



*Araştırma Makalesi - Research Article*

## **Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin Yönetim Algıları ve Yönetimden Beklenti Düzeylerinin Karşılaştırılması**

### **Comparison of Management Perceptions and Expectation Levels of X and Y Generation Teachers Working in Secondary from Education Institutions**

Melahat Karataş<sup>1\*</sup>, Musa Akça<sup>2</sup>

*Geliş / Received: 16/08/2022*

*Revize / Revised: 01/03/2023*

*Kabul / Accepted: 06/03/2023*

#### **ÖZ**

Farklı dönemlerde ortak yargı ve yaşam koşullarında doğan ve ortak paydalarda buluşan nüfus kuşak (Baby Boomer, X, Y, Z ve Alfa) olarak tanımlanmaktadır. Kuşaklar bu ortak paydalar ve çevresel koşullar altında iş hayatından, toplumsal ilişkiler ve tüketim alışkanlıklarına kadar benzer davranışlar göstermektedir. Ekonomik siyasi, sosyal ve kültürel açıdan farklı yaşam koşullarında yetişen kuşaklar arasında ise mesleğe karşı tutum; yeniliklere, değişikliklere karşı istek ve uyum, meslekten ve yöneticilerden beklentiler değişmekte ve farklılaşmaktadır. Farklılıkların yönetimi günümüzde artık gruplara ya da bireylere; ayırım yapmanın ötesinde bireysel farklılıkları olduğu gibi kabul eden, değerli gören, zenginlik olarak bakan bir anlayışa dönüşmüştür. Eğitim liderlerinin değişen bu anlayışa bakışı ve kabulü iş görenlerin potansiyelini ve dolayısıyla eğitimin kalitesini de belirlemektedir. Bir taraftan toplumsal değişim ve gelişimin temelini oluştururken bir taraftan da değişim ve gelişmelerden etkilenen eğitim kurumlarının liderleri, yönetim politikalarında sürekli bir gelişim anlayışı ile hareket etmek durumundadır. Bu araştırma Ortaöğretim kurumlarında X ve Y Kuşağı öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetsel uygulamalarına ve farklılıkları yönetim düzeyine ilişkin algılarının farklılaşp farklılaşmadığını araştırmak amacıyla yapılmıştır. Balay ve Sağlam tarafından geliştirilen ‘Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin’, Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar bölümü uygulanmıştır. Çalışma grubunu 2020–2021 eğitim-öğretim yılı Adana Seyhan İlçesinden rastgele seçilen Anadolu lisesinde görev yapan 204 öğretmen içinde X ve Y kuşağına giren 192 öğretmen oluşturmuştur. 16 maddelik 5’ li Likert tipi Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (Ölçeğin Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar bölümü) ile elde edilen veriler SPSS 26 istatistik paket programında, analize tabi tutulmuştur. Kuşakların ifadelerine verdikleri cevapların her biri ANOVA testine tabi tutularak aralarında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığı tespit edilmiştir. Genel olarak kuşakların yönetim algı ve beklentileri arasında pozitif yönde, yönetimin eşitlik ve adalet boyutunda ise negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler- X Kuşağı Y Kuşağı, Farklılıkların Yönetimi, Örgüt, Lider**

<sup>1\*</sup>Sorumlu yazar iletişim: [karatasm0397@gmail.com](mailto:karatasm0397@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0002-3492-9091>)

Milli Eğitim Bakanlığı, Ortaöğretim Hizmetleri

<sup>2</sup>İletişim: [akcamusa01@hotmail.com](mailto:akcamusa01@hotmail.com) (<https://orcid.org/0000-0001-9286-3855>)

Milli Eğitim Bakanlığı, Ortaöğretim Hizmetleri

## ABSTRACT

The population born in different periods under common jurisdiction and living conditions and meeting on common denominators is defined as a generation (Baby Boomer, X, Y, Z and Alpha). Generations show similar behaviors from business life to social relations and consumption spelling under these common denominators and environmental conditions. Among the generations grown up in economical, political, and cultural aspects different living conditions, attitude to occupation; desire for and compatibility to innovations and changes; expectations from occupation and administrators are ever changing and ever differentiating. These days, management of differences have turned into a conception accepting individual differences as they are, finding valuable, and seeing as wealth any more. Education leaders' view and acceptance of this changing understanding also determines the potential of employees and therefore the quality of education. Education leaders' view and acceptance of this changing understanding also determines the potential of employees and therefore the quality of education. While forming the basis of social change and development, on the one hand, the leaders of educational institutions affected by changes and developments have to act with an understanding of continuous improvement in their management policies. This study was carried out to investigate whether the perceptions of x and y generation teachers, school administrators' administrative practices and the level of management differ in secondary education institutions. The administrative practices and policies section of the "Diversity Management Scale in Education" developed by R.Balay, M. Sağlam was applied. The study group consisted of 192 teachers who entered the X and Y generations among 204 teachers working in the Anatolian high school randomly selected from Adana Seyhan District in the 2020-2021 academic year. The data obtained with the 16-item 5-point Likert type Scale of management of difference (Administrative practices and policies section of scale) were analyzed in the SPSS 26 statistical package program. With the ANOVA test it was determined whether the answers of the generations to each statement made a significant difference between them. In general it has been determined that there is a positive relationship between the management perceptions and expectations of the generations and a negative relationship in the equality and justice dimension of the management.

**Keywords- Generation X, Generation Y, Diversity Management, Organization, Leader**

## I. GİRİŞ

Okul örgütünün başarılı yönetilmesi toplumu ileriye taşıyacak eğitimin kalitesini de belirlemektedir. Eğitimin en temel taşı öğretmenlerin, kuşaklar arası farklılıklarının ortaya koyulması ve tespit edilen farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi kaliteli bir eğitim için önem arz etmektedir. Kaliteli bir eğitim için yönetim ve öğretmenlerin uyum içinde çalışması güçlü bir performans ve tabii ki bu iki grubun güçlerini etkili bir şekilde birleştirmesi ile mümkün olacaktır (Aslanargun, 2015).

Son dönemlerde yönetim biliminde oldukça önem kazanan farklılıkların yönetimi günümüzde artık sadece bireylere ya da gruplara ayırım yapmama olarak değil örgütteki herkesi demografik, sosyo-kültürel özellikleri ve bireysel farklılıkları ile kapsayan ve değerli kabul eden bir anlayışa dönüşmüştür. Kişisel farklılıkları zenginlik olarak gören ve avantaja çeviren eğitim örgütleri kapsayıcı bir yönetimi de gerçekleştirmiş olmaktadır. Bu anlayışla hareket eden örgütlerde iş görenlerin potansiyel yetenekleri ortaya çıkar ve üst düzey verime dönüşür. Çalışanın ortaya koyduğu üst düzey performans örgüt için de başarı anlamına gelmektedir. Başarılı bir farklılıkların yönetiminde bireyler örgütü, örgütler de bireyi etkiler ve geliştirir. (Memduhoğlu, 2007). Farklılıkların başarılı yönetimi örgütler için sürekli bir değişme ve gelişme anlamına geldiği gibi bireyler için de iş doyumunu yüksek örgüt anlamına gelmektedir. Bunu başaran eğitim örgütlerinde, örgüt ikliminin güzel, kucaklayıcı ve harekete geçirici atmosfere dönüşeceği aşikârdır.

En bilinen ifadeyle örgütler önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için insan topluluklarının bir araya geldiği bir yapıdır (Bursalıoğlu, 2019). Okul örgütü ise ülkenin her şehrinde, ilçesinde, köyünde mahallesinde olması, öğrenci, öğretmen, diğer personel gibi iç paydaşlarının yanında, veliler, mahalleli vs dış paydaşları ve izleyenlerinin olması, hammadenin ve onu işleyen insan olması gibi kendine özgü farklılıklar göstermektedir (Yılmaz, 2018). Bu özellikler ise okul yönetiminin her anlamda etkili ve güçlü olmasını zorunlu kılmaktadır. İnsanın ön plana çıkması yönetimde etkili olma, iletişim ve motivasyonun güçlü sağlanması, çevre ilişkilerinin yönetimi zaafa uğratmadan iyi kurulması ve özellikle eğitimi sahada gerçekleştiren öğretmenin desteklenip motive edilerek harekete geçirilmesi başarılı bir yönetimin anahtarı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt lideri öğretmenleri sadece branş bilgilerini öğrenciye aktarma görevini yerine getirecek ortam sağlamakla değil örgütün hedeflere ulaşma yolunda oluşturulacak plan, program ve stratejilerin ortağı yaparak ve örgütün değerli bir parçası olduğunu hissettirerek, iletişim kanallarını çift yönlü açarak, aidiyet duygusunu

oluşturarak nihayetinde başarıya gidecek kapıyı açmış olacaktır. Bunu yaparken bireysel farklılıkların göz önüne alınması, eksiklerin tamamlanması, farklı kuşakların güçlü yanlarında işbirliğine sevk edilebilmesi ve verimli sonuçlar getirecek iş bölümünün yapılması uyumlu çalışmanın da yolunu açacaktır. Bu açıdan bakıldığında benzerlikler ile belli sınırlarda kalınırken farklı yetenek ve özellikler ile sınırlar da ortadan kalkmaktadır. Okul örgütünün yöneticileri; çalışanların kuşaklara göre özelliklerini, değişen ve gelişen dünyaya, yeniliklere, teknolojiye, insani ilişkilere tutumlarını ve yönetimden beklentilerini bildiği, tanıdığı ve farklılıkları başarılı bir şekilde yönettiği sürece çalışanlarını motive edebilecek, heyecanlandırarak, harekete geçirecek vizyonunu misyonunu beraber belirleyecek ve hedeflere doğru geleceğe birlikte yol alacaktır

Araştırmanın amacı; öğretmenlerin kuşaklara göre okul yönetim algı ve beklentilerindeki farklılıkları tespit ederek yönetici liderlik beklentilerini belirlemektir. Yöneticiler açısından ise öğretmenlerin üst düzey performans ve yeteneklerinin ortaya çıkarılarak verime dönüştürülmesi örgütsel ve bireysel üst düzey gelişme sağlama yolunda liderlik yönlerini güçlendirmeleridir.

Araştırmada temel olarak X ve Y kuşağı ele alınmış olmakla birlikte X ve Y kuşağının birbirine yaklaştığı dönemlerin benzerlik gösterip göstermediğini de araştırmak adına yaş grubunda 4 bölüme ayrılmış ve irdelenmiştir. Sadece benzerlik değil olabilecek anlamlı farklılıkların genç X ve Y kuşakları arasında mı yoksa daha eski X ve Y kuşakları arasında mı olduğu tespit edilmek istenmiştir.

## II. KUŞAK KAVRAMI VE SINIFLANDIRILMASI

Yıllar geçtikçe belli zaman aralıklarında görülen benzerlikler ve farklılıklar kuşak olgusunu ortaya çıkarmıştır. Yazının icadıyla başladığı kabul edilen tarih çağları boyunca toplumlar iç ve dış veya her iki nedenle sürekli gelişim ve değişimlere uğramışlardır. Toplumdaki yetişkin kuşaklar ile genç kuşakların gelişmeler, değişimlere bakışı, kabulü aynı olmamıştır. Nitekim ilk çağlardan beri yetişkin kuşaklar kendilerini zorlu şartlara rağmen, sorumlu, çalışkan, topluma ve diğer bireylere saygılı olarak nitelendirirken, genç kuşakları ise sorumsuz, manevi değerlere duysuz, bencil ve kaygısız olarak nitelendirmişlerdir. Az veya çok bu farklı bakış, bu farklı tarz toplumda da örgütte de çatışmalar yaratmış, farklılıklar kuşak olgusunu ortaya çıkarmıştır.

Türk Dil Kurumu'na göre; yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğudur, toplum bilimi olarak ise yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon olarak tanımlanmıştır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) Erişim tarihi: 19.06.2021).

Kuşakların yerinin, toplumların sosyo-kültürel yapısını anlamada çok önemli olduğu değerlendirmesini yapan Karl Mannheim, kuşakları, bireylerin toplum içinde sahip olduğu sınıfsal yapıya göre ele alarak bu alanda ilk değerlendirmeleri ortaya koymuştur (Kanbur vd. 2017, aktaran Göktaş ve Çarıkçı, 2016).

Aydın vd. (2014)'ine göre; "kuşak kavramına ilişkin en önemli tartışma alanı, kuşak oluşumunun yaş ve sosyolojik olgu arasındaki ayrımıdır. Geleneksel olarak, bir kuşak ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığını ifade etmektedir. Biyolojik tanım; her bir bin yıllık döneme 20-25 yıl aralıklarla kuşaklar yerleşmektedir". Geçmiş yıllarda kabul gören ve sosyal bilimciler için önemli bilgi sunan bu tanımlamanın günümüzde yeterli kalmadığına yeni değerlendirmelerin yapılmasının gerektiğine dikkat çekmekte ve kuşak kavramını sosyolojik açıdan ele alan çalışmaların güçlü bir temele sahip olduğunu ifade etmektedir. Baş döndüren hızla değişen ve gelişen teknoloji, toplumları ve bireyleri etkilemiş ve hızlı değişimlere neden olmuştur. Bu durum toplum değerlerini, toplumsal kabulleri değiştirdiği gibi birey olarak bizlerin yaşam koşullarını, çalışma şartlarımızı, mesleki tercihlerimizi ve önceliklerimizi de etkilemiştir. Çocuk doğumlarının da bundan etkilendiği ve artık günümüzde çocuk sahibi olma yaşının önceki yıllara göre fazlaca ötelenildiğini böylece anne ve babalar ile çocukları arasındaki zamanın daha geniş dilimlere yayıldığı görülmektedir. Bu durumun doğal sonucu olarak anne ve babalar ile çocukları arasındaki zamanı üç on yıla kadar esnettiğini belirten. Özer vd., (2013) ile Kızıldağ, (2017)'a göre "1982 yılında ilk bebeğini dünyaya getiren bir kadının ortalama yaşı 25 iken, 2010 yılında bu yaş 31'e ulaşmış", çocuklar ile ebeveynleri arasında ortalama 20-25 yıllık olan süre çocuk doğumlarının ötelenmesiyle artık önemini yitirmiştir.

Bugün artık dünyamızda yetiştikleri dönemin sosyal, ekonomik, siyasi olay ve gelişmelerinden etkilenen özellikle teknolojik gelişmeler ile bunların sağladığı konforlu hayata hızla adapte olan nesiller, toplumsal tecrübe ve yaşamışlıkları ile kendi içlerinde mesleğe karşı tutumları, yeniliklere değişikliklere karşı adaptasyon ve istekleri, aileden, çevreden meslekten, yöneticilerden beklentileri hususunda benzerlik gösterirken diğer nesillerden farklılıklar göstermişlerdir.

Her ne kadar kuşaklar yaş farklılıklarına göre sınıflandırılmış olsa da literatürde yapılan araştırmalar kuşaklar arası farklılıkların aslında dünyada yaşanan olayların değişim ve gelişmelerin; sosyo-ekonomik hayata, siyasi, sanat ve kültürel hayata etkisi ile değişen yaşam tarzlarının hayatın her alanına bakış ve tutumları etkileyerek oluştuğu yönündedir. Hatta dünyada gelişen olaylar her kültürde farklı etki ve sonuçlara yol açtığından

kuşakların özelliklerinde kültürlere göre farklılıklar göstereceğini de ortaya koymaktadır (Pekçetaş, 2018). Yaşamdan beklentileri, öncelikleri, teknolojiyi kullanma beceri ve hızları, görev ve sorumluluk anlayışları, tahammül sınırları, sosyal ilişkileri farklılaşan bir kuşak elbette ki okuldaki öğretmenden eğitim anlayışına, eğitim programlarından eğitimde kullanılan yöntem ve tekniklere, işletmelerden işletmelerdeki çalışan anlayışına, kadar pek çok alanı etkilemiş ve değişmelere yol açmıştır. Teknoloji ile yaşayan öğrencilerine geleneksel yöntemlerle öğretim yapmaya çalışan bir öğretmen öğrencilerin üst düzey bilişimsel gelişmelerine katkı sağlayamayacağı gibi, okulunda bilimsel ve teknolojik gelişmelerin mevcudiyetinin gerekliliğini anlamayan örgüt lideri de örgütünü bir adım dahi ileri götüremeyecektir. Bu duruma bilim dünyası uzak kalamamış ve eğitim bilimlerinden işletmeye kadar birçok bilim dalları konu ile ilgili çalışmalar yapmak zorunda kalmıştır. Kuşakların işe karşı tutum ve algıları, eğilimleri örgütleri etkilemiş ve “yeni çalışma alışkanlıklarının” görülmesine yol açmıştır. (Adıgüzel vd. 2014).

Günümüzde her alanda birlikte çalışmak zorunda kalan ve kendilerine özgü farklılıklar taşıyan kuşakların uyum içinde çalışması örgüt için önemlidir. İşte bu yüzden kuşak farklılıklarının ortaya koyulması gerekmektedir. Örgüt liderleri kuşak farklılıklarını anlayarak, gelişen veya gelişebilecek çatışmaları çözerek ya da engel olarak, farklılıkları tamamlayıcı özellikler haline getirerek uyumlu bir çalışma ortamı sağlayabilir. Böyle bir ortam bireylerden üst düzey verim alma yolunu açacağı gibi kişisel iş doyumunu ve örgüte bağlılık düzeyini de yükseltecektir.

Literatürde kuşak sınıflandırılması ve belirlenen tarih aralıklarında farklılıklar görülmektedir (Tablo 1). Günümüzde daha çok kuşak sınıflandırılması ve tarih aralıkları ise; Sessiz Kuşak, Baby Boomer (Bebek Patlaması), X, Y ve Z Kuşağı olarak yapılmaktadır. En yaşlı kuşak olan sessiz kuşak artık çalışma hayatında yer almadığı gibi çok değil kısa bir zaman içinde Baby Boomer temsilcileri de çalışma hayatından ayrılmış olacaklar ve günümüz iş dünyasının çoğunluğunu oluşturan X kuşağı ile birlikte Z kuşağı daha fazla oranda iş hayatında yer almaya başlayacaktır.

Tablo 1. Kuşakların Tarihsel Tanımlanması

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

Kaynak: Erden, (2012), Keleş (2011), Şenturana vd. (2016) Aksu, (2020) dan derlenmiştir.

#### A. Sessiz Kuşak (1925-1945)

Savaş kuşağı ya da gelenekçiler olarak da adlandırılan bu kuşak 1.Dünya savaşının yıkıcı etkilerinin henüz bitmediği ve yaralarının henüz sarılmadığı dönem derken ağır bir ekonomik bunalım ve 2. Dünya savaşını yaşamış bir kuşak. Savaşa katılacak yaşta olmamakla birlikte etkilerini derin olarak yaşamışlardır (Levickaite,2010). Savaş, kıtlık, işsizlik bu kuşağın tutumlu, sade bir hayat, dürüstlük, sadakat, düzen ve tertip yönlerini ön plana çıkarmıştır. Güven ve bağlılık bu kuşak için ön sıraya oturmuştur. Temkinli hareket risk almaktan çekinme özelliklerinin görülmesinde yaşanan olayların etkisi olduğu açıkça gözlenmektedir.

Türkiye sessiz kuşağı cumhuriyetin ilk yılları ile başlayan dönemin kuşağıdır. Bu döneme ise yıllarca süren savaşlardan gelinmiştir. Yeni Türk devleti bir taraftan savaşların getirdiği yokluk, kıtlık ve sefalet ile uğraşırken bir taraftan da doktor, mühendis, hemşire gibi savaşlarda yitirilmiş, yetişmiş ve hizmet verecek insanların yerini doldurmaya çalışmıştır. Yeni devletin hızlı atılımlarında işte bu kanaatkâr, çalışkan, uyumlu, düzen tertip sahibi sessiz kuşağın sonrakilere ciddi emekleri olduğu inkâr edilemez (Tural, 1987).

### **B. Baby Boomer (Bebek Patlaması) Kuşağı**

Baby Boom Nesli (1946-1964), II. Dünya Savaşı sırasında doğan nesildir. Dünya Savaşından yaklaşık 1960'a kadar, doğum oranlarındaki artışın damgasını vurduğu bir dönemdir. Kalabalık Baby Boom nesli sayıları ile toplumların şekillenmesinde etkili bir kuşak olarak da görülmektedir (Levickaite, 2010).

Bu kalabalık nüfusun istek ve ihtiyaçlarına göre değişik ve yeni sektörler ortaya çıktığı gibi var olanlar da büyümek zorunda kalmışlardır (Keleş, 2011). Baby Boomer kuşağı, işkoliklik akımını başlatıp "çalışmak için yaşamak" felsefesine sahip olan bir kuşaktır (Demirkaya vd, 2015). Çalışkan, uyumlu, idealist, kanaatkâr ve en çok da kuralcı tanınan bu kuşak teknolojiye hem yakın hem de uzak ifade edilmektedir (Adıgüzel vd., 2014; Kızıldağ, 2017).

Dünyanın doğu-batı bloku olarak ikiye ayrıldığı siyasi ve ekonomik değişimlere sahne olduğu, soğuk savaş döneminin yaşandığı, insan hakları ve özgürlük hareketlerinin, kadın erkek eşitliğinin önem kazandığı, uzay çalışmalarının iki blok arasında üst sınırdaki rekabete dönüştüğü ve gelişmiş devlet ölçüsü olarak algılandığı, insanların refah seviyesinin ve lüks harcamaların giderek arttığı bir dönemdir. Dönemin gözdesi radyoyu da unutmamak gerekir. Soğuk Savaş Kuşağı olarak da bilinen bu kuşak kuralcı olarak tanınmaktadır (Adıgüzel vd, 2014).

Ülkemizde bu dönem siyasi olarak çok partili döneme geçişi, ihtilalleri görmüş bir kuşak. 1950'lerden sonra eğitim, sağlık ve ekonomi alanında refah düzeyinde gelişmelerin yaşandığı bir dönem olarak literatüre geçmiştir.

### **C. X Kuşağı**

1965 ile 1979 yılları arasında doğanlar olarak kabul edilen bu kuşağın genellikle ebeveynleri çalıştığı için yalnız büyüyenler olarak görülmüşlerdir (Toruntay, 2011).

Değişen hayat şartları, ortaya çıkan hızlı rekabet şartları bu kuşağın zamanı yakalayamama yeni hayat şartlarına uyum sağlayamama kaygısını geliştirmelerine neden olmuştur. Bu durum Lost Generation (Kayıp Kuşak) olarak isimlendirilmesinin temel sebebi olarak yorumlanmıştır. "Kendilerini toplumun zıddı olarak gören bu kuşak daha sert olan müzik zevkleri, punk vb. değişik yaşam şekilleri, değişik kıyafet stilleri ve aşırı sert politik hal ve hareketleri ile bahsettikleri zıtlığın örneklerini gösterirler" (Kaya, 2020).

Sessiz Kuşak ve Baby Boom kuşağının iş hayatı adanmışlığına karşın X kuşağı iş ve aile hayatında dengeye, verimli ve doyum sağlayan iş hayatı anlayışına sahip olmuştur. Evlilik ve çocuk sahibi olma yaşını ertelemiş, ancak aile hayatına ise önceki kuşaklardan daha çok önem vermiş, iş hayatıyla dengeli götürmüşlerdir. Baby Boomer kuşağının "çalışmak için yaşamak" anlayışı, X kuşağında "yaşamak için çalışmak" olarak değişmiştir. Bu kuşak çalışkan, idealist, işini severek yapan öz güveni yüksek ve risk almayı sevmeyen kuşak olarak bilinmektedir (Adıgüzel vd., 2014).

Küçük yaşta yalnız kalmaya alışan bu kuşak genel olarak erken yaşlarda sorumluluklarını almış, hedefleri yolunda yeteneklerini kullanarak yüksek iş motivasyonu ile aynı iş yerinde uzun süre çalışabilen görev ve sorumluluklarının bilincinde olduğu için yönetilmekten çok hoşlanmayan bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Baby Boom'un aksine bireysel çalışmayı daha çok tercih etmişlerdir (Toruntay, 2011).

Geçiş kuşağı olarak da görülen X kuşağı, bilgisayarların kullanılmaya başlamasına ve gelişen teknolojiye uyum sağlamış ve hızla gelişen teknolojiyi yakalamak için büyük çaba sarf etmişlerdir. Bugünün teknolojiyi geliştirmiş olmalarına rağmen teknolojide daha hızlı ve girişimci Y kuşağı ile iş hayatında zaman zaman çatışmalar yaşamışlardır (Toruntay, 2011). Baby Boomer kuşağı daha refah bir hayat sürerken, petrol krizi ekonomik sıkıntılar X kuşağının geçim sıkıntıları yaşamasına, geçim sıkıntıları ise onları para kazanma, kariyer yapma konusunda hırslandırmış ve daha çok çalışmaya yöneltmiştir. (Metin, vd 2017).

### **D. Y Kuşağı**

1980 ile 2000 arasında doğanların oluşturduğu nesil olarak kabul edilmektedir. Y Kuşağı aynı zamanda "internet kuşağı Millennials (Milenyum Kuşağı), Generation Next (Gelecek Kuşak), Digital Generation (Dijital Kuşak), Echo Boomers (Eko Patlaması) ve Nexters (Bir Sonrakiler)" gibi tanımlamalarla da anılmaktadır (Aydın vd. 2014; Kaya, 2020).

Her şeyi sorgulamaları nedeniyle 'why' kuşağı denilmekte ve kısaca 'Y' ile ifade edilmektedirler. Bu kuşağın öne çıkan özelliği 'yaratıcı' olmalarıdır. Teknoloji tutkunu, özgürlüğüne düşkün Y kuşağının yaşam amacı hayatı yaşamak ve hayattan zevk almaktır.

Kendinden önceki kuşaklar ya savaşlarla ya da savaş sonu yaşanan ekonomik, sosyal, ailevi dramlarla büyüdüğü için yaşamak için çalışmak felsefesine sarılmış Bebek Patlaması kuşağı temkinli yaşama yoluna gitmiştir. Yeni dünya koşullarında, anne babaları tarafından ihmal edilen X kuşağı ise kendi çocuklarına daha iyi



yaşama imkânı vermek için çok çalışmayı seçerken ebeveynleri tarafından oldukça korunup kollanan önceki kuşakların yaşadığı sıkıntıları yaşamamış olan Y kuşağı ise hayattan zevk almak ve tadını çıkarmak için yaşamak istemektedir (Kızıldağ, 2017).

Eğitim oranı yüksek olan bu kuşak önceki kuşaklarda görülmeyen çeşitliliğe sahiptir. Teknolojiye fazlaca yatkındırlar. Bu özellikleri kendileri kadar olmasa da X Kuşağı ile ortak özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. X Kuşağı iletişimde elektronik ortamları sevmekte ve tercih etmektedir. Teknoloji kullanımında X Kuşağına göre hayli önde olan Y Kuşağı kendilerini ‘özgür ruhlar’ olarak tanımlamaktadır. (Senturan vd., 2016).

Çocuklarının iyi eğitim almalarını önemseyen, gidecekleri okulları, girecekleri sınavları planlayan, dersini hatta öğretmenlerini ve okulu yakından takip eden, notlarını sorgulayan, çocuğunun iyi yaşam şartlarına sahip olmasını isteyen farklı ebeveynlere sahip Y kuşağı dünyadaki değişim ve gelişmelere farklı ve oldukça hızlı ivme kazandıran internetin olduğu dönemde dünyaya gelmişler ve bu yönüyle ilk kuşak olma özelliği taşımaktadırlar. Medya ve reklamların içine doğmuş marka bilincine kendinden öncekilere göre daha fazla sahip olmuşlardır. Ekonomik şartlar bakımından kuşaklar arasında üyelerinin alım gücünün en fazla ve en düşük oranlar açısından en büyük farkların olduğu kuşaktır (Toruntay, 2011). Diğer kuşaklara göre en yaşlı ebeveynlere sahip olan bu bireyler çekirdek aile içerisinde yetişmişlerdir. “Dörtte birinin ebeveynleri en az üniversite eğitimi almışken, üçte biri boşanmış anne ve babaya sahiptir” (Zemke vd., 2013).

X kuşağı gibi ebeveynleri çalışan bir kuşaktır. Aileleri tarafından fazlaca korunmuş olduklarından kariyer kararlarında ebeveynlerine ve güvendikleri deneyimli rol modellere danışmaya ihtiyaç duyarlar (Aydın vd., 2014). İnternet ve teknoloji, cep telefonu hızlı iletişim dünyadaki diğer kültürlerle ve farklı etniklerle iletişim imkanı ile fazla zengin kültüre sahip olmuşlardır. Çalışma hayatında, elde edilen gelir ile birlikte çalışma şartlarının rahat ve esnek, sosyal ve duygusal yönleriyle de tatmin edilme gibi farklı motivasyonlara odaklanmışlardır. Hızlı iletişim, çevresindekilere, uzaktakilere, bilgiye, hoşça vakit geçirmeye çok kolay ulaşan, hızlı düşünen, ilgi odağı olmaya alışık, beklentileri yüksek, sabırsız ve hedeflerini net olarak tanımlamış bir kuşak. Özgürlüğüne düşkün, kolayca uyum sağlayabilen, kolayca bırakan, örgüte ve kurallara rest çeken, teknolojiye bağımlı gençlerden oluşan bu bireylerde; iş hayatında sorumluluk alma, aynı anda birçok işi yapabilme, kendini ifade etme, fikirlerine değer verilmesi ve yaptıkları işin onaylanmasını önemseme, aktif katılım isteği, çabuk terfi etme arzusu, yaptığı işten zevk almayı önemseme özellikleri kendini göstermektedir. Kariyer yaşamlarında kendilerinden önceki kuşaklardan farklı olarak belli bir işte uzun süre kalmadıkları ve daha fazla iş değiştirdikleri düşünülmektedir (Kaya, 2020; Toruntay, 2011; Aydın 2014).

Aydın, bir araştırmada X ve Y Kuşağının benzerlikleri ve farklılıklarının beş ana faktör üzerinde yaşandığını ve bu faktörlerin “uyumluluk”, “yönetilebilirlik”, “ekip çalışması”, “denge” ve “bağlılık” olduğunun tespit edildiğini belirterek:

**Uyumluluk:** Kuşakların kendi arasında uyumluluk gösterdiğini kabul etmektedir. X Kuşağının Y Kuşağı tarafından gelişmelere kapalı ve uyumsuz olarak görüldüğü ileri sürülmektedir.

**Yönetilebilirlik:** Y Kuşağı; çalışma hayatında farklı ilke ve ideallere sahip Baby Boom ve X Kuşağı tarafından yönetilmesi zor kuşak olarak görülmekte ve gözlemlenmeleri, denetlenmeleri gerektiği, kurallara uymakta zorlandıkları ileri sürülmektedir.

**Ekip çalışması:** Kuşakların her birinin iş ahlakı ve takım çalışması konusunda diğerlerinden farklı olduklarını düşündükleri kabul edilmektedir. Ayrıca X Kuşağı, meslek hayatında Y Kuşağının yüksek çaba sarf etmeye eğilimli olmadıklarını düşündükleri ileri sürülmektedir.

**Denge:** İş hayatı ile özel hayat dengesini X ve Y Kuşağının her ikisinin de önemseydiği ve iş yerinde resmiyetten çok rahat olmayı tercih ettikleri ileri sürülmektedir.

**Bağlılık:** Kuşakların hepsi çalıştıkları kurumlarda kendilerine güvenildiği görüşünde birleşmekle beraber X Kuşağı Y ve Z Kuşaklarının güvenilirliği konusunda kendilerinden daha geride olduklarını düşündüklerini belirtmektedir. (Aydın, vd. 2014, aktaran Watt, 2009).

### **E. Z Kuşağı**

2000 yılından sonra doğan aynı zamanda “Kristal Kuşak” “Dijital Kuşak” ya da “Suskun Kuşak” olarak da adlandırılan kuşağa Z kuşağı denilmektedir. Bu kuşağın en olgunu üniversite çağındadır. Teknoloji ile doğan bu kuşak için bilgisayarlar, internet, akıllı telefonlar, bilgisayar oyunları ve oyun araçları hayatlarının vazgeçilmez durumundalar. Elleri telefon, kulaklarında kulaklıkları eksilmeyen bu kuşak internet ve sosyal medya ile kalabalık bir sanal ortamda ama gerçek hayatta daha çok odalarında yalnız yaşamaktadırlar.

Z Kuşağı devimsel becerilerindeki yüksek eşgüdüm ile şimdiye kadar görülmemiş düzeyde aynı anda okuma, izleme ve konuşma gibi çoklu görevleri yerine getirmektedir. Bu özellikleri ile kendilerinden önceki kuşaklardan farklılaşmaktadır (Metin vd, 2017, Toruntay, 2011). İnternet arkadaşlığı, internette beğenilme kabul

görme onlar için oldukça önemli gözükmeindedir. Kendinden önceki kuşakta artmaya başlayan ve Z kuşağı döneminde yoğunlaşan akran baskısı bu dönemde siber zorbalığa dönüşmüş, kuşak bireyleri için kendi dönemlerinin olumsuz gelişmeleri arasına girmiştir.

Kuşakların kendi içlerinde benzeyen diğerleri ile ayrılan ve genel olarak kabul gören özellikleri olsa da, sosyo-ekonomik şartlar, içtimai ve kültürel farklılıklar her zaman her kültürde kuşağa ait karakteristik özelliklerin tamamının veya bir kısmının görülemeyeceğini de kabul etmek gerekir. Nitekim Adıgüzel de her kuşağın kendine özgü karakteristik özellikleri, değer yargıları ve tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunduğunu, bireyi kabul edilen kuşağın karakteristik özelliğini taşıdığını kabul etmekle birlikte herkesin aynı özellikleri taşımayacağını ve her bireyin kendine özgü özellikler taşıyabileceğini de gözden uzak tutmamak gerektiğini belirtmektedir. (Adıgüzel vd. 2014).

### **III. İŞ HAYATINDA KUŞAK FARKLILIKLARI VE YÖNETİM**

Okulun başarısında öğretmen performansı büyük önem taşımaktadır. Çalışanların performansları onların örgüte bağlılığına, motivasyonuna diğer çalışanlarla uyumuna, işteki fırsatlara, örgüte katılım kapısının kendisine ne kadar açık olduğuna, iş ortamının katı kuralcı ya da esnek ve eğlenceli oluşuna ve maddi getirisine büyük ölçüde dayanmaktadır. Çalışanın işi gönüllü yapma isteği, çalıştığı işyerinde kalma kararlılığı, örgütün hedeflerine ulaşma çabasında gönüllü ve istekli rol alma düzeyi, kendini örgütün bir parçası olarak görebilmesi örgütsel bağlılığını belirler. Çalışanın örgüte bağlılığı örgütsel bağlılığın da ifadesidir. (Yılmaz, 2013).

Yöneticiler şimdilerde daha çok bir yöneticiden daha farklı özellikleri olduğu görüşüyle liderler, örgütün amacına ulaşmasında çalışanlarından üst düzey performans elde etmek için güçlerini etkili kullanmak durumundadır. Bireylerin dili, dini, etnik kökeni, kültürü, yaşı, çalışma stili, sahip olduğu yetenekleri, tecrübeleri veya özürülü olup olmamaları hulasa görünen görünmeyen farklılıkları zenginlik olarak görüp "hiçbir farklılığa bakılmaksızın" bireyleri olduğu gibi kabul edip üst düzeyde verim alacak şekilde kullanılmalıdır. Önemli olan farklılıklarıyla birlikte çalışanlarının tamamını kapsayacak şekilde örgüt amaçlarına sevk etmek ve hedeflere ulaşmada motive edebilmektir (Yılmaz, 2013; Aksu, 2008).

Farklılıkların yönetimi var olan yetenekleri en üstte çıkarırken dezavantajları ise en aza indirme konusunda yarar sağlamaktadır. Farklılıkların yönetiminden amaç, örgüt çalışanlarının sahip olduğu yetileri örgütün hedef ve amaçlarına ulaşma yolunda değer katacak şekilde en üst düzeye çıkararak mevcut potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır (Balay vd.2004).

Günümüz kuşakları için çalışma hayatında rahat bir ortam, her türlü teknolojiye kolay erişim ve maddi olarak tatmin edilme yeterli olmamaktadır. Çalışanlar artık örgütün her aşamasında yer almak, hedefleri, amaçları beraber belirlemek ve örgütün kıymetli bir çalışanı olmayı istemektedirler. Yine araştırmaların günümüz genç çalışanların düşüncelerine, kararlarına saygı duyulması, örgütün merkezinde yeterli katılımlarının sağlanması ve çalışma hayatındaki özgürlüğü teknolojik ve maddi imkanlardan daha fazla önemsedikleri düşünülmektedir (Metin vd. 2017).

Farklı kuşakların bir arada çalışması zaman zaman çatışmalara yol açabilmektedir. Hayata bakış açıları, motivasyonları, beklentileri, iş anlayışı, yeterlilikleri, ilgi alanları, işe adanmışlık düzeyi, örgüt kültürüne bağlılığı, işten maddi beklentileri, farklı olan kuşakların uyum içinde ve başarılı yönetilmesi, örgüt yönetiminin farklılıkların yönetimi konusundaki başarısı ile mümkün olacaktır. Yönetimin örgüt içinde hangi kuşakların ne oranda bulunduğunu, çoğunluk ve azınlık durumlarını da dikkate alması gerekmektedir.

Köklü kurumlarda geleneksel yönetim anlayışı ile mevcut kurallara sıkı sıkıya bağlı yöneticilerle düzenli ve kuralcı özellikleri ile kolay uyum sağlayarak çalışan X Kuşağının kurallara çok da takılmayan ve elinden telefonunu düşürmeyen Z kuşağının işe güdülemesi, kanalize etmesi ve birlikte uyum içinde çalışması çok da kolay görünmemektedir (Yalçın, 2021).

X kuşağı kendi sorumluluklarını erken yaşta almak zorunda kalan ve bireyselliklerine önem veren kuşak olarak karar verme konusunda sıkıntı yaşamazken, ebeynlerinin abartılı ilgisi ile büyüyen Y kuşağı karar verme de büyüklerinin onayına ihtiyaç duymaktadır. Y kuşağı X kuşağının mentorluğundan faydalanabilir. Takım halinde daha başarılı çalışan Y kuşağını takım çalışması gerektiren alanlara sevk edilerek bireysel ve örgütsel başarı ile kişisel iş doyumunu sağlamak mümkün görünmektedir.

Uzun saatler internette, bilgisayar ve cep telefonlarında geçirilen zamanlar Y ve Z kuşağı için olumsuz olarak ifade edilse de teknolojiye yatkınlık, hızlı ve her alanda kullanma, bilgiye hızlıca erişim, teknolojinin hâkim olduğu, rekabetin son hız yaşandığı günümüz iş hayatında bu kuşakların motive edilirse hatırı sayılır katkılar sunacağı ortadadır. Her ne kadar X kuşağının iş hayatında gerektiği kadar teknolojiyi kullandığı ve işi bittiğinde çevrimiçi olmaktan çıktığı ifade ediliyorsa da Covid-19 pandemi sürecinin bir tür zorunlulukla da olsa interneti, bilgisayarı, cep telefonunu, online alışverişini herkesin tabii ki X kuşağının da hayatına sokmuş görünmektedir..

Pandemi sürecinin başta teknolojiye yatkınlık olmak üzere her alanda kuşaklar üzerindeki etkisi önemli ve ayrı bir araştırma konusu gibi görünüyor.

X ve Y kuşağının yüz yüze, e posta, telefon, facebook gibi e iletişim araçlarını tercih şekillerini dikkate alarak dengeyi sağlamak örgüt içi sağlıklı iletişim kurma açısından önem arz etmektedir.

Y kuşağı çalışanları örgütün gelecek ile ilgili hedeflerini, hedeflere ulaşmak için izlediği yolları kısaca stratejik planlarını, vizyonunu, misyonunu bilmeyi, anlamayı her adımda kritik çalışmaların içinde olmayı ve yenilik çalışmalarına katılmayı arzulamaktadır Örgütü ilerilere taşımak için kendilerine güvenen, inanan ve destekleyen yöneticilerle her alanda yoğun çalışmaya hazır olan bu kuşak ile örgütü üst düzeylere taşımak mümkün görünmektedir (Adıgüzel, 2014).

İş hayatında kuşakların davranışlarını anlamak için bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkisini bir bütün olarak ele almak gerekmektedir. Farklılıkların yönetimi açısından ise bu kişisel, kültürel, eğitim geçmişli farklı insanların örgüte zenginlik ve sinerji kazandıracaklarını söylemek mümkün görünse de farklı kaynaklarla motive edilebileceklerini de unutmamak gerekir.

#### **IV. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmada, ortaöğretim öğretmenlerinin kuşaklara göre okul yönetim algı ve beklentilerindeki farklılıkları tespit ederek yönetici liderlik beklentilerini belirlemek amaçlanmıştır. Yöneticiler açısından ise öğretmenlerin üst düzey güç ve yeteneklerinin ortaya çıkarılarak verime dönüştürülmesi örgütsel ve bireysel üst düzey gelişme sağlama yolunda yönetici-liderleri güçlendirmedir. Bu amaçla, öğretmenlerin kuşaklara göre okul yönetim algı ve beklentilerinde anlamlı farklılık var mıdır sorusuna cevap aranmıştır.

#### **V. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Literatür araştırmalarında kuşaklar arası işe karşı tutum, yönetimden beklentiler ve yönetim anlayışı algılarında farklılıklar tespit edilmiş ve X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin yönetim algıları ve yönetimden beklenti düzeylerinin farklı olacağından hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: X ve Y kuşağı öğretmenlerin eşit ve adil yönetim algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H2: X ve Y kuşağı öğretmenlerin yönetimin, siyasi tutum ve farklılıklara karşı tutum algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H3: X ve Y kuşağı öğretmenlerin iş görenlere uygun çalışma ortamı sağlama ve kendilerini geliştirme konusunda önlerini açma açısından yönetim algılarında anlamlı fark vardır.

H4: X ve Y kuşağı öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri ile yönetim algıları arasında anlamlı fark vardır.

#### **VI. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

##### ***A. Araştırma Modeli***

Ortaöğretim kurumlarında X ve Y Kuşağı öğretmenlerin eğitim liderlerinin yönetsel uygulamalarına ve farklılıkları yönetim düzeyine ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığının incelendiği bu çalışma nicel bir araştırmadır. İlişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama araştırması iki veya daha fazla değişken arasında farklılığın olup olmadığı veya varlık derecesini belirler. (Karasar, 1991). Bu araştırmada Lise öğretmenlerinin kuşaklara göre yönetim algılarındaki farklılıklar ölçülmüştür.

##### ***B. Evren ve Örneklem***

Araştırmanın evrenini 2020-2021 Eğitim öğretim yılında Adana Seyhan ilçesinde resmi anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Bu evrende 2020-2021 eğitim yılında 36 resmi anadolu lisesi ve 1495 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemi veri toplama formunu yanıtlayan 12 Anadolu lisesinden 204 öğretmen oluşturmuştur. 204 öğretmenden araştırma konumuza giren X ve Y Kuşağı 192 öğretmen çalışmaya dahil edilmiştir.

##### ***C. Veri Toplama Aracı***

Araştırmada kullanılan Farklılıkların Yönetim Ölçeği Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek; Bireysel Tutum ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar ile Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırmada farklılıkların yönetiminde okullardaki yönetim politikalarının farklı kuşak eğitim çalışanlarındaki algı düzeylerini araştırmak amaçlandığından ölçeğin 16 maddelik Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar boyutu kullanılmıştır. Veri toplama formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; cinsiyet, yaş, kıdem, branş ve öğrenim durumu gibi demografik özellikler ile ilgili soru ifadeleri yer alırken ikinci bölümde 16 ifadeden oluşan beşli likert ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Katılımcıların "(1) Hiç, (2) Az, (3) Orta, (4) Çok, (5) Tamamen" şeklinde sıralanan derecelmeli



soru ifadelerini tercih etmeleri istenmiştir. Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 29.06.2022 tarih ve 1 nolu karar sayısı ile etik kurul kararı alınmıştır.

Ölçeğin güvenilirlik çalışması Cronbach Alpha katsayıları hesaplanarak yapılmıştır. Güvenirlik katsayısının 70 ve daha yüksek olmasının test puanlarının güvenilirliği için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk 2005). Bu durumda çok iyi değer kabul edilen  $KMO=961>0,70$  olduğundan faktör analizi uygulaması için yeterli ve ölçekte oldukça güvenilir bir araç olduğu söylenebilir (Kalaycı,2010; Güriş ve Astar, 2015).

Tablo 2. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,961
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3137,062
	df	120
	Sig.	,000

#### D. Verilerin Analizi

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (Ölçeğin Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar bölümü) ile elde edilen veriler SPSS 26 istatistik paket programında, analize tabi tutulmuştur. Kuşakların ifadelerine verdikleri cevapların her biri ANOVA testine tabi tutularak aralarında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığı tespit edilmiştir. Özellikle kuşaklar arasında oluşabilecek farklılıkların kuşakların birbirlerine yaklaştığı yani eski X ve Y ile mi yoksa genç X ve Y ile mi oluştuğunu anlamak için veri toplama formunun demografik özelliklerle ilgili soru ifadelerinin yer aldığı ilk bölümünde yaş gruplaması dört bölüm olarak belirlenmiştir. Anlamlı farklılık görülen ifadeler her iki açıdan da analiz edilmiştir.

### VII. BULGULAR

Ölçek normal dağılımı için Kolmogorov-Smirnov test sonucunda p değeri sig.> 0,05 olması önemli göstergelerden biridir ancak tek başına normallik varsayımı için yeterli değildir. Çarpıklık, basıklık ve histogram grafiğinin de dikkate alınması gerekmektedir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 1$  sınırları içinde 0'a yakın olması puanların normal dağılım gösterdiği şeklinde yorumlanabilir (Şencan, Fidan, 2020).

Tablo 3. Verilerin Normal Dağılım Sonuçları

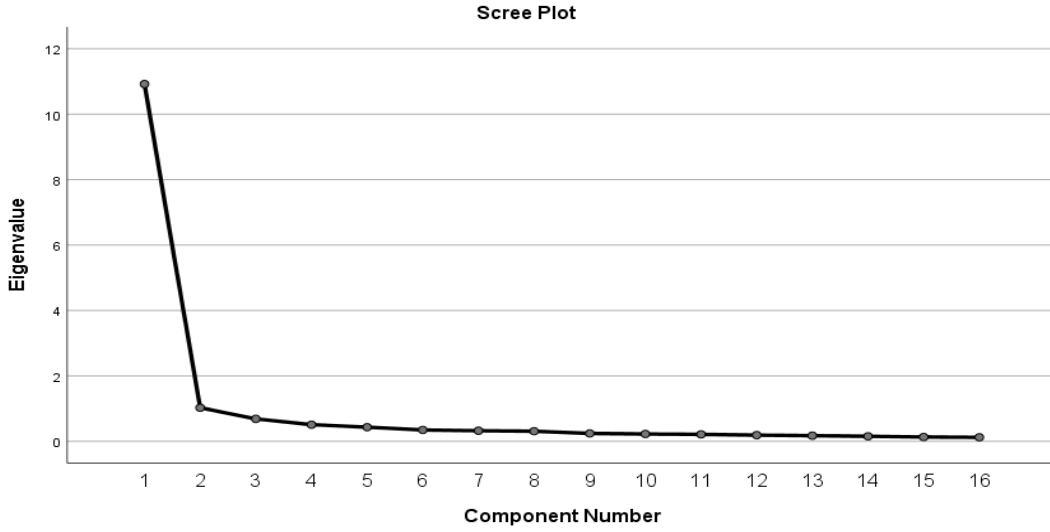
Ölçek	df	p
Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	192	,008
	Skewness	Kurtosis
	-0,025	-0,361

Tablo 2'de görüldüğü üzere Farklılıkların Yönetimi Ölçeği puanının çarpıklık katsayısı -.007 olduğu belirlenmiştir. Verilerin normal dağılım koşulları sağlandığından parametrik testler (bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA) kullanılarak değişkenler arasında ilişki varlığı sınanmıştır.

Tablo 4. Farklılıkların yönetimi yönetimsel uygulamalar ve politikalar ölçeği faktör analizi.

Communalities		
	Initial	Extraction
FY1	1,000	,772
FY2	1,000	,777
FY3	1,000	,711
FY4	1,000	,814
FY5	1,000	,554
FY6	1,000	,676
FY7	1,000	,686
FY8	1,000	,738
FY9	1,000	,694
FY10	1,000	,810
FY11	1,000	,811
FY12	1,000	,812
FY13	1,000	,830
FY14	1,000	,815
FY15	1,000	,754
FY16	1,000	,738

Tablo 4'te görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi yönetsel uygulamalar ve politikalar ölçeği faktör analizi maddenin (değişkenin) öz değeri 1' den büyük iki faktör altında toplandığı belirlenmiş ve bu faktörler varyansın %74,674'de toplandığı görülmüştür. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan iki faktörün ortak varyanslarının 0,554 ile 0,830 arasında değiştiği görülmektedir.

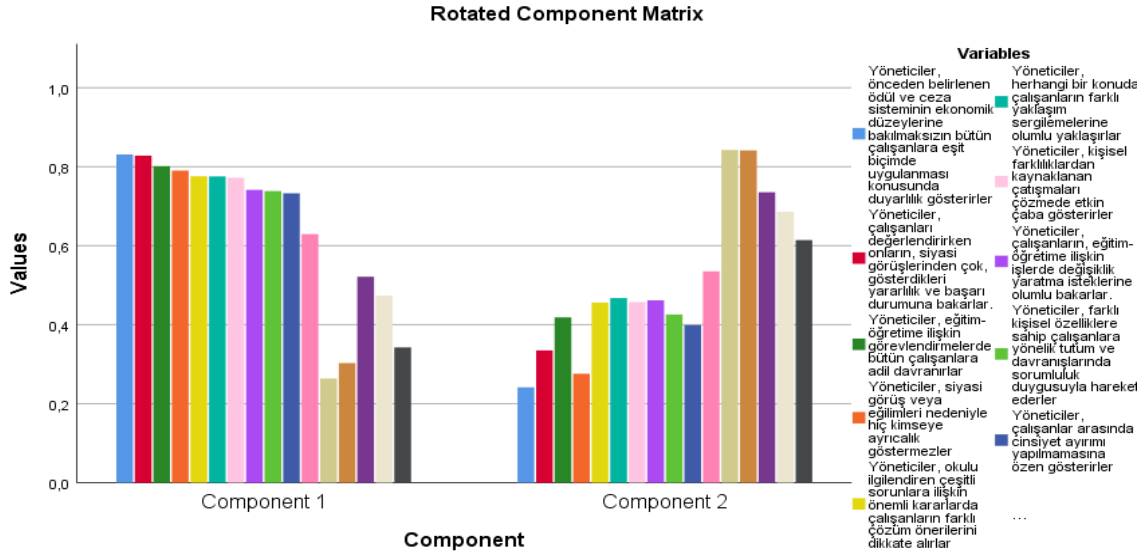


Şekil 1. Faktörlerin grafiksel gösterimi

Şekil 1'de görüldüğü gibi analizde iki faktör olarak görülen bu durum çizgi grafiğinde de açık bir şekilde görülmektedir. Gerek tablo gerekse de çizgi grafiğinde birinci faktörden sonra ölçeğin bir faktöre sahip olabileceğini gösterecek şekilde hızlı bir düşüş gözlenmektedir. İkinci faktörden sonra da birinciye göre çok daha az olmakla birlikte düşüş görülmekte ve üçüncü faktörden sonra yatay gidiş gözlenmektedir. Bu durum bize ölçeğin iki faktörlü olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 5. Faktör 1 ve 2'nin Bileşenleri ve Dağılımı

Faktör 1: Yönetimsel Uygulamalar	Component	
Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler	,978	
Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	,965	
Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar	,900	
Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler	,838	
Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar	,829	
Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar	,805	
Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmeye etkin çaba gösterirler	,780	
Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	,777	
Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler	,754	
Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler	,751	
Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözmeye kararlılığı içindedirler	,547	
<b>Faktör 2: Yaklaşımlar</b>		,908
Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar		,885
Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar		,738
Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar		,706
Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar		,659
Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar	68,559	6,404
Varyans		74,963
Kümülatif Varyans	10,969	1,025
Özdeğer		,961
KMO		,908



Şekil 2. Faktör 1 ve 2'nin bileşenleri ve dağılımı

Tablo 5'te görüldüğü gibi ölçek maddelerinin kapsadığı, ifade ettiği anlamlar göz önüne alınarak ölçeği oluşturan boyutlar (faktör) isimlendirilmiştir. Birinci boyut (faktör 1) yönetimin uygulamalarda farklılıklar nedeniyle ayrımcılık yapılmaması, eşit davranılması, adil uygulamanın olması, sorumluluk duygusuyla hareket ederek anlaşmazlıklara çözüm getirmeleri gibi yönetsel uygulamaları içerdiği için faktör 1 "yönetsel uygulamalar" olarak isimlendirilmiştir. İkinci boyut (faktör 2) ise yönetimin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişiminde önlerini açma, öğretmenleri destekleme ve onlara güvenme tutum ve yaklaşımları içerdiği için "yaklaşımlar" olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Cinsiyet	Kadın	114	59,4	59,4	59,4
	Erkek	78	40,6	40,6	100,0
Öğrenim Durumu	Lisans	152	78,6	78,6	78,6
	Yüksek Lisans	38	19,3	19,3	,97,9
	Doktora	3	1,6	1,6	100,0
Öğretmenlik Kıdemi	1-5	7	3,6	3,6	3,6
	6-10	29	15,1	15,1	18,7
	11-15	16	8,3	8,3	27
	16-20	29	15,1	15,1	42,1
	21-25	62	32,3	32,3	74,4
	26 ve üzeri	49	25,6	25,6	100,0
Yaş Aralığı	1965-1970	33	17,2	17,2	17,2
	1970-1979	106	55,2	55,2	72,4
	1980-2000	53	27,6	27,6	100,0
Branş	Sayısal Dersler	70	36,4	36,4	36,4
	Sözel Dersler	122	63,6	63,6	100,0
	Total	192	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan deneklerin 114' ü kadın öğretmenlerden oluşmaktadır ki bu %59,4 oran ile erkek öğretmenlerin sayıca önüne geçmişlerdir. % 19,3 ile 38 öğretmen yüksek lisans, 3 öğretmen ise %1,6 ile doktora eğitime sahiptir. Öğretmenlerimizin kıdemleri sayıları az da olsa özeldede çalıştıktan sonra devlete sektörüne geçmiş olanlar hariç aynı zamanda yaş aralığı hakkında da bilgi vermektedir. Kısaca değinirsek ilk 15 yıl içerisinde olanlar %27'i oluştururken 15 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenlerimiz %73'ü oluşturmaktadır. Bu oranın ise en çok % 58,9 ile 21 yıl ve üzeri kıdeme de yoğunlaştığını görüyoruz. Bu da bize yaş aralığında X kuşağı öğretmenlerin en kalabalık grubu oluşturduğunu göstermektedir. Nitekim 139 öğretmen X kuşağına girerken Y kuşağı 53 kişi ile % 27,6' da kalmıştır. Katılımcıların Demografik Özellikleri Tablo 6'da sunulmuştur. Cinsiyet, branş, kıdem ve

doğum yılı değişkenlerine göre farklılıkların yönetimi ölçeği puanlarına ilişkin istatistikler Tablo7, 8, 9 ve 10 da sunulmuştur.

**Tablo 7.** Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarına İlişkin İstatistikler

		N	X	Ss	t	p
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar (Farklılıkların Yönetimi Ölçeği)	Kadın	114	3,46	.78	1.175	,327
	Erkek	78	3.32	.88		

Katılımcıların farklılıkları yönetimi ölçeği cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark görülmemiştir.

**Tablo 8.** Branş Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarına İlişkin İstatistikler

		N	X	Ss	t	p
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Sözel	122	3.45	.87	.886	.376
	Sayısal	70	3.34	.74		

Katılımcıların farklılıkları yönetimi ölçeği branş değişkenine anlamlı bir fark görülmemiştir.

**Tablo 9.** Kıdem Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarına İlişkin İstatistikler

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplararası	8,783	5	1,784	2,726	.021
Gruplarıçi	119,200	185	.644		
Toplam	127,983	190			

Katılımcıların farklılıkları yönetimi ölçeği kıdem değişkenine göre anlamlıdır.

**Tablo 10.** Doğum Yılı Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarına İlişkin İstatistikler

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplararası	6,265	3	2,088	3,149	.026
Gruplarıçi	124,700	188	.663		
Toplam	130,966	191			

Katılımcıların farklılıkları yönetimi ölçeği doğum yılı değişkenine göre anlamlıdır.

SPSS 26 Anova- Tukey analizi sonucunda öğretmenler % 38,3 ile daha çok orta (3) olarak yönetimi değerlendirmiştir (Tablo 11-15). Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar; yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler; yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar; yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar ile yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar görüşleri daha yüksek oranda %43-46 orta olarak değerlendirmişlerdir. X ve Y kuşağı arasında anlamlı fark yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar boyutunda tespit edilmiştir.

**Tablo 11.** Yöneticilerin Değerlendirilmesine Dair Veriler

	N		1		2		3		4		5		
	V	M	V	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar	192	3,17	1,082	10	5,20	38	19,8	76	39,6	46	24	22	11,5
Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar	192	3,1	0,917	9,0	4,7	40	20,8	78,0	40,6	53,0	27,6	12,0	6,3
Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar	192	3,57	0,853	2	1,0	20	10,4	68	35,4	70	36,5	32	16,7
Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar	192	3,39	0,908	6	3,1	21	10,9	83	43,2	57	29,7	25,0	13,0
Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar	192	3,35	1,317	12	6,3	33	17,2	58	30,2	54	28,1	35	18,2
Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler	192	3,44	0,781	4	2,1	17	8,9	84	43,8	65	33,9	22	11,5

Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler	192	3,76	0,887	1	0,5	17	8,9	57	29,7	70	36,5	47	24,5
Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler	192	3,4	1,163	10	5,2	24	12,5	71	37,0	53	27,6	34	17,7
Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler	192	3,29	1,391	14	7,3	35	18,2	60	31,3	47	24,5	36	18,8
Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	192	3,52	1,13	5	2,6	30	15,6	56	29,2	62	32,3	39	20,3
Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar	192	3,46	0,993	6	3,1	21	10,9	76	39,6	57	29,7	32	16,7
Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar	192	3,45	1,097	6	3,1	28	14,6	66	34,4	57	29,7	35	18,2
Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar	192	3,37	0,904	4	2,1	24	12,5	89	46,4	47	24,5	28	14,6
Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler	192	3,46	0,909	5	2,6	19	9,9	80	41,7	59	30,7	29	15,1
Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	192	3,4	0,943	6	3,1	20	10,4	86	44,8	51	26,6	29	15,1
Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler	192	3,44	0,991	8	4,2	17	8,9	79	41,1	58	30,2	30	15,6
Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar	192	3,17	1,082	10	5,20	38	19,8	76	39,6	46	24	22	11,5

Kuşaklar arası farklılığın anlamlı olduğu, yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar görüşü uzun bir dönemi kapsayan ve bu süreçte sosyo-ekonomik, siyasi ve teknolojik değişme ve gelişmelerin hızlı geliştiği 1965-1979 arası yer alan X kuşağının özellikle hangi yaş grubunda görüldüğünü tespit etmek amacıyla Y kuşağına yaklaşan 1970-1979 arası ile Y kuşağı ve yine 1965-1970 arası X kuşağı ile Y kuşağı farklılıkları ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 12. 1970-1980 Arası X kuşağı ve Y Kuşağı Ortalama

X1-Y		N	Percent	N
Ortalama	1970-1979	106	100,0%	0
	1980-1990	53	100,0%	0

X1-Y	Kolmogorov-Smirnova			
	Statistic	df	Sig.	
Ortalama	1970-1979	,081	106	,087
	1980-1990	,090	53	,200*

Tablo 13. 1970-1980 Arası X kuşağı ve Y Kuşağı Ortalama Dağılımları

	X1Y	N	Mean	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar	1970--1979	106	3,4434	0,020	-0,36792
	1980-1990	53	3,8113		
Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar	1970--1979	106	3,2453	0,037	-0,39623
	1980-1990	53	3,6415		
Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar	1970--1979	106	3,2736	0,001	-0,5566
	1980-1990	53	3,8302		



Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşımlarına sergilemelerine olumlu yaklaşımlar	1970--1979	106	3,2642	0,018	-0,37736
	1980-1990	53	3,6415		

Tablo 14. 1965-1970 ve 1980-2000 yılları Arası X kuşağı ve Y Kuşağı OLDXY

	OLDXY	N	Percent	N
Ortalama	1965-1970	32	100,0%	0
	1980-2000	53	100,0%	0

Tablo 15. 1965-1970 ve 1980-2000 yılları Arası X kuşağı ve Y Kuşağı OLDXY Dağılımı

Tests of Normality				
Ortalama	OLDXY	Kolmogorov-Smirnova		
	Statistic	df	Sig.	
Ortalama	1965-1970	0,125	32	,200*
	1980-2000	0,090	53	,200*

Yapılan analiz sonucunda, 1965-1970 X grubu kuşağı ile Y kuşağı arasında sadece; yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler anlamlı bir fark olup X kuşağı bu görüşe Y kuşağına kıyasla daha olumsuz bakmaktadır.

Analiz sonucunda X kuşağının Y kuşağına yakın grubu adil ve eşit görevlendirme konusunda X kuşağı yönünde olumsuz olan anlamlı bir fark olduğu, yönetsel politikalar ile ilgili diğer görüşlerde anlamlı bir fark görülmediği tespit edilmiştir.

## VIII. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt liderlerinin farklılıkların yönetimindeki başarısı çalışanların motivasyon ve örgüte bağlılığını etkilemektedir. Farklı dönemlerde ortak yargı ve yaşam koşullarında doğan ve ortak paydalarda buluşan kuşaklar arasındaki "farklılıkların başarılı yönetimi bir sanat işidir". Kuşakların meslekten, yöneticiden beklentileri, çalışma stilleri, inaçları, değerleri, kişisel tercihleri farklılıklar göstermektedir. Başarılı bir yönetim bu farklılıkları anlamaktan geçmektedir (Akdemir vd. 2013).

Yazın taramasında farklı kuşakların özelliklerinin bilinmesi yönetici liderler için bir gereklilik olduğu, işletmelerin artık iş hayatında giderek artan oranda yer alan Y kuşağının özelliklerine göre yönetim şekillerinde köklü değişikliğe gitmek zorunda kaldığı vurgulanmaktadır. X kuşağına göre Y kuşağının esnek çalışma koşulları, yüksek ücret, otoriter yönetim yerine katılımcı yönetim, terfi ve kariyer kapısının açık olması, ekip çalışması öne çıkan özellikler olarak görülmektedir. (Akdemir vd. 2013; Aydın vd. 2014; Metin vd. 2017; Toruntay 2011; Ağaoğlu vd.2012. Aydın ve Başol X ve Y kuşağının çalışma ortamları ile ilgili bir araştırmada, Y kuşağının bu özellikleri taşımakla birlikte kişinin X ya da Y kuşağı olmaktan ziyade işine yüklediği anlamın önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Balay ve Sağlam yaptığı araştırma sonucunda ise gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin farklılıkları zenginlik gördüğü, en olumlu sonuçların bu araştırmada kullanılan "yönetimsel uygulamalar ve politikalar" boyutundan alındığını ancak öğretmenlerin yöneticilere göre daha az olumlu baktıkları sonucuna ulaşmıştır. Yine araştırmada cinsiyet ayrımı yapılmamaktadır ifadesi bu araştırmada olduğu gibi yüksek oranda katılım görmüştür.

Eğitim örgütleri toplumda üstlendiği rol ve kendine has özellikleri ile ayrı bir önem taşımaktadır. Bir taraftan toplumsal değişim ve gelişimin temelini oluştururken bir taraftan da değişim ve gelişimlerden etkilenen eğitim kurumlarının liderlerinin farklılıkların yönetimi anlayışından uzak kalmaları günümüzde artık mümkün görünmemektedir. Bu konuda Balay ve Sağlam eğitim liderleri için farklılık kavramının önemini giderek arttığını, gelecekte ise artık öğrenci ve öğretmenler için en önemli konunun çok kültürlülük çok kimliklilik olacağı ve hatta öğrenmenin de farklılaşacağını vurgulamaktadır.

Araştırmada X ve Y kuşağı ortaöğretim öğretmenlerinin yönetim algıları ve beklenti düzeyleri arasındaki farklılıklar araştırılmış ve genel itibarıyla X ve Y kuşağı arasında benzerlik tespit edilmiştir. Demirkaya ve arkadaşlarının araştırmasının sonuçları bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir

Araştırmanın bulgular kısmında görüleceği üzere farklılıkların yönetiminde Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutu irdelenmiş ve yönetimin; eğitim ve yönetim etkinlikleri, farklı beklentileri karşılama, siyasi görüş veya eğilimlere bakmadan gösterilen yararlılık ve başarıya göre değerlendirme boyutunda X ve Y kuşağı olarak pozitif, eğitim öğretim faaliyet ve görevlendirmelerde ise negatif yönde bir ilişki görülmüştür. Özellikle adalet ve eşitlik boyutunda, X ve Y kuşaklarının birbirine yakın yaş gruplarında bu durum gözlenmiştir. Ancak

eşitlik ve adalet boyutunda cinsiyet ayrımı konusunda bütün kuşaklar yüksek oranda pozitif eğilim göstermektedir. Memduhoğlu (2011) tarafından yapılan Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetimsel Politikalar isimli çalışmada da en çok cinsiyet ayrımı boyutunda ayrımcılık yapılmadığı üzere pozitif eğilim tespit edilmiştir. Adı geçen çalışmada yönetimsel politikalarda eğitim liderlerinin farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergiledikleri görüşü ile bu çalışmayı da destekler niteliktedir.

Y kuşağının en olumsuz baktığı boyut; yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler, olmuştur. Y kuşağının hızlı internet ve ülke sınırlarını aşan kültürel bağlantıları nedeniyle farklı kültürel değerlere karşı yönetimin tavrını yeterli görmediği ön plana çıkmaktadır. Özellikle X kuşağının 1970-1979 arası yani Y kuşağına yakın zaman dilimi mensuplarının tıpkı Y kuşağı gibi teknolojik gelişmelere internet ve bilgisayara hâkim oldukları bunun yanında yüksek iş motivasyonu, bireysel çalışma başarısı, tek başına karar verebilme yeterliliği, otoriteye saygı ve bağlılık kuşak özelliklerini de taşıdığı göz önüne alınırsa yöneticilerin tecrübeyi de ekleyerek bu yaş grubuna eşitlik ilkesini gözetmeden eğitim öğretim işlerinde daha fazla görevlendirdikleri yorumu yapılabilmektedir.

Her ne kadar yönetim algısı pozitif yönlü olsa da ortalamanın daha çok 3 yani orta olması bütün kuşaklar açısından beklentilerin istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir. Farklılıkların yönetimi konusunda liderlere daha fazla iş düştüğü gözlenmektedir. Yılmaz (2013) tarafından yapılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Okullardaki Farklılık Yönetim Anlayışı Açısından İncelenmesi araştırmasında örgütsel bağlılık ile etkili bir farklılıkların yönetimi arasında pozitif ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle yönetimsel uygulamalarda başarılı bir farklılıkların yönetiminin örgüte bağlılığı artırdığı sonucu belirtilmektedir. Eğitim Liderlerinin dil, din, ırk, şehir, renk, yaş, cinsiyet, kıdem, kişisel özellikler, yaşam tarzı, hayata bakış ayrımı yapmadan etkili bir farklılık yönetimi örgüt çalışanlarını kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinde en güçlü faktörlerden görülmektedir.

Okul örgütünün yöneticileri; çalışanların demografik, sosyo-kültürel ve bireysel farklılık özelliklerini, değişen ve gelişen dünyaya, yeniliklere, teknolojiye, insani ilişkilere tutumlarını ve yönetimden beklentilerini bildiği, tanıdığı ve farklılıkları başarılı bir şekilde yönettiği sürece çalışanlarını motive edebilecektir. Farklılıkların başarılı yönetimi örgütler için sürekli değişim ve gelişim anlamına geldiği gibi çalışanların potansiyelini geliştirme başarı ve mutlu olma doyumuna ulaşma ve örgüte bağlılığın artırma anlamına da gelmektedir.

Çalışanların kuşaklar arası farklılıkları konusunda pek çok araştırma yapılmış olsa da çalışma hayatında her geçen yıl kuşaklar arasındaki sayısal oranlar farklılaştığı için bundan sonra da yapılacak araştırmalar kıymetli bulunmaktadır. Nitekim günümüzde BP iş hayatından ayrılırken Z kuşağı giderek artan bir şekilde çalışma hayatında yer alacaktır. Şu an çoğunlukta görünen X kuşağı ise çoğunluğu Y kuşağına bırakmak üzeredir.

#### Öneriler

1. Kuşakların yönetim algıları ve beklentileri daha boyutlu ölçme araçlarıyla ve çok daha geniş katılımcılar ile yapılabilir.
2. Yöneticilerin farklılıkları algılama ve farklılıkları yönetme boyutları farklı değişkenlerle inceleyen araştırmalar yapılabilir
3. Pandeminin çalışanlar ve yönetenler üzerindeki etkileri farklı değişkenlerle incelenebilir

#### KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 165-182.
- Ağaoğlu, E. vd. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Education and Science*, 37(164), 159-175.
- Akbulut, B. (2015). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel İmaj Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. (Ankara Doktora Tezi)*
- Akdemir, A. vd. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Akdemir, A. vd. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 186-204.
- Akgemci, T., & Kalfaoğlu, S. (2018). Y Kuşaklarının Kariyer Uyum Yetenek Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Lise Öğretmenleri Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sbe Dergisi*, 8(2), 231-247.
- Aksu, B., & Ç., Doğan, A. (2020). Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2040-2060.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.

- Aslan, B., & Yıldırım, N. (2004). Okul Yöneticisinden Beklentiler. *XII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya*.
- Aslanargun, E. (2015). Teachers' Expectations and School Administration: Keys of Better Communication in Schools, *Eurasian Journal Of Educational Research*, 15(60), 17-34.
- Aydın, Ç. G., & Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges-December*, 4(4), 1-14.
- Aydinoğlu, N. (2020). *Yöneticilerin Otantik ve Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini ve Örgüt Bağlılığına Etkilerinin İncelenmesi (Ankara Özel Okullar Örneği)*. İstanbul (Doktora Tezi).
- Ayhün, E. S. (2018). Örgütsel Süreçlerdeki Kuşaklararası Çatışmalarda Kültürel Değişimlerin Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), 209-236.
- Bucak, B. E. (2002). Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkiler. *Muğla Üniversitesi Sbe Dergisi Bahar Sayı 7*
- Bülbül, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 45-68.
- Cansu, R. (2019). *Yenilikçi Yönetim Özellikleri Gösteren Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*. Nisan (Yüksek Lisans Tezi).
- Cesur, M. (2005). *Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri*. Ankara (Yüksek Lisans Tezi).
- Doğan, H., & Çelik, K. (2019). Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve İş Performansları ile İlişkisi. *Eğitim ve Bilim*, 44(198), 37- 55.
- Efe, K. A., Demirdağ, S., & Ertem, H. Y. (2020). Öğretmenlerin Öğretimsel Liderlik Algıları ve Sınıf Yönetimi Becerilerinin Öğretim Ortamındaki Kuşaklararası İklim Üzerindeki Rolünün İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Eğitimi Dergisi*, 6(2), 83-102.
- Gültekin, M. (2020). Değişen Toplumda Eğitim ve Öğretmen Nitelikleri. *Ajesi- Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 10(1): 654-700.
- Gündüz, Ş., & Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik. *Sakarya Üniversitesi İşletme Bilimi Dergisi (Jobs)*, 6(1): 89-115.
- Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- İşçimen, D. S. (2012). *Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kanbur, E., & Şen, S. (2017). X ev Y Kuşağı Çalışanlarının Kariyer Uyum Yetenekleri ve Kariyer Tatmini Açısından Karşılaştırılması. *Turkishstudies*, 12(12), 115-134.
- Karaköse, T., & Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ev Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karatepe, S. (2005). Yönetimsel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetimsel Etkililiğin Astarla İlişkiler Boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 10(2), 307-326.
- Kaya, K. (2020). Dijital Nesil: K Kuşağı. *Econharran Dergisi*, 4(6), 34-54.
- Kaynak, E. (2016). Türkiye'de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi. *Social Sciences Research Journal*, 5(1), 50-79.
- Koç, M., Öztürk, L., & Yıldırım, A. (2016). X ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Global Business Research Congress*, 2
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept of The World Without Borders (The Case Of Lithuania), *Limes*, 3(2), 170-183.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetimsel Politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 37-53.
- Metin, S., & Kızıldağ, D. (2017). X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40), 340-363.
- Oltulu, M. S. (2019). İş Değerleri Bağlamında Öğretmenler Arasındaki Kuşak Farklılıkları (İstanbul İli Örneği). *Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık, İstanbul*
- Sever, M., & Aypay A. (2014). Öğretmenlik Halleri. Mart, *Ankara Pegem Yayıncılık*
- Şahin, E. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kimlik, Örgütsel İmaj, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Adalet (Bursa Örneği)*. Ege üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2014 (Doktora Tezi)
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri. *Yü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 143-168.
- Şahin, A. (2011). Öğretmen Algılarına Göre Etkili Öğretmen Davranışları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 239-259.

- Şencan, H., & Fidan, Y. (2020). Likert Verilerinin Kullanıldığı Keşfedici Faktör Analizlerinde Normallik Varsayımı ve Faktör Çıkarma Üzerindeki Etkisinin Spss, Factor ve Prelis Yazılımlarıyla Sınanması, *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 640-687.
- Şenses, B. (2019). *X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin Çalışma Değerleri İle İşten Keyif Alma Düzeyleri Arasındaki İlişki. Ankara (Yüksek Lisans Tezi)*
- Şenturan, Ş. vd. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme. *Business And Economics Research Journal*, 7(3), 171-182.
- Şişman, M. (2009). Öğretmen Yeterlilikleri: Modern Bir Söylem ve Retorik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(3),
- Taş, A. (2020). Öğretmenlerin İş Değerlerinin Örgütsel Adalet Algılarına Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 211-222.
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Töremen, F., & Karakuş, M. (2008). Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik. *Electronic Journal of Social Sciences*, 7(25), 001-011.
- Tural, M. Âkif. (1987). Atatürk Devrinde İktisâdi Yapılaşma ve Celâl Bayar (1920-1938) *Kültür ve Turizm Bakanlığı Ankara*
- Türk Dil Kurumu. (2019). *Güncel Türkçe Sözlük*, <http://www.tdk.gov.tr>. [Erişim Tarihi: 19.06.2019]
- Uğurlu, T., & Ceylan, N. (2013). Öğretmenlerin, Okullarına İlişkin Örgütsel İmaj Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 301-322
- Twenge, J. M., & Çeviri Öztürk, E. (2009). Ben Nesli. *Kaknüs Yayıncılık İstanbul*
- Yelkikalan, N., & Altın, E. (2010). Farklı Kuşakların Yönetimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 13-18.
- Yıldız, M. (2017). Öğretmenlerin Yönetime Katılım Algıları ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Fatih İlçesi Örneği). *İstanbul (Yüksek Lisans Tezi)*
- Yılmaz, E., & Özocak, A. (2020). Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirilmelerinin Örgütsel Mutluluklarına Etkisi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 80-94.
- Yılmaz, E., & Kurşun, A. T. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Okullardaki Farklılık Yönetimi Anlayışı Açısından İncelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 38, 1-14.