

Eğitim Örgütlerinde Kuşaklar Arası Çatışma: Nedenleri ve Başa Çıkma Yaklaşımları

Yaser ARSLAN¹, Soner POLAT²

Geliş Tarihi: 10.07.2015

Kabul Ediliş Tarihi: 29.02.2016

ÖZ

Bu çalışmada sınıf öğretmenleri arasındaki kuşaklar arası çatışma durumlarının, bu çatışmaların nedenlerinin ve sınıf öğretmenlerinin kuşaklar arası çatışmayla başa çıkma yaklaşımlarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Fenomenolojik desendeki çalışmada kuşaklar arası çatışma olgusu öğretmenlerle yüz yüze yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla derinlemesine incelenmiştir. Araştırmaya, 2013-2014 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili İzmit ilçesindeki ilkokullarda görev yapan 20 sınıf öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin, fazlasını yapma eğilimi, öğretim yöntemleri hakkında fikir ayrılıkları, sınıf yönetimi yaklaşımı gibi konularda kuşaklar arası çatışma yaşadıkları görülmüştür. Bu konularda çatışma yaşanmasının nedenleri; değişime direnç gösterme, otoriter ve kuralcı olma, kolaycı olma, gelişime açık veya kapalı olma olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin kuşaklar arası çatışma yaşantılarıyla kaçınma, işbirliği ve rekabet yaklaşımlarını kullanarak başa çıktıkları tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, kuşaklar arası çatışma durumlarının, eğitim örgütleri ve öğretmenlere zarar vermemesi hatta yarar sağlayabilmesi için öğretmenlerin kuşaklar arası çatışmalarla başa çıkmada işbirliği stratejisini benimsemelerinin önemi vurgulanmıştır.

Anahtar kelimeler: kuşaklar arası çatışma, eğitim örgütleri, sınıf öğretmeni.

Intergenerational Conflict in Educational Organizations: Reasons and Coping Strategies

ABSTRACT

This study aimed to determine intergenerational conflicts between teachers, causes of these conflicts, and teachers' coping strategies with these conflicts. This research was designed as a phenomenological study, and data were collected via in situ interviews with semi-structured questions. Participants were comprised of 20 primary school teachers who were employed in 2013-2014 academic year at İzmit/Kocaeli. Results illustrated that teachers' intergenerational conflict experiences were issues as tending to be doing more, disagreements about teaching methods, and classroom management approaches. The reasons of these experiences were; resistance to change, being authoritarian, prescriptive, simplistic, openness/closeness to development, and ego-centric, and going against to change. Teachers coped with these conflicts preferring avoiding, collaborating, and competing strategies. Some suggestions such as preferring collaboration strategy while coping with intergenerational conflict were presented in the light of research results.

Keywords: intergenerational conflict, educational organizations, primary school teacher.

¹ Arş. Gör., Kocaeli Üniversitesi, yaserarslan@yahoo.com

² Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, spolat@kocaeli.edu.tr

GİRİŞ

Sistem yaklaşımına göre örgütler dış çevreden ayrı düşünilemeyen, toplumun küçük bir parçası olarak ele alınan toplumsal açık sistemlerdir. Toplumlarda çeşitli ırk, dil, din, cinsiyet, yaş ve kuşaktan bireyler bulunmakta ve bu çeşitlilik kişiler arası farklılıklara neden olmaktadır. Kişiler arası farklılıklara neden olan unsurlardan biri de bireylerin farklı kuşakların temsilcileri olmalarıdır. Farklı kuşakların temsilcisi olma; bireylerin otoriteye ve örgütlere karşı tutumlarını, işten beklentilerini ve işle ilgili olarak neye gereksinim duyduklarını, evlilik kurumuna ve aile sorumluluklarına karşı tutumlarını farklılaştırmaktadır (Jurkiewicz ve Brown 1998; Kupperschmidt 2000; Smola ve Sutton 2002). Bensen ve Brown (2011) iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti seviyeleri açısından Baby Boomer Kuşağı (BBK) ve X Kuşağı (XK) arasında farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada BBK'deki işgörenlerin, XK'deki işgörelere göre iş doyumları daha yüksek, işten ayrılma niyetleri daha düşük olarak bulunmuştur. Farklı kuşakların üyeleri olan işgöreleri bünyesinde barındıran okullarda da kuşaklar arasında çatışmalar yaşanmaktadır. Lovely ve Buffum'a (2007) göre, yaşça daha büyük öğretmenler genç öğretmenlerle çatışma yaşadıkları gibi öğrenciler için neyin en iyi olduğu noktasında da farklı düşünelere sahiptirler. Türkiye'de, eğitim örgütlerinde kuşaklar arası çatışmayı konu alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmada eğitim örgütlerinde kuşaklar arası çatışmanın nedenleri ve kuşaklar arası çatışmayla başa çıkma yaklaşımları incelenerek alan yazındaki bu boşluğun doldurulmasına katkı yapmak amaçlanmıştır.

Kuşak

Yakın zamanlarda doğan, birçok kritik faktörü etkileyen ve birçok kritik faktörden etkilenen ortak deneyimleri paylaşan bir grup insan ya da topluluğa kuşak denir. Söz konusu kritik faktörler toplum genelinde tutumlarda gerçekleşen değişimleri; sosyal, ekonomik ve önemli olaylardaki değişimler ile kamu politikalarındaki değişimleri içermektedir (Kupperschmidt 2000). Tutumlardaki, sosyal, ekonomik ve önemli olaylardaki değişimler farklı kuşakların doğmasına neden olmuştur. Alanyazında, farklı zaman dilimlerini yansıtan ve zaman zaman farklı adlandırılan kuşak sınıflamaları bulunmaktadır. Bilim insanları kuşakları sınıflandırırken farklı zaman aralıklarını esas alsa da yaygın olarak kullanılan kuşak sınıflaması şu şekildedir: Eski kurtlar (veterans): 1925-1944, Baby Boomer Kuşağı (BBK): 1945-1964, X kuşağı (XK): 1965-1980, Y kuşağı (YK): 1981-2000 (Hart 2006; Yu ve Miller 2003). Günümüzün iş dünyasında yer alan bireyler ise üç farklı kuşağa bölünebilir. Bu kuşaklar; BBK, XK ve YK olarak sıralanabilir.

Baby Boomer Kuşağı

BBK 1945-1964 yılları arasında doğan kişilerden oluşan, birçok önemli kültürel ve ekonomik değişimin kaynağı olan kuşaktır. Bu kuşağın temsilcileri ekonomik büyüme ve eğitimsel ilerleme zamanında yetişmiştir (Kupperschmidt 2000). Bu kuşağın işgöreleri, iş güvenliğine ve durağan çalışma çevresine değer verir

(Hart 2006; Smola ve Sutton 2002). Bu kuşağın temsilcisi olan işgörenler alanyazında örgütlerine bağlı, idealist, iyimser ve hırslı bireyler olarak tanımlanırlar (Hart 2006). BBK'nin üyeleri, işine daha düşkün (Yu ve Miller 2003) ve örgüt içinde güce daha çok önem veren kişiler olarak da betimlenmektedir (McCrinkle ve Hooper 2006). Bu kuşağın diğer özellikleri, üyelerinin görüş birliğine odaklanmaları ve mükemmel mentörler olmaları olarak sıralanabilir (Hart 2006; Kupperschmidt 2000).

X Kuşağı

1965 ve 1980 yılları arasında doğan kişilerden oluşan XK'nin Amerika'daki üyeleri bilgisayar devrimi ile kurumsal küçülmeler ve büyük çaplı işten çıkarmaların olduğu karmaşık iş dünyası sırasında yetişmişlerdir. XK'nin karakteristik özellikleri; teknoloji okuryazarı olma, yaşamboyu öğrenen olma (Bova ve Kroth 2001), siniklik, kötümserlik ve bireycilik olarak sıralanabilir (Kupperschmidt 2000; Smola ve Sutton 2002). Değişim ve çeşitliliğe daha sıcak bakan bu kuşağın temsilcileri örgütlerine bağlılık gösterme eğiliminde değildirlir. Bu kuşaktaki bireyler daha önceki kuşaklara göre daha özgür ve daha kendini beğenmişlerdir (Hart 2006). Sonuç olarak bu bireyler daha yüksek maaş veya iyi olanaklar için işten ayrılmaya daha eğilimlidirler (Hays 1999). Otoriteye saygı duyan BBK'nin temsilcilerine göre XK'dekiler otoriteye kuşkuyla ve umursamaz bir şekilde yaklaşır (Hart 2006). İşe yaklaşımlarının temelinde güçlü bir iş hayatı ve sosyal hayat dengesi vardır, bu kuşağın temsilcilerine göre kişisel değerler ve amaçlar işle ilişkili amaçlardan daha önemli olarak ele alınmaktadır (Wong, Gardiner, Lang ve Coulon 2008).

Y Kuşağı

1981 ve 2000 yılları arası doğan bireylerden oluşan YK'nin üyeleri teknolojiyle büyümüştür ve hayatlarının büyük bir kısmında teknolojiye yer vermektedirler (Hart 2006). YK'nin işgörenleri sosyal paylaşım siteleriyle daha çok ilgilenen, işyerine iPod'larını getiren ve arkadaşlarına daha çok mesaj çeken bireylerden oluşmaktadır. YK'nin diğer kuşaklardan farklılıkları teknolojik olduğu kadar psikolojik özellikler de göstermektedir. Bu kuşağın üyeleri öz saygısı yüksek, narsist ve dış denetim odaklı kişilerden oluşmaktadır (Twenge ve Campbell 2008). Değişime sıcak bakan bu kuşağın temsilcileri eski kuşaklara göre iş güvenliğini daha önemsiz bulmaktadır (Hart 2006). YK'nin üyeleri, beceri gelişimine önem veren ve yeni durumlarla mücadele etmekten hoşlanan bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır. BBK ile benzer şekilde YK'nin temsilcileri de hırslı ve iyimser bireylerdir (Smola ve Sutton 2002). Kendinden emin kişiler olan bu bireyler işbirliğine dayalı eylemler içerisinde yer almayı severler, yüksek oranda sosyaldirlir (Hart 2006; Smola ve Sutton 2002) ve karar alma süreçlerine katılmak isterler (McCrinkle ve Hooper 2006).

Kuşaklar Arası Farklılıklar

Kuşaklar arası farklılıklar bir bütün olarak kültürdeki değişimleri yansıtır. Örneğin 1970'lerde büyüyen çocuklar, 1990'larda büyüyen çocuklardan temel biçimde farklı bir kültürde büyümüşlerdir. Bu durum Çinli çocukların Amerikalı

çocuklardan farklı bir kültürde büyümelerine benzer (Twenge 2009). Çünkü kuşakların özellikleri, bireylerin yaşamlarını birçok açıdan etkiler. Bireylerin nasıl para harcadıkları, otoriteye ve örgütlere karşı tutumları; işten beklentileri ve işle ilgili olarak neye gereksinim duydukları; işle ilgili bu gereksinim ve beklentilerden ne umdukları; evlilik kurumuna ve aile sorumluluklarına karşı tutumları üyesi oldukları kuşakların özelliklerinin etkisi altındadır (Jurkievicz ve Brown 1998; Kupperschmidt 2000; Smola ve Sutton 2002).

İş dünyasında her kuşağın kendine özgü bir bakış açısı vardır. Kuşaklar arası farklılıkları anlamak; değerlerin, felsefenin, bilgi ve becerilerin değiştiği iş dünyasında örgütler açısından önem taşımaktadır (Bova ve Kroth 2001). Değişik kuşaklardan işgörenlerin aynı olaylara farklı tepkiler verdikleri farklı değer sistemleri ve farklı iş talepleri vardır (Kupperschmidt 2000). Ekonomik, sosyal, teknolojik ve politik koşulların değişmesi işe dönük değerlerin değişmesini normal kılmıştır (Yu ve Miller 2003).

Tablo 1. *Baby Boomer, X ve Y Kuşaklarının Temel Özellikleri*

	BBK (1945-1964)	XK (1965-1980)	YK (1981-2000)
Özellikler	Eğitilmiş, Kalite arzusu, Bağımsız, Neden odaklı, Sağlık bilincine sahip, Soru sorma otoritesi, İç dünyayı keşfetmeye ilgili	Ebeveynleri tarafından ihmal edilmiş, İlişiklere sadık, Hayatın ciddiyetinin farkında, Aşırı stresli, Kendine güvenen, Şüpheli, Yüksek oranda ruhsal, Savaşçı	ABD tarihinde ebeveyn başına düşen çocuk oranında en düşük seviye, Ebeveynler tarafından üzerlerine titrenilme, Başarıyla ve üstün olmayla ilgili, Esnekliğe önem veren girişimciler, Kahraman olarak görülme, Teknoloji meraklısı, Aşırı eğlenceli, Yasalara daha çok saygı gösteren, Sosyal bilinci en yüksek kuşak, En eğitilmiş kuşak, Kendinden emin, İyimser ve özsaygısı yüksek, Yüksek derecede gönüllü
	Başkalarına, özellikle patrona kendini ispatlama gereksinimi, İnsanların görevlerini zamanında yerine getirmeleri beklentisi, Süreçten çok ürüne önem verme, Elinden gelenin fazlasını yapma eğilimi, Değişimden hoşlanmama, Tutarlılığa önem verme, İş güvenliğine önem verme, Aynı anda bir işte çalışma.	Denge ve esneklik için çabalama, İşyerinde eğlenmeyi umma, Düşük denetimle bağımsızlığı tercih etme, Çoklu görevlerde başarılı olma, Üründen çok sürece önem verme, Değişime kolaylıkla uyum sağlama, Çeşitliliğe inanma, Otoriteyle savaşmak gerektiğine inanmak.	Uyum konusunda kaygılı, Yaşça büyük akranları tarafından yönlendirilmekten hoşlanma, Otoriteye saygı, Çatışmadan çekinme, Değişim ve ufuk açıcı iş isteği, Çeşitliliğe inanma, Çoklu görevleri başarabilme.
İş değerleri ve etik			

Kaynak: Rosson-Niess (2012)

Robbins (1996), iş değerlerinin son elli yılda köktenci biçimde değiştiğini öne sürmektedir. 1940'lardan 1950'lere kadarki dönemde doğan işgörenler çok çalışmaya önem verirlerken, 1960'lardan 1970'lere kadarki dönemde doğan işgörenler (BBK) otonomiye, yaşamın niteliğine önem vermekteydiler. Öte yandan 1970'lerden 1980'lere kadarki dönemde doğan işgörenler (XK) mesleklerine bağlı olmaya, iş başarısına önem verirlerken YK'nin esnekliğe, iş

doyumuna ve serbest zaman etkinliklerine önem vereceğini öne süren Robbins'ın (1996) bu öngörüsünde haklı çıktığı söylenebilir. Benson ve Brown (2011) da iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti seviyeleri açısından BBK ve XK arasında farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır. BBK'deki işgörenlerin, XK'deki işgörelere göre iş doyumları daha yüksek, işten ayrılma niyetleri daha düşük olarak bulunmuştur. Özetle, işe dönük değerlerin kuşaklar arası farklılıklardan etkilendiği söylenebilir (Smola ve Sutton 2002).

Kuşaklar arasında farklılıklar olduğuna dair birçok kanıt vardır. Bu farklılıkların birçoğu güçlü bir biçimde eğitim ve öğretimi de etkilemektedir. Bu nedenle, bugünün bireylerinin eğitimlerini geliştirmek için kuşaklar arası farklılıkları anlamak önem taşımaktadır. Farklı kuşaklar dünyadaki olaylara ve popüler kültüre farklı perspektiflerden bakmaktadırlar. Birçok akademisyen sınıflarındaki öğrencilerin zamanında onların davrandığından farklı davrandığını belirtmektedir (Twenge 2009). Okullarda da benzer bir durum söz konusudur. Okullar, farklı kuşaklardan üyeleri ve işgöreleri bünyesinde barındırmaktadır. Yaşça daha büyük olan öğretmenler genç öğretmenlerle çatışma yaşadıkları gibi öğrenciler için neyin en iyi olduğu noktasında da farklı düşünelere sahiptirler (Lovely ve Buffum 2007). Farklı kuşaklardan işgörelerin ve öğretmenlerin işle ilgili değerleri ve inanışlarındaki farklılıklar iş yerinde ve okullarda yanlış anlaşılmalara, iletişimsizliğe, düşük üretkenliğe, işgörelerin ve öğretmenlerin kendilerini kötü hissetmelerine, düşük örgütsel vatandaşlık davranışına ve çatışmaya neden olabilmektedir (Adams 2000; Bradford 1993; Jurkievicz 2000; Kupperschmidt 2000; Sargın 2010; Smola ve Sutton 2002; Westerman ve Yamamura 2007; Yu ve Miller 2003). Öğretmenler arasında var olan, çözümlenmeyen herhangi bir görüş ayrılığı, özellikle bazı gruplarda bir arada çalışan öğretmenler arasındaki çözümlenmeyen çatışmalara; önyargılara, işlevsel olmayan ilişkilere ve zehirli kültürlere neden olabilir (Lovely ve Buffum 2007).

Çatışma

Rahim (2001), çatışmanın tek bir tanımının olmadığını ifade etmektedir. Ona göre tanımlardaki bu farklılıkların nedeni farklı disiplinlerden araştırmacıların konuya ilgi duymasıdır. Levi'ye (2001) göre çatışma; isteklerin, gereksinimlerin veya beklentilerin farklılığı sonucunda oluşmaktadır. Çatışma; düşünelerde, bakış açılarında ve değerlerde farklılıklar olduğunda meydana gelen bir olgu olarak düşünülmektedir (Folger, Poole ve Stutman 1997). Rahim (1985) çatışmayı *kişiler ve gruplar arasındaki fikir ayrılıklarında, farklılıklarda veya uyumsuzluklarda ortaya çıkan interaktif bir durum* (s.81) olarak tanımlamaktadır. Rahim'in (1985) tanımındaki fikir ayrılığı vurgusu başka birçok bilim insanının çatışma tanımında da yer almaktadır. Örneğin Costantino ve Merchant (1996) çatışmayı; tatmin olmama ya da iletişim, süreç, ürün veya hizmet açısından fikir ayrılığı yaşama durumu olarak tanımlarken, Geist (1995) ise çatışmayı; fikir ayrılığı, farklı fikirler, yorumların çeşitliliği, kontrol için mücadele etme ve farklı bakış açıları olarak tanımlamaktadır (akt: Hammer 2005). Örgüt üyeleri arasındaki fikir ayrılıkları çatışmalara neden olabilir. İnsan iletişiminin temel özelliklerinden biri olan çatışma (Hammer 2005), gruplar içerisinde yer alanın

doğal ve kaçınılmaz bir sonucudur (Robbins 1991). Bireyler bu çatışmalarla başa çıkabilmek için çeşitli stratejiler izlemektedirler. Thomas ve Kilmann (2010) bireylerin çatışma yönetimi stratejilerini *rekabet*, *işbirliği*, *uzlaşma*, *kaçınma* ve *uyumlulaştırma* olarak sıralamaktadır.

Rekabet yaklaşımı; güvengen, işbirlikçi olmayan, güç odaklı bir yaklaşımdır. Kişi rekabet halindeyken istediği pozisyonu kazanabilmek için hangi güç kullanılması gerekiyorsa onu kullanır. Rekabet; haklarını savunmak, doğru olduğunu düşündüğü durumu savunmak veya kazanmayı denemek anlamlarına gelebilir. *İşbirliği* yaklaşımı, güvengen ve işbirlikçi bir yaklaşımdır. İşbirliği yapan birey, hem kendisinin hem de işbirliği yaptığı kişinin gereksinimlerini karşılayacak bir çözüm bulmak için diğer kişiyle çalışma girişiminde bulunur. İşbirliğinde iki bireyin gereksinimlerine odaklanılır ve ikisinin gereksinimlerini karşılayacak bir alternatif bulunur. İşbirliği yaklaşımında, bireyler birbirlerinin içgörülerinden faydalanırlar, kişiler arası problemler için yaratıcı çözümler bulurlar. *Uzlaşma* yaklaşımı, güvengenlik ve işbirliği arasında yer alır. Uzlaşan birey; ortak çıkarlara uygun düşen, herkes tarafından kabul edilen bir çözüm bulma amacını taşır. Uzlaşma, rekabet ve uyumlulaştırma arasında, rekabete daha uzak uyumlulaştırmaya daha yakın orta bir yerdedir. Uzlaşma yaklaşımında olaylar, işbirliğinde olduğu gibi derinlemesine ele alınmaz. Uzlaşma; farklılıkların bölünmesi, imtiyazların değiş tokuş edilmesi veya hızlıca orta bir nokta aranması anlamlarına gelmektedir (Thomas ve Kilmann 2010). Bazı araştırmacılar ise uzlaşma stratejisini gönülsüz problem çözme olarak ele almaktadırlar (Pruitt ve Rubin 1986). *Kaçınma* yaklaşımı, hem güvengen hem de işbirlikçi bir yaklaşım değildir. Kaçınma davranışında bulunan birey hem kendisinin hem de diğer kişinin gereksinimlerine hızlıca odaklanmaz, çatışma üzerine düşünmez (Thomas ve Kilmann 2010). Kaçınma stratejisinde birey, hem kendisinin hem de başkalarının ilgilerine düşük derecede önem verir. Kaçınma stratejisini benimseyen birey; olayların önemini azaltma ve olaylar üzerine düşünmeyi bastırma eğilimindedir (Pruitt ve Rubin 1986). *Uyumlulaştırma* yaklaşımı ise, güvengen bir yaklaşım değildir fakat işbirlikçidir. Uyumlulaştırma yaklaşımı, rekabet yaklaşımının tersidir. Uyumlulaştırma yaklaşımında birey, diğer kişinin gereksinimlerini karşılayabilmek için kendi gereksinimlerini ihmal eder (Thomas ve Kilmann 2010).

Bireyler, yaşadıkları çatışmaları yönetebilmek için çeşitli yaklaşımları benimseyebilirler. Bireylerin çatışma yönetimine dair bu çabaları, örgütlerde çatışmaya neden olan faktörleri ortadan kaldırmayabilir. Çünkü örgütlerdeki birçok bireysel ve yapısal faktör çatışmaya neden olabilir (Ceylan, Ergün ve Alpkın 2000). Bu nedenlerden biri de örgüt üyelerinin birbirinden farklı değerleri temsil eden kuşakların temsilcileri olmaları ve çeşitli konularda farklı düşünceleridir. Böyle anlarda, kuşaklar arası çatışmalar yaşanabilir.

Kuşaklar Arası Çatışmanın Nedenleri

Kuşaklar arası çatışmanın birçok nedeni vardır. Ebeveynler ve çocukları arasındaki kuşak çatışmasının nedenlerini inceleyen Kim (2002), kuşaklar arası

çatışmaya neden olan faktörleri; bireycilik-toplumculuk ikilemi, sosyal yaşam tercihlerinin benzer olmaması, eğitim planlarının farklılaşması, güvengenliğe ve açıklığa ilişkin tutum olarak sıralamıştır. Ebeveynlerle çocukların, iletişim ve etkileşim stilleri; alışkanlıklar ve yaşam tarzı seçimleri; çocuk yetiştirme stilleri; din, politika ve ideolojilere bakış açıları; işle ilgili alışkanlıkları; hane halkının geçimi gibi konularda çatışma yaşadıkları belirtilmiştir (Clarke, Preston, Raksin ve Bengtson 1999). Anil (2011) araştırmasında; teknolojiye meydana gelen gelişmeler başta olmak üzere, aile yapısı, eğitim ve meslek gibi sosyo-kültürel nedenler; din, örf ve adet, gelenek ve görenek gibi kültürel nedenler ile yaş ve cinsiyet gibi demografik etkenlerin kuşaklar arasında çatışmaya neden olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Eski kuşaklar, yeniliklere uyumda zorlandığında, gelenek ve eski yaşam anlayışına sınımsız tutunmakta, yeniliğe açık olan yeni kuşaklar ise gelişmelere hızlıca uyum sağlamada daha başarılı olmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak, erişkin kuşaklarla gençlik arasında var olan ayrılık gittikçe büyümekte ve kuşaklar arası çatışmaya dönüşmektedir (Çelik, Soysal ve Alıcı 2003, s. 191). Farklı kuşakların temsilcileri olan ebeveynler ve çocukları arasındaki kuşak çatışması örgütlerdeki farklı kuşakların temsilcileri olan bireyler arasında da kendisini göstermektedir. Örgütlerdeki farklı kuşakların temsilcilerinin bakış açıları arasında farklılıklar olabilir. İş yaşamındaki daha yaşlı kişiler deneyimli, iş odaklı ve işlerinde durağan olmalarına rağmen daha genç işgörenler hareketli, örgütsel bağlılıkları düşük, fakat girişimci ve teknoloji okuryazarı kişilerden oluşmaktadır (Wong vd. 2008). Daha yaşlı işgörenlerin toplulukçu bakış açılarının aksine gençler kendilerini tatmin etmekle ve üstün olmakla beslenirler (Tulgan 1996). İşe karşı tutumlar ve yaklaşımlardaki bu farklılıklar kuşaklar arası çatışma ile sonuçlanabilir (McGuire, TodnemBy ve Hutchings 2007).

Deal (2007), işyerinde kuşaklar arası çatışmanın nedenlerini güç ve baskı olarak sıralamıştır. Stuart, Surette ve Lyons'a (2008) göre; farklı kuşaklardan bireyler bir arada iyi bir şekilde çalışabilseler de, bireylerin algılarındaki ve tutumlarındaki farklılıklar çatışmalara neden olabilir. Kuşaklar arası farklı değerler ile örgütsel çatışma arasında bir bağlantı varsa söz konusu kuşaklar arası farklılıklar önem kazanmaktadır (Bell 2008). Kuşaklar arası farklılıklar okullarda da kendisini göstermektedir. Örneğin yaşça daha büyük öğretmenler genç öğretmenlerle, öğrenciler için neyin en iyi olduğu noktasında çatışma yaşamaktadırlar. Eğitim örgütlerindeki kuşaklar arası çatışma yaşantılarının nedenleri ortaya konulmaz ve bu çatışmalar çözülmez ise bu çatışmalar kişiler arası önyargılara, işlevsel olmayan ilişkilere ve zehirli kültürlere neden olabilir. Bu yönleriyle çokkuşaklı bir çalışma ortamı eğitim örgütleri için bir fırsat olabileceği gibi bir tehdit de olabilir (Lovely ve Buffum 2007). Bu noktada eğitim liderlerinin ve işgörenlerin kuşaklar arası çatışma yaşantılarını etkili biçimde yönetmelerinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Rosson-Niess 2012). Bu nedenle eğitim örgütlerinde kuşaklar arası çatışmanın nedenlerinin ortaya konulmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada öğretmenler arasındaki kuşak çatışmasının nedenleri ve öğretmenlerin kuşaklar arası

çatışmayla başa çıkma yaklaşımları incelenerek kuşaklar arası çatışmanın olumsuz etkilerinin azaltılmasına yönelik öneriler getirilmesi amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik yaklaşımla yürütülmüştür. Fenomenolojik yaklaşım yoğun insan deneyimlerini çalışmak için uygun bir yaklaşımdır (Merriam 2013) ve farkında olduğumuz ancak derinlemesine bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanır (Yıldırım ve Şimşek 2008). Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin yaşadıkları kuşaklar arası çatışma durumları, kuşaklar arası çatışmanın nedenleri ve öğretmenlerin kuşaklar arası çatışma ile başa çıkma yaklaşımları derinlemesine incelenmiştir.

Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Kocaeli ili İzmit ilçesindeki ilkokullarda görev yapan 20 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde farklı kuşağın temsilcisi olan öğretmenlere göre farklılaşabilecek düşünce ve bakış açılarının yansıtılabilmesi için BBK, XK ve YK'den sınıf öğretmenleriyle görüşülmüştür. Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Ölçüt örnekleme yönteminde önceden belirlenen bir dizi ölçütü karşılayan durumlar üzerinde çalışılır (Yıldırım ve Şimşek 2008). Bu araştırma BBK, XK ve YK'nin temsilcisi olan sınıf öğretmenlerini bünyesinde barındıran ilkokullardaki sınıf öğretmenleriyle yürütülmüştür. Ayrıca her kuşaktan katılımcıların olması sağlanmış ve eğitim örgütlerindeki yaşantılarının yeterli düzeyde olmasını sağlamak adına 3 veya daha fazla sene öğretmenlik yapan kişilerle görüşülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri ve katılımcıların çalışmadaki kodlarına ilişkin bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur. Katılımcıların altısı BBK'nin, yedisi XK'nin, yedisi ise YK'nin temsilcisidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin beşi erkek, 15'i kadinken; öğretmenlerin 11'i A okulunda dokuzu B okulunda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin hizmet süreleri ise dört ile 31 yıl arasında değişmektedir.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile katılımcılarla yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzman iki akademisyenden görüş alınmış, bu görüşler doğrultusunda oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla çalışma grubu dışından bir öğretmenle deneme görüşmesi yapılmıştır. Daha sonra deneme görüşmesi metne dönüştürülmüş, araştırmacılar ile eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki uzman akademisyenler metin aracılığıyla görüşme sorularını tartışmış, bu tartışma sonucunda yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorulara son şekli verilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcılara yöneltilen açık uçlu sorular şunlardır:

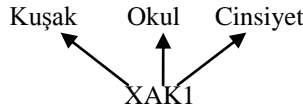
1. Okulunuzda beraber görev yaptığınız farklı kuşakların temsilcisi olan meslektaşlarınızla çatışma yaşadığınız bir durumu/olayı/konuyu anlatır mısınız?
2. Sizce bu konuda çatışma yaşamınıza neden olan faktörler nelerdir?
3. Bu çatışmaları nasıl çözüme kavuşturuyorsunuz?

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı	Doğum Tarihi	Kuşak	Cinsiyet	Okul	Hizmet Süresi
BAE1	1963	BBK	Erkek	A	29
BBK1	1962	BBK	Kadın	B	27
BBE1	1959	BBK	Erkek	B	31
BBK2	1960	BBK	Kadın	B	29
BAK1	1963	BBK	Kadın	A	28
BAK2	1961	BBK	Kadın	A	30
XAK1	1978	XK	Kadın	A	12
XAK2	1976	XK	Kadın	A	14
XAK3	1973	XK	Kadın	A	17
XBK1	1978	XK	Kadın	B	10
XBK2	1971	XK	Kadın	B	18
XBK3	1979	XK	Kadın	B	10
XAE1	1977	XK	Erkek	A	14
YBK1	1984	YK	Kadın	B	7
YBK2	1984	YK	Kadın	B	6
YAE1	1983	YK	Erkek	A	7
YAK1	1983	YK	Kadın	A	7
YAK2	1987	YK	Kadın	A	4
YAK3	1986	YK	Kadın	A	5
YBE1	1985	YK	Erkek	B	5

Verilerin Analizi

Öğretmenlerin çalıştıkları okullarda yapılan görüşmelerin her biri 15 ile 20 dakika arası sürmüştür. Görüşmeler katılımcıların izinleri alınarak ses kayıt cihazına kaydedilmiş, daha sonra bu kayıtlar metne dönüştürülmüştür. Araştırmacının geçerlik ve güvenilirliği açısından elde edilen metinler görüşme yapılan öğretmenlere gösterilerek kişilerin onayı alınmış ve araştırmanın bulguları sunulurken katılımcıların görüşlerinden gerekli görüldüğü durumlarda doğrudan alıntılar yapılmıştır. Bulgular ortaya konulurken katılımcıların isimleri ve görev yaptıkları okullar saklı tutulmuş ve her katılımcıya aşağıdaki örnekteki gibi birer kod verilmiştir. Örnekteki XAK1 kodlu katılımcı, XK'nin üyesi olan ve A ilkokulunda görev yapan birinci kadın öğretmendir.



Araştırmadaki veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenerek ham veriler kodlara dönüştürülmüş ve tablolarda her kodun görülme sıklığına yer verilerek bulgular ortaya konulmuştur.

BULGULAR

Araştırmanın ilk sorusu sınıf öğretmenleri arasında ne tür kuşak çatışmaları yaşandığına ilişkindir. “Okulunuzda beraber görev yaptığınız farklı kuşakların temsilcisi olan meslektaşlarınızla çatışma yaşadığınız bir durumu/olayı/konuyu anlatır mısınız?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan oluşan kod listesi Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. *Kuşaklar Arası Çatışma Yaşantıları*

Kod	Frekans (f)
Fazlasını yapma eğilimi	14
Öğretim yöntemleri hakkında fikir ayrılıkları	10
Sınıf yönetimi yaklaşımı	8
Kendi fikrini kabul ettirme çabası	5
Diğer	3

Tablo 3’te görüldüğü gibi katılımcılar arasında kuşaklar arası çatışma en sık olarak fazlasını yapma eğilimi noktasında yaşanmaktadır. XK ve YK’nin temsilcisi olan katılımcılar, görev tanımlarının dışındaki işlere zaman ayırdıklarında BBK’nin temsilcisi olan meslektaşları tarafından eleştirildiklerini belirtmektedirler. Bu bağlamda bir katılımcı (YAE1) “*Mesela okuma-yazma konusunda benim sıkıntı yaşadığım bir durum vardı. İki tane öğrencim var, bu öğrencilerle ilgili ben ekstra bir çalışma yapmak için destek sınıfı oluşturmak istemiştim. Üst kuşaktan (BBK) birinci sınıf okutan hocalarıma da durumu anlattım. Tepkileri şöyle oldu: ‘hocam nasıl olsa biz bunlara bir cezai yaptırım uygulayamıyoruz, nasıl olsa sınıfta kalma yok, bunlar bir şekilde sekizinci sınıfa kadar okumaya geçecekler’ deyip süreci kısıtladı. Bu beni çok üzdü, sinirlendirdi hatta.*” diyerek meslektaşıyla yaşadığı çatışmayı ortaya koymaktadır. Bir başka katılımcı (XAK3) ise “*Ben proje odaklı bir öğretmenim, projeler yapalım isterim. Üst kuşaklardan birkaç meslektaşım; ‘niye uğraşıyorsun böyle şeylerle, okuluna git gel, çocuğuna vakit ayır’ tarzında tepkiler verdiler, ‘sen dersine gir çık yeter’ diyorlardı.*” sözleriyle BBK’nin temsilcisi meslektaşlarının bu durumlarda kendilerini eleştirdiğini ifade etmektedir.

Katılımcıların kuşaklar arası çatışma yaşadığı bir başka konu öğretim yöntemleri hakkındaki fikir ayrılıklarıdır. XK ve YK’nin temsilcisi olan katılımcılar BBK’nin temsilcisi olan meslektaşlarının öğretim yöntemlerinin daha geleneksel olduğunu ifade etmekte, bu ifade BBK’nin temsilcisi olan bazı katılımcılar tarafından da onaylanmaktadır. Örneğin bir katılımcı (BAE1) “*Benim kuşağımdaki (BBK) arkadaşımız alışmış eskiye, belli bir düzeni oluşmuş, bu program değişikliği niye oluyor diye sorguluyor, biraz değişime uyum sağlayamama durumu var... Mesela el yazısı, ben el yazısı yazamıyorum diyor. Yazamıyorsa yazmasını öğreneceksin.*” diyerek BBK’nin geleneksel yaklaşımını ortaya koymaktadır. Bir başka katılımcı (XAK3) “*Onlarda genelde anlatan öğretmen modeli var, bizler öğrenciyi daha çok merkeze almaya çalışıyoruz, teknolojiyi katıyoruz işin içine.*” diyerek; diğer bir katılımcı (YBK1) ise “*Onlar biraz daha eski sisteme alışmışlar, o yüzden daha çok eski sistemde*

işliyorlar dersleri.” diyerek BBK’nin temsilcisi olan meslektaşlarıyla yaşadıkları fikir ayrılığını ortaya koymaktadırlar. Araştırmanın katılımcıları sınıf yönetimi yaklaşımları açısından da kuşaklar arası çatışmaların yaşandığını belirtmektedirler. XK ve YK’nin temsilcisi olan katılımcılar BBK’nin temsilcisi olan katılımcıların sınıf yönetiminde disiplini daha ön planda tuttuklarını ifade etmektedirler. Bir katılımcı (XAK2), BBK’nin sınıf yönetimi yaklaşımını şu ifadelerle ortaya koymaktadır: *“O kuşak; sınıf yönetiminde disiplini daha ön planda tutan, daha otoriter bir kuşak.”*. Başka bir katılımcı (YAE1), *“Öğrencinin olumsuz bir davranışı olduğu zaman yaklaşımları da çok farklı. Bir olayın sebebini araştırmaktan çok direk sonuca yöneliyorlar.”* diyerek BBK’nin sınıf içi olaylara bakış açısını eleştirmektedir. Araştırmanın ikinci sorusu sınıf öğretmenleri arasında yaşanan kuşak çatışmalarının nedenlerinin neler olduğuna ilişkindir. *“Sizce bu konuda çatışma yaşamınıza neden olan faktörler nelerdir?”* sorusuna verilen cevaplardan oluşan kod listesi Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Kuşaklar Arası Çatışmanın Nedenleri

Kod	Frekans (f)
Değişime direnç	12
Otoriter ve kuralcı olma	12
Kolaycılık	11
Gelişime açık/kapalı olma	9
Değişime uyum sağlayamama	9
Ben merkezli olma	5
Diğer	4

Tablo 4’te görüldüğü gibi katılımcılar kuşaklar arası çatışmaya neden olan birçok faktör sıralamışlardır. Bunlardan, katılımcılar tarafından en sık ifade edileni değişime dirençtir. XK ve YK’nin temsilcisi olan katılımcılar, BBK’deki meslektaşlarının değişime direnç gösterdiğini belirtmektedirler. Örneğin katılımcılardan biri (YAK1) *“Mesela onlarda değişimin olamayacağı düşüncesi var.”* diyerek bu durumu ortaya koymaktadır. Ayrıca BBK’nin temsilcisi olan bir katılımcı (BBK1) da *“Şu da bir gerçek bildiklerimizden de şaşmıyoruz, bazı kendi doğrularımız da var. Ne kadar sistem değişse de, değişime karşı şöyle bir duruyoruz, düşünüyoruz, bir yerde işimize geleni alıp kullanıyoruz, kullandıklarımız da var, kullanmadıklarımız da var. Ama yeni nesil tabii ki daha fazlasını kullanıyor.”* sözleriyle değişime direndiklerini ve bu açıdan genç kuşaklardan farklılaştıklarını doğrulamaktadır.

Kuşaklar arası çatışmaya neden olan bir başka faktör otoriter ve kuralcı olma davranışıdır. XK ve YK’nin temsilcisi olan katılımcılar BBK’nin katılımcılarını daha otoriter ve kuralcı bireyler olarak tanımlamaktadırlar. Katılımcılar (XBK1, YAE1) *“Biraz daha deneyimli öğretmenlerimizde (BBK) disiplin çok önemli, disiplin ön planda geliyor. Genç arkadaşlar (YK) öğrencilerle daha yakın, daha sıcak ilişkiler kuruyorlar.”*(XBK1), *“Bence bunun nedeni kurallara çok bağlı olmaları, bu yetişme tarzlarından kaynaklı, geçmişten gelen bir şey.”*(YAE1) ifadeleriyle bu durumu ortaya koymaktadırlar. Katılımcılar, kolaycılık davranışının da kuşaklar arasında çatışma yaratan faktörlerden biri olduğunu ifade etmektedirler. XK ve YK’nin üyesi olan katılımcılar BBK’deki

meslektaşlarının daha kolaycı olma eğiliminde olduklarını belirtmektedirler. Örneğin bir katılımcı (XAK2), “...bir şeyleri öğrenmek için zaman vermeniz gerekiyor, kurslara gitmeniz gerekiyor ya da evde zamanı bilgisayarla geçirmeniz gerekiyor, belli bir yaştan sonra bu tarz şeyler zor geliyor, bunlara zaman ayırdıklarını düşünmüyorum.” sözleriyle bu konudaki görüşlerini ifade etmektedir. Bir başka katılımcı (YAK2) ise “Yeni bir şey üretmek onlar için zaman kaybı, kitaptan ilerlemek öğretilcek konuyu dikte etmek onlara daha basit ve anlaşılır geliyor. Böyle bir durumda ben de demotive oluyorum. Onlara yapılan etkinliğin gerekliliğini anlatmak için emek ve zaman harcıyorum.” sözleriyle bu konudaki görüşlerini ortaya koymaktadır. Katılımcıların görüşlerine göre kuşaklar arasında çatışmaya neden olan bir başka faktör gelişime açık veya kapalı olma davranışıdır. XK ve YK'nin temsilcisi olan katılımcılar BBK'nin katılımcılarının gelişime kapalı bireyler olduğunu belirtirken, kendilerinin gelişime açık bireyler olduğunu ifade etmektedirler. Bir katılımcı (XAK2) bu durumu “Eski kuşak bizim görevimiz bitiyor nasıl olsa diyor, araştırmadan biraz kaçıyorlar, gelişime pek açık değiller yani. Ama gençler daha araştırmacılar, gelişime daha açıklar.” sözleriyle ifade etmektedir.

Değişime uyum sağlayamama davranışı da kuşaklar arasında çatışma yaratan faktörlerden birisidir. Genç kuşaklar deneyimli kuşağın değişimlere uyum sağlayamadığını belirtmekte, deneyimli kuşak da genç kuşakların değişimlere daha çabuk uyum sağlayabildiğini ifade etmektedir. Bir katılımcı (BAE1) “Gençler yeni uygulamalara daha çabuk uyum sağlıyorlar, daha dinamikler.” diyerek genç kuşakların yeni koşullara daha çabuk uyum sağladığını doğrulamakta, başka bir katılımcı ise (YAE1) “Mesela projeksiyon cihazı vb. kullanma konusunda biraz yetersiz oldukları için yeniliğe karşı duruyorlar, ben nasılsa yapamıyorum deyip onu bir şekilde basturmaya çalışıyorlar.” sözleriyle bu konudaki görüşlerini ortaya koymaktadır. Ben merkezli olma davranışı da kuşaklar arasında çatışma yaratan diğer bir faktördür. XK ve YK'nin temsilcisi olan katılımcılar BBK'deki meslektaşlarının kendilerini daha çok merkeze aldıklarını belirtmektedirler. Bu görüşü bir katılımcı (XAK1) “En üst kuşak, biraz daha ben merkezli, öğretmen merkezli bir kuşak” sözleriyle ifade etmiştir. Araştırmanın üçüncü sorusu sınıf öğretmenlerinin kuşaklar arası çatışmayla nasıl başa çıktıklarına ilişkindir. “Bu çatışmaları nasıl çözüme kavuşturuyorsunuz?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan oluşan kod listesi Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Kuşaklar Arası Çatışmayla Başa Çıkma Yaklaşımları

Kod	Frekans (f)
Kaçınma	12
İşbirliği	9
Rekabet	4

Tablo 5'te görüldüğü üzere, katılımcıların en sık başvurduğu çatışmayla başa çıkma yaklaşımı kaçınmadır. XK ve YK'nin temsilcisi olan katılımcılar, kendilerinden üst kuşakların temsilcileriyle çatışma yaşadıklarında kaçınma davranışını tercih etmektedirler. Bir katılımcı (XAK2) “Üst kuşağı (BBK) çok

fazla eleştiremeyiz. Ben gidip üst kuşağımı eleştiremem. Bir kere eleştirmiştim, hiç iyi netice almadım, o da bana ders oldu. Beni azarlar gibi, öğrencisi gibi cevap verince yok dedim, anladım artık. Yapıcı bir eleştiri olmasına rağmen ters anlıyorlar, sanki onlara akıl veriyormuşuz gibi algılamıştı mesela beni öğretmenim. Bu nedenlerle de biraz kaçınıyoruz onlara bir şey söylemekten.” sözleriyle bu durumu ortaya koymaktadır. Bir başka katılımcı (YAK2) ise *“Tabi ki yaşlarına olan saygımdan ben de huzurun bozulmaması için ara sıra onlara hak veriyormuş gibi yapıyorum. Düşüncelerinin onaylanması onları daha az tepkili hale getiriyor. Böylece işler daha çabuk ilerliyor. Kısaca biraz nabza göre şerbet verme durumu oluyor. Genelde onların daha deneyimli olduğunu sık sık dile getirmek buzları eritiyor.”* sözleriyle büyüklere saygı nedeniyle kaçınma davranışını seçtiğini belirtmiştir. BBK'nin üyesi olan bir katılımcı (BBE1) da *“Mesela, öğretmenler odasında derslerle ilgili görüş alışverişimiz oluyor. Kitaplar, kılavuz kitaplar, çeşitli konular üzerinde tartışıyoruz, ama gençler genelde bizi dinlemeyi tercih ediyorlar, çok girmiyorlar bu konuşmalara, bizim tartışmalara genelde eskiler katılıyor. Belki de saygıdan dolayı böyle davranıyorlardır”* sözleriyle bu durumu onaylamaktadır.

Katılımcıların yaşadıkları çatışmalarla başa çıkma yaklaşımlarından bir diğeri işbirliği yaklaşımıdır. Katılımcıların ifadelerine göre, BBK'nin temsilcilerinin genç meslektaşlarıyla yaşadıkları kimi çatışmaları işbirliği yaklaşımıyla ele aldığı; XK'nin kimi temsilcilerinin de BBK'deki meslektaşlarıyla yaşadıkları bazı çatışmaları işbirliği yaklaşımıyla ele aldıkları görülmektedir. Bir katılımcı (BAE1) *“Genç meslektaşlarımla işbirliği yapıyoruz. Herhangi bir konu üzerinde birbirimize rehberlik yapıyoruz, birbirimize tavsiyelerimiz oluyor.”* sözleriyle görüşlerini ifade ederken; bir başka katılımcı (XAK1) *“Daha çok onlara yardımcı olarak çözüme kavuşturuyorum, elimden geldiği kadar yardımcı oluyorum. Tabi ki onların tecrübeleri bizden fazla, birçok konuda tecrübelerinden de yararlanıyoruz ama hani daha çok onlara yardımcı olmak istiyoruz. Teknolojik anlamda, etkinlikler, görsellik açısından yardımcı oluyorum. Onlar da sağ olsunlar yardımlarımızı kabul ediyorlar, yardım istiyorlar, gayet iletişim halindeyiz.”* şeklinde görüşlerini ortaya koymaktadır. Rekabet yaklaşımı, katılımcıların başvurduğu çatışmayla başa çıkma yaklaşımlarından bir diğereğidir. Bir katılımcı (BBK1) *“Zaman zaman şaka-gerçek genç meslektaşlarımı uyarıyorum, sonuçta sosyal bir ortamayız.”* sözleriyle bu durumu ifade etmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma sonuçları sınıf öğretmenleri arasında birçok noktada kuşaklar arası çatışma yaşandığını ortaya koymaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, sınıf öğretmenlerinin en sık fazlasını yapma eğilimi noktasında kuşaklar arası çatışma yaşadıkları görülmektedir. XK ve YK'nin temsilcisi olan sınıf öğretmenleri, görev tanımlarının dışındaki işlere zaman ayırdıklarında BBK'nin temsilcisi olan sınıf öğretmenleri tarafından eleştirildiklerini belirtmekte, yani BBK'nin temsilcisi olan sınıf öğretmenlerinin fazlasını yapma eğiliminde olmadıklarını,

bu şekilde davrananları eleştirdiklerini ifade etmektedirler. Bu sonuç BBK'nin iş değerlerini sıralayan Rosson-Niess'in (2012) ifadeleriyle çelişmektedir. Rosson-Niess'e (2012) göre BBK; başkalarına, özellikle patrona kendini ispatlama gereksiniminde ve elinden gelenin fazlasını yapma eğiliminde olan üyelerden oluşmaktadır. Bu araştırmanın ve nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yürütülen diğer araştırmaların sonuçlarının genellenemeyeceğini belirtmekle beraber, söz konusu çelişkinin birçok nedeni olabilir. Örneğin bu araştırmanın katılımcılarının sınıf öğretmenlerinden oluşması, sınıf öğretmenliği mesleğinin oldukça yorucu ve yıpratıcı bir meslek olmasının etkisiyle uzun yıllar sınıf öğretmenliği yapan bireylerde tükenmişlik duygusu oluşması ve yaşça daha büyük olan sınıf öğretmenlerinin fazlasını yapma eğilimlerinin azalması bu çelişkiyi ortaya çıkaran durumlardan biri olabilir.

Lovely ve Buffum'a (2007) göre, yaşça daha büyük olan öğretmenler genç öğretmenlerle, öğrenciler ve öğretim etkinlikleri için neyin en iyi olduğu noktasında farklı düşüncelere sahiptirler. Bu araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin bir kısmı da diğer kuşakların temsilcisi olan meslektaşlarıyla öğretim yöntemleri hakkında farklı düşündüklerini belirtmişlerdir. Genç kuşaklar, yaşça büyük olan kuşağın daha geleneksel öğretim yöntemleri kullandığını öne sürmekte ve BBK'nin üyeleri değişimden hoşlanmadığı için onların yeni öğretim yöntemlerine önyargıyla yaklaştıklarını ifade etmektedirler. Bu araştırmanın katılımcısı olan genç öğretmenler, yaşça daha büyük olan öğretmenlerle sınıf yönetimi yaklaşımları açısından da görüş ayrılıkları yaşamaktadırlar. XK ve YK'nin temsilcisi olan sınıf öğretmenleri BBK'nin temsilcisi olan sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetiminde disiplini daha ön planda tuttuklarını ifade etmektedirler. BBK'nin durağan çalışma çevresine değer veren (Hart 2006; Smola ve Sutton 2002), değişimden hoşlanmayan (Rosson-Niess 2012) ve güce daha çok değer veren (McCrinkle ve Hooper 2006) üyelerden; XK ve YK'nin daha dinamik (Wong vd. 2008) ve değişime daha sıcak bakan üyelerden oluşması; ayrıca XK'nin üyelerinin otoriteye umursamaz bir tavırla yaklaşması (Hart 2006) öğretim yöntemleri ve sınıf yönetimi yaklaşımları noktalarında yaşanan bu fikir ayrılıklarının nedenleri olabilir.

Araştırma sonuçları kuşaklar arasında var olan farklılıkların sınıf öğretmenleri arasında çatışmaya neden olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre; kuşakların değişime direnç gösterme/göstermeme, otoriter ve kuralcı olma/olmama, gelişime açık/kapalı olma, değişime uyum sağlama/sağlayamama, kolaycı olma/olmama, ben merkezli olma/olmama noktalarında farklı özellikler göstermesi farklı kuşakların temsilcisi olan sınıf öğretmenleri arasında çatışma yaratmaktadır. Bu sonuçlar; Jurkievicz ve Brown (1998), Kupperschmidt (2000) ile Smola ve Sutton'ın (2002) kuşakların özellikleri bireylerin yaşamlarını birçok açıdan etkiler görüşünü destekler niteliktedir. Söz konusu etkiler kuşakların özelliklerini çeşitlendirmekte ve kuşaklar arasında farklılıkların doğmasına neden olmaktadır. Bu özellikler iş yaşamında (Benson ve Brown 2011; Kupperschmidt 2000; Robbins 1996; Smola ve Sutton 2002; Yu ve Miller 2003) ve eğitim örgütlerinin üyeleri arasında da

(Lovely ve Buffum 2007; Twenge 2009) kuşaklar arası farklılıklara neden olmaktadır. Kuşaklar arasındaki farklılıklar, doğal ve kaçınılmaz biçimde fikir ayrılıklarına ve çatışmalara neden olabilir (Robbins 1991). Bu araştırmanın katılımcıları da kuşaklar arasında çatışma durumları yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmanın katılımcıları, çatışmalarla başa çıkabilmek için en sık olarak kaçınma yaklaşımını benimsediklerini ifade etmişlerdir. Özellikle genç kuşaklar, yaşça daha büyük olan kuşaklarla yaşadıkları çatışma durumlarında kaçınma davranışını tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç Rosson-Niess'in (2012), YK'nin çatışmadan kaçınma davranışı gösteren üyelerden oluştuğu ifadesini desteklemektedir. Bu çalışmada, genç kuşakların üyesi olan katılımcıların kaçınma davranışı göstermeleri kültürel temellerle ilişkili olabilir. Türk kültürü güç mesafesinin ve hiyerarşinin yüksek olduğu bir kültürdür (Hofstede 1980; Kabasakal ve Bodur 1998; Schwartz 1994). Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde, astlar ve üstler arasında gücün eşitsiz dağılımı ve bu eşitsiz dağılımı kabullenme söz konusudur (Hofstede 1980). Bu çalışmada yer alan sınıf öğretmenlerinin ifadelerine göre, genç kuşağın yaşça daha büyük olan kuşağı birer üst olarak algılayıp onlarla yaşadıkları çatışmaları yönetirken kültürel nedenlerle kaçınma davranışını gösterdikleri öne sürülebilir.

Çatışma durumlarının örgüt üyeleri tarafından nasıl ele alındığı, çatışma durumlarının örgüt ve örgüt üyeleri için ne tür çıktılar sağladığı örgüt açısından önem arz etmektedir. Daha önce ifade edildiği gibi bu çalışmadaki katılımcılar çatışmayla başa çıkabilmek için en sık olarak kaçınma davranışını tercih etmektedirler. Thomas ve Killmann'a (2010) göre kaçınma davranışında bulunan birey hem kendisinin hem de diğer kişinin gereksinimlerine ve ilgilerine odaklanmaz. Kaçınma stratejisini benimseyen bireyler olayların önemini azaltma ve olaylar üzerine düşünmeyi bastırma eğilimindedir (Pruitt ve Rubin 1986). Yani kaçınma stratejisinin eğitim örgütleri ve örgüt üyeleri açısından olumlu çıktılar sağlamayacağı öne sürülebilir.

Bu çalışmadaki sınıf öğretmenlerinin bir kısmı yaşadıkları kuşaklar arası çatışmalarla başa çıkabilmek için işbirliği yaklaşımını benimsediklerini ortaya koymaktadırlar. Thomas ve Killmann (2010) işbirliği yapan bireyin, hem kendisinin hem de işbirliği yaptığı kişinin gereksinimlerini karşılayacak bir çözüm bulmak için diğer kişiyle çalışma girişiminde bulunduğunu ifade etmektedir. Bu anlamda işbirliği stratejisinin eğitim örgütleri ve örgüt üyeleri açısından olumlu çıktılar sağlayabileceği öne sürülebilir. Eğitim örgütlerinde sınıf öğretmenleri arasında yaşanan kuşaklar arası çatışma durumlarının eğitim örgütleri ve öğretmenler için yarar sağlamasının yolunun, bireylerin yaşadıkları çatışma durumlarında işbirliği stratejisini benimsemelerinden geçtiği ifade edilebilir. Bireylerin yaşadıkları kuşaklar arası çatışma durumlarında işbirliği stratejisini benimsemeleri, kuşaklar arası çatışmaları kuşaklar arası öğrenme fırsatlarına çevirebilir. Okullarda; farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenler arasındaki iletişimi ve etkileşimi arttırmaya, güç mesafesini azaltmaya yönelik etkinlikler tasarlanması okulların ve öğretmenlerin kuşaklar arası çatışmalarla

başta çıkmada işbirliği stratejisini benimsemelerini ve okulların çatışmalardan yarar elde etmesini sağlayabilir.

Araştırmadaki kimi sınıf öğretmenleri kuşaklar arası çatışma yaşantılarıyla başta çıkabilmek için rekabet yaklaşımını kullandıklarını belirtmektedirler. Rekabet yaklaşımı işbirlikçilikten uzak ve güç odaklı bir yaklaşımdır. Rekabet yaklaşımı, sadece örgüt içinde güçlü olana yarar sağlamakta diğer işgören(ler)in gereksinimlerine cevap vermemektedir (Thomas ve Killmann 2010). Bu yönüyle, eğitim örgütlerindeki işgörenlerin kuşaklar arası çatışma yaşantılarıyla başta çıkmada rekabet yaklaşımını tercih etmelerinin eğitim örgütlerine yarar sağlamayacağı veya oldukça sınırlı yarar sağlayacağı hatta eğitim örgütlerine zarar vereceği öne sürülebilir.

Araştırmanın sonuçları, araştırmanın katılımcısı olan sınıf öğretmenlerinin kuşaklar arası çatışma yaşantılarıyla başta çıkabilmek için uzlaşma ve uyumlulaştırma yaklaşımlarını tercih etmediklerini ortaya koymaktadır. Uzlaşma yaklaşımında olaylar, sorunlar ortak çıkarlara uygun biçimde çözümlene de olaylar, sorunlar işbirliği yaklaşımında olduğu gibi derinlemesine ele alınmaz. Uyumlulaştırma yaklaşımı ise işbirlikçi bir yaklaşım olmasına rağmen bireyler, diğer bireylerin gereksinimlerini karşılamak için kendi gereksinimlerini göz ardı ederler (Thomas ve Killmann 2010). Bu yönleriyle her iki yaklaşımın da örgütsel etkililiğe işbirliği yaklaşımı kadar katkı sağlamadığı öne sürülebilir. Çatışma durumlarında işbirliği yaklaşımının tercih edilmesi bireylerin gereksinimlerini karşılayabileceği gibi, örgütsel amaçlara ulaşmayı da kolaylaştırılabilir. Bu noktada örgütler, tüm yaş gruplarının yeteneklerini optimize etmenin yollarını aramalı, örgütlerdeki farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlamalı, örgütteki çeşitliliğin hem bireysel hem de örgütsel anlamda katkı sağlaması için işgörenleri eğitmeli ve geliştirmeli, kuşaklar arası çeşitliliğe değer veren yeni örgüt kültürleri yaratmalıdırlar (McGuire vd. 2007).

Bu araştırmada, sınıf öğretmenlerinin yaşadıkları kuşaklar arası çatışma durumları, kuşaklar arası çatışmaya neden olan faktörler ve sınıf öğretmenlerinin kuşaklar arası çatışmayla başta çıkma yaklaşımları derinlemesine incelenmesine rağmen, araştırma dönemselleştirilmiştir. Benzer bir araştırmanın farklı zaman dilimlerini içerecek biçimde boylamsal bir yaklaşımla ve farklı branşlardaki öğretmenlerden veri toplanarak gerçekleştirilmesi önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Adams, S. J. (2000). Generation x: how understanding this population leads to better safety programs. *Professional Safety*, 2000(January), 26-29.
- Anıl, H. A. (2011). *Kültürel değişim açısından kuşaklar arası çatışma (Aşkan ve Dumlupınar Mahallesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye.

- Bell, E. E. (2008). *Multigenerational workplace performance: Generational similarities and differences in employee perception of the work environment*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865.
- Bova, B., & Kroth, M. (2001). Workplace learning and generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57-65.
- Bradford, F.W. (1993). Understanding ‘Gen X’, *Marketing Research*, 5(2), 54-55.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkın, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51.
- Clarke, E. J., Preston, M., Raksin, J., & Bengtson, V. L. (1999). Types of conflicts and tensions between older parents and adult children. *The Gerontologist*, 39(3), 261 - 270.
- Çelik, A., Soysal, A. ve Alıcı, S. (2003). Aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunları: K.Maraş örneği. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 189-201.
- Deal, J. J. (2007). Generational differences. *Leadership Excellence*, 24(6), 11.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (1997). *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations*. New York, NY: Longman.
- Hammer, M.R. (2005). The intercultural conflict style inventory: A conceptual framework and measure of intercultural conflict approaches. *International Journal of Intercultural Research*, 29, 675-695.
- Hart, K. A. (2006). Generations in the workplace: Finding common ground. *Lab Management*, October, 26-27.
- Hays, S. (1999). Gen X and the art of the reward. *Workforce*, 78(11), 44-48.
- Hofstede, G. (1980). *Culture’s consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jurkiewicz, C. E., & Brown, R. G. (1998). GenXers vs. boomers vs matures: Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18, 18–37.
- Jurkiewicz, C. E. (2000). Gen X and the public employee, *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (1998). *Leadership, values and institutions: The case of Turkey*. Research Papers. Boğaziçi University, İstanbul, Turkey.
- Kim, S. R. (2002). *Intergenerational culture conflict and its role in suicidal ideation among Chinese American and Japanese American college students*. Unpublished doctoral dissertation, University of Hartford, West Hartford, USA.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Levi, D. (2001). *Group dynamics for teams*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lovely, S., & Buffum, A. (2007). *Generations at school: Building an age friendly learning community*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- McCordle, M., & Hooper, D. (2006). *Gen Y: attracting, engaging and leading a new generation at work*, white paper, University of Tasmania, Hobart.
- McGuire, D., TodnemBy, R., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592-608.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (Çev. ed: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.

- Rahim, M. A. (1985). A strategy of managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38(1), 81-89.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Robbins, S. P. (1991). *Örgütsel davranışın temelleri*. Sevgi Ayşe Öztürk (Çev.). Eskişehir: ETAM AŞ.
- Robbins, S. P. (1996). *Organisational behaviour: concepts, controversies, and applications*, 6th ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Rosson-Niess, S. (2012). *An investigation of intergenerational conflict within teacher work groups*. Unpublished doctoral dissertation, University of La Verne, California, USA.
- Sargin, N. (2010). Öğretmen adaylarının çatışma ve şiddete ilişkin farkındalık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 601-616.
- Schwartz, S. H. (1994). Cultural dimension of values: Towards an understanding of national differences. In u Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, & G. Yoon (Eds.). *Individualism and collectivism. Theoretical and methodological issues* (pp. 85-119). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Stuart, A., Surrette, R., & Lyons, S. (2008). Millennials in the workplace: Understanding and capitalizing on the connected generation. *Robertson-Surrette VIEWPOINT*, 1-3
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2010). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Retrieved May 16, 2014, from <https://www.cpp.com/pdfs/smp248248.pdf>
- Tulgan, B. (1996). *Managing generation x: How to bring out the best in young talent*. Oxford: Capstone Publishing.
- Twenge, J. M. (2009). Generational changes and their impact in the classroom: Teaching generation me. *Medical Education*, 43, 398-405.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes, *Career Development International*, 12(2), 150-161.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Yu, H. C., & Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence - A Taiwan empirical investigation. *Cross Cultural Management*, 10(3), 23-41.

SUMMARY

A group of people who share birth years and who share similar experiences during their lifetime is called as a generation. People belong to a specific generation have an influence on or are influenced by a number of important aspects. These aspects include shifts in society-wide attitudes; changes in social, economic, and public policy; and major events (Kupperschmidt 2000). Shifts in attitudes; changes in social, economic, and major events have caused to come up different generations. These generations can be listed as veterans (1925-1944), baby boomers (BB: 1945-1964), generation X (1965-1980), and generation Y (1981-2000) (Hart 2006; Yu & Miller 2003), and also the employees of today's work life can be divided into three generations (BB, X, Y). These generations have different characteristic features, and these differences affect the characteristics of the employees who are the representatives of different generations. If employees in a school represent different generations, there can be different characteristic features in that school. This can cause that older teachers and younger teachers have different thoughts about what is the best way for students (Lovely & Buffum 2007). Furthermore, differences among teachers from various generations about work-values and work-beliefs can cause to intergenerational conflict. Intergenerational conflict can occur for many reasons. These differences about attitudes and approaches related with work life may cause intergenerational conflict. Organizations must seek to optimize the abilities of all age groups, compromising on differences in the work life, educating and developing employees to utilize this diversity for individual and organizational goals, and creating new organizational cultures that value, and optimize generational diversity (McGuire et al. 2007). Thus, this study aims to determine intergenerational conflicts among teachers, causes of these conflicts, and teachers' coping strategies with these conflicts.

This research was designed as a phenomenological study. Data were collected via in situ interviews with semi-structured questions. Participants were comprised of the primary school teachers who were working in 2013-2014 academic year at Izmit district in Kocaeli. There are six members of BB, seven members of X, and seven members of Y among participants. Content analysis procedure was applied to the data of this study.

According to the findings, intergenerational conflict experiences are mostly about "tend to be doing more". Other intergenerational conflict experiences are; disagreements about teaching methods, classroom management approaches, and attempts to impose her/his idea. The reasons of these experiences are; resistance to change, being authoritarian, strict, simplistic, openness/closeness to development, and ego-centric, and adapting to change. Participants cope with these intergenerational conflicts preferring avoiding, collaborating, and competing strategies. Results of this study present that there are intergenerational conflicts among primary school teachers at many points. It is seen that teachers mostly experience intergenerational conflict as tend to be doing more. And also,

some of the teachers state that they think different from their colleagues who are the members of other generations about teaching methods. Younger generations assert that older generations prefer more conventional teaching methods and they express that BBs treat with prejudice to new teaching methods, since BBs don't like changes. Moreover, the teachers in this study have some disagreements in terms of classroom management approaches. Primary school teachers who are the representatives of X and Y suggest that BBs bring discipline to forefront while managing the classroom. BBs are composed of the members who value stable work environment (Hart 2006; Smola & Sutton, 2002) and power (McCrinkle & Hooper 2006), and who don't like change (Rosson-Niess 2012). On the other hand the members of X and Y are more dynamic (Wong et al. 2008), and they lean towards change (Hart 2006). And also the members of X are unimpressed with authority. Differences above can be the reasons of the disagreements about teaching methods and classroom management approaches.

In reference to the results; resistance/unresistance to change, being/not being authoritarian and strict, being openness/closeness to development, adapting/not adapting to change, being/not being simplistic, and being/not being egocentric cause intergenerational conflicts among teachers who are the members of different generations. Differences among generations can cause disagreements and conflicts, this is inherent and evitable (Robbins 1991). And also, the participants express that they experience intergenerational conflicts, and state that they cope with these strategies mostly preferring avoiding strategy. In particular, younger generations state that they prefer avoiding strategy when they have conflicts with older generations. In this study, the cause of younger generations' preference to avoiding strategy may be associated with cultural foundations. Turkish culture has high level of power distance and hierarchy (Hofstede 1980; Schwartz 1994). Cultures which have high level of power distance accept and expect that power is distributed unequally (Hofstede 1980). According to the statements of participants, it can be asserted that younger generations perceive older generations as superiors based on cultural context, thus youngers prefer avoiding strategy while they experience intergenerational conflicts with olders. As stated before, participants mostly prefer avoiding strategy while coping with intergenerational conflicts. It can be asserted that preferring avoiding strategy doesn't obtain positive outputs in terms of educational organizations and members of organizations. On the other hand, some participants express that they prefer collaborating strategy while they cope with intergenerational conflicts. It can be suggested that collaborating strategy obtain positive outputs in terms of educational organizations and members of organizations. It can be asserted that in order for educational organizations and teachers to benefit from intergenerational conflict among primary school teachers, collaborating strategy should be obtained. In this study, primary school teachers' intergenerational conflict experiences, the reasons of intergenerational conflict, and primary school teachers' coping strategies with conflict were investigated in-depth, but this study was designed as sectional. It can be suggested that similar studies must designed as longitudinal.