

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**X VE Y KUŞAĞI ÖĞRETMENLERİN İDEAL LİDERLİK
ALGILARI: FATİH İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA
BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Ali CEYLAN**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN**

İstanbul – 2014

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**X VE Y KUŞAĞI ÖĞRETMENLERİN İDEAL LİDERLİK
ALGILARI: FATİH İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA
BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Ali CEYLAN**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN**

İstanbul – 2014

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

.....İşletme.....Anabilim/Anasanat Dalıİşletme..... Programı Tezli Yüksek Lisans
öğrencisiAli CEYLAN..... tarafından hazırlanan
“.....X ve Y Kurşun Öğretmenlerin İdeali Liderlik Algıları:
.....Fetih İlçesi İktisat Okullarında bir Uygulama.....”
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 23/01/2014

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN

.....

Danışman: Halis.....Üniv. İşletme/ASD/ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Selma STANB

.....

.....Halis.....Üniv. İşletme/ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Kadir DABBASOĞLU

.....

.....Halis.....Üniv. İşletme/ ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi:

.....

.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi:

.....

.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim ve “X ve Y kuşağı öğretmenlerin ideal liderlik algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında bir Uygulama” isimli yüksek lisans tez çalışmamın tamamlanması süresince ilgi ve desteğini eksik etmeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Aykut Arslan’a, anket çalışmamda Fatih İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana destek olan ve desteğini her konuda yanımda hissettiğim değerli eşime sonsuz teşekkür ederim.

İstanbul, 2014

Ali CEYLAN

1.3.1.4. Buhran Kuşığı.....	12
1.3.1.5. İkinci Savaş Kuşığı.....	12
1.3.2. Büyük Bebek Patlaması Kuşığı.....	14
1.3.3. X Kuşığı.....	16
1.3.4. Y Kuşığı.....	19
1.3.5. Yeni Kuşaklar.....	24
1.3.5.1. Milenyum Kuşığı.....	24
1.3.5.2. Z Kuşığı.....	25
1.4. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar.....	27
1.5. Kuşakların Nüfus Bilgileri.....	29
2. BÖLÜM.....	33
LİDERLİK.....	33
2.1. Lider ve Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	33
2.2. Liderlik Kuramları.....	34
2.2.1. Özellik Kuramı.....	34
2.2.2. Davranışsal Kuramı.....	36
2.2.2.1. Ohio State Araştırmaları.....	37
2.2.2.2. Michigan Araştırmaları.....	37
2.2.2.3. Yönetim Gözeneni Kuramı.....	38
2.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi.....	38
2.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	39
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	39
2.3. Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar.....	40

2.3.1. Karizmatik Liderlik.....	40
2.3.2. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	41
2.3.3. İşlevsel (Transaksiyonel) Liderlik.....	42
2.4. Öğretmen Liderliği.....	42
2.4.1. Öğretmen Liderliğinin Temelleri.....	43
2.4.2. Öğretmen Liderliğinin Stratejileri.....	43
2.4.3. Öğretmenlerin Liderlik Rollerini.....	44
2.4.4. Dağıtımsal Liderlik.....	45
2.4.4.1. Dağıtımcı Liderliğin Özellikleri.....	47
2.4.5. Öğretmen Liderliğinin Destekleyici Unsurları.....	47
2.4.6. Öğretmen Liderliğinin Engelleri.....	48
2.4.7. Sınıfta Lider Öğretmen.....	49
2.4.8. Mevzuatta Öğretmenin Görev ve Sorumlulukları.....	49
2.5. Kuşaklar ve Liderlik.....	52
2.5.1. Liderlik Tarzları.....	52
3. BÖLÜM.....	53
YÖNTEM.....	53
3.1. Araştırmanın Amacı.....	53
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	53
3.2.1. Birinci Hipotez.....	53
3.2.2. İkinci Hipotez.....	54
3.2.3. Üçüncü Hipotez.....	54

3.2.4. Dördüncü Hipotez.....	54
3.3. Araştırmanın Modeli.....	55
3.4. Evren ve Örneklem.....	55
3.5. Veri Toplama Araçları.....	55
3.6. Verileri Çözümleme Yöntemi.....	56
4. BÖLÜM.....	57
BULGU ve YORUMLAR.....	57
4.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	57
4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	62
4.3. Hipotez Testleri.....	67
4.3.1. Kuşak Kuramı Açısından Farklılık.....	67
4.3.2. Öğretmenlik Süreleri Açısından Farklılık.....	70
4.3.3. Cinsiyet Açısından Farklılık.....	75
4.3.4. Eğitim Durumuna Göre Farklılık.....	79
5. BÖLÜM.....	84
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	84
5.1. Sonuçlar.....	84
5.2. Öneriler.....	86
KAYNAKLAR.....	88
EKLER.....	98
ÖZGEÇMİŞ.....	100

KISALTMALAR

BB	:Baby Boomer
YY	: Yüz Yıl
TDK	: Türk Dil Kurumu
TED	: Türk Eğitim Derneği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
ADNKS	: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
LBDQ	: Leader Behavior Description Questionnaire
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
S.Ort.	: Sıra Ortalaması
SS	: Standart Sapma
MO	: Model Olma
PVO	: Paylaşılan Vizyon Oluşturma
RA	: Risk Alma
TTE	: Tanıma ve Takdir Etme
TÇO	: Takım Çalışmasına Odaklanma

ŞEKİLLER

Sayfa No.

Şekil 1.1. 1920-2000 Yılları Arasında Amerika'da Gerçekleşen Doğum Oranları ve Toplam Doğum Sayıları.....	15
Şekil 4.1. Anketteki Değişkenlerin Dağılımı.....	58
Şekil 4.2. Ankette Katılanların Genel Durumunun Dağılımı.....	59
Şekil 4.3. Ankette Katılanların Cinsiyet Göre Dağılımı.....	60
Şekil 4.4. Ankette Katılanların Medeni Hal Durumuna Göre Dağılımı.....	61
Şekil 4.5. Ankette Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	62

TABLolar

Sayfa No.

Tablo 1.1. Farklı Kaynaklardaki Kuşak Sınıflandırmaları Ve Tarih Aralıkları	7
Tablo 1.2. Türkiye’de 1929 Yılındaki Göstergeler	11
Tablo 1.3. Türkiye’de 1945 Yılındaki Göstergeler	13
Tablo 1.4. X Kuşağı Yaş Grubu ve Cinsiyet Göre Nüfus Durumu.....	17
Tablo 1.5. Y Kuşağı Yaş Grubu ve Cinsiyet Göre Nüfus Durumu.....	20
Tablo 1.6. Milenyum Kuşağı Yaş Grubu ve Cinsiyet Durumuna Göre Nüfus Dağılımı	25
Tablo 1.7. Z Kuşağı Yaş Grubu ve Cinsiyet Durumuna Göre Nüfus Dağılımı	26
Tablo 1.8. Kuşakların Karakter Özellikleri Arasındaki Farklılıklar	27
Tablo 1.9. Kuşakların Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar	28
Tablo 1.10. Kuşakların Belirleyici Olayları	28
Tablo 1.11. Yaş Gurubuna ve Cinsiyete Dayalı Nüfus Bilgileri.....	29
Tablo 1.12. Kuşakların Nüfus İçinde Dağılımı	30
Tablo 1.13. Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre İşgücü ve İstihdam İçinde Dağılımı.....	31
Tablo 1.14. Kuşakların İşgücü ve İstihdam İçinde Dağılımı	31
Tablo 2.1. Liderlik Özellikleri.....	35
Tablo 2.2. Başarılı Liderlerin Özellikleri ve Yetenekleri.....	35
Tablo 2.3. Geleneksel Öğretmen ve Lider Öğretmen Rollerinin Karşılaştırılması...	45
Tablo 4.1. Anketteki Değişkenler	57
Tablo 4.2. Ankette Katılanların Genel Durumu	58
Tablo 4.3. Ankette Katılanların Cinsiyet Göre Sayısı.....	59

Tablo 4.4. Ankette Katılanların Medeni Hal Durumuna Göre Sayısı.....	60
Tablo 4.5. Ankette Katılanların Eğitim Durumuna Göre Sayısı	61
Tablo 4.6. Durum Metod Özeti	62
Tablo 4.7. Güvenirlilik İstatistikleri	63
Tablo 4.8. Madde Toplam İstatistikleri.....	63
Tablo 4.9. KMO ve Bartlett Testi	65
Tablo 4.10. Ortak Varyans Dağılımı	65
Tablo 4.11. Faktörler Güvenirlilik Testleri	66
Tablo 4.12. KMO ve Bartlett Testi.....	67
Tablo 4.13. Kuşaklar Tanımlayıcı İstatistikler	68
Tablo 4.14. Kuşak Sınıfları	68
Tablo 4.15. Kuşaklar Test İstatistikleri	69
Tablo 4.16. X ve Y Kuşağı Arasında Liderlik Algısı Farklılığı Sonuç Tablosu.....	69
Tablo 4.17. X Kuşağı Öğretmenlerin Görev Süresi	71
Tablo 4.18. X Kuşağı Öğretmenlerin Görev Süresi Sınıfları	71
Tablo 4.19. X Kuşağı Öğretmenlerin Görev Sürelerinin Test İstatistikleri	72
Tablo 4.20. Y Kuşağı Öğretmenlerin Görev Süresi Tanımlayıcı İstatistikleri.....	72
Tablo 4.21. Y Kuşağı Öğretmenlerin Görev Süresi Sınıfları	73
Tablo 4.22. Y Kuşağı Öğretmenlerin Görev Sürelerinin Test İstatistikleri	73
Tablo 4.23. X ve Y Kuşağı Arasında Öğrenim Süresine Göre Liderlik Algısı Farklılığı Genel Sonuç Tablosu	74
Tablo 4.24. Bayan Öğretmenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	76
Tablo 4.25. Bayan Öğretmenlerin Sınıfları	76
Tablo 4.26. Bayan Öğretmenlerin Test İstatistikleri	76
Tablo 4.27. Erkek Öğretmenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	77

Tablo 4.28. Erkek Öğretmenlerin Sınıfları.....	77
Tablo 4.29. Erkek Öğretmenlerin Test İstatistikleri.....	77
Tablo 4.30. Kadın ve Erkek Öğretmenlerin Kuşaklar Arası Liderlik Algılamalarının Sonuç Tablosu.....	78
Tablo 4.31. X Kuşağı Öğretmenlerin Eğitim Durumu Tanımlayıcı İstatistikleri	79
Tablo 4.32. X Kuşağı Öğretmenlerin Eğitim Durumu Sınıfları.....	79
Tablo 4.33. X Kuşağı Öğretmenlerin Eğitim Durumu Test İstatistikleri.....	80
Tablo 4.34. Y Kuşağı Öğretmenlerin Eğitim Durumu Tanımlayıcı İstatistikleri	80
Tablo 4.35. Y Kuşağı Öğretmenlerin Eğitim Durumu Sınıfları.....	81
Tablo 4.36. Y Kuşağı Öğretmenlerin Eğitim Durumu Test İstatistikleri.....	81
Tablo 4.37. X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin Liderlik Algılarında Eğitim Durumu Farklılığı Analiz Sonuçları Genel Tablosu	81

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Ali CEYLAN
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İşletme
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - Ocak 2014

ÖZET

X VE Y KUŞAĞI ÖĞRETMENLERİN İDEAL LİDERLİK ALGILARI: FATİH İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA BİR UYGULAMA

Bu araştırma 2013-2014 eğitim öğretim yılı kapsamında ilköğretim okullarında görev yapan X ve Y kuşağı ilköğretim öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre liderlik algıları arasında farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için yapılan bir çalışmadır.

Araştırma evrenini, İstanbul ili Fatih ilçesi sınırları içerisindeki ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, “Liderlik Uygulamaları Envanteri” (Leadership Practices Inventory -LPI) kullanılarak elde edilmiştir. Veriler, bilgisayar ortamında ve SPSS 16.0 istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin istatistiksel çözümlenmeleri için; Kruskal Wallis ve Mann-Whitney U testleri uygulanmıştır.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mensubu olduğu kuşağa, eğitim durumu, cinsiyet ve görev süreleri hipotezlerine göre Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma ile Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, Liderlik ve Öğretmen, X ve Y kuşakları

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Ali CEYLAN
Field : Business Administration
Program : Business Administration
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Aykut ARSLAN
Degree Awarded and Date : Master - January 2014

ABSTRACT

THE IDEAL LEADERSHIP PERCEPTION OF X AND Y GENERATION TEACHERS: AN EMPIRICAL RESEARCH AMONG THE PRIMARY SCHOOLS OF FATI H DISTRICT

This research covers the X and Y generation primary school teachers assigned in different schools during 2013-2014 school year in Fatih district of Istanbul. The aim is to explore whether their leadership perceptions change under certain variables.

The research population consists of every primary school in Fatih district of Istanbul. The data were obtained through Leadership Practices Inventory –LPI and were analyzed by using a statistical package SPSS v16. The run the analyses Kruskal Wallis and Mann-Whitney U tests were employed.

The difference between age cohort was tested by their educational level, gender and tenure and they were significant in their sub-leadership perceptions such as Model the Way, Inspire a Shared Vision, and Encouraging the Heart.

Keywords: Generation, Leadership, Teacher, X and Y Generations

GİRİŞ

Belirli zaman aralığında doğan kişilerin ortak özellikleri, davranışları ve yaşam biçimlerinin, ortak değer yargılarının belirli bir çağda doğmuş olmalarından kaynaklandığı göstermektedir. Her kuşağın bünyesinde birtakım karakteristik özellikleri ve değer yargılarını barındırmasından dolayı, bireyler doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler gösterirlerken, diğer kuşak grubunun davranışlarından farklı özellikler sergilemektedirler.

Lider mensubu olduğu grubun üyelerini belli bir hedefe ulaşmak için tetikleyen, grubu hedefleri doğrultusunda sürükleyen, yönlendiren ve etkileyen kişidir (Koçel, 2001). İnsanların davranış, duygu ve düşüncelerini kendi kişisel yetenekleri ile etkileme özelliğine sahip olan kişidir (Yakut, 2011).

Bu çalışma, farklı kuşaklara mensup öğretmenlerin, görev yaptığı okul ve sınıflarda ideal liderlik açısından ne şekilde algıladığını, algılanan bu liderlik davranışlarının kuşaklar arası ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini açıklamaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kuşak ile ilgili kavramsal çerçeveden oluşmaktadır. Kuşakları, kuşakların özelliklerini, farklılıklarını ve nüfus bilgilerini oluşturmaktadır.

İkinci bölüm ise liderlik ile ilgili kavramsal çerçeveden oluşmaktadır. Liderliğin özellikleri, liderlik kuramları, modern liderlik yaklaşımları, liderin güç kaynakları ve öğretmen liderliğini açıklamaktadır.

Üçüncü bölümde çalışmanın yöntemi ve hipotezleri oluşturmaktadır.

Dördüncü bölümde elde edilen verilerin incelenmesi, uygulanan analiz sonuçlarının tablolaştırılması ve yorumlanması oluşturmaktadır.

Beşinci bölümde elde edilen analiz sonuçları ile teorik kısmı değerlendirme yapılarak sonuç kısmı yer almaktadır.

1.BÖLÜM

20. YY VE 21. YY'DA KUŞAKLAR

1.1. Kuşak Nedir?

İnsanlığın var oluşundan itibaren günümüze kadar olan süreç içerisinde, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, yaşadıkları zamanın sosyal, ekonomik, kültürel, siyasal olaylarından ve hâkim değerlerinden etkilenmiş, aynı zaman diliminde yaşamış olmaktan dolayı ortak yönleri olan insanları ve bu insanların oluşturduğu toplulukları ifade etmektedir (Altuntuğ, 2012).

Geçmişten günümüze kadar olan zaman da dünyaya gelen kuşaklardan, her sonraki kuşak daha gelişmiş, daha ilerlemiştir. Fakat, bu gelişme ve ilerleme döneminde yaşayan her nesil, kendinden bir önceki nesli “geri kafalı”, “tutucu” ve çağ dışı” bulurken, bir sonraki nesli ise, saygısız ve sorumsuz olarak görmektedir.

“Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” (TDK, 2013).

“Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” (TDK, 2013).

Toplumbilim terimleri sözlüğünde; yaklaşık olarak 25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği olarak tanımlanmakta olup, nesil ve jenerasyon kelimeleri ile de ifade edilebilmektedir. Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü, kavramı aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu olarak tanımlamakta, tarih felsefesi ve kültür tarihinde ise “kuşak”

kavramı yeni bir anlayışta yeni bir yaşama duygusunda, yeni biçimlerde birleşen, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan kişilerin topluluğu olarak karşılığını bulmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>).

Altundağ (2012) her kuşak içinde yaşadığı toplumdan etkilendiği kadar, düşünce ve eylemleriyle toplumlarını da etkileyerek belirli ölçüde değiştirmişlerdir. Bu değişim, kuşaklar arasındaki farklılıkları ortaya çıkardığı gibi; değişimin bazı etkilerinin de, diğer kuşaklar aracılığıyla devam ettirilmesini de sağlamıştır.

Bir kuşak benzer bir zaman aralığında doğmuş, benzer yaş ve hayat dönemlerini paylaşan ve belirli bir dönemin olayları, eğilimleri tarafından şekillendirilmiş insan topluluğunu ifade etmede kullanılmaktadır. Her kuşağın kendine özgü özellikleri, değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Lower, 2008).

Belirli zaman aralığında doğan bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerinin, belirli bir çağda doğmuş olmalarından kaynaklandığı olgusuna işaret etmektedir. Her kuşağın bünyesinde birtakım karakteristik özellikleri ve değer yargılarını barındırmasından dolayı, bireyler doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler gösterirlerken, diğer kuşak grubunun davranışlarından farklı özellikler sergilemektedirler (Chen, 2010: 132).

1.2. Kuşak Sınıflandırmaları

Bir birey doğduğunda, belirli bir zaman aralığında doğan tüm bireylerin oluşturduğu bir grubun parçası olur. Belirli yıllara yayılmış olan bu zaman dilimi, belirli bir kuşağın sınıflandırılmasında kullanılır (Delahoyde, 2009).

Ancak kuşaklar sınıflandırılırken, bir kuşağın ne zaman bittiği ve bir diğerinin ne zaman başladığıyla ilgili kesin bir bilgi yoktur. Her yazar, kuşakları kendi deneyimlerinden yola çıkarak sınıflandırmıştır (Manion, 2009).

1.2.1. Yaş

Doğuştan beri geçen ve yıl birimi ile ölçülen zaman. Hayatın çeşitli evrelerinden her biri (TDK, 2013).

İnsanın doğum yılı batı kültürlerinde bir işi yapmasına ya da yapmamasına neden olacak en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Ama endüstri dönemini yaşamamış bir insanın kronolojik yaşının bazı kültürlerde anlamı yoktur.

Yılı numaralandırdığımız tarih kavramı bazı Afrika topluluklarında ya da farklı kültürlerde olmayabilir. Bunun olmayışı bahsedilen toplumlarda bir takvim sisteminin olmadığı anlamına gelmemektedir. Bu toplumlar sel, tayfun ya da gençliğe adım gibi kendi kültürlerinin yapısı gereği önemli varsaydıkları olayları kendilerine referans noktası almaktadırlar. Batı toplumlarında ise, takvimlendirme sistemi ve numerik olarak yaş kavramı okuryazarlık ve bilim tekniklerine dayandırılmıştır (Fortes, 1984).

1.2.2. Fizyolojik Yaş

İnsanlar, zaman geçtikçe kronolojik, biyolojik ve fizyolojik olarak yaşlanmaktadır. İnsan vücudu doğduğu andan itibaren zaman ile birlikte karşı konulmaz bir şekilde fiziksel olarak değişir. Bebek olarak dünyaya gözünü açar zaman ilerledikçe çocukluğa, daha sonra ergenliğe ve gençlikten yetişkinliğe geçiş yapar ve yetişkin bir birey olur. Yetişkinlikte üreme döngüsünü başlatırlar. Kendilerinden sonraki kuşağı meydana getirirler. Biyolojik yaşlanma ile kırışıkların oluşması, saç ve sakaların beyazlaması, duyu organlarının özelliklerinde azalmaların olması, kaybedilmesi ve fiziksel engellerin oluşması ile tamamlanır.

Vücudun fizyolojik olarak yeterliliklerinin beklenenden erken yaşlarda azalmasının altında yatan gerçekler, yaşama bakış ve yaşamla iletişim yöntemlerinde başarısızlıktır. Bu bağlamda, profesyonel olarak ruhsal destek almak gerekir (Tümerdem, 2006).

Amerika Birleşik Devletleri'nin "sürekli" değiştiğinden bahsetmiştir. Aslında değişimin bir kaynağı; her toplumda kuşaksal devir hızının (generational turnover) kaçınılmaz bir sürecidir. Yaşlı kuşakların yerini genç kuşaklar alırken yanlarında kendi tutumlarını, inançlarını, yaşam şekillerini ve değerlerini getirirler. Bireyler tarafından alınan farklı ve bazen çatışan, genel bakış açıları sosyal ve politik manzarayı dramatik şekillerde değiştirme gücüne sahiptir (Bennet ve Rademacher, 1997).

Özellikle cinsel olgunlukla ilişkili olarak bir kimsenin fizyolojik görevler bakımından içinde bulunduğu yaş (<http://www.sozce.com>, 2013).

1.2.3. Yaşam Seyri Teorisi (The Life Course Theory)

Yaşam seyri, bir insanın doğumundan ölümüne kadar olan zamana ve bu zaman dilimindeki tecrübe ve deneyimlerine denir. İnsanların hayat tecrübelerini ve bunların tesirlerini incelemek üzere planlanan multidisipliner entellektüel bir yaklaşımdır. Psikoloji, sosyoloji, tarih, biyoloji gibi birçok disiplinin deneysel gözlemlerini ve fikirlerini içerir. Bir teori değildir fakat kişilerin yaşamları ve gelişimleri için bir düşünme ve çalışmanın bir yoludur.

Yaşam seyri teorisinin konusunu kişilerin yaşamları, bunların getirdiği iç duygular, tecrübeler ve bireysel özelliklerinin, sosyal çevrenin, sosyo-ekonomik olayların, tarihsel süreçlerin ve geçmiş yaşantılarına ait tecrübelerinin etkilerini, geleceğini ve kişiliğini nasıl şekillendirdiğini araştırmak oluşturmaktadır (Toruntay, 2011: 63).

Uçan'ın (2003: 42) ifade ettiği gibi:

Yaşam seyri teorisini bir canlının gelişim aşamasına benzetirsek; doğum, büyüme, olgunlaşma, yaşlanma ve ölümdür. Bizim buradaki fiziksel ve düşünsel anlamdaki iki değişim sürecine baktığımızda, bir canlının doğumdan ölümüne kadar olan süreçte kendisindeki potansiyel gücü iç ve dış şartların etkisiyle önce keşfeder sonra bu süreçte gelişir. Bir yaşam seyri modelinde değişim olaylarının ortaya çıkması toptan (kümülatif) ve bağlayıcı olan tekil bir aşamadır. Bu aşamalar sonrakinin bir alt aşamasını oluşturur. Gelişimin her bir aşaması başarılacak aşamanın zorunlu bir adımıdır. Bir insanın doğmadan ileriki aşamalara geçememesi gibi. Özellikle biyolojideki anatomi yaklaşımına paraleldir. Anatomideki genetik kod programı, organizasyon değişimi ve gelişimindeki öncelikli programa veya koda benzemektedir.

Yaşam seyri teorisi temelinde, çevresel ve bireysel dinamik değişkenler bulunur. Burada dört madde ortaya çıkar (Giele ve Elder, 1998).

- Tarihsel ve coğrafi yaşam örnekleri
- Sosyal bağ ve arkadaşlıklar

- Bireysel irade ve bireysel görüşlerini açıklama
- Bireysel gelişim ve zaman belirleme

Bynner (2001)'e göre yaşam seyri teorisinin bakış açısı, kişinin sağlığı, aile yaşantısı, ilişkileri, iş hayatı, eğitimdeki statüleri, sosyal çevresindeki değişimler için düzenlemeler yapmayı içeren yaşam alanlarında meydana gelen geçişleri yansıtarak, yaşam seyrinin anlaşılmasını sağlamaktadır.

Yaşam seyri teorilerinin görüşleri;

- Gelişimcilik
- Biogenetik
- Ontogenesis
- Çocuk gelişim aşamalarının teorileri
- İnsan gelişimi
- Ahlaki gelişim
- Organizasyonun gelişimi
- Grup karar verme aşamaları
- Yeni iş gelişimi

1.3. Kuşak Tanımları ve Tarih Aralıkları

İnsan hayatının uzaması, birlikte yaşayan nesillerin artması demektir. Birlikte yaşayanlar arasındaki yaş farkı hayat tecrübeleri insanların hayata bakış açıları açısından farklılıklar göstermektedir. Bu hem ailede hem de toplumda gözlemlenmektedir.

Tokgöz'ün (2011: 9) ifade ettiği gibi:

Kuşak denildiğinde akla "biz" kavramı da gelir. Amerikalı şarkıcı Michael Jackson'ın ölümünden müteessirliğini ATV televizyonundaki bir söyleşide dile getiren bir adam "ölen, bizim kuşağımız" diyerek, bunu ifade etmiştir. Bir kuşağın tecrübe ve anıları, onun mensuplarına yatay bir düzlemde kimlik kazandırmakta, benzer dünya görüşleri yaratmaktadır. Dikey düzlemde dayanışma yapılarına bağlı olan "köken" kavramından daha fazla önem kazanmaktadır. Birbirine yabancı oldukları halde, aynı dönemde dünyaya gelen insanları "kuşak" yapan şey, tarihsel ve toplumsal durumlarına bağlı benzer müteessirlikleridir.

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. Söz konusu dönem içerisinde toplumda gerçekleşmiş olan olayları; politik olaylar veya tehditler, sosyo-ekonomik değişim süreçleri, endüstri eğilimleri, işsizlik oranları, güvenlik veya kıtlık hakkında hissedilen düşünceler içermektedir (Lamm ve Meeks, 2009: 615).

Tablo 1.1. Farklı Kaynaklardaki Kuşak Sınıflandırmaları Ve Tarih Aralıkları

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

Keleş, 2011		1946 1964	1965 1979	1980 1999		
Howe and Strauss (2000)	1925 1943	1943 1960	1961 1981	1982 2000		
Martin and Tulgan (2002)	1925 1942	1946 1960	1965 1977	1978 2000		
Oblinger and Oblinger (2005)	<1946	1947 1964	1965 1980	1981 1995	1995 Şimdi	
Tapscott (1998)	-	1946 1964	1965 1975	1976 2000		
Zemke et al. (2000)	1922 1943	1943 1960	1960 1980	1980 1999		
Altuntuğ, 2012		1946 1964	1965 1980	1981 2000		2000 ...
Kuran, 2013	1927 1945	1946 1964	1965 1979	1980 1999		2000 ...

Kaynak: Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 351; Haerberle vd., 2009: 62; Keleş, 2011: 131; Kyles, 2005: 54; Lancaster ve Stillman, 2002: 59; Matthews, 2008: 49; Salahuddin, 2010: 2; Seçkin, 2005: 112; Senbir, 2004: 22-26; Spitznas, 1998: 4; Tsui ve Hughes, 2001: 16; Washburn, 2000: 54; Yelkikalan ve Altın, 2010: 1-2. Reeves ve Oh 2008, ss. 296-297, Altuntuğ,2012:867.

1.3.1. Sessiz Kuşak (Gelenekseller) Yetişkinler(Matures)

1900 ile 1945 yılları arasında dünyaya gelmiş olan insanlar kuşağın üyesidir. Bu kuşağın en genci 68 yaşındadır. O dönemin insanları 1. Dünya savaşı, 2. Dünya savaşı ve ekonomik krizler gibi 1900-1945’li yıllar içerisinde yaşamış oldukları olaylar göz önüne alındığında zorlu hayat koşullarına maruz kalmışlardır. Bu olaylar birer dönüm noktaları olmuş ve kuşağın içinde küçük kuşaklar oluşturmuştur. Bu kuşağın insanların gençlik ve çocuklukları savaşlar ve ekonomik sıkıntılarla geçtiği için sadakat, çok çalışma, fedakarlık etme ve yardımlaşma gibi yönleri çok güçlüdür.

- Büyük olaylar onların hayatlarını yönlendirdi.
- İçine kapanık ve muhafazakârlardır.
- Milli ve ailevi duygular söz konusu olunca gurur ve güven konusunda en tutucu kuşaktır. Kişisel gelişim anlamında özgüvenden yoksun bir kuşaktılar.
- Teknolojiye karşı uzak ve tutucu, geleneksel yapıyı savunurlar.

- En büyük gelişme onlar için televizyon denilen kara kutu ile tanışmaları oldu.
- Cep telefonları ve bilgisayarların onlar için bir anlamı yoktur.

1946 yılından önce doğan Sessiz Kuşak, 1. Dünya Savaşı ve 2. Dünya savaşlarının olduğu zamanlarda yetişmişlerdir. Bu nesil hukuk ve ahlak kurallarına değer vermişler, otoriteye sessiz bir şekilde saygı göstermişlerdir (Zhang ve Bonk, 2010).

Toruntay (2011)'a göre savaş kuşağı adı da verilen bu kuşak 1925-1945 yılları arasında dünyaya gelenlerin üyesi olduğu kuşaktır. Bu dönemin dünya çapındaki en önemli olayları 2. Dünya Savaşı ve ekonomik buhranlardır. Bu yıllar Türkiye'de ise Cumhuriyet Donemi'nin tek partili olduğu yıllara denk gelmektedir. Sessiz Kuşak üyeleri günümüzde iş yaşamında yaklaşık olarak %5'lik bir oranı oluşturmakla birlikte, danışmanlık ya da üst düzey yöneticilik gibi görevlerde bulunmaktadır.

Türk'ün (2012) ifade ettiği gibi:

The Silent Generation: Sessiz, Sedasız. Acı ve Üzüntü Dolu
Bu başlık Sessiz Kuşak içindi. Gerçekten de nasıl dünyaya geldiler ve ne ara göçüp gittikleri pek anlaşılmadı. Onları yakından tanıyamadık. 1925 ve 1945 yılları arasında iki dünya savaşı arasında yaşadılar. Hep bir korku ve çekimsertlik hâkimdi. İlk dünya savaşını atlattılar. Bu sefer de ekonomik buhran onları vurdu. Ardından II. Dünya Savaşı. Bu büyük olaylar onların hayatını yönlendirdi. İçine kapanık ve muhafazakâr oldular. Milli ve ailevi duygular söz konusu olunca gurur ve güven konusunda en tutucu kuşaktı. Ancak kişisel gelişim anlamında özgüvenden yoksun bir kuşak. Disiplin ve şeref onlar için çok mühimdi. İşlerine, patronlarına ve eşlerine çok bağlı kaldılar. Böylesi bir kuşak teknolojiye karşı uzak ve tutucu, geleneksel yapıyı savunan bir görünümdeydiler. Onlar tel dolap ve gazlı lamba teknolojisine doğdular. Sanayileşmenin ve makina kullanımının ikinci örnekleriydiler. En büyük gelişme onlar için televizyon denilen kara kutu ile tanışmaları oldu. Onu anlayamadan gittiler.

Kurumsal sadakate önem verirken, otoriteye ve çalışkanlığa saygı duymaktadırlar. Kişiliklerini o dönemin olayları şekillendirdi. Muhafazakar ve teknolojiden uzak kaldılar (Canbolat, 2009).

Delahoyde (2009) bu kuşaktaki bireyler erken yaşta evlenip çocuk sahibi olmuşlardır. Dolayısıyla bu kuşaktakilerin çoğu lise eğitimlerini dahi bitirmemiştir ve çok azı üniversiteye gitmiştir. Bu kuşak kadınlarının eğitilmiş olmasının herhangi bir getirisi olmadığından; okula devam edenler çoğunlukla erkektir. Erkekler ve kadınlar arasında eğitim farkı oldukça fazladır.

Çocukluk ve gençlik yıllarında yaşanan sıkıntılar bu kuşağın iş dünyasına bakışını etkilemiştir (Carver ve Candela, 2008). Günümüzde Sessiz Kuşak sadık, otoriteye saygılı ve disiplinli ekip üyesi özelliklerine sahip işgücü olarak tanımlanmaktadır ve bu kuşağın sıkı çalışma, fedakarlık ve kıdeme odaklı ödüllendirilme beklentisi vardır (Hatfield, 2002).

Ateş (2013)'e göre 20.yüzyılda ortaya çıkan, iki dünya savaşı öncesindeki kuşakların, savaş içinde tam anlamıyla “telef olmalarının” ardından; yitip giden kuşaklara, “kayıp kuşaklar” adı verilmiştir. 1. ve 2. Dünya Savaşları öncesi ve sonrası kuşakların, “kayıp” ya da “yitik” sayılmalarının nedeni, bu savaşların “kitlesele özellikleri” dir. Bu iki savaşta; savaş, orduların işi olmaktan tümüyle çıkmış ve sivilleri de kapsayan bir biçimde, “topyekün savaş” dediğimiz bir savaş türü belirlemiştir. Topyekün savaşta ise; savaşan devletin ya da devletlerin savaş gücünü kırmak asıl amaç olduğu için “sivil hedefler”, askeri hedeflerin yanı sıra “asli hedefler” arasına girmiştir. Kadın-yaşlı-çocuk vb. dikkate alınmadan hedef sayılıyordu. Bu olaylar kuşakların yok olmasına neden olmuştur.

1.3.1.1. Büyük Değişim Kuşağı

20. Yüzyılın ilk yıllarında Birinci Dünya Savaşı'na kadar olan zaman içinde doğanlara yani 1900 ile 1914 yılları arasında doğanlar bu kuşağı oluşturmaktadırlar.

20. Yüzyılda, Birinci Dünya Savaşı'na kadar geçen zaman içinde doğanlara Büyük Değişim Kuşağı diyoruz. Bu kuşağa ait işçi, köylü, asker, siyasetçi, sanatçı ve burjuvazi kesiminden tüm sınıflar 20. Yüzyılın büyük değişimlere sahne olacağını biliyordu. Bu nedenle savaşa kadar ilk 14 yıl içinde doğanlar bu büyük değişimi ruhlarında hissettiler (Senbir, 2004: 20-21).

1.3.1.2. Birinci Savaş Kuşağı

1914-1918 yılları arasındaki doğanlar bu kuşağı oluşturmaktadır. Kuşağın yaşı 2013 yılı itibari ile 95 ve üzeridir. Türkiye’de bu grup 2008 yılı nüfus sayımına göre 60.176 kişiden oluşuyor ve Türkiye nüfusunun yüzde 0,08’ini teşkil ediyor.

“1914 ile 1918 yılları arasındaki Birinci dünya Savaşı, başta Avrupa olmak üzere dünyanın pek çok noktası için hayal kırıklığı oldu. Bu yıllarda doğanlar ilk dünya savaşının getirdiği güvensizlik ortamını yaşadılar. Bu güvensizlik onların tüm davranış kalıplarına yansdı. Umutla girdikleri yüzyıl hüsrarla başlamıştı” (Senbir, 2004: 20-21).

1.3.1.3. Ümit Kuşağı

1919 - 1929 yılları arasındaki doğanlar bu kuşağı temsil etmektedir. Kuşağın yaşı 2013 yılı itibari ile en genci 84 en yaşlısı ise şimdi 94 yaşlarındadırlar. 1. Dünya Savaşının yıkımından sonra yepyeni ümitlerle doğmuşlardır.

Türkiye açısından bu kuşağın 1923-1929 yılları arasındaki bölümü, Cumhuriyet kuşağına karşılık gelmektedir (Erden Ayhün, 2013).

Tablo 1.2. Türkiye’de 1929 Yılındaki Göstergeler

Nüfus	13 648 270
İlçe ve Beldelerde İkamet Oranı	% 86
Kişi Başına Düşen Gelir	74\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	12 971
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	26 275 kişi / % 4
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	2650 kişi / % 11
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	390 kişi / % 9
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	18

Kaynak: (Erden Ayhün, 2013)

1.3.1.4. Buhran Kuşığı

1929-1938 yılları arasında doğanlar bu kuşığı temsil etmektedir. Kuşığın yaşı 2013 yılı itibari ile en genci 75 en yaşlısı ise şimdi 84 yaşlarındadırlar. Ülkemizde bu tarihler de dünyaya gelenlere Cumhuriyet kuşığı da denilmektedir.

Tüm dünyayı kasıp kavuran işsizlik sonrasında ve dünyanın savaşın eşiğine geldiği bir dönemde doğanlar bu nesli temsil etmektedirler. İş ve gelecek kaygısının yaşam mücadelesinde temel rol aldığı bir dönemde dünyaya geldiler. Bu neslin insanları savaş sonrasında bile gelecek kaygıları duyan bir nesil olarak yaşamını devam ettirdi (Erden Ayhün, 2013).

Seçkin (2000: 101-102), “Kadınlara yeni roller yüklendi. Kadınlar toplumsal hayata katılmaları, erkeklerinin arkasında değil yanında yerlerini almaları konusunda desteklendi. Öğretmenlik, hakimlik, doktorluk bu neslin gözde meslekleriydi” ifade etmektedir.

En büyük öngörüsü hayatta kalmak olmuştur. 24 Ekim 1929 Kara Perşembe ve 1. Dünya savaşı 1914-1918 bu kuşağın özelliklerini etkileyen önemli olaylardır (Yazan, 2013).

1.3.1.5. İkinci Savaş Kuşığı

1939-1945 yılları arasında doğanlar bu kuşığı temsil etmektedirler. Kuşığın yaşı 2013 yılı itibari ile en genci 68 en yaşlısı ise şimdi 84 yaşlarındadırlar. Bu kuşak için en önemli olan husus savaşın vermiş olduğu zarar ve savaşın yıkıcı atmosferinden dolayı hayatta kalmaktı.

1939 senesinin 1 Eylül’ünde başlayan İkinci Dünya savaşı Türkiye’ nin her hususta sıkıntılı günler geçirmesine sebep oldu. 1945’li yılların sonuna kadar Türkiye’de nüfus, eğitim ve sağlık alanlarında birtakım gelişmeler yaşanmışsa da bu dönemde yaşamış insanların yaşam standartlarının günümüze nazaran oldukça yetersiz ve sıkıntılı olduğu dikkat çekmektedir.

Seçkin’in (2000: 102) ifade ettiği gibi:

1939 senesinin 1 Eylül’ünde başlayan İkinci Dünya savaşı döneminde Türkiye her anlamda sıkıntılı günler geçirdi. 1940-1945 döneminde nüfus artış hızı ciddi biçimde düştü. Savaş yıllarında daha az sayıda bebek doğdu. “Savaş çocukları” diyebileceğimiz bu nesil de, çocukluğunu yokluk ve sıkıntı içinde geçirdi. 1960’larda

gençlik yıllarına gelindiğinde ise Türkiye'deki sanayileşme hamlesi ve yakalanan hızlı büyüme sayesinde refah düzeyinde ilerleme sağlandı. Hayat bir anlamda daha da kolaylaştı. 1950'lerden sonra başlayan göç dalgası ile köy nüfusu kentlere taşındı.

Tablo 1.3. Türkiye'de 1945 Yılındaki Göstergeler

Nüfus	18 790 174
Kişi Başına Düşen Gelir	224\$
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	90 657 kişi / % 7
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	11 803 kişi / % 17
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	5 652 kişi / % 20
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	28
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	2221 kişi

Kaynak: (Erden Ayhün, 2013)

Soğuk savaş dönemi, dünyanın batı medeniyeti, Doğu Bloku, İslam dünyası ve Üçüncü dünya olarak parçalandığı dönemi oluşturmaktadır. Bu dönem Toffler'ın 3. Dalgasına doğru hızla ilerleyen dünyayı ve 3. Dalga'nın birebir içinde bulunduğu bugünü anlamak açısından son derecede önem teşkil etmektedir (Senbir, 2004: 21-22).

1.3.2. Büyük Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomer Kuşağı)

1946-1964 yılları arasında İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra “nüfus patlaması” yıllarında doğan 1 milyar bebek bu kuşağı temsil etmekte ve onlara “Baby Boomers” denmektedir. Kuşağın yaşı 2013 yılı itibari ile en genci 49 en yaşlısı ise şimdi 67 yaşlarındadırlar.

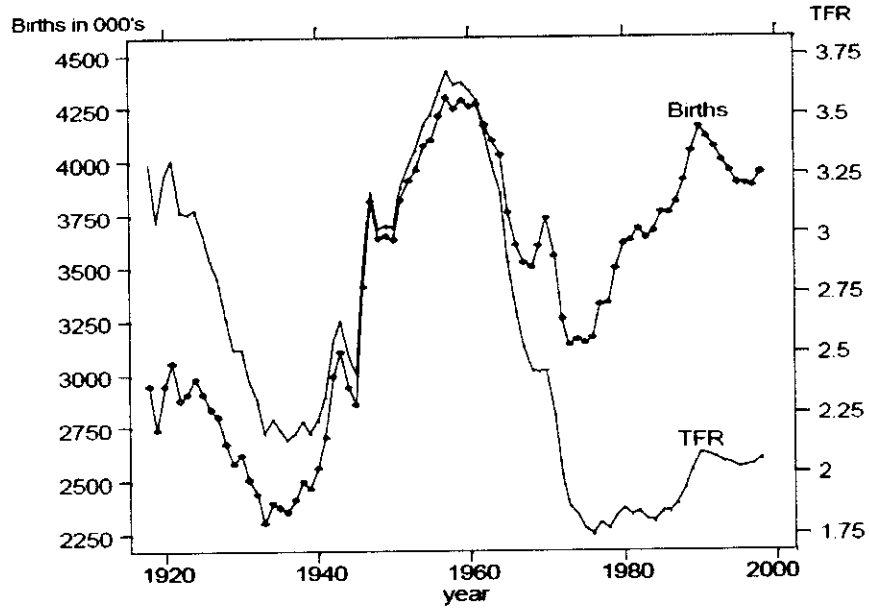
Senbir' in (2004: 23-24) ifade ettiği gibi:

1945-1965 yılları arasında doğan Soğuk Savaş dönemi çocukları. Savaş sonrasının büyük bebek patlaması kuşağı. Türkiye'de de “Patlama Kuşağı” olarak adlandırılan bu kuşağın toplam nüfus içindeki oranı 2000 yılı rakamları ile yüzde 15,2'dir. Büyümenin, refahın, mal ve hizmetlere özlem duygusunun ağır bastığı bu kuşak, harcama ve eğlenme eğilimli bir kuşak oldu. Batılı kapitalist ülkelerde, üretimin (arzın) talebin gerisinde kalması, özellikle kapitalistleşme sürecinin gerisinde kalan ülkelerde “üret, sat” stratejisini beraberinde getirdi. Bunun karşılığı olan komünist blokta ise batı karşıtı politikalar geçerliliğini bu kuşak boyunca korudu. Tam bir Doğu-Batı ikili dünyası içinde doğmuş, büyümüş ve 68'lileri yaratmış bir kuşak.

Ekonomik buhranın vermiş olduğu yaşam kaygısını yerini, refah bir hayata bırakması sonucunda ertelenen çocuk isteğinin yansımaları ve ikinci dünya savaşından sonra azalan nüfusun hızlı bir şekilde artırmak amacı ve daha iyimser bir döneme başlama isteği, hissi bebek patlamasının nedenleri arasında gösterilebilir (Tolbize, 2008).

1920-2000 yılları arasında Amerika'da gerçekleşen doğum oranları ve toplam doğum sayılarını göstermektedir. Grafik bu döneme neden bebek patlaması denildiğini net bir şekilde açıklamaktadır (Macunovich, 2000).

Şekil 1.1. 1920-2000 Yılları Arasında Amerika'da Gerçekleşen Doğum Oranları Ve Toplam Doğum Sayıları



Kaynak: Macunovich 2000, *The baby boomers*, Columbia University

Büyük Bebek Patlaması kuşağını, diğer kuşaklardan ayıran ve bütün kuşaklar içinde farklı bir bölgeye taşıyan en önemli özelliği, efsaneleştirilen 68 kuşağının mucitleri ve mimarları olmalarıdır. 68 kuşağı televizyon ile büyüyen ve televizyonun etkili bir iletişim aracı olduğunu anlayan ilk nesildir. Televizyonu anlamaları ve etkili bir şekilde kullanmaları sayesinde, yerel boyutta başlayan hareketi, televizyon aracılığı ile küresele taşımalarını kolaylaştırmıştır (Benlisoy, 2008).

Temel özellikleri:

- Kanaatkarlardır.
- Sadakat duyguları yüksektir.
- Hayattan beklediğini elde ettiğini düşünen, tatmin olmuş bir kuşaktır.
- Otoriteye saygılılardır.
- Duygusalardır.
- Gelenek ve kültürlerine bağlıdır.
- Gerekli zaman teknolojiyi kullanmış bir kuşaktır.

İş hayatındaki özellikleri:

- Tek bir yerde uzun süre çalışırlar.
- İşe bakışları; “çalışmak için yaşamak” anlayışına dayanır.
- Genç emekliler, emeklilik dönemlerinde yapacak iş bulmaya çalışırlar, çünkü bu kuşak hobi kültürüyle yetişmemiştir.
- Idealist, rekabetçi ve iş koliktirler.
- Çok çalışıp az tüketen bir kuşaktır.

Büyük Bebek Patlaması Kuşağı ihtiyaçlarına göre her on yılda bir farklı sektörler de büyük değişiklikler yaşamışlardır.

- 50’li yıllarda doğum oranlarının artması ile yerleşim alanlarının gelişmesinde,
- 60’lı yıllar kolej eğitimin yaygınlaşması ve uyuşturucu kullanımının artmasında,
- 70’li yıllar televizyon ve fast food yılları,
- 80’li yıllar gayrimenkul, mal varlığı edinme ve politika konusunda öncü olmakta,
- 90’lı yıllar emeklilik sistemlerinin, fonların oluşturulmasında, iletişim ve internet konularında,

2000’ler artık paraları var ve yaşlanmak istemediklerinden "iyi hissetmek, iyi görünmek" güzellik ve bakım yılları wellness sektörünü gelişmeinde ve oluşturulmasında en önemli destekçileridir (İşçimen, 2012: 6; Türk Eğitim Derneği [TED], 2011).

1.3.3. X Kuşağı

1965 ile 1980 yılları arasında dünyaya gelmiş olan insanlar bu kuşağı temsil etmektedirler. Bu kuşağın en genci 33, en yaşlı ise 48 yaşındadır. Türkiye’de bu kuşak 2012 yılı Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre ortalama 15.495.258 kişiden oluşuyor ve Türkiye nüfusunun yüzde 22,21’ini temsil etmektedirler.

Tablo 1.4. X Kuşağı Yaş Grubu ve Cinsiyet Göre Nüfus Durumu

Yaş	Erkek	Kadın	Toplam
35-39	2.890.170	2.841.007	5.731.177
40-44	2.565.499	2.498.561	5.064.060
45-49	2.368.340	2.331.081	4.699.421

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (Adnks) Veri Tabanı.

Savaş sonrası kapitalist sistemin geliştirilebilmesi amacıyla, uygulanan Keynesyen politikalar ile sosyal devlet oluşturulmaya çalışılmış ve insanların refah düzeyi artmıştır. Bu refah artışının maliyetlerini, devletlerinin karşılayamaması ve 70’li yıllarda yaşanan petrol krizi şirketleri ve işletmeleri ekonomik sıkıntıya sokarak liberal politikaların uygulanmasını sağlamıştır. Bu dönemde dünya ya gözlerini açan bebekler yani X kuşağı, bir anlamda Büyük Bebek Patlaması Kuşağının refah bir hayat sürmesinin faturasını ödemek zorunda kalmıştır. Çalkantılı ve sıkıntılı bir dünyanın belirsizlikleriyle ve imkanları ile mücadele etmek zorunda kalan X kuşağına, bu yüzden “kayıp kuşak” da diyebiliriz. Gelecek korkusu ve kaygısı; bu kuşağı çok çalışmaya, daha fazla para kazanmaya ve kariyer yapmaya zorlamış ve odaklamıştır (Altuntuğ, 2012: 867; Altundağ, 2012).

Tolbize (2008) bu kuşağın nüfusunun az olmasından dolayı bu kuşağa “bebek düşüşü – baby bust” olarak da diyebiliriz. Bu kuşak adını 1991 yılında Kanadalı yazar Douglas Coupland tarafından yazılan “X kuşağı” terimi “Generation X: Tales for an accelerated culture” isimli bir kitap yazmasından sonra popüler bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Mengi’ nin (2009: 14) ifade ettiği gibi:

Dünyanın petrol krizini, Türkiye’nin ise sağ-sol çatışmalarını yaşadığı yıllar. En yaşlısı 44, en genci 30 yaşında. Dünyaya gözlerini, merdaneli çamaşır makinesi, transistorlu radyo, bantlı teyp ve pikapla açtılar. Sadakat duyguları duruma göre değişir, daha iyi kariyer imkanları ararlar, çoğu (teknolojik devrime denk geldiklerinden) teknolojiyi kerhen, zorunluluktan kullanmaya başladılar. (Abilerinin ablalarının aksine a-politik hale getirildiler ama yine de) Toplumsal sorunlara duyarlılar, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı ve kanaatkarlar. Kadınlar iş gücüne katılmaya başladı. Daha (iyi yaşamak için, daha) az çocuk sahibi oldular. (Özellikle gözlerini Özal’lı yıllarda açanlar) Paraya daha fazla odaklandılar ve bireycilik önem kazandı. Boşanma, HIV, uyuşturucu gibi kavramlarla tanıştılar. İşe bakışları: yaşamak için çalışmak!

Büyük Bebek patlaması kuşağının çocukları, toplum, aile ve finans, açısından güvensiz bir ortamda büyüdüler. Anne ve babalarının işten çıkarılmalarına şahitlik etmişler ve anne babalarından az kazanan ilk kuşak olmuşlardır. Bunda kurumların küçülmesi, iş kaygısı ve iş dünyasının durgun olmasının payı büyüktür (Karp, 2002).

Özellikleri:

- BB göre daha çok kanaatkarlardır.
- Tedbirli ve garantidirler.
- Mücadeleci ve dinamikler.
- Cesurlardır ama tedbiri de elden bırakmazlar.

Marka sadakati yüksek olan bir kuşaktır. hatta kimliklerini markalara göre tanımlamayı başlatan ilk kuşak oldukları söylenmektedir

- X kuşağı cinsiyet eşitliği ile tanışan ilk kuşaktır.
- Bağımsız olmayı severler.
- İnsanlar daha iyi yaşamak için, daha az çocuk sahibi

olmuşlardır.

- Paraya daha fazla odaklanmışlar ve bireycilik önem kazanmıştır.

İş Hayatındaki Özellikleri:

- Nicelikten çok niteliğe önem verirler.
- Otoriteye saygılıdır. Otorite ile rahat bir ilişki kurarlar ve unvanlardan etkilenmezler.
- Teknik ve iletişim becerileri güçlüdür.
- Çok üretmek için değil, kendilerine zaman kazanmak için çok çalışırlar.
- “Yaşamak için çalışmak” anlayışına dayanır.
- İş yaşamında güvenli bir ortam isterler. İş motivasyonları yüksektir.
- Sabırsız ve iş odaklıdır. Özel hayat ve iş dengesine saygı gösterirler, başkalarından da saygı gösterilmesini beklerler.
- Tedbirli ve girişimcidirler. Onaylama ve onaylanmaya önem verirler.
- X kuşağı için bir işe girmek, bağlı olmak, uzun dönem çalışmak, sadakat, aidiyet, verileni en iyi şekilde yapmak çok önemlidir (Erden Ayhün, 2013; İzmirlioğlu, 2008: 44-45; Altuntuğ, 2012, Türk Eğitim Derneği [TED], 2011; Mengi, 2011).

ABD’de Challenger Faciasını olması, boşanma olaylarının artması, Dünyada petrol krizinin çıkması, AIDS hastalığının teşhisinin konulması, Aya ilk adımın basılması, Susam Sokağı, MTV, Game Boy, ilk kişisel bilgisayarlar ve bilgisayar oyunları bu zamanın etkili unsurlarındadır (Pekala, 2001; Erden Ayhün, 2013).

Bu dönemde Türkiye’de ise; petrol krizleri ve ekonomik sarsıntılar, Kıbrıs Barış Harekatı, 68 kuşağı öncülüğünde üniversite olayları, sağ-sol çatışmaları ve televizyon dönemin en önemli unsurlarıdır. (Türk Eğitim Derneği [TED], 2011; Mengi, 2011).

1.3.4. Y Kuşağı

1981 ile 2000 yılları arasında dünyaya gelmiş olan insanlar bu kuşağı temsil etmektedirler. Bu kuşağın en genci 13, en yaşlı ise 32 yaşındadır. Dünyadaki

ortalama 7 milyar insanın 1,8 milyarını bu kuşak oluşturmakta ve nüfus olarak dünyadaki en kalabalık kuşaktır. (<http://www.sosyalmedya.com>; Tamer, 2013) Türkiye’de bu kuşak 2012 yılı Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre ortalama 25.407.246 kişiden oluşuyor ve Türkiye nüfusunun yüzde 34,33’ünü temsil etmektedirler.

Y kuşağı, farklı kaynaklarda 1977 ile 1994 (Hacker, 2008), 1981 ile 1995 (Tolbize, 2008), 1980 ile 1994 (Kyles, 2005: 54), 1981 ile 2000 (Arsenault, 2004), arasında doğanları kapsamaktadır. Bu kuşağa Milenyum Kuşağı, Gelecek Kuşak, Dijital Kuşak, Eko Patlaması ve Bir Sonrakiler gibi farklı isimlerle de adlandırabiliriz (Morgan, 2011; Tolbize, 2008).

Tablo 1.5. Y Kuşağı Yaş Grubu ve Cinsiyet Göre Nüfus Durumu

Yaş	Erkek	Kadın	Toplam
15-19	3.286.864	3.118.688	6.405.552
20-24	3.151.253	3.034.836	6.186.089
25-29	3.185.423	3.085.255	6.270.678
30-34	3.307.333	3.237.594	6.544.927

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (Adnks) Veri Tabanı

Mengi' nin (2009: 14) ifade ettiği gibi:

En yaşlısı 29, en genci 10 yaşında. Sadakat duyguları az. Teknoloji hayatlarında pek çok Őeyin simgesi. Narsist, bireyci ve girişimciler. alışmaktan hoşlanmıyor, eğlenceyi, kazanmayı çok seviyorlar. Otoriteye saldırgan davranıyorlar, tatminsizler, istekleri çok. Beklentileri yüksek ama bedelini ödemek istemiyorlar. Hızlı tketyorlar. Türkiye'de yağ kuyruklarını, benzin sıkıntısını yaşamadıkları için "her Şey her zaman böyleydi ve böyle olacak" sanıyorlar. Eş zamanlı olarak birkaç işi birden yapabilirler. Kariyer yaşamları boyunca 10 kereden fazla işi değiştirecekleri öngörülüyor. Kitlesele olanı değil, kişiye özel olanı seviyorlar. Türkiye'de yaşayan 71.517.100 kişinin yüzde 25'i bu kuşaktan....

1980-1999 yılları arasında dünyaya gelen, en yaşlısı 29, en genci 10 yaşında olan ve Türkiye'de yaşayan nüfusun yani 71.517.100 insanın yüzde 25'ini bu nesil temsil etmektedir. İnternet, teknoloji ve televizyon ile i içe büyüdüler. Yoksulluğu ve fakirliği neredeyse görmediler, bilmiyorlar ve doğuştan zenginlerdir. Çalışmayı sevmez ve rahatlarına düşkün ve kendi dünyaları vardır. Sadakatsiz ve sabırsızlardır. Kendilerine güvenirler, kendi düşüncelerine çok önem verirler ve düşüncelerinin kesinlikle sorulmasını isterler. Fazla otorite karşısında rahatsız olurlar, doğrudan emir almaktan ve ast olmaktan pek hoşlanmazlar.(Kılıç, 2012) Farklı bir işi kendileri için daha faydalı olacağını hissettikleri veya düşündükleri zaman işi değiştirmekten korkmaz ve çekinmezler (Weingarten, 2009: 29).

Skiba (2005)'ya göre Y Kuşağı'nın en önemli özelliği teknolojik bir zaman da dünyaya gelmeleridir. Bu nesil için teknoloji ve bilgisayarlar yaşamlarının bir parçası olmak ile birlikte, aynı zamanda teknoloji ve bilgisayarlarla bütünleşmişlerdir. Teknoloji ve bilgisayarları sadece iletişim kurmak, oyun oynamak ve vakit geçirmek için değil, istedikleri bilgi ve veriye en kısa zamanda ulaşmak ve elde ettikleri bilgi ve verileri kendi ihtiyaçları doğrultusunda da faydalanmalarındır. Habib (2013) teknolojiyi çok iyi kullanmalarındır .

Y kuşağı eğitime çok önem vermekte ve eğitimi başarının sırrı olarak kabul etmektedir. Bunun sonucu olarak niversite sayılarının artması, meslek sahibi olabilmek için eğitimin en önemli ayırt edici özellik olması, mesleki kurs, meslek içi eğitimin ön plana çıkması ve yıllara göre daha fazla ve çeşitli olması, yüksek lisans

ve doktora yapan kişi sayısının önceki yıllara göre daha fazla olması örnek gösterilebilir (Etlican, 2012: 6).

Özellikleri:

- Çok kanallı televizyonlar ile büyümüşler ve teknolojiye bağımlıdırlar
- Değişim ve yeniliğe açık, eğitimin ve öğrenmenin sürekli olduğuna inanırlar, yapılan çalışmaları önemserler.
- Aynı zaman da birden fazla işi yapabilirler.
- Sabırsız, sadakatsiz ve kolay tatmin olmazlar. Tahammülleri yoktur.
- Kendilerine güvenleri tam, sorumluluktan kaçmaz ve kendilerini ispat etmek isterler.
- Özgürlüklerine ve rahatlarına düşkün, eğlenceyi severler, çalışmayı ve sosyalleşmeyi sevmezler.
- İsteklerini, duygu ve düşüncelerini rahatlıkla söyleyebilirler.
- Direkt emir almayı sevmezler ve ast olmaktan hoşlanmazlar.
- Bürokrasiden, ciddiyetten hoşlanmazlar, fazla otoriteye gelemeyebilir ve çok rahatsız olurlar.
- Kendi düşüncelerine çok değer verirler ve düşüncelerinin kesinlikle sorulmasını isterler.
- Kariyer konusunda daha hırslılar ve çok çabuk yükselmek isterler (Türk Eğitim Derneği [TED], 2011; Çatalkaya, 2008; Susuz , 2012).

Arel Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi [ARELSEM], (2012).

1980-90 yılları arası doğan ve iş dünyasında giderek büyüyen "Y-jenerasyonu" bugün dünya nüfusunun %50'sini oluşturuyor. Hiyerarşik çalışma anlayışından uzak, birçok işi aynı anda yapabilen, işbirliğine dayalı çalışma şeklini tercih eden, kendi doğrularını savunabilen ve fikirlerini açıkça ifade etmekten çekinmeyen y-jenerasyonu çalışma hayatında başarı odaklı bir yaklaşım sergiliyor. Kişisel gelişimin yanı sıra kariyer hedeflerinden de ödün vermeyen y jenerasyonu çalıştığı şirkette hedeflerine ulaşamayacağına ve başarıyı yakalayamayacağına inandığında ise farklı bir iş arayışına giriyor. İş değiştirme konusunda istikrarlı bir yaklaşım sergilemeyen y jenerasyonu kendi doğrularına

uygun bir işte çalışmaya başladığında ise yüksek performans sergileyerek başarılı işlere imza atabiliyor.

İş Hayatındaki Özellikleri:

- Geribildirimden ve düşüncelerine önem verilmesinden çok hoşlanırlar.
- İş hayatlarında kendilerini göstermeye, değişim sağlamaya ve etki bırakmak isterler.
- Çalışma ortamında olaylara aktif bir şekilde dahil olmak, içinde yer almak ve sorumluluk almaktan kaçınmazlar.
- Kendilerine güvenleri tamdır. Bunun için işverenlerinden ve amirlerinden beklentileri yüksektir.
- Aynı zamanda birden fazla iş yapabilirler, hoşlanmazlarsa çabuk ve birden fazla iş değiştirebilirler.
- Çalıştıkları işlerde bulunma nedenleri kurum ya da işyeri için değil, kendi kariyerleri içindir.
- İş ortamında, çalışma saatlerinde ve dış görünüşte rahat ve esnek olmak isterler. Home Office'leri tercih ederler.
- Bencil, düşüncelerine önem veren, kendi doğrularıyla hareket eden, hırslı ve rekabeti seven bir çalışan imajı sergilerler.
- Otorite sevmediklerinden bir an önce müdür olmak ya da kendi işlerinin patronu olmak istiyorlar.
- Örgütsel bağlılıkları düşük ve bireysel karar alma eğilimleridir (Türk Eğitim Derneği [TED], 2011; Özer, 2012; Açık Bilim Dergisi, 2013).

Yönetim, Gelişim, Gelecek ve İnovasyon, (2010).

İş Hayatında Y Kuşağının Negatif Özellikleri :

- *Aferin beklemek: Yapmak zorunda olduğu işleri dahi sorunsuz bir şekilde ya da tek seferde hatasız yaptığı zamanlarda aferin bekler, aferini alamayınca yaptığı işi anlamsız görmeye başlar.*
- *Teyit ettirmek: Yaptığı işlerde sürekli bir emin olamama durumu vardır. Yaptığı işi yöneticisine göstermek ister.*

- *Muğlaklık: Y kuşağının erkek temsilcilerinde daha yoğun olarak görülür. Özellikle askerlik öncesinde çalıştıkları yerlerde bunu hissettirirler, sürekli bir kafa karışıklıkları vardır ve bununla boğuşmaktan adeta keyif alır hale gelmişlerdir farkında olmadan.*

- *Çözüm beklemek: Evin çocuğu ya da okulun öğrencisi olmak ile işyerinde çalışmak arasındaki farkı kavrayamamışlardır. Sorun yaşadıklarında çözümü yönetimden bekleme alışkanlıklarını işyerine de taşırlar. Anne-babasına şikayet eder gibi yöneticisine şikayet ederler.*

1.3.5. Yeni Kuşaklar

1.3.5.1. Milenyum Kuşağı

1995 ile 2003 yılları arasında dünyaya gelmiş olan insanlar bu kuşağı temsil etmektedirler. Bu kuşağın en genci 10, en yaşlı ise 18 yaşındadır. Teknoloji ile iç içe yaşamaktadırlar. Cep telefonu, internet ve bilgisayarlar hayatlarının bir parçasıdır.

Senbir' in (2004: 25-26) ifade ettiği gibi:

1994-2003 yılları arasında doğan internet çocukları. Türkiye'de "Dijital Kuşak" olarak adlandırılmakta olup, toplam nüfusumuz içindeki oranı 2000 yılı rakamları ile yüzde 9,9'dur. Z'lerin ağabey ve ablalarıdır. Teknoloji dostu olmanın ötesinde teknolojik, bireysel, zor beğenen küresel dünya vatandaşlarıdır. Anne ve babaları olan X'lerle teknoloji kullanımı açısından önemli farklılıklar taşıyan bir kuşak, PC, GSM ve internet çocuklarıdır.

Kuşaklar ortalama 20 yıldan önce farklılıklar göstermez fakat dünyanın çok hızlı bir şekilde değişim ve dönüşüm içinde bulunmasından dolayı bu kuşağın oluşmasını sağlamıştır. 1995 ve sonrasında doğan bu kuşağa iletişim çağı çocukları da diyebiliriz. TV, internet ve bilgisayarlar ile bütünleşmiş ve hayatlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Seçkin, 2005).

Özellikleri:

- Kendilerine güven
- Özgürlük

- Bireysel yaklaşım
- Teknoloji tutkunluğu (Çağ, 2012).

Tablo 1.6. Milenyum Kuşağı Yaş Grubu ve Cinsiyet Durumuna Göre Nüfus Dağılımı

Yaş	Erkek	Kadın	Toplam
10-14	3.334.509	3.164.749	6.499.258
15-19	3.286.864	3.118.688	6.405.552

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (Adnks) Veri Tabanı.

1.3.5.2. Z Kuşağı

2003 yılında ve daha sonraki yıllarda doğan ve doğacak olanlar bu kuşağı oluşturacaklardır. En büyüğü şu an 10 yaşındadır.

Z kuşağını bilgisayar, internet ve cep telefonunun olmadığı bir dünyayı bilmeyen, teknolojinin yaygın olarak kullanılmakta olduğu dönem de doğan, teknik cihazları rahatlıkla kullanabilen arkadaşlarını dahi teknoloji aracılığı ile sosyal ağlardan seçen, görsel öğrenime yatkı ve birden fazla işi aynı anda yapabilen dijital nesil diyebiliriz (Kuşak farkı ve bir analiz, 2013).

Özellikleri

- Teknoloji onlar için yaşam standarttı olması.
- Gelirlerinin daha çok olacağı
- Coğrafi sınırlamaları olmamaları,
- Kadın ve erkek sosyal rollerindeki değişim,
- Bireysel ve bağımsız olacaklar (İzmirlioğlu, 2008:50)

Z kuşağının olumlu yönleri:

- Daha iyi eğitilmiş olacaklar.
- Bireysel ve bağımsız olmaları yaratıcılığı artıracak.
- Doğruyu çekinmeden söylemeleri motive edici bir ortam oluşturacak.
- Nesiller arası farklar azalacak.
- Sosyal ve iletişime açık olmaları müşterileri ve birbirlerini kolay anlamalarını sağlayacak.
- İnternet ile coğrafi sınırları kaldırmaları güvenlerini arttıracak.
- Kompleksiz oldukları için kendilerini rahat ifade edebilecekler.

Z kuşağının olumsuz yönleri:

- Sadakatsiz olmaları şirketleri zorlayacak.
- Azimli ve hırslı olmamaları, kriz dönemlerini olumsuz etkileyecek.
- Hep yükselmek istemeleri nedeniyle "yıldız savaşları" yaşanabilir.
- Çabuk vazgeçmeleri nedeniyle şirketlerin yetenekleri tutmaları zorlaşacak.
- Standart işleri yaptırmak zorlaşacak.
- Zaman ve emek gerektiren meslek dalları değer kaybedecek.
- Her şeyi kişiselleştirmek istemeleri, zengin – fakir uçurumu yaratacak (Mesutoğlu, 2013).

Tablo 1.7. Z Kuşağı Yaş Grubu ve Cinsiyet Durumuna Göre Nüfus Dağılımı

Yaş	Erkek	Kadın	Toplam
0-4	3.182.650	3.016.307	6.198.957
5-9	3.161.223	2.997.741	6.158.964

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (Adnks) Veri Tabanı.

1.4. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar

Tablo 1.8. Kuşakların Karakter Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

	Nüfus Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışkanlık düzeyi	Çok Yüksek	Dengeli	Düşük
Hırs düzeyi	Yüksek	Dengeli	Düşük
Bencilik düzeyi	Düşük	Dengeli	Çok Yüksek
Sadakat düzeyi	Çok Yüksek	Dengeli	Çok Düşük
İnanç düzeyi	Yüksek	Dengeli	Çok Düşük
Geleneklere bağlılık	Yüksek	Dengeli	Çok Düşük
Aileye bağlılık düzeyi	Çok Yüksek	Dengeli	Düşük
Açık sözlülük düzeyi	Dengeli	Dengeli	Çok Yüksek
Duygusallık düzeyi	Çok Yüksek	Dengeli	Düşük
Eleştirme düzeyi	Düşük	Dengeli	Yüksek
Özgürlük düzeyi	Dengeli	Dengeli	Çok Yüksek
Sosyalite düzeyi	Dengeli	Dengeli	Düşük
Tatmin olma düzeyi	Yüksek	Dengeli	Düşük

Kaynak: (İzmirlioğlu, 2008: 48)

Tabloya göre Nüfus Patlaması kuşağı ile Y kuşağının özelliklerinin birbirlerine karşı ters olduğunu görmekteyiz. Y kuşağı bencil, duygusal olmayan, sadakatsiz, çalışmayı sevmeyen, aile bağları zayıf ve inanç değerleri düşük, Nüfus Patlaması kuşağı fedakar, çalışkan, muhafazakar ailesine bağlı, duygusal ve sağdık bir vizyona sahiptir. X kuşağının ise oldukça dengeli olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 1.9. Kuşakların Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

Nüfus Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışmak için yaşamak	Yaşamak için çalışmak	Mevcut birikimleri tüketerek yaşamak
Sadece iş odaklı olmak	Çalışma ve sosyal yaşam arasında denge	Sosyal yaşama odaklılık
Uzun süreli çalışmak	Sonuç elde edile ne kadar çalışmak	Kısa süreli çalışma
Çalışmayla geçen zaman	Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kurallara Uyma	Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Küçük işletmeler kurma Çabası	Büyük işletmelere uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etme
Çok çalışıp az tüketme	Çalıştığı kadar tüketmek	Az çalışıp çok tüketmek
Markayı önemsememe	Markayı tanıma	Aşırı marka bağımlılığı
Gerekirse teknolojiden yararlanma	Teknolojiyle yaşama	Teknolojiden vazgeçememe
Rasyonellik	Dengeli duygusallık ve rasyonellik	duygusal

Kaynak: (İzmirlioğlu, 2008: 49)

Geçmiş zamandaki kuşaklar emek ve zaman olarak daha fedakâr iken, günümüzde ve yakın dönemdeki kuşaklarda ise daha az çalışma, sosyal yaşamın önemi ve imaj ön plana çıkmaktadır (İşçimen, 2012: 14).

Tablo 1.10. Kuşakların Belirleyici Olayları

Sessiz Kuşak	Büyük Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
-- 1.ve 2. Dünya Savaşı	-- İnsan hakları Hareketleri	-- Petrol Krizi	-- Körfez Savaşı
-- Ekonomik buhran	-- İhtilal	-- 68 Kuşağı	-- 9/11 çalışma saatleri
-- Cumhuriyet dönemi	-- Çok partili dönem	Olayları	-- Refah ve kriz Dönemleri
-- Televizyon	-- Radyo	-- Sinema	-- Terör

Kaynak: (Topçuoğlu, 2007)

1.5. Kuşakların Nüfus Bilgileri

TÜİK' in web sayfasında belirtilen 2012 yılı ADNKS verilerine bakılarak oluşturulmuştur. Yaş grupları ve cinsiyet ayırımında toplam kişi sayısı gösterilmektedir.

Tablo 1.11. Yaş Gurubuna ve Cinsiyete Dayalı Nüfus Bilgileri

Yaş grubu	Erkek	Kadın	TOPLAM
'0-4'	3.182.650	3.016.307	6.198.957
'5-9'	3.161.223	2.997.741	6.158.964
'10-14'	3.334.509	3.164.749	6.499.258
'15-19'	3.286.864	3.118.688	6.405.552
'20-24'	3.151.253	3.034.836	6.186.089
'25-29'	3.185.423	3.085.255	6.270.678
'30-34'	3.307.333	3.237.594	6.544.927
'35-39'	2.890.170	2.841.007	5.731.177
'40-44'	2.565.499	2.498.561	5.064.060
'45-49'	2.368.340	2.331.081	4.699.421
'50-54'	2.029.218	2.009.980	4.039.198
'55-59'	1.727.004	1.751.578	3.478.582
'60-64'	1.292.769	1.375.749	2.668.518
'65-69'	899.831	1.028.555	1.928.386
'70-74'	671.942	828.184	1.500.126
'75-79'	484.634	617.492	1.102.126
'80-84'	289.054	456.612	745.666
'85-89'	105.608	210.382	315.990
'90+'	22.844	66.865	89.709
Toplam	37.956.168	37.671.216	75.627.384

Kaynak: TÜİK (Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (Adnks) Veri Tabanı, 2012)

Tablo 1.11. deki bilgilerden faydalanılarak tablo 1.12 oluşturulmuştur. Her bir kuşak için cinsiyete göre toplam kişi sayısını göstermektedir.

Tablo 1.12. Kuşakların Nüfus İçinde Dağılımı

Kuşaklar	Doğum Yılı	Yaş Grubu	Erkek	Kadın	TOPLAM
Büyük Değişim Kuşağı	1900 1914	113-99	-	-	-
1.Savaş Kuşağı	1914 1918	95-99	-	-	-
Ümit Kuşağı	1919 1929	85-94	128452	277.247	405.699
Buhran Kuşağı	1929 1938	75-84	773.668	1.074.104	1.847.792
2.Savaş Kuşağı	1939 1945	70-74	671.942	828.184	1.500.126
Büyük Bebek Patlaması Kuşağı	1946 1964	50-69	5.948.822	6.165.862	12.114.684
X Kuşağı	1965 1980	35-49	7.824.009	7.670.649	15.494.698
Y Kuşağı	1981 2000	15-34	12.930.873	12.476.373	25.407.246
Milenyum Kuşağı	1995 2003	10-19	6.621.373	6.283.437	12.904.810
Z Kuşağı	20030-9	6.343.873	6.014.048	12.357.921

TÜİK'in web sayfasındaki 2011 yılı adrese dayalı kayıt sistemi verilerinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Yaş grupları ve cinsiyet ayrımında işgücü ve istihdam için yer alan kişi sayısı gösterilmektedir.

Tablo 1.13. Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre İşgücü Ve İstihdam İçinde Dağılımı

Yaş Grubu	İşgücü Durumu			İstihdam Durumu		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
15-19	1.122	514	1.636	943	435	1.378
20-24	1.829	1.063	2.892	1.503	816	2.319
25-29	2.888	1.196	4.084	2.566	1.007	3.573
30-34	2.989	1.163	4.152	2.763	1.031	3.794
35-39	2.614	1.061	3.675	2.437	961	3.398
40-44	2.347	937	3.284	2.183	871	3.054
45-49	1.928	715	2.643	1.785	674	2.459
50-54	1.354	494	1.848	1.250	473	1.723
55-59	848	325	1.173	785	318	1.103
60-64	481	198	679	462	196	658
65 +	467	191	658	459	191	650
Toplam	18.867	7.857	26.724	17.136	6.973	24.109

Kaynak: (İşçimen,2012)

İşgücü durumu en fazla olan 30-34 yaş grubu aralığıdır. Bu yaş aralığı da Y kuşağını temsil etmektedir.

Tablo 1.14. Kuşakların İşgücü ve İstihdam İçinde Dağılımı

Yaş Grubu	İşgücü Durumu			İstihdam Durumu		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Y kuşağı	8.828	3.936	12.764	7.775	3.289	11.064

X kuşağı	4.961	1.998	6.959	4.620	1.832	6.452
Bebek Patlaması	4.611	1.732	6.343	4.282	1.661	5.943
Sesiz Kuşak	467	191	658	459	191	650
Toplam	18.867	7.857	26.724	17.136	6.973	24.109

Kaynak: (İşçimen,2012)

İşgücü durumu en fazla olan Y kuşağıdır. Kurumlar veya özel sektör Y kuşağının değerlerini, isteklerini ve çalışma tarzlarını anlamak için vizyon geliştirmeleri önemlidir.

2. BÖLÜM

LİDERLİK

2.1. Lider, Liderlik Kavramı ve Tanımı

Sosyal bir varlık olan insan gruplar halinde yaşar. Birlikte yaşamasından dolayı yönetme ve yönlendirilme ihtiyacı duyarlar (Uzamaz, 2000). Bu ihtiyaçtan dolayı lider ve liderlik kavramları ortaya çıkmıştır.

Lider sözcüğü 1300'lü yıllarda ortaya çıktığı tahmin edilmektedir. Liderlik kavramının ise İlk olarak 19.yy başlarında İngiliz Parlamentosunda kullanılmıştır (Akbaba ve Erenler, 2008: 22).

Sözlük anlamı olarak lider; önder ve şef anlamına gelmektedir. Başka bir tanıma göre ise, bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli olan kimse veya müsabakada ve bir organizasyonda birinci olan takım veya yarışmacı. Liderlik ise bunları yapan kişi, liderin görevi ve önderlik (Türk Dil Kurumu [TDK], 2013).

Toplumsal yapının temel parçası olan insan, birlikte yaşamının getirmiş olduğu görev ve sorumlulukları yerine getirmek için işbirliği yapmak zorundadırlar. Bu görev ve sorumlulukları yaparken, insanları amaçlarına ulaşmak için yönlendirecek, toplulukları tetikleyerek harekete geçirecek kişilere ihtiyaç duyarlar. Toplumlarda bu ihtiyaç ve gereksinimi karşılayan, insanlara lider denilmektedir (Sezer, 2005:8).

Lider mensubu olduğu grubun üyelerini belli bir hedefe ulaşmak için tetikleyen, grubu hedefleri doğrultusunda sürükleyen, yönlendiren ve etkileyen kişidir (Koçel, 2001). İnsanların davranış, duygu ve düşüncelerini kendi kişisel yetenekleri ile etkileme özelliğine sahip olan kişidir (Yakut, 2011).

Kavramsal bakımdan lider, yol gösteren, öğretici, önde giden, aydınlatan bir kimse olduğu kadar aynı zamanda beraber olduğu insanların arzu ve ihtiyaçlarını zamanında algılayıp, insanları organize eden, yönlendiren ve yöneten bir kişi olarak tanımlanabilir (Gümüşeli, 1996: 1).

Belirli bir durumda ve koşulda, bir grup insanın bağlı olduğu örgütün amaçlarına ulaşmak için gönüllü olarak çalışmalarını sağlayan, amaçları başarmalarında yardımcı olan, tecrübelerini aktaran ve bu süreçte uygulanan liderlik türünden memnun kalmalarını sağlayan etkileme sürecine liderlik denir (Werner, 1993: 17).

İmrek (2004: 23) “liderlik, insanları, hayal ettikleri hedefleri gerçekleştirmeleri için etkileyerek bir araya getirme sanatıdır” ifade etmektedir.

Eren (2004: 431) “liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneğidir” ifade etmektedir.

Koçel (1999: 423) “liderlik, belli koşullar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir” ifade etmektedir.

Topçu Brestrich’in (1999) ifade ettiği gibi:

- 1900 -1929 arası kontrol ve merkezileşme kavramlarını öne çıkararak,
- 1930'larda ortak sebepler dairesinde insan enerjisini denetim altında tutarak, ilgili bireylerin değişkenliği kapsamında ortaklaşa etkilenme süreci olarak,
- 1940'larda yönlendirme, ikna etme ve zorlama kavramlarıyla,
- 1950'lerde ikna ile birlikte rehberlik etme, duygu ve düşüncelerin kontrolü kavramları ele alınarak tanımlanmıştır.
- 1967'de ise Fiedler, grup üyelerinin işlerini eş güdümlene ve yönlendirme işi ile meşgul olmak olarak liderliği açıklamış ve bu tanım 1980'lere kadar geçerliliği sürdürmüştür.

2.2. Liderlik Kuramları

2.2.1 Özellik Kuramı

Liderlik ile ilgili olarak ilk geliştirilen kuramdır. Bir liderin liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen, mensubu olduğu grup üyelerinden farklı kılan, lider olarak belirlenmesini ve grubu yönetmesini sağlayan en önemli unsurun liderin sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 2001: 468). Bu özellikler doğuştandır ve sonradan kazanılmaz. İnsanlar lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemezler.

Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran askeri ve sivil liderlerin bireysel yetenekleri incelenerek, liderlik için gerekli olan kişisel ve toplumsal özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun sonucunda, insanları lider olarak diğer insanlardan

ayırt eden, farklılaştıran bir takım özelliklere doğuştan sahip oldukları varsayımı ileri sürülmüştür. Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King ve Atatürk gibi liderlerin nasıl ortaya çıktığı ve bunların liderlik özellikleri araştırılmıştır (Erdoğan, 1991: 334).

Bu kurama göre liderlik, liderlerin doğuştan sahip oldukları özelliklerinin çocukluk zamanlarında ki kazanılan vasıflarla zenginleştirilmesidir. Liderlerin sahip oldukları özelliklerin, kişisel ve fiziksel özelliklerinin tespit etmeye çalışılmıştır (Eren, 2004: 390-437).

Yapılan çalışmalar neticesinde liderleri grup içindeki insanlardan ayırt eden kişisel ve fiziksel özelliklerin farklı oldukları tespit edilmiştir. Bu özellikler;

Tablo 2.1. Liderlik Özellikleri

<ul style="list-style-type: none"> • Fiziki Görünüm • Güçlü Olma • Zeka • Hırs • Girişken Olma • İnisiyatif Sahibi Olma • Duygusal • Olgunluk • Dürüstlük(doğruluk) • Açık sözlülük • Yaş • Boy 	<ul style="list-style-type: none"> • Kendine Güven • Kararlılık • İş Başarma Yeteneği • Yaratıcılık • Becerikli Olma • Güven Verme • Hitabet Yeteneği (Konuşma) • Sorumluluk Üstlenme • kişiler arasında ilişki kurma yeteneği • Kilo • Cinsiyet • Irk
---	--

Kaynak: (Erçetin, 2001:28; Zel, 2001: 95; Koçel, 2003: 588)

Tablo 2.2. Başarılı Liderlerin Özellikleri ve Yetenekleri

Özellikler	Yetenekler
<ul style="list-style-type: none"> • Duruma uyum sağlayan 	<ul style="list-style-type: none"> • Güzel konuşan

<ul style="list-style-type: none"> • Zeki • Hırslı • Kavramsal yetenek • İddiacı • Yaratıcı • İşbirlikçi • Diplomatik • Enerjik • Anlayışlı • Kendine güvenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Karar verici • İkna edebilen sahibi • Güçlü bir etki oluşturan • Sosyal beceri sahibi • Dirençli • Grubun görevleriyle ilgili • Strese dayanıklı • Başarılı • Sosyal çevreye uyumlu • Bilgi sahibi
---	---

Kaynak: (Kayapınar, 2007)

2.2.2. Davranışsal Kuram

Bu kuram liderin kişisel özelliklerinden çok liderin göstermiş olduğu davranışları inceler. Bu kuramın ana fikri lideri başarılı ve etkili yapan bireysel özellikleri değil liderlik sürecinde sergilemiş olduğu davranışlardır (İlgar, 2005: 59).

Bu kuramda liderlerin mensubu olduğu grubu istenilen hedeflere doğru ulaşmak için grup üyeleri ile arasındaki iletişim türü, yönetim şekli, yetki devredip devretmemesi, tetikleme tarzı gibi davranış stillerini ön plana çıkarmaktadır (Simsek, 2006: 12).

Cevahiroğlu'nun (2012: 31) ifade ettiği gibi:

Yapılan araştırmalar neticesinde davranışsal liderlik teorilerinin ana fikri; liderleri başarılı ve etkili yapan faktörlerin, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süresi içinde göstermiş olduğu davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple davranış araştırmacıları, etkin bir liderlik için dayanak noktası meydana getirecek sebepleri tespit etmek amacıyla gayret göstermişlerdir. Araştırmalarında, liderin izleyenleriyle planlama, iletişim biçimi, kontrol Şekli, yetki devrine bakış açısı ve hedefleri belirleme biçimi gibi davranışların liderin etkili olmasını tayin eden önemli unsurlar olduğu ifade edilmiştir.

2.2.2.1. Ohio State Araştırmaları

Bu çalışmada ideal bir lider davranışlarının nasıl olacağı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın temelini LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) anketi oluşturur.

Anket sonuçlarına göre:

- Anket liderlik sürecinde etkili bir liderin yapıyı kurma ve anlayış gösterme olmak üzere iki temel davranış şekli vardır.
- Etkili lider davranışının, temel performans sağlamsında yapıyı kurma ve anlayış gösterme davranışlarına çok fazla önem verilmiştir.
- Lider ile izleyenler arasında lider davranışını etkililik yönünden değerlendirmede zıtlık vardır.
- Liderler daha çok yapıyı kurma liderlik davranışı önemserler, izleyenler ise anlayış gösterme liderlik davranışını önemserler.
- Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın yüksek olduğu örgütlerde uyum ve yakın dostluk gibi grup özellikleriyle birlikte kurallarda açıklık ve grup üyelerinin tutumlarında değerlik gözlenmektedir.
- Liderin gösterdiği davranışlarla, izleyenlerin liderin sergilediği davranışlara ilişkin betimlemeleri arasında zayıf bir ilişki vardır.

Farklı liderlik biçimlerini güçlendiren farklı örgütsel yapılar vardır (şentürk, 2010; elik, 2000: 12-13).

2.2.2.2. Michigan Araştırmaları

1947 yılında Rensis Likert yönetiminde bir grup tarafından yapılan çalışmalarda, grubun verimliliğini ve güvenliğini artırmak için en uygun liderlik davranışını bulmaya çalışmışlardır. Bu alışmalar sonucunda işe yönelik (iş merkezli) liderlik davranışı ve kişiye yönelik (birey merkezli) liderlik davranışı olmak üzere iki tip liderlik davranışı ortaya çıkmıştır.

- İşe yönelik (iş merkezli) liderlik davranışı:

Çalışanların yaptığı işle ilgili olarak ya da üretimi en yüksek seviyeye ulaştırmak için uygulanan liderlik davranışdır. Önemli olan işin en iyi şekilde yapılması ve tamamlanmasıdır.

- Kişiyeye yönelik (birey merkezli) liderlik davranışı:

Çalışanları birey olarak görür. Önemli olan çalışanların iş tatmini, kişisel ihtiyaçları ve refahıdır (Şentürk, 2010).

Yapılan çalışmaların sonucu olarak kişiyeye yönelik (birey merkezli) liderlik davranışları sergileyen liderlerin çalışma gruplarının daha etkili ve verimli olduğu tespit edilmiştir (Çelik, 2011: 13 ve Ataman, 2001: 459).

2.2.2.3. Yönetim Gözeneği Kuramı

İki boyuttan oluşmaktadır ve birinci boyut *insana ilgidir*; liderin, izleyenlere yönelimini gösterir; ikinci boyut ise *üretime ilgidir*; liderin, kümenin amaçlarına yönelimini açıklar (Akt. Başaran, 2004: 87).

Bu çalışmada liderlik davranışları üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkileri yönelik olma olarak iki tip liderlik davranışı ortaya çıkmıştır. Çalışmanın en önemli faydası, liderlerin liderlik sürecinde sergilemiş oldukları davranışların kavramsallaştırılması imkânı vermesidir (Koçel, 2003: 594).

2.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Liderlerin sahip olduğu tutumlardır. Liderlerin bazı durumda olaylar hakkındaki pozitif veya negatif duygularıdır. X ve Y kuramları çıkmıştır.

X kuramı:

- İnsan pasiftir ve bunun için yönetilmelidir.
- İnsan çalışmayı sevmez ve genelde işten kaçmaya çalışır.
- İnsan sorumluluk almak istemez ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bunun için liderler insanları çalıştırmak için zorlamalı, sıkı denetim yapmalı ve amaçlara ulaşmak için gerekirse cezalandırmalıdır.

Y kuramı:

- İş, insan için bir oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İnsan doğuştan tembel değildir, İnsanı tembel eden tecrübeleridir.
- İnsan hedefleri doğrultusunda oto kontrol yaparak çalışır..
- Her insanın belli bir potansiyeli vardır, uygun koşullarda kişi potansiyelini geliştirir ve sorumluluk almaktan kaçmaz.
- Bu nedenlerden dolayı, insanların kendilerini geliştirmeleri için liderlerin uygun ortamları oluşturmalarıdır (Deniz ve Hasançebioglu, 2003: 57).

2.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik sürecinde etkili liderlik davranışlarını dört grupta toplamıştır. Üst ve orta kademedeki yöneticiler davranışları arasında farklılıklar olduğunu tespit etmiştir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 177-178).

- Katılımcı
- Demokratik
- Sömürücü otokratik
- Yardımsever otokratik

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık kuramına göre etkili bir liderlik süreci oluşturmak için liderlerin kişisel ve davranışsal özelliklerinin, liderlerin buldukları ortamın, durumun uyumlu olması gerekir. İçinde bulunulan durumsal faktörlere bağlıdır (Şahin, 2009: 100). Bunun için, liderlik çoğu zaman insanların içinde buldukları şartlar ve zaman değişkeni tarafından şekillendirilen bir süreçtir (Baltaş, 2000: 107). Liderin bulunduğu durum ve ortam ile arasındaki etkileşim gücüdür.

Durumsal liderlik kuramı, lideri izleyen izleyicileri önemsemektedir. Lidere ortam hazırlayan değişken, onu izleyenlerin özellikleridir. Lideri lider yapan temel

faktör ise, onu izleyenlerin olgunluk seviyesidir. Lider, kendini izleyenleri olgunlaştırarak üzerindeki etkinliğini artırabilmektedir (Can, 2002: 20-21).

Liderin liderlik sürecinde etkinliğini belirleyen unsurlar:

- Ortam koşullarının etkileri (Grup özellikleri)
- Ulaşılmak istenilen hedeflerin niteliği (amaç-araç etkileşimi)
- Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri
- Liderin kişisel yetenekleri ile grup ile arasındaki hiyerarşik ilişkiler

(Giderler, 2005: 70).

Durumsallık Kuram ile ilgili olarak bir takım çalışmalar yapılmış ve bazı teoriler geliştirilmiştir:

- Amaç-Yol Teorisi
- Fiedler'in Liderlik Teorisi
- Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi
- Yatay İlişki Teorisi
- Vroom-Yetton Liderlik Teorisi
- Reddin Teorisi

2.3. Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar

2.3.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik lider, izleyenlere göre kendilerinden çok üstün, olağanüstü, bâzen de sıra dışı bir güce sahip olduğu imgesini yaratan liderdir (Başaran, 1998: 48).

Bu nedenle karizmatik liderlerin davranışları sorgulanmaz ve koşulsuz itaat edilir.

Daft (2008: 359) “engellere ve kişisel fedakarlıklara rağmen ilham vererek, insanları normalde yapacağından daha fazla yapmasını sağlayacak yeteneğe sahip liderlerdir” ifade etmektedir.

Karizmatik lider; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik pozitif düşünmeyi sağlayan, vizyon belirleyen, çevreye duyarlı,

çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olan, risk almaktan korkmayan ve çalışanlarının hayatlarındaki önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran liderlerdir.

Özellikleri:

- Vizyon Belirleme
- İzleyicilerin İhtiyaçlarına Duyarlıdırlar.
- Çevresel Duyarlılık
- Sıra dışı Davranışlar Sergileme:
- Kişisel Risk Alabilme
- Statükoyu Sürdürmeme (Cinel, 2008: 46-49).

2.3.2. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

1978 yılında Burns tarafından siyasal liderler üzerinde yapılan çalışmalarla ortaya atılmıştır.

Astlarının veya çalışanlarının yetenek ve kabiliyetlerinin ortaya çıkmasını sağlayarak, kendilerine olan güvenlerini artırarak, kendilerinden beklenenden çok sonuç almak için çalışanlarını motive ederek, işleri için bireysel çıkarlarını ikinci plana bırakmalarını sağlayan liderlerdir. Bundan dolayı örgütlerde reform ve yenilik yapan liderlere “Dönüşümcü Lider” denir (Erdoğan, 1997).

Dönüşümcü liderlik, değişimi etkin bir şekilde yürürlüğe koymak, bu değişime öncülük edecek ileri görüşlülüğü yaratmak ve ihtiyaç duyulan değişimi tanımlamak için lidere imkan sağlayacak yeteneklerin bir bütünüdür (Keçecioğlu, 2003: 34).

Aydemir’in (2010) ifade ettiği gibi:

Dönüşümcü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir.

Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamlarını ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur.

Özellikleri:

- Öngörülü olmak
- Karizma olmak

- Astlarına ödülleri vermek; başarılıları örgüte ve topluma tanıtmak.
- Astlarının yetki ve sorumluluklarını artırmak
- Gütülemek
- Dürüst olmak
- Çalışanlara önem vermek
- Cesaretli olmak (Başaran, 2004: 104-105).

2.3.3. Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik

Grup içindeki değişimleri motive etmek yerine mevcut olan prosedürleri kullanmayı ve mevcut düzenin devam etmesini isterler (Bass, 1995). lider ve çalışanlarının arasındaki ilişkiler ön plandadır.

Etkileşimsel liderler, çalışanların durumunu daha etkin, verimli yapmak için mevcut faaliyetlerini iyileştirerek iş yapma ve yaptırma yolunu tercih etmektedirler. Bunu tercih eden liderler, çalışanlarının daha fazla çaba göstermeleri için yetkilerini para ve statü vererek ödüllendirme yöntemini kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Özellikleri:

- Koşullu ödüllendirme
- Geleneklere ve geçmişe bağlıdırlar.
- Başarıyı ilk hedef olarak düşünürler.
- Sorumluluk almazlar.
- Çalışanlardan beklentileri fazladır.
- Büyük hedefleri kolaylaştırarak anlatırlar.
- İstisnalarla aktif-pasif yönetim
- Değişim önemlidir.
- Yaşam boyu öğrenmeye açıktırlar.
- Karmaşıklık ve belirsizliklerle başa çıkabilirler (Can, 1994: 192-193 ve Ağdaş Şen, 2001: 17-18).

2.4. Öğretmen Liderliği

Örgütsel değişim ve gelişim zamanlarında yenilikçi davranışlar sergileyen, diğer öğretmenleri etkileyen, onlardan etkilenen, öğrenci ve okul başarısını en üst

seviyeye getirmeyi amaçlayarak sınıfının duvarlarını aşan davranış şekilleriyle değerlendirilmeleridir (Beycioğlu, 2009: 29).

Öğretmen liderliği, sınıftaki eğitim öğretim faaliyetlerini öğrencilerin seviyelerine göre onları isteyerek, katılarak, paylaşarak öğrenmeye ve kendilerini sürekli olarak geliştirmeye ve yönlendirme yeteneğidir. Kendilerine öğretimsel vizyon belirleyerek sınıf duvarlarını aşarak okul faaliyetlerinde de işlevsel düzeyde roller üstlenebilme yeterliliğidir (Akçadağ, 2008:7).

2.4.1. Öğretmen Liderliğinin Temelleri

Öğretmen liderliğinin temeli çok uzun yıllar öncesine dayanır. Antik Yunan döneminden, Avrupa veya Asya kıtasından bugüne kadar olan zaman içindeki felsefi söylemlerden olsun, Sokrates, Platon, Diderot, Kant, Locke gibi ders veren öncüler hem öğretmenlik hem de liderlik rollerini birlikte göstermişlerdir.

Tarih boyunca öğretmenler gittikleri yerlere aydınlığı modernliği ve çağdaşlığı götüren birer insan olarak tanınmışlardır. Aydın olarak görülen öğretmenler Türkiye de zamanla ekonomik, kültürel, toplumsal ve teknolojik değişimlerin etkisiyle değişerek, bu algı okulların modernize olması ile birlikte değerini kaybetmeye başlamıştır (Beycioğlu, 2009: 33).

Geçmiş yıllarda öğretmen, toplumlarda yapılan değişimlerin mimarları olarak görülürlerdi. Bu için öğretmenlere toplumsal liderlik, değişim ajanlığı ve toplum kalkınmacılığı gibi roller yüklenmiştir. Okulların modernize olması ile birlikte, öğretmenin toplumsal liderlik fonksiyonundan çok okuldaki liderlikleri ön plana çıkmıştır. Okuldaki liderlikleri, öğretmenlerin faaliyet alanı ile kısıtlanmış ve okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarında belirlenmiştir (Canlı, 2011: 37).

2.4.2. Öğretmen Liderliğinin Stratejileri

Sınıf lideri olan öğretmenin etki alanı sınıf ile sınırlı değildir. Öğretmen aynı zamanda sınıfın dışında da etkili bir lider olmalıdır. Sınıf duvarları dışında aynı zaman bir çevre lideridir. Öğretmenlere olan bakış açısı genelde öğretmen liderliğinin sınıfın duvarları dışında olması gerektiği yönündedir (Atay, 2003: 111).

- Öğretmen sınıf içinde ve sınıf dışında lider olarak davranmalıdır.
- Diğer öğretmenler ile tecrübelerini paylaşarak liderlik vasıflarını geliştirmelidir.

- Meslektaşları ile temas halinde olmalı, onların güçlü olduğu yönlerinden faydalanmalı değer vermeli ve saygı duymalıdır.
- Okul yönetim ve etkinliklerine katılmalı, sorumluluklar almalı ve okul geliştirme projelerinde yer almalıdır (Can, 2006a: 351-352).

2.4.3. Öğretmenlerin Liderlik Rollerini

Beycioğlu (2009) tarafından yapılan çalışmalara göre öğretmenlerin formal liderlik rolleri ve informal liderlik rolleri olmak üzere iki tip liderlik rollerinin olduğu belirlenmiştir.

- Formal liderlik rollerini öğretmenler grup başkanı, formatör, yeni meslektaşlarına rehberlik ve uzman öğretmen olarak gibi görevlerde bulunarak yapmasıdır.
- Informal liderlik rolleri farkında olmadan projelerle ve fikirler ile yeniliğin başlatıcı olan öğretmenlerdir. Bunun kaynağı meslektaşlarının onlara olan saygı ve güvenleridir.

Öğretmenlerin liderlik rolleri üç bölüm altında ifade edilmektedir.

- *Öğrencilere ve meslektaşlarına liderlik etmek:*
Kolaylaştırıcı
Grup önderi
Rehber/danışman)
Derslerde yeni yaklaşımlar uygulamak
Çalışma gruplarına liderlik etmek
- *Okul ile ilgili görevlerde liderlik:*
Bölüm başkanlığı
Eylem araştırmacısı
Çalışma gruplarında görevler almak
Okulu hedeflerini doğrultusunda ilerlemesini sağlamak.
- *Karar verme veya ortaklık yoluyla liderlik:*
Okulun gelişmesi için çalışan gruplara üye olmak
Kurullara üye olmak
İş ve yüksek öğretim çevresiyle ortaklıklar oluşturmada öncülük etmek
Okul-aile birliklerinde aktif olmak (<http://forms.ncsl.org.uk>).

Tablo 2.3. Geleneksel Öğretmen ve Lider Öğretmen Rollerinin Karşılaştırılması

Geleneksel Öğretmen Roller	Lider Öğretmen Roller
Günü kurtarmaya çalışır.	Hedefleri uzun vadelidir.
Gücünü hiyerarşiden alır.	Gücü toplum ve kültürden beslenir.
Klasik iş davranışları sergiler.	Değişiklik yaratmaya çalışırlar.
Grup içindeki rolleri sınıf içi çalışmalarla sınırlıdır.	Tüm örgütsel çalışmalara ve kararlara katılmaya çalışırlar.
Sınıf çapında başarı ile yetinirler.	Sınıf ve okul başarısını sürekli artırmaya çalışırlar.
Grup kültüründe hareket edeler.	Grup için yeni yaklaşımlar oluşturmaya çalışırlar.
Geleneksel otokratik yapıyı sürdürmek isterler.	Değerlerde, tutumlarda değişiklik için ilham kaynağı olur ve kişisel deneyim ve örnekleri kullanır.
Var olan kaynaklardan faydalanır.	Değişiklik yapmak isterler
İşbirliği yapmazlar.	Dayanışma ve işbirliğine önem verirler.

Kaynak: (Beycioğlu, 2009: 38-39)

2.4.4. Dağıtımsal Liderlik

Dağıtımsal liderlik terimi ilk defa Gibb tarafından 1954 yılında “Liderlik” isimli kitabın birinci baskısında “Sosyal Psikolojinin Elkitabı” adlı bölümün yayımlanması ile kullanılmıştır. Otokratik, babacan, bireysel ve katılımcı olmak üzere dört liderlik çevresinden biri olan katılımcı çevreyi anlatırken Gibb büyüme ve grubun tüm üyelerinin gelişimine azami önem verildiğini ve liderin bir kişi olamayacağını; liderliğin paylaşılmış olduğunu ifade etmektedir. Liderliğin grup üyeleri arasında dağıtıldığı görüşünü savunmuştur (Gronn, 2002).

Elmore (2000) dağıtımçı liderliği, gruba dahil olan herkesin uzmanlık alanını o anki durumun gereğine uygun olarak kullanması şeklindeki basit bir süreç olarak tanımlar. Dağıtımçı liderliğin çıkış noktası ise, Gronn (2002)'unda belirttiği gibi örgütlerdeki işbölümüdür. Nitekim liderlikte, bir tek kişinin grubu yönlendirme ve amaçların gerçekleştirilmesinden sorumlu olma anlayışı artık geçerliliğini yitirmiştir. Amaçları gerçekleştirmek, daha etkili ve başarılı organizasyonlar oluşturmak için bireyler arasında işbirliği ve işbölümü yapmak kaçınılmaz bir hale gelmiştir (Ceylan,1997).

Heck ve Hallinger'e (2009) göre ise dağıtılmış liderlik, yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin içerisinde yer aldıkları katılımcı ya da işbirliğine dayalı bir karar alma sürecidir. Bu nedenle son yıllarda okulların katılımcı bir anlayışa dayalı olarak yönetilmesi gerektiği düşüncesi de çeşitli çevrelerce savunulan bir görüş haline gelmiştir (Smylie, Lazarus ve Conyers, 1996).

Dağıtımçı liderlik, işlerin önce lider ve izleyenler arasında dağıtılması, sonra örgüt üyelerinin yaptıkları işlerin bütünleştirilmesi sürecidir. Buna göre liderlik fonksiyonu, işlerin örgüt üyeleri arasında paylaştırılmasını ve böylece birden fazla liderin etkileşiminden dolayı yapılan bir süreçtir. Bu nedenle dağıtımçı liderlik; okul liderleri, izleyenler ve bunların etkileşim halinde oldukları durumun bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır (Spillane, Halverson ve Diamond, 2001).

Dağıtımçı liderlik, liderliği gurubun her seviyesine yayarak onun toplam etkisini arttırmayı kapsayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik uygulamasında paylaşımın pek çok türü bulunmaktadır. İki ya da daha fazla sayıda kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerini bir yapbozun parçaları gibi bir araya getirerek bütünleştirmesi yoluyla oluşturulan çoklu liderlik yapıları dağıtımçı liderliğin en tipik örnekleridir. Örgütsel ortamlarda ikili ya da çoklu, kolektif ya da koordineli, stratejik, fırsatçı, faydacı ya da kültürel olarak oluşturulan bu paylaşım türlerinin formal veya informal, planlı ya da plansız (spontane) olarak da kurulması dağıtımçı liderliği her geçen gün hem gizemli hem de hem de önemli bir noktaya taşımaktadır (Baloglu, 2011a, 2011b; 2012).

2.4.4.1. Dağıtımçı Liderliğin Özellikleri

• Dayanışma:

Bilgi ve desteğin kaçınılmaz ve karşılıklı ihtiyacıdır.

Bireyleri özerk olarak iş yapmaktan alıkoymaz.

Grup üyelerinin birbirlerine bağımlı oldukları ifade eder.

İki ana yolla işlev görür.

- Sorumluluklarının kesişmesi:

Karşılıklı bilgi ve destek ihtiyacının sonucu rollerin veya sorumlulukların kesişmesidir.

- Sorumluluklarının birbirini tamamlaması:

Deneyim ve tecrübelerinden faydalanma ve tartışma ve gözlemler yoluyla edindikleri bilgilerle birbirlerinin eksikliklerini giderme ve zayıf yönlerini güçlendirmeleri ve iş arkadaşlarının birbirlerine güven ve destek olmalarıdır

• Koordinasyon:

Belli bir amaca yönelik olarak çeşitli faaliyetler arasında uyum, düzen ve bağlantı sağlama eşgüdümüdür. Aktiviteler arasındaki bağımlılıkları yönetme olarak görülebilir.

Koordinasyon sağlamanın iki yolu vardır;

- Emir yolu ile koordinasyon (zorunlu koordinasyon),

- Grup içinde spontan oluşan koordinasyon (Gronn, 2002 ve Yılmaz, 2010).

2.4.5. Öğretmen Liderliğinin Destekleyici Unsurları

Öğretmen liderliğinin etkili olabilmesi için okullarda bazı durumların olması gerekmektedir.

- Destekleyici kültür: Öğretmen liderliği destekleyici, işbirlikçi ve pozitif bir okul ortamının olması

- Destekleyici yapı: Öğretmenler ve okul yönetimi arasında toplantılar yapmak ve ast-üst ilişkisini azaltmak ve gelişmeleri için fırsatlar sağlamak
- Güçlü bir liderlik: Üstlerinin desteklerini almak
- Eylem araştırması: Yenilikler ve başarıyı artırmak için çalışmak
- Yenilikçi mesleki gelişim: Meslektaşları arasında bilgi paylaşımı ve rehberlik yaparak işbirliği içinde olmak.
- Vizyon oluşturmak ve meslektaşları ile uyum içinde olmak
- Sorunların çözümünde ve fikir paylaşımında işbirliği içinde olmak ve meslektaşlarını cesaretlendirmektedir.
- Tasdik etme ve ödüllendirme: Çalışmaların onaylanması, destek ve ödül vermek (Beycioğlu, 2009: 43-44).

2.4.6. Öğretmen Liderliğinin Engelleri

Her kurumda ve meslekte çalışanların karşılaştıkları bir takım zorluklar, engeller ve engellemeye çalışan bir takım unsurlar vardır. Öğretmen liderliğini engelleyen unsurları da aşağıda belirtilmiştir.

- Hiyerarşik yapı ve öğretmenlerin karar verme sürecine katılmamaları.
- Öğretmenlerin işlerinin sadece öğretmek olduğu anlayışının kabullenilmesi
- Öğretmenlerin bilgilerini paylaşımı yapabilecekleri işbirlikli ortamın bulunmaması
- Öğretmenin liderliğinin sadece sınıf ile sınırlandırılması
- Öğretmen liderliği rolünün tam olarak açıklanmaması
- Diğer öğretmenlerin lider öğretmeni kıskanması ve çekememesi
- Maddi ve manevi desteğin olmaması
- Öğretmenlerin liderlik konusunda kendilerine güvenmemeleri, özgüven eksikliği
- Bazı öğretmenlerin geleneksel yapıya sahip olmaları

- Öğretmenlerin birden fazla rollerinin olması ve hepsini bir arda yapmak zorunda olması
- Sınıfın duvarları dışında öğretmen liderliğinin kabul edilmemesi.
- Eğitim sisteminin sınav odaklı olması
- Sınıfların kalabalık olması
- Ücretlerin yetersizliği (Canlı, 2011: 48-49).

2.4.7. Sınıfta Lider Öğretmen

Her öğretmen sınıfın yöneticisidir; fakat her öğretmen bir sınıf lideri değildir. Ama her öğretmen sınıf lideri olabilir. Lideri olduğu örgütün düşüncelerini, duygularını, değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede liderlik özelliklerini kullanarak geleneksel yöntemleri ve otorite kaynaklarını değiştiren öğretmenlerdir (Erdoğan, 2002: 20).

Lider öğretmenler öğrencilerinin sınıf içinde ve dışında öğrencilerinin sorunları ile ilgilenen, onlara yakın duran, iletişim halinde bulunan, öğretim yöntemlerine uygun davranışlar sergileyerek öğrencilerinin öğrenmeleri için uygun sınıf ortamı oluşturmak amacıyla davranışlar sergileyen öğretmenlerdir.

Lider öğretmenlerde sınıf yönetiminde bulunması gereken özellikleri:

- Çalıştığı alan ve öğretmenlik ili ilgili olarak bilgili olmak
- Bildiklerini uygulama konusunda yetenekli olmak.
- Başkaları ile birlikte çalışırken onları anlamalı ve kabul etmek.
- Kendi iş alanlarında uzmanlaşmalarıdır.
- Dürüst olmak
- Tarafsız, adil olmak
- Sağlığına dikkat etmek ve sağlıklı olmaya çalışmak.
- Davranışlarında tutarlı olmalıdır (Ağdaş Şen, 2001: 32-33).

2.4.8. Mevzuatta Öğretmenin Görev ve Sorumlulukları

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği 64. Maddesine göre öğretmenlerin görev ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2003).

Öğretmenler, kendilerine verilen sınıfın veya şubenin derslerini, eğitim ve öğretim programında belirtilen esaslara göre plânlamak, okutmak, bunlarla ilgili uygulama ve deneyleri yapmak, ders dışında okulun eğitim ve öğretim ile yönetim işlerine etkin bir biçimde katılmak ve bu konularda kanun, yönetmelik ve emirlerde belirtilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği 5. Maddesine göre İlköğretimin amaçları aşağıda belirtilmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2003).

“Türk Millî Eğitiminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda;”

a) Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini geliştirerek onları hayata ve üst öğrenime hazırlamak,

b) Öğrencilere, Atatürk ilke ve inkılâplarını benimsetme; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’na ve demokrasinin ilkelerine, insan hakları, çocuk hakları ve uluslar arası sözleşmelere uygun olarak haklarını kullanma, başkalarının haklarına saygı duyma, görevini yapma ve sorumluluk yüklenebilen birey olma bilincini kazandırmak,

c) Öğrencilerin, millî ve evrensel kültür değerlerini tanımalarını, benimsemelerini, geliştirmelerini bu değerlere saygı duymalarını sağlamak,

d) Öğrencileri, kendilerine, ailelerine, topluma ve çevreye olumlu katkılar yapan, kendisi, ailesi ve çevresi ile barışık, başkalarıyla iyi ilişkiler kuran, iş birliği içinde çalışan, hoşgörülü ve paylaşmayı bilen, dürüst, erdemli, iyi ve mutlu yurttaşlar olarak yetiştirmek,

e) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Öğrencilerin kendilerini geliştirmelerine, sosyal, kültürel, eğitsel, bilimsel, sportif ve sanatsal etkinliklerle millî kültürü benimsemelerine ve yaymalarına yardımcı olmak,

Öğrencilerin kendilerini geliştirmelerine, sosyal, kültürel, eğitsel etkinliklerle millî kültürümüzü benimsemelerine ve yaymalarına yardımcı olmak,

f) Öğrencilere bireysel ve toplumsal sorunları tanıma ve bu sorunlara çözüm yolları arama alışkanlığı kazandırmak,

g) Öğrencilere, toplumun bir üyesi olarak kişisel sağlığının yanı sıra ailesinin ve toplumun sağlığını korumak için gerekli bilgi ve beceri, sağlıklı beslenme ve yaşam tarzı konularında bilimsel geçerliliği olmayan bilgiler yerine, bilimsel bilgilerle karar verme alışkanlığını kazandırmak,

h) Öğrencilerin becerilerini ve zihinsel çalışmalarını birleştirerek çok yönlü gelişmelerini sağlamak,

ı) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Öğrencileri kendilerine güvenen, sistemli düşünebilen, girişimci, teknolojiyi etkili biçimde kullanabilen, planlı çalışma alışkanlığına sahip estetik duyguları ve yaratıcılıkları gelişmiş bireyler olarak yetiştirmek,

i) Öğrencilerin ilgi alanlarının ve kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamak, meslekleri tanıtmak ve seçeceği mesleğe uygun okul ve kurumlara yönleltmek,

j) Öğrencileri derslerde uygulanacak öğretim yöntem ve teknikleriyle sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklerle kendilerini geliştirmelerine ve gerçekleştirmelerine yardımcı olmak,

k) Öğrencileri ailesine ve topluma karşı sorumluluk duyabilen, üretken, verimli, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunabilen bireyler olarak yetiştirmek,

l) Doğayı tanıma, sevme ve koruma, insanın doğaya etkilerinin neler olabileceğine ve bunların sonuçlarının kendisini de etkileyebileceğine ve bir doğa dostu olarak çevreyi her durumda koruma bilincini kazandırmak,

m) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Öğrencilere bilgi yüklemek yerine, bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma yöntem ve tekniklerini öğretmek,

n) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Öğrencileri bilimsel düşünme, araştırma ve çalışma becerilerine yönleltmek,

o) Öğrencilerin, sevgi ve iletişimin desteklediği gerçek öğrenme ortamlarında düşünsel becerilerini kazanmalarına, yaratıcı güçlerini ortaya koymalarına ve kullanmalarına yardımcı olmak,

ö) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Öğrencilerin kişisel ve toplumsal araç-gereci, kaynakları ve zamanı verimli kullanmalarını, okuma zevk ve alışkanlığı kazanmalarını sağlamak.

İlköğretim kurumlarını amaçları ulaşmasını, bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak için öğrencileri eğitmek, geliştirmek ve öğretmek öğretmenin temel görevidir (MEB,2003).

2.5. Kuşaklar ve Liderlik

Liderlerin her kuşağa farklı özelliklerinin, birbirlerine göre olumlu veya olumsuz taraflarının olduğunu bilerek yaklaşması, tüm grup üyelerinin motivasyonunu olumlu etkileyecek ve verimliliklerini yükseltecektir.

2.5.1. Liderlik Tarzları

X kuşağı

- Herkes aynıdır,
- Diğerleri ile rekabet,
- Neden diye sormak
- Diğerlerine meydan okuyucu
- Sorgulamacı
- Kendilerine güvenen
- Dolaysız, direkt ve samimi iletişim (Hammil, 2005; Türk Eğitim Derneği [TED], 2011).

Y kuşağı

- Görev odaklı liderlerin aksine insan odaklı liderler,
- Ekip çalışması, işbirliği ve destekleyici iletişim,
- Lider ve takipçisi arasındaki ilişkiye odaklanmak,
- Takipçisinin bilgi birikimini ve kapasitesini anlamak,
- Ulaşılabilir ve cana yakın olmak,
- Çatışmaların arabulucusu olmak,
- Motive etmek ve cesaretlendirmek,
- Güçlendirme ve çalışanların akıl hocası olma yeteneğine sahip; kendisini çalışanlarına adanmış onların savunucusu olmak,
- Yüksek otorite karşısında çok rahatsız oluyorlar, daha esnek ve anlayışlı patronlar /yöneticiler istiyorlar (Gayle Elizabeth, 2009; Hatman ve Johson, 2000).

3.BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, hipotezleri, modeli, evren ve örneklem, veri toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin çözümlenme yöntemi ele alınacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

X ve Y kuşağı öğretmenlerinin liderlik rollerine ilişkin X ve Y kuşağı öğretmen algılarını ortaya çıkarmak bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. X ve Y kuşağı ilköğretim öğretmenlerinin liderlik algılarının arasında farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için yapılan bir çalışmadır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

3.2.1. Birinci Hipotez

H1: X ve Y kuşağı öğretmenlerin ideal liderlik algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H1a: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Model Olma alt liderlik algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H1b: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H1c: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Risk Alma alt liderlik algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H1ç: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H1d: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

3.2.2. İkinci Hipotez

H2: X ve Y kuşağı öğretmenlerin liderlik algılarında öğretmenlik süresi etkilidir.

H2a: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Model Olma alt liderlik algılarında öğretmenlik süresi etkilidir.

H2b: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algılarında öğretmenlik süresi etkilidir.

H2c: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Risk Alma alt liderlik algılarında öğretmenlik süresi etkilidir.

H2ç: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algılarında öğretmenlik süresi etkilidir.

H2d: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında öğretmenlik süresi etkilidir.

3.2.3. Üçüncü Hipotez

H3: X ve Y kuşağı öğretmenlerin ideal liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3a: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Model Olma alt liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3b: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3c: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Risk Alma alt liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3ç: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3d: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

3.2.4. Dördüncü Hipotez

H4: X ve Y kuşağı öğretmenlerin liderlik algılarında eğitim düzeyleri etkilidir.

H4a: X ve Y kuşuğu öğretmenlerin Model Olma alt liderlik algılarında eğitim düzeyleri etkilidir.

H4b: X ve Y kuşuğu öğretmenlerin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algılarında eğitim düzeyleri etkilidir.

H4c: X ve Y kuşuğu öğretmenlerin Risk Alma alt liderlik algılarında eğitim düzeyleri etkilidir.

H4ç: X ve Y kuşuğu öğretmenlerin Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algılarında eğitim düzeyleri etkilidir.

H4d: X ve Y kuşuğu öğretmenlerin Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında eğitim düzeyleri etkilidir.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan X ve Y kuşuğu öğretmenlerinin ideal liderlik algılarına ilişkin bulgulara ulaşmak için anket uygulanmış, uygulanan anket sonucu elde edilen verilere dayanılarak bulgular oluşturulmuştur.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni 2013-2014 öğretim yılı itibariyle İstanbul ili Fatih ilçesinde bulunan 56 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 1670 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır.

Araştırma örneklemini ise “Basit Tesadüfi Örneklem” yöntemi ile İstanbul ili Fatih ilçesinde bulunan 15 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 114 X kuşuğu ilköğretim öğretmeni ve 129 Y kuşuğu ilköğretim öğretmeni olmak üzere toplam 243 ilköğretim öğretmeninden oluşmaktadır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri Kouzes & Posner (2003) tarafından geliştirilen “Liderlik Uygulamaları Envanteri” (Leadership Practices Inventory -LPI) kullanılarak toplanmıştır. Ölçek Bilgi Formu ve Liderlik Uygulamaları Ölçeği olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Bilgi formunu Çalıştığımız okul, Görev süresi, Doğum tarihi, Cinsiyet, Medeni Durum ve Eğitim Durumu gibi demografik verilerden

oluşmaktadır. Liderlik Uygulamaları Ölçeği ise “Model Olma”(1.,2.,3.), Paylaşılan Vizyon Oluşturma” (4.,5.,6.,7.,8.,9.,10.,11.,12.), “Risk Alma” (13.,14.,15.,16.,17.), Tanıma ve Takdir Etme” (18.,19.,20.,21.,22.,23.,24.), “Takım Çalışması Oluşturma” (25.,26.,27.,28.,29.,30) olmak üzere beş alt kategoriden oluşmaktadır. Cevaplar kısmında Likert tipi beşli kategori kullanılmıştır: HİÇ (1), AZ (2), ORTA (3), ÇOK (4), TAM (5). Toplam 30 maddeden oluşan bu ölçekte maksimum puan 150, minimum puan ise 30’dur (Yavuz, 2010).

3.6. Veri Çözümleme Yöntemi

X ve Y kuşağı öğretmenlerine uygulanan anketlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 16.0 programı kullanılmıştır. Bu program kullanılarak anketin güvenilirliği ve geçerliliği saptanmış; frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ayrıca anketten elde edilen verilere SPSS 16.0 programı kullanılarak Kruskal Wallis ve Mann-Whitney U testleri uygulanmıştır.

4.BÖLÜM

BULGU ve YORUMLAR

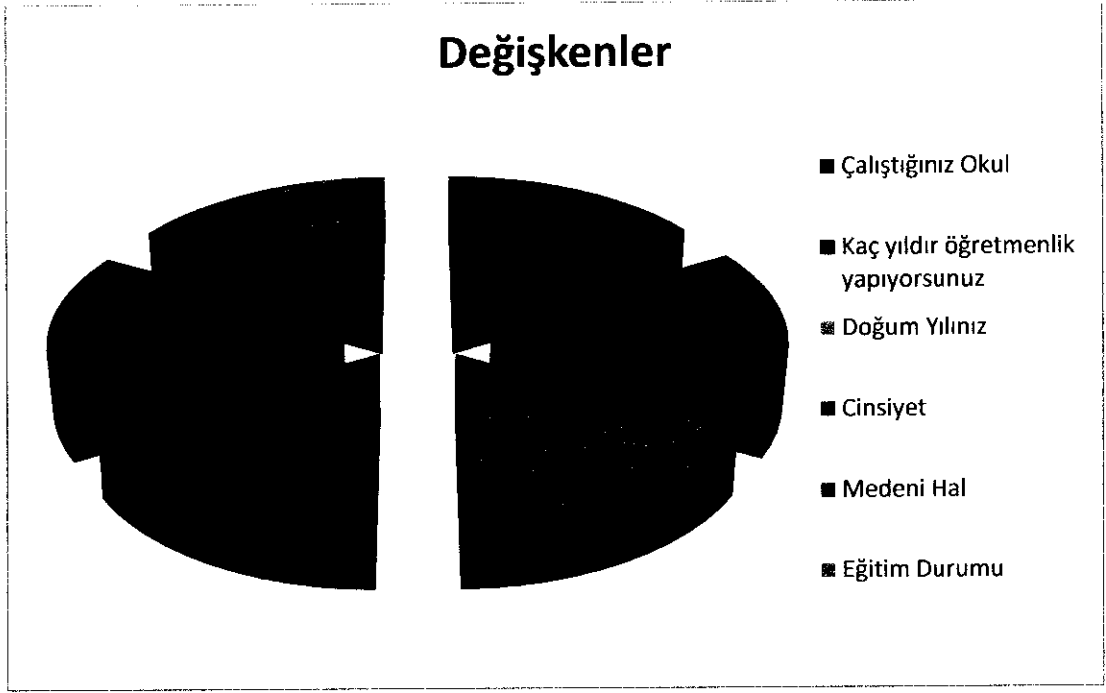
4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4.1. Anketteki Değişkenler

	Çalıştığınız Okul	Görev süresi	Doğum Yılıınız	Cinsiyet	Medeni Hal	Eğitim Durumu
Geçerli	243	243	243	243	243	243
Geçersiz	0	0	0	0	0	0
Minimum	-	1	1957	0	0	1
Maksimum	-	34	1991	1	1	3
N	243	243	243	243	243	243

Ankete katılanların sayısı 243 kişidir. Kayıp veri bulunmamaktadır. Ankete katılan kişilerin yaşça en küçüğü 1991 doğumlu, en büyüğü ise 1957 doğumludur. Bu arada ankete katılan kişilerin öğretmenlik süreleri en az 1 yıl, en fazla 34 yıllık kıdemden oluşmaktadır.

Şekil 4.1. Anketteki Değişkenlerin Dağılımı



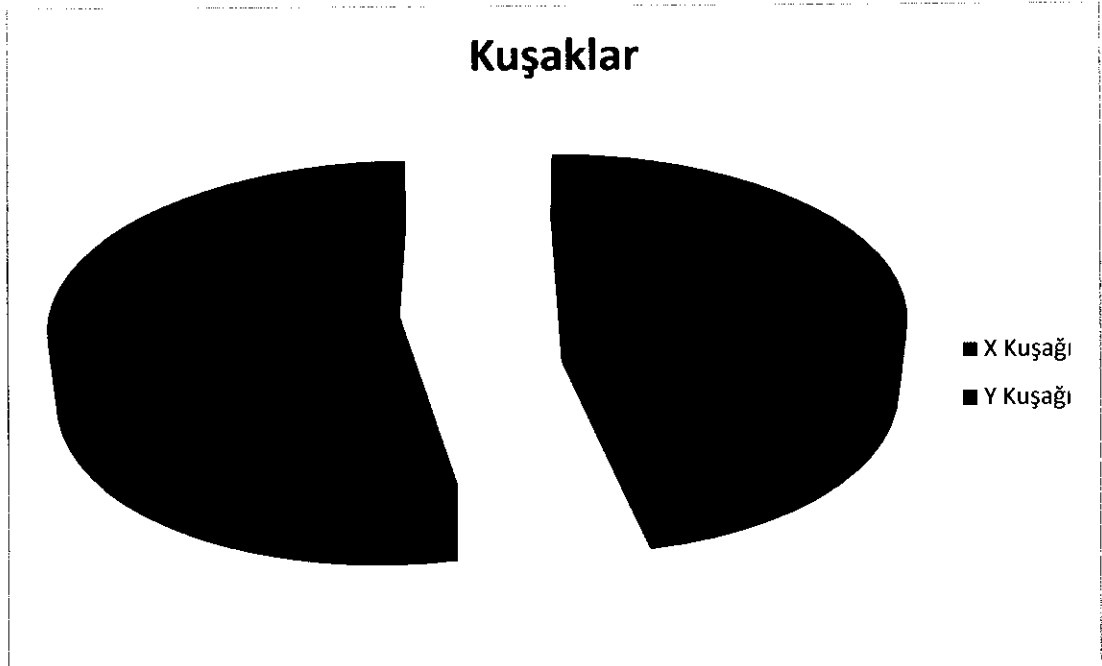
Anket bilgi formunda 6 adet demografik bilgi yer almaktadır.

Tablo 4.2. Ankette Katılanların Genel Durumu

KUŞAKLAR	N	%
X Kuşağı	114	46,9
Y Kuşağı	129	53,1
Toplam	243	100

Ankete katılan 243 kişiden 114 kişi X kuşağını, 129 kişi ise Y kuşağını temsil etmektedir.

Şekil 4.2. Ankette Katılanların Genel Durumunun Dağılımı



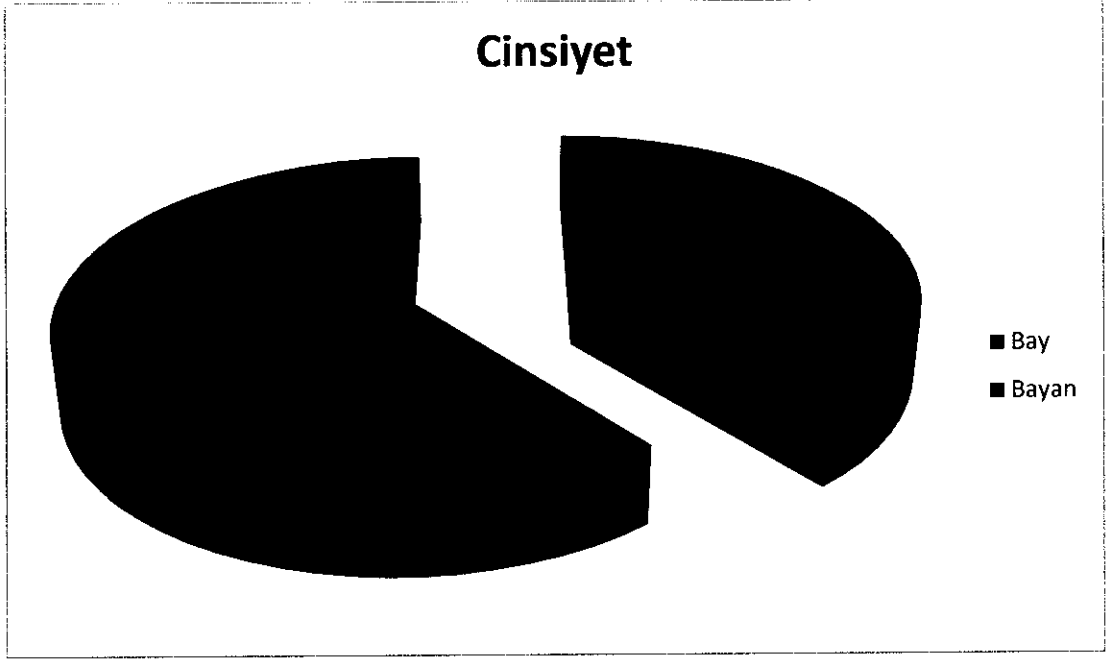
Ankete katılanların % 46,1 X kuşağını, % 53,1'i ise Y kuşağını temsil etmektedir.

Tablo 4.3. Ankette Katılanların Cinsiyet Göre Sayısı

Cinsiyet	N	%
Bay	95	60,9
Bayan	148	39,1
Toplam	243	100

Ankete katılanlardan 148 kişiyi bayanlar; 95 kişiyi ise baylar oluşturmaktadır.

Şekil 4.3. Ankette Katılanların Cinsiyet Göre Dağılımı



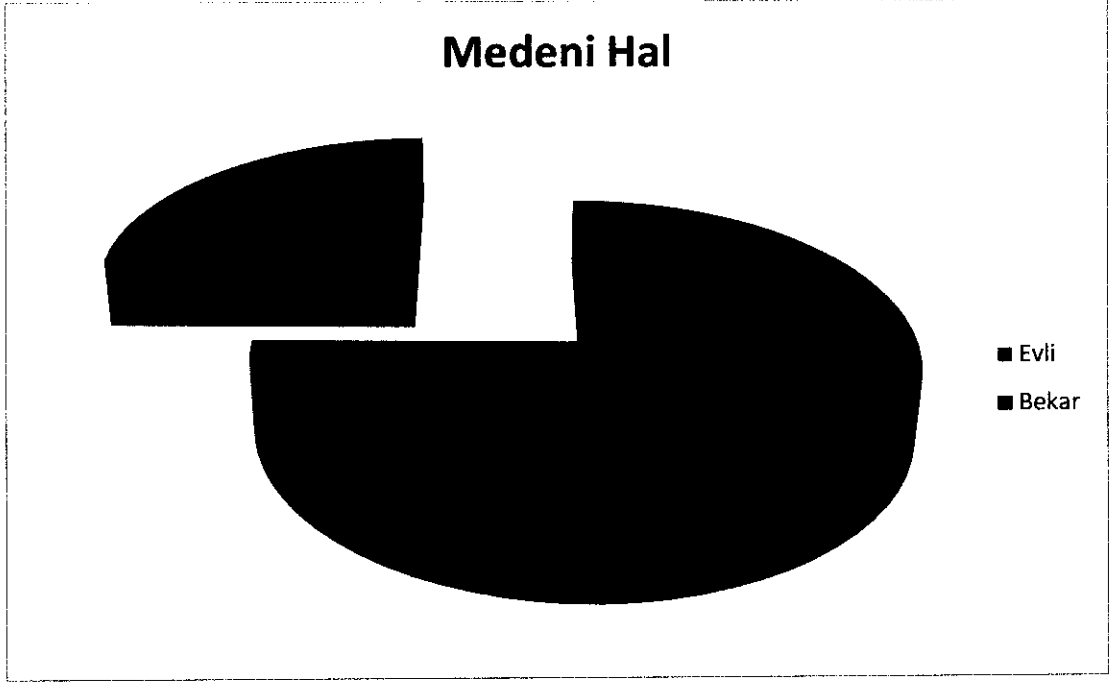
Ankete katılanların %60,9'u bayan, %39,1'i ise erkektir.

Tablo 4.4. Ankette Katılanların Medeni Hal Durumuna Göre Sayısı

Medeni Hal	N	%
Evli	183	75,3
Bekar	60	24,1
Toplam	243	100

Ankete katılandan 183 kişisi evli, 60 kişi ise bekadır.

Şekil 4.4. Ankette Katılanların Medeni Hal Durumuna Göre Dağılımı



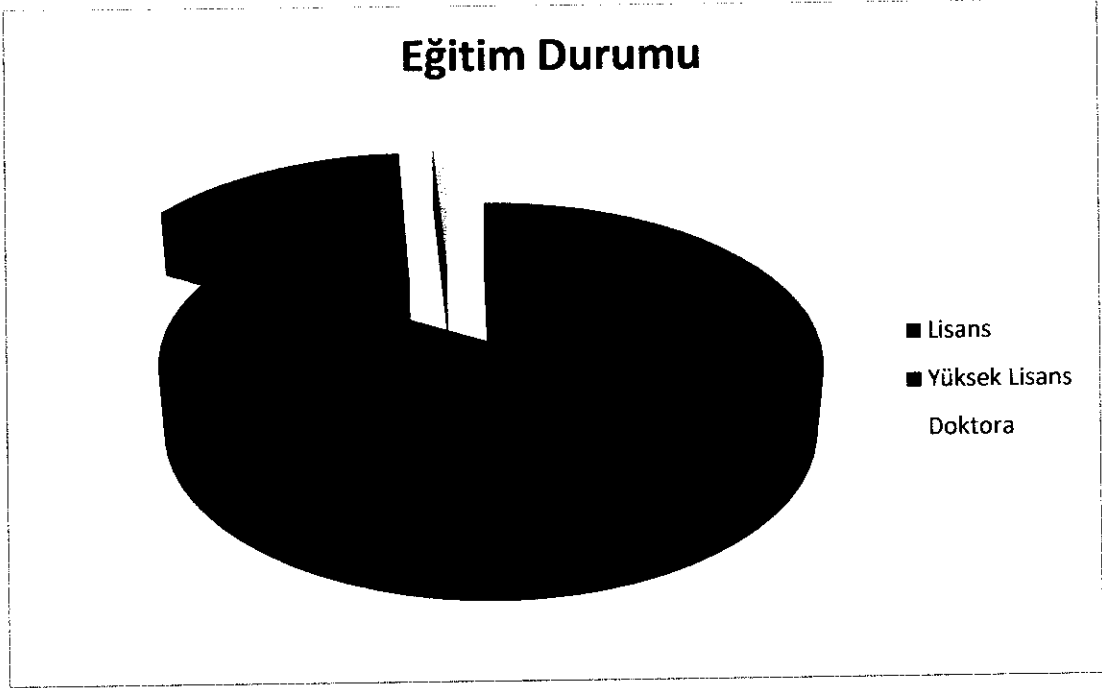
Ankete katılanların %24,7'si bekar, %75,3'ü ise evlidir.

Tablo 4.5. Ankette Katılanların Eğitim Durumuna Göre Sayısı

Eğitim Durumu	N	%
Lisans	203	83,5
Yüksek Lisans	38	15,6
Doktora	2	0,8
Toplam	243	100

Ankete katılanlardan 203 kişi lisans mezunu, 38 kişi yüksek lisans mezunu ve 2 kişi doktora mezunudur.

Şekil 4.5. Ankette Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



Ankete katılanların %83,5'i lisans, %15,6'sı yüksek lisans ve %0,8'i doktora eğitim düzeyine sahiptir.

4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Tablo 4.6. Durum Özeti

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	237	97,5
	Excluded ^a	6	2,5
	Total	243	100,0

Tablo 4.7. Güvenirlilik İstatistikleri

Güvenirlilik		
Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	n
,912	,914	29

29 soruluk yapay veriden oluşan örneklemeimize ideal liderlik algısı ölçeğinde güvenilirlik analizi yaptığımızda Cronbach's Alpha değerimiz 0,912 çıkmış olup, ölçeğimizin oldukça güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.8. Madde Toplam İstatistikleri

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Başkalarından belediklerini kendisi de yaparak bir model oluşturmali.	124,95	104,269	,477	.	,909
Enerji ve zamanı birlikte çalıştığı insanların üzerinde uzlaştığı konulara harcamalı.	125,50	106,149	,248	.	,914
Ulaşılmayı istediğimiz vizyonumuzu şekillendirmeli.	125,17	103,556	,495	.	,909
Yükümlülüklerini ve vaatlerini mükemmel bir şekilde yerine getirmeli.	125,02	105,279	,430	.	,910
Liderlik ilkeleri açık olmalı.	124,97	104,961	,421	.	,910
Ulaşılabilir amaçları belirlemeli, somut planlar yapmalı, üzerinde çalıştığımız program ve projeler için ölçülebilir hedefler ortaya koymalı.	124,96	104,791	,501	.	,909
Ortak değerlere bağlanma konusunda örnek olan insanları herkesin önünde açıkca takdir edebilmeli.	125,03	103,262	,467	.	,910
Başarıyı kutlamanın yollarını bulmalı.	125,02	104,470	,447	.	,910
Örgütü geliştirmek için ortak değerlerle etrafında uzlaşma sağlamalı.	125,11	104,391	,450	.	,910
Davranışlarının insanları nasıl etkilediği ile ilgili geribildirimler almalı	125,05	103,260	,517	.	,909
Zihnimizde, gelecekte ulaşmak istediğimiz noktanın heyecan verici	125,22	102,429	,537	.	,908

bir resmini şekillendirmeli.					
İnsanların ortak görüşünün desteğini alarak uzun dönemli çalışmalar içerisine girebilmeli	125,17	101,974	,574	.	,908
Yeteneklerini test etmek için fırsatlar aramalı.	125,19	102,440	,554	.	,908
Gelecekteki gelişmelerin bugünkü çalışmalarımızı nasıl etkileyeceği ile ilgili konuşmalı.	125,30	101,475	,567	.	,908
İşlerimizi geliştirmenin yeni yollarını bulmak için okul dışında arayış içerisinde olmalı.	125,24	102,075	,552	.	,908
Çalışanlarla gelecek ilgili hayal ettiklerini paylaşmalı.	125,30	102,065	,502	.	,909
İnsanların çalışmalarında değişiklikler ve yenilikler yapabilme yeteneğini test etmeli.	125,22	102,257	,548	.	,908
İşini iyi yapan insanları takdir etmeli.	124,92	104,003	,501	.	,909
Takım üyelerini katkılarından dolayı desteklemeli ve takdir etmeli.	124,88	103,435	,581	.	,908
İnsanları, başarıları ve katkıları için ödüllendirmeli.	124,96	103,291	,564	.	,908
Kendisi ile birlikte çalışanlar arasında işbirliğini geliştirmeli	124,96	104,359	,517	.	,909
İnsanların yeteneklerine olan güvenini söylemeye önem vermeli.	124,92	103,520	,565	.	,908
İnsanlara değer vermeli ve saygı duymalı.	124,82	105,869	,425	.	,910
İnsanların kendilerini geliştirmelerini ve mesleklerinde yeni beceriler edinmelerini desteklemeli.	124,94	105,624	,444	.	,910
İnsanları kendi kararlarını verebilmeleri için desteklemeli.	125,03	104,851	,465	.	,909
Çalışmalarımızın önemini ve amacını samimi bir şekilde açıklamalı.	124,94	103,022	,634	.	,907
Farklı bakış açısına sahip fikirleri dinleme konusunda istekli olmalı.	124,91	104,822	,515	.	,909
Başarısızlık söz konusu olsa bile, risk almaktan çekinmemeli.	125,20	103,933	,415	.	,910
Başarısızlıkları da öğrenme fırsatı olarak değerlendirmeli.	125,10	104,774	,412	.	,910

Soru bazında Alpha değerleri incelendiğinde 25. soru anlamlı bulunmadığı için ankete dahil edilmedi. Diğer soruların Alpha değerleri ise %91 güven seviyesinin altında yer aldığından çıkarıldığı takdirde olumlu yönde katkısı olmayacağı değerlendirildiğinden olduğu gibi bırakılmıştır. Anket %91 seviyesinde güvenilir kabul edilebilir.

Tablo 4.9. KMO ve Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluğu		,884
Bartlett's Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	2,492E3
	df	406
	Sig.	,000

Faktör analizi uygulayabilmek için örneklemin yeterliliği Kaise-Meyer-Olkin (KMO) ve büyüklüğünün yeterliliği için ise Barlett's Küresellik Testi analizleri yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucu 0.89 ve Barlett's Küresellik Testi 2,492E3 ve $p=0.000$ olarak anlamlı bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre verilerin çoklu normal dağılımdan gelmiş olduğu ve örnekleme büyüklüğünün yeterli olduğu kabul edilmiş ve faktör modelinin kullanılmasının uygun olduğu görülmüştür

Tablo 4.10. Ortak Varyans Dağılımı

Communalities		
	Initial	Extraction
Başkalarından beklediklerini kendisi de yaparak bir model oluşturmalı.	1,000	,533
Enerji ve zamanını birlikte çalıştığı insanların üzerinde uzlaştığı konulara harcamalı.	1,000	,458
Ulaşılmayı istediğimiz vizyonumuzu şekillendirmeli.	1,000	,572
Yükümlülüklerini ve vaatlerini mükemmel bir şekilde yerine getirmeli.	1,000	,560
Liderlik ilkeleri açık olmalı.	1,000	,489
Ulaşılabilir amaçları belirlemeli, somut planlar yapmalı, üzerinde çalıştığımız program ve projeler için ölçülebilir hedefler ortaya koymalı.	1,000	,512
Ortak değerlere bağlanma konusunda örnek olan insanları herkesin önünde açıkça takdir edebilmeli.	1,000	,666
Başarıyı kutlamanın yollarını bulmalı.	1,000	,590
Örgütü geliştirmek için ortak değerlerle etrafında uzlaşma sağlamalı.	1,000	,531
Davranışlarının insanları nasıl etkilediği ile ilgili geribildirimler almalı	1,000	,618
Zihnimizde, gelecekte ulaşmak istediğimiz noktanın heyecan verici bir resmini şekillendirmeli.	1,000	,523
İnsanların ortak görüşünün desteğini alarak uzun dönemli çalışmalar içerisine girebilmeli	1,000	,467
Yeteneklerini test etmek için fırsatlar aramalı.	1,000	,560

Gelecekteki gelişmelerin bugünkü çalışmalarımızı nasıl etkileyeceği ile ilgili konuşmalı.	1,000	,564
İşlerimizi geliştirmenin yeni yollarını bulmak için okul dışında arayış içerisinde olmalı.	1,000	,583
Çalışanlarla gelecekle ilgili hayal ettiklerini paylaşmalı.	1,000	,664
İnsanların çalışmalarında değişiklikler ve yenilikler yapabilme yeteneğini test etmeli.	1,000	,702
İşini iyi yapan insanları takdir etmeli.	1,000	,597
Takım üyelerini katkılarından dolayı desteklemeli ve takdir etmeli.	1,000	,656
İnsanları, başarıları ve katkıları için ödüllendirmeli.	1,000	,634
Kendisi ile birlikte çalışanlar arasında işbirliğini geliştirmeli	1,000	,629
İnsanların yeteneklerine olan güvenini söylemeye önem vermeli.	1,000	,668
İnsanlara değer vermeli ve saygı duymalı.	1,000	,517
İnsanların kendilerini geliştirmelerini ve mesleklerinde yeni beceriler edinmelerini desteklemeli.	1,000	,536
İnsanları kendi kararlarını verebilmeleri için desteklemeli.	1,000	,507
Çalışmalarımızın önemini ve amacını samimi bir şekilde açıklamalı.	1,000	,625
Farklı bakış açısına sahip fikirleri dinleme konusunda istekli olmalı.	1,000	,613
Başarısızlık söz konusu olsa bile, risk almaktan çekinmemeli.	1,000	,690
Başarısızlıkları da öğrenme fırsatı olarak değerlendirmeli.	1,000	,710

Tablo 4.11. Faktörler Güvenirlilik Testleri

Güvenirlilik ve Geçerlik			
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	n
Model Olma	,555	,564	3
Paylaşılan Vizyon Oluşturma	,793	,793	9
Risk Alma	,762	,763	5
Tanıma ve Takdir Etme	,817	,820	7
Takım Çalışmasına Odaklanma	,691	,697	5

243 İlköğretim öğretmeninden elde edilen verilerin liderlik algısı ölçeğinin beş alt boyuta ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla Model Olma 0,555; Paylaşılan Vizyon Oluşturma 0,793; Risk Alma 0,762; Tanıma ve Takdir Etme 0,817; Takım Çalışmasına Odaklanma 0,691 bulunmuştur.

Tablo 4.12. KMO ve Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluğu		,837
Bartlett's Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	451,024
	df	10
	Sig.	,000

Faktör analizi uygulayabilmek için örneklemin yeterliliği Kaise-Meyer-Olkin (KMO) ve büyüklüğünün yeterliliği için ise Barlett's Küresellik Testi analizleri yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucu 0.84 ve Barlett's Küresellik Testi 451,024 ve $p=0.000$ olarak anlamlı bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre verilerin çoklu normal dağılımdan gelmiş olduğu ve örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu kabul edilmiş ve faktör modelinin kullanılmasının uygun olduğu görülmüştür

4.3. Hipotez Testleri

4.3.1. Kuşak Kuramı Açısından Farklılık

H1: X ve Y kuşağı öğretmenlerin ideal liderlik algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H1a: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Model Olma alt liderlik algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H1b: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H1c: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Risk Alma alt liderlik algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H1ç: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H1d: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 4.13. Kuşaklar Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
MO	242	13,0000	1,58572	7,00	15,00	12,0000	13,0000	14,0000
PVO	239	40,2845	3,74651	28,00	45,00	38,0000	41,0000	43,0000
RA	242	21,4050	2,74528	13,00	25,00	20,0000	22,0000	24,0000
TTE	243	32,3004	2,97029	19,00	35,00	30,0000	33,0000	35,0000
TÇO	243	22,5021	2,15969	15,00	25,00	21,0000	23,0000	25,0000
	243	,5309	,50008	,00	1,00	,0000	1,0000	1,0000

Tablo 4.14. Kuşak Sınıfları

	KUŞAK	N	Mean Rank	Sum of Ranks
MO	X	113	138,04	15598,50
	Y	129	107,01	13804,50
	Total	242		
PVO	X	113	130,73	14772,50
	Y	126	110,38	13907,50
	Total	239		
RA	X	113	118,25	13362,00
	Y	129	124,35	16041,00
	Total	242		
TTE	X	114	133,75	15248,00
	Y	129	111,61	14398,00
	Total	243		
TÇO	X	114	129,11	14718,50
	Y	129	115,72	14927,50
	Total	243		

Tablo 4.15. Kuşaklar Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TTE	TÇO
Mann-Whitney U	5419,500	5906,500	6921,000	6013,000	6542,500
Wilcoxon W	13804,500	13907,500	13362,000	14398,000	14927,500
Z	-3,516	-2,284	-,681	-2,499	-1,508
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,022	,496	,012	,131

Tablo 4.16. X ve Y Kuşağı Arasında Liderlik Algısı Farklılığı Sonuç Tablosu

	X Kuşağı(n=114)		Y Kuşağı(n=129)		U	p	P=0.05
	S.Ort.	SS	S.Ort.	SS			
Model Olma	138,04	15598,50	107,01	13804,50	5419,500	,000	Anlamlı
Paylaşılan Vizyon Oluşturma	130,73	14772,50	110,38	13907,50	5906,500	,022	Anlamlı
Risk Alma	118,25	13362,00	124,35	16041,00	6921,000	,496	Anlamsız
Tanıma ve Takdir Etme	133,75	15248,00	111,61	14398,00	6013,000	,012	Anlamlı
Takım Çalışmasına Odaklanma	129,11	14718,50	115,72	14927,50	6542,500	,131	Anlamsız

X ve Y kuşağı öğretmenlerin Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında kuşak farklılığı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U Testi Sonucu Tablo 4.16'da görülmektedir.

X ve Y kuşağı öğretmenlerin Model Olma alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür, (U=5419,500; p=0,000 p<0,05). Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında X kuşağı öğretmenlerin Model Olma alt liderlik algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

X ve Y kuşuğu ęretmenlerin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algıları arasında da anlamlı bir fark bulunmuştur, ($U=5906,500$; $p=0,022$ $p<0,05$). Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında X kuşuğu ęretmenlerin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algılarının daha yüksek olduğu gęr¼lmektedir.

X ve Y kuşuğu ęretmenlerin Risk Alma alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı gęr¼lm¼şt¼r, ($U=6921,000$; $p=0,496$ $p>0,05$). Ancak sıra ortalaması değerlerine bakıldığında Y kuşuğu ęretmenlerin Risk Alma alt liderlik algılarının daha yüksek olduğu gęr¼lmektedir.

X ve Y kuşuğu ęretmenlerin Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur, ($U=6013,000$; $p=0,012$ $p<0,05$). Sıra ortalaması değerlerine bakıldığında X kuşuğu ęretmenlerin Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algılarının daha yüksek olduğu gęr¼lmektedir.

X ve Y kuşuğu ęretmenlerin Takım alışmasına Odaklanma alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı gęr¼lm¼şt¼r, ($U=6542,500$; $p=0,131$ $p>0,131$). Ancak sıra ortalaması değerlerine bakıldığında X kuşuğu ęretmenlerin Takım alışmasına Odaklanma alt liderlik algılarının daha yüksek olduğu gęr¼lmektedir.

4.3.2. retmenlik S¼releri Açısından Farklılık

H2: X ve Y kuşuğu ęretmenlerin liderlik algılarında ęretmenlik s¼resi etkilidir.

H2a: X ve Y kuşuğu ęretmenlerin Model Olma alt liderlik algılarında ęretmenlik s¼resi etkilidir.

H2b: X ve Y kuşuğu ęretmenlerin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algılarında ęretmenlik s¼resi etkilidir.

H2c: X ve Y kuşuğu ęretmenlerin Risk Alma alt liderlik algılarında ęretmenlik s¼resi etkilidir.

H2: X ve Y kuşuğu ęretmenlerin Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algılarında ęretmenlik s¼resi etkilidir.

H2d: X ve Y kuşuğu ęretmenlerin Takım alışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında ęretmenlik s¼resi etkilidir.

Tablo 4.17. X Kuşuğu Öğretmenlerin Görev Süresi

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
MO	113	13,3805	1,47792	9,00	15,00	13,0000	13,0000	15,0000
PVO	113	40,9115	3,43448	28,00	45,00	39,0000	41,0000	44,0000
RA	113	21,3451	2,60072	13,00	25,00	20,0000	21,0000	23,0000
TTE	114	32,6140	3,20814	19,00	35,00	32,0000	34,0000	35,0000
TÇO	114	22,7456	2,05591	17,00	25,00	21,0000	23,0000	25,0000
	114	3,3684	,95253	1,00	5,00	3,0000	3,0000	4,0000

Tablo 4.18. X Kuşuğu Öğretmenlerin Görev Süresi Sınıfları

	Görev süresi	N	Mean Rank
MO	5YIL VE ALTI	3	96,50
	6YIL VE 10YIL ARASI	12	43,62
	11YIL VE 15YIL ARASI	53	61,38
	16YIL VE 20YIL ARASI	29	57,74
	21YIL VE ÜSTÜ	16	43,78
	Total	113	
	PVO	5YIL VE ALTI	2
6YIL VE 10YIL ARASI		13	28,62
11YIL VE 15YIL ARASI		53	63,27
16YIL VE 20YIL ARASI		29	56,50
21YIL VE ÜSTÜ		16	57,72
Total		113	
RA		5YIL VE ALTI	3
	6YIL VE 10YIL ARASI	13	44,50
	11YIL VE 15YIL	52	56,58

	ARASI		
	16YIL VE 20YIL ARASI	29	54,12
	21YIL VE ÜSTÜ	16	71,28
	Total	113	
TTE	5YIL VE ALTI	3	47,33
	6YIL VE 10YIL ARASI	13	46,23
	11YIL VE 15YIL ARASI	53	57,34
	16YIL VE 20YIL ARASI	29	60,05
	21YIL VE ÜSTÜ	16	64,47
	Total	114	
TÇO	5YIL VE ALTI	3	78,17
	6YIL VE 10YIL ARASI	13	41,81
	11YIL VE 15YIL ARASI	53	58,31
	16YIL VE 20YIL ARASI	29	57,67
	21YIL VE ÜSTÜ	16	63,38
	Total	114	

Tablo 4.19. X Kuşağı Öğretmenlerin Görev Sürelerinin Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TTE	TÇO
Chi-Square	10,508	12,608	5,737	2,858	4,845
Df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,033	,013	,220	,582	,304
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: Görev Süresi					

Tablo 4.20. Y Kuşağı Öğretmenlerin Görev Süresi Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
MO	129	12,6667	1,60728	7,00	15,00	12,0000	13,0000	14,0000
PVO	126	39,7222	3,93475	28,00	45,00	37,0000	40,5000	43,0000
RA	129	21,4574	2,87502	13,00	25,00	20,0000	22,0000	24,0000

TTE	129	32,0233	2,72565	25,00	35,00	30,0000	33,0000	35,0000
TÇO	129	22,2868	2,23325	15,00	25,00	21,0000	22,0000	24,5000
	129	1,6047	,57850	1,00	3,00	1,0000	2,0000	2,0000

Tablo 4.21. Y Kuşağı Öğretmenlerin Görev Süresi Sınıfları

	Öğretmenlik Süresi	N	Mean Rank
MO	5YIL VEALTI	57	67,16
	6YIL VE 10YIL ARASI	66	62,36
	11YIL VE 15YIL ARASI	6	73,50
	Total	129	
PVO	5YIL VEALTI	55	61,42
	6YIL VE 10YIL ARASI	65	63,58
	11YIL VE 15YIL ARASI	6	81,75
	Total	126	
RA	5YIL VEALTI	57	63,19
	6YIL VE 10YIL ARASI	66	66,32
	11YIL VE 15YIL ARASI	6	67,67
	Total	129	
TTE	5YIL VEALTI	57	60,64
	6YIL VE 10YIL ARASI	66	67,39
	11YIL VE 15YIL ARASI	6	80,17
	Total	129	
TÇO	5YIL VEALTI	57	67,84
	6YIL VE 10YIL ARASI	66	63,02
	11YIL VE 15YIL ARASI	6	59,75
	Total	129	

Tablo 4.22. Y Kuşağı Öğretmenlerin Görev Sürelerinin Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TTE	TÇO
Chi-Square	,866	1,694	,249	2,089	,652

df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,649	,429	,883	,352	,722
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: Görev Süresi					

Tablo 4.23. X ve Y Kuşağı Arasında Öğretmenlik Süresine Göre Liderlik Algısı Farklılığı Genel Sonuç Tablosu

	Öğretmenlik Süresi	n	X KUŞAĞI				Y KUŞAĞI				P=0.05	
			Sıra	df	χ^2	p	n	Sıra	df	χ^2		p
MO	< 5 YIL	3	96,50	10,508	4	,033	57	67,16	,866	2	,649	Px Anlamlı
	6-10 YIL	12	43,62				66	62,36				
	11-15 YIL	53	61,38				6	73,50				
	16-20	29	57,74									Py Anlamsız
	> 21 YIL	16	43,78									
	Total	113					129					
PVO	< 5 YIL	2	76,75	12,608	4	,013	55	61,42	1,694	2	,429	Px Anlamlı
	6-10 YIL	13	28,62				65	63,58				
	11-15 YIL	53	63,27				6	81,75				
	16-20	29	56,50									Py Anlamsız
	> 21 YIL	16	57,72									
	Total	113					126					
RA	< 5 YIL	3	70,17	5,737	4	,220	57	63,19	,249	2	,883	Px Anlamsız
	6-10 YIL	13	44,50				66	66,32				
	11-15 YIL	52	56,58				6	67,67				
	16-20	29	54,12									Py Anlamsız
	> 21 YIL	16	71,28									
	Total	113					129					
TTE	< 5 YIL	3	47,33	2,858	4	,582	57	60,64	2,089	2	,352	Px Anlamsız
	6-10 YIL	13	46,23				66	67,39				
	11-15 YIL	53	57,34				6	80,17				
	16-20	29	60,05									Py Anlamsız
	> 21 YIL	16	64,47									
	Total	114					129					
TÇO	< 5 YIL	3	78,17	4,845	4	,304	57	67,84	,652	2	,722	Px Anlamsız
	6-10 YIL	13	41,81				66	63,02				
	11-15 YIL	53	58,31				6	59,75				
	16-20	29	57,67									Py Anlamsız
	> 21 YIL	16	63,38									
	Total	114					129					

X ve Y kuşağı öğretmenlerin Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında öğretmenlik süresinin etkili olup olmadığını anlamak için yapılan Kruskal Wallis Testi Genel Sonuçları Tablo 4.23’de verilmiştir.

Uygulanan analiz sonuçlarına göre X kuşağı öğretmenlerin Risk Alma [$\chi^2= 5,737$; $p=0,220$; $p>0,05$], Tanıma ve Takdir Etme [$\chi^2= 2,858$; $p=0,582$; $p>0,05$], Takım Çalışmasına Odaklanma [$\chi^2= 4,845$; $p=0,304$; $p>0,05$] gibi alt liderlik algıları sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamazken; Model Olma [$\chi^2= 10,508$; $p=0,033$; $p<0,05$] ve Paylaşılan Vizyon Oluşturma [$\chi^2= 12,608$; $p=0,013$; $p<0,05$] gibi alt liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, Model Olmada en yüksek sıra ortalaması 5 yıldan daha az görev yapan öğretmenlerde (96,50), en düşük Model Olmada ise 6 ile 10 yıl arası görev yapan öğretmenlerde (43,62) olduğu; Paylaşılan Vizyon Oluşturmada en yüksek sıra ortalaması 5 yıldan daha az görev yapan öğretmenlerde (76,75), en düşük Paylaşılan Vizyon Oluşturmada ise 6 ile 10 yıl arası görev yapan öğretmenlerde (28,62) olduğu görülmektedir.

Uygulanan analiz sonuçlarına göre Y kuşağı öğretmenlerin Model Olma [$\chi^2=,866$; $p=0,649$; $p>0,05$], Paylaşılan Vizyon Oluşturma [$\chi^2= 1,694$; $p=0,429$; $p>0,05$], Risk Alma [$\chi^2= 0,249$; $p=0,883$; $p>0,05$], Tanıma ve Takdir Etme [$\chi^2= 2,089$; $p=0,352$; $p>0,05$], Takım Çalışmasına Odaklanma [$\chi^2= 652$; $p=0,722$; $p>0,05$] sonuçlarına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

4.3.3. Cinsiyet Açısından Farklılık

H3: X ve Y kuşağı öğretmenlerin ideal liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3a: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Model Olma alt liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3b: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3c: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Risk Alma alt liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3ç: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H3d: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 4.24. Bayan Öğretmenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
MO	148	12,8514	1,62617	7,00	15,00	12,0000	13,0000	14,0000
PVO	146	40,1712	3,97641	28,00	45,00	38,0000	41,0000	43,0000
RA	147	21,0952	2,95012	13,00	25,00	19,0000	21,0000	23,0000
TTE	148	32,3784	3,00205	19,00	35,00	31,0000	33,0000	35,0000
TÇO	148	22,4527	2,26579	15,00	25,00	21,0000	23,0000	25,0000
	148	,5338	,50055	,00	1,00	,0000	1,0000	1,0000

Tablo 4.25. Bayan Öğretmenlerin Sınıfları

	KUŞAK	N	Mean Rank	Sum of Ranks
MO	X	69	84,20	5810,00
	Y	79	66,03	5216,00
	Total	148		
PVO	X	68	79,01	5373,00
	Y	78	68,69	5358,00
	Total	146		
RA	X	68	70,44	4790,00
	Y	79	77,06	6088,00
	Total	147		
TTE	X	69	78,67	5428,00
	Y	79	70,86	5598,00
	Total	148		
TÇO	X	69	77,84	5371,00
	Y	79	71,58	5655,00
	Total	148		

Tablo 4.26. Bayan Öğretmenlerin Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TTE	TÇO
Mann-Whitney U	2056,000	2277,000	2444,000	2438,000	2495,000
Wilcoxon W	5216,000	5358,000	4790,000	5598,000	5655,000

Z	-2,633	-1,479	-,946	-1,128	-,903
Asymp. Sig. (2-tailed)	,008	,139	,344	,259	,367
a. Grouping Variable: Bayan Öğretmenler					

Tablo 4.27. Erkek Öğretmenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
MO	95	14,0000	,00000	14,00	14,00	14,0000	14,0000	14,0000
PVO	95	21,0000	,00000	21,00	21,00	21,0000	21,0000	21,0000
RA	95	42,0000	,00000	42,00	42,00	42,0000	42,0000	42,0000
TTE	95	23,0000	,00000	23,00	23,00	23,0000	23,0000	23,0000
TÇO	95	33,0000	,00000	33,00	33,00	33,0000	33,0000	33,0000
	95	,5263	,50196	,00	1,00	,0000	1,0000	1,0000

Tablo 4.28. Erkek Öğretmenlerin Sınıfları

	KUŞAK	N	Mean Rank	Sum of Ranks
MO	X	45	48,00	2160,00
	Y	50	48,00	2400,00
	Total	95		
PVO	X	45	48,00	2160,00
	Y	50	48,00	2400,00
	Total	95		
RA	X	45	48,00	2160,00
	Y	50	48,00	2400,00
	Total	95		
TTE	X	45	48,00	2160,00
	Y	50	48,00	2400,00
	Total	95		
TÇO	X	45	48,00	2160,00
	Y	50	48,00	2400,00
	Total	95		

Tablo 4.29. Erkek Öğretmenlerin Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TTE	TÇO
Mann-Whitney U	1125,000	1125,000	1125,000	1125,000	1125,000

Wilcoxon W	2400,000	2400,000	2400,000	2400,000	2400,000
Z	,000	,000	,000	,000	,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
a. Grouping Variable: Erkek Öğretmenler					

Tablo 4.30. Kadın ve Erkek Öğretmenlerin Kuşaklar Arası Liderlik Algılamalarının Sonuç Tablosu

		KADIN (X=69;Y=79)				ERKEK (X=45;Y=50)				p=0,05
		S Ort	ST	U	p	S Ort	ST	U	p	
MO	X Kuşağı	84,20	5810,00	2056,000	,008	48,00	2160,00	844,000	1,000	<i>Pk anlamlı</i>
	Y Kuşağı	66,03	5216,00			48,00	2400,00			<i>Pe anlamsız</i>
PVO	X Kuşağı	79,01	5373,00	2277,000	,139	48,00	2160,00	853,000	1,000	<i>Pk anlamsız</i>
	Y Kuşağı	68,69	5358,00			48,00	2400,00			<i>Pe anlamsız</i>
RA	X Kuşağı	70,44	4790,00	2444,000	,344	48,00	2160,00	1092,500	1,000	<i>Pk anlamsız</i>
	Y Kuşağı	77,06	6088,00			48,00	2400,00			<i>Pe anlamsız</i>
TTE	X Kuşağı	78,67	5428,00	2438,000	,259	48,00	2160,00	794,000	1,000	<i>Pk anlamsız</i>
	Y Kuşağı	70,86	5598,00			48,00	2400,00			<i>Pe anlamsız</i>
TÇO	X Kuşağı	77,84	5371,00	2495,000	,367	48,00	2160,00	961,000	1,000	<i>Pk anlamsız</i>
	Y Kuşağı	71,58	5655,00			48,00	2400,00			<i>Pe anlamsız</i>

X ve Y kuşağı öğretmenlerin Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında cinsiyete göre kuşaklararası farklılık olup olmadığını anlamak için yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları Tablo 30'da sunulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre X ve Y kuşağı bayan öğretmenlerin Model Olma [U=2056,000; p=0,008; p<0,05] alt liderlik algılarında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, Model Olmada en yüksek sıra ortalaması X kuşağı bayan öğretmenlerde (84,20), en düşük Model Olmada ise Y kuşağı bayan öğretmenlerde (66,03) olduğu görülmektedir. Bunun haricinde Vizyon Oluşturma [U=2277,000; p=0,139; p>0,05], Risk Alma [U=2444,000; p=0,344; p>0,05], Tanıma ve Takdir Etme [U=2438,000; p=0,259; p>0,05], Takım Çalışmasına Odaklanma (U=2495,000; p=0,367; p>0,05) sonuçlarına göre alt liderlik algılarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

4.3.4. Eğitim Durumuna Göre Farklılık

H4: X ve Y kuşağı öğretmenlerin liderlik algılarında eğitim düzeyleri etkilidir.

H4a: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Model Olma alt liderlik algılarında eğitim düzeyleri etkilidir.

H4b: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Paylaşılan Vizyon Oluşturma alt liderlik algılarında eğitim düzeyleri etkilidir.

H4c: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Risk Alma alt liderlik algılarında eğitim düzeyleri etkilidir.

H4ç: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algılarında eğitim düzeyleri etkilidir.

H4d: X ve Y kuşağı öğretmenlerin Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında eğitim düzeyleri etkilidir.

Tablo 4.31. X Kuşağı Öğretmenlerin Eğitim Durumu Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
MO	113	13,3805	1,47792	9,00	15,00	13,0000	13,0000	15,0000
PVO	113	40,9115	3,43448	28,00	45,00	39,0000	41,0000	44,0000
RA	113	21,3451	2,60072	13,00	25,00	20,0000	21,0000	23,0000
TTE	114	32,6140	3,20814	19,00	35,00	32,0000	34,0000	35,0000
TÇO	114	22,7456	2,05591	17,00	25,00	21,0000	23,0000	25,0000
	114	1,1140	,34587	1,00	3,00	1,0000	1,0000	1,0000

Tablo 4.32. X Kuşağı Öğretmenlerin Eğitim Durumu Sınıfları

	Eğitim Durumu	N	Mean Rank
MO	LİSANS	102	58,95
	YLİSANS	10	41,90
	DOKTORA	1	9,50
	Total	113	
PVO	LİSANS	101	57,10
	YLİSANS	11	59,77
	DOKTORA	1	16,50
	Total	113	

RA	LİSANS	101	57,59
	YLİSANS	11	50,77
	DOKTORA	1	65,50
	Total	113	
TTE	LİSANS	102	57,90
	YLİSANS	11	53,41
	DOKTORA	1	61,50
	Total	114	
TÇO	LİSANS	102	58,63
	YLİSANS	11	45,59
	DOKTORA	1	73,00
	Total	114	

Tablo 4.33. X Kuşağı Öğretmenlerin Eğitim Durumu Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TTE	TÇO
Chi-Square	4,855	1,629	,506	,211	1,845
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,088	,443	,777	,900	,397
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: Eğitim Durumu					

Tablo 4.34. Y Kuşağı Öğretmenlerin Eğitim Durumu Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
MO	129	12,6667	1,60728	7,00	15,00	12,0000	13,0000	14,0000
PVO	126	39,7222	3,93475	28,00	45,00	37,0000	40,5000	43,0000
RA	129	21,4574	2,87502	13,00	25,00	20,0000	22,0000	24,0000
TTE	129	32,0233	2,72565	25,00	35,00	30,0000	33,0000	35,0000
TÇO	129	22,2868	2,23325	15,00	25,00	21,0000	22,0000	24,5000
	129	1,2248	,43733	1,00	3,00	1,0000	1,0000	1,0000

Tablo 4.35. Y Kuşağı Öğretmenlerin Eğitim Durumu Sınıfları

	Eğitim Durumu	N	Mean Rank
MO	LİSANS	101	64,77
	YLİSANS	27	64,52
	DOKTORA	1	101,50
	Total	129	
PVO	LİSANS	99	65,44
	YLİSANS	26	53,92
	DOKTORA	1	120,00
	Total	126	
RA	LİSANS	101	66,38
	YLİSANS	27	57,81
	DOKTORA	1	119,50
	Total	129	
TTE	LİSANS	101	67,13
	YLİSANS	27	55,26
	DOKTORA	1	113,00
	Total	129	
TÇO	LİSANS	101	67,31
	YLİSANS	27	54,56
	DOKTORA	1	113,50
	Total	129	

Tablo 4.36. Y Kuşağı Öğretmenlerin Eğitim Durumu Test İstatistikleri

	MO	PVO	RA	TTE	TÇO
Chi-Square	1,005	4,506	3,309	3,916	4,306
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,605	,105	,191	,141	,116
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: Eğitim Durumu					

Tablo 4.37. X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin Liderlik Algılarında Eğitim Durumu Farklılığı Analiz Sonuçları Genel Tablo

	Eğitim Durumu	X KUŞAĞI					Y KUŞAĞI					$p=0,05$
		n	Sıra	df	χ^2	p	n	Sıra	df	χ^2	p	
MO	Lisans	102	58,95	4,855	2	,088	101	64,77	1,005	2	,605	P_x Kısmen Anlamlı
	Yüksek lisans	10	41,90				27	64,52				
	Doktora	1	9,50				1	101,50				P_y

	Toplam	113					129					Anlamsız
PVO	Lisans	101	57,10	1,629	2	,443	99	65,44	4,506	2	,105	P_x Anlamsız
	Yüksek lisans	11	59,77				26	53,92				
	Doktora	1	16,50				1	120,00				P_y Anlamsız
	Toplam	113					126					
RA	Lisans	101	57,59	,506	2	,777	101	66,38	3,309	2	,191	P_x Anlamsız
	Yüksek lisans	11	50,77				27	57,81				
	Doktora	1	65,50				1	119,50				P_y Anlamsız
	Toplam	113					129					
TTE	Lisans	102	57,90	,211	2	,900	101	67,13	3,916	2	,141	P_x Anlamsız
	Yüksek lisans	11	53,41				27	55,26				
	Doktora	1	61,50				1	113,00				P_y Anlamsız
	Toplam	114					129					
TÇO	Lisans	102	58,63	1,845	2	,397	101	67,31	4,306	2	,116	P_x Anlamsız
	Yüksek lisans	11	45,59				27	54,56				
	Doktora	1	73,00				1	113,50				P_y Anlamsız
	Toplam	114					129					

X ve Y kuşağı öğretmenlerin Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme, Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algılarında eğitim düzeylerinin etkili olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan Kruskal Wallis Testi Sonuçları Tablo 37’de sunulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre X kuşağı öğretmenlerin Paylaşılan Vizyon Oluşturma [$\chi^2(2)= 1,629$; $p=0,443$; $p>0,05$], Risk Alma [$\chi^2(2)= 0,506$; $p=0,777$; $p>0,05$], Tanıma ve Takdir Etme [$\chi^2(2)= 0,211$; $p=0,900$; $p>0,05$], Takım Çalışmasına Odaklanma [$\chi^2(2)= 1,845$; $p=0,397$; $p>0,05$] sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak Model Olma [$\chi^2(2)= 4,855$; $p=0,088$; $p<0,10$] alt liderlik algısında X kuşağı öğretmenleri için kısmen anlamlı bir fark bulunmuştur. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, Model Olmada en yüksek sıra ortalaması lisans mezunu öğretmenlerde (58,95), en düşük Model Olmada ise doktora mezunu öğretmen (9,50) olduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyleri açısından uygulanan analiz sonuçlarına göre Y kuşağı öğretmenlerin Model Olma [$\chi^2(2)=1,005$; $p=0,605$; $p>0,05$], Paylaşılan Vizyon Oluşturma [$\chi^2(2)= 4,506$; $p=0,105$; $p>0,05$], Risk Alma [$\chi^2(2)= 3,309$; $p=0,191$]

$p>0,05$], Tanıma ve Takdir Etme [$\chi^2(2)= 3,916$; $p=0,141$ $p>0,05$], Takım Çalışmasına Odaklanma [$\chi^2(2)= 4,306$; $p=0,113$ $p>0,05$] alt liderlik algıları açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

5. BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

İnsanlığın var oluşundan itibaren günümüze kadar olan süreç içerisinde, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, yaşadıkları zamanın sosyal, ekonomik, kültürel, siyasal olaylarından ve hâkim değerlerinden etkilenmiş, aynı zaman diliminde yaşamış olmaktan dolayı ortak yönleri olan insanlar ve bu insanların oluşturduğu topluluklara kuşak denir.

Kuşakları tarihsel olarak sınıflandırırken araştırmacıya göre kuşak sınıflarının tarihsel aralıkları değişiklik gösterdiği söylenebilir.

X kuşağı iş-yaşam dengesini koruyabilen; daha bağımsız, özerk ve kendine güvenen bir kuşaktır (Zemke vd. 2000). X kuşağı için bir işe girmek, bağlı olmak, uzun dönem çalışmak, sadakat, aidiyet, verileni en iyi şekilde yapmak çok önemlidir. Para bu kuşağı motive etme araçlarından biri değildir, ancak eksikliği motivasyon kaybına neden olur (Karp vd. 2002).

Geribildirim almaktan hoşlanırlar, değişimlere uyum sağlama konusunda iyidirler, esnek planları tercih ederler ve işe ancak eğlenceli olduklarında katlanabilirler. Girişimci, pragmatist ve yaratıcı özellikleri ile eski kuşaklardan bir adım daha öndedir (Tolbize, 2008). İş yaşam dengesine önem verirler. Çok üretmek için değil, kendilerine zaman kazanmak için çok çalışırlar. Bebek patlaması kuşağının “çalışmak için yaşamak” sloganı, bu kuşakta “yaşamak için çalışmak” şeklinde değişmiştir.

Özel hayat ve iş dengesine saygı gösterirler, başkalarından da saygı gösterilmesini beklerler. Tedbirli ve girişimcidirler. Onaylama ve onaylanmaya önem verirler. (Mitchell 2005, Erden Ayhün, 2013, İzmirlioğlu, 2008: 44-45, Altuntuğ, 2012 ve Türk Eğitim Derneği [TED], 2011, Mengi, 2011)

Araştırma kapsamında X ve Y Kuşağı Arasında Liderlik Algısı Farklılığı Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma ve Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algıları hipotezleri ile ilgili sonuçlar incelendiğinde; istatistiksel sonuçların anlamlı olduğu bulunmuştur. Sıra ortalamalarına baktığımızda X kuşağının sıra ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sonucu olarak Model Olma, Paylaşılan Vizyon Oluşturma ve Tanıma ve Takdir Etme alt liderlik algılarında X kuşağının yukarıda ifade edildiği gibi bireysel ve iş hayatındaki özelliklerinin ön plana çıktığı söylenebilir.

X kuşağı, bir anlamda Büyük Bebek Patlaması Kuşağının refah bir hayat sürmesinin faturasını ödemek zorunda kalmıştır. Çalkantılı ve sıkıntılı bir dünyanın belirsizlikleriyle ve imkânları ile mücadele etmek zorunda kalan X kuşağına, bu yüzden “kayıp kuşak” da diyebiliriz. Gelecek korkusu ve kaygısı; bu kuşağı çok çalışmaya, daha fazla para kazanmaya ve kariyer yapmaya zorlamış ve odaklamıştır (Altuntuğ, 2012:867 ve Altundağ, 2012).

Y kuşağı yoksulluğu ve fakirliği neredeyse görmediler, bilmiyorlar ve doğuştan zenginlerdir. Çalışmayı sevmez ve rahatlarına düşkün ve kendi dünyaları vardır. Sadakatsiz ve sabırsızlardır. Fazla otorite karşısında rahatsız olurlar, doğrudan emir almaktan ve ast olmaktan pek hoşlanmazlar (Kılıç, 2012). Farklı bir işin kendileri için daha faydalı olacağını hissettikleri veya düşündükleri zaman iş değiştirmekten korkmaz ve çekinmezler (Weingarten 2009: 29). Kendine güveni yüksek ve girişim ruhu olan bir kuşaktır (Tolbize, 2008).

Araştırma kapsamında X ve Y Kuşağı Arasında Liderlik Algısı Farklılığı Risk Alma alt liderlik algısı hipotezi ile ilgili sonuçlar incelendiğinde; istatistiksel sonuçlarının anlamsız olduğu yani kuşaklar arasında fark bulunmadığı gözlenmiş olsa da, sıra ortalamalarına baktığımızda Y kuşağının sıra ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi Y kuşağının ekonomik açıdan zengin, risk almaktan çekinmedikleri ve korkmadıkları söylenebilir.

Y kuşağı eğitime çok önem vermekte ve eğitimi başarının sırrı olarak kabul etmektedir. Değişim ve yeniliğe açık, eğitimin ve öğrenmenin sürekli olduğuna inanırlar, yapılan çalışmaları önemserler. Bunun sonucu olarak üniversite sayılarının artması, meslek sahibi olabilmek için eğitimin en önemli ayırt edici özellik olması, mesleki kurs, meslek içi eğitimin ön plana çıkması ve yıllara göre daha fazla ve

çeşitli olması, yüksek lisans ve doktora yapan kişi sayısının önceki yıllara göre daha fazla olması örnek gösterilebilir (Etlican, 2012: 6)

Araştırma kapsamında Eğitim Durumuna Göre Farklılık hipotezi ile ilgili sonuçlar incelendiğinde; Y kuşağının istatistiksel sonuçlarının anlamsız olduğu yani kuşaklar arasında fark bulunmadığı gözlenmiş olsa da Paylaşılan Vizyon Oluşturma, Risk Alma, Tanıma ve Takdir Etme ile Takım Çalışmasına Odaklanma alt liderlik algıları sıra ortalamalarında Y kuşağının yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sonucu olarak Y kuşağının eğitimi daha çok önemsendiği yönde bir değerlendirme yapılabilir.

Model Olma alt liderlik algısı X kuşağı öğretmenler için uygulanan tüm analizlerde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermiştir.

Dünyada kültür alanında otorite sayılan yazarlardan Geert Hofstede'in bireysellik indeksine göre Türk kültürünün puanı 100 üzerinden 37 puandır. Diğer kültürlerle göre oldukça düşüktür. Türk kültürünün bireysellikten oldukça uzak olduğunu, toplumun beraber hareket etmek gerektiğini düşündüğünü savunmuştur. Y kuşağı genç olduğu için X kuşağına göre küreselleşmenin etkisi altında daha çok kalarak Türk kültürünü daha az yansıttığı söylenebilir.

X kuşağı toplumsallığı daha çok benimsediği için değerlerini liderlerinde görmek ve değerlerini yansıtan bir lider olmak istemelerinden Model Olma alt liderlik algısını daha çok önemsedikleri söylenebilir.

Ayrıca Model Olma ve Paylaşılan Vizyon alt boyutlarda mesleğin başında olan veya yeni başlayan X kuşağı öğretmenler lehine anlamlı sonuç çıkması rehberlik arayışı ve yön belirlemeye çalışmak olarak yorumlanabilir. Başka bir deyişle tecrübesiz X kuşağı öğretmenler kendi yollarını çizmeye çalışırken tutunacak, örnek alınacak birilerini aramakta olabilirler.

5.2. Öneriler

Araştırma İstanbul İli, Fatih İlçesi, 15 farklı İlköğretim Okulunda görev yapan 243 Sınıf Öğretmenine uygulanmış olup, kuşaklar arasındaki “Liderlik Algıları”nı ölçmek ve değerlendirmek için araştırma kapsamı genişletilebilir. Farklı

il ve ilçelerdeki Sınıf Öğretmenlerinin araştırma kapsamına alınması, yani örneklemin artırılması metodu ile daha iyi sonuçların alınmasına katkı sağlayacaktır.

Bununla beraber bundan sonraki yapılacak çalışmalara, araştırma kapsamındaki okulların sosyo-ekonomik durumları, okulların coğrafi konumları, öğretmenlerin doğup büyüdüğü yerler, mezun oldukları üniversitelerin bulunduğu şehir ve bölgeler yeni değişkenler olarak eklenirse araştırmaya yeni yaklaşım ve yorumlar katılabilir.

KAYNAKLAR

Ağdaş Şen N (2001), *Öğrenci Algularına Göre Öğretmenlerin Liderlik Becerileri: İlköğretim Okullarında Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. YÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akçadağ S (2008), *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışları Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. GÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Akbaba A ve Erenler E (2008), *Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi*. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1): 21-36.

Altundağ N (2012), *Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu Ve Geleceğin Tüketici Profili*. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 1 (4): 2012 ISSN: 1309 -8039 (Online).

Altuntuğ, N (2012), *"Tüketimin İşlevselliği: Pazarlamada Devrim ya da Devrimlerin Pazarlanması"*, içinde: 11.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, Konya, 866-868.

Arsenault P M (2004), Validating Generational Differences. *The Leadership and Organization Development Journal*. 25 (2).

Açık Bilim Dergisi (2013, Eylül).*Nesiller Ayrılıyor: X, Y ve Z Nesilleri*.

Ataman G (2001), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Atay D Y (2003), *Öğretmen Eğitiminin Değişen Yüzü*. Nobel, Ankara.

Aydemir N K (2010), *İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları ile Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. AKÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Baloğlu N (2011), *Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları: Eklektik Bir Tasarım Çalışması*. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (12), 4, 163–18.

Baloğlu N (2011), *Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı*, Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (12), 3, 127–148.

Baltaş A (2000), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Bass, B. M. ve B. J. Avolio. (1995), *MLQ- Multifactor Leadership Questionnaire*, CA: Mind Garden, Palo.

Başaran İ E. *Eğitim Yönetimi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara,1998.

Başaran E (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Benlisoy S (2008), *Mit ile Gerçeklik Arasında 68'i Hatırlamak*. 24 (1): 31.

Bennet, S. E., Rademacher, W.E.: 1997, *The Boom: The politics of Generation X* edited by Stephen C. Craig and Stephen Earl Bennett, Rowman & Littlefield Publishers, c1997 published in USA, Bostan Way, Lanham, Maryland After 20706.

Beycioğlu K (2009), *İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Bir Değerlendirme (Hatay İli Örneği)*. Doktora Tezi. İÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Bynner, J (2001), *Life Course Change and Social Change*. Insights from Cohort.

Can H (1994), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Yayınevi. Ankara..

Can N (2006a), *Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21), 349-363.

Canlı S (2008), *Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Algıları (Adıyaman ili Örneği)* Yüksek Lisans Tezi. İÜ. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Carver L, Candela L (2008), Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*, 16: 984- 991.

Ceylan A (1997), *Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. (5-6 Haziran 1997). Bildiriler Kitabı. Tuzla-İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.

Cevahiroğlu E (2012), *İlköğretim Branş Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. YÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Chen, H. (2010), "Advertising And Generational Identity: A Theoretical Model", *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 132-140.

Cinel M O (2008), *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. KÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Crumpacker M, Crumpacker, J M (2007), *Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?*, Public Personnel Management, Volume: 36, Issue: 4.

Çelik V (2000), *Eğitimsel Liderlik*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Çelik V (2011), *Eğitimsel Liderlik*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Daft R L (2008), *The Leadership Experience*. Thomson South-Western Fourth Edition, United States.

Deniz L ve Hasançebiöglü T (2003), *Öğretmen liderlik stillerini belirlemeye yönelik bir ölçek çalışması*. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 17: 55-62.

Duygulu S, Karabulut E, Abaan S, Kublay G (2011), *Türkiye'de Hemşireler için Liderlik Uygulamaları Envanterinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin Değerlendirilmesi*. Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi 14 (27).

Etlican G (2012), *X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması: Yüksek Lisans Tezi*. BÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erden Ayhün S (2013), *Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları*. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi 2 (1): 97.

Erdoğan İ (1991). *İşletmelerde Örgütsel Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Erdoğan D (1997), *İşletmelerde Davranış*, Donence Basım ve Yayın, İstanbul.

Eren E (1998), *Yönetim ve Organizasyon 4. Baskı*, İstanbul.

Erdoğan G (2002), *Sınıf Yönetimi*, Sistem, İstanbul.

Erçetin S (2001), *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Eren E (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım A.Ş. İstanbul.

Gayle Elizabeth R (2009), *Intergenerational Leadership Communication In The Workplace*, A Thesis Presented to the Graduate School of Clemson University, May.

Gümüşeli A (1996), *İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*. Doçentlik Tezi. YTÜ. Fen Edebiyat Fakültesi, İstanbul.

Giele J and Elder G H (1998), *Methods Of Life Course Reserch:Qualitative And Quantitative Approaches*(pp527),Thousand Oaks,CA:

Giderler C (2005), *Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Gronn P (2002), *Distributed Leadership As A Unit Of Analysis*. The Leadership Quarterly,13, 423–45.

Hackman, Michael Z and Craig E, Johnson (2000), *Leadership A Communication Perspective*, 3rd ed, Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, Inc.,

Haeberle K, Herzberg J, Hobby T (2009), *Leading the Multigenerational Work Force*, Healthcare Executive, Volume: 24, Issue: 5.

Hatfield S (2002), *Understanding the Four Generations To Enhance Workplace Management*. AFP Exchange,; 22(4): 72-74.

Ilgar, L (2005), *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.S, İstanbul.

İmrek, MK (Ed.) (2004), *Lider Olmak*. Beta Yayınları, İstanbul.

İşçimen D S 2012. *Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. BÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

İzmirlioğlu K. (2008). *Konumlandırmada kuşak analizi yardımıyla tüketici Algılarının tespiti: türk otomotiv sektöründe bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. MÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Karp H, Fuller C, Sirias D, (2002), *Bridging The Boomer Xer Gap : Creating Authentic Teams For High Performance At Work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub.

Kayapınar İ (2007), *Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim Ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. MÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Keçecioğlu T (2003), *Lider, Liderlik, Okumus Adam* Yay. Ankara.

Keleş, H. N. (2011) *Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2).

Koçel, T (2003). *İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı*. Beta Yayınları, İstanbul.

Kyles D (2005). Managing Your Multigenerational Workforce. *Strategic Finance*. 87 (6): 52.

Lamm, E., Meeks, M. D., (2009) “*Workplace Fun: The Moderating Effects Of Generational Differences*”, *Employee Relations*, Volume: 31, Issue: 6.

Lancaster L, Stillman D (2002), *Clashing Generations*, *Futurist*, Volume: 36, Issue: 2.

Matthews, V. (2008) *Generation Y*, *Personnal Today*, Eylül, 48-51.

Mengi, Z.- Hürriyet İK – (11 Ekim 2009). “*Bb, X, Y Ve Z Kuşakları Birbirinden Çok Farklı*” yazısı.

Morgan C. N. 2011 *Generational Differences In The Workplace*.

Reeves, T.C. & Oh, E., 2008., *Generational Differences*, in *Handbook of research on educational communications and technology*, pp. 295-303, J.M.Spector, M.D.Merrill, J.V.Merrienboer, M.P.Driscoll, (Eds.). 3th ed. Athens, Georgia.

Senbir H (Ed.) (2004). *Z Son İnsan mı?*. Okyan Us Yayın, İstanbul.

Sezer F. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. GÜ. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Skiba DJ. (2005). The Millennials: Have They Arrived At Your School Of Nursing? *Nursing Education Perspectives*. 25(6): 370-371.

Salahuddin, M.M. (2010) *Generational Differences Impact On Leadership Style and. Organizational Success*, *Journal of Diversity Management*, Volume: 5, Issue: 2.

Seçkin Büyük S. (2005) Biz Kuşağı Geliyor. *Capital İş ve Ekonomi Dergisi*, Ekim 1, 2005.

Seçkin, F.S., 2000, Türkiye'nin kuşak profili. *Capital Dergisi*. (12), ss. 100-106.

Smylie M A, Lazarus V & Conyers J B (1996), *Instructional Outcomes Of School-Based Participated Decision-Making*. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), 181-198.

Spillane J, Halverson R & Diamond J (2001), *Towards A Theory Of Leadership Practice: A Distributed Perspective*, Northwestern University, Institute for Policy Research Working Article.

Spitznas, T. J. (1998) “*Generation X: Why So Glum?*”, *Fairfield County Business Journal*, Volume: 37, Issue: 50

Şahin B. (2009). *Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü*.

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (3), 97-118.

Şahin, L. ve Güçlü, F. C., 2010. *Genel Olarak Hizmetçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmetçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları*. Sosyal Siyaset Konferansları, 2 (59), 217-270.

Şentürk, C. (2010). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İkliminin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, NÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Şimşek M Ş., Akgemci T ve Çelik A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Şimşek A (2006). *Duygusal Zekanın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. AÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tengilimoğlu, D., *Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerini Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4, 1-16, www.e-sosder.com , Güz 2005.

Tümerdem, Y. 2006 Turkish Journal of Geriatrics *Editöre Mektup/Letter To The Editor* 2006; 9 (3): 195-196.

Topçu Brestrich E. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. Doktora Tezi. GÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Tokgöz N. 2011 *Antalya Ve Çevresinde Yaşayan 60 Yaş Üstü Yaşlıların Kuşaklararası İlişkileri Kalitatif Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. AÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Toruntay H. 2011 *Takım Rollerini Çalışması: X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tsui, B., Hughes L. Q. (2001) *Generation Next*, Advertising Age, Volume: 72, Issue: 3.

Uçan M Y. 2003 *Değişim Yönetimi Ve Bir Kamusal Model Denemesi*. Yüksek Lisans Tezi. SDÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uzamaz F (2000). *Ergenlerde Sosyal Beceriler Ve Değerlendirme Yöntemleri*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (6): 49-58.

Uzun E (2008). *Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. YÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yakut S.(2011). *Liderlik Ve Hz Muhammed'in Liderlik Özellikleri*. Ara Dönem Ödevi. SDÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Yavuz M (2010). *Liderlik Uygulamaları Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlama Çalışması*. Eğitim ve Bilim. 35 (158): 156.

Yelkikalan, N; Altın E. (2010) *Farklı Kuşakların Yönetimi*, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2.

Yılmaz E (2010), *Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı: Dağıtıcı Liderlik*, Yüksek Lisans Tezi, KÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Zhang, K. ve Bonk, C. J., 2010. Generational learners ve e-learning technologies. *Handbook of research on practices and outcomes in e-learning: issues and trends*. USA: IGI-Global, pp. 76-92.

Zel, U (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, R. 1999. *Generations At Work: Managing The Clash Of Veterans, Boomers, Xers, And Nexters In Your Workplace*. New York: AMACOM.

Washburn, E. T. R. (2000) *The Five Generations*, Physician Executive, Volume: 26, Issue: 1.

Werner, I (1993) *Liderlik ve Yönetim*, V. Üner (Çev). Rota Yayınları, İstanbul.

Weingarten R M. (2009). *Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View Of Team Building in the Emergency Department*. Journal of Emergency Nursing. 35(1): 27-30.

İNTERNET:

Aksu F. (2013) Fundanın Günlüğü: KUŞAK Farkını Anlamak ve Anlatmak Erişim Tarihi: Kasım 06 2013 <http://fundagunluk.blogspot.com/2013/11/kusak-farkini-anlamak-ve-anlatmak.html>.

Ateş T (2013) Türkiye ve Dünyada Yarın: *Kayıp Kuşaklar*. Erişim Tarihi: Kasım 07 2013 <http://yarin1.list.tripod.com/haziran2002/24.htm>.

Arel Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi [ARELSEM]. (2012) Erişim Tarihi: 14 Kasım 2013, arelsem.arel.edu.tr/images/j_yenerasyon/basin_bulteni.pdf.

Canbolat B, 2009 *Siz hangi kuşağın insanısınız?* 06 Kasım 2013 <http://blog.milliyet.com.tr/siz--hangi-kusagin-insanisiniz-/Blog?BlogNo=206574> *Comparisons*” Institute of education, University of London.

Çatalkaya C. (2008). Y kuşağı ve insan kaynakları. *Yetenek ve Kariyer*. Erişim Tarihi: 14 Kasım 2013 <http://www.pazarlamablogu.com/y-kusagi-ve-insan-kaynaklari>.

Çağ A (2012). Kuşaklar. Erişim tarihi: 16 Kasım 2013, <http://aydancag.com/2012/01/kusaklar/>.

Delahoyde T. *Generational differences in baccalaureate nursing*. May 2009. Erişim Tarihi: 26 Kasım 2013 <http://www.csm.edu/wfdata/files/Academics/Library/InstitutionalRepository/3.pdf>.

Fortes, M. 1984 *Age, Generation and Social Structure* ,ed. D. Kertzer and J. Keith, Age and Anthropological Theory, London,Cornell University Press.: Erişim Tarihi:27.10.2013.

Habib D. (2013). *Y Kuşağını tanıyor musunuz?. Şalom*. Erişim Tarihi: 14 Kasım 2013, <http://www.salom.com.tr/newsdetails.asp?id=87464#.UoPNtflUHj4>.

Hacker C. A.(2008) Recruiting and Retaining "Generation Y and X Employees. Erişim tarihi:14 Kasım 2013, <http://www.chartcourse.com/articlegenxhacker.html>.

Hammil G. Mixing and managing four generations of employees. 2005. <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>

Kılıç MS(2012). *XYZ kuşağı!. Yeni Şafak / Pazar Eki*. Erişim Tarihi: 14 Kasım 2013, <http://yenisafak.com.tr/pazar-haber/kanaatkar-talepkar-sabirsiz-16.12.2012-436173>.

Kuşak farkı ve bir analiz. 2013. Erişim tarihi:14 Kasım 2013. <http://ben-bir.blogspot.com/2013/02/kusak-fark-ve-bir-analiz.html>.

Lower, Judith. “*Brace Yourself Here Comes Generation Y*”, *Critical Care Nurse*.28:5, 2008, 80-84. <http://tdkterim.gov.tr/bts>, [İndirme Tarihi: 11.4.2011].

Macunovich, D. J., 2000, *The baby boomers*, Barnard College, Columbia University. Erişim tarihi 10.11.2013. http://bulldog2.redlands.edu/fac/diane_macunovich/web/baby_boomers.pdf

Manion J. *Managing the multi-generational workforce: managerial and policy implications*.*International Centre for Human Resources in Nursing*. 2009. Erişim Tarihi:26.10.2013http://www.ichrn.com/publications/policyresearch/Multigen_Nsg_Wkforce-EN.pdf .

Mesutoğlu N. *Çekilin yoldan z kuşağı geliyor!* Erişim Tarihi:17 Kasım 2013. <http://www.kigem.com/cekilin-yoldan-z-kusagi-geliyor.html>.

Özer M E. (2012). “*Y*” *KUŞAĞI* 3. Erişim Tarihi: 14 Kasım 2013, <http://www.alto.org.tr/en/component/k2/item/1427-%E2%80%9Cy%E2%80%9Dku%C5%9Fa%C4%9Fi-3.html?tmpl=component&print=1>.

Susuz H. (2012). *XYZ Kuşakları*. Erişim Tarihi: 14 Kasım 2013, <http://danisman-muratdanisman.blogspot.com/2012/06/x-y-z-kusaklar.html>.

Tamer M (2013). *Y kuşağı gençleri ve Avrupa'nın ekonomik krizi*. Milliyet Gazetesi. Erişim Tarihi: 13 Kasım 2013, <http://ekonomi.milliyet.com.tr/y-kusagi-gencleri-ve-avrupa-nin/ekonomi/ydetay/1763735/default.htm>.

Tolbize A. 2008. *Generational differences in the workplace* . Erişim tarihi: 13.11.2013 http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf [].

Tolbize A. (2008) *Generational differences in the workplace* Research and Training Center on Community Living at the University of Minnesota. Erişim tarihi 10.11.2013 http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf.

Topçuoğlu M C. (2007) *İyide Kim Bu Y'ler ?* Erişim tarihi: 18 Kasım 2013 <http://www.youblisher.com/p/290772-Please-Add-a-Title/>.

Türk Eğitim Derneği [TED]. 2011. Erişim Tarihi: 01 Kasım 2013, <http://www.Tedkarabuk.K12.Tr/Kusaklar.Pdf>.

Türk E T. 2012 *Kuşak Teknoloji ve Sosyal Hayat– Galatasaray Üniversitesi*, Erişim Tarihi: 06 Kasım 2013, <http://burefikirsanat.com/kusak-kusak-teknoloji-ve-sosyal-hayat/>.

Türkiye İstatistik Kurumu, “İstatistik Göstergeler Statistical Indicators” 1923-2010, Erişim Tarihi: 07.11.2013 <http://www.tuik.gov.tr/Start.do;jsessionid=80y4PkhLRQfSDsy2mGdhW3LjxcJRmq80v7pQt1pHfLv5m6ZnJGHm!-1356610973>.

Türkiye'nin y kuşağı profili. <http://sosyalmedya.co/?s=T%C3%BCrkiye%27nin+y+ku%C5%9Fa%C4%9F%C4%B1+profili> .

Yazan O. (2013) *Hakim Kuşakları Tanımak*. Erişim Tarihi: 07.11. 2013 <http://www.omniaajans.com/blog/item/25-hakim-kusaklar-tan-mak>.

Arman A. (2013) *Yaşasın Y kuşağı!*. Erişim Tarihi: 21.12. 2013 <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/23465715.asp>.

Yönetim, Gelişim, Gelecek ve İnovasyon (2010) İki Bilinmeyenli Denklem: X ve Y Kuşağı, Erişim Tarihi: 14 Kasım 2013, <http://yapamayanyonetir.wordpress.com/2010/10/10/iki-bilinmeyenli-denklemler-x-ve-y-kusagi/>.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.526d6830ed40b6.48053482 Erişim Tarihi:27.10.2013.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.526d7040e2afd8.23333108 Erişim Tarihi:27.10.2013.

<http://www.nedirnedemek.com/fizyolojik-ya%C5%9F-nedir-fizyolojik-ya%C5%9F-ne-demek> Erişim Tarihi: 29 Ekim2013.

<http://www.sozce.com/nedir/124217-fizyolojik-yas> Erişim Tarihi: 29 Ekim 2013.

<http://aydancag.com/2012/01/kusaklar/> Erişim Tarihi: 03Kasım 2013.

<http://forms.ncsl.org.uk/mediastore/image2/randd-teacher-leadership-full.pdf>
Erişim Tarihi: 30 Kasım 2013.

Türk Dil Kurumu [TDK]. (2013). Erişim Tarihi: 22 Kasım 2013,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.528fdd4c64d4.07696071.

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2003). T.C. Resmî Gazete, 25212, 27 Ağustos 2003. Erişim Tarihi: 22 Kasım 2013.
http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ilkogrkuryon_1%5Cilkogrkuryon_2.html

EKLER

EK-1. 1- Bilgi Formu:

Sayın öğretmenim;

“X ve Y kuşağı öğretmenlerinin ideal liderlik davranışlarını algılamaları” başlıklı yüksek lisans tez çalışmam için yardımlarınıza ihtiyaç duymaktayım. Elinizdeki form “bilgi formu ve liderlik davranışları algılama ölçeği” olmak üzere iki bölümden meydana gelmektedir. İstenen bilgileri içtenlikle cevaplamanız, araştırmanın sağlıklı ve doğru sonuçlar vermesi açısından çok önemlidir. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

1- Bilgi Formu:

- 1 Çalıştığınız okul:
2. Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?.....
3. Doğum tarihiniz?.....
4. Cinsiyetiniz?.....
5. Medeni durumunuz?.....

2- Liderlik Davranışları Algılama Ölçeği:

Bu ifadelerin ortak ve doğru bir cevabı yoktur. Görüş ve duygularınıza en yakın olanı işaretleyiniz.

2- Liderlik Davranışları Algılama Ölçeği:

Bu ifadelerin ortak ve doğru bir cevabı yoktur. Görüş ve duygularınıza en yakın olanı işaretleyiniz.

Örnek : “Öğrencilerime kişisel yardımda bulunurum.”

Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>
()	(X)	()	()	()

İdeal Bir Lider:

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
1. Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koymalı.	()	()	()	()	()
2. Yeni fikirlerini öğrencileriyle birlikte denemeli.	()	()	()	()	()
3. Tek söz sahibi olarak kendini görmeli.	()	()	()	()	()
4. Eksik ve yetersiz işleri eleştirmeli.	()	()	()	()	()
5. Fikirlerini tereddüte yer bırakmayacak biçimde ifade etmeli.	()	()	()	()	()
6. Sınıf içi görevleri kimlerin yapması gerektiğine karar vermeli.	()	()	()	()	()
7. Plan yapmaksızın çalışmalı.	()	()	()	()	()
8. Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat emeli.	()	()	()	()	()
9. İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına özen göstermeli.	()	()	()	()	()
10. İşlerin yapılmasında birbirine benzer yolların takip edilmesini teşvik etmeli.	()	()	()	()	()
11. Öğretmen olarak sınıftaki yerinin ve rolünün öğrencilerce anlaşılmasına çalışılmasını sağlamalı.	()	()	()	()	()
12. Öğrencilerin mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını istemeli.	()	()	()	()	()
13. Öğrencilere görevleri konusunda kendilerinden neler beklendiğini açıkça belirtmeli.	()	()	()	()	()
14. Öğrencilerin kendilerini tamamen derslerine vermeleri için gerekeni yapmalı.	()	()	()	()	()
15. Öğrencilerin uyumlu bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi yapmalı.	()	()	()	()	()
16. Öğrencilerine kişisel yardımlarda bulunmalı.	()	()	()	()	()
17. Öğrencilerin sınıfta bulunmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışmalı.	()	()	()	()	()
18. Kolay ve anlaşılır bir öğretmen olduğuna inanmalı.	()	()	()	()	()
19. Öğrencileri dinlemeye zaman ayırmalı.	()	()	()	()	()
20. Sınıf içerisinde öğrencilere herhangi bir açıklama yapma gereğini duymadan dersi yönetmeli.	()	()	()	()	()
21. Öğrencilerin kişisel sorunları ile ilgilenmeli.	()	()	()	()	()
22. Sınıf içerisindeki tutum ve davranışlarının nedenlerini açıklamamalı.	()	()	()	()	()
23. Dersle ilgili konularda öğrencilerine danışmadan faaliyete geçmeli.	()	()	()	()	()
24. Yeni fikirleri kolay kabullenmeli.	()	()	()	()	()
25. Bütün öğrencilere arkadaş gibi davranmalı.	()	()	()	()	()
26. Değişiklikler yapmaya istekli olmalı.	()	()	()	()	()
27. Öğrencilerinin kendisiyle kolaylıkla iletişim kurmasına yatkın olmalı.	()	()	()	()	()
28. Derslerinde, öğrencilerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlamalı.	()	()	()	()	()
29. Öğrenciler tarafından yapılan önerileri uygulamaya çalışmalı.	()	()	()	()	()
30. Eğitimle ilgili konularda derse başlamadan önce öğrencilerin onayını almalı.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Isparta' da doğdu. İlköğrenimini Isparta' da orta öğrenimini Akarda' da tamamladı. 2008 yılında Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümünden mezun oldu. Konya Selçuk Üniversitesi, Fen Fakültesi, İstatistik Bölümünde öğrenimine devam etmektedir. 2012 yılında Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı.