleme gibi ağır disiplin cezaları vardı. Bunu veli de doğal karşılıyordu böyle bir mantık yaygındı. Ben küçüklüğümde hatırlıyorum öğretmenlerin hepsinde bir sopa vardı. Şimdi düşünüyorum ne kadar yanlış ne kadar komik. Bahçeye çıkıp sigara yakan öğretmenler vardı. Şu an için mümkün değil, okullarda çok büyük bir değişim oldu olumlu yönde. Son olarak gerçekten kuşaklar arasında büyük fark var. Bu süreci iyi anlamak için üç kuşağın da öğrencisini öğretmenini müdürünü dinlemek gerekiyor...’(EY5).

‘...Eskiden korku ön plandaydı, şimdi öyle değil. Yaşlı yöneticiler buna zor alışıyor. Onlara bu kuşak şumarık gelebiliyor...’(EY10).

‘...Bizim zamanımızda öğretmenlerimiz bizim için çok önemliydi. Hatta belki anne babadan daha önce gelirdi. Rol model aldığımız insanlardı. Tamam, davranış kazandırılmı çocuğa, iyi insan yetiştirelim ama ben benim dönemimdeki gibi ciddiye alınan bir sistem istiyorum. Tamam, belki eskiden daha sertti ama bundan bir 15–20 yıl öncesinin duyarlılığını istiyorum...’(EY3).

'...Bizim okul dönemimizdeki gibi kurallar yok. Okuldan uzaklaştırma gibi, sınıfta kalma gibi ağır cezalar ağır disiplin kuralları yok...'(EY8).

'...Ben de öğretmenlik yaptım, mesleğimin ilk yıllarında anne babaları gelir 'eti senin kemiği benim' mantığı ile dayak atmamızı isterdi. Bunlar doğru değil ki. Tabii ki biz eski kuşak olarak dijital etkiden uzak durmamaya çalışıyoruz, önemsemiyoruz. Biz doğal olanı yüz yüze göz göze olan temasları, görüşmeleri istiyoruz...'(EY4).

'...Önceden tokat olayı vardı şimdi yok...'(EY13).

3.1.3.2. Yeni Kuşak

Eğitim yöneticilerinin yeni kuşağa mensup bireyler ile ilgili görüşleri şöyledir:

'...Şu andaki nesilde gördüğüm; çocuk çok bireysel. Büyüğü, küçüğü, öğretmeni her şeyi bizim algıladığımız şekilde algılamıyor. Öğrenci okula bilerek geliyor çünkü bilgi kaynağına kolayca ulaşabiliyor. Her şeyi bildiği için öğretmen artık onun için her şeyi bilen, her şeyi doğru yapan bir kişi değil. Ve öğretmene eleştirel de yaklaşıyor. Bu konuda çocukların bireysel olduğunu düşünüyorum. Teknoloji iyi güzel bir şey ama çocukların bireyselleşmesine sebep oluyor. Öğretmeden öğrenmek yerine bilgisayardan öğreniyor veya kendini geliştirmek yerine hazır olan şeyi yapıyor. Bireyselleşiyor ve toplumda yaşamayı beceremez hale geliyor mesela arkadaşları ile oynamaktansa elindeki telefonla oynamayı tercih ediyor...'(EY2).

'...Bu devrin çocuklarında zaten şöyle bir özellik var sanki hepsi bir insan hakları savunucusu gibi. Tamam, olsunlar ama bunu fazla abartıyorlar. 'Bu aslında hakkımızdır' diyerek kendi çıkarlarına kullanıyorlar. Kuralları eleştiren tavırlarını doğal karşılıyorum ama çok abartılı şekilde yaklaşanları değil. Bizim genç neslimizde sürekli bir boş yere eleştiri var. Bu, zamanın yetiştiriliş tarzından ve dışarıda gördükleri duydukları şeylerle de alakalı bir şey. Ve her şeyi rahatça her taraftan öğrenebiliyorlar...'(EY3).

'...Artık Z kuşağı baskı ile değil sevginin gücü ile yönetilmeli, ikna edilmeli ve ondan sonra yönetilmeli... Z kuşağı gençleri azarlayıp cezalandırmak yıldırımak sindirmek korkutmak ailesine haber vermek onları göz hapsine almak onları çok sıkıyor. Emir cümleleri onları kaçırıyor okuldan uzaklaştırıyor... Z kuşağı gençleri bireyselliği çok öne atıyorlar, 'ben yaparım, kimseye ihtiyacım yok, ben özgürüm'... Hayat öyle değil, onun için bu öğrencileri ikna edip doğru yolu gösterip yönetmeliyiz diye düşünüyorum...' (EY4).

'...Bu kuşağın sorgulayıcı olması güzel. Şimdi korkudan ziyade saygı sevgi ön planda. Çocuk kendini ifade ediyor, yakın görüyorsa seviyor...' (EY10).

'...Benim lisede gördüğüm şey; öğrencilerin geçmiş yıllara göre daha rahat davranmaları...' (EY11).

'...Bu yeni kuşak bilgisayar çocukları dediğimiz kuşak doğal olarak öncekilerden farklı...' (EY12).

3.1.3.3. Zaman, Değişim ve Kuşaklar

Zaman, değişim ve kuşaklar üzerine katılımcı görüşleri şöyledir:

'...Kuşaklar arası tabii ki fark var, her on yılda bir gençlerin toluına, insanlara, ebeveynlere, öğretmenlere bakış açıları hep değişiyor. 1980 yılında göreve başladım, o zaman daha saygılı öğrenciler vardı. Daha kuralcı, örf ve adetlerine daha bağlı öğrencilerimiz vardı. '90 kuşağı farklı oldu, yıl 2000 yılı oldu bu yıllardakiler daha bir farklı oldu. Yani bu her yerde geçerli, toplum değişiyor, dünya değişiyor, tabi ki değişime göre davranışlar da kurallar da disiplin kuralları yazılı kurallar da değişmeli. Cumhuriyetin ilk yıllarındaki kurallar günümüze uygulanmayabilir....' (EY4).

'...Okullarda çok büyük bir değişim oldu olumlu yönde gerçekten kuşaklar arasında büyük fark var oldu. Bu süreci iyi anlamak için mutlaka son üç kuşağın öğretmenin öğrencisine ve idarecisine hepsini dinlemek ve iyi analiz etmek gerekiyor...' (EY5).

'...Çok hızlı bir değişim olduğu için ve gelişmeye açık olduğu için bir takım boşluklar oluyor. Kurallar çağı yakalayamayabiliyor. Ama yavaş yavaş o boşluğu dolduracaklarına inanıyorum...' (EY2).

'...Bizim kendi dönemimize göre zorlayıcı bir kuşakla karşı karşıyayız. Eskiden korku ön plandaydı. Bu kuşağın sorgulayıcı olması güzel. Şimdi saygı sevgi ön planda. Korkudan ziyade çocuk kendini ifade ediyor, yakın görüyorsa seviyor. Yaşlı yöneticiler buna zor alışıyor. Onlara bu kuşak şımarık gelebiliyor. Değişime ayak uydurmamız lazım....' (EY10).

'...Eskiden çocuklar akranları ile oynardı, abilerinin ablalarının özelliklerini kendilerine rol seçerlerdi. Şimdi ise ekran çocukları haline dönüşen internet dünyasında kendini kaybetmiş çocuklar görüyoruz. Ekranlarda takılmış olan çocuklar... İnsanların yaşadığı dönemin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kendini yenilemesi lazım. Bizim zamanımızdaki kuralları uygulamaya çalışırsak hiçbir yere varamayız. Zamana ayak uyduracağız, çocukları da geleceğe göre yetiştirdiğimiz zaman kardayız zaten. Mevcudu muhafaza etmek kar değil. Açık görüşlü ileriye dönük çalışmamız lazım...' (EY13).

'...Kurallar bu zamana göre değişmeli diyorum...' (EY1)

'...Benim lise gördüğüm şey öğrencilerin geçmiş yıllara göre daha rahat davranmaları...' (EY11)

3.1.4. Z Kuşağına Yaklaşım ve İletişim

Tablo 3. 5. Z Kuşağına Yaklaşım ve İletişim

Z kuşağına Yaklaşım ve İletişim	(kişi) N	(atf) F
Öğrenci İle İlişkiler	9	14
Empati ve Sevgi Bağı Kurabilme	16	28

Z kuşağına yaklaşım ve iletişim teması altında 'öğrenci ile ilişkiler', 'empati ve sevgi bağı kurabilme' kodları ön plana çıkmaktadır.

3.1.4.1. Öğrenci İle İlişkiler

Eğitim yöneticilerinin öğrencileri ile ilişkileri konusundaki görüşleri şöyledir:

'...Ben öğretmenliği ve yöneticiliği sevdiğim için yapıyorum. Hatta tutku derecesinde seviyorum ve halen mesleğime tutkuluyum. Dolayısıyla öğrencilerimi seviyor ve saygı duyuyorum. Her sabah bütün yönetici arkadaşlarım ve bahçe nöbetçisi arkadaşlarımla onları sabah ilk derse girmeden önce her gün 45 dakika kapıda bekliyor onları karşılıyoruz. Onların ıslıl ıslıl, çakmak çakmak gözlerine bakıp bir selam verip bir selam alıyorum, ondan sonra onları sınıflara alıyorum. Aynı şekilde çıkışta da son servis aracı okulu terk edene kadar bahçede müdür yardımcısı bahçe nöbetçisi arkadaşlar ile onları uğurluyoruz. Burada öğrenci şu gerçeği görüyor. 'Ben değerliyim önemliyim benim okul yöneticim ve öğretmenim bana değer veriyor. O halde ben de yarının genç Türkiye vatandaşı olarak köşe taşı olarak bana görev verildiğinde ben de insanları önemseyeceğim, mahiyetimdeki insanlara değer vereceğim, ben de böyle bir yönetici olacağım' diyecek...' (EY4).

'...Planlanmış, iyi planlanmış uyarı ve ikazlar zamanında, yapılan uyarı ve ikazlar öğrenci gelişimi üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir. Burada ikazdan kastettiğim koçluk, bir mentörlüktür. Sürekli müdahale değil. Dolayısıyla burada ikaz ve uyarı öğrenciye danışmanlık yapma, yol gösterme, alternatif sunma, sürekli sen dili kullanmamak, ben dili kullanarak uyarıları vermek. Sen dilini değil de 'sen şöylesin böylesin' değil de 'şöyle yapsak böyle yapsak daha iyi olur' veya 'senden bu davranış beklenirdi zaten sana da bu yakışır ne biçim insansın' demek yerine 'sen benim gözümde daha değerli bir öğrenciydin bunu senden beklemezdim' gibi cümlelerle yaklaşmak, öğrenciye bir yandan değer verirken bir yandan da kendisini sorgulamasına neden olan olumlu pozitif bir dil kullanmak gerekir. Uyarılarda negatif bir dil kullanmanın hiçbir etkisinin olacağına inanmıyorum. Pozitif bir dil ve aynı zamanda etkili bir mentörlük koçluk çok fazla işe yarar bu süreçte...' (EY6).

'...Tepkilerinizi yerinde ve gerektiği şekilde ortaya koyduğunuzda öğrenciler gerçekten bunu kabul ediyorlar. Yani benim öğrencilere söylediğim hep şudur: 'haddinizi bileceksiniz, hakkınızı da bileceksiniz, nerede duracağınızı

bileceksiniz’... ‘ben sizinle yeri gelince arkadaş gibi konuşabilirim ama sonuçta benim okul müdürü olduğumu unutmayın ve müdür yardımcısı veya idarecinin öğretmen olduğumu unutmayacaksınız’. Benim edindiğim tecrübe şu; öğretmenlerimizin çocuklara ‘arkadaşım’ diye hitap etmeleri doğru değildir. Yani ilkokuldan ortaöğretime kadar, lise sonuna kadar öğrencilere kesinlikle arkadaşlar diye hitap edilmemesi gerekir. Bu aynı zamanda bir otoritenin kabullendirilmesi ve öğrencinin öğretmeni, idarecisi veya okul çalışanları ile aralarında bir fark olduğunu bilmeleri açısından çok önemlidir. Siz onlara arkadaşım dediğiniz vakit siz arkadaşınıza nasıl samimi davranıyorsanız öğrenci de öyle algılıyor. Ama araya bir mesafe koyduğunuz vakit öğrencinin sizin öğrenciniz olduğunu sizin de öğretmen veya müdür olduğunuzu gösterirseniz otorite daha kolay sağlanacaktır. Arkadaş olarak yaklaşınca resmiyet ve öğrenci-öğretmen, öğrenci- müdür arasındaki resmiyet ve hukuk kalkıyor...’(EY14).

‘...Eğer ikazlarınız, uyarılarımız olumlu yönde olursa ve onları rencide kırıcı yönünde değil iyi bir dil kullandığınız zaman zaten olumlu bir süreç başlayacaktır. Uyarılarınızı onları harekete geçirecek şekilde olumlu bir şekilde yaparsınız, örnek olarak ‘tuvaletlerde kullanılan sabunların peçeteleri gereksiz yere harcamayın. Başka çocuklara da lazım’ gibi onların yararına olan uyarılar ikazlar duydukları zaman bastırıcı yıldırıcı değil de onların hoşuna giden cümleler duydukları zaman hoşlarına gidiyor. İkna oluyorlar, onları zorlayacak cümleler kullanmak onları kaybetmeniz anlamına gelir...’(EY5).

‘...Bir tek kızım var kendi çocuğumla nasıl ilgileniyorsam öğrencilerime de aynı şekilde ilgileniyorum. Sevecen yaklaşıp sevgisini güvenini kazanmak, önceliğim otoritemi kabul etsinler diye bir çabam yok, istediğimi bu yolla yaptırmaya çalışıyorum ve yaptırıyorum da...’(EY8).

3.1.4.2. Empati ve Sevgi Bağı Kurabilme

Katılımcıların sevgi bağı ve empati kurabilmeye yönelik aktarımları şöyledir:

'...Öğrencinin okula mutlu girip mutlu ayrılması lazım. Bu olursa eğitim öğretim başarılı bir şekilde yürüyebilir. Mutlu bir ortam sağladıktan sonra başarı kendiliğinden geliyor. Fakat kuralları aşan kişiler başkalarını mutsuz ediyorsa faklı. Bu bir zincirleme olay. Kuralların herkes için eşit uygulanması gerekiyor. Kurallar aşıldığı zaman birileri mutsuz oluyorsa duruma farklı yaklaşıyoruz. Çünkü toplam bir mutluluktan bahsediyorsak herkes mutlu olmalı...' (EY10).

'...Önceliğimiz onların okulda mutlu olmalarını sağlamak, okulu sevmeleri önemli. Okuldaki kurallar da onların sonsuz bir esneklik olmadan toplum içinde yaşamayı gerektirecek şekilde birbirlerine saygı duymalarını öğrenecek şekilde belirleniyor. Bu gerçekleştiği zaman doğal olarak mutluluğu da beraberinde getirmiş oluyor...' (EY12).

'...Öğrenci sevdiğinizi hissettiği an tavırları da değişiyor. Olumlu gelişmeler oluyor. Ama sevdiğinize inanmazsa ne yaparsanız yapın o çocuk üzerinde etkili olamazsınız. Size göstermelik bir iki dakika sizi dinler, otoriteyi sağladığınızı zannedersiniz ama hiçbir etkisi olmaz kalıcılığı da olmuyor zaten. Ne ekerseniz onu biçersiniz...' (EY13).

3.1.5. Okul Yöneticisinin Sorgulayıcılığa ve Zorlayıcılığa Bakış Açısı

Tablo 3.6. Okul Yöneticisinin Sorgulayıcılığa Ve Zorlayıcılığa Bakış Açısı

Okul yöneticisinin Sorgulayıcılığa ve Zorlayıcılığa Bakış Açısı	(kişi) n	(atf) F
Eleştirileri Dikkate Alma	8	10
Z Kuşağının Zorlayıcılığı	11	16

Yöneticinin sorgulayıcılığa ve zorlayıcılığa bakış açısı başlıklı temada 'eleştirileri dikkate alma' ve 'Z kuşağının zorlayıcılığı' olarak iki koda ulaşılmıştır.

3.1.5.1. Eleştirileri Dikkate Alma

Katılımcıların Z kuşağı mensubu öğrencilerinden gelen eleştirileri dikkate alma konusundaki görüşleri şöyledir:

'...Her öğrencinin soru sormasını beklerim ve soru soran öğrenciyi severim. Eğer eleştirilerinde haklı değilse mantıklı olarak açıklamamızı yaparız gayet normaldir bu. Her çocuğun bizim gibi düşünmesini bekleyemeyiz. Farklı düşünce yoksa zaten bir anormallik vardır. Eleştiri ile gelen çocukların fikirlerini değerlendiririm. Zaten sözleri onların zeka seviyesini de gösteriyor. Onlar sordukça da biz kendimizi yeniliyoruz. Gençliğin bakış açısını görüyoruz, nesil farkını görüyoruz. Kendimizi yetiştiriyoruz en azından. İnsanların yaşadığı dönemin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kendini yenilemesi lazım. Bizim zamanımızdaki kuralları uygulamaya çalışırsak hiçbir yere varamayız. Zamana ayak uyduracağız, çocukları da geleceğe göre yetiştirdiğimiz zaman kardayız zaten. Mevcudu muhafaza etmek kar değil. Açık görüşlü ileriye dönük çalışmamız lazım...'(EY13).

'...Eleştirel tavırlarla yaklaşan çocukları doğal karşılıyorum hatta hoşuma gidiyor. Sorgulayan çocuk anlamış, bir açığı görmüş demektir. Eğer mantıklı öneriler eleştiriler ile gelirlerse burada çocukları dikkate alıyoruz. Mantıklı önerilerini verimi artırmak için dikkate alıyoruz. Sorgulayan çocuğu dinliyoruz. Keşke hepsi sorgulasa. Eğitimin amacı bu. Yasak deyince sorun çözülmüyor. Neden yasak? Ne şekilde yasak? Hangi açıdan düşünülmeli? Nasıl bir mantık yürütülmeli? Bu konuda çocuklara bunları açıklamamız gerekiyor. Aynı dili konuşmamız gerekiyor...'(EY10).

'...Evet, bunu doğal karşılıyoruz hatta bunun içinde yer almalarını istiyoruz. Yeri geliyor herhangi bir uygulama yaparken onların önerilerini dinliyoruz. Okul meclisimiz var. Okul meclisi temsilcileri, sınıf temsilcileri okul içerisinde nasıl bir hava esmesini istediklerine dair fikirlerini bize iletiyorlar. Eleştirilerini de doğal karşılıyoruz. Şu ana kadar çok çatışmadık çünkü daha çok aslında onlar tarafımızdan yönlendirilmeyi bekliyorlar. Bu konuda fikirlerini belirtmekle birlikte bizim yönlendirmelerimize fazlaca ihtiyaç duyuyorlar...'(EY12).

'...Doğal karşılarım. Olumlu eleştirileri yapıcı eleştirileri kötü niyetli olmadığı sürece doğal karşılarım, karşılamamam için bir neden yok. Ama tekrar söylüyorum amaç burada pozitif olumlu bir eleştiri olmalı yıpratıcı, sürekli

sistemi dejenere edici, protest, sürekli karşı çıkan, temeli olmayan bir eleştiriyi de kabul etmem. Ama temeli olan rasyonel olan eleştiriyi dinlerim. Oradan daha iyi sonuçlar çıkabilir...(EY6).

'...Öğrencilerimizin eleştiren tavırlarla soru sormalarını doğru bulurum. Bu konuda zaten demokratik yönetim biçimini benimsedim. Bunu hedef ilke edinen ve uygulayan bir yönetici olduğumu düşünüyorum. Çocuklar rahatlıkla her şeyi söyleyebiliyorlar. Bu konuda sıkıntımız yok. Uyguladığınız kurallarda kaidelerde bir problem varsa bunların gözden geçirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Olması gereken de budur. Sonuçta uyguladığımız kurallardan birinci derecede etkilenen kişiler öğrencilerdir. Siz onların taleplerini dönüşlerini almazsanız uyguladığınız kuralların ne kadar geçerli ne kadar etkili olduğunu anlayamazsınız. Bu anlamda eleştirilerini doğru karşılarımız bizim kendimizi sorgulamamız gerektiğine de inanırım...'(EY14).

3.1.5.2. Z Kuşağının Zorlayıcılığı

Katılımcıların, Z kuşağı öğrencilerin eğitim yöneticilerini zorladığı konudaki görüşleri şöyledir:

'...Bu kuşağın eğitim yöneticilerini zorladığını düşünüyorum. Sebebi şu: kuşak çatışması var, şöyle ki 'bu kuşak çok iyidir eğitim yöneticilerinin bulunduğu kuşak ise kötüdür' anlamında demiyorum ama bu kuşak özellikleri bakımından Z kuşağıdır varsayımıyla hareket etmezsek eğer X veya Y kuşağının öğretmenleri veya yöneticileri tabii ki zorlanacaklardır kaçarı yok...'(EY6).

'...Farklı bir kuşak ve Z kuşağı tabii ki okul yöneticilerini de zorlayan bir kuşak. Çünkü sanal alemdeler, internette kontrolleri zor, ne düşündüklerini ne yaptıklarını bilmiyorsunuz, önceden her şey yazı üzerindeydi. Çocuk aşık olduysa onu defterine yazardı. Şimdi whatsapp'ta twitter'da facebook'ta. Bunu takip etmek zor bence. Bu kuşak tüm yöneticileri zorluyor. Bugün bir çocuk buradan İspanya'daki Almanya'daki biriyle yazışabiliyor. Artık her şey evrensel oldu. Dolayısıyla bu serbestlikte yaşayan bir çocuğu kasmak, sıkmak, kısıtlamak ters tepiyor. Çocuk buna tepki gösteriyor...'(EY5).

'...Disiplin yönünden sorunlu olan çocuğu alıyorsunuz konuşuyorsunuz ikna olmuş gibi görünüyor fakat bir müddet sonra aynı şeyi tekrar ediyor. Demek ki çocuklarda kalıcı bir etki bırakamıyoruz. Geçici, o anlık etkiler yaratabiliyoruz. Bu konularda bu kuşak bizi gerçek anlamda zorluyor...' (EY11).

'...Bu kuşağın eğitim yöneticilerini zorladığını düşünüyorum. Çocuklar haklarını savunmayı, fikirlerini söylemeyi istiyorlar. Tabi ki böyle bir ortamda yetişiyorlar ama bu noktada saygıyla özgürlüğün sınırını biraz karıştırıyorlar...' (EY2).

'...Şimdi ekran çocukları haline dönüştürülen, internet dünyasında kendini kaybetmiş çocuklar görüyoruz. Ekranlara takılmış olan çocuklar bizi çok çok zorluyor...' (EY13).

'...Bizim kendi dönemimize göre zorlayıcı bir kuşakla karşı karşıyayız...' (EY10).

'...Bu kuşak biz yöneticileri evet zorluyor. Ama bizim istediğimiz şey de bu aslında. Çocukları belli bir kalıpta yetiştirmemek lazım. Çocuğun kendini geliştirmesine fırsat tanınması lazım. Sadece eğitim boyutunda değil sosyal, sanatsal, kültürel boyutta da onları desteklemek lazım. Bunun için de bu dönemde araştırmacı, kendini geliştirmeci tavırlarını desteklemek gerektiğini düşünüyorum...' (EY1).

'...Disiplin yönetmeliğinde bizim çok fazla uygulayabileceğimiz cezalar yok. Sadece uyarı ve kınama cezaları var. Üst cezaları zaten İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri veriyor. Onun haricinde bizim elimiz kolumuz bağlı. Kendi otoritemizi kendimiz sağlama yoluna gidiyoruz. Ve kuşak yöneticiyi zorluyor...' (EY3).

3.1.6. Sorunlar ve Engeller

Tablo 3.7. Sorunlar ve Engeller

Sorunlar ve Engeller	(kişi) n	(atf) F
Bürokratik Engeller	4	5
Fiziki Engeller	2	2
Disiplin Sorunları	6	7
Sistemde Görülen Eksiklikler	11	18
Geçleri Tehdit Eden Konular	2	3

Sorunlar ve engeller başlıklı tema altında; ‘bürokratik engeller’, ‘fiziki engeller’, ‘disiplin sorunları’, ‘sistemde görülen eksiklikler’ ve ‘geçleri tehdit eden konular kodlar’ ön plana çıkmaktadır.

3.1.6.1. Bürokratik Engeller

Bürokratik engeller konusunda katılımcıların görüşleri şöyledir:

‘...Milli Eğitim Bakanlığı’nda okul yöneticisi kavramı aslında büro memurluğundan ileri gitmemektedir. Bu yöneticilik değil. Yöneticilerin daha çok okulun önünü açabilmeleri, okula uzun vadede projeksiyonlarla katkılarda bulunabilmeleri, artı değer, katma değer işler projeler peşinde koşması, okulun vizyonunu geliştirmesi gerektiğine inanıyorum. Okulu bir adım daha ileri taşıyabilme ve diğer okullardan farklı kılacak katma değeri olan işlere imza atabilmesi ve arkasındaki kitleyi de öğretmeni, öğrencisi, personeli bu yönde bu hedefe kilitleyebilme anlamında bir liderlik rolü oynaması gerektiğine inanıyorum. Fakat ne yazık ki milli eğitimde bu çok fazla mümkün değil. Çünkü çok fazla gereksiz iş var. İnsanın emeğini zekasını boşa harcadığı işler var. Bir de tabii milli eğitimde genel yasal çerçeveye göre her şey çok köşeli ve tanımlıdır. Çok fazla kural kaide vardır. İnisiyatif alamazsınız. Esnek hareket etmeniz mümkün değildir...’ (EY6).

‘...Müdür yardımcısı olarak şunu söyleyebilirim okuldaki yönetmeliğe göre müdür yardımcısı adeta bir memur gibi çalışmaktadır. Aslında okulda öğrenciler birinci görevimiz olmalı. Fakat bu büro işlerinden onlar ile ilgilenmeye vaktimiz kalmıyor. Devamsızlık işleri, fişler, defterler gibi okulda

yapılması gereken büro işleri müdür yardımcısının genel işleri haline dönüştü. Asıl görevimiz olan eğitim ikinci plana itildi. Maaşlar ile ek dersler ile e-okula girilen notalar ile devamsızlık işleri ile uğraşırken bizim derse girmemiz gerekirken derse giremiyoruz. Öğrenci ile ilgilenmeniz gerekirken öğrenci ile ilgilenemiyoruz ve bu da kaliteyi düşürmüş oluyor...'(EY8).

'...Bu yeni kuşak bilgisayar çocukları dediğimiz kuşak doğal olarak öncekilerden farklı, buna karşın eğitim öğretim bu hızda değişmiyor...'(EY12).

'...Disiplin yönetmeliğinde bizim çok fazla uygulayabileceğimiz cezalar yok. Sadece uyarı ve kınama cezaları var. Üst cezaları zaten İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri veriyor. Onun haricinde bizim elimiz kolumuz bağlı. Kendi otoritemizi kendimiz sağlama yoluna gidiyoruz. Ve kuşak yöneticisi zorluyor. Buna göre yeni bir sistem gerekli. Çünkü sistem yöneticisinin elini kolunu bağlıyor. Bizim davranış kazandırmamızı istiyorlar. Tamam, davranış kazandıralım ama bunu yaparken de illaki kuralların olması lazım. Kurallar eksik olunca olmuyor. Sistemdeki tüm belirsizlikler öğretmenlerimizde genel anlamda bir bıkkınlık yorgunluk yaratıyor. Ben altı aydır yöneticiyim. Daha önce öğretmendim, o zamanlar öğretmenin pek yetkisi yok diye düşünürken bu tarafa geçince asıl yöneticinin hiçbir yetkisinin olmadığını gördüm. Giderilmesi gereken eksiklikler var. Tamam, davranış kazandıralım çocuğa, iyi insan yetiştirelim ama ben benim dönemimdeki gibi ciddiye alınan bir sistem istiyorum. Tamam, belki eskiden daha sertti ama bundan bir 15 – 20 yıl öncesinin duyarlılığını istiyorum...'(EY3).

3.1.6.2. Fiziki Engeller

Fiziki engelleri tespit eden katılımcıların görüşleri şöyledir:

'...Okulumuzun spor salonu yok ve çevredeki spor salonlarını kullanıyoruz. Bu konuda kısıtlılıklar var ama yine de bütün okulu kapsayan futbol turnuvası yaptık. Onun haricinde başka okullarla hem resmi hem resmi olmayan turnuvalara katıldık. Eksik olduğumuz konular var. Çünkü yeni bir okuluz. Bazı konularda biraz daha çalışmaya gerek duyuyoruz...'(EY10).

'...İmkanlarımızın olmamasına rağmen okulun açık ve kapalı tüm alanlarının ders için ve ders harici zamanlarda öğrenci ve öğretmenlerin istek ve düşüncelerine göre dizayn ettik ve kullanımı sağladık. Bu sayede futbol takımım Fransa'da yirmi ülke arasında ikinci oldu. Sponsorlar ve kendi imkanlarımla uluslararası etkinliklere katılıyorum hem de devlet desteği olmadan. (EY15).

3.1.6.3. Disiplin Sorunları

Okul içinde disiplin sorunları tespit eden katılımcıların ifadeleri şöyledir:

'...Disiplin kurullarında görev aldım disiplin kuruluna başkanlık yaptım disiplin kuruluna gelen bir öğrenciye, öğrencinin suçlu olmadığı varsayımıyla hareket ederim. Çünkü disiplin kurulu bir değerlendirme merciidir. Disiplin kuruluna gelmiş bir öğrenciye direkt suçlu varsayımıyla 'verelim cezayı görsün gününü, sallandıralım diğerlerine ibret olsun' gibi yaklaşımlar doğru yaklaşımlar değildir. Gelen öğrenciye disiplin kurulunun yapmaya çalıştığı şu olmalıdır; bu davranışı nasıl söndürebiliriz. Bu varsayımla hareket ettiğinizde ceza vermek buna hizmet edecekse ceza verirsiniz. Disiplin kurulu kötü davranışın sönmesini nasıl ortaya çıkaracaksa onu yapmalı. Ceza verilmesi gerekiyorsa ceza da vermeli. Adilane ne yapmamız gerekiyorsa odur yani. O sönmeyi nasıl ortaya çıkartacaksınız. Bakış açınızın böyle olması lazım. Ama ne yazık ki milli eğitimde öğretmenler ve yöneticiler olarak bizler 'öğrenci milleti, öğrenciler işte hep böyledir' gibi bir ayrı bir küme, sürekli sorun çıkaran bir küme algısı ile hareket ettiğimiz için disiplin kurullarının işleyişlerinde çok ciddi sorunlar vardır. Ne yazık ki burada bir hamur olamıyoruz, aynı sistemin bir parçası olduğumuz halde birlikte bir sinerji oluşturamıyoruz. Oluşursa aramızda yani etkili bir iletişim etkileşim oluşursa bu hepimizin yararına olur. Görmeden, sürekli kör bir düşünce yanlıştır. Burada paradigma değişikliğine ihtiyaç var. Kuşaklar değişiyor fakat öğretmen değişmiyor. Öğretmen diyor ki 'bizim zamanımızda böyleydi' tamam, doğru o zaman öyleydi, belki de doğru olan oydu ama 'bizim zamanımızda öğrenci böyle değildi' demek doğru değil. Değişen koşullara öğretmenin ayak uydurması gerekiyor. Kurulların da bu şekilde disiplin sistemine kurgulanması gerekiyor. Eskiden disiplinden anladığımız şey baskı, korku, cezaydı ama

benim disiplinden anladığım şey bu değil. Düzenli işleyen bir sistemin varlığı ve o düzenli işleyen sistemin kurallarının belirlenmesi ve bu kuralların sisteminin bütün paydaşları ile istekli ve bilinçli bir şekilde olmalı. Burada baskıdan bahsetmiyorum. Avrupalı insanlar baskıdan dolayı uymuyor kurallara. Ama biz korkudan dolayı uyuyoruz. Korkuyu ortaya çıkartan otorite yoksa uymuyoruz. Bir örnekle açıklayayım: bir öğretmenin dersinde gürültü çıkarmayan öğrenci, başka bir öğretmenin otoriter olmayan bir öğretmenin dersinde her türlü gürültü patırtı yapıyor. O zaman bu çocuk bu davranışı kanıksamış değil...'(EY6).

'...Bu sene bunun çok örneğini gördük öğretmenlerle öğrenciler arasında nerdeyse yumruklasmaya varacak kötü olaylar yaşadık. Son yıla kadar böyle bir olay görmemiştik...'(EY11).

'...Okulda kötü alışkanlıklar ile ilgili disiplin kuruluna gelen öğrencimiz oldu. Bir yıllık istatistiğe bakarsınız kırk öğrenci geldiyse bunun yüzde doksanı sigara yüzünden oldu. Bazıları arkadaşına sert davranışta bulunduğu için geldi. Bazıları gönül ilişkilerinden doğan sürtüşmelerden dolayı geldi...'(EY13).

'...Biz disiplin kuruluna bir kere öğrenci yolladık ama bir gruptu bunlar. Nasıl davrandık onlarla? Eğitim öğretim hayatındaki okul içindeki samimiyetimizi orada nötrledik. Yani karşımızda sadece davranışını değerlendirdiğimiz bir grup insan vardı. Çünkü o samimiyeti devam ettirdiğimiz takdirde disiplin kurulu önüne neden çıktıklarını anlayamayacak haldeydiler. Davranış değerlendirme kurulunda yine onların birer öğretmeni birer yöneticisiydik. Ama orada kurul önünde onlara biraz daha doğal olarak mesafeli davrandık...'(EY3).

'...Sene içinde okulda iki öğrenci kınama cezası aldı. Bu öğrenciler 8. sınıftaydı, lise hayatına geçeceklerdi. Kurul olarak biz de öğrencinin lehine davrandık. Aldıkları cezaları kaldırdık. Tabi bariz aşırı bir durumda yapacak bir şeyimiz yok...'(EY1).

'...Kılık kıyafete uymayan elli öğrenci ayırdık. Disipline sevk etmeden uyarılar verildi. Törende disipline sevk edilebilecekleri söylendi. Bu uyarıyı almaları etkili oldu...(EY15).

3.1.6.4. Sistemde Görülen Eksiklikler

Uygulanmakta olan eğitim sisteminin eksikliklerini ifade eden katılımcıların ifadeleri şöyledir:

'...Türkiye'deki sisteme baktığım zaman bir okul yöneticisi olarak çocuklara okul kurallarının net olarak anlatılmadığı, çocukların hangi davranışlarının ödüllendirileceği hangi davranışlarının cezalandırılacağı veya onlardan beklenen davranışların ne olduğunu net bir şekilde anlatan olmadığı için, bu konuda bir rehberlik yapılmadığı için çocuklara aslında neye uyup neye uymayacaklarını veya neden bu kuralın var olduğunu sorguladıklarında cevapları bulamadıklarını görüyoruz. Dolayısıyla kendilerine mantıklı gelmemeye başlıyor. Kulaktan duyma bilgilerle sahip olduğu okul kurallarını bir süre sonra reddetme yoluna, protest bir yaklaşım yoluna gidiyorlar. Aslında burada okul kurallarının birçoğu mesela ortaöğretim kurumları dikkate alınacak olursa ortaöğretim genel müdürlüğünün hazırladığı yönetmeliğe göre ödül ve ceza veriliyor. Cezadan ziyade ben yaptırım kelimesini kullanmayı tercih ediyorum. Ödül ve disiplin kurulu çoğu zaman disiplin kurulu olarak adlandırılır. Yani tamamen ceza verilen yerdir. Aslında bu kurul ödül ve disiplin kuruludur. Aynı zamanda ödül de verebilir. Burada bir paradigma değişikliğine ihtiyaç vardır. Nasıl bir paradigma değişikliğine peki? Sadece olumsuz davranışlara değil olumlu davranışlara da yer verilmeli. Bu konuda yönetmelikteki hükümlerin merkezden belirlenmesinin doğru olmadığına inanmıyorum. Yani orada 'kınama cezasını şu davranışlar alır, okuldan uzaklaştırmaya şu davranışlar neden olur, şu davranışlar ödüllendirilir' gibi kuralların aslında merkezden belirlenmesinin doğru olmadığına inanıyorum. Okullarda öğrencilerle birlikte öğretmenlerle birlikte birtakım çalıştaylarla birlikte bir takım anket uygulamaları bir takım farklı etkinliklerle ortaya çıkması gerektiğine inanıyorum ve zaman içerisinde de değişmesi gerektiğine inanıyorum. Konjonktür değişiyor. Belki X, Y, Z kişilikleri on yıllar alıyor. Ama Z kuşağı içinde de gruplar yıllar içerisinde

oluşabiliyor. Dolayısıyla burada beraber belirlenen kurallar herkesin uymak zorunda olduğu kurallar kişilerin katılımı ile belirlenirse daha sahiplenilir, daha gerekli olduğuna inanılır. Böylece bir otorite tarafından dayatıldığı bilincinin ortadan kalkmasına neden olacağına inanyorum... Fakat Milli Eğitim'de çok fazla kural kaide vardır. İnisiyatif alamazsınız. Esnek hareket etmeniz mümkün değildir... Disiplinli olmak konusunda rehberlik birimine de çok büyük bir görev düşmektedir. Rehber öğretmenleri Türkiye'de şu şekil davranyor; yani 'ben burada oturup öğrenciyle sadece kakara kikiri yaparım'. Ama böyle değil. Sizin her atmış olduğunuz adımın, her bir cümlenizin bilimsel bir dayanağı olmalıdır. Bu bilimsel dayanağın adı pedagoji ve psikolojidir. Rehberlik birimi sokaktaki insan gibi konuşursa Güzin Abla gibi teselli veriyorsa o zaman burada başarılı olamazsınız. Yaptığınız şakanın söylediğiniz bir cümlemin ifade ettiğiniz verdiğiniz tepkinin mutlaka ölçülüp biçilip bilimsel olarak yapılması gerekir. Burada oyun oynamıyoruz. Eğitim yapıyoruz. Madde bağımlılığı olabilir, sınıf içi problem çıkartan öğrenci olabilir, teknoloji bağımlılığı olabilir, problem arz edebilecek çocuklar birtakım öğrenme güçlüğü çeken öğrenciler olabilir, sosyalleşme anlamında sıkıntıları olanlar olabilir, birçok şey olabilir öğrencilerin okul içinde problemleri ile ilgilenebilecek yetkilere sahip öğretmenler bulunmalı. Onların sorunlarına cevap vermek gerekir. Bizim birimlerimiz bölümlerimiz biraz tabela bölümler. Var ama içi boş. Son olarak eklemek istediğim milli eğitim sisteminde sürekli kötüye gidiş vardır. Çünkü planlamadan akıldan rasyonellikten bilimden yoksun bir sürecin başarılı olması mümkün değildir. Dolayısı ile milli eğitimde planlama kavramı yok. En azından öğretmen kendi dersinin senaryosunu yazmıyor. Her ders bir senaryodur, öğretmenin tiyatrosudur, dramadır. Doğaçlama gelişebilir ama iyi bir planın olması gerekir. Milli eğitimde tepeden tırnağa bakıldığı zaman bir planlama eksikliği var. Alınan kararlarda çok fazla enikonu düşünülmediği, rasyonel aklın görülmediği, dünyada ne olup bittiği kıyaslama yapılmadığını görüyoruz ve yapılan işlerin bir süre sonra atılan her adımın iyi niyetli bile olsa aslında yanlış sonuçlar getirdiğini görüyoruz. Bunun temel sebebi biz Akdeniz insanı ne yazık ki çok düşünmeyi sevmiyoruz. Düşünüp araştırıp analiz edip planlayıp bir işi yapmıyoruz. Sadece 'yaptık oldu' bu şekilde olmaz. Benim kendi çözüm önerin milli eğitim sistemi ile ilgili ciddi bir paradigma değişikliğine ihtiyaç var. Bir ülkenin

anayasası yeniden yazılırsa her şeyi baştan değişir. Fakat paradigma değişimi sadece kağıt üzerinde olmaz. Buna uygun oğretmenler yetiştirmeniz gerekir. Türkiye için bu en az 20 - 25 yıl içerisinde olur. Bugün olamaz. Atılan adımlara baktığımızda günü kurtarmak adına geçici çözüm önerilerinin olduğu adımlar görüyoruz, uzun vadeli bir çalışma takvimi yok...'(EY6).

'...Teknoloji konusunda çocuklara yönelik ciddi bir eğitim verilmesi gerekiyor. Seminerler gerekiyor. Burada bir açık var. Kurallar bu zamana göre değişmeli diyorum...'(EY1).

'...Liseye geldikleri ilk senede sıkıntı yaşıyorlar. Sınıf geçme olayında önceki yıllarında gösterilen toleransı buradan da bekliyor ve umduğunu bulamayınca sıkıntıya düşüyorlar. Bu kuralları sürekli söylüyoruz ama uygulamada zorlanıyorlar. Demek ki onların alt sınıflardan yani ilk sekiz senede bu kültürün oluşması gerekli. Bu durumda ilköğretim ve lise arasında büyük bir kopuş var. Kendi ocuğumdan da biliyorum ilk sekiz yılları daha rahat geçiyor. Ama lise yıllarında zorluk yaşayabiliyorlar. Burada alttan gelen yanlışlıklar var diye düşünüyorum. Örneğin devamsızlık ile ilgili veli dilekçesi diye bir şey çıkardılar. 180 gün okul günü var bunun yüzde 25'inde izinli görülebiliyor. Eğitim okulda yapılmayacaksa anlamı yok zaten...'(EY11).

'...Bu yeni kuşak bilgisayar çocukları dediğimiz kuşak doğal olarak öncekilerden farklı. Buna karşılık eğitim oğretim bu hızda değişmiyor. Oğretmenin bu dönem çocukları ile iletişime geçecek teknolojik donanımına sahip olması ve zamanı yakalayabilmesi son derece önemli. Bu konuda güçlük çeken oğretmenlerimiz var. Yeni genç oğretmenlerimiz daha verimli bu konuda. Deneyim oğretmen için son derece önemli olmakla birlikte ilerleyen yaşlarda da oğrenciye hitap edebilmeli. Eski sistemle bu süreci bu zamanı yönetmek mümkün değil. Sistemde çok büyük olmasa da bir açık var. Daha hızlı olabilmeli. Oğretmenlerin eğitim sürecinin daha hızlı olması gerekiyor. Teknoloji bilgisinin iyi olması gerekiyor. Biz büyük merkezi bir metropoldeyiz, bunun taşrası köyü kasabası var. Oradaki oğrencilerde elbette ki buradakiler kadar olmasa da onların da ciddi anlamda kuşak çatışmaları yaşamaları söz

konusu. Burada bu aksaklıklar olurken ülke genelinde daha çok aksaklıklar yaşanmaktadır...'(EY12).

'...Teknolojinin okul içine girmesi gerektiğini söylüyor kurallar ama teknoloji okulun içine girdiği zaman onu yararlı olarak kullanabileceğimiz altyapıya ve olgunluğa sahip değiliz. Bu noktada bir büyük boşluk oluştu. Çocuk i-pot ile okula geliyor mesela ve şifreleri kırıp akıllı tahta ve internet kullanımı konusunda bizlere zorluk çıkartıyor. Çok enteresan. Bizim de en büyük sıkıntımız cep telefonu kullanımı. Gerekli gereksiz yere kullanılıyor. Yani amacına uygun kullanılmıyor hiçbir zaman. Bunda da eğitim gerekli. Yani iletişim aletlerinin kullanımı konusunda eğitim gerekli. Sistemdeki tüm belirsizlikler öğretmenlerimizde genel anlamda bir bıkkınlık yorgunluk yaratıyor. Ben altı aydır yöneticiyim. Daha önce öğretmendim o zamanlar öğretmenin pek yetkisi yok diye düşünürken bu tarafa geçince asıl yöneticinin hiçbir yetkisinin olmadığını gördüm. Giderilmesi gereken eksiklikler var...'(EY3).

'...Nakiller sonrası bizden bir başka okula giden öğrenci bakıyor başka işleyişler görüyor, hangisi doğru diyor, şaşırıyor, öğrenci boşluğa düşüyor. Onun için okullarda, eğitimde birlik bütünlük esas olmalı. Uygulamada birlik önemli...'(EY4).

'...Sınav sistemindeki değişiklikler de çocukları mutsuzluğa itiyor. Farklı kişiler farklı okullara kaydırılıyor. Bu durum da bizleri tedirgin etmektedir. Sonuçta ders başarısında daha ciddi bir düşme yaşanmaya başladı. Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı'na çok fazla uyarı gitti. Burada herkesin aynı yerde olması mümkün değil. Bir seçmeye dayanan sınav sistemi ile okulları ayırtırmakta fayda var. Genç bir nüfusa sahibiz. Ülkemizde meslek liseleri daha cazip hale getirilmeli. Ara eleman çok az. Üniversite mezunlarının çoğu da işsizlik sorunu ile karşılaşmaktadır. Özellikle meslek seçiminde öğrencilerin doğru yönlendirilmediğini düşünüyorum. Herkes puanına göre hareket ediyor. İlgi ve yeteneklerini keşfettiren farkettilen iyi bir rehberlik servisinin varlığı önemli. Kurallara uyma bir yaşam tarzı olmalı. Düzensizlikler de kuralsızlıktan kaynaklanıyor. Bu konuda ailede ve okulda tam bir düzen yok. Dünyada

uygulanan çok başarılı sistemler var. Keşke ülkemizde de bu konuya el atılsa. Üniversiteler bu konuda çalışmalar yapsa... '(EY7).

3.1.6.5. Gençleri Tehdit Eden Konular

Z kuşağını tehdit eden konulara değinen katılımcıların ifadeleri şöyledir:

'...Okulda kötü alışkanlıklar ile ilgili disiplin kuruluna gelen öğrencilerimiz oldu. Bir yıllık istatistiğe bakarsınız kırk öğrenci geldiyse bunun yüzde doksanı sigara yüzünden geldi. İlçe Milli Eğitim, Emniyet Müdürlüğü ve rehberlik birimleri ortak çalışmalar yapıyor. Özellikle gençleri kötü alışkanlıklardan kurtarma konusunda. Okulumuzda üç rehber öğretmeni var. Yalnız eğitimlerde hiç bilmeyen ilgi duymayan çocuk da merak ediyor. Rehber öğretmenlerimiz bu konuda çekiniyor... '(EY13).

'...Son zamanlarda sigara içme olayını fazla gözlemliyoruz. Gençler arasında yaygınlaştı ama en güzel tarafı madde bağımlılığı yaratan başka maddeler kullanmamaları. Çünkü onların takipleri yapılıyor. Ciddi bir eylem planı olmalı bu konu ile ilgili paneller seminerler bilgilendirmeler düzenliyoruz. Madde bağımlılığı, şiddet, beslenme, hijyen konusunda paneller veriyoruz. Konunun uzmanı kişiler çağırılıyor. Hatta sınıfları dolaşp gerekli bilgileri aktarıyorlar... '(EY7).

3.2. Z Kuşağı Çalışma Grubuna Ait İstatistikler

Çalışma grubuna ait betimsel istatistikler aşağıda verilmektedir:

Tablo 4. 9.'a göre; katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında, 6'sı kız öğrenci ve 14'ü erkek öğrencidir. Yaşlarına bakıldığında; 10-15 yaş aralığında 8 öğrenci, 16-20 yaş aralığında 12 öğrenci bulunmaktadır. Okul kademesine bakıldığında; 7 öğrenci ilköğretim kademesinde iken 13 öğrenci ortaöğretim kademesinde eğitim öğretim görmektedir.

Tablo 3. 8. Görüşülen Z kuşağı Mensubu Öğrencilere Ait Bilgi Formu

Sıra no	Yaş	Cinsiyet	Eğitim gördüğü kurum kademesi
1 Ö1	14	E	ilköğretim
2 Ö2	14	K	ilköğretim
3 Ö3	14	E	ilköğretim
4 Ö4	16	E	ortaöğretim
5 Ö5	16	K	ortaöğretim
6 Ö6	12	E	ilköğretim
7 Ö7	16	E	ortaöğretim
8 Ö8	16	K	ortaöğretim
9 Ö9	16	E	ortaöğretim
10 Ö10	13	K	ilköğretim
11 Ö11	14	K	ilköğretim
12 Ö12	16	E	ortaöğretim
13 Ö13	16	K	ortaöğretim
14 Ö14	15	E	ortaöğretim
15 Ö15	16	E	ortaöğretim
16 Ö16	16	E	ortaöğretim
17 Ö17	16	E	ortaöğretim
18 Ö18	14	E	ilköğretim
19 Ö18	16	E	ortaöğretim
20 Ö20	16	E	ortaöğretim

Z kuşağı mensubu öğrencilerin okul yöneticisi algısını incelemek için yapılan bu nitel çalışmada görüşme yöntemiyle toplanan verilerin literatüre dayanılarak yapılan değerlendirmesinden elde edilen ana temalar; ‘Z Kuşağının Yönetici Algısı’, ‘Z Kuşağı Kurallar ve Disiplin’, ‘Z Kuşağının Beklentileri’, ‘Sorunlar ve Engeller’ başlıkları altında sınıflandırılarak içerik analizi ile çözümlenmeye çalışılmıştır.

3.2.1. Z Kuşağının Yönetici Algısı

Tablo 3.9. Z Kuşağının Yönetici Algısı

Z Kuşağının Yönetici Algısı	(kişi) n	(atf) f
Okul Yöneticisine Karşı Bakış Açısı	19	44
Okul Yöneticisine Karşı Hissettikleri	10	22
Okul Yöneticisini Önemseme ve Rol Model Alma	18	18
a) Rol Model Alanlar	8	8
b) Rol Model Almayanlar	6	6

Z kuşağının yönetici algısı incelendiğinde ‘Okul Yöneticisine Karşı Bakış Açısı’ ‘Okul Yöneticisine Karşı Hissettikleri’ ‘Okul Yöneticisini Önemseme ve Rol Model Alma’ kodlarına ulaşılmıştır.

3.2.1.1. Okul Yöneticisine Karşı Bakış Açısı

Z kuşağı mensubu öğrencilerin okul yöneticisine karşı bakış açısını anlatan ifadeler şöyledir:

'...Maalesef ki çoğu okul yöneticisi öğrenciye 'ben ne dersem onu yapacak' kafasında yetiştirildiği için o kafada devam. Ancak yeni nesil bazı akli başında öğretmenler bu gerçeği yavaş yavaş değiştiriyor gibi. Yani şimdiye kadar okul hayatımın sadece son bir buçuk yılında insan gibi dinlenilip, düşüncelerimin ve sıkıntılarımın dikkate alındığını hissettim...'(Ö19).

'...Okul yöneticilerine karşı bakış açım pek hoş değil. Çok sevmiyorum. Koydukları kurallar, hareket ve tavırları beni çok rahatsız ediyor. Arada sırada sınıfları gezip konuşma yapıyorlar. Yaptıkları konuşmaları hiç samimi bulmuyorum. Nedense çok yapay geliyor. Onlardan kesinlikle nefret etmiyorum ama büyük ihtimalle davranışlarının hoşuma gitmeyişi nedeniyle pek sevmiyorum. Mesela karşılaşınca tabii ki "merhaba" diyorum ama onların merhaba deyiş şekillerinden hoşlanmıyorum. Yani okul yöneticileri benim için sadece koydukları kurallara uymam gereken kişiler...'(Ö11).

'...Bana okul yöneticisi hiçbir şey ifade etmiyor. Beni etkilemiyor da zaten onlarla çok işim de olmuyor. Yanından geçerken selam veriyorum sadece bu kadar. Sadece okulu yöneten ve işleri düzenleyen bizim giriş çıkışımızı kontrol eden çalışan bir kişi olarak görüyorum...'(Ö18).

'...Okul yöneticiliği dünyanın en zor mesleklerinden biri bence. Çünkü şunu biliyorum ki bizlerle uğraşmak çoğunlukla çok güç...'(Ö10)

'...Okul yöneticileri okul içindeki tüm kuralların doğru işlemesi ve okul içindeki işlerin düzgün halledilmesi için önemlidir. Disiplin bir okul için çok önemlidir. Okul yöneticileri de bu disiplini yeri geldiği zaman uygulamak zorunda kalırlar. Bu nedenle okul yöneticileri çok önemlidir. Bana göre okul yöneticileri okulun olmazsa olmazlarındandır. Fakat günümüzde işini iyi yapmayan davranması gerektiği gibi davranmayan okul yöneticileri de var. Bu okul yöneticileri mümkünse uyarılmalı. Çünkü başında oldukları iş çok önemli

bir iş. Okul yöneticileri bizim için önemli insanlardır. Çünkü onlar bize öğrenmemiz gereken şeyleri öğretirler bu nedenle hayatımızda büyük yerleri vardır...'(Ö7).

'...Okul yöneticilerine karşı bakış açım saygı sınırını aşmadan iletişim kurmaktan yanadır. Fakat aşırı müdahale ve haksızlık söz konusu olduğunda insanın doğası gereği kendini savunma ihtiyacı duyuyor ve saygısızlaşıyor. Aşırı baskıdan kastım ise öğrencinin içtiği sigara yüzünden idare karşısına çıkması değil, sınıf içindeki ve sınıflar arası öğrenci ilişkilerine dahi karışılmasıdır. Haksızlıktan kastım ise adı çiğnediği kurallar hasebiyle mimlenmiş bir öğrencinin başka bir olay cereyan ettiğinde sorgulanmadan cezalandırılmaya kalkılmasıdır...'(Ö9).

'...Bence okul yöneticileri okuldaki düzenin ve disiplinin sağlanmasında en önemli etkidir. Okul yöneticileri olmazsa düzen sağlanamaz ve kaos oluşur. Kurallar tam olarak işleyemez disiplinde sıkıntı olur ve bu da başarısızlık getirir. Hem okul hem de hayat başarısı olarak sıkıntı yaşanır...(Ö18).

3.2.1.2. Okul Yöneticisine Karşı Hissettikleri

Katılımcıların okul yöneticilerine karşı hissettikleri duyguları şöyle ifade etmişlerdir:

'...Okul yöneticileri gereksiz kurallar koyuyorlar. Çoğu arkadaşım okul yöneticilerine katı olduklarından ötürü saygı duymuyor. Müdür ve müdür yardımcıları birbirleri arasında tutarlı olmalılar. Anlık çıkan kararlar bizim motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor...'(Ö14).

'...Beni bir birey olarak gördüklerini ve düşüncelerimi önemsediklerini düşünüyorum. Yani aslında bu onların bizlere söyledikleri. Ama benim böyle bir şey düşündüğüm yok. Çünkü bana öyle davrandıklarını düşünmüyorum. Benim düşüncelerimle veya duygularıyla pek ilgilenmediklerini düşünüyorum. Ama bu düşüncem sadece yöneticiler için. Öğretmenler ve okulda çalışan diğer kişiler bence kesinlikle bizim duygu ve düşüncelerimize önem veriyorlar. Bence yöneticilerin 'sizi birer birey olarak görüyoruz' demeleri de onlara ısınmamızı

daha çok sevmemizi sağlamak için yaptıkları bir şey. Biz öğrenciler nasıl öğretmenlere kendimizi sevdirmek için, gözlerine girmek için yakın davranıyorsak bu da onun gibi bir şey. Yani en azından benim düşüncem bundan ibaret. Kişilikleri de bana biraz ters düşüyor. Ben sahteliği, oyunculuğu pek sevmem. Benim için kişi gayet doğal olmalı ve düşündüğü gibi davranmalı. Onların bize karşı davranış şekilleri bana biraz yapay geliyor. Yaptıkları açıklamaların birçoğu da çok saçma...'(Ö11).

'...Öğrencilerin de aynen yöneticiler gibi bir birey olduğu unutulmamalıdır. Buna fazla dikkat edilmediğini düşünüyorum. Kendi hayatımdan örnek vermem gerekirse okul müdürümüzün neredeyse tüm öğrencilerin istedikleri ve diğer okullarda da yaptıklarını hep duyduğumuz eğlenceli basit hiçbir masraf ve saygısızlık içermeyen etkinliklere izin vermemesi benim okul hayatım boyunca eksikliğini hissetmeme ve ona dönüp baktığımda hiçbir saygıyla duymamama sebep olmuştur...'(Ö13).

'...Bence okul yöneticileri öğrencileri çocuk olarak görüyor. Hepimize birden aynı şeyleri söyleyerek bizi başlarından savıyorlar. Bence öğrenciye hiç değer vermedikleri belli. Öğrencileri önemseseler o zaman herkesin içinde azarlamazlar. Bizim duygularımızı hiç düşünmeden hareket ediyorlar...'(Ö14).

'...Sevdiğim birkaç tane hoca var yöneticilerden ama sevmediklerim de var. Çünkü bazıları bize kendi işine geldiği gibi davranıyor. Okulda mesela akrabası burada okuyan varsa onu hemen derslerden geçirebiliyorlar. Bu tarz uygulamalar yapan öğretmenleri sevmiyorum. Ama onun dışında çok dürüst, iyi, ciddi olarak öğrenciye iyi yaklaşan öğretmenleri çok seviyorum. Kim olursa olsun öğrenciye hakaret eden öğretmeni yönetici sevmem burada yaklaşım çok önemli bana düzgün davranışın düzgün konuşsun o zaman hiçbir sıkıntı kalmaz...'(Ö15).

3.2.1.3. Okul Yöneticisini Önemseme ve Rol Model Alma

3.2.1.3.1. Okul Yöneticisini Rol Model Alanlar

Okul yöneticisini kendine rol model alan katılımcıların görüşleri (8/20) şöyledir:

'...Okul yöneticisi benim için bir bakımdan önemli model oluşturur. O da idari bakımdan okulun idaresini iyi yürütebilmesi. İyi bir idareci olduğu için bana rol model oluşturur...'(Ö18).

'...Okul yöneticileri benim için rol model oluşturur. İlerideki kariyer hayatımda üst düzey bir yönetici olmak istediğim için her alandaki yönetici ekipleri dikkatli bir şekilde inceler aldığı kararlar ve bu kararlar doğrultusundaki uygulamalarına dikkat ederim. Bunlardan daha da önemli olan şey çalışma arkadaşlarıyla kıdemce kendinden düşüklerle olan iletişimleridir yöneticilerin...'(Ö12).

'...Disiplin açısından uyguladıkları yöntemler ile bizim hayatımızda etkili oldu. Rol model olurlar yani. Yönetici belli bir mesafede durmak zorunda öğrenciyle. Hem samimi olmak hem de ciddiyetini korumak zorunda. Çok sert olursa da kötü tepki alabilir. Çok yumuşak olursa çok samimi olursa öğrenci bunu suistimal edebilir, kendi çıkarına kullanabilir. İkisinin ortasında olduğu zaman iyi bir şekilde ilerleyebilir...'(Ö16).

'...Okul yöneticisi davranış ve kişilik olarak rol modeldir. Çünkü öğrenciler karşısındakinin tavrına göre davranış gösterebilir. Tüm öğrenciler için geçerli olmayabilir ama yine de yönetici örnek olmalıdır...'(Ö17).

'...Okul yöneticisi bana bir rol model oluşturur. Ama her yönüyle değil. Yaptığı davranışlar konuşma tarzı benim için önemli. Bu sayede onunla ilgili olan düşüncelerim değişebilir...'(Ö2).

'...İlkokuldan üniversiteye; okul yöneticileri her zaman bir rol modeldir. Tabii ki de o yöneticinin o konuma hakkı ile geldiğini düşünüyorsanız. Okul içinde düzeni, sistemli çalışmayı, öğrenciler ile eğitimciler arasındaki ilişkileri sağlamada, eğitimciler ile birebir ilişkilerinde, psikolojik olarak yaklaşım tarzında benim için bir rol model oluşturur. İleriki hayatımda insanlarla olan ilişkilerimde, mesleki hayatımda beni ileriye götürebilecek her konuda okul yöneticilerinin önemli yönlerini benimsemek için çaba sarf ederim...'(Ö5).

3.2.1.3.2. Okul Yöneticisini Rol Model Almayanlar

Okul yöneticisini kendisine rol model almayan katılımcı görüşleri (6/20) şöyledir:

'...Müdür veya müdür yardımcısını rol model almam. İkisi de şu an çok farklı karakterlerde. Yani biri bazen öğrenci ile abartılı ilişki kurabiliyor, diğeri ise hiç ilişki kurmuyor. Bence müdürümüz hiç ilişki kurmuyor, müdür yardımcısı abartılı ilişki kuruyor. Tabii öğrenci ile ilişkinin olması onunla ilgili olması önemli ama biraz fazla abartılıyor bazen. Mesela bize arkadaşlarınıza zarar vermeyin diyor ama kendisi benim boynundan tutup acıtmasını biliyor. Kendi davranışlarında çelişkili geliyor bana. Yani bana başka diyor, davranışı başka sergiliyor. Ama bir şey söyleyemiyorum. Çünkü müdür yardımcısı hareketleri ile söylediklerinin tutarlı olması lazım. Hem müdür ve müdür yardımcısının ikisinin de birbirini bütünlemesi lazım hem de bireysel olarak kendi davranışlarının ve sözlerinin de çelişkili olmaması birbirini bütünlemesi lazım. Birine gittiğimde 'evet' diğerine gittiğimde 'hayır' yanıtını alırsam kurallar konusunda kafam karışıyor. Bize örnek olarak 'bahçede voleybol topuna ayakla vurmayın' diyor müdür yardımcısı ama kendisinin ayak vurduğunu görüyorum. Bizi topu atarken ayakla attı. Karşımda yaptıkları ve davranışları ile tutarlı olan bir yönetici görürsem o zaman rol model alırım. Yoksa rol model oluşturma benim için; ya demeyecek ya da o da yapmayacak...' (Ö6).

'...Şu ana kadar hiçbir yönetici benim rol edindiğim bir kişi olmadı. Çünkü hepsi için öncelik ya para olmuştu ya da okuldaki alışılmış rahat düzeni birdenbire değiştirmeye çalışıp, fazla disiplinli olmaya çalıştılar. Fakat bunu beceremediler. Gereksiz birçok kural koyup insanların okuldan soğumalarına sebep oldular. Hepsinin baş düşüncesi 'okul yöneticilerinden korkulmalıdır'. Halbuki, yıllardır devam eden bu düşünce kuralları öğrencilere benimsetmek için ne kadar doğrudur tartışılır...' (Ö13).

'...Rol model aldığım dediğim öğretici yok. Kimseyi ben rol model almak istemiyorum. Kendim olmak istiyorum. Okuldan rol model almadım ama idol belirlediğim kişi var. Mesela siyasi açıdan daha çok ön planda olan bir kişi

benim idolüm. Siyasi açıdan düşünceleri benim düşüncelerimle aile yapımla kültürümle örtüşüyor. Bu yüzden onu örnek alıyorum. Okulda da bazı insanlar var. Tabii görüşleri benim görüşlerim ile uyuyor. Kültürüm, aile yapım ile uyuşan var. Okulda da bazı kişileri idol alabilirim ama şuan en önemlisi onlar değil. Yani yöneticiler sadece burayı yönetir okul içinde bir öğretmendir...’(Ö15).

‘...Rol model olarak görmüyorum. Çünkü belki bu yaşta olduğum içindir ama ben mesela yönetici olsam benim yaşındaki insanlara ki onlar benim gibi düşünenler olacak ve ben onlara kötü bir şekilde görünmek istemem. Kötü bir imaj çizmek istemem. Böyle baktığım zaman kendim için rol model olarak almıyorum. Rol model alınacaksa biri daha çok küçüklerinin onu sevmesi gereklidir. Okul yöneticisi sonuçta çocuklar ile mutlu ve çocukları kendi yaşında biri gibi görüp onların fikirlerini almalı. Yerine göre kendi fikirlerimizi alması ve bir disiplin bozulduğu zaman bunun nedenini araştırıp hemen cezaya gitmemesi gibi özellikler görürsem kendime rol model alırım...’(Ö3).

‘...İllaki rol modelim olmaması için bir terslik olması gerekmiyor. Rol model almıyorum onu o kadar. Bana göre yönetici sıradan bir insan. Kendimi çok onunla özdeşleştirmiyorum...’(Ö18).

‘...Okul yöneticisinin rol modelim olması hususunda evet demem için okul yöneticisinin öğrencisine evladı gibi yaklaşması gerektiğini, yıkıcı değil yapıcı davranışlarda bulunmasını, kişiliğinin idareciliğe uygun olması gerektiğini ve haksızlık yapmayan biri olması gerektiğini düşünmekteyim...’(Ö9).

‘...Okul müdürü benim için hem rol model olmamasının sebepleri; ben asla yöneticiler kadar katı ve disiplinli olup sanki öğrencilerin hayatını mahfetmek için çalışıyor gibi görünmek istemem. Ama bunu öğrenci olarak düşündüğüm ve söylediğimi düşünürsek bu normal...’(Ö10).

‘...Bazısının yüzünü gördüğümüz yerde kaçasınız gelir. Hayır, rol model almam çünkü insanı okuldan da hayattan da soğutabilirler...’(Ö19).

3.2.2. Z kuşağı, Kurallar ve Disiplin

Tablo 3.10. Z Kuşağı, Kurallar ve Disiplin

Z Kuşağı, Kurallar ve Disiplin	(kişi) n	(atf) f
Kuralların Gerekliliğine İnanç	18	27
Kuralları ve Uyarıları Dikkate Alma	18	38
Kuralların Kişilikleri Üzerindeki Etkisi	20	30
Disiplin Kuruluna Bakış Açısı	9	10

Z kuşağı, kurallar ve disiplin analizi yapıldığında ‘Kuralların Gerekliliğine İnanç’, ‘Kuralları ve Uyarıları Dikkate Alma’, ‘Kuralların Kişilikleri Üzerindeki Etkisi’ ve ‘Disiplin Kuruluna Bakış Açısı’ kodlarına ulaşılmıştır.

3.2.2.1. Kuralların Gerekliliğine İnanç

Katılımcıların kuralların gerekliliğine inançları ile ilgili görüşleri şöyledir:

‘...Kendim çok sevmiyorum ama okuldaki düzen için olmaları gerekiyor. Belli bir düzen için gerekli bazen. Kuralların çok katı olması ve ciddi cezalar içermesi bu konu beni rahatsız ediyor, sevmiyorum ama gerekli olduğunu düşünüyorum...’(Ö3).

‘...Elbette her yerde olduğu gibi okulda da kurallar çok önemlidir. Kurallar olmazsa zaten tam olarak disiplin ve düzen sağlanamaz. Dediğim gibi başarı gelemmez. Kurallar toplumda kaos oluşmasını engelleyen etkenlerden biridir ve gereklidir...’(Ö1).

‘...Okul kuralları olmasaydı okul yaşanamaz bir hal alabilirdi. Herkes saçma sapan davranırdı, her gün birileri kavga edip kafa göz yarabilirdi, okulda kötü alışkanlıklar başlardı, haklı olan kişi hakkını arayamazdı. Kısacası kurallar olmasaydı okul yaşanmaz bir hal alırdı. Bu nedenle kuralların gerekli olduğunu düşünüyorum. Ancak çok katı olan kuralları saçma buluyorum. Gereğince, okul disiplinini sağlayacak kadarı yeterli bence...’(Ö11).

‘...Okul kuralları belli bir düzeni korumak için gereklidir. Ama bazı kuralların eğitim ile hiç alakalı olmadığını düşünüyorum...’(Ö13).

'...Okul kuralları önemli eğer kurallar olmazsa okulda düzen sağlanamaz. Kimi birbirini döver kimi sigara içer ama kural olduğu zaman her şey düzene girer kurallar gerekli tabii ki...'(Ö15).

3.2.2.2. Kuralları ve Uyarıları Dikkate Alma

Katılımcıların kuralları ve uyarıları dikkate alma konusundaki açıklamaları şöyledir:

'...Onlar bizim gelişimimize biz bilmesek de katkı sağlıyor. Bizim karakterimizi esas onlar çok belirliyor. Bazen bir kızma çok etkili olabiliyor. Bir olay yaşıyor bir uyarı alıyoruz ve ondan sonra onu bir daha hiç yapmıyoruz. Ama bu daha çok küçük yaşlarda oluyor. Kendi mantığımla uyuşmadığı sürece kurallara uymayı reddediyorum. Netice ile alakası var. Okul bir kural koyduysa yöneticinin bir bildiği var der, mantıkla da uyuşuyorsa bunu uygulamam...' (Ö18).

'...Tabii ki uyarıları dikkate alırım. Çünkü o kişi yönetici olmasının yanında bir büyüğümüzdür. Ve bize toplumda nasıl davranacağımızı öğretir. Bunlar da her zaman benim davranışımı değiştirmek için fırsat olur...' (Ö1).

'...Mutlaka yapılan tüm uyarılar dikkate alınmalıdır. Bu uyarılar kimden gelirse gelsin dinlenmeli. Bu kötü bir eleştiri olsa da iyi ve içten bir uyarı da olsa dinlenmeli ve dikkate alınmalıdır. Ama bazen öyle kurallar konuluyor ki o zaman o uyarı ve kurallara terbiyeli bir şekilde karşı çıkılması gerektiğini düşünüyorum. Terbiyeyi elden bırakmamak gerekir. Bu uyarılar çoğunlukla bizlerin bazı hatalarımızı düzeltmemize yardımcı oluyor...' (Ö10).

'...Yaptıkları uyarıları tabii ki dikkate alırım. Hatta bu uyarılar benim için önemlidir. Onların gözünde kötü biri gibi görünmeyi istemem. Gerçi kimsenin beni kötü biri gibi görmesini istemem de neyse. Yani uyarıları tabii ki de dikkate alırım ama haksız bir uyarıysa sadece tamam derim. Çünkü bazen öyle oluyor...' (Ö11).

'...Kuralların caydırıcı olması daha etkili olur. Lise çağındaki gençler genelde kuralın dışına çıkmak istiyor. Belli bir sınırlama görmek istemiyor ama kurallar çok sert olduğu zaman sonuçlar kötü olabilir. Yine de caydırıcı olduğu zaman herkes daha hoşnut kalabilir...' (Ö16).

3.2.2.3. Kuralların Kişilikleri Üzerindeki Etkisi

Katılımcılar kuralların kişilikleri üzerindeki etkilerini şöyle açıklamışlardır:

'...Bizi geleceğe hazırlaması konusunda da etkili çünkü karakterimiz oturuyor sonuçta yeteneklerimiz okulda gelişiyor. Okul kuralları değil de okulun kişiliğimiz üzerinde bir etkisi var bence. Kurallar çok sıkı ve katı olursa disiplinli olursun. Ama mizah anlayışın düşer. Kurallar bir denge içinde olursa güzel bir karakter oluşturabilir...' (Ö18).

'...Okul kuralları kişiliğin gelişmesi açısından kesinlikle çok önemli. O kurallar sayesinde sınırları gördük, doğruyla yanlış ayırt ettik. Neleri yaparsak zarar göreceğimizi öğrendik. Bu sayede de hayatımızdaki olaylara daha ciddi bakmayı öğrendik. Hayatı okulda tanıdık birazda. Arkadaşlarımızla, öğretmenlerimizle hazırlandık hayata. Aslında kurallar üzerimizde öyle bir etki oluşturdu ki bize hissettirmeden. Biz her ne kadar saçma bulsak da, hatta bu kurallar bizi öğretmenlere karşı soğutsa da kurallar sayesinde kişiliğimiz çok gelişti...' (Ö11).

'...Okulumuz sıkmadan kuralları uyguladığı için bende olumsuz bir etkisi yok. Kişiliğime kazandırdığı en büyük etkisi dakik ve planlı olmak...' (Ö2).

'...Kişiliğim üzerinde etkisi olduğunu, evet, bazı davranışlar kazandırıyor. Erken yatma, erken kalkma, zamanımı kullanma konusunda onun haricinde sınıfta düzenli durma, teneffüslerde sakin kalma. Fakat bunlar okulun benim kişiliğim üzerindeki etkisi yani yüzde elli yüzde elli. Yüzde elli ailem etkili. Hatta ailem biraz daha ağır basıyor olabilir. Okul sadece tamamlayıcı görevi görüyor...' (Ö6).

'...Okul kurallarının benim üzerimde birçok etkisi var. Bu kurallar benim sorumluluk duygumu geliştiriyor. Kurallar benim ne zaman ne yapmam gerektiği hakkında bilinçlendiriyor...' (Ö7).

'...Nerede nasıl oturup kalkmam gerektiğini, büyüğüme ve akranlarıma nasıl davranmam gerektiğini, resmiyetteki yerimi, davranışlarımı sergilemeyi, başarmak için çaba göstermeyi, konuşarak anlaşabileceğimi, üretken olmayı ve topluma uyum sağlamayı öğrendim...' (Ö8).

3.2.2.4. Disiplin Kuruluna Bakış Açısı

Katılımcılar disiplin kuruluna bakış açılarını şöyle açıklamışlardır:

'...Disiplin kurulu benim için kötü davranışların görüldüğü yeri simgeliyor. Oraya gidersem kötü hissederim. Kendimden utanırdım...' (Ö2).

'...Sürekli yaptırım uygulanırsa bir anlamı kalmaz. Az ve öz uygulanmalıdır. Disiplini sağlamak için çok ceza verilmesi idarenin otoritesini sağlayamadığının göstergesidir. Otoritesini oturtmuş olan idare zaten çok fazla disiplin kurallarına gerek duymayacaktır. Tabi öğrencinin kişiliğinin tamamen disiplinsiz olması durumunda idarede başvurabilmelidir. Okul yöneticisi otoritesini oturtmuş bir yöneticiyse öğrenci davranışlarında aşırıya kaçma durumunu kontrol altına alabilmektedir. Fakat bu otoritenin sağlanmış olması ne tamamen bir korku ne de tamamen bir sinmişliktir. Deneyimlerinden yola çıkacak olursak otoritesini tam sağlamış olan bir idarecimiz sayesinde disiplin kurallarının ihlali konusunda yapacağım birçok şey frenlenmiştir. O idarecinin izinli olduğu günlerde davranışlarımız arasında farklılıklar olmuştur...' (Ö9).

'...Mesela geçen gün kavga ettim bir öğretmenimle. Öğretmenim bana küfür etti ve gururumu kırdı. Hocanın üstüne yürüdüm ben de. Ben ayrıca dört yıl sinir hastalığı tedavisi gördüm. Sonra öğretmen beni disipline verdi ve disiplinde olayı anlattım. Kuruldaki öğretmen de bana 'sen kimsen kendini ne sanıyorsun' dedi. Zaten bir öğretmen ile problem yaşadığım için disiplin kuruluna gitmişim bir de kuruldaki yöneticiler bana aynı şekilde davranıyorsa

beni yola sokamazlar. Bu işe yaramaz. Ben bu konuda herhalde yirmi kere disiplin kuruluna gittim. Sigara içtim gittim, öğretmen ile problem yaşadım gittim, arkadaşlarımla kavga ettim, okuldan kaçtım bir sürü problem çıkarttım aslında. Sık sık problem çıkarttım. Okul kuralları beni engelleyemedi. Mesela okulda sigara içtim ve disiplin kuruluna gittim burada yaptıkları tek şey velime haber vermek oldu. Bu beni korkutmadı. Çünkü velim de beni çok korkutmadı çünkü ailem zaten sigara içtiğimi biliyordu. Ama başka bir problem yaşadığım zaman ailem de beni uyardı. Ailem hocalara karşı saygılı davranmam gerektiğini söyledi. 'Sonuçta sana bir harf öğretti seni büyüttü, sana ne yaparsa yapın sen hiçbir şey yapma' dedi. Bu aşamada hem aile hem yönetim beni uyarmış oldu ve ondan sonra pek problem çıkartmadım. Örneğin geçen yıl problemlili bir dönemde hem yönetim hem aile beni ikisi de kontrol altına almaya çalıştı ve etkili de oldular. Sonuçta üç kere ceza aldım. İlk başta kınama sonra uyarı sonra bir gün uzaklaştırma, sonra üç gün uzaklaştırma aldım. Bir kere daha disiplin kuruluna gitseydim okuldan atılacaktım. Ben bir suç işleyip disiplin kuruluna gittiğim zaman herhangi bir endişe ve korku duymadım. Sadece bu konu eve giderse ailem nasıl karşılar, kızar mı diye düşündüm. Bana okulda ceza gerçekten hatalıysam cezaya razı olurum ama haksız yere ceza alırsam o zaman bana ters etki yaratır...' (Ö15).

'...Disiplin kurulu önüne çıktım. Bunun biri haksız yere suçlamadan dolayıldı. Eğer hakkımda bir suçlama varsa pişman olurum ama haksız yere suçlama gördüysem daha çok sinirlenirim. Haksızlığa uğradım ama haklı olarak suçlu görüldüğüm zaman pişmanlık duydum. Orada kurul önünde yöneticimin dediğini dinledim. Özür diledim ve çıktım ama haksızlığa uğradığımı gördüğüm de oldu. Yapmadığım bir şeyden dolayı bana yarım saat bir şeyler anlatıldı ve ben önemsemedim onları. Ne onlara ne kendime bir daha yapmayacağım demedim...' (Ö3).

'...Disiplin kuralları ve disiplin kurulu beni sadece suçlu isem bunu kabullenmemi sağlıyor. Hata yaptım, ne yaptırım uygulanacaksa uygulanmasını beklerim. Adil bir şekilde davranılmasını beklerim. Bu uygulanırken de pratik ve mantıklı çözümler beklerim. Herkes orada beraberce konuşur. Gereksiz uzatılmamalı. Gerekiyorsa yaptırım da uygulanmalı. Bazen

bazı durumlarda kurallar fazla olmamak koşuluyla esnetilebilir. Biraz inisiyatif kullanılabilir. Eğer fazla esnetilirse de biz yüz buluruz ve hatalarımızı tekrarlarız. Bu da düzeni bozar. Ne fazla ne az olması, yani kararında olması ve uygulayacak kişi önemli çelişmemesi önemli... '(Ö6).

3.2.3. Z Kuşağının Beklentileri

Tablo 3.11. Z Kuşağının Beklentileri

Z Kuşağının Beklentileri	(kişi) n	(atf) F
Okul Yöneticisi Nasıl Olmalı	15	32
Okul Yöneticisinden Beklentiler	14	27

Z kuşağının beklentileri teması altında ‘okul yöneticisi nasıl olmalı’ ve ‘okul yöneticisinden beklentiler’ kodlarına ulaşılmıştır.

3.2.3.1. Okul Yöneticisi Nasıl Olmalı

Katılımcıların nasıl bir yönetici görmek istediklerine dair fikirleri şöyledir:

‘...Benim kafamdaki yönetici disiplinli olacak, kuralları uygulayacak ama uyulmadığı zaman da ne derece kabahat var ona göre ceza verecek. Adil olacak mesela çok kötü bir şey olmuşsa okulda, okula zarar vermişse tabii ki cezayı hak ediyor. Ama örneğin bir arkadaşı ile kavga etmişse eğer bir cezaya gerek yok. Barıştırsın geçer, bu kadar yani. Olayın üstüne gereksiz yere gidilmemeli. Okul yöneticisi sonuçta çocuklar ile mutlu ve çocukları kendi yaşında biri gibi görüp onların fikirlerini alması yerlerine göre kendi fikirlerini beraber ıstık tutması ve disiplin bozulduğu zaman bunun nedenini araştırıp hemen cezaya gitmemesi gibi özellikler olmalı... '(Ö3).

‘...Okul yöneticisinin öğrencisine evladı gibi yaklaşması gerektiğini, yıkıcı değil yapıcı davranışlar sergilemesini, kişiliğinin idarecilik vasfına uygun olması gerektiğini ve haksızlık yapmayan biri olması gerektiğini düşünmekteyim... '(Ö9).

‘...Yönetici belli bir mesafede durmak zorunda. Öğrenciyle hem samimi olmak hem de ciddiyetini korumak zorunda. Çok sert olursa kötü tepki alabilir, çok yumuşak olursa çok samimi olursa öğrenci bunu suistimal edebilir. Kendi

çıkartına kullanabilir. İkisinin ortasında olduğu zaman iyi bir şekilde ilerleyebilir...'(Ö16).

'...Eğer bir bozulma olmasını istemiyorsak bence kesinlikle fazla baskı uygulanmamalı. Az da olsa özgür bırakılmalı öğrenciler. Aslında tüm ayaklanmalar tarih boyunca fazla baskıya karşı olmamış mıdır? Ama kesinlikle uyulması gereken uyulmazsa büyük sorunlar doğurabilecek kurallara uyulmadığında ilk yapıldığında uyarı, ikinci ve üzerinde gerekli cezaların uygulanması gerektiğini düşünüyorum...' (Ö10).

'...Müdür ve müdür yardımcıları birbirleri arasında tutarlı olmalılar. Anlık çıkan kararlar bizim motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor. Evet bazı okullardaki yöneticiler çok iyi. Öğrenciyi anlayan ve öğrenciyi seven müdür bizim için en iyi müdürdür. Yöneticilerin öğrencileri anlamaları için biraz genç olmaları gerekir. Yaşlı müdürler hem aksi hem de anlayışsız oluyor. Müdürler öğrencileri küçük düşürücü kelime kullanmamalı...' (Ö14).

'...Şu ana kadar sadece lisedeki okul müdürü bana ve tüm arkadaşlarıma okul kurallarını kabul ettirip uygulatabildi. O da öğrencinin halinden anlayan ve öğrenciye öğrenci mantıyla yaklaşabilen bir öğretmenimizdir. Onun dışında, her şeyi baskıyla ve dilekçelerle göz korkutarak yapmaya çalışan yöneticilerin disiplin açısından kimseyi geliştiremedikleri gibi ileriye dönük olarak da toplum için zararlı bireyler yetiştirdikleri bir gerçektir benim gözümde. Kısacası yöneticilerin tutumları öğrenciler üzerinde son derece önemlidir...' (Ö19).

'...Çok dürüst iyi ciddi olarak öğrenciye iyi yaklaşan öğretmenleri çok seviyorum. Kim olursa olsun öğrenciye hakaret eden öğretmeni yöneticiyi sevmem. Burada yaklaşım çok önemli. Bana düzgün davransın, düzgün konuşsun o zaman hiçbir sıkıntı kalmaz. Kurallar sonuçta bizim yararımızdır. Bu konuda ikna etmesi önemli...' (Ö15).

'...Yöneticinin öğrencileri anlaması ve onlarla uygun dille iletişim kurması öğrencilerin kurallara uymasını kolaylaştırır...' (Ö17).

3.2.3.2. Okul Yöneticisinden Beklentiler

Katılımcıların, okul yöneticilerinin kuralları nasıl uygulaması gerektiğine dair fikirleri şöyledir:

'...Yöneticiler kurallara aynı ihlal ikinci kez olduğu zaman başvurmalıdır...' (Ö20).

'...Okul yöneticisi kurallarda katıysa taviz vermiyor ise kurallar çabuk kabullenilir. Esnek davranır ise herkes nasıl olsa affeder düşüncesiyle kuralara uymaz...' (Ö17).

'...Sürekli yaptırım uygulanırsa bir anlamı kalmaz. Az ve öz uygulanmalıdır. Disiplini sağlamak için çok ceza verilmesi idarenin otoritesini sağlayamadığının göstergesidir. Otoritesini oturtmuş olan idare zaten çok fazla disiplin kurallarına gerek duymayacaktır. Tabi öğrencinin kişiliğinin tamamen disiplinsiz olması durumunda idarede başvurabilmelidir...' (Ö9).

'...Okul yöneticilerinin davranışları öğrencilerin kurallara uyup uymamasıyla doğru orantılıdır bence. Çünkü bir yönetici ne kadar sertse öğrenciler o yöneticiden korkar ve okulun belirlediği kurallara uyar. Ama bir yönetici ne kadar yumuşak davranırsa öğrenciler ondan pek çekinmez ve kurallara uyma oranı düşer bana kalırsa. Bu nedenle okul yöneticilerinin biraz katı olması lazım eğer disiplinin sağlanması isteniyorsa...' (Ö7).

'...Yöneticinin davranışları hoşuma gitmezse ya da o kuralı uygulayış biçimi, disiplin kurallarını kabullenmem baya zorlaşır. Mesela bizim okulda eskiden çok iyi bir müdür yardımcısı vardı. Herkes o adamı çok severdi. O kadar iyi kalpliydi ki üzerimde hiçbir zaman bir yönetici gerginliği olmadı. Bir o kadar da samimiydi. Neyse, o adam bize ne dese uyardık. Bir ıslık çaldığı anda herkes susardı. Evet çok iyi bir adamdı ama bir o kadar da disiplinliydi. Ama bu disiplin onda hiçbir zaman kötü durmadı ya da onu çok korkulan biri haline getirmedi. O gitti. Şuan başka bir müdür yardımcısı var başımızda. Fakat bu adamı kimse bir türlü sevedimedi. Hareketlerinden mi tavırlarından mı ya da bize davranış şeklini bir türlü oturtamadığından mı bilemiyorum. Ama bu

adamın yaptığı şeylere genellikle uyulmuyor. Mesela bir salon susturacak, ya çok geç susturuyor ya da beceremiyor. Adam aslında kötü biri değil ama bize hareketleriyle, konuşmalarıyla kendini bir türlü sevdiremedi. Yani öğrencilerin disiplin kurallarına uymalarını sağlamak için önce o yöneticinin kendini öğrencilere sevdirmesi gerekiyor...'(Ö11).

'...Mesela beş günlük bir okul haftasında okula bir günlüğüne okul üniformasını giymeden giden bir öğrenciye dilekçe, sözleşme falan yazdırılıp imzalatılınca o öğrencinin bu hareketinin önüne geçilemediğini ben bizzat çok defa yaşadım ve gözlemledim. Aynı şey okulda telefon muhabbetinde de geçerli. Anlayışlı ve sorunları yöneticiliğin kendilerine vermiş olduğu çözümlere getirmeden, konuşarak halleden müdür ve yardımcılarının öğrenciler tarafından daha çok dikkate alındığını ve sevilip sayıldığı da bir gerçek...'(Ö19).

'...Okul yöneticisi sonuçta çocuklar ile mutlu ve çocukları kendi yaşında biri gibi görüp onların fikirlerini alması yerlerine göre kendi fikirlerine beraber ışık tutması ve bir disiplin bozulduğu zaman bunun nedenini araştırıp hemen cezaya gitmemesi gibi özellikler. Ve kuralların sürekli hatırlatılmasına gerek yok. Bir kere söylendiği zaman ben zaten ona uyup uymayacağıma karar veririm. Sürekli kuralların tekrar etmesi durumunda ben kuralı çiğnemek için özellikle hareket etmeye başlarım. Yani kurala uyacak olsam bile sık sık söylenmesi karşısında uymamaya başlarım... (Ö3).

'...Yönetici belli bir mesafede durmak zorunda öğrenciyle hem samimi olmak hem de ciddiyetini korumak zorunda. Çok sert olursa da kötü tepki alabilir çok yumuşak olursa, çok samimi olursa öğrenci bunu suistimal edebilir. Kendi çıkarına kullanabilir. İkisinin ortasında olduğu zaman iyi bir şekilde ilerleyebilir...'(Ö16).

3.2.4. Sorunlar ve Engeller

Tablo 3.12. Sorunlar ve Engeller

Sorunlar ve Engeller	(kişi) n	(atf) F
Demokratik Engeller	12	34
İletişim Sorunları	7	11
İşleyiş Prensibindeki Sorunlar	5	16

Sorunlar ve engeller teması altında ‘demokratik engeller’, ‘iletişim sorunları’ ve ‘işleyiş prensibindeki sorunlar’ kodlarına ulaşılmıştır.

3.2.4.1. Demokratik Engeller

Katılımcıların tespit ettiği demokratik engeller şöyledir:

‘...Bence bir okulda demokratik ortam olmalı. Okulda bize demokratik diyorlar ama kendileri demokratik bir ortam kesinlikle yaratmıyorlar. Hiçbir görüş almadan saçma sapan şeyler yapabiliyorlar. Bu konuda büyük eksiklik olduğunu düşünüyorum. Okuldaki bir olayı, bir görüşümüzü yöneticilere bir keresinde söylemiştik. Söylememizin üzerinden bir hafta geçti çözüm beklerken hiçbir ses çıkmadı. Sonra tekrar gittik söyledik ve bize verilen cevap ‘yapacak bir şey yok’ oldu. Yani bu konuda tekliflerimizi, çözüm ürettiğimiz çözümlerin pek dikkate alındığını düşünmüyorum ve haksızlık varsa düzeltilmiyor. Aynı haksızlık yapılmaya devam ediliyor. Hem bize görüşlerinizi gelin söyleyin diyorlar, söyleyince de hiçbir şekilde dikkate almıyorlar. Demokratik bir ortam yok. Bizim can kulağı ile dinlenmemiz ve samimiyeti görmemiz çok önemli. Okuldaki kurulu ben hükümete benzetiyorum. Çakma bir demokratiklik var. Ama onun altında yatan tam bir diktatörlük var. Bazı kurallar var, teneffüs hakkımızı engelliyor. Örneğin bazı günlerimizde, topsuz bir gün çarşamba günü, okulun belirlediği bugünde topsuz bir oyun bulmuştuk ve koşuyoruz. Müdür yardımcımız geliyor ve ‘koşmayın çocuklar’ diyor ve burası oynadığımız yer bir bahçe. ‘Ne yapılır burada oyun oynanır’ dedik ne yapalım bankta oturalım mı? Evet, bazıları oturabilir ama bahçede koşturuyoruz. Oyun oynarız zaten çok az bir teneffüs zamanımız var ve benim oyun hakkım elimden alınıyor. Zaten küçük okul ve az teneffüs hakkımız var ve biz bir sınıfa tıklıp 10 saat ders yapıyoruz. Bu psikolojimizi etkiliyor. Tüm gün içeride koşmadan. Biz

de enerji atmak istiyoruz. Atamazsak eğer sonra farklı türlü atmaya çalışıyoruz. Bu durum da derslerimize zarar veriyor...' (Ö6).

'...Fazla disiplinli olmaya çalıştılar fakat bunu beceremediler. Gereksiz birçok kural koyup insanların okuldan soğumalarına sebep oldular. Hepsinin baş düşüncesi 'okul yöneticilerinden korkulmalıdır'. Halbuki, yıllardır devam eden bu düşünce kuralları öğrencilere benimsetmek için ne kadar doğrudur tartışılır?...' (Ö13).

'...Okul yöneticilerinin çoğunlukla öğretmen ve öğrenci grubuna birşeyleri dikte etmek gibi bir özelliği olduğu kanaatindeyim. Koltuklarının vermiş olduğu gücü farklı değerlendirip aynı kurumun altında çalışan öğretmen arkadaşlarının ve öğrencilerinin düşüncelerini çok fazla önemsediklerini düşünmüyorum. Özellikle öğrenciler üzerinde korku politikası izleyerek onları sindirmeye yönelik eylemleri olduğu kanaatindeyim. Diktatör karakterli olan yöneticiler öğrencilerini birey olarak görmezler...' (Ö12).

'...Kişiliğim gereği okulda kuralları daha çok çiğneyip geçebiliyorum çünkü baskı var. Okulda baskı da bizim ters yöne doğru hareket etmemize sebep oluyor. Baskı varsa bu durum olgunlaşmamız üzerinde herhangi bir etkisi olmaz. Kurallar konulurken bizim fikirlerimiz de olsa daha iyi olur, kendime uyan bazı konularda, hepsini kabul etmek zorunda değilim ama tartışırım yani gerekli olup olmadığı konusunda. Sonuçta orta yol bulunarak kurallar bize de sorularak konulabilir...' (Ö3).

'...Ben bizim duygu ve düşüncelerimize önem verildiğini düşünüyorum. Çünkü doğru olan bu. Okulumuzdaki öğrenci meclisi sayesinde alınan kararları okul yöneticimiz de görebiliyor ve bizim düşüncelerimiz doğrultusunda karar verebiliyor...' (Ö2).

'...Bir insanın içinde yoksa olmuyor. Sistem şu açıdan çok yanlış bence; ben Almanya'ya Amerika'ya gittim gördüm. Hiç bir yerde öğrenciyi yok yazma gibi bir düzen yok. Avrupa ülkelerinde şöyle bir anlayış var okumak isteyen zaten kalkar sabah okula gelir okul bitince evine gider. İçinde okuma sevgisi olmalı.

Ama okumak istemeyeni zorla buraya getirtmenin anlamı yok. Seni yok yazarız sınıfta bırakırız dersin daha çok okuldan soğutursun. Zaten adam okumak istemiyor. Bu noktada o çocuğu nasıl okula çekeriz? Daha çok sanatsal şeyler yaparsınız mesela. Avrupa'da olduğu gibi. Benim içinde olduğum bu sistem yanlış. Yoklama alma falan bunları yanlış buluyorum. Zaten okula gelmek isteyen gelir. İçinde okuma isteği olmayanı okula getiremezsin...' (Ö15).

'...Yöneticilerin aşırı otoriter olması bende önyargılar oluşturdu. Ve yönetici olursam böyle bir tavır sergilemeyeceğimi düşündüm...' (Ö4).

3.2.4.2. İletişim Sorunları

Katılımcıların değindiği iletişim sorunlarını şöyle bildir:

'...Dört yıldır bu okuldayım bazı öğrenciler ciddi olarak bazı öğretmenleri çok seviyor. Çünkü yaklaşımı güzel, kendi oğluymuş gibi davranıyor. Bazı öğretmenler de hakaret ediyor, rencide. Herkesin içinde bana hakaret eden bir yönetici veya öğretmen beni okuldan soğutur. Hatta hakaret karşısında kendimi tutamayıp vurabilirim de. Öyle bir durumda okuldan atılırım. O yüzden yaptıkları yanlış benim hayatıma mal olabilir. Ben burada yanlışla yanlış ile cevap verirsem de olmaz. Ama benim gururum kırılmışsa ben de yanlış davranışlar sergilerim. Her öğretmen yönetici aynı değil. Bazıları bizimle oturuyor arkadaş gibi sohbet ediyor ama bazıları bizi hiç takmıyor. Bir şey soruyorum cevap vermiyor. Bizimle oturup sohbet eden oturup çay içen öğretmenlerimiz de var...' (Ö15).

'...Kurallara uymam yöneticinin davranışları ile ilişkilidir. 'Buna uy, olacak' diye üstümüze gelirse ben de uyumak istemem. Kişiliğim böyle ters teper. Ama 'bunu yapmazsanız iyi olur' dediği zaman daha rahat bir şekilde söylerse, mantıklı bir şekilde yaklaşırsa o zaman ben kurallara daha çok uyarım...' (Ö3).

'...Çok saçma bir düşünce tarzları var. Arada bir belirli kişilere takıyorlar. Ondan sonra hep onun üstüne gidiyorlar. Tabi hepsi değil bazıları. Benim için kişi gayet doğal olmalı ve düşündüğü gibi davranmalı. Onların bize karşı davranış şekilleri bana biraz yapay geliyor. Yaptıkları açıklamaların birçoğu

da çok saçma. Mesela bir gün okuldayız herkesin yanında telefon var. O da büyük ihtimalle farkındadır. Arkadaşımınla yürüyoruz. Telefonlarımızı gördü, 'gelir misiniz' dedi. Biz de yanına gittik. 'Telefonlarınızı alabilir miyim' dedi. Ben de 'hocam neden sadece bizimkileri alıyorsunuz herkeste var' dedim. O da 'gördükçe uyarıyorum' dedi. Neyse aldı telefonlarımızı biz de gittik. Ama gördükçe uyarmadığına eminim. Çünkü önünden elli kişi geçiyor ama geliyor bizim telefonlarımızı alıyor. Tamam, alsın ama herkesinkini alsın. Haksızlık yani...' (Ö11).

'...Mesela tatlı dille anlatmak yerine beni rencide ederek, bağırıp çağırarak küfür, dayak vb. şeylerle açıklamaya çalışırsa inadına söylediğinin tersini yapmak isterim. Bu durumdan şikayetçi olduğumu aileme bildiririm. Bu da daha büyük sorunlara yol açar...' (Ö8).

3.2.4.3. İşleyiş Prensibindeki Sorunlar

Katılımcıların tespit ettiği okul içi işleyiş prensibindeki sorunlar şöyledir:

'...İşlenen suçların çok daha ağırı işleniyor, ailenin haberi olmadığı için büyümeden kapatılabiliyor. İşlenen suç çok küçük olsa bile eğer aile duyduysa bu olay okulda üç dört katına çıkıyor bence. Burada suçun aileye bildirilmesi okulda büyük bir etki yaratıyor ve bu durumda öğrenciyi daha fazla yargılıyorlar. Yani bir günde kapanacak bir olay iki-üç hafta uzayabiliyor. Böyle gereksiz yere uzatma ve abartma olayları görüyorum...' (Ö6).

'...Bazen bizi öyle bir duruma sokuyorlar ki sanki robot olmamızı istiyorlar gibi. Böyle düşünmemin nedeni bence herkes bir olmadığı için herkesin aynı kurallara uyması imkansız...' (Ö10).

'...Bazıları kendi işine geldiği gibi davranıyor okulda mesela akrabası burada okuyan varsa onu hemen derslerden geçirebiliyorlar. Bu tarz uygulamalar yapan öğretmenleri sevmiyorum...' (Ö15).

'...Günümüzde işini iyi yapmayan davranması gerektiği gibi davranmayan okul yöneticileri var. Bu okul yöneticileri mümkünse uyarılmalı. Çünkü başında

oldukları iş çok önemli bir iş. Malesef günümüzde okul kurallarının yeterince umursanmadığı okullar var ve bu toplum için iyi değil. Çünkü öğrencilerin okulda edinmedikleri sorumluluk duygusu ileride her şeyi rahatça yapmalarına sebep olduğu için ülkemizde suç oranını arttırıyor. Bu disiplin açığı işini iyi yapmayan okul yöneticileri tarafından oluyor...'(Ö7).



BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, İstanbul ili Kadıköy ilçesindeki ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticileri ve eğitim öğrenim görmekte olan Z kuşağı üyesi öğrenciler ile yapılan görüşmeler sonucunda ulaşılan bulgulara göre çıkarılan sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

4.1. Sonuç

Okul yöneticileri ve Z kuşağı mensubu öğrencileri kapsayan araştırma iki basamaklı yürütülmüş olup sonuç kısmı da iki farklı bakış açısına göre değerlendirilmiştir.

4.1.1.Okul Yöneticileri İle Yapılan Görüşmelerin Sonucu

Günümüzün eğitim yöneticileri farklı kuşakları içinde barındıran örgütleri yönetme, kontrol etme ve verimliliği artırma çabası içindedirler. Bununla birlikte hızlı bir değişim sürecinde dünyaya gelen Z kuşağı bireylerine eğitim ve öğretim hizmeti sunmaktadırlar.

Okul yöneticileri ile yapılan birebir görüşmeler, alınan cevaplara göre çıkarılan tema ve kodlar değerlendirilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Okul Yöneticisinin Görev, Kural ve Disiplin Algısı ile İlgili Sonuçlar

Okul kuralları ve disiplinin gerekliliği konusunda tüm katılımcılar hemfikirdir. Ancak okul kurallarını benimsetme konusunda geçmiş yıllar ile günümüz arasında büyük bir fark olduğunu belirten okul yöneticileri okulun, kuralların ve disiplin kurulunun değişen koşullara ayak uydurması gerektiğini vurgulanmıştır. Kurallara uymayan veya uymakta sıkıntı yaşayan öğrencileri için ise kendi inisiyatifleri

doğrultusunda kendi çözüm yöntemlerini geliştirmiş olan okul yöneticileri mevcuttur. EY4'ün yaptığı gibi kurallara uymayanları özel bir deftere kaydetme onunla karşılıklı bir sözleşme imzalama veya EY6'nın öğrenciye yönelik mentörlük çalışmaları buna örnek gösterilebilir. Kuralları benimsetme konusunda okul içinde herkesin -tüm yönetici ve öğretmenlerin- aynı dilin konuşması, ortak bir tutumun sergilenmesi gerektiğinin altı çizilmiştir. Ciddi sıkıntı yaşatan öğrencilerle ilgili işlemlerin kendileri tarafından değil ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından gerçekleştiğini, bunun da bazı durumlarda okul yöneticilerinin elini kolunu bağladığını belirtmişlerdir. Ayrıca disiplin kurallarının belirlenmesinde sistem içindeki tüm paydaşların bilinçli bir şekilde katılımını sağlamak gerektiğini vurgulamışlardır. Bu durum öğrencinin bir davranışı bir öğretmene karşı sergilerken diğer öğretmenlerine karşı daha dikkatli davranması gibi tutarsız olan davranışların önüne geçileceğinden, tutarlılık ve istikrar sağlama açısından önem arz etmektedir. Okul kültürünün bu birlik ve bütünlük içinde gelişmesinde fayda vardır.

Okul yöneticileri disiplin kurulunun gerçek adının aslında 'öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu' olduğunu fakat öğrenciler tarafından sadece ceza veren, adeta bir mahkeme görevi gören bir kurul olarak algılandığını dile getirmişlerdir. Kurulun işleyişindeki en büyük sorunun buraya gelen öğrenciye suçlu gözü ile bakılması ve verilecek ceza ile diğer öğrenciler üzerinde caydırıcılık hedeflenmesi, disiplin sıkıntıları yaşayan öğrencilerin ayrı bir küme olarak değerlendirilmesi tespitleri yapılmıştır. Bu durumda disiplin kurulu ciddi tehditkar bir imaj çizmekte ve işleyişte sorunlar ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticileri aslında kurulun olumlu davranışları ödüllendirdiğinin altını çizerek öğrencinin kurula bakış açısının değişmesi için çaba sarfettiklerini belirtmişlerdir.

2.Okul Yöneticisini Etkileyen Faktörler İle İlgili Sonuçlar

Okul yönetiminde uzun yıllarını geçirmiş olan okul yöneticileri zaman içinde veli profilinin değiştiğini dile getirmişlerdir. Velilerin not ortalaması veya devamsızlık gibi konularda fazlasıyla taviz bekler tutumlarının yöneticileri ciddi anlamda zorladığına değinmişlerdir. Bunun yanında Z kuşağı mensubu öğrencilerinden bazılarının yanlış yapmalarına rağmen veli desteği alarak okul yöneticilerinin otoritesini tanımama durumuna gelindiğini dile getirmişlerdir. Yanlış yapsa dahi çocuğunu savunan veliler olduğu gibi çocuklarının kontrolü konusunda

başarı gösteremeyen velilerin varlığına da değinilmiş ve tüm bunların okul yöneticilerini etkilediğini vurgulamışlardır. Öyle ki bazı durumlarda öğrenciden ziyade velilerin ikna edilebilirliğinin daha güç bir hal aldığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte okul ile işbirliği içinde olan okula paralel olarak evde de çocuklarının takibini yapan ailelerin çocuklarının disiplin sorunu yaşamadığını ve bu durumun da kendi işlerini son derece kolaylaştırdığının altını çizmişlerdir.

Okul yöneticileri eğitimcileri ve kendilerini etkileyen hatta zorlayan bir diğer noktanın da hızlı bir şekilde gelişen ve yaygınlaşan teknoloji ve sosyal medya kullanımını olduğuna değinmişlerdir. Bu konuda teknolojinin Z kuşağını adeta esir aldığını vurgulamışlar, kuşak mensubu bireylerin anti-sosyalleştiği, yalnızlaştığı, gerçek yaşamda var olan disiplinden uzaklaştığını dile getirmişler, teknoloji ve sosyal medya kullanımının bağımlılık noktasına geldiğini vurgulamışlardır. Katılımcılar teknolojinin kötü niyetli kullanımının eğitim öğretime zarar verdiğine ve tehlike arz ettiğine dikkat çekmişlerdir. Aynı zamanda teknoloji kullanımı konusunda alt yapı eksikliği de eğitim yöneticilerinin bir diğer problemidir. Okul içinde akıllı telefon, i-pot gibi öğrencilere ait teknolojik aletlerin kullanımına ne derecede izin verileceği problemi de ayrı bir problem olarak karşılına çıkmaktadır. Tüm bunlarla birlikte öğrencilerin bilgiyi zaten internet ortamından edinerek okula geldiklerine dikkat çeken okul yöneticileri bu durumun öğrencinin sınıf içinde öğretmenini eleştirecek boyuta kadar ulaştığı konusuna değinmişlerdir. Teknolojinin eğitime adapte edilmesi son derece önem taşımaktadır.

3. Eğitimde Kuşak Farkı İle İlgili Sonuçlar

Kendi eğitim öğretim yıllarına değinen okul yöneticileri günümüz şartlarının kendi dönemleri ile kıyaslanamayacak boyutta olduğunu, Z kuşağı ve önceki kuşaklar arasında büyük farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir. X ve Y kuşağı bireylerinin eğitim öğretim hayatlarında korku ve sıkı disiplin kurallarının geçerli olduğunu ancak günümüz gençleri üzerinde sıkı disiplin kurallarının uygulanamayacağını vurgulamışlardır.

Her bir kuşağın kendine ait özellikleri, ilgi istek ve tutumları, beklentileri, örgüte aidiyet duyguları, inanışları, bakış açısı vardır. Kaliteli bir eğitim öğretim süreci yaratmak ve yaşatmak isteyen okul yöneticilerinin kuşaklar ve özellikleri ile ilgili farkındalık duygusuna sahip olması gerektiği gözlemlenmiştir.

4. Z Kuşaaına Yaklaşım ve İletişim İle İlgili Sonuçlar

Eğitimciler, ğrencilerinin mutluluğunun son derece önem taşıdığını belirterek onlara kuralları benimsetmenin yolunun baskı ve korkudan değil, demokratik ortamda, sevgi ve saygıdan geçtiğini vurgulamışlardır. Fakat yapılan araştırmada eğitim yöneticilerinin çoğu (9/15) artık öğrenciler tarafından rol model alınmadıklarını, X ve Y bireylerinin rol model edindiği ğretmenlerinin yerini bu zamanda artık popüler kültürden veya sanal ortamdaki edinen rol modellerin doldurduğuna dikkat çekilmişlerdir. Bu noktada Z kuşaaı ile ilişkiler konusunda bir kopukluk olduğu fark edilmiştir. Bu durumunun, günümüz koşullarında çocukların kendilerini erken yaşta internet dünyasının içinde bulmalarından, hem popüler kültürden hem de sanal alemde kendilerine rol model olabilecek kişi yelpazelerinin oldukça geniş olmasından kaynaklanmaktadır.

5. Okul Yöneticisinin Sorgulayıcılığa ve Zorlayıcılığa Bakış Açısı İle İlgili Sonuçlar

X ve Y kuşaaının cesaret edemediği okul kurallarına eleştirel yaklaşımın Z kuşaaının genel tavrı haline dönüştüğü tespit eden okul yöneticileri aslında ğrencilerinin eleştirel tavırlarını olumlu karşılıklarını hatta eğitimin amaçlarından birinin de bu olması gerektiğini vurgulamışlardır. Öğrencilerden gelen eleştiri ve nerileri de dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticileri kendilerine yönelen bu eleştiriler sayesinde kendilerini geliştirdiklerini ve sorguladıklarını, ayrıca günümüz gençlerini daha iyi tanıdıklarını belirtmişlerdir. Ancak bazı durumlarda gelen eleştirilerin abartılı boyutta olduğuna da dikkat çekmişlerdir. Bu noktada çevrede dikkat çeken çok fazla faktörün var olması, bilgi kaynağına anında ulaşılabilmesi, veli desteğinin koşulsuz sağlanması gibi faktörlerin kuşak bireylerinin eleştirel bakışı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Yapılan araştırmada Z kuşaaının okul yöneticileri ve eğitimcileri zorladığı sonucuna ulaşılmıştır. Sanal dünyadaki sınırsız özgürlüğe bağlanmış öğrenciler okullarda kısıtlanmak istememektedirler. Okul yöneticileri dünyanın öbür ucundaki arkadaşları ile anında grşebilen, daha evrensel bir dönemde büyüyen Z kuşaaını okula bağlama konusunda zorlandıklarını belirtmişlerdir. Bunun ncelikli nedenleri arasında; internet, sosyal medya ve sanal dünyanın bağımlılık derecesine varan

kullanımı, bu noktada öğrencilerin takibinin mümkün olmaması, verilen eğitim öğretim sürecinde Z kuşağının karakteristik özelliklerinin göz ardı edilmesi, beraberinde gelen kuşak çatışması ve karar mekanizmalarını hep kendi çocuklarından yana kullanan velilerin varlığı sayılabilir. Sorunların ortadan kaldırılması için Z kuşağı bireylerinin ilgi istek ve beklentilerinin iyi okumak gerekmektedir.

6.Sorunlar ve Engeller İle İlgili Sonuçlar

Okul yöneticileri Z kuşağı mensubu öğrencilerine otoritelerini kabullendirmekte zorlandıklarını dile getirmişlerdir. Bu zorlukların sebebine yukarıda değinilmiştir.

Önceliklerinin öğrenciler olması gerektiğini vurgulayan müdür yardımcıları öncelik sıralarının değiştiğini belirterek okulda adeta bir büro memuru olarak çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Yoklama fişleri, ders defterleri, ek dersler, öğretmen maaşları ile ilgili işlemler, e-okul işlemleri gibi işlerin asıl görevi haline dönüştüğünü ve eğitim öğretimi ikinci plana itmek zorunda kaldıklarına değinen müdür yardımcıları derse giremediklerini ve öğrencileri ile yeterince ilgilenemediklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinden olan müdür yardımcılarını bu durumdan kurtarmak, onların okulun vizyonu ve misyonu doğrultusunda çalışmalarını, öğrencileri ile etkili iletişim kurmalarını, okula katma değer işler peşinde koşmalarını ve Z kuşağına yönelik üstlendikleri liderlik rollerini pekiştirebilir. Bununla birlikte önceliklerinin öğrencileri olduğunu vurgulayan müdür yardımcılarını iş doyumları da desteklenebilir.

Eğitim sistemindeki boşluklar, belirsizlikler, ve bazı aksaklıklar, kuralların köşeli tanımlarının inisiyatif almaya izin vermemesi, sınav sisteminin sürekli değişmesi, okullara yerleştirmelerde ve nakillerde yaşanan sıkıntılar, bakanlıktan gelen bazı talimatların aksaklıklara sebebiyet vermesi gibi konuların okul yöneticilerini zorladığı tespit edilmiştir. Bu konularda giderilmesi gereken eksikliklerin olduğunu belirtilmiştir. Okul yöneticileri yaşanan aksaklıkların öğretmenler ve yöneticiler üzerinde bıkkınlık yarattığını vurgulamışlardır. Eğitim sisteminin Z kuşağının beklentilerini karşılamada yetersiz kaldığına ve sistemin Z kuşağının hızına yetişemediğine de dikkat çekilmiştir. Bu da kayıp bir nesil tehlikesini beraberinde getirmektedir.

Okul yöneticileri ilk 8 senelik ilköğretim ile sonrasında gelen 4 yıllık ortaöğretim arasında bir kopukluk olduğunu aktarmışlardır. İlköğretimden çıkıp liseye gelen öğrencinin bocalama yaşadığını dile getiren okul yöneticileri kuralları tanıtmada ve uygulamada birlik içinde olunması gerektiğini, bunun da alt sınıflardan gelen bir düzen ile kurulacağını, bazı davranışların ilk sınıflarda alışkanlık haline getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Tüm bunların yanında okuldaki rehberlik biriminin de son derece önemli bir noktada olduğu vurgulanmıştır. Rehberlik birimlerinin daha bilimsel bir yaklaşım tarzı sergilemelerine ihtiyaç duyulmaktadır

4.1.2. Z kuşağı Mensubu Öğrenciler İle Yapılan Görüşmelerin Sonucu

Z kuşağının farklı bir sosyo-kültürel ve teknolojik çağı yaşıyor olmaları, takibi zor bir değişim süreci içinde olmaları söz konusu kuşağın davranış ve beklentilerinin farklı olmasını beraberinde getirmiştir.

Z kuşağı mensubu katılımcılarla yapılan birebir görüşmeler, alınan cevaplara göre çıkarılan tema ve kodlar değerlendirilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Z Kuşağının Yönetici Algısı İle İlgili Sonuçlar

Z kuşağı bireyleri, okul yöneticilerinin okul ve toplum düzeninin sağlanmasında önemli bir yere sahip olduğunun bilincindedir. Ancak kuralları uygulayan okul yöneticilerine karşı bakış açıları değişkenlik göstermektedir. Okul yöneticisinin bir okuldaki en önemli kişi olduğunu belirtmelerinin yanı sıra katı davranışlar sergileyen okul yöneticilerini eleştirmektedirler. Z kuşağı mensubu katılımcılar okul yöneticisinin öğrenciye yaklaşımı ve davranışlarının kurallara uymaları üzerinde oldukça etkili olduğunu vurgulamışlardır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında okul yöneticisini rol model alanlar (8/20) ve rol model olmayanlar (6/20) olduğu saptanmıştır. Diğer katılımcılar bu konuda herhangi bir fikir belirtmemişlerdir. Okul yöneticisini kendine rol model alanların neden rol model aldıklarına dair görüşleri incelendiğinde; iyi bir lider olarak benimsedikleri yöneticileri, kendilerine değer veren ve dinleyen yöneticileri, sadece kendilerine değil eğitimcilere de değer veren yöneticileri, öğrenci ile arasındaki

ölçüyü iyi ayarlayabilen yöneticiyi kendilerine rol model aldıkları saptanmıştır. Okul yöneticisini rol model olarak görmeyen katılımcıların görüşleri incelendiğinde ise; çelişkili ve tutarsız davranış sergileyen, adil davranmayan yöneticileri, abartılı bir şekilde ilgilenen veya hiç ilgilenmeyen yöneticileri kendilerine rol model olarak almadıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte müdür ve müdür yardımcısının kendi aralarında da çelişkili, tutarsız davranış sergilemeleri, onları örnek almamalarının sebepleri arasında gösterilmiştir.

Z kuşağı mensubu öğrenciler okul yöneticilerinin otoritelerini sağlamak için baskıcı bir tutum sergilememeleri gerektiğini düşünmektedir. Bununla birlikte otoritesi güçlü olan okul yöneticisinin kendileri üzerinde bir otokontrol oluşturduğuna da dikkat çekmişlerdir. Bu sayede aşırıya kaçan davranışlar sergilemekten kaçındıklarını belirtmişlerdir. Fakat bu noktada bir idareciye karşı sergileyemedikleri davranışı diğer idareciye karşı sergileyebildiklerini, oluşan otokontrolün kişide kişiye değiştiğini aktarmaktadırlar. Bu farklılığın okul yöneticisinin kişiliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Kuralların uygulanmasında esnek davranan okul yöneticilerinin bu davranışlarının suistimal edebildiğini de dile getirmişlerdir. Okulda disiplinin sağlanabilmesi için otoriter bir yöneticinin varlığının olması gerektiğini düşünen katılımcı görüşleri azımsanmayacak derecededir. Z kuşağı okul yöneticisinin kişiliğinin, davranışlarının ve öğrencilere karşı özverisinin otoritesini kabul ettirmede önemli bir faktör olarak değerlendirmektedir.

Z kuşağı mensubu öğrenciler genç eğitimcileri ve okul yöneticilerini kendilerine daha yakın görmektedirler. Bu durum yakın olan kuşakların birbirlerinin dönemlerini daha iyi tanımlarından ve aynı paylaşım ortamı içinde daha çok bulunmalarından kaynaklanmaktadır.

2. Z Kuşağı, Kurallar ve Disiplin İle İlgili Sonuçlar

Eğitimcileri ve okul yöneticilerini zorlandıklarının farkında olan Z kuşağı öğrencilerine göre okul kuralları son derece önemlidir. Bir okulda disiplinin olmasını gerektiğini savunmuşlardır. Fakat kuralların herkese eşit derecede uygulanması gerektiğini ve adalet beklentisi içinde olduklarını belirtmişlerdir. Hata yapmaları durumunda yaftalamaya maruz bırakılmamaları gerektiğini savunmuşlardır.

Kurallara ve aldıkları uyarılara dikkat ettiklerini belirten söz konusu kuşak üyeleri, aldıkları uyarıların kendi kişiliklerinin şekillenmesinde etkili olduğunu düşünmektedir. Bunun yanı sıra sorumluluk duygularını geliştiğini de vurgulamışlardır. Fakat katı kuralların kendileri üzerinde ters etki bıraktığını ve mizah anlayışlarını düşürdüğünü dile getirmişlerdir.

Z kuşağı öğrenci davranışlarını değerlendiren disiplin kurulunu uygunsuz davranışların cezalandırıldığı yer olarak görmektedir. Bu kurulun önüne çıkma gibi bir durumda kalınmasının ise utanç verici olduğunu belirtmektedirler. Gerçekten bir suçlu iseler verilen cezaya razı olacaklarını belirten kuşak üyeleri suçsuz yere cezalandırılırlarsa bu durumun asi davranışlarını tetikleyeceğini dile getirmişleridir.

Z kuşağı mensubu öğrencilere göre bir okulda disiplin kurulunun fazla çalışıyor olması o okulda otoritenin olmadığını göstergesi sayılmaktadır. Okulda sürekli baskı görmenin kendilerini olumsuz etkilediğini ve anlamsız olduğunu belirten katılımcılar kontrollerin az ve öz olması gerektiğine inanmaktadırlar. Ortaya çıkan problemlerin çözümlerini kısa süre içinde almak istemektedirler.

3. Z Kuşağının Beklentileri İle İlgili Sonuçlar

Eğitim öğretim süreci içinde bulunan Z kuşağı mensubu öğrencilerin en önemli beklentileri arasında; yöneticinin öğrenciyi sevmesi ve öğrenciye değer vermesi, kuralları uygularken adil davranması, fikirlerini sorması, iyi bir şekilde iletişim kurabilmesi ve öğrenci ile arasındaki mesafesini iyi ayarlayabilmesi, baskıcı olmaması, öğrencilerine kendi özel alanlarını yaratması, öğrenciyi kendi tarafına çekebilen gerçekçi ve mantıklı açıklamalarla ikna edebilmesi, samimi davranması, kişiliği ile idarecilik vasıflarını iyi taşıyabilmesi, sorunlar karşısında ilk iş olarak ceza verme yöntemini seçmemesi, kendilerinin birer birey olarak görülmesi, duygu ve düşüncelerinin önemsenmesi, değerli olduklarının hissettirilmesi, öğrenciler arasında ayırım yapılmaması ve iltimasın olmaması, kendilerine hakaret edilmemesi, kişilik haklarına saygı gösterilmesi, kendi özel alanlarının olması, demokratik okul ortamı ve kendilerine dikte etmeyen okul yöneticileri gösterilebilir.

Z kuşağı bireyleri okul kurallarının belirlenmesi konusunda demokratik bir katılım beklemektedir. Kendi fikirlerin de alınması gerektiğini hiç olmazsa bir tartışma platformu yaratılması gerektiğini dile getirmişleridir.

Yoklama, sınıf tekrarı gibi kendilerini zora sokan yöntemler yerine öğrenciyi okula çekme konusunda daha cazip yöntemler denenmesini beklemektedirler. Sınav sisteminin zorluklarını yaşayan Z kuşağı üyeleri iyi planlanmış sorunsuz geçen bir eğitim öğretim yılı beklentisi içindedir.

Bireysel farklılıklarının konusuna değinen kuşak üyeleri herkesin bir olmadığını, bu yüzden kendilerinin birer robot gibi görülmesini istemediklerini, herkesin aynı kurallara uymasının mümkün olmadığını vurgulamışlardır. Bireysel farklılıkların önemle dikkate alınmasını beklemektedirler.

4. Sorunlar ve Engeller İle İlgili Sonuçlar

Yapılan araştırmaya göre katılımcılar gereksiz ve katı uygulamaların kendilerini okuldan soğuttuğunu belirtmişlerdir. Okulda bazı kuralların varlığına anlam veremediklerini belirten Z kuşağı öğrencileri katı kuralların kendileri üzerinde ters etki bıraktığını ve mizah anlayışlarını düşürdüğünü dile getirmişlerdir.

Disiplin sorunu yaşayan öğrenciler ailelerinin durumdan haberdar edilmesinin kendileri üzerinde tedirginlik yarattığını dile getirmişlerdir. Disiplin kurulu deneyimi yaşayan öğrencilerin beklentileri adil ve pratik çözümlerdir.

Okul yöneticilerinin hem kendi davranışlarının hem de birbirleri arasında tutarlı olmamalarının kendilerinde kafa karışıklığı yarattığına değinen kuşak üyeleri okulda anlık çıkan kararların kendilerini olumsuz etkilediğini ve motivasyonlarını düşürdüğünü belirtmişlerdir. Ayrıca sık sık değışen sınav sisteminin ve devamsızlık problemlerinin kendilerini zorladığını belirtmişlerdir. Bu konuda okul yöneticilerinden ve eğitimcilerden ciddi anlamda destek beklemektedirler.

4.2. Öneriler

Bu bölümde araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara yönelik olarak uygulamacılara yönelik ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmektedir.

4.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Eğitim dünyasında sarf edilen emeklerin tam olarak yerini bulması için eğitimcilerin sosyolojik dönemleri, kuşakları iyi bir şekilde analiz etmesi ve kuşaklar arası farklılıkları gözetmesi önem taşımaktadır. Aksi bir durum okul içinde kuşak çatışmasına dönüşebilmekte bu da okul yöneticilerini ve eğitim sürecini zorlamaktadır. Bunun önüne geçmek için kuşakların ilgi, istek ve özelliklerini tanıtan, özellikle de eğitim öğretim sürecindeki yeni kuşağı tanıtan eğitimler verilebilir. Her bir kuşağın kendine ait karakteristik özellikleri olduğunu, bununla birlikte birbirine karşı da farklı özellikler sergilediğini göz önünde bulundurarak kuşakları kaynaştırma amaçlı oryantasyon programları düzenlenebilir. Bu durum okul içinde istenilen kaynaşmayı ve homojenliği sağlayabilir.
- Kültürümüzde var olan otoriteden ve korkudan dolayı kurallara uyma anlayışını kaldırmak için yaşanabilecek problemlere karşı önceden alınan, tedbir niteliği taşıyan okul kurallar getirmek ve bu kuralları Z kuşağının özelliklerini dikkate alarak açıklamak, onların kurallara gönülden uymalarını sağlayabilir, aynı zamanda disiplin sorunlarını da en aza indirgeyebilir. Böylelikle disiplin kurulu korkulan, ceza verilen bir yer olma imajından kurtarılabilir.
- Okulda alınan bazı kararlarda Z kuşağının fikirlerine de danışılabilir. Bu durum kurallara uyması beklenen öğrencilerin okul içinde demokratik katılım beklentilerini biraz da olsa karşılayabilir ve kurallara gönülden katılımı arttırabilir. Böylece kuralların dayatma olarak uygulanmadığı bir okul kültürü yaratılabilir. Ayrıca öğrencilerin hangi kuralın neden var olduğunu, sınırlarının nereye kadar olduğunu, kuralların işleminin onlar için ne kadar fayda sağlayacağını bilmelerinde fayda vardır.
- Veli – okul işbirliğinden etkili bir sonuç elde etmek için eğitimciler velilere yönelik alışılmanın dışında özellikler sergileyen Z kuşağını tanıtan eğitimler verebilir. Bu işbirliğini bilinçli bir şekilde yürütmek bu kuşağın kazanılması için önem taşımaktadır.
- Çağa ve değişime ayak uyduramayan, eğitimde teknoloji kullanımını göz ardı eden, hatta sosyal medya gündemini takip etmeyen eğitimcilerin ve okul yöneticilerinin Z kuşağını algılamakta zorlanacağı öngörülmektedir.

Teknolojinin eğitimde etkin ve yararlı kullanılması için okul yöneticilerine ve öğretmenlere eğitimler verilebilir. Hızla gelişen teknoloji ve değişime ayak uydurulması için etkin çözümler geliştirilebilir.

- Z kuşağı öğrencilerine teknoloji ve sosyal medyayı bilinçli kullanma konusunda eğitimler verilmelidir. Böylece öğrenciler teknoloji ve sosyal medyanın zararlarından korunabilir.
- Okullarda sınıf ve okul temsilciliği görevlerini üstlenen Z kuşağı öğrencilerine sorumluluklar verilerek onların etkin birer paydaş olması sağlanabilir.
- Z kuşağı mensubu olan bugünün gençleri, geleceğin mimarları büyük bir potansiyeldir. Onlar doğru yönlendirildiği takdirde ellerindeki teknolojik gücü, zekalarını ve enerjilerini büyük işler başarmakta kullanabilirler. Bu noktada eğitimcilere ve eğitim yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Kayıp bir kuşak yaratmamak adına okul içinde koçluk/mentorluk programları düzenlenebilir. Bu hizmetin sağlanması durumunda 'sistem kurbanı' olgusu da ortadan kalkabilir.
- Bürokratik engeller ortadan kaldırılıp okul yöneticilerinin Z kuşağını tanıyıp onlarla kaynaşabileceği platformlar yaratılabilir.
- Okullardaki en önemli birimlerden olan rehberlik biriminin Z kuşağına yönelik bilimsel çalışmaları geliştirilebilir.
- Okul içinde sorunların çözümüne fayda sağlaması açısından idareciler ve öğretmenlerden oluşan çalıştay ekipleri kurulabilir.

4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Aynı araştırma farklı il ve ilçelerdeki okul müdürlerinin katılımıyla tekrarlanabilir.
- Bu araştırma öğretmen, rehberlik birimi ve velilerinin katılımıyla da yapılabilir.
- Bu araştırma nicel araştırmalarla desteklenebilir.
- Bu araştırma farklı kuşaklardan gelen eğitimcileri eğitim yöneticilerini kapsayacak şekilde yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H. B., Ekşili, N., (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl:1, Sayı:19, Isparta.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ., Balcı, O., (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2.
- Arıkanlı, A., Ulubaş, B., (2004). “Yönetim, Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları”. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Başaran, İ. E., (1982). *Temel Eğitim ve Yönetimi*. Ankara. Sevinç Matbaası.
- Beyers, R. N., (2009). A Five Dimensional Model for Educating the Net Generation. *Educational Technology, Society* 12 (4), 218–227.
- Buluç, B., (1996). Yönetimde Örgütlenme Süreci. *Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl 2, Sayı 4.
- Çelik, V., (1995). “Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu”. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Çetin-Aydın, G., Başol, O., (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., Atan, Ö., (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/1, 186-204.
- Erden-Ayhün, S., (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımalar. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* Cilt:2 Sayı:1.
- Ekşili, N., Ünal, Z., Batur, H. Z., (2014). “İş Yaşamında X Kuşağı Yöneticilerin Algılama Farklılıklarından Kaynaklanan Performans Değerlemeleri Üzerine Bir Araştırma”. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Gürbüz, S., (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, İş ve İnsan Dergisi* Cilt-Sayı:2 (1) Ankara.
- Işık, H. (2014). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi* 24:206-211, Ankara.

- İmanova, S., (2008). Eğitimde Yönetim Kalitesi. *Journal of Qafqaz University*, Sayı:24 180-189.
- Karaca, F., (2012). Toplumsal Yapıda Görülen Kuşaklar Arası Sosyal Hareketlilik: Denizli İli Örneği. *TSA*, Yıl:16, Sayı:2, Ağustos.
- Karasar, N., (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar-İlkeler-Teknikler*. Nobel Yayın, Ankara.
- Karip, E., Koksall, K., (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı:18, 193-207.
- Kılıç, M., (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi, Sosyo- Ekonomi Dergisi*, Ankara.
- Köse, S., Oral, L., Tetik-Türesin, H., (2014). Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. *Humanitas: International Journal of Social Sciences*, Sayı:3, 149-165. Spring,
- Nisa, E., Ünal, Z., Batur, H., (2014). İş Yaşamında X Kuşağı Yöneticilerin Algılama Farklılıklarından Kaynaklanan Performans Değerlemeleri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 2014/1, Sayı:19. Antalya.
- Oral, G. A., (2013). “Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar” (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S., (2014). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Özmen, F., Kömürlü, F., (2010). Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri. *Fırat Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Elazığ.
- Quinn, S., (2010). *Generational Challenges In The Workplace*. Bissett School of Business, Ventus Publishing ApS ISBN 978-87-7681-682-7
- Ramazanoğlu, F., Bahçeci B., (2006). Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 52-56.
- Saley, K. L., (2009). *Managing To Manage Across Generations At Work*, Psychology Foundation Of Canada, Partner in Mental Health Leadership.
Erişim Tarihi: 09.11.2014
<http://www.psychologyfoundation.org/pdf/publications/GenerationsAtWork.pdf>

- Süral-Özer, P., Eriş, E. D., Timurcanday-Özmen Ö. N., (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 38.
- Ülker, H., (2013). Y Kuşağı da Neyin Nesi? Erişim Tarihi: 05.02.2015 <http://acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/791/Y%20kusagi.pdf>
- Yalçinkaya. M., (2004). Okul Merkezli Yönetim. *Ege Üniversitesi Eğitim Dergisi*, İzmir.
- Yıldırım, A., Şimşek, H., (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım-Becerikli, S., (2013). Kuşaklararası İletişim Açısından Yeni İletişim Teknolojilerinin Kullanımı: İleri Yaş Grubu Üzerine Bir Değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(44), 19-31.
- Yücebalkan, B., Aksu, B., (2013). Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Organizasyon Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:5 Sayı:1.
- Yüksekbilgili, Z., Akduman, G., (2015). Kuşaklara Göre İşkoliklik. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 8, Sayı: 19.

İnternet Üzerinden Yararlanılan Kaynaklar

- MEB Mevzuat, *Millî Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği*, MEB resmi sayfası <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/51.html> (Erş. Trh. 15.09.2013)
- Nesil Z. http://en.wikipedia.org/wiki/Generation_Z (Erş. Trh. 14.09.2013)
- Y Nesli. http://tr.wikipedia.org/wiki/Y_nesli (Erş. Trh. 14.09.2013)
- Yönetici. <http://tr.wikipedia.org> (Erş. Trh. 15.09.2013)
- Türk Dil Kurumu; Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts> (Erş. Trh. 08.10.2014)
- Mutant değil Z kuşağı http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/dunya/212181/Mutant_degil_Z_kusagi (Erş. Trh. 08.07.2015)

EK 1

İZİN BELGESİ



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/824338
Konu: Meral HALİSDEMİR

23/01/2015

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) Maltepe Üniversitesi'nin 31.10.2014 tarih ve 531 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 13.01.2015 tarihli tutanağı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Meral HALİSDEMİR'in "*Okul Yöneticilerinin Z Kuşağına Yönelik Tutumları ve Z Kuşağının Okul Yönetici Algısı*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını ilimiz Kadıköy ilçesindeki tüm resmi ve özel lise ve ortaokul müdürlerine anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarımızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr.Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
23/01/2015

Yusuf Ziya KARACA EV
Vali a.
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Çağaloğlu
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f2fc-170f-315a-9515-0bd2 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/1021604
Konu: Meral HALİSDEMİR

29/01/2015

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

- İlgi: a) 31.10.2014 tarih ve 531 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 23.01.2015 tarih ve 824338 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Meral HALİSDEMİR'in "*Okul Yöneticilerinin Z Kuşağına Yönelik Tutumları ve Z kuşağının Okul Yönetici Algısı*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmasında, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması* katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda yapılması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Mustafa GÖLLER
Müdür a.
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler



İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad.No:13 Çağaloğlu
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5156-c470-30c3-b59a-41bf kodu ile teyit edilebilir.

EK 2
SÖZLEŞME

Değerli yöneticim, sevgili öğrencim,

Görüşmeye zaman ayırdığınız için teşekkür ediyorum. Görüşme sırasında konuşma akışını not almadaki güçlükler nedeniyle, görüşmeyi kesintiye uğratmamak ve talep ettiğim zaman limitini aşmamak için ses kaydı yapacağımı bildirmek istiyorum.

Ses kaydından dolayı rahatsızlık hissetmemeniz için de bir açıklama yapmayı uygun buldum. Bu araştırmayı sizlerin gönüllü katılımı ile gerçekleştiriyoruz. Görüşme sırasında yapılan ses kayıtlarında belirttiğiniz fikir ve yorumlarınızın bilimsel veri olma dışında hiçbir şekilde kullanılmayacağını belirtmek istiyorum. Yapacağım ses kaydını veri analizinde yardım alacağım tez danışmanım dışında kimsenin dinlemeyeceğini, bu kayıta söylediklerinizin grup verisine dönüştürülmek dışında hiçbir şekilde kullanılmayacağını, grup verisine dönüştürüldükten sonra ses kaydınızın silineceğini garanti ediyor ve bildirimlerinizden dolayı sizi herhangi bir şekilde rahatsız edecek durumda bırakmayacağıma söz veriyorum. Araştırma sonuçlandıktan sonra isterseniz, araştırmada elde edilen sonuçlar size ulaştırılacaktır.

Bu açıklamalar doğrultusunda sizin bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınızı ve araştırmacı olarak benim de verdiğim sözleri tutacağımı belirten bu sözleşmeyi karşılıklı olarak imzalayarak olası tedirginliği gidermenin uygun olacağına inanıyorum.

Görüşen:

Görüşülen:

Meral HALİSDEMİR

GÖRÜŞME KILAVUZU

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı'nda öğrenciyim. Bugün gerçekleştireceğimiz bu görüşme yüksek lisans tezimin verilerini oluşturacağından önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı, eğitim yöneticilerinin Z kuşağına karşı tutumları ve Z kuşağının eğitim yöneticisi algısına ilişkin görüşlerini öğrenmektir. Bu nedenle, öncelikle sizinle yapacağımız görüşme hakkında açıklayıcı bazı bilgiler vermek istiyorum.

Görüşme soruları, birinci sorudan başlayarak sırayla size sorulacaktır. Eğer soruda anlayamadığınız bir yer olursa ya da açıklama yapılmasını isterseniz lütfen bunu belirtiniz. Sorulara vereceğiniz yanıtların açık ve anlaşılır olması, araştırma için oldukça önem taşımaktadır. Görüşme sırasında konuşmanızın akıcılığının bozulmaması ve konuşma hızında kayıt tutulamayacağından, ses kaydı yapmak istiyorum. Görüşme sırasında verdiğiniz tüm bilgiler saklı kalacaktır ve bu bilgiler araştırma dışında asla kullanılmayacaktır. Sizin için bir sakıncası yoksa bu sözleşmeyi okuyarak imzalamanızı rica ediyorum.

Araştırmada isminiz asla kullanılmayacaktır. Bunun yerine sizler için belirlenen kod isimler kullanılacaktır. Araştırmanın herhangi bir sürecinde çalışmadan ayrılabilirsiniz. Bunun için kesinlikle bir yaptırım uygulanmayacaktır. Son olarak yöneticiye, görüşme sırasında olduğu gibi rahat bir şekilde davranmaları rica edilir.

EK 4
GÖRÜŞME FORMU

Okul:

Tarih , Saat:

Bu araştırma Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans çalışması olarak yürütülmektedir. Bu çalışma kapsamında bünyesinde resmi okul yöneticileri ve öğrencilerin görüşlerine gereksinim duyulmaktadır. Yaklaşık 35 – 40 dakika sürecek olan bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınız ve sorulara vereceğiniz samimi yanıtlarınız için teşekkür ederiz. Sizin katkılarınızla elde edeceğimiz veriler, yalnızca tez çalışmasında kullanılacak olup, başka kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır.

Saygılarımla,

Meral HALİSDEMİR

Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

GÖRÜŞME SORULARI

Okul Yöneticileri İçin Hazırlanmış Olan Sorular:

1. Bir okul yöneticisi olarak okul kurallarının ne derece gerekli olduğunu düşünüyorsunuz, okul kuralları ve uygulama yöntemleri hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
2. Öğrencilerinizin sizi rol model aldığına inanıyor musunuz ve sizin otoritenizi kabullendiğini düşünüyor musunuz? Açıklayınız.
3. Okuldaki öncelikli görevlerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?
4. Öğrencilerin mutluluğunu okul kurallarının üzerinde tutar mısınız? Açıklayınız.
5. Yaptığınız uyarı ve ikazlar öğrencilerin gelişimi, eğitimi ve kimliği üzerinde nasıl bir etki bıraktığını açıklayınız.
6. Okul kurallarına uymayan veya hangi bir sebepten dolayı disiplin kuruluna gelen bir öğrenciye nasıl davranırsınız?
7. Öğrencilerin okul kurallarına uyum sağlama sürecinde veli faktörünü nasıl değerlendiriyorsunuz?
8. Öğrencilere disiplin kurallarını sık sık hatırlatma gereği duyar mısınız? Bunun faydalı veya zararlı olduğuna dair görüşleriniz nelerdir?
9. Öğrencilerin size disiplin kurallarını eleştiren tavırlarla soru sormalarını doğal karşılar mısınız? Deneyimlerinizi paylaşır mısınız?
10. Z kuşağı bir yönetici olarak sizi zorluyor mu? Açıklayınız. Teknoloji ve Z kuşağı ilişkisini nasıl değerlendiriyorsunuz

Z Kuşağı Mensubu Öğrenciler İçin Hazırlanmış Sorular:

Bu okulun öğrencisi olarak;

1. Okul yöneticilerine karşı bakış açınız nedir, görüşlerinizi anlatınız.

2. Okul kurallarının gerekli olup olmadığı konusundaki fikirleriniz nelerdir?
3. Okul yöneticisi sizin için rol model oluşturur mu? Bu konudaki düşünceleriniz nelerdir? Evet ise hangi özellikleri sizin için önemlidir? Hayır ise nedenleri nelerdir?
4. Okul yöneticisi, okul içi düzeni sağlamak için ne gibi disiplin kurallarına, ne sıklıkta başvurmalı? bu konu hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
5. Okul yöneticisi öğrenci davranışları üzerinde nasıl bir etki bırakmaktadır. Sizi nasıl etkilediğine dair deneyimleriniz nelerdir?
6. Okul yöneticisinin davranışları sizin disiplin kurallarını kabullenmenizi ne derecede etkiler?
7. Okul yöneticisinin sizi bir birey olarak görüp sizin duygu ve düşüncelerinizi önemseydiğine dair neler düşünüyorsunuz?
8. Yöneticilerin yaptığı uyarıları dikkate alır mısınız veya uyarıların sizin üzerinizdeki etkileri nelerdir?
9. Okul kurallarının kişiliğiniz üzerindeki etkilerinden bahsedebilir misiniz?
10. Herhangi bir sebepten dolayı disiplin kurulu önüne çıkmanız sizde hangi duyguları uyandırır?