



Article Info/Makale Bilgisi

Received/Geliş: 13.02.2022 Accepted/Kabul: 18.06.2022 Published/Yayınlama: 22.10.2022

Kuşakların Liderlik Stilleri; Takipçi Gözünden Yeni Nesil Okul Lideri

Meral HALİSDEMİR¹, Hanifi PARLAR², Münevver ÇETİN³

Öz

Zaman ve değişim kuşakların karakteristik özelliklerini şekillendirmektedir. Kuşak farklılıkları, çalışma hayatını, öğretmen ve lider rollerine ilişkin algıları da dahil olmak üzere tüm inanç ve beklentilerini etkileyebilir. Bu araştırmanın amacı yeni nesil okul liderinin özelliklerini ve liderlik stilini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın odak noktası “takipçiler” üzerine kaydırılmıştır. Geleneksel kalıpları kıran yeni neslin nasıl bir eğitim lideri görmek istediğini araştırılan bu çalışmanın katılımcıları meslek hayatının ilk yıllarında (1-5 yıl deneyime sahip) olan on öğretmenden oluşmaktadır. İstanbul ili Kadıköy ilçesinde görev yapan öğretmenlerin bulunduğu çalışma grubu için 8'er açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Nitel modellerle tasarlanmış bu çalışmada takipçilerin deneyimlerinin anlamını ortaya çıkarmak için fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde MAXQDA-2020 programı kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları takipçilerin tercihinin, liderlerin sergilediği liderlik stilleri üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Buna göre; katılımcıların çoğu liderin “iyi bir koç/mentor olması” beklentisine sahiptir dolayısıyla liderlik stili tercihlerinin “koçluk liderliği”nden yana olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Genç öğretmenlerin liderlerinde aradıkları en büyük özelliklerin başında ise “yeniliğe açık olması” gelmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, koç, mentor, yeni nesil, öğretmen.

¹ Öğr. Gör., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Beyoğlu-İstanbul mhalisdemir@ticaret.edu.tr
ORCID: 0000-0001-6023-8940

² Doç. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Beyoğlu-İstanbul hparlar@ticaret.edu.tr
ORCID: 0000-0002-6313-6955

³ Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Göztepe-İstanbul mcetin@marmara.edu.tr
ORCID: 0000-0002-1203-9098

Leadership Styles of Generations; A New Generation School Leader Through the Eyes of the Followers

Abstract

Time and change shape the characteristic features of generations. Generational differences can affect all of their beliefs and expectations, including their perceptions of their working life, teacher and leader roles. The aim of this research is to reveal the characteristics and leadership style of the new generation school leader. For this purpose, the focus of the research was shifted to "followers". The participants of this study, which explored what kind of educational leader would like to see the new generation who broke traditional stereotypes, consisted of ten teachers who were in the first years of their professional life (with 1-5 years of experience). In this research, which was designed with a qualitative model, a phenomenology design was used to reveal the meaning of the followers' experiences. A semi-structured interview form consisting of 8 open-ended questions was prepared for the study group consisting of teachers working in Kadikoy, Istanbul. The MAXQDA program was used to analyze the data. The findings of the study showed that the preference of the followers had an effect on the leadership styles exhibited by the leaders. According to this; Most of the participants had the expectation that the leader would be "a good coach/mentor", so it was concluded that their leadership style preferences were in favor of "coaching leadership". One of the most important qualities that young teachers look for in their leaders is "openness to innovation".

Keywords: Leadership, coach, mentor, new generation, teacher.

1. GİRİŞ

Felsefi bir tanım olarak "kuşak" yaklaşık aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın koşullarını, dolayısıyla benzer sıkıntıları paylaşmış, benzer yükümlülöklere sahip bireyler topluluğuna denir (TDK, 2022). Latince'deki "generire" yani "yaratmak" kökünden gelen "jenerasyon" "kuşak" ya da "nesil" kavramı Fransızca'da "generation" yani "soy, nesil" anlamlarına gelir (Oral, 2013). Biyolojik temelli tanımda her bir kuşak 20-25 yıllık dönemi kapsamaktadır. Ancak günümüzde çocuk sahibi olma yaşının ötelenmesiyle bu yaş aralığı anlamını yitirmektedir. Sosyolojik tanımlar ise bir kuşağı, kendi döneminin siyasi, sosyal, ekonomik olayları ve kültürel gelişmelerinden etkilenen, değer, inanç ve beklentilerde benzer davranışlar sergileyen gruplar olarak açıklamaktadır (Süral-Özer ve Eriş, 2013). Yaşam deneyimleri ile benzersiz bir kimliği paylaşan insan grupları olarak da tanımlayabileceğimiz kuşak, farklı demografik kalıplar ve toplumsal faktörler tarafından şekillenmektedir (Hampton ve Keys 2017). Aynı özel deneyimleri paylaşmakta ve dolayısıyla benzer davranışlar sergilemektedir (Yahr ve Schimmel, 2013). Kuşaksal deneyimler, değerleri ve inançları kaynaştırarak, o neslin dünyaya bakış açısını etkiler (Pacis vd., 2012). Aynı kuşaktan gelen bireyler, birbirlerini aynı grubun üyesi olarak

tanımlamakta, diğerlerini “farklı” görmektedir. Onlar için paylaşılan sadece yıllar değil, daha fazlasıdır (Aydın ve Başol, 2014).

Belirli bir doğum yılı aralığında dünyaya gelen kişiler zihniyet ve kişilik olarak ortak paydada bulunmaktadır. Tanımlanmış bir yaş grubunda doğan insanların farklı bir dizi tutum, etik ve davranışı nasıl paylaştığını gözden geçiren araştırmacılar bu fenomeni “akran kişiliği” olarak adlandırmıştır. Herhangi bir kuşağın kişiliği; birbirine yakın yaş konumu, benzer inançlar ve davranışlar, ortak bir kuşakta algılanan üyelik ile açıklanabilmektedir. Akran kişiliğini kapsayan bir kuşağın sınırını belirlemek için, kuşak içindeki bireylerin doğumunu ve yaşını çevreleyen tarih de incelenmelidir (Devito, Basilice vd, 2014). Savaş ve toplumsal açıdan bunalımlı dönemlerde yetişen bireylerin ekonomik belirlenimcilik, rasyonalizm, materyalizm ve otoriteye saygılı olma gibi modern yaşama dair değerleri öğrendikleri; sosyo-ekonomik istikrarın bulunduğu dönemlerde büyüyen kuşakların ise eşitlikçilik, farklılıklara tolerans ve öz-paylaşım gibi post-modern değerleri benimsedikleri ileri sürülmektedir (Gürbüz, 2015). Bu çalışmanın içeriğinde kuşakların sınıflandırılması ve sergiledikleri liderlik özellikleri yer almaktadır.

Kuşakların sınıflandırılması

Kuşaklar; geleneksel (sessiz) kuşak, bebek patlaması kuşağı (baby boomers), X, Y, Z kuşağı ve α (alfa) kuşağı olarak sınıflandırılmaktadır. Ancak günümüzde hızlı değişimle beraber bir sınıflandırma yapmak oldukça güçleşmiş ve geçerliliğini yitirmeye başlamıştır (Şahin, Turan ve Karadeniz, 2021). 1945 ve öncesinde dünyaya gelen kuşak kurucular kuşağı, sessiz kuşak ya da gelenekseller olarak adlandırılmaktadır (Ayhün, 2013, Şahin, Turan ve Karadeniz, 2021). Büyük buhran ve II. Dünya Savaşı yılları gibi tarihin en zor zamanlarından birinde doğan bu kuşak, ekonomik ve politik belirsizlikler sebebiyle tutumlu, temkinli, kanaatkar, çalışkan (Demirkaya vd., 2015) otoriteye sadık ve düzene itaat eden bir yapıya sahiptir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014).

II. Dünya Savaşı’ndan sonra dünya, bebek patlamasına şahit olmuştur. 1945-1964 yılları arasında doğan bireylerin sayıca kalabalık olmasından dolayı bu kuşağa “baby boomers” kuşağı denilmiştir (Ayhün, 2013). Bu dönemin insanları sonuç odaklı olmalarına rağmen süreç odaklılığı ihmal etmemişlerdir (Demirkaya vd, 2015). Boom kuşağı kendine odaklı ve mükemmeliyetçi olarak tanımlanır. "Yuppie" olarak adlandırılan kişilikleri, özgür ruhlu, önceki neslin doğasına karşı bir isyanla ilişkilendirilir (Devito, Basilice vd,2014).

X kuşağı 1965-1979 yılları arasında doğanları kapsamaktadır (Şahin, Turan ve Karadeniz, 2021). Baby Boomers kuşağını takip eden ve ‘Baby Buster’ olarak da adlandırılan X kuşağı, artan

İhtiyaçları karşılayabilmek için, her iki ebeveynin çalışmak zorunda kaldığı bir kuşaktır. Yavaş yavaş bağımsız bireylere dönüşen kuşak üyeleri arasında boşanma oranları da artmıştır. Parçalanmış aile çocukları olan X nesli çocukları ise okuldan eve tek başlarına dönen ve paspasın altına bırakılmış anahtarını alıp eve giren “Laych-key çocukları” olarak adlandırılmıştır (Quinn, 2010). X kuşağı önceki neslin yetişkinleri arasındaki çatışma nedeniyle en kötü zamanda doğmuş nesil olarak kategorize edilmektedir. Baby Boomer ebeveynlerinin aşırı çalışma ahlakına ve dünyanın o zamana kadar görmediği en büyük boşanma oranına maruz kalmalarından dolayı bu neslin çocuklukları önceki nesillere göre daha az bakım ve denetim görmüştür. Bu nedenle sıkı bir moral ve yüksek başarı beklentisi geliştirmişlerdir. 13. Nesil de denilen bu kuşak bir kuruluşa bağlılıktan ziyade işteki bireysel özgürlüklerine değer veren, sert köşeli bir duruş sergileyen ve siyasi bağlantıları tercih etmeyen özellikler geliştirmiştir. Kuşak bireyleri tembel olarak nitelendirildiği için eleştiri odağı olmuştur (Devito, Basilice vd, 2014).

1980-1999 yılları arasında doğan Y jenerasyonu sorgulayan yapılarından dolayı adını “whY” kelimesinden almıştır (Oral, 2013). Küreselleşmeye başlayan dünyada üretime dayalı dünya algısında bir kırılma yaratarak tüketim dünyasının kapısını aralayan ilk kuşaktır. Ebeveynleri poker, tavla gibi oyunlar oynarken Y nesli gameboylar, atariler ve bilgisayar oyunları ile tanışmıştır. İnternet kullanımında uzmanlaşmaları sayesinde çoklu kimlikler edinmişlerdir. Y’ler teknolojiyi yalnızca kullanmada değil, yaratmada da beceriklidir (Yücebalkan ve Aksu, 2013, Akdemir vd., 2013). Bu kuşak bireyleri özgürlük yanlısı, takım çalışmasına yatkın, keşfetmeye ve yeni yaklaşımlara açık bireylerdir (Şahin, Turan ve Karadeniz, 2021).

2000 ve sonrasında teknolojik gelişimin hızlı olduğu bir dönemde dünyaya gelen Z kuşağına sanal ortamdaki yüksek etkileşim düzeylerinden dolayı “internet kuşağı” “next generation” “instant online (her daim çevrimiçi)” “i Gen” ya da “.com” kuşağı da denilmektedir. Bu kuşak internetin olmadığı bir dünyadan haberi olmayan ilk kuşaktır. Gelişmiş teknoloji ile büyüyen Z’ler, bilgisayarı kitaba, çevrimiçi sohbeti yüzyüze sohbete tercih etmektedir (Cho, Bonn ve Han, 2018, Şahin, Turan ve Karadeniz, 2021). Taşınabilen ve hep yanlarında olan küçük aygıtları; bilgisayarı, MP3 çalarları, i-Pod’ları, bluetooth kulaklıkları ve cep telefonları kuşak üyelerinin ayrılmaz parçalarıdır (Oral, 2013). Z kuşağı bireylerinin aşırı bireysellik ve yalnızlık içinde olacağı öngörülmektedir (Aydın ve Başol 2014).

Liderlik

Yaygın olarak kabul edilen liderlik tanımı; bir kişinin organizasyonun amacı ve tanımlanmış örgütsel hedeflere ulaşmak için diğer üyeleri üzerinde güç sahibi olmasıdır (Devito, Basilice vd., 2014). Bilişsel bilim, liderliği etkileyen birçok faktörün eşzamanlı entegrasyonu olarak tanımlar. Liderlik

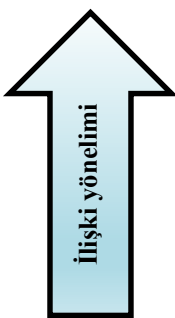
kategorileri farklı ihtiyaçlara karşılık gelmek için “anında” da oluşturulabilir (Lorda, Brownb, Harveya ve Halla, 2001).

21. yüzyılda küreselleşmenin eğitim liderliği üzerindeki karmaşık etkileri tartışılmaktadır. Küreselleşme “bugünkü hayatımızda kapuçino içiyor, suşi yiyoruz, bir iPod'da Amerikan ya da İngiliz rock dinliyoruz, Toyota'mızı McDonald'a sürerken, bilinen marka kot pantolonlarımızı giymiş oluyoruz” şeklinde özetlenebilir. Çeşitli ulus-devletleri, kültürleri ve toplulukları etkileyen küreselleşme özellikle 21. yüzyılın başında eğitim liderinin rolünü etkilemekte ve değiştirmektedir. Eğitim liderlerinin giderek daha zor ve karmaşık zorluklarla baş etmeleri gerekmekte ayrıca toplumsal dönüşümün temel ilkelerini (örneğin sosyal adalet, eşitlik vb.) desteklemeleri gerekmektedir. Yeni küresel çağda yeni uygulamalar ve paradigmlar ile liderler vizyon sahibi, kapasiteli, sınır zorlayıcı ve girişimci olmalıdır. Liderlerin yeni mesleki beceriler, yeni öğretim tasarımları, değerlendirme okuryazarlığı ve kriz yönetimi gibi eğitim yönetiminde yeni ve önemli becerileri sergilemesi artık zorunluluk haline gelmiştir (Litz, 2011). Küresel finansal krizin meydan okumaları, iş arayan insan sayısını değiştirmiş olabilir ancak en iyi yeteneği çekme, koruma ve geliştirme gereksinimini değiştirememiştir. Ek olarak yetenekli bir iş gücünü koruma ve geliştirme konusunda önemli bir bileşen de yöneticilerin beklentilerini anlamaktır (D'Amato ve Hannum, 2009).

Liderlik stilleri

Byrne'nin (1971), “benzerlik çekiciliği paradigması” sosyal etkileşimlerdeki çekiciliği, beğeniyi ve tercihleri öngören ve açıklayan sosyal psikolojide geçen sağlam bir teoridir. Tutumlar, nitelikler ve diğer kişilerarası benzerliklerin, kasıtlı, duygusal ve davranışsal beğeniyi ve etkileşimi etkilediğini temel alır. Farklı liderlik tarzları, bu liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik ihtiyaçlarıyla ne kadar benzerlik paylaştığına bağlı olarak liderler için farklı çekicilikler yaratır. Benzerlik çekiciliği perspektifinden bakıldığında, çalışanların katılım ihtiyacı ile liderlerin liderlik tarzı arasındaki uyum birbirine çekicilik kazandırır (akt. Ren vd., 2018).

Tablo 1. Liderlik tarzlarının sınıflandırılması

	<p>Katılımcı Liderlik: Lider, takipçilerinden fikir ve beyin fırtınası yapmalarını ister, onları işe koyulmaya teşvik eder ve sorumluluklarını onlarla paylaşır.</p>
	<p>Koçluk Liderliği: Lider, takipçileriyle açık, samimi ve dostane bir şekilde çift yönlü veya çok yönlü iletişim ve etkileşim kurar.</p>
	<p>Yönlendirici Liderlik: Lider, takipçilerine kendilerinden ne yapmaları beklendiğini, nasıl yapacaklarını, ne zaman ve nerede yapılacağını ve hedefe nasıl uyacağını söyler.</p>
	<p>Yetki Devri Liderlik: Lider, takipçilerine sınırlı rehberlik ve destek sağlar.</p>

(Ren vd., 2018)

Durumsallık teorisyenleri tarafından önerilen bir dizi taksonomi temel alan tablo 1, ilişki davranışının boyutunu sunmakta ve onu yüksek ve düşük segmentlere ayırmaktadır. Yönlendirici ve yetki veren liderlik stilleri alt segmente uygunken, katılımcı ve koçluk liderlik stilleri üst segmente girmektedir.

Son yıllarda gelişen iki liderlik teorisi dönüşümsel ve dağıtımçı liderlik modelleridir. Dönüşümsel liderlik; “batılılaşmış” neo-liberal ekonomik ve sosyo-siyasi etkenler ve artan bir ilgi ile birlikte bu liderlik modeli gelişmiştir. Dönüşümsel liderlik, bir organizasyon kültürü içindeki ilişkiyi, değişimi ve iyileştirme kavramlarını kapsar. Görevleri dört alt bölümde gösterilir, bunlar; yön belirleme, insanları geliştirme, iş birliğine dayalı kültürler inşa etme ve program geliştirmedir (Litz, 2011). Dönüşümsel liderliğin dört boyutu; idealize edilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş düşüncedir. Bu liderlik türünün özellikleri arasında dürüstlük, şeffaflık ve risk alma bulunur (Gedik, 2020). Dağıtımçı liderlik ise; öğretmen liderlerin, bölüm başkanlarının, hatta öğrencilerin ve tüm paydaşların daha fazla örgütsel karar alma sürecinde olması, pro-aktif, demokratik ve katılımcı rol oynamalarıdır. Birtakım teorisyenler bunu “lider toplulukları” olarak adlandırmışlar ve liderlik dağılımı üzerine daha fazla odaklanma çağrısı yapmaya başlamışlardır (Litz, 2011) Harris’ e (2005) göre dağıtımçı liderlik, daha geniş perpektiften baktırır ve yaratıcı düşünmeyi destekler (akt. Yıldırım, 2017). Bizi tek bir ağaca değil, ormana götürür. Bu model ile liderlik, örgütün her düzeyindeki sorumlu çalışanların eylem ve etkilerini kapsamakta, böylece taksonomik bir liderlik perspektifi sunmaktadır.

Goleman (2000), altı farklı liderlik stili ile ilgili olarak örgütsel performans sonuçlarını araştıran araştırma bulgularını rapor etmiştir. Her liderlik tarzının, çalışma ortamı üzerinde ve organizasyonların çeşitli seviyeleri üzerinde farklı etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmada, en olumlu liderlerin, birden çok liderlik stilini akıcı bir şekilde kullanma ve aralarında geçiş yapma yeteneğine sahip olduğu bulunmuştur (DeVito vd., 2014).

Kuşaklar ve Liderlik Stilleri

Literatür X nesli ve Baby Boomers'ın modern organizasyonlarda tamamen üretken olmaları için farklı liderlik stilleri denemeleri gerektiği sonucuna işaret etmektedir. Başarılı liderliği tanımlamak için kullanılan geleneksel kriterler artık günümüzün modern kurumlarına uymamaktadır. Yeni liderlik teorileri liderler için; mesleki beceriler, deneyim ve eğitim gibi becerilerin bir karışımını kaçınılmaz olarak zorunlu tutmaktadır. Buna karşılık ampirik çalışmalar en iyi liderlik tarzının olmadığı fikrini desteklemektedir. Başarılı liderlerin liderlik tarzlarını “astlarının ihtiyaçlarını ve belirli durumlarını karşılayacak şekilde uyarlayabildikleri ölçüde” başarılı olduğu sonucu geçerliliğini korumaktadır. Günümüz iş gücünün büyük bir kısmının otuz beş yaşın altında olduğundan ve X nesli, işgücü

piyasasındaki değişikliklerin son derece farkında olduğundan, bilgi ve deneyimlerini yeniden yapılandırma yoluna gitmektedir. Amerika, Japonya, Avustralya ve Tayvan gibi birçok gelişmiş ülke “sanayi ekonomisi”nden “hizmet ekonomisi”ne geçmiş ve çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriler daha karmaşık hale gelmiştir. Artık bir “bilgi ekonomisi”ne doğru ilerlenmekte ve gittikçe daha fazla iş “bilgi işi” haline gelmektedir. Dolayısıyla geleneksel liderlik tarzlarına olan ihtiyaç da ortadan kalkacaktır (Yu ve Miller, 2005). Devito ve arkadaşlarının New York’ta yaptığı araştırma (2014), X nesli ve Baby Boomers kuşağından yöneticileri işlemsel ve dönüşümsel liderlik bazında ele almıştır. Katılımcılar; gerçekleştirme, teknoloji, esneklik, ekonomik menfaatler ve çalışma ortamı olmak üzere beş özel kategoride değerlendirilmiştir. Buna göre her kuşağın baskın temaları belirlenmiştir. Bulgular; X üyelerinin bir iş günü içerisinde zorlu bir görevi internet kullanarak, sörf yaparak bitirdiğini, yalnız ve esnek saatlerde çalıştığını ve eğlenceli bir iş tercih ettiklerini göstermiştir. Baby Boomers ise zorlu bir görevi birkaç gün içinde başarmış, karşılaştırma yapmak (fiyat vb) için telefon kullanmış, düzenli bir programla yalnız çalışmaktan yana tavır sergilemiştir. Bununla birlikte bir yarar sağlamak istemiş ve emeklilik planları yapmışlardır. Araştırmada, çoğunlukla X’leri dengesiz bulan Baby Boomers’lar, bu nesli isyankar, motive olmamış ve iş birliği eksikliğiyle eleştirmekte ve onları güvensiz olarak nitelendirmektedir. İki kuşak arasındaki farklı tercihlerin tanımlanması, nesillerin liderlik stillerinin incelenmesine ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur (Devito, Basilice vd., 2014). Tablo 2’de kuşaklar, özellikleri ve liderlik stilleri gösterilmektedir.

Tablo 2. Kuşaklar, özellikleri ve liderlik etkileri

<u>Kuşaklar</u>	<u>Özellikleri</u>	<u>Liderlik etkileri</u>
Gelenekseller veya Sessiz Kuşak (...-1945)	Sadık, adanmış ve çalışkan tanımlanmış hiyerarşik yapılara açık ve otoriter çizgilere alışmıştır. Kültürel değişikliklere uyum sağlamakta ve gelişmekte zorlanmaktadır. Teknolojiyle, yenilikçi ve güncel konularla daha az ilgilidir.	Direktif veren liderlik stillerine açıktır, buna yüksek derecede saygı duyar, yetki ve denetime tabi, askeri tip komuta ve kontrol ilişkilere (ast-üst ilişkisi) açıktır.
Baby Boomers (1945-1965)	Çok çalışkan, otoriteye (ritmik formaliteye) bağlı, iş verene sadık, iş etiği yüksek, büyüme için takım odaklıdır. Mali kazanç ve tanınma ödülü ile motive olur, iş güvenliği ister. Emir-komuta zincirine bağlı, teknik olarak zor olanı yönetmeye istekli ve terfi odaklıdır. İş ve aile dengesi düzenli, kurumsal paternalizm savunucusu, liberal ve son derece rekabetçidir. Bağımsız, karşılıklı saygı, özerklik ve ortak sorumluluk ister.	İletişim ve katılım aracılığıyla meslektaşlık ve fikir birliğini tercih etmektedir.
X Kuşağı	Bağımsızlık ve kişisel tatmin peşinde, çeşitliliğe açık, risk alan, kişisel özgürlüğe ve zorlu işlere	Daha hiyerarşik ve daha katılımcı olmayı tercih eden liderlik

(1965-1980)	değer veren X nesli iş güvenliği ve statüsünü artırmak ister, yalnız çalışmayı tercih eder, iş ve kişisel yaşam arasında daha fazla denge sağlamaya çalışırlar.	biçimleri istemektedirler. “Mikromanaged” olmayı sevmezler.
Y Kuşağı (1980-2000)	Teknolojik açıdan gelişmiş, eğlenceli ve çoklu görev becerisine sahip, iyimser, başarı odaklı, daha fazla riske toleranslı ve değişime duyarlıdırlar. Değişimi getirmek için ekip çalışması ve toplu eyleme inanırlar, önceki nesillere göre ilişkilerinde daha nazik olmayı tercih ederler.	İnsanları birleştirebilecek ve ortak bir hedefe götürecek liderlere saygı gösterirler.

(Cox, Hannif ve Rowley, 2014; Yu ve Miller, 2005)

Nesiller ve liderlik üzerine bir diğer araştırma da CCL (Center for Creative Leadership) tarafından yapılmış, Avrupa'daki 52 örgüte çeşitli yönetici rollerinde bulunan 1538 kişinin katıldığı bir anketin verileri (erken ve geç dönem baby boomers ile erken ve geç dönem X kuşağını kapsayan bir araştırma) analiz edilmiştir. İlk gruptaki yöneticiler (erken baby boomers) liderin daha sık temsil etmesini istemiştir. Bunun olası bir nedeni eski yöneticilerin önemli deneyimler kazanmış olması ve şimdi daha fazla kontrol ve özerklik istemesidir. Geç dönem X nesli grubundaki yöneticiler liderleri tarafından güvenilmek istediklerini belirtmişlerdir. Çünkü bu gruptaki yöneticiler daha önceki nesillere göre daha hızlı pozisyonlarına ulaşmıştır (D'Amato ve Hannum, 2009).

Sullivan (2001), dört kuşak üniversite liderlerini "kurucular, iyi yöneticiler, işbirlikçiler ve bin yıllar kuşağı" olarak nitelendirerek yorumlamıştır. Bununla birlikte 21. yüzyıl zorluklarının listesini özetlemektedir. Bunların başlıcaları; “kaynakların kıtlığı” “değişen öğrenci profili” “çalışan nüfus istatistikleri” ve “yüksek kaliteli eğitime özel sektör tedarikçilerinden gelen rekabet”tir. (akt. McArdle, 2013). Son dönemde geliştirilen liderlik özellikleri arasında şunlar yer alır: güven, risk alma, çok kültürlü değerlerdeki büyüme ve birden fazla perspektif benimseme. Bu özellikler, karmaşık, değişen ve birbirine bağlı mesleki çalışma ortamında mükemmelleşebilmek için liderlerin sahip olması gereken önemli özellikler olarak belirlenmiştir. “Oldukça gelişmiş” olan liderlerin nitelikleri arasında; kooperatif, açık sözlü, kontrollü, bağımsız, güvenilir ve ileriye dönük düşünme becerileri yer almaktadır (Henderson-Harr, Caggiano-Siino ve Prewitt, 2016). Bu bağlamda okul liderlerinin bir sonraki nesil için uygunluğu tartışılmaktadır. 21. yüzyıl okul sorumlusunun, ihtiyaç duyduğu liderlik becerileri ve özellikleri de gözden geçirmesi gerekmektedir (Goff, 2002).

Yeni teknolojik ilerlemeler hem öğretme hem de öğrenme için peyzajı hızlı bir şekilde değiştirmektedir. Odaklanma ve teknoloji kaynaklarının tahsis edilmesindeki artış ile okullar, değişim sürecini kolaylaştıracak ve teknoloji entegrasyonu için dijital bir öğrenme kültürünü destekleyecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Eğitimdeki herhangi bir odaklanma ve inisiyatifte olduğu gibi, müdürün

desteği ve liderliği çok önemlidir (Domeny, 2017). Nesiller boyunca insanlar ortak bir nitelikte anlaşmaya varmıştı; her grup liderlerin güvenilir ve ileri görüşlü olmasını istemektedir. Geçmiş yıllarda kalkınma, insan kaynakları departmanının işiydi ama günümüzde liderlerin üstlendiği bir sorumluluk haline gelmiştir. Bugünün yöneticileri, astlarını ne kadar iyi geliştirdikleri konusunda giderek daha fazla araştırılmaktadır (D'Amato ve Hannum, 2009).

Zaman ve değişim kuşakların kendine özgü karakteristik özelliklerini beraberinde getirmektedir. Her bir kuşağın kendine ait bir bakış açısı, tutumu, beklenti ve aidiyet duygusu vardır. Her zamankinden farklı bir dönemde yaşayan ve geleneksel kalıpları kıran yeni neslin nasıl bir lider görmek istediği bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın odağı yeni nesil takipçiler üzerinedir. Araştırmanın amacı ise yeni nesil okul liderinin özelliklerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan sorulara cevaplar aranmıştır. Araştırmanın alt amaçları ise şöyledir:

- 21. yüzyıl okul liderinde olması gereken özellikleri,
- 21. yüzyıl okul liderinde aranan becerileri,
- Okul lideri profilinin zaman içindeki değişimini etkileyen faktörleri,
- Olgun ve genç liderler arasındaki farkları belirlemektir.

2. YÖNTEM

Araştırma Modeli

Yeni nesil okul liderinin özelliklerini araştıran bu çalışmada katılımcı görüşleri yansıtılmıştır. Görüşlerinin alınması amacıyla uygun olarak araştırma nitel modelle tasarlanmıştır. Takipçilerin deneyimlerinin anlamını ortaya çıkarmak için fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji XX. yüzyılın gerçeğe bakışı açısını değiştiren felsefi bir akımdır. Temel sorunun “gerçeklik gerçekten var mı yoksa bizim bilincimizin bir ürünü mü?” olduğu fenomenoloji, varsayımlar yerine “öz”e odaklanan, yorum ve anlam üretmeye yönelik entelektüel bir yaklaşımdır (Raco, 2018; Qutoshi, 2018). Fenomenoloji “ne” deneyimlendiği ve “nasıl” deneyimlendiği dahil olmak üzere deneyimin özünün bir açıklamasıdır. Bu yöntemle belirli bir durum bağlamında bireysel tanımlamalardan evrensel anlama ulaşılır (Creswell, 2013). Bu yaklaşımın başlıca özellikleri şunlardır: Katılımcıların deneyimlerine yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla erişen yorumlayıcı bir metodolojidir. Katılımcılar, araştırılan konunun deneyimine ve ayrıca araştırma dilindeki yeterliliklerine göre amaçlı olarak seçilir. Katılımcıların dili genellikle araştırmacıların üzerinde çalıştığı tek veri olduğundan, katılımcıların sözlü olarak akıcı ve ifade edici olmaları önemlidir. Araştırmacı, önsözleri ve varsayımları parantez içine alarak “kavramsal sessizlik” veya saflık konumunu benimser. Tüm verileri eşit olarak değerlendirerek

(alakasız görünenlerin bir kenara bırakılmayacak şekilde) her biri tam anlamlı bir ifadeyi temsil eden doğal anlam birimlerine indirger. Araştırmacı sunulanı tanımlar, doğal anlam birimlerini açıklar ve katılımcının deneyim dünyasını yakalamaya çalışır. Yalnızca katılımcının yaşadığı dünyanın duygusu betimleme yoluyla elde edildiğinde, temaları çıkarmak ve bulguları literatürdeki diğer kaynaklarla karşılaştırmak uygun hale gelir. Katılımcının fenomenle ilgili yaşadığı deneyim daha sonra hem yerel hem de daha geniş (belki de politika gibi ulusal veya uluslararası koşullar açısından) bağlam içinde değerlendirilir (Van der Mescht, 2004).

Çalışma Grubu

Araştırmanın katılımcıları, gönüllülük esasına göre, henüz meslek körlüğüne yakalanmamış, yani meslek hayatının başında, heyecanlı ve idealist 1-5 yıl arası deneyime sahip öğretmenlerden seçilmiştir. Meslek körlüğü mesleğimizde elde ettiğimiz bilgi ve becerilerin birikimiyle belli bir problemi veya sorunu çözmeye alışkanlıklardan dolayı her zaman uyguladığı standart çözümlerle hareket edilmesi durumudur (Alperen, 2022). Çalışmanın katılımcılarının mesleğinin başındaki öğretmenlerden oluşması, çalışmanın zeminini kuvvetlendirici etki yaratmaktadır. Yeni nesil okul lideri tanımlaması yapabilmemiz için katılımcıların genç takipçiler arasından seçilmesi gerekli görülmüş ve “meslek körlüğüne yakalanmamış” ifadesi bu bağlamda kullanılmıştır. Zengin bir içeriğe ulaşmak için amaçlı örneklem yönteminden ölçütlü örnekleme göre; İstanbul İli, Kadıköy İlçesi’ndeki ortaokul ve lise kademesinde görev yapan on öğretmen ile görüşülmüştür.

Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri yarı-yapılandırılmış görüşme soruları ile toplanmıştır. Soruların oluşturulmasında öncelikli olarak ilgili literatür taranmış ve araştırmanın amacına yönelik olarak soru havuzu oluşturulmuştur. Eğitim bilimleri alanında iki uzmanın görüşleri alındıktan sonra sorular üç katılımcıya yöneltilerek pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulamadan sonra bazı küçük düzeltmeler yapılarak ve tekrar uzman görüşleri de alınarak sorulara son şekli verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin her biri ile daha önceden belirlenen gün ve saatte etik kurallar çerçevesinde yüzyüze görüşülmüştür. Araştırmacı her bir katılımcı karşısında aynı tutumu sergilemeye özen göstermiştir. Katılımcıların kimlikleri gizli tutulmuş, görüşleri ise kendilerinin izniyle ses kaydına alınmıştır.

Verilerin İşlenmesi ve Analizi

Ses kaydına alınan katılımcı görüşleri araştırmacı tarafından yazıya aktarılarak bir metin haline getirilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş ve bu amaçla MAXQDA 2020 nitel veri analizi programı kullanılmıştır. MAXQDA araştırmacının nitel araştırma metinlerini sistemli olarak değerlendirmesi ve yorumlamasını sağlayan bir bilgisayar yazılım programıdır. Program hiyerarşik bir kod sistemi kullanmaktadır (Çayır ve Sarıtaş, 2017). Görüşme metinleri, gözlem notları ve daha fazlası bilgisayar ortamında yer alır. Araştırmacı verileri analiz etmek için bir tema ya da kategori geliştirir. Doyalar kategoriler için düzenlenir ve bunlara karşılık gelen veriler girilir. Aynı veri için birden fazla kodlama yapmak mümkündür (Merriam, 2013). Maxqoda programı hem veri kodlamada hem de verileri görselleştirme imkanı sunmaktadır. Ayrıca güvenirliliğin artırılması açısından da önemlidir. Nitel araştırmalarda güvenirliliği arttıran bir başka nokta kodlayıcılar arasındaki kararlılığın sağlanmasıdır (Kırıcı Tekeli ve Tekeli, 2021). Bu bağlamda güvenirliliği güçlendirmek için kodlayıcılar arasında kararlılık, programın uzmanı olan kişilere de danışılarak, sağlanmıştır. Bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerinden biri sonuçların inandırıcılığıdır. Nitel araştırmalarda inanılabilirlik, sonuçların doğruluğu ve araştırmacının yetkinliği kaygıları ön plandadır (Başkale, 2016). Araştırmacı çıkarım veya yorum yaparken her türlü açıklama ve ihtimali göz önünde bulundurmalıdır (Özden ve Durdu, 2016). Bu bağlamda araştırmanın katılımcılarından samimi olmaları ve sorulara olabildiğince açık cevaplar vermeleri istenmiştir. Araştırmacı, katılımcı görüşlerinden elde edilen verileri, doğruluğu kabul edilebilir bir şekilde, gerçekliği açıklama gayreti göstermiştir. Araştırmanın her safhasında, ortam ve katılımcı davranışlarını ve tepkilerini görebilmek için araştırmacı, katılımcılarla iletişimini güçlü tutmuş ve her bir katılımcı karşısında objektif tutum sergilemiştir. Veri toplama ve analiz aşamalarının başlıca vasıtası insan olduğu için, onun gözlem ve görüşmeleri aracılığı ile gerçek hakkındaki yorumlara doğrudan ulaşılabilir (Merriam, 2013). Nitel araştırmalarda geçerlik kavramı güvenirlilikten daha belirgindir. Bu kapsamda geçerlik; iç geçerlik, genellenebilirlik (dış geçerlik) ve ilişki geçerliği olmak üzere üç kısımda incelenmektedir (Yağar ve Dökme, 2018). İç geçerliliği vermek adına araştırma amacı ile katılanların gerçekçiliği doğru bir şekilde yansıtılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçları, diğer benzer araştırmalarla örtüşmekte, benzer ortamlara ve topluluklara uygulanabilir özelliktedir. Yani dış geçerlilik bağlamında aktarılabilirlik sağlanmıştır. Araştırma boyunca katılımcıların verdikleri cevapların samimi olup olmadığı ve varsayımların gerçek anlamda vücut bulup bulmadığının tartışılması araştırma yönünden çok önemlidir (Özden ve Durdu, 2016). “Sonuçlar ne kadar inandırıcı?” “benzer örnekli çalışmalar ile örtüşür mü?” soruları dikkatle ele alınmıştır. Çalışmanın okuyucularının araştırmayı anlamlı ve yararlı bulması için ilişki geçerliliğine dikkat edilmiştir.

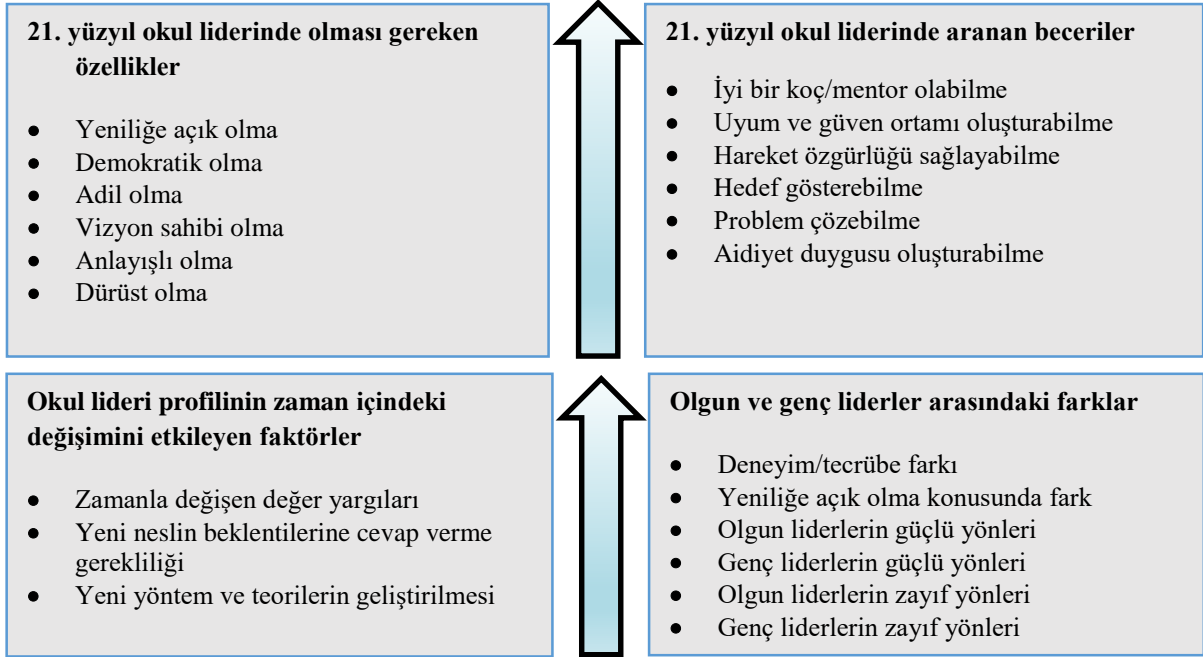
Veri analizi sonucunda ulaşılan bulgular; temalar, alt temalar, kodlar ve frekansları içeren tablolar halinde sunulmuştur. Bir koda ilişkin yapılan atıf sayısı fazla olabilmektedir. Bu durumda tablodaki frekans değeri de artmaktadır. Tabloların altında kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinden örnekler yer almaktadır. Her bir katılımcı için harf ve rakamlar kullanılmıştır. Örneğin Kadıköy’de bulunan x okulundaki bir öğretmen kayıtlara Ö1 (Öğretmen 1) olarak geçmiş ve her bir öğretmen Ö1,

Ö2, Ö3.....Ö10 şeklinde belirtilmiştir. Çalışmanın amacına bağlı kalınarak yeni nesil öğretmenlerin birer takipçi olarak liderlerinde aradığı özellikler ve hangi liderlik stilini kendilerine yakın gördükleri tematik olarak ortaya çıkarılmıştır. Katılımcıların mesleğe yönelik ilk izlenimleri ve ilk deneyimleri çerçevesinde “öz”e odaklanılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

3. BULGULAR

Yeni nesil okul liderinin özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada görüşme yöntemiyle toplanan veriler literatüre dayanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular ile şu ana temalara ulaşılmıştır: “21. yüzyıl okul liderinde olması gereken özellikler” “21. yüzyıl okul liderinde aranan beceriler” “Okul lideri profilinin zaman içindeki değişimini etkileyen faktörler” “Olgun ve genç liderler arasındaki farklar”. Şekil 1’de temalar ve frekans değerine göre sıralanmış kodlar verilmiştir.

Şekil 1. Yeni nesil okul liderinde aranan özellikler ve becerilere yönelik bulgular



Her bir temanın alt kodları ve kodlara ait frekans değerleri aşağıda tablolarda verilmiştir. Bir koda ilişkin pek çok atf olduğundan frekans değeri yüksek olabilmektedir.

21. Yüzyıl Okul Liderinde Olması Gereken Özellikler

21. yüzyıl okul liderinde olması gereken özellikler konusundaki görüşlere yönelik kodlar ve frekans değerleri tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. 21. yüzyıl okul liderinde olması gereken özellikler

21. Yüzyıl liderinde olması gereken özellikler	f
Yeniliğe açık olma	10
Demokratik olma	6
Adil olma	5
Vizyon sahibi olma	4
Anlayışlı olma	3
Dürüst olma	3

“21. yüzyıl okul liderinde olması gereken özellikler” temasının kodları “yeniliğe açık olma” “demokratik olma” “adil olma” “vizyon sahibi olma” “anlayışlı olma” “dürüst olma” ve “ileri görüşlü olma” dır. Bu kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...Yenilikleri takip edip bunları çalışma arkadaşlarıyla paylaşıp hayata geçirmeleri için teşvik edici olmalıdır...” (Ö7) “...Yenilikleri takip edebilen liderler, ekibine de öncü olabilir...” (Ö4)

“...21. yüzyıl liderleri sadece kural koyucu olmamalıdır. Öğretmenlerin kararlarını sorgulamasına, değiştirmesine izin vermelidir...” (Ö1)

“...Her “kağıt bazlı sınavı” geçen ya da “senesini dolduran” kişilerin yeterli vizyona sahip olamayacağı aşıkardır. Kişiler evrensel düzeyde yöneticilik vasıflarına sahip değillerse bu karşısındaki kitle için zaman kaybı, derslerde mutsuzluk sebebi ve eğitimin gerçekleşmesini önleyen bir durumdur...” (Ö2)

“...Dürüstlük: olumlu koşullarda dürüst davranmanın gerekliliğini ön planda tutan liderler olumsuz koşullarda da dürüst davranmalı...” (Ö5)

21. Yüzyıl Okul Liderinde Aranılan Beceriler

21. yüzyıl okul liderinde aranılan beceriler konusundaki görüşlere yönelik kodlar ve frekans değerleri tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4. 21. yüzyıl okul liderinde aranılan beceriler

21. yüzyıl okul liderinde aranılan beceriler	f
İyi bir koç/mentor olabilme	7
Uyum ve güven ortamı oluşturabilme	4
Hareket özgürlüğü sağlayabilme	3
Hedef gösterebilme	3
Problem çözebilme	3
Aidiyet duygusu oluşturabilme	3

21. yüzyıl okul liderinde aranılan beceriler temasının kodları “iyi bir koç/mentor olabilme” “uyum ve güven ortamı oluşturabilme” “hareket özgürlüğü sağlayabilme” “istek uyandırabilme ve hedef gösterebilme” “problem çözebilme” ile “aidiyet duygusu oluşturabilme ve tatmin yaratabilme” dir. Bu kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...İyi bir koç yönlendirici ve rehber olmalı. Hedefler koyup çalışanları hedeflere ulaşmak için teşvik etmeli. Öğretmenler yöneticilerinden bir şeyler öğrenmeli, gelişme göstermelidir. İyi bir koç öğretmendeki potansiyeli açığa çıkaracak ortamlar sağlamalı. Öğretmene sorgulamayacağı sabit kurallar sunup, belli programın içine sıkıştırmak yerine farklılıklara açık, yenilikçi olmalıdır...” (Ö5)

“...Hitap ettiği kitlenin karakteristik özelliklerini bilerek stratejiler geliştirdiği takdirde lider olarak benimsenir, mentor ve rol model olabilir...” (Ö3)

“...Takım arkadaşları arasında uyum ve güven olmazsa hedefe ulaşamaz. Uyum ve güvenin zedelendiği durumlarda okul lideri birleştirici ve bütünleştirici olmalıdır. Sorun yaratan değil sorun çözen, ayırıştırıcı değil birleştiren olmalıdır...” (Ö8)

“...Hareket özgürlüğü sağlaması önemli, çünkü lider sadece yol gösterendir. Sonucu belirlemek kişiye kalmıştır...” (Ö10)

“...Aidiyet duygusunun sağlandığı durumlarda tüm iyi özellikler gerçekleşir. Kendini ait hissedenden kişi hareketlerinde rahat hisseder, kendi yaptığının sorumluluğunu rahatça alır, yenilikleri uygular çünkü ortam ona bunu sağlar...” (Ö7)

Okul Lideri Profilinin Zaman İçindeki Değişimini Etkileyen Faktörler

Okul lideri profilinin zaman içindeki değişimini etkileyen faktörler konusundaki görüşlere yönelik kodlar ve frekans değerleri tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5. Okul lideri profilinin zaman içindeki değişimini etkileyen faktörler

Okul lideri profilinin zaman içindeki değişimini etkileyen faktörler	f
Zamanla değişen değer yargıları	8
Yeni neslin beklentilerine cevap verme gerekliliği	7
Yeni yöntem ve teorilerin geliştirilmesi	4

Okul lideri profilinin zaman içindeki değişimini etkileyen faktörler temasının kodları “zamanla değişen değer yargıları” “çağın ihtiyaçlarına ve yeni neslin beklentilerine cevap verme gerekliliği” “yeni yöntem ve teorilerin geliştirilmesi” dir. Bu kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...Değişimi getiren en önemli faktör yönetimin bir direktif değil ekip çalışması olduğunun farkına varılmasıdır...” (Ö2)

“...Geçmişteki okul müdürleri yanına yaklaşılmaz, korku saçan, kuralları dikte etmekten başka görevleri olmayan, bireysel farklılıklara kapalı, tekelcilikten çıkmış bir gürühtü. Günümüzdeki liderler çağın dijitalleşmesiyle sosyal alanlarda daha etkin ve hitap ettikleri kitle ile ilgili kararlar alırken daha sağduyulu davranma eğilimindedir. Geçmişte müdürler genel olarak yaşça daha büyük olmalarına rağmen günümüzde gerekli yılı tamamlamış genç adaylar müdür koltuğuna oturabiliyorlar...” (Ö8)

“...Demokratik ve yenilikçi bir şekilde yönetilmek isteyen öğretmenler yöneticileri değişime zorlamış olması muhtemel. Genellikle belli bir yaşın üstünde öğretmenler liderlerini kanıksayabiliyor

ancak yeni nesil yeni bir bakış açısı getirdiğinden liderleri yönlendirebiliyor, lider de başarılı olabilmenin yolunun yeni nesli dikkate almaktan geçtiğini görüyorsa başarıyı yakalayabiliyor...” (Ö6)

“...Genel olarak otoriter olmaktan çıkıp dayanışmayı gözeten ve yönlendirici özellikte profil değişikliği vardır. Ayrıca başarının tek bir kişinin değil bir takımın tüm üyelerine ait olduğu görüşü okul müdürlerinde gözlenmektedir...” (Ö3)

Olgun ve Genç Liderler Arasındaki Farklar

Olgun ve genç liderler arasındaki farklar konusundaki görüşlere yönelik kodlar ve frekans değerleri tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. Olgun ve genç liderler arasındaki farklar

Olgun ve genç liderler arasındaki farklar	f
Deneyim/tecrübe farkı	10
Yeniliğe açık olma konusunda fark	10
Olgun liderlerin güçlü yönleri	9
Genç liderlerin güçlü yönleri	9
Olgun liderlerin zayıf yönleri	8
Genç liderlerin zayıf yönleri	7

Olgun ve genç liderler arasındaki farklar temasının kodları “deneyim/tecrübe farkı” “yeniliğe açık olma konusunda fark” “olgun liderlerin güçlü yönleri” “genç liderlerin güçlü yönleri” “olgun liderlerin zayıf yönleri” “genç liderlerin zayıf yönleri” dir. Bu kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...Yaşlı ve genç liderler arasında ciddi bir boşluk var. Öncelikle deneyim bakımından yoksun olan genç yöneticiler hırslarına yenik düşebilirken yaşlı yöneticiler karar verme aşamasında daha temkinli olurlar. Aynı zamanda genç liderler ilk adımlarını atarken yalnızken ve bir yol göstericileri yokken yaşlı liderler her çevreden destek, fikir ya da yardım alacakları geniş bir ağa sahiptirler...” (Ö5)

“...Yaşlı ve genç liderler arasındaki en büyük fark yaşlı liderlerin tecrübelerinin işlerini daha kolaylaştırması. Bazı geleneksel yöntemlerde ısrarcı olsalar da işlerinde daha pratik olabiliyorlar. Genç liderler farklı düşüncelere daha açık, yenilik yapmaktan çekinmeyen, duruma göre değişik yolları deneyebilen yapıda olabiliyorlar...” (Ö10)

“...Deneyimli olması önemlidir. Çünkü yapılacak herhangi bir eylem planının tüm aşamalarını önceden biliyor ve tecrübe etmiş. Ancak bunu yaparken yeniliklere kendisini kapatmamalıdır. Yeni ile eski arasındaki dengeyi kurabilmelidir, ama bu noktada zorlanıyorlar...” (Ö2)

“...Genç liderlerin güçlü yönleri: teknolojiyi eğitimle birleştirebilmeleri ama zaman zaman olumsuz sonuçlanacak şekilde daha hırslı...Olgun liderlerin zayıf yönleri, birtakım sınırlarla düşünmeleri ve bu düşüncelerinin kararlarını etkilemesi...Teknolojiyi kullanmamak zayıf yönlerinden...” (Ö4)

4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmada kuşakların liderlik stilleri üzerinden yola çıkılmış ve takipçi gözünden bakılarak yeni nesil okul liderinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Yapılan birebir görüşmelerden elde edilen bulgular ve çıkarılan temalara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Faydalı olduğu düşünülen diğer araştırmalarla tartışma alanı doldurulmaya çalışılmıştır.

21. yüzyıl okul liderinde aranan en büyük özelliğin “yeniliğe açık olma” olduğu saptanmıştır. Meslek hayatının başında olan katılımcı öğretmenler çağı yakalayan, konfor alanından uzaklaşabilen, yenilik ve değişim için gerektiğinde risk alabilen liderleri görmek istemektedir. Öyle ki araştırma sonucunda liderin adaletli olma özelliği frekanslı yenilikçi olma özelliği frekansının gerisinde kalmıştır. Bununla birlikte lider özellikleri arasında önem verilen bir diğer nokta liderin demokratik tutumudur. Bu konuda olgun kuşakların sert ve dikte edici tavırlarının yeni nesil tarafından kabul görmediği ve beğenilmediği sonucuna varılabilir. Gül ve Saraç (2018)’in çalışmasına göre; öğretmenler, demokratik bir müdürde bulunması gereken davranışları, farklı görüşlere saygı duyar, adaletli davranır ve yeniliklere karşı açıktır olarak nitelendirmişlerdir. Araştırmadan çıkan bir diğer önemli sonuç liderin vizyon sahibi olmasıdır. Gezer (2021)’in çalışması da profesyonel bir okul yöneticisinin vizyon sahibi olması gerektiğini vurgulamaktadır.

21. yüzyıl okul liderinde aranan beceriler teması incelendiğinde bir liderin sahip olması gereken en önemli becerisinin “iyi bir mentor/koç olabilmesi” sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu da yeni nesil öğretmenlerin değişimin hızlı olduğu bir zamanda güvenle ilerleyebilmek için ciddi bir mentora ve rehberliğe ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Bu konuda hem ülkemiz hem de dünyadan çalışmalar, ulaştığımız sonucu destekler niteliktedir. Eğmir’in (2012) çalışması liderin rehber olabilen iyi bir koç olmasının genç yöneticiler için oldukça önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Koçluk yaklaşımı ile yöneticiler örgüt çalışanları için pozitif bir ortam oluşturma, örgütsel performansa ivme katma ve çalışanların kurumu sahiplenmelerini sağlama yönünde önemli bir rol üstlenmekte ve bu rol sayesinde okulu öğrenen örgüte dönüştürebilmektedir. Elgün (2007) ise liderin mentor olarak yönlendirici vasfının olması çalışanların iş tatminine olumlu katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Dünya çalışmaları incelendiğinde Ren ve arkadaşlarının (2018) yaptıkları çalışma dikkat çekmektedir. Yeni nesil çalışanların liderlik tercihinin “koçluk liderliği”nden yana olduğunu gösteren Ren ve arkadaşlarına göre; Çinli yeni nesil çalışanların katılım ihtiyacını, “yönlendirici liderlik tercihleri”ni olumsuz, “yüksek ilişki odaklı liderlik -yani katılımcı ve koçluk liderliği- tercihleri”ni olumlu yönde etkilediğini vurgulanmaktadır. Çalışmamız ile paralellik gösteren bir diğer araştırma ise Cho ve arkadaşlarının (2018) çalışmasıdır. Özellikle “öğrenme fırsatları elde etme” ve “kariyer faydaları yakalama” güdülerinin Z kuşağı için önemini ortaya koyan Cho ve arkadaşları (2018) bu iki güdünün kuşak bireyleri üzerinde en önemli rolü oynadığını tespit etmiştir. Araştırmalar, bir mentor olmanın hem mentor hem de mentee için fayda sağladığını göstermektedir. Aslında, yöneticiler başkalarını yönlendirirken aynı zamanda kendi işlerinde daha etkili ve verimli olmaktadır (D’Amato and Hannum,

2009). İyi bir koç olmanın yanında “uyum içinde ve güven ortamında çalışma imkanı sağlayan bir liderin varlığı”nı önemseyen öğretmenler aynı zamanda “hareket alanının geniş tutulması”nı istemektedir. “Çevresel uyum” ile ilgili nesiller arası tercih farkları konusunun ihmal edilmesi, çalışan performansının, yaratıcılığının ve örgütsel vatandaşlık davranışının zayıflaması riskini beraberinde getirebilir. Bu da iş gücü kaybına yol açabilir. Sözü geçen Çinli araştırmada çalışanların liderlik tarzı tercihlerini etkileyen en önemli faktörün “ekip iş birliği” faktörü olduğu (Ren vd. 2018) sonucu ortaya çıkmıştır.

“Okul lideri profilinin zaman içindeki değişimi” teması incelendiğinde artık sert ve dikte eden lider imajında bir kırılma olduğu, lider profilinin daha duyarlı bir lider profiline evrildiği (olgun liderlerin geçmişte sergiledikleri “sert” imajın zamanla “tatlı-sert” olarak tabir edilen bir imaja dönüştüğü) sonucu dikkat çekmektedir. Bunu yaratan en büyük etkenlerden biri, sert bir imaj ve diktatör tavırları reddeden yeni neslin, bir takipçi olarak, belirleyici rolü ve tercihidir. Okul lideri profilinin değişimine etki eden bir diğer faktörün “değişime ve zamana hitap eden yeni kuram ve teoriler” dir. Takipçiler kadar yeni kuram ve öğretilerin lider profili üzerinde yaptığı etki görülmektedir.

Olgun ve genç liderler arasındaki farklara değinen tema incelendiğinde aradaki en büyük farkın “deneyim” ile “yeniliğe ve değişime açık olma” noktasında olduğu saptanmıştır. Bu konuda “tecrübe” olgun liderlerin güçlü yönleri arasındayken “yenilik ve değişime direnç gösterme, yeni teknolojik uygulamalara hakimiyet” zayıf yönleri arasında olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Geleneksel liderlik stiline dijital liderlik stili ile arasında bir boşluk olduğu açıktır. Dijital liderlik, liderleri teknoloji ile buluşturan yeni bir liderlik stildir. Günümüz öğrencilerinin ihtiyaçlarını desteklemek için dijital kültür oluşturmak, büyük oranda liderle başlar. Teknolojik dünya genişlemeye devam edeceğinden, eğitim yöneticilerinin dijital ve dönüşümsel liderler olarak rollerinin farkında olmaları gereklidir (Domeny, 2017). Araştırma sonucuna göre bahsi geçen durumun tam tersi genç liderler için geçerlidir. Yani genç liderlerin yenilikten yana olmaları güçlü yönleri arasında, deneyimsizlikleri ise zayıf yönleri arasında sivrilmektedir. Gezer (2021)’in çalışmasına göre profesyonel bir okul yöneticisinin, teknolojik bilgi ve liderlik özelliklerine sahip bireyler arasından seçilmesi gerektiği yönündedir.

Son yıllarda daha çok yabancı yayın, odağını çalışanların psikolojik ihtiyaçlarına ve tercihlerine kaydırmıştır. Kurum ve kuruluşlar kuşak farklılıklarına daha fazla dikkat etmelidir. Çalışanların demografik özelliklerinin, kuşaksal ve psikolojik ihtiyaç ve tercihleri de dahil olmak üzere ayrıntılı bir profilin oluşturulması gerekir. Kuruluşlar ayrıca yöneticilerini şu konularda bilinçlendirmelidir; “yeni nesil çalışanlar katılımcı ve koçluk yapan liderlik tarzlarını tercih ederler ve yönlendirici ve yetki veren liderlik tarzlarından ise hoşlanmazlar” (Ren vd. 2018). Yani yöneticiler liderlik tarzlarını bu sonuçlara göre yeniden dizayn etmeli, genç çalışanlarına destek olmalıdır. “Değer” ve “özsaygı” güdülerinin de yeni neslin tutumları üzerindeki yönlendirici etkisi (Cho vd., 2018) unutulmamalıdır. Ekonomi dünyası odağını “kar”dan “fayda”ya çevirirse (insana fayda sağlamaya), bu dünyaya iş gücü olarak katılmaya

hazır bireyler yetiştiren okullar da “psikoloji” faktörünü daha çok önemseyecek, “insan”ın değerli olduğu bilinci kuvvetlenecektir.

Araştırmalar, yeni nesil çalışanların, düşünme biçimlerini ve psikolojik ihtiyaçlarını etkileyen yeni bir gelişimsel yörüngeye maruz kaldıklarını göstermektedir. Bu çalışma liderler ve araştırmacılar için bazı yönler işaret etmektedir;

- Liderler, kuşakların çalışma stilleri ve kuşaklar arası farklılıkları göz önünde tutarsa çalışan motivasyonuna olumlu katkı sağlayabilir ve bilimsel sonuçlarla desteklenen özgün bir liderlik stili yaratabilirler.
- Liderlik eğitimi veren kurumlar, eğitim lideri adaylarına dijital liderlik üzerine uygulamalı eğitim verilebilir, staj yaptırılabilir.

Son olarak, yapılan araştırmada katılımcıların genç takipçiler arasından seçilmesi, araştırmanın sınırlılıkları arasında gösterilebilir. Bu sınırlılığı aşmak için araştırmanın katılımcı kitlesi daha geniş kapsamlı tutularak yapılabilir; ayrıca araştırma nicel yöntemle de yürütülebilir.

5. KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H. B. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19).
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ. ve Balcı, O. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2).
- Alperen, B. (2022). Meslek körlüğü (einstellung) etkisi nedir? 23.04.2022 tarihinde <https://www.bilgidio.com/2022/02/meslek-korlugu-einstellung-etkisi-nedir.html> adresinden alınmıştır.
- Aydın, G. Ç. & Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 1-15.
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28. <http://acikerisim.pau.edu.tr:8080/xmlui/handle/11499/27221>
- Cho, M., Bonn, M. A. & Han, S. J. (2018). Generation Z's sustainable volunteering: Motivations, attitudes and job performance. *Sustainability*, 3-1.6
- Cox, A., Hannif, Z. & Rowley C. (2014). Leadership styles and generational effects: examples of US companies in Vietnam, *The International Journal of Human Resource Management. Volume 25, Issue 1*.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (3rd ed.)*. Los Angeles, CA: Sage Publications Ltd.
- Cumhuriyet Gazetesi, (2015). *Mutant Değil Z kuşağı*, Nisan 2019 tarihinde http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/dunya/212181/Mutant_degil_Z_kusagi adresinden alındı.
- Çayır, M.Y. ve Sarıtaş, M.T. (2017). Nitel veri analizinde bilgisayar kullanımı: Bir betimsel içerik analizi (2011-2016). *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 11 (2), 518-544.

- D'Amato, A. & Hannum, K. M. (2009). Generations talk about leaders and leadership development. *In Focus/Retaining and Developing Talent*, 29, (3).
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., Atan, Ö. (2015). Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/1, 186-204.
- DeVito, C. M., Basilice, L., Higuera, M. S., Morote, E. S., Manley, R. J. (2014). Intergenerational stylistic preferences in leadership training of public school business administrators. *Journal for Leadership and Instruction*, 13(2), 18-23.
- Domeny, J. V. (2017). The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools. *ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, Southwest Baptist University*, 978-1-3697-4214-5.
- Eğmir, E. (2012). *Okul yöneticilerinin koçluk özelliklerinin okulun öğrenen organizasyon olmasındaki etkilik düzeyi*. Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elgün, R. F. (2007). *Yöneticilerin koçluk uygulamalarının satış personelinin iş tatmini üzerine etkileri ve satış personeline yönelik uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Gezer, Y. (2021). Okul müdürlerinin yöneticilikte profesyonelleşmeye ilişkin görüşleri. *Muallim Rifat Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 60-73.
- Goff, D. G. (2002). Community college presidency: What are the challenges to be encountered and traits to be successful? *ERIC*, No. ED476681.
- Gül, İ. ve Saraç, G. (2018). Okul müdürlerinin demokratik tutumları. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (10), 155-172.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi? *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1).
- Hampton, D. C. & Keys, Y. (2017). Generation Z students: Will they change our nursing classrooms? *Journal of Nursing Education and Practice*, 7(4), 111-115.
- Henderson-Harr, A., Caggiano-Siino, K., Prewitt, A. (2016). Evaluation of the pilot mentoring program at the research foundation for SUNY. *Research Management Review*, (21), 1.

- Kırcı Tekeli, E. & Tekeli, M. (2021). Hizmet kalitesini arttırmaya yönelik e-şikâyetlerin değerlendirilmesi: Sarıkamış otellerine ilişkin nitel bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (1), 55-70.
- Levent, F. (2016). Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarının farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 117-134.
- Litz, D. (2011). Globalization and the changing face of educational leadership: current trends and emerging dilemmas. *International Education Studies*, (4), 3.
- Lorda, R. G., Brownb, D. J., Harveya, J. L., Halla, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, (12), 311–338.
- Merriam, S. B. (2013). Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber. Çev. Ed. Sellahattin Turan. *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*.
- McArdle, M. K. (2013). The next generation of community college leaders. *Community College Journal of Research and Practice*, 37 (11): 851–863.
- McQueen, M. (2011). Ready of not... here come Gen Z. Mayıs 2019 tarihinde <http://michaelmcqueen.net/phocadownload/parents-teachers/Ready%20or%20not,%20here%20come%20Gen%20Z.pdf> adresinden alındı.
- Oral, G. A. (2013). *Çalışma hayatında kuşaklar ve çatışmalar*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Özden, M. Y. ve Durdu, L. (2016). Eğitimde üretim tabanlı çalışmalar için nitel araştırma yöntemleri. *Ankara: Anı Yayıncılık*.
- Pacis, D., Sytsma, C., Weegar, Mary. A., Keough, P., Wheeler, D., Bustillos, T. (2012). Educational achievement and satisfaction through generations. *International Journal of Business and Social Science*, 57-62.
- Quinn, S. (2010). *Generational Challenges in the Workplace*. Bissett School of Business and Ventus Publishing.
- Qutoshi, S. B. (2018). Phenomenology: a philosophy and method of inquiry. *Journal Of Education And Educational Development*, 5(1) 215-222.

- Raco, J. R. (2018). The phenomenological method in entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 22(3) 275- 285.
- Ren, S., Xie, Y., Zhu, Y., & Warner, M., (2018). New generation employees' preferences towards leadership style in China. *Asia Pacific Business Review*, 24(4) 437–458.
- Skene, J., Cluett, L., & Hogan, J. (2007). Engaging Gen Y students at university: What web tools do they have, how do they use them and what do they want? *Proceedings First Year in Higher Education Conference*.
- Süral-Özer, P., Eriş, E. D., Timurcanday-Özmen Ö. N., (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-142.
- Şahin, C. T., Turan, S., Karadeniz, O. (2021). X, Y ve Z kuşaklarının eğitim, öğretmen, öğrenci algıları. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi (OPUS)*, 18(43) 6297-6327.
- TDK; Büyük Türkçe Sözlük, Mayıs 2019 tarihinde <http://tdkterim.gov.tr/bts> adresinden alındı.
- Van der Mescht, H. (2004). Phenomenology in education: A case study in educational leadership. *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*, 4(1), 1-16.
- Yağar, F. ve Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenilirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3 (3), 1-9. R <https://dergipark.org.tr/en/pub/gsbdergi/issue/39953/474327>
- Yahr, M. A. & Schimmel, K. (2013). Comparing current students to a pre-millennial generation: Are they really different? *Research in Higher Education Journal*, 20, 1-8.
- Yıldırım, N. (2017). Distributed leadership: A conceptual framework. *International Journal of Field Education*, 3 (2), 18-25.
- Yu, H-C. & Miller, P., (2005). Leadership style: The X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1) 35-50.
- Yücebalkan, B., Aksu, B. (2013). Potansiyel işgücü olarak Y kuşağının transformasyonel liderlerle çalışabilirliğine yönelik bir araştırma. *Organizasyon Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1) 16-32.

Extended Abstract

People born in a certain birth year develop common attitudes and behaviors. The personality of a generation; common age, common beliefs and behaviors can be explained by a sense of belonging to a generation. Classification of generations; traditional or silent generation (individuals born in 1945 and before), baby boomers (born between 1945-1964), Generation X (born between 1965 and 1979), Generation Y (born between 1980 and 1999), Generation Z (born between 2000- those born between 2010) and α : alpha generation (those born in 2010 and later). However, today's fast flowing time and change make it very difficult to make a classification. In the 21st century, the pressure exerted by globalization on leaders is increasing. In particular, it affects and changes the role of the educational leader. New responsibilities fall on leaders, who are responsible for managing institutions such as schools, which have many generations and complex relationships. In the new global age, it should be visionary, capacity, limit-pushing and entrepreneurial with new practices and leadership paradigms; must demonstrate new and important skills in education management, such as new professional skills, new instructional designs, assessment literacy and crisis management. Recent studies show that "participatory leadership" and "coaching leadership" are among the leadership styles. participatory leadership; It is the leader's taking ideas from his followers, especially asking for brainstorming and sharing his own responsibilities with his employees. Coaching leadership is the leader's two-way communication and interaction with his followers in an open, sincere and friendly manner and mentoring his employees. Studies have shown that the most positive leaders have the ability to fluently use and switch between multiple leadership styles. The content of this study includes the classification of generations and their leadership characteristics. The aim of the research is to determine the characteristics of the new generation school leader. In line with the purpose of this study, which focuses on the followers, "21. The characteristics that a 21st century school leader should have" "21. In this study, answers were sought for the questions on "the skills sought in the 21st century school leader" "The factors affecting the change in the profile of the school leader over time" and "the differences between mature and young leaders". In this research, which was designed with a qualitative model, a phenomenology design was used to reveal the meaning of the followers' experiences. A semi-structured interview form consisting of 8 open-ended questions was prepared for the study group consisting of teachers working in Kadıköy, Istanbul. The MAXQDA program was used to analyze the data. According to the research findings; Among the features that a 21st century leader should have are; Being open to innovation, democratic, fair, visionary, understanding, honest and forward-looking. Skills sought in a 21st century school leader; to be a good coach/mentor, to create an environment of harmony and trust, to provide freedom of movement, to arouse desire and to set goals, to solve problems, to create a sense of belonging and to create satisfaction. Under the title of "Factors affecting the change of school leader profile over time"; value judgments that change over time, the necessity of responding to the needs of the age and the expectations of the new generation, and the development of new methods and theories. Sub-codes of the heading "Differences between mature and young leaders"; The difference in experience/experience, the difference in being open to innovation, the strengths of mature leaders, the strengths of young leaders, the weaknesses of mature leaders, and the weaknesses of young leaders. The findings of the study showed that the preference of followers has an effect on the leadership styles displayed by the leaders. According to this; Most of the participants had the expectation that the leader would be "a good coach/mentor", so it was concluded that their leadership style preferences were in favor of "coaching leadership". One of the most important qualities that young teachers look for in their leaders

is "openness to innovation". The most important skill sought in a 21st century school leader has emerged as a result of "being a good mentor/coach". This result shows that new generation teachers need a serious mentor and guidance in order to move forward with confidence in a time of rapid change. It is very important for young managers that the leader is a good coach who can be a guide and guide. Recent studies have also strengthened the conclusion that the new generation needs a mentor. Research shows that being a mentor has benefits for both mentor and mentee. In fact, managers are more effective and efficient in their own work while also directing others. When the theme that addresses the differences between mature and young leaders is examined, it has been determined that the biggest difference is between "experience" and "being open to innovation and change". It has emerged that experience in this regard is among the strengths of mature leaders, resistance to innovation and change, and inability to master new technological applications are among their weaknesses. It is clear that there is a gap between the traditional leadership style and the digital leadership style. Digital leadership is a new leadership style that brings leaders together with technology. Creating a digital culture to support the needs of today's students largely starts with the leader. As the technological world will continue to expand, education administrators need to be aware of their role as digital and transformational leaders. Research shows that the new generation of workers are exposed to a new developmental trajectory that affects their way of thinking and their psychological needs. The result of this research can be evaluated by institutions that provide leadership training, and training leader candidates can be given practical training on digital leadership and internships. This study points to some directions for leaders and researchers; If leaders consider the working styles of generations and the differences between generations, it can be easier to implement leadership styles that contribute positively to employee motivation.