

OKUL YÖNETİCİLERİNİN FARKLI KUŞAKLARDAN ÖĞRETMENLERE YÖNELİK AYRIMCI VE KAYIRMACI DAVRANIŞLARI

Melike İKİZ¹ Soner POLAT²

Makale Bilgisi	Özet
Araştırma Makalesi	Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin farklı kuşak öğretmenlere yönelik eşit olmayan davranışlarını saptamak ve bu eşit olmayan davranışların nedenlerini ve etkilerini tespit etmektir. Araştırma nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) deseniyle tasarlanmıştır. Araştırmanın katılımcıları amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 18 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Bulgular içerik analizi tekniğiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere yönelik eşit olmayan davranışları ayrımcı ve kayırmacı davranışlar olmak üzere iki temada toplanmıştır. Farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre ayrımcı davranışlar ders programı hazırlama, görev dağılımı eşitsizliği, nöbet tutmada farklı tutumlar sergilenmesi, baskı kurma, Y kuşağı öğretmenlerin görüşlerini dikkate almama ve angarya iş yüküleme konularında görülmüştür. Kayırmacı davranışlar ise materyal/kaynak sağlama, izin verme, ek iş yükünden muaf tutma, ödüllendirme, proje/yarışmalara dahil etme, hataları görmezden gelme konularında görülmüştür. Okullarda görülen bu tür ayrımcı ve kayırmacı davranışların öğretmenlerin okula bağlılığını zedelediği, psikolojik ve mesleki açıdan yıpranmalarına neden olduğu ve buldukları okuldan ayrılma isteğine neden olduğu ifade edilmiştir.
<i>Makale Geçmişi:</i>	
Başvuru 05.06.2024	
Kabul 30.10.2024	
<i>Anahtar Kelimeler:</i>	
Okul yöneticisi, Öğretmen, Ayrımcılık, Kayırmacılık, Kuşak	

UNEQUAL BEHAVIOR OF SCHOOL ADMINISTRATORS TOWARDS TEACHERS FROM DIFFERENT GENERATIONS

Article Information	Abstract
Research Article	The purpose of this research is to identify the unequal behaviors of school administrators toward teachers from different generations and to determine the reasons and effects of these unequal behaviors. The study is designed using the phenomenological pattern, which is one of the qualitative research designs. The participants consist of 18 teachers selected through the maximum variation sampling method, one of the purposive sampling techniques. Data were collected using semi-structured interview forms. The findings were analyzed using content analysis techniques. As a result of the research, the unequal behaviors of school administrators toward teachers representing different generations were categorized under two themes: discriminatory and favoritist behaviors. According to teachers from different generations, discriminatory behaviors were observed in areas such as preparing course schedules, inequality in task distribution, exhibiting different attitudes during duty shifts, exerting pressure, disregarding the opinions of younger teachers, and assigning menial tasks. Favoritist behaviors were identified in providing materials/resources, granting permissions, exempting from additional workloads, rewarding, including in projects/competitions, and overlooking mistakes. It was stated that such discriminatory and favoritist behaviors observed in schools undermined teachers' commitment to the school, caused psychological and professional deterioration, and led to a desire to leave their current school.
<i>Article History:</i>	
Received 05.06.2024	
Accepted 30.10.2024	
<i>Keywords:</i>	
School administrator, Teacher, Discrimination, Favoritism, Generation	

Kaynakça Gösterimi: İkiz, M. ve Polat S. (2024). Okul yöneticilerinin farklı kuşaklardan öğretmenlere yönelik ayrımcı ve kayırmacı davranışları. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 5(2), 9-25.

¹ Kocaeli Üniversitesi, melikeikiz.1@gmail.com, Orcid ID: 0009-0008-3269-2036

² Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, spolat@kocaeli.edu.tr, Orcid ID: 0000-0003-2407-6491

1. GİRİŞ

Kuşak kavramı ile ilgili literatürde birçok farklı tanım bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğünde (1975) yer alan en genel tanımı ile “yaklaşık olarak benzer senelerde doğmuş, aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları yaşamış benzer ödevlerle sorumlu olmuş kişilerin topluluğu.” olarak ifade edilmiştir. Genel bir ifadeyle kuşak kavramı; aynı zaman dilimi içerisinde yaşayan, aynı toplumsal, ekonomik ve sosyal olaylardan etkilenmiş insanlar topluluğu olarak ifade edilebilmektedir. Aynı kuşak içerisinde bulunan insanlar aynı sosyal olaylardan benzer etkiler almışlardır. Her kuşağın kendine özgü karakteristik özellikleri, zayıf ve güçlü yönleri bulunmaktadır. Bir kuşak otoriteyi sorgulamaksızın hiyerarşiye saygı gösterirken, bir başka kuşak hiyerarşiden ve otoriteden uzak sınırlamaların olmadığı esnek çalışma stilleri ile çalışmayı istemektedir. Bu durumlar kuşakların farklılıklarını ve kendilerine özgü özellikleri olduğunu göstermektedir (Adıgüzel vd. 2014: s.167). Hayatın her döneminde yaşanan değişimlerden etkilenen bireyler, kendi dönemine ait belli karakteristik özellikleri taşımaktadır. Yaşlı kuşaklardan sonra gelen her bir yeni kuşak, kendine has değer yargıları ve belirgin karakteristik özellikleri ile gelmekte olup, aynı zamanda farklı bakış açıları ile buldukları kuşağın iklimini de değiştirmektedirler (Bennet ve Rademacher, 1997). Bu bağlamda kuşak belli dönemde doğmuş, o dönemde gerçekleşen sosyo-politik olayları yaşamış, içinde bulunduğu dönemin inanç sistemi ve değer yargılarını almış, davranışları ve yaşam tarzları buna göre ile biçimlenmiş insan topluluğu olarak açıklanmıştır (Smith ve Clurman, 1998; Lamm ve Meeks, 2009).

Kohort kuşak kuramına göre her kuşak, paylaştıkları benzer deneyimlere dayalı olarak kendilerini diğer kuşaklardan ayıran benzersiz özelliklere sahiptir (Inglehart, 2015). Kuşak ayrımları yalnızca bireysel yaşa göre değil, belirli bir kuşağın paylaştığı ortak sosyal, kültürel, ekonomik ve politik olaylara göre şekillenmektedir. Bireylerin özelliklerinin ağırlıklı olarak çocukluk ve ergenlik döneminde olduğu göz önüne alındığında, bu dönemlerde yaşanan olaylar onların kendine özgü özelliklerini etkileyebilmektedir (Lissitsa ve Laor, 2021). Sonuç olarak, aynı dönemde doğan ve benzer deneyimleri paylaşan bireyler, değerler, tutumlar, inançlar ve daha fazlası gibi ortak özellikler geliştirme eğilimindedir (Agárdi ve diğer., 2022; Maar ve diğer., 2023). Kuşakların kendine has değer yargıları, psikolojik özellikleri, motivasyonları, güçlü ve zayıf yönleri vardır (Urlick vd, 2017).

Literatürde farklı kuşak sınıflandırmalarına rastlamak mümkündür. Yapılan çalışmalara göre kuşakların sınıflandırılması kültürlere göre farklılık göstermektedir. Çalışmalar incelendiğinde kuşakların tarihsel dönemleri ve sahip olduğu özelliklerinin birbirinden farklı olduğu anlaşılmaktadır (Adıgüzel vd, 2014). En yaygın sınıflamalarda biri Hammill (2005) tarafından yapılmıştır. Hammill (2005) e göre kuşaklar geleneksel kuşak, bebek patlaması kuşağı, X, Y ve Z kuşağı şeklinde sınıflandırılmıştır. Sessiz kuşak olarak da bilinen 'geleneksel kuşağın üyeleri, 1925-1945 yılları arasında doğmuştur. Bu kuşak, uyumlu, olgun, iş odaklı, tutumlu ve sadık niteliklere sahiptir (Ropes & Ypsilanti, 2012). Bebek patlaması kuşağı çalışanları (1945-1964 doğumlu) işyerine sadıktır, iş performansı aracılığıyla özsaygının farkına varma eğilimindedir ve fazla mesai yapmayı severler (Phillips, 2016). X Kuşağı (1965–1980 doğumlu) etkileşimi ve bağımsızlığı tercih ederler (Hisel, 2020) ve bir kuruluşun tanınmasına ve güçlendirilmesine değer verirler (Hendricks ve Cope, 2013). Y Kuşağı (1981–1996 doğumlu), iş-yaşam dengesini sağlamaya çalışan, sabırsız ve hiyerarşilerden hoşlanmayan bir kuşaktır (Keith ve diğerleri, 2021; Phillips, 2016). Z kuşağı (1996 sonrası doğanlar) ise teknolojiyi kullanmaya alışkındır, işyerine yeni girmeye başlamıştır ve yüz yüze iletişimi pek sevmezler (Sherman, 2021). Okullarda, dört farklı kuşakta (Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı) bulunan öğretmenler bir arada çalışmaktadır. Her bir kuşağın temsilcisi olan öğretmenler buldukları kuşakların belirgin özelliklerini taşımaktadırlar. Öğretmenler, buldukların kuşakların şekillendirdiği bakış açıları ve mesleki deneyimlerinin de etkisiyle okullarda yürütülen işlerin işleyişi ile ilgili çeşitli gözlem ve değerlendirmelerde bulunmaktadırlar. Okullarda çalışan öğretmenlerin farklı kuşakların temsilcilerinden oluşması, okul çalışanlarını bu açıdan çeşitlendirmektedir.

Okullar bir eğitim- öğrenme kurumu olmanın ötesinde, aynı zamanda farklı kültürlerin ve farklı insan davranışlarının bir arada yaşadığı kozmopolit bir ortamdır. Bu kozmopolit yapı ise okulun doğası gereği meydana gelen olay ve olgular dikkate alınarak açıklanabilir (Şişman ve Taşdemir, 2008). Okul yöneticileri, öğretmenleri daha iyi anlayabilmek ve sağlıklı insan ilişkileri kurabilmek için öğretmenlerin farklılıklarını göz önünde bulundurmalıdır (İmrek, 2004). Genel olarak bir eğitim kurumunda yöneticilerin öğretmenler arasındaki çeşitliliğe yönelik tutumu, öğretmenlerin mesleki performansını en çok etkileyen faktörlerden biridir (Şahin, 2014). Okulun merkezinde insan olduğu için öğretmenlerin beklentileri, ilgileri, sosyokültürel özellikleri ve psikolojik durumları da göz önünde bulundurulmalıdır (Can, 2018). Öğretmenler, yaş, cinsiyet, din, siyasi eğilimler, ırk, kültür ve yaşam tarzı gibi birçok açıdan farklılık gösterebilir. Tüm eğitim kurumu yöneticileri eğitsel amaçları önceleyen öğretmenlere yönelik eşit, adil ve farklılıklarına saygı duyarak yaklaşımda bulunmaları gerekmektedir. Nitekim öğretmenlerin mesleki performansı yöneticilerinin kendilerini rahat, güvenli ve farklılıklara saygılı duyan bir eğitim ortamı sağlamasından etkilenmektedir.

Okullarda sıklıkla karşılaşılan sorunların başlıca nedenleri arasında ayrımcılık ve kayırmacılık gelmektedir (Cemaloğlu, 2007: s. 463-484). Okul yöneticisi tarafından gerçekleştirilen ayrımcı tutumlar, kendi çıkarlarını göz önünde tutarak adil olmayan, etik dışı davranışlarla yakınlık, aynılık, arkadaşlık, tanıdıklık gibi durumlar nedeniyle

bu kişileri koruma ve destekleme gibi tutum ve davranışlar sergileyerek kendine yakın bulduğu kişileri öncelik sağlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrımcılık, kelime kökeni Latince “discriminare” kelimesinden gelmektedir. Anlamsal açıdan bakıldığında ise olarak ayırmak, bölmek olarak tanımlanabilir. Konuyla ilgili alan yazın incelendiğinde ayrımcılık ile ilgili pek çok tarifi bulunduğu görülmüştür. Ataöv’e (1996) göre ayrımcılık bir bireyin farklı özelliklerinden dolayı mağdur edilmesidir. Özkan (2010) tarafından yapılan tanımlamada ise çalışan bireylere işi ile ilgisi olmayan özelliklerine dayanarak farklı davranma biçimi olarak ifade edilmiştir. Burada çalışanlara ve iş yerine ilişkin ayrımcılık vurgulanmaktadır. Çelenk (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise bireylere herhangi birine neden gözetmeksizin diğer bireylerden farklı tutumlar sergilemek olarak açıklanmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 1958)’ne göre ayrımcılık, “İrk, renk, cinsiyet, din, siyasi inanç, ulusal veya toplumsal köken bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı veya üstün tutma” şeklinde ifade edilmektedir. Bu ifadelerden çıkarılan sonuç ise çalışanların iş yerindeki işleri ile ilgili olmayan bir özellikleri sebebiyle eşit olmayan tutumlarla karşılaşmaları ayrımcılık olarak tanımlanmıştır.

Örgütlerde en çok rastlanan ayrımcılık türleri; etnik köken, siyasi görüş farklılıkları, dini inanç, cinsiyet ve yaş olarak karşımıza çıkmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı, örgüt içerisindeki bireylerin karşı cinsteki bireylere yönelik uygulamış olduğu eşit ve adil olmayan davranış biçimleridir (Patterson ve Walcutt, 2013). Bilhassa cinsiyetçilik konusunda karşılaşılan ayrımcılık türlerinde farkındalık oluşması ve önlenmesindeki gelişmeler yavaş bir hızda seyretmektedir (Gutok, 1985). Siyasi ayrımcılık, örgüt içerisinde bireylerin benimsedikleri siyasi bakış açılarından dolayı eşit ve adil olmayan tutum ve davranışlarla karşı karşıya olarak ifade edilmektedir (ILO, 2006).

Kayırmacılık, “iltimas” kavramı ile aynı anlama gelmekte olup kayırmacılık ve iltimasın, halk arasında “torpil” olarak kullanılan kavrama karşılık geldiği söylenebilir (Aktan, 2001; Çınar, 2009; Küçükkocaoğlu, 2005; Özsemerci, 2003; Tarhan vd., 2006). Örgütlerdeki kayırmacılık ise yöneticilerin kendi istekleriyle yakın oldukları bireylere legal olmayan bir şekilde destek vermesi, koruması ve yükseltmesi şeklinde ifade edilmektedir (Erdem ve Meriç, 2013). Kısaca, bir kimseyi gözeterek başarılı olmasının önünü açmak, himmet etmek ve o kişinin elinden tutmak, kişinin kayırıldığı anlamına gelmektedir (TDK, 1988). Kayırmacılık okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde, kendisine yakın gördüğü çalışanların kendilerinin hak etmeden yasalara uygun olmayan şekilde desteklemesi ve gözetmesidir (Erdem ve Meriç, 2013: s.467-498). Ayrımcılık ve kayırmacılık kişilerin maruz kalmış olduğu zarar ve fayda açısından birbirinden ayrılmaktadır. Kayırmacılık bireyler arasındaki yakınlığa bağlı olarak bazı kişileri hizmet kaynak sunmak şeklinde açıklanabilir.

Günümüzde küreselleşen dünyada; demokrasi, eşitlik, hak ve adalet gibi kavramlar hayatın her bölümünde sıkça dile getirilmiş olup yönetsel süreçlerde izlenen yollarda bu kavramlara dikkat etmeyen yöneticiler eleştirileri üstüne çekmiştir. Yönetim faaliyetlerini yürütürken bu kavramları değerlendirerek uygulamalarına yön veren yöneticiler takdir edilmekteyken, uygulamalarında eşitlik, liyakat ve yeterlik gibi kriterlerinde hareket etmeyen yöneticiler ise kayırmacılık yaptıkları gerekçesiyle tepki almışlardır (Erdem ve Meriç, 2013).

Örgütleri en fazla etkileyen etik dışı davranışlardan olan ayrımcılık, milli eğitimin temel felsefesinden olan eğitimde fırsat eşitliği ilkesinin uygulanması gereken eğitim kurumlarında dikkat edilmesi gereken konuların başında gelmektedir (Aydın, 2002). Nitekim eğitim kurumlarında ayrımcılığı ortadan kaldırma rolü okul yöneticilerinin sergileyecekleri yöneticilik tutum ve davranışları öğretmenlerin hem mesleki performanslarını hem de örgütsel bağlılıklarını ve mesleki doyumlarını etkilemektedir. Bu husus dikkate alınarak okul yöneticilerinin öğretmenleri farklılıklarına rağmen kabul eden, saygı duyan ve bu farklılıkları okulun zenginliği olarak gören geniş bakış açısına sahip bireyler olması gerekmektedir (Keskinçelik Kara, 2016). Bu nedenle okul yöneticilerinin ayrımcılığa neden olan durumları, öğretmenleri etkileyen ayrımcılık konularını bilmeleri ve buna sebebiyet verecek tutumları sergilememeleri gerekir. Etik olmayan davranışlardan olan ayrımcı ve kayırmacı tutumlar ile ilgili davranışlar eşitsizlik durumunu ortaya çıkarmaktadır. Eğitim örgütlerinde ayrımcılık ve kayırmacılık davranışları pek çok bilimsel çalışmanın konusu olmuştur. Ancak eğitim yöneticileri tarafından yapılan eşitliğe aykırı olan bu davranışların farklı kuşaklarda bulunan öğretmenlere hangi boyutlarda yöneldiği ile ilgili çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin her bir kuşağın temsilcisi olan öğretmenlere göre ayrımcılık ve kayırmacılık davranışlarının hangi konularda ve ne şekilde yapıldığına odaklanılmıştır.

Bu araştırmanın amacı öğretmenlere göre okul yöneticilerinin okullardaki farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere sergilemiş oldukları eşit olmayan davranışları tespit etmek, bu farklı davranışların nedenleri belirlemek ve öğretmenler üzerinde nasıl etkiler yarattığını tespit etmektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1) Okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre eşit olmayan davranışları nelerdir?
- 2) Okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre eşit olmayan davranışlarının nedenleri nelerdir?
- 3) Okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre eşit olmayan davranışlarının etkileri nelerdir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan olgu bilim (fenomonoloji) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni kısmen fikir sahibi olduğumuz ancak daha ayrıntılı bilgilere ve çıkarımlara ihtiyaç duyduğumuz olgulara ulaşmayı hedeflemektedir. Olgular günlük yaşantımızda çevremizde olup biten yaşantılar, durumlar, düşünceler, algılar ve kavramlar gibi farklı biçimlerde yer alabilir. Sürekli karşılaşmakta olduğumuz bu olguları yaşamımız içerisinde deneyimlese de her boyutu ile bildiğimiz anlamına gelmemektedir. Kısmen fikir sahibi olduğumuz ancak her yönüyle bilgi sahibi olmadığımız olguları araştırmamız olgu bilim deseniyle sağlanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Olgu bilim çalışmalarında ana hedef katılımcıların yaşam deneyimleri ışığında araştırılan olgular üzerinde yaptığı değerlendirmelerden hareketle olguya ilişkin derinlikli sonuçlar çıkarmaktır (Yüksel ve Yıldırım, 2015). Eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin farklı kuşaktaki öğretmenlere yönelik eşit olmayan davranışları, nedenleri ve etkileri bu araştırmanın yoğunlaştığı noktalardır.

2.2. Katılımcılar

Bu araştırma, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Kocaeli ilinin İzmit ilçesindeki kamuya ait anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan 18 öğretmen ile görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Farklı cinsiyet, kuşak, çalışılan okul düzeyi, mesleki kıdemden öğretmenlerle görüşmeler yapılarak çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunun doğum yılları 1965 ile 1997 yılları arasında değişmektedir. Kuşak değişkenine göre ise 6 öğretmen X kuşağı, 10 öğretmen Y kuşağı, 2 öğretmen ise Z kuşağında bulunmaktadır. Çalışma grubunun demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	14	77.7
	Erkek	4	22.2
	Toplam	18	100
Doğum Tarihi	1965-1980 (X Kuşağı)	6	33.3
	1981-1995 (Y kuşağı)	10	55.5
	1995-Günümüz (Z kuşağı)	2	11.1
	Toplam	18	100
Eğitim Düzeyi	Anaokulu	1	5.5
	İlkokul	7	38.8
	Ortaokul	6	33.3
	Lise	4	22.2
	Toplam	18	100
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	7	38.8
	10-20 yıl	6	33.3
	20-30 yıl	5	27.7
	Toplam	18	100
Okuldaki Hizmet Süresi	1 Yıldan Az	2	11.1
	1-5 Yıl	9	50
	6-10 Yıl	5	27.7
	10 Yıldan Çok	2	11.1
	Toplam	18	100

Öğretmenlerin doğum tarihleri üzerinden kuşak dağılımlarına bakıldığında %33,3'ünün (f:6) X kuşağında (1965-1980), %55,5'inin Y kuşağında (1981-1995), %11,1'inin de Z kuşağında (1995-Günümüz) yer aldığı görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerinin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu oluşturulmadan önce konu ile ilgili literatür taraması yapılmış olup ve araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formunda yer bulacak sorular oluşturulmuştur. Görüşme formu farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin eşit olmayan davranışlarını tespit etmek amacına uygunluğunu belirlemek için proje danışmanının görüşlerine başvurularak uzman görüşleri doğrultusunda gerekli değişiklikler yapılarak 8 soruluk görüşme formu oluşturulmuştur. Katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

1.Size göre okul yöneticinizin farklı kuşakların temsilcisi olan meslektaşlarınıza yönelik ayrımcı davranışları nelerdir?

2.Bu ayrımcı davranışlar hangi durum/konularda ortaya çıkmaktadır?

3.Size göre okul yöneticiniz farklı kuşakların temsilcisi öğretmenlere yönelik ayrımcı tutumun nedenleri nelerdir?

4.Bu durumun etkileri neler olmuştur?

5.Sizce okul yöneticinizin farklı kuşakların temsilcisi meslektaşlarınıza yönelik kayırmacı davranışları nelerdir?

6.Bu kayırmacı davranışlar hangi durum/konularda ortaya çıkmaktadır?

7.Sizce okul yöneticinizin kayırmacı yaklaştığı kuşaktaki öğretmenlere yönelik bu tutumun nedenleri nelerdir?

8.Bu durumun etkileri neler olmuştur?

2.4. Veri Analizi

Araştırmaya katılan öğretmenlerle görüşmeler tamamlandıktan sonra veriler yazıya geçirilmiş, nitel veriler elde edilmiştir. Bu nitel veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu teknikte birbirine benzeyen veriler, belirli temalar altında kodlanarak belirlenmektedir. İçerik analiz tekniği; a) verilerin kodlanması, b) temaların bulunması, c) kodların ve verilerin düzenlenmesi, d) bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamalarını kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu teknik ile elde edilen veriler çözümlenerek kodlanmış ardından belirlenen kategori ve temalar içerisinde yerlerine işlenmiştir. Temalar belirlenirken, ilgili alan yazın sonuçları da göz önünde bulundurulmuştur. Verilerin çözümlenmesinde kullanılan içerik analizinde, katılımcı öğretmenlerin cevapları doğrudan alıntılanmıştır. Görüşme sorularına verilen öğretmen yanıtları Ö1, Ö2, Ö3, ... , Ö18 şeklinde kodlanmıştır. Görüşme formlarında belirtilen görüşler benzerliklerine göre kodlanmış ve yakın olan kodlar uygun temalarda sınıflandırılmıştır. Oluşturulan kodlamalar uygun tema çerçevesinde yorumlanarak değerlendirilmiştir. Dış geçerliliği artırmak amacıyla da araştırma süreci ve yapılan çalışmalar detaylarıyla betimlenmiştir.

2.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırmanın iç geçerliliğini (inandırıcılığını) artırmak için katılımcı teyidinden yararlanılmıştır. Dış geçerliliğini (aktarılabirliğini) artırmak için içine amaçlı örneklem tekniği kullanılmıştır. Ayrıca konu ile deneyimi olmayan katılımcılar dışarıda bırakılmıştır. Araştırmanın güvenirliğini artırmak için ise bulgular literatür kıyaslanmıştır. Güvenirliği artırma yollarından başka bir araştırmacının süreç ve sonuçları incelemesi yöntemi kullanılarak tutarlılığa bakılmıştır. Böylece araştırmaya nesnel yaklaşımın olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır.

2.6. Araştırma Etiği

Araştırmanın veri toplama aracı 515283 nolu etik kurul kararı ile etik kurul ilkelerine uygun olduğu belirlenmiştir. Ardından katılımcılara görüşme öncesi araştırma amaçları hakkında bilgi verilmiştir. Bu süreçte her bir katılımcı araştırmaya yönelik hazırlanan bilgilendirilmiş gönüllü onam formunu imzalamıştır.

3. BULGULAR

3.1. Okul Yöneticilerinin Farklı Kuşak Öğretmenlere Eşit Olmayan Davranışlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi öğretmenlere göre eşit olmayan davranışları; ayrımcı davranışlar ve kayırmacı davranışlar olmak üzere iki alt tema şeklinde belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin eşit olmayan davranışlarına dair ayrımcı davranışları ele alındığında nöbet dağıtımı, sınıf/öğrenci dağılımı, ders programı hazırlama, görev dağılımı eşitsizliği, Y kuşağı öğretmenlerin görüşlerini dikkate almama, baskı kurma, angarya iş yükleme türünden ayrılır ayrımcı davranışlar olmak üzere yedi kategori bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin eşit olmayan davranışlarına dair kayırmacı davranışları ele alındığında materyal kaynak sağlama, izin verme, ek iş yükünden muaf tutma, ödüllendirme, proje/tören/yarışmalara dahil etme, hataları görmezden gelme olarak altı kategori bulunmaktadır. Katılımcıların okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre eşit olmayan davranışlarına ilişkin görüşleri tema ve kategoriler halinde Tablo 2’te gösterilmiştir.

Tablo 2: Okul Yöneticilerinin Farklı Kuşak Öğretmenlere Eşit Olmayan Davranışları

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar	f
Okul Yöneticilerinin Farklı Kuşak Öğretmenlere Eşit Olmayan Davranışları	Ayrımcı Davranışlar	Görev dağılımı eşitsizliği	Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö11, Ö12	8
		Angarya iş yükleme	Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö12	7
		Baskı kurma	Ö1, Ö2, Ö4, Ö7, Ö10, Ö16	6
		Genç öğretmenlerin görüşlerini dikkate almama	Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö12	5
		Sınıf/öğrenci dağılımı	Ö3, Ö6, Ö7, Ö16	4
		Ders programı hazırlama	Ö2, Ö3, Ö6, Ö14	4
		Nöbet tutma	Ö3, Ö4, Ö6	3
	Kayırmacı Davranışlar	Ek iş yükünden muaf tutma	Ö1, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö14	7
		Hataları görmezden gelme	Ö1, Ö2, Ö9, Ö11, Ö15	5
		İzin verme	Ö1, Ö2, Ö6, Ö18	4
		Ödüllendirme	Ö3, Ö9, Ö16	3
		Proje/Tören/Yarışmalara Dahil Etme	Ö7, Ö8, Ö18	3
		Materyal/kaynak sağlama	Ö16	1

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre eşit olmayan davranışlarının yer aldığı konulara dair alt temalardan ayrımcı davranışlar arasında en fazla vurgulanan kategorinin görev dağılımı eşitsizliği olduğu görülmüştür. Bu duruma katılımcı Ö4 (X kuşağı, Erkek), “Çalışma hayatı uzun olan meslektaşlarımıza müsamaha gösterildiğini, yeni başlayan öğretmenlere işi öğrenmesi gerektiği için angarya işlerin verildiğini görüyoruz.” şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde Ö11 (Y kuşağı, Kadın), “Genç öğretmenlere biraz daha sorumluluk verilmesi onların gelişmesi açısından normal olarak oluyor. Daha yaşlı meslektaşlarımıza da bazı konularda tolerans gösterilebiliyor.” ifadesi de aynı görüşü desteklemektedir. Katılımcıların ifadelerine göre okul yöneticilerinin genç öğretmenlere tecrübe yetersizlikleri ve deneyim kazanması gerekçesiyle görevlendirme hususlarında kıdemli öğretmenlere göre daha fazla görevlendirme yaptığı anlaşılmaktadır. Katılımcılar görev dağılımına ilişkin işlerin paylaşılması, belirli gün ve haftalar, pano hazırlanması, tören görevlerinin verilmesi gibi ders dışı görevlerin dağıtımında ayrımcılık yaşandığını ifade etmektedir.

Okul yöneticilerinin ayrımcı davranışlarından bir diğeri de angarya iş yüklemedir. Bu durumu katılımcı Ö7 (Y kuşağı, Kadın), “Bazı müdürler yaşça genç öğretmenlere okulla ilgili işlerde daha fazla sorumluluk vermektedir.” Katılımcı Ö10 (Y kuşağı, Kadın), “Görevlendirme yapılırken genelde yaşlı öğretmenlere görev verilmiyor, genç öğretmenlere daha çok iş yükü veriliyor.” ifadesi de bunu göstermektedir. Benzer şekilde katılımcı Ö9 (Y kuşağı, Erkek), “Tören ve kutlama programlarındaki iş yükü, pano hazırlama veya mesai saatleri dışına taşan çalışmalarda genç öğretmenlere daha fazla sorumluluk veriliyor.” şeklinde ifade etmiştir. Bu

ifadelere göre okul yöneticilerinin okul ile ilgili ek mesai harcanmasını gerektirecek işlerin yoğunlukla genç öğretmenlere verdiği görülmektedir.

Ayrımcı davranışlar alt temasındaki bir başka kategori ise genç öğretmenlerin görüşlerini dikkate almamadır. Bu durumu katılımcılardan Ö7 (Y kuşağı, Kadın), “Okul müdürleri genellikle küçük olan öğretmenlerin mesleki yeterliliğinin tam olmayacağını düşünerek işiyle ilgili sık sık yönlendirme ve yönetmeliklerin sık sık hatırlatılması davranışında bulunabiliyorlar.” İfadesiyle açıklamıştır. Bunun bir başka örneğini katılımcılardan Ö3 (Y kuşağı, Kadın), “Genelde mesleğe yeni başlayan öğretmenlere yönelik sanki hiçbir şey bilmiyor eğitim fakültesi bitirmemiş gibi bir tavır olurdu. Kıdemli öğretmenler her şeyi bilir algısı vardı.” diyerek konuya dikkat çekmiştir. Genç öğretmenlere kıdemli öğretmenlere göre mesleki konular ile ilgili daha fazla yönlendirmede bulunduğu, yönetmeliklerle ilgili sürekli hatırlatma yapıldığı da verilerden anlaşılmaktadır.

Bir başka ayrımcı davranışın ise sınıf/öğrenci dağılımını belirlemede ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre katılımcılardan Ö16 (X kuşağı, Kadın), “Okul müdürleri sorunları olan veli ve öğrencilerin genellikle genç öğretmenlerin sınıflarında topluyor. Diğer öğretmenlerin öğrenci sayısı daha az tutuluyor. Bu öğretmenlerin sınıflarındaki öğrenci sayıları daha fazla oluyor.” şeklinde ifade etmiştir. Bu duruma ek olarak katılımcı Ö3 (Y kuşağı, Kadın), “Okul müdürleri genç öğretmenlerin sınıflarında davranış problemi olan öğrencilerle ilgili velilerle iletişim noktasında öğretmenin arkasında durmuyor, öğretmeni bu konuda yalnız bırakıyor.” İfadesini kullanmıştır. Buradan okul yöneticilerinin sınıfların oluşturulmasında ve öğrenci dağılımının belirlenmesinde eşit davranmadığı anlaşılmaktadır. Bu görüşü destekleyecek şekilde katılımcı Ö6 (X kuşağı, Kadın) “1.sınıfa kaydı yapılan öğrencilerden, profili iyi olan velilerin çocuklarının belli sınıflarda toplanarak sınıflar oluşturuluyor. Oluşturulan iyi sınıflar ise kesinlikle genç öğretmenlere verilmiyor.” şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

Ders programı hazırlamadaki ayrımcı davranış hususunda ise katılımcı Ö2 (Z kuşağı, Kadın), “Öğretmenler arasında tecrübeli olarak görülenlerin ders programları kendi istekleri doğrultusunda hazırlanır. Göreve yeni başladığım dönemlerde ders programım oluşturulurken istek ve taleplerim dikkate alınmadı.” ifadesini kullanmıştır. Bir diğer ayrımcı davranış ise baskı kurma kategorisindedir. Bununla ilgili katılımcı Ö1 (Y kuşağı, Kadın), “Okul yöneticileri kurallar noktasında daha çok uyarıyı z kuşağı genç öğretmenler üzerinden yapıyor.” şeklinde ifade etmiştir. Katılımcılardan Ö16 ise “Eski müdürüm bizimle katı bir iletişim kurarken kıdemli öğretmenlerle daha olumlu bir yaklaşımla iletişim kuruyordu.” ifadesini kullanmıştır. Katılımcılardan Ö17 (Z kuşağı, Kadın) ise “Genç öğretmenleri diğer öğretmenlerle karşılaştırma yaparak “O öğretmen şu şekilde yaptı sen neden yapmadın?” gibi yaklaşımlarla baskı kurmaya çalışırdı.” şeklinde ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin ayrımcılık yaptığı bir başka konu da nöbet tutmadır. Bu konuda ayrımcı tutumla karşılaşan öğretmenler şu ifadeleri kullanmıştır: Ö1 (Y kuşağı, Kadın), “X kuşağında bulunan kıdemli öğretmenler nöbet yerinde olmadığında veya nöbet görevine geç kaldığında bunlar tolere edilebilirken, genç öğretmenler aynı durumda uyarı alıyorlar.” şeklinde ifade etmiştir. Buna benzer şekilde katılımcılardan Ö4 (X kuşağı, Erkek) ise “Genç nesil öğretmenlere nöbet tutmada daha baskıcı davranılıyor, kıdemli öğretmenlere gösterilen hoşgörü diğerlerine gösterilmiyor.” ifadesiyle belirtmiştir. Görüşmeler sonucunda okul yöneticilerinin farklı kuşaklarda bulunan öğretmenlere yönelik en fazla göstermiş olduğu ayrımcı davranışlar; nöbet görevinin uygulanma biçimi, sınıfların oluşturulurken öğrenci dağılımının tüm sınıflarda benzer özelliklerde olmaması, genç öğretmenlerin görüşlerini dikkate almama, ders programı hazırlamada kişiye göre farklılık gösteren tutumlar ve okuldaki görevlerin paylaşılmasında adil olmayan uygulamalar olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin eşit olmayan davranışlarına ilişkin diğer alt tema ise kayırmacı davranışlardır. Bu alt temada ek iş yükünden muaf tutma kategorisi ön plana çıkmıştır. Bu durumla ilgili katılımcılardan Ö6 (X kuşağı, Kadın), “Kıdemli öğretmenlere hiçbir görev verilmiyordu. Her iş genç öğretmenlere veriliyordu ama yine de hep acemi yetersiz olarak görüyorlardı.” şeklinde ifade etmiştir. Katılımcılardan Ö14 (Y kuşağı, Erkek) ise, “Yaş itibarıyla benden büyük olan öğretmen arkadaşlarıma veya bedensel engeli/ hastalığı bulunan arkadaşlarıma iş yükünün azaltıldığını görüyorum.” ifadesiyle açıklamıştır. Benzer bir görüşle katılımcı Ö11 (Y kuşağı, Kadın), “...Emekliliği yakın olanların daha az yorulması düşünülerek yapılıyor olabileceğini düşünüyorum, onlara okulla ilgili işlerde tolerans gösteriliyor.” şeklinde ifade etmiştir. Alt temalardan kayırmacı davranışlardan izin verme kategorisi ile ilgili katılımcılardan Ö1 (Y kuşağı, Kadın), “Öğretmenlerin izin alma girişimlerinde genellikle kıdemli öğretmenlere sorgusuz bu izin fırsatı sağlanırken, genç öğretmenler izin almada olumsuz bir dönüş alabiliyor.” şeklinde ifade etmiştir.

Materyal/kaynak sağlama kategorisi ile ilgili katılımcılardan Ö16 (X kuşağı, Kadın), “Genç öğretmenler görselleri ön planda tutarak Instagram öğretmeni dediğimiz bir kavrama sebep olmuştur. Bu öğretmenlere malzeme ve materyal sağlanması konusunda ayrımcılık yapılarak okulun reklamının yapılması isteniyor.” ifadesiyle görüşünü belirtmiştir. Ödüllendirme kategorisiyle ilgili katılımcılardan Ö8, “Genelde sosyal etkinliklere katılımlarda hep aynı sınıflara öncelik veriliyor. Proje üretmeye teşvik edilen genç öğretmenler için üst birimlere takdir/teşekkür belgesi teklif edilmektedir.” şeklinde ifade etmiştir. Bir diğer ödüllendirme görüşü ise katılımcı Ö3 (Y kuşağı, Kadın), “ tarafından “Yaşı büyük öğretmenlerin görüşleri herkesin içinde sözlü olarak takdir edilir,

değer verilirdi ama yaşı daha küçük öğretmenlerin görüşleri dinlenilmez, değer verilmezdi.” ifadesiyle ödüllendirmenin bir başka boyutu belirtilmiştir. Kayırmacılıkla ilgili başka bir konu ise ödüllendirmedi. Bu durumu katılımcı Ö16 (X kuşağı, Kadın), “Genç öğretmenlere bilgilerinin tazeliği açısından daha donanımlı ve yeniliğe açık görüldüğünden idareciler onlara yaratıcılık konularında ayrımcı olabiliyor. Bu şekilde yakın arkadaşlıkları oluyor müdürler onlara takdir/teşekkür belgesi teklifi veriyor.” görüşü ile açıklamıştır.

Elde dilen verilere göre okul yöneticilerinin kayırmacı tutumlarında, kıdemli öğretmenlere ders dışı görevlendirmelerde görev vermediği ve bu ek işleri genellikle genç öğretmenlere verdikleri anlaşılmıştır. Bu durumu katılımcı Ö8 (X kuşağı, Kadın), “Emekliliği yaklaşmış meslektaşlarımız etkinliklerde görev alma noktasında geri planda kalmayı tercih ediyor, bu durum idarecilerden kabul görüyor.” ifadesiyle belirtmiştir. Yine okul yöneticilerinin proje/tören/yarışmalara dahil etme konusunda da katılımcı Ö8 (X kuşağı, Kadın), “Genelde sosyal etkinliklere katılımlarda hep aynı sınıflara öncelik veriliyor.” ifadesiyle Y kuşağında bulunan kıdemli genç öğretmenlerin ön plana çıkarıldığını belirtmiştir.

Bir başka kayırmacı davranış türü olarak tespit edilen kategori hataların görmezden gelinmesidir. Bununla ilgili katılımcı Ö1 (Y kuşağı, Kadın), “X kuşağı öğretmenler kuralları sevmediğinden ve çalışma süresinin uzunluğundan yöneticiler olumsuz durumlarla karşılaştıklarında uzun yıllar çalışmış olmalarından kaynaklı bunu dile getirmeyi tercih etmediği gözlemlenmiştir.” şeklinde ifade etmiştir. Bu durumu destekleyen bir başka görüşü ise katılımcı Ö2 (Z kuşağı, Kadın), “Benden eski kuşakların yaptığı işler denetlenmezken benim yaptığım her işin denetlenmesi evrak işlerinin benim üstüme yıkılması ve geç kalma konularında bana daha sert tutum izlendi.” ifadesiyle okul yöneticilerinin X kuşağında bulunan öğretmenlerin hata ve eksiklerinin görmez gelindiğinden bahsetmiştir.

3.2. Okul Yöneticilerinin Farklı Kuşak Öğretmenlere Eşit Olmayan Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre eşit olmayan davranışlarının nedenleri nelerdir?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt probleme cevap bulmak amacıyla katılımcılara” Size göre okul yöneticiniz sizin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre ayrımcı davranışların nedenleri nelerdir?”, “Size göre okul yöneticinizin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre kayırmacı davranışların nedenleri nelerdir?” soruları yöneltilmiştir.

Elde edilen verilere göre ayrımcı davranışların nedenleri ve kayırmacı davranışların nedenleri olmak üzere iki alt tema şeklinde belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin eşit olmayan davranışlarına dair ayrımcı davranışlar ele alındığında X kuşağında bulunan kıdemli öğretmenlerin kendini yenilemediği algısı, yöneticinin kişilik özellikleri, Z kuşağı genç öğretmenlerin yetersiz olduğu algısı, öğretmenin performansı olmak üzere dört kategori bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin eşit olmayan davranışları buna dair kayırmacı davranışları ele alındığında kuşak yakınlığı, Y kuşağında bulunan öğretmenlerin deneyimli ve üretken olduğu algısı, emekliliği yaklaşmış X kuşağında bulunan öğretmenleri ek iş yükünden koruma düşüncesi, yöneticisi olduğu eğitim kurumuna olumlu imaj sağlayan öğretmene ödüllendirme düşüncesi olmak üzere dört kategori bulunmaktadır. Katılımcıların okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre eşit olmayan davranışlarının nedenlerine ilişkin görüşleri tema ve kategoriler halinde Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Farklı Kuşak Öğretmenlere Eşit Olmayan Davranışlarının Nedenleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar	f		
Okul Yöneticilerinin Farklı Kuşak Öğretmenlere Eşit Olmayan Davranışlarının Nedenleri	Ayrımcı Nedenleri	Davranışların	X kuşağında bulunan kıdemli öğretmenlerin kendini yenilemediği algısı	Ö6, Ö10, Ö18	3	
			Z kuşağında bulunan genç öğretmenlerin yetersiz olduğu algısı	Ö1, Ö3, Ö6, Ö7,	4	
		Yöneticinin kişilik özellikleri	Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö17	5		
		Öğretmenin performansı	Ö2, Ö3, Ö16, Ö17, Ö18	5		
	Kayırmacı Nedenleri	Davranışların	Yöneticisi olduğu eğitim kurumuna olumlu imaj sağlayan öğretmene ödüllendirme düşüncesi	Ö16, Ö17	2	
			Emekliliği yaklaşmış X kuşağında bulunan öğretmenleri ek iş yükünden koruma düşüncesi	Ö7, Ö8, Ö10, Ö11	4	

Y kuşağında bulunan öğretmenlerin deneyimli ve üretken olduğu algısı	Ö2, Ö3, Ö7, Ö8, Ö16, Ö18	6
Kuşak yakınlığı	Ö3, Ö5, Ö7, Ö10, Ö13, Ö14, Ö18	7

Katılımcıların ifadelerine göre ayrımcı davranışların nedenleri X kuşağındaki kıdemli öğretmenlerin kendini yenilemediği algısı, yöneticinin kişilik özellikleri, Z kuşağı genç öğretmenlerin yetersiz olduğu algısı ve öğretmenin performansı şeklinde kategorilere ayrılmıştır. Okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre ayrımcı davranışlarının nedenlerinden biri X kuşağında bulunan kıdemli öğretmenlerin kendini yenilemediği algısı ile ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Bu duruma katılımcı Ö6 (X kuşağı, Kadın), “Genç okul yöneticileri kıdemli öğretmenleri teknoloji ve yeni yöntemler konusunda yetersiz buluyorlar. Bu yüzden okulda yapılacak etkinlikler hep genç öğretmenlere veriliyor kıdemli öğretmenlere iş yapturmuyorlar.” ifadesiyle belirtmiştir.

Ayrımcı davranışların nedenlerinden görülen bir başka kategori ise yöneticinin kişilik özellikleridir. Bu durumu katılımcı Ö3 (Y kuşağı, Kadın), “Okul yöneticilerinin kişisel yetersizlikleri, yeniliklere açık olmamaları ve kendi yaşlarının da büyük olması...” şeklinde ifade etmiştir. Başka bir görüş ise katılımcı Ö6 (X kuşağı, Kadın), “Öncelikle yöneticinin etik değerlere önem vermemesi kişiliğinin oturmamış olmasından kaynaklanıyor.” ifadesiyle belirtmiştir. Bu ifadelerden okul yöneticisinin kişilik özellikleri, eğitimdeki yenilikçi yaklaşımlardan kaçınması ve etik değerlere sahip olmaması yanlı davranışlar sergilemesinde etkili olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcılara göre diğer bir neden Z kuşağında bulunan genç öğretmenlerin yetersiz olduğu algısıdır. Ö5 (X kuşağı, Kadın), “Öğretmenliğimin ilk yılında stajyer öğretmen iken ön yargı ile bilgi ve deneyim eksikliğinin var olacağı düşünülerek okul yöneticisinden ayrımcı ve yanlış yönlendiren tutum ve davranışlar gözlemledim.” şeklinde ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin farklı kuşaklardan bulunan öğretmenlere göre davranışlarının değişkenlik göstermesinde öğretmenin performansının da belirleyici olduğu katılımcı Ö18 (Y kuşağı, Kadın), “Genç kuşakların daha fazla fikrini aldıklarını düşünüyorum. Okulla ilgili herhangi bir çalışma ya da proje olduğunda daha çok Y ve Z kuşakları ile bunu gerçekleştirmeye çalışıyorlar. X kuşakları ise daha çok izleyici oluyor. Katılımcı olmuyorlar.” ifadesiyle açıklamıştır.

Katılımcıların ifadesine göre okul yöneticilerinin kayırmacı davranışların nedenleri; kuşak yakınlığı, emekliliği yaklaşmış X kuşağında bulunan öğretmenleri ek iş yükünden koruma düşüncesi, Y kuşağında bulunan öğretmenlerin deneyimli ve üretken olduğu algısı, yöneticisi olduğu eğitim kurumuna olumlu imaj sağlayan öğretmeni ödüllendirme düşüncesi kategorilerinde toplanmıştır. Kuşak yakınlığı kategorisiyle ilgili olarak katılımcı Ö4 (X kuşağı, Erkek), “Genelde yöneticiler aynı kuşak olduğu için akrabalarının koruma güdüsü, eksiklerinin kapatılması yenilikleri yakalayamamaktan kaynaklı kendilerini de koruma güdüsü...” şeklinde ifade etmiştir. Bu ifadeden okul yöneticisinin kendi kuşağında bulunanlara daha fazla empati duyduğu ve hoşgörülü yaklaştığı anlaşılmaktadır. Kayırmacılıkla ilgili bir başka kategori hakkında Ö16 (X kuşağı, Kadın) “Deneyimli öğretmenler çocuğun bütün gelişim aşamalarına ve bölümlerine dikkat ederken genç öğretmenler konfor alanından çıkmak istemiyor, çok fazla sorumluluk almıyorlar.” ifadesiyle okul yöneticilerinin Y kuşağında bulunan öğretmenlerin deneyimli ve daha üretken olduğuna yönelik algısından bahsetmektedir. Katılımcı Ö11 (Y kuşağı, Kadın), “Yaşlı öğretmenlerin mesleki açıdan yıpranmış olması sebebiyle onlara kayırmacı davranıyor olabilirler.” ifadesiyle okul yöneticilerinin emekliliği yaklaşmış X kuşağı öğretmenleri ek işlerden muaf tutma kategorisine ilişkin onları fazla iş yükünden koruma davranışından bahsetmiştir. Aynı konuya ilişkin Ö10 (Y kuşağı, Erkek) “Yaşlı öğretmenleri evrak yükü çok olan işlerden veya programların dışında tutabiliyorlar.” ifadesiyle desteklemiştir.

Okul yöneticilerinin kayırmacılıkla ilgili bir başka davranışının yöneticisi olduğu eğitim kurumuna olumlu imaj sağlama öğretmeni ödüllendirme düşüncesi olabilmektedir. Bu duruma katılımcı Ö8 (X kuşağı, Kadın), “Daha çok çalışan proje üreten öğretmenlere karşı kayırmacı davranışlar sergileniyor.” şeklinde ifade etmiştir. Ö16 (X kuşağı, Kadın) ise, “Genç öğretmenlerin, sosyal medyada çok fazla görselleri sergilemesi, okulu ön planda tutacak paylaşımlar yapması okul idaresinin hoşuna gidiyor onlara ödül belgesi veriliyor.” ifadesiyle belirtmiştir. Katılımcıların ifadelerinden anlaşıldığı üzere proje ve etkinlikler yoluyla okulun ismini ön plana çıkaran genç öğretmenlerin eğitim kurumuna olumlu imaj kazandırdığı düşüncesiyle kayırmacılık yapıldığı görülmektedir.

3.3. Okul Yöneticilerinin Farklı Kuşak Öğretmenlere Eşit Olmayan Davranışlarının Etkilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre eşit olmayan davranışlarının etkileri nelerdir?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt probleme cevap bulmak amacıyla katılımcılara “Okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre ayrımcı

davranışlarının etkileri nelerdir?”, “Okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre kayırmacı davranışlarının etkileri nelerdir?” soruları yöneltmiştir.

Görüşmelerden elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre eşit olmayan davranışlarının etkileri; ayrımcı davranışların etkileri ve kayırmacı davranışların etkileri olmak üzere iki alt temada toplanmıştır. Ayrımcı davranışların etkilerine ilişkin bulgular tayin isteme ve kurum değiştirme isteği, mesleki tükenmişlik ve psikolojik olarak yıpranma, huzursuz bir çalışma ortamı, kurumla bağ kuramama, örgütsel iletişimin bozulması kategorilerinde toplanmıştır.

Okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre eşit olmayan davranışlarının etkilerine ilişkin kayırmacı davranışların etkilerine ilişkin bulgular ise öğretmenler arasında barış ilişkisinin bozulması, X kuşağında bulunan öğretmenlerin mesleki performansına özen göstermemesi, her öğretmene aynı imkan/fırsatın verilmemesi, ödüllerin hep aynı öğretmenlere verilmesi kategorilerinde toplanmıştır. Katılımcıların okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre eşit olmayan davranışlarının etkilerine ilişkin görüşleri tema ve kategoriler halinde Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Farklı Kuşak Öğretmenlere Eşit Olmayan Davranışlarının Etkileri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar	f
Okul Yöneticilerinin Farklı Kuşak Öğretmenlere Eşit Olmayan Davranışlarının Etkileri	Ayrımcı Davranışların Etkileri	Tayin isteme ve kurum değiştirme isteği	Ö3, Ö9	2
		Huzursuz bir çalışma ortamı	Ö1, Ö4, Ö6	3
		Kurumla bağ kuramama	Ö1, Ö3, Ö16	3
		Mesleki tükenmişlik ve psikolojik olarak yıpranma durumu	Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö16, Ö17,	9
		Örgütsel iletişimin bozulması	Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö11, Ö15, Ö18,	9
	Kayırmacı Davranışların Etkileri	Ödüllerin hep aynı öğretmenlere verilmesi	Ö16, Ö17, Ö18	3
		Her öğretmene aynı imkân/fırsatın verilmemesi	Ö7, Ö8, Ö16, Ö18	4
		Öğretmenler arasında barış ilişkisinin bozulması	Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö9, Ö14, Ö16,	7
		X kuşağı öğretmenlerin mesleki performansına özen göstermemesi	Ö2, Ö4, Ö6, Ö8, Ö10, Ö11, Ö12	7

Tablo 4 incelendiğinde okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre ayrımcı davranışlarının etkilerinden biri olan mesleki tükenmişlik ve psikolojik yıpranmaya ilişkin katılımcı Ö16 (X kuşağı, Kadın), “*Bu durumda öğretmenler arası eşitsizlik yaşandığından kişide değersizlik, görülme, başarısızlık, kendini ifade edememe ve psikolojik olarak rahatsızlığa kadar varabilen sonuçlar görülebiliyor. Mesleğinden soğuma ve verimli olamama, mesleğini bırakma bile düşünülebiliyor.*” şeklinde ifade etmiştir. Verilere göre bu durumun sonuçlarından biri olan örgütsel iletişimin bozulması ve bununla birlikte kuruma olan bağlılığın kaybolması takip etmektedir. Öğretmenlerin psikolojik olarak da yıprandığını Ö1 (Y kuşağı, Kadın) “*...Ayrımcılığa maruz kalan öğretmenler daha kaygılı ve dikkatli davranmak zorunda kalarak tedirgin bir ruh haline bürünüyor.*” ifadesiyle belirtmiştir.

Öğretmenlerin ayrımcılık yaşadığı durumlarda tayin isteme ve kurum değiştirme düşüncesine ilişkin Ö3 (Y kuşağı, Kadın), “*Genç öğretmenlerin mutsuz olmasına değer görebilecekleri okullara tayin istemelerine ve kurumla kuvvetli bir bağ kuramamalarına neden oluyor.*” ifadesiyle aynı zamanda öğretmenin çalıştığı kurumla arasında bağ kurmadığını da vurgulamıştır. Ayrımcı davranışların öğretmenler arasındaki iletişimi ve kurumsal iletişimi de olumsuz etkilediği görülmüştür. Bu duruma Ö5 (X kuşağı, Kadın), “*Bu durum okul çalışma ortamına öğretmenleri meslektaşları ile ilişkilerini olumsuz etkiler.*” şeklinde ifade etmiştir. Aynı soruya Ö3 (Y kuşağı, Kadın), “*Bu durum öğretmenler arasında birlik ve beraberliği bozuyor...*”, Ö4 (X kuşağı, Erkek) ise “*İş barışı bozulur, iş yerine bağlı mutsuzluk başlar, performans ve verimlilik düşüşüne sebep olur.*” görüşleri ile ifade etmiştir. Ayrımcı davranışların öğretmenin motivasyonunu, mesleki performansını, psikolojisini etkilemesine, çalıştığı kuruma olan güven ve bağlılığının azalmasına, meslektaşları ile ilişkilerinin bozulmasına neden olduğu görülmektedir.

Görüşmelerden ulaşılan verilere göre kayırmacı davranışlarının etkilerinden biri olan X kuşağı kıdemli öğretmenlerin mesleki performansına özen göstermemesine örnek olarak katılımcı Ö10 (Y kuşağı, Erkek), “*Yaşlı öğretmenlerin ununu eleyip eleklerini asmış havasında okula gidip geliyorlar.*” cevabı ile çalışma hayatı uzun olan kıdemli öğretmenlerin artık kendilerini yenilemediğini ve mesleğini özenli yapmadıklarını anlaşılmaktadır. Elde edilen verilere göre kayırmacı yaklaşımların etkilerinden diğeri ise her öğretmene aynı fırsat ve imkanların sunulmadığı anlaşılmaktadır. Sınıflarda ihtiyaç duyulan gereçlerin temin edilmesinde ve materyal sağlamada eşit olmayan tutumlarla karşılaştıklarını ifade etmektedirler. Bir başka sonuç ise ödüllendirmenin hep aynı öğretmenlere yapılması olmaktadır. Projelerde okul temsilciliği, yarışmalar, etkinlik ve törenlerde genellikle aynı öğretmenlerin yer alması da ödüllendirmede eşit olmayan bir dağılımı göstermektedir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi öğretmenlere eşit olmayan davranışları; ayrımcı ve kayırmacı davranışlar olmak üzere iki başlıkta toplanmıştır. Öğretmenlere göre okul müdürleri kendi kuşağındaki öğretmenlere kayırmacı davranışlarda bulunurken; diğer kuşaktaki öğretmenlere ayrımcılık davranışında bulunmaktadır.

Öğretmenlere göre okul yöneticileri farklı kuşağın temsilcisi öğretmenlere; nöbet tutma, sınıf/öğrenci dağılımı, ders programı hazırlama, görev dağılımı eşitsizliği, genç öğretmenlerin görüşlerini dikkate almama, baskı kurma, angarya iş yükleme konularında ayrımcılık yaptıkları görülmüştür. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere yönelik görev dağıtımlarında eşit davranmadığı yaşlı kuşak öğretmenlere göre genç kuşakta bulunan öğretmenlere daha fazla iş yükü verildiği bulunmuştur. Ayrıca okul müdürlerinin genç kuşak öğretmenlere baskı kurma, angarya iş yükleme ve genç öğretmenlerin görüşlerini dikkate almama davranışlarını göstererek ayrımcı davranışlarda buldukları tespit edilmiştir. Öztürk (2015) eğitim kurumlarında görev dağılımlarının eşitsizliği ile ilgili ayrımcılık yapıldığını ifade etmiştir. Uyan (2019) ise, çalışanlar arasında en fazla baskıya maruz kalanların genç çalışanlar olduğunu vurgulamıştır. Keskinlik Kara (2016) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin beğenmediği öğretmenlere başarısız sınıfları vererek ve ders dışı işlerden angarya olarak görülen işleri vererek ayrımcılık yaptığını işaret etmiştir. Bu araştırmada ise bu ayrımcılık türünün daha çok genç kuşak öğretmenlere yapıldığı görülmüştür.

Öğretmenlere göre okul müdürleri farklı kuşaktan öğretmenlere ek iş yükünden muaf tutma ve hataları görmezden gelme, izin verme, ödüllendirme, materyal/kaynak sağlama, proje/tören/yarışmalara dâhil etme konularında kayırmacılık yaptıkları saptanmıştır. Öğretmenlere göre okul yöneticileri kıdemli öğretmenleri ders dışı görevlerden muaf tutarak iş yüküne karşı kayırmacı davranışlarda buldukları görülmüştür. Ayrıca okul müdürleri kıdemli öğretmenlerin hatalarını hoşgörüyü karşılayıp toleranslı davranırken; genç öğretmenlerin hataları görmezlikten gelinmeyerek ayrımcı davranışa tabi tutulmuştur.

Araştırmanın yapıldığı okulların yöneticileri genel olarak yaşlı kuşak (bebek patlaması, x kuşağı) yöneticilerden oluşmaktadır. Bu nedenle okul yöneticileri kendi kuşağının üyesi olan öğretmenlere kayırmacı davranışlarda bulunur iken genç kuşak öğretmenlere (Y ve Z kuşağı) ayrımcılık davranışlarında bulunarak farklı kuşak temsilcisi öğretmenlere eşit olmayan davranışlarda bulunmuşlardır. Literatüre dayalı olarak bu durumu sosyal kimlik kuramı ve yaşçılık yaklaşımı ile açıklanabilir.

Bireyler, genel olarak kendilerini dahil oldukları gurupla özdeşleştirip; kendilerini o sosyal grubu referans alarak ifade ederler (Turner, 1987). Bu süreç bireylerin sosyal kimliklerinin gelişim sürecini oluşturur (Hogg ve Vaughan, 1995). Sosyal kimlik kuramı, kuşaklararası ilişkilerde genç ve yaşlı yetişkinlerin muhtemelen düşük statülerini iyileştirmeye ilgileneceklerini, orta yaşlı yetişkinlerin ise yüksek statülerini korumak için motive olacaklarını öne sürüyor. Her kuşağın grup kimliğini korumaya yönelik motivasyonu ile grup-içi üyelerinin lehine olacak şekilde görmesine yol açar ve bu özellikle iç grubun değeri tehdit altında olduğunda daha önemli hale gelir (Branscombe vd.,1999). Farklı kuşaklararası olumsuz bir karşılaştırmayla karşı karşıya kalan yüksek statülü grup üyeleri, çoğunlukla grubun statüsü ve pozisyonunu savunma motivasyonu ile hareket eder (Branscombe ve Miron, 2004). Greenwald ve Pettigrew (2014) bu durumun grup içi kayırmacılığın, grup dışı ayrımcılıktan daha fazla ayrımcılığa yol açabileceğini öne sürüyor. Kuşak içi kayırmacılığın kuşaklararası ayrımcılığın en güçlü yordayıcısı olarak görülebilir. Bu nedenle, bulunan güçlü iç grup önyargıları, nesillerin çeşitli şekillerde birbirlerine karşı ayrımcılık yapmasına neden olabilir.

Kuşaklararası ayrımcılık ve kayırmacılığın bir diğer nedeni de kuşak üyelerinin yaşlılık davranışları olabilir. Yaşçılık, insanlara yaş temelinde kalıp yargı, önyargı ile yaklaşma veya ayrımcılık davranışında bulunma olarak tanımlanmaktadır (Officer ve diğerleri, 2016). Yaşçılığın temelinde inanların yaşlandığında itici, zeki olmayan, işsiz ve zihinsel ve bedensel olarak yetersiz olduğu inancına dayalı yaşlanmaya ve yaşlı yetişkinlere karşı olumsuz bir tutum veya eğilimler vardır (Atchley ve Barusch, 2004). Bu kalıp yargıların oluşmasında ve görüşlerin devam etmesinin ana nedenlerinden biri toplumdaki yaş gruplarının ayrılığdır (Lou, vd., 2015). Örneğin yaşlı

yetişkinler genellikle dijital okuryazarlıkla donatılmadığından, yaşlı yetişkinlerin dışlaması, özünde yaş ayrımcılığının bir ürünüdür (Manor ve Herscovici, 2021).

Okul yöneticilerinin farklı kuşakların temsilcisi olan öğretmenlere göre eşit olmayan davranışlarının nedenleri; ayrımcı ve kayırmacı davranışların nedenleri olmak üzere iki alt temada ele alınmıştır. Ayrımcı davranışların nedenleri temasında; X kuşağındaki kıdemli öğretmenlerin kendilerini yenilemediği algısı, yöneticinin kişilik özellikleri, Z kuşağında bulunan genç öğretmenlerin yetersiz olduğu algısı, öğretmenin performansı olarak kategorilere ayrılmıştır.

Ayrımcı davranışların nedenleri arasında en çok vurgulanan yöneticinin kişilik özellikleri olduğu görülmüştür. Öğretmenlere göre etik değerlere sahip olmayan, yeniliklere kapalı, konfor alanından çıkmaktan kaçınan, eğitimdeki yeni gelişmeleri takip etmekten kaçınan, geçmiş yaşantılarından getirmiş olduğu baskı kültürünü sürdürme geleneğinden kaynaklı özelliklere sahip olan yöneticilerin ayrımcılık yapmaktadırlar. Okul yöneticileri X kuşağında bulunan kıdemli öğretmenlerin kendilerini yenilemediği algısına sahip oldukları görülmüştür. Bu nedenle proje üretme konularında, yarışmalara dahil etme ve etkinliklere katılımları konusunda bu kuşakta yer alan kıdemli öğretmenler geri plana atılmaktadır.

Kayırmacı davranışların nedenleri temasında; kuşak yakınlığı, Y kuşağının deneyimli ve üretken olduğu algısı, emekliliği yaklaşmış X kuşağında bulunan öğretmenlere ek iş yükünden koruma düşüncesi, yöneticisi olduğu eğitim kurumuna olumlu imaj sağlayan öğretmene ödüllendirme düşüncesi kategorilerinde toplanmıştır. Kayırmacı davranışların nedenleri arasında en çok vurgulananlar kuşak yakınlığı ve Y kuşağında bulunan öğretmenlerin deneyimli ve üretken olduğu algısı olmuştur. Verilerden elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin kendi kuşağına yakın olan öğretmenlerle daha fazla paylaşım yaptığı ve iletişimini güçlendirdiği anlaşılmaktadır. Y kuşağı yöneticilerin yine Y kuşağındaki öğretmenleri ödüllendirme, projelere dahil etme, yapılacak çalışmalarla ilgili fikirlerini almada öncelik tanıdığı yaşlı kuşak öğretmenlerle daha az paylaşımında bulunduğu ortaya çıkmıştır. Y kuşağı yöneticilerin aksine bebek patlaması kuşağı ve X yaşlı kuşakta bulunan okul yöneticileri ise kendi kuşaklarına yakın olan kıdemli öğretmenlere izin verme, derse/nöbet yerine gecikme gibi hatalarını hoşgörüyü karşıladığı, mesai saatleri dışına taşan ders dışı görevlerde iş yükünden muaf tutarak bu görevleri daha çok Y kuşağı öğretmenlere verdiği bulgulardan anlaşılmaktadır. Bir diğer vurgulanan kategori de Y kuşağında bulunan öğretmenlerin deneyimli ve üretken algısı olmasıdır. Bu kategoride X kuşağında bulunan kıdemli öğretmenlerin ek işleri üstlenmekten kaçınması da, okul yöneticilerinde Y kuşağında bulunan öğretmenlerin daha üretken olduğu düşüncesini oluşturmaktadır. Çalışma hayatının süresi bakımından Y kuşağı öğretmenler hem mesleki deneyimleri olan hem de üretkenliğini kaybetmemiş bir dönemde bulunmaları okul yöneticilerini bu kuşaktaki öğretmenlere yöneltmiş olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticisi olduğu eğitim kurumunun imajına olumlu katkıda bulunan öğretmenlere de kayırmacı tutumlar izledikleri, kaynak ve materyal sağlamada bu öğretmenlere öncelik verildiği araştırmanın bulgularından anlaşılmaktadır.

Ayrımcı davranışların etkileri temasında; tayin isteme ve kurum değiştirme isteği, mesleki tükenmişlik ve psikolojik olarak yıpranma durumu, huzursuz bir çalışma ortamı, kurumla bağ kuramama, örgütsel iletişimin bozulması olarak kategorilere ayrılmıştır. Ayrımcı davranışların etkileri arasında yoğunlukla; mesleki tükenmişlik ve psikolojik olarak yıpranma durumu ile örgütsel iletişimin bozulmasının olduğu görülmüştür. Mesleki tükenmişlik sendromu kişinin kendisine koyduğu hedefleri elde edememesi, hayal kırıklığı yaşaması, giderek enerjisinin tükenmesi, duygusal tükenme, kişisel başarı algısının düşmesi ve duyarsızlaşma hali olarak ifade edilebilir. Çalışanlar için iş ortamı bir insanın yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar günlük yaşamının en büyük bölümünü iş yerinde ve işiyle ilgili faaliyetlerini düzenleyerek geçirirler. Öğretmenin iş ortamı olan okullarda otorite olan okul yöneticilerinin öğretmenleri görevlendirmede, ders programlarının belirlenmesinde, sınıf dağılımlarının oluşturulmasında ve izin verme gibi pek çok konuda karar verici olmaları ve bunu öğretmenler arasında eşit olmayan tutumlarla uygulamaları mesleki tükenmişlik düzeylerini arttırmaktadır. Mesleki tükenmişlik sendromlarında görülen işten soğuma, işten ayrılma, psikolojik çöküşler de en sık görülen etkilerindedir. Araştırmadan elde edilen verilere göre bu durumdan genç öğretmenler hayliyle etkilenmiştir. Genç kuşak öğretmenler bu durumla tayin isteme yoluyla kurumdan uzaklaşma ve kendilerini daha değerli hissedecekleri okul ortamlarında çalışma girişimleri ile baş etmeye çalışmaktadırlar. Kıdemli öğretmenlerin ise mesleki motivasyonlarının azalması, performanslarının düşmesi, benzer problemlerle uğraşmanın verdiği bıkkınlık hissi ve uzun yıllar çalışmış olmanın getirmiş olduğu yorgunluğun emeklilik isteklerini arttırdığı görülmektedir. Kurumla bağ kuramama etkisi de mesleki tükenmişlik sendromunun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel iletişim, bir örgütün amaçlarına ulaşmak için örgütün paydaşları arasında bulunması gereken iş birliğini inşa edecek, örgüt uyumlarını oluşturacak, pek çok türde yapılan paylaşımlardan oluşmaktadır. Okul örgütlerinde iyi bir düzeyde kurulmuş iletişim sistemi kurumdaki yönetsel süreçlerin işleyişini olumlu yönde etkilemektedir (Ballı, 2019). Öğretmenler arasındaki iletişim, iş birliği ve örgüt içi uyuma etkisi olmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik ayrımcı davranışları örgütsel iletişimin bozulmasına, kurum içinde iş birliğinin sağlanamaması ve iş ortamından soğumayla birlikte huzursuz bir çalışma ortamı hazırlamaktadır.

Kayırmacı davranışların etkileri temasında ise; öğretmenler arasında barış ilişkisinin bozulması, X kuşağı öğretmenlerin mesleki performansına özen göstermemesi, her öğretmene aynı imkan/fırsatın verilmemesi, ödüllerin hep aynı öğretmenlere verilmesi kategorilerinde toplanmıştır. Okul yöneticilerinin X kuşağında bulunan kıdemli öğretmenleri pek çok işten muaf tutması ve hatalarını görmezden gelmesi bu öğretmenlerin mesleki faaliyetlerine ve iş disiplinlerine özen göstermemesine yol açmıştır. Her öğretmene aynı fırsatların sunulmaması bakımından da öğretmenler arasında barışçıl ortamın bozulmasına ve iletişimlerinin olumsuz yönde etkilenmesine yol açmaktadır. Ödüllerin hep aynı öğretmenlere verilmesi bahsi geçen kayırmacı davranışların etkilerinin birbiriyle iç içe geçmiş sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır. Öztürk (2015) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin ödüllendirilmesi ve performans değerlendirme puanlamalarında ayrımcılık yapıldığı ortaya konulmuştur. Bu tespit de çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Literatür yaşlı ayrımcılığının kuşaklararası temas yoluyla etkili bir şekilde ortadan kaldırılabilceğini ileri sürmektedir (Burnes ve diğerleri, 2019; So ve Shek, 2011). Yapılan birçok kuşaklararası etkileşim ve iletişim temalı proje, kuşaklararası olumlu tutum geliştirmede olumlu etki gösterdiği görülmüştür (Chorn-Dunham ve Casadonte, 2009; Femia ve diğerleri, 2008; Kaplan ve diğerleri., 1998; Lynott ve Merola, 2007). Bu bağlamda farklı kuşak üyelerinin bir araya getirileceği projeler üretilebilir. Gerek öğretmenlere, gerekse yöneticilere yönelik hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde farklı kuşaktan üyelerin dahil edilmesi yolu ile kuşaklararası etkileşim artırılabilir. Böylece yöneticilerin kendi kuşaklarına kayırmacı davranışları, diğer kuşaklarında ayrımcılık algıları azaltılabilir. Kuşakların özellikleri ve duyarlılıkları konusunda duyarlılık eğitimleri düzenlenerek yöneticilerin daha adil davranışlar göstermelerine yardımcı olunabilir.

Okul yöneticilerine kuşak kavramı ve kuşakların sınıflandırılmaları ile ilgili kapsamlı eğitimler verilerek; günümüzde çalışma hayatında yer alan öğretmenlerin bulunduğu kuşakların özellikleri, yaşam felsefesi, motivasyon kaynakları, güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi edinmeleri sağlanmalıdır. Bu vesile ile okul yöneticilerinin kuşaklararası liderlik yeterlilikleri artırılabilir.

Bu araştırma nitel desende, görüşme tekniği ile yürütülmüş bir araştırmadır. Bu nedenle yöneticilerin farklı kuşak temsilcisi olan öğretmenlere yönelik eşit olmayan davranışları nicel desende, farklı yöntemlerle yapılarak daha genellenebilir bilgiler edinilebilir. Yapılan bu araştırma bu çalışmanın katılımcıları ile sınırlıdır ve genelleme amacı taşımaz. Bu nedenle farklı katılımcılarla yeni çalışmalar yapılarak elde edilen bilgilerin geçerliği test edilebilir.

KAYNAKLAR

- Acılioğlu, İ. (2015). *İş'te Y kuşağı*. Elma Yayınevi.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 165-182.
- Agárdi, I., ve Alt, M. A. (2022). Do digital natives use mobile payment differently than digital immigrants? A comparative study between generation X and Z. *Electronic Commerce Research*, 1-28.
- Aka, B. (2018). Bebek patlaması, x ve y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kamu ve özel sektör farklılıklarına göre incelenmesi: Bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(20), 118-135.
- Aktan, C. C. ve O.K. Acar, (2021). Siyasal ahlak ve siyasal yozlaşma. Aktan, C. C. (Ed.), *Kamu yönetiminde kayırmacılık* (ss. 7) içinde. Sobiad Hukuk ve İktisat Yayınları.
- Arslan, A., ve Staub, S. (2015). Kusak teorisi ve iç girişimcilik üzerine bir araştırma. *Kafkas University. Faculty of Economics and Administrative Sciences. Journal*, 6(11), 1.
- Ataöv, T. (1996). *Çatışmaların kaynağı olarak ayrımcılık*. A.U. S.B.F. İnsan Hakları Merkezi Yayınları. No: 20.
- Atchley, R. C., ve Barusch, A. S. (2004). *Social forces & aging* (10th ed.). Wadsworth/Thomson.
- Aydın, F. (2013). *Y kuşağının internet üzerinden turizm ürünü satın alma alışkanlıkları üzerine bir araştırma* (Tez No. 348847). [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Aydın, İ. P. (2014). *Yönetsel mesleki ve örgütsel etik* (11. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balkanlı, S. (2019). *Mimarlık ofisi çalışanlarının motivasyon faktörlerinin kuşaklar ile olan ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Tez No. 558759). [Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ballı, F. E., ve Önen, Ö. (2019). Okul müdürleri, öğretmenler ve yardımcı personelin okullardaki örgütsel iletişim iklimine yönelik görüşleri. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 514-550.
- Bayramođlu, g. (2018). Comparison of leadership behaviour gen xers and generation y. *Ege Academic Review*, 18(1), 15-30.
- Bellace, J. R. (2001). The ILO declaration of fundamental principles and rights at work. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 17(3). <https://doi.org/10.54648/360553>
- Bergh, J. V. D., & Behrer, M. (2016). *How cool brands stay hot: Branding to generation Y* (3. Baskı). Kogan Page.
- Branscombe, N. R., & Miron, A. M. (2004). Interpreting the ingroup's negative actions toward another group: Emotional reactions to appraised harm. In L. Z. Tiedens & C. W. Leach (Eds.), *The social life of emotions* (pp. 314-335). New York: Cambridge University Press.
- Branscombe, N. R., Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1999). The context and content of social identity threat. In N. Ellemers, R. Spears, ve B. Doosje (Eds.), *Social identity: Context, commitment, content* (pp. 35-58). Oxford, UK: Blackwell.
- Burnes, D., Sheppard, C., Henderson, C. R., Wassel, M., Cope, R., Barber, C., & Pillemer, K. (2019). Interventions to reduce ageism against older adults: A systematic review and meta-analysis. *American Journal of Public Health*, 109(8), e1-9. <https://doi.org/10.2105/ajph.2019.305123>
- Can, N. (2018). Okul yönetiminde rol oynayan öğeler. N. Can (Ed), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* (ss. 177-206) içinde. Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N., ve Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 463-484.
- Chorn Dunham, C., & Casadonte, D. (2009). Children's attitudes and classroom interaction in an intergenerational education program. *Educational Gerontology*, 35(5), 453-464. <https://doi.org/10.1080/03601270802605473>
- Craig, S. C., & Bennett, S. E. (1997). *After the boom: The politics of Generation X*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Çelenk, S. (2010). Ayrımcılık ve medya. *Televizyon Haberciliğinde Etik*, 211, 228.
- Çınar, İ. (2009). Kayırmacılık: Bir kavram çözümleme denemesi. *Eğitişim Dergisi*, 24, 58-24.

- Çuçen, A. K. (2012). *Bilim felsefesine giriş (3. baskı)*. Sentez yayıncılık.
- Downing, K. (2006). Next generation: What leaders need to know about the millennials. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 26(3), 3-6.
- Etlican, G. (2012). *X ve Y kuşaklarının online eğitim teknolojilerine karşı tutumlarının karşılaştırılması*. (Tez No. 335231) [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Femia, E. E., Zarit, S. H., Blair, C., Jarrott, S. E., & Bruno, K. (2008). Intergenerational preschool experiences and the young child: Potential benefits to development. *Early Childhood Research Quarterly*, 23(2), 272–287. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2007.05.001>
- Genç, S. Z., ve Kalafat, T. (2008). Öğretmen adaylarının demokratik tutumları ile empatik becerilerinin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 211-222.
- Göksel, A., ve Güneş, G. (2017). Kuşaklar arası farklılaşma: X ve Y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807-828.
- Greenwald, A. G., & Pettigrew, T. F. (2014). With malice toward none and charity for some: ingroup favoritism enables discrimination. *American Psychologist*, 69(7), 669.
- Gutek, B. A., & Bikson, T. K. (1985). Differential experiences of men and women in computerized offices. *Sex Roles*, 13(3), 123-136.
- Güllüce, A. Ç., ve İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-29.
- Gündüz, B., Çapri, B., ve Gökçakan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumunu arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 29-49.
- Hammill, G. (2005). Mixing and managing four generations of employees. *FDU Magazine Online*, 12(2), 5-15.
- Hendricks, J. M., & Cope, V. C. (2013). Generational diversity: what nurse managers need to know. *Journal of advanced nursing*, 69(3), 717-725.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (1995). *Social psychology: An introduction*. Harvester Wheatsheaf.
- Holliday, A. (2021). *Intercultural communication: An advanced resource book for students (4. baskı)*. Routledge.
- Inglehart, R. (2015). *The silent revolution: Changing values and political styles among Western publics*. Princeton University Press.
- Işık, S. (2019). *Dijital çağda kuşaklararası farklılıklar ve Z kuşağı: Dijital yerliler ve dijital göçmenlerin teknoloji kullanım özelliklerine yönelik bir araştırma*. (Tez No. 604957) [Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Işıkhani, V. (2003). *Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları (1. baskı)*. Sandal Yayınları.
- İmrek, M. K. (2004). *Lider olmak*. Beta Basım Yayım.
- Jonassen, D., Spector, M. J., Driscoll, M., Merrill, M. D., van Merriënboer, J., & Driscoll, M. P. (2008). *Handbook of research on educational communications and technology: A project of the association for educational communications and technology (3rd edition)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203880869>
- Kaplan, M., Kusano, A., Tsuji, I., & Hisamichi, S. (1998). *Intergenerational programs: Support for children, youth, and elders in Japan*. SUNY Press.
- Kara, K., ve Bilge, S. (2016). Okullarda yaşanan siyasi ayrımcılığın bireysel ve örgütsel etkileri. *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1371-1384
- Keith, A. C., Warshawsky, N., & Talbert, S. (2021). Factors that influence millennial generation nurses' intention to stay: an integrated literature review. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 51(4), 220-226.
- Köktener, A. (2020). Youtube use motivations of generation z. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(4), 417-434.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631.

- Lissitsa, S., & Laor, T. (2021). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Identifying generational differences in effects of personality traits in on-demand radio use. *Technology in Society*, 64, 101526.
- Lou, V. W. Q., Lum, T., Dai, A., Kwong, E., Wong, P., & Cheung, K. (2015). *An intergenerational interaction model for optimal quality in the Asia context*. Sau Po Centre on Ageing.
- Lynott, P. P., & Merola, P. R. (2007). Improving the attitudes of 4th graders toward older people through a multidimensional intergenerational program. *Educational Gerontology*, 33(1), 63–74. <https://doi.org/10.1080/03601270600864041>
- Maar, D., Besson, E., & Kefi, H. (2023). Fostering positive customer attitudes and usage intentions for scheduling services via chatbots. *Journal of Service Management*, 34(2), 208-230.
- Mackie, D. M., Hamilton, D. L., Susskind, J., & Rosselli, F. (1996). Social psychological foundations of stereotype formation. N. Macrae, C. Stangor, & M. Hewstone (Ed.), *Stereotypes and stereotyping* (41-78). Guilford Press.
- Manor, S., & Herscovici, A. (2021). Digital ageism: A new kind of discrimination. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 3(5), 1084–1093. <https://doi.org/10.1002/hbe2.299>
- Meriç, E., ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 467-498.
- Mücevher, M. H. (2015). *X ve Y kuşağının birbirlerine karşı özellik ve etkileşim algıları*. (Tez No. 395826) [Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Oblinger, D. G., & Oblinger, J. L., (2005), *Educating the net generation, A educause e-book*. <https://www.educause.edu/ir/library/PDF/pub7101.PDF> , ISBN 0-9672853-2-1.
- Officer, A., Schneiders, M. L., Wu, D., Nash, P., Thiyagarajan, J. A., & Beard, J. R. (2016). Valuing older people: Time for a global campaign to combat ageism. *Bulletin of the World Health Organization*, 94(10). <https://doi.org/10.2471/blt.16.184960>
- Özgür, E. (2013). Yaşa göre değer farklılıkları ve siyasi kuşak aidiyeti. *İstanbul University Journal of Sociology*, 3(26), 45-76.
- Özkan, G. S., ve Özkan, B. (2010). Kadın çalışanlara yönelik ücret ayrımcılığı ve kadın ücretlerinin belirleyicilerine yönelik bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1(24), 91-104.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri* (1. baskı). T.C. Sayıştay Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi.
- Öztürk, İ. (2015). *İş yaşamında üretkenlik karşıtı davranışlar: Ayrımcılık ve adaletsizlik alguları ile olumsuz duyguların etkileri*. (Tez No. 396627) [Yüksek lisans tezi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Patterson, L., ve Walcutt, B. (2013). Korean workplace gender discrimination research analysis: a review of the literature from 1990 to 2010. *Asia Pacific Business Review*, 19(1), 85-101.
- Phillips, M. (2016). Professional issues. embracing the multigenerational nursing Team. *Medsurg Nursing*, 25(3), 197–199.
- Polat, S., ve Hiçyılmaz, G. (2017). Sınıf öğretmenlerinin maruz kaldıkları ayrımcılık davranışları ve bu davranışların nedenleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 46-65.
- Ropes, D., & Ypsilanti, A. (2012). Factors influencing intergenerational learning: towards a framework for organisations to ensure successful learning in older employees. In A. Barabasch ve A. Dehmel (Eds.), *Working and ageing: the benefits of investing in an ageing workforce* (pp. 280-307). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Sherman, R. O. (2021). Keeping an eye on generation Z nurses. *Nurse Leader*, 19(1), 6.
- So, K. M., & Shek, D. T. L. (2011). Elder lifelong learning, intergenerational solidarity and positive youth development: The case of Hong Kong. *International Journal of Adolescent Medicine and Health*, 23(2). <https://doi.org/10.1515/ijamh.2011.016>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- Şahin, İ. (2014). The ideas of prospective teachers as to how they are trained. *Kastamonu Education Journal*, 22(1), 241-258.

- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E., Başak, S., ve Şentürk, N. (2016). X ve Y kuşağı yöneticilerinin iş değerleri algısı ve farklılıkları üzerine inceleme. *Business and Economics Research Journal*, 7(3), 171-182. <https://doi.org/10.20409/berj.2016321815>
- Şişman, M., ve Taşdemir, İ. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (3. baskı). Pegem Akademi.
- Tarhan, R. B., Gençkaya, Ö. F., Ergül, E., Özsemerci, K., ve Özbaran, H. (2006). *Yolsuzlukla mücadele TBMM raporu (Bir olgu olarak yolsuzluk: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri)* (2. Baskı). Matsa Basımevi.
- Taş, H. Y., ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 643-675.
- Taylor, J. C. (2008). Whither march the cohorts: The validity of generation theory as a determinant of the sociocultural values of Canadian Forces personnel. *Toronto: Canadian Forces College National Security Studies Program*, 10. <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/280/taylor.pdf>
- Tulgan, B., (2009), *Managing generation X* (corrected). W.W. Norton Publishing.
- Turner, J. C. (1991). *Social influence*. Buckingham: Open University Press.
- Türk, E. T. (2013). Kuşak kuşak teknoloji ve sosyal hayat. *İSFAM (İstanbul Fikir Araştırmaları Merkezi), Sosyal Bilimler Makalesi, Eylül-20. Sayı.* https://www.academia.edu/2340721/Ku%C5%9Fak_ku%C5%9Fak_Teknoloji_ve_Sosyal_Hayat
- Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166-185.
- Uyan, T. Y. (2019). *Eğitim kurumlarında öğretmenlere yönelik mobbing: Bir alan çalışması* (Tez No. 583869) [Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ware, C. V. (2013). *Generation X and Generation Y in the workplace: A study comparing work values of Generation X and Generation Y*. Capella University.
- Weston, M. (2006). Integrating generational perspectives in nursing. *Online Journal of Issues in Nursing*, 11(2). <https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol11No02Man01>
- Yıldırım, A., ve Hasan Ş. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yücebalkan, B., ve Aksu, B. (2013). Potansiyel işgücü olarak y kuşağının transformasyonel liderlerle çalışabilirliğine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 16-32.
- Yüksel, P., ve Yıldırım, S. (2015). Theoretical frameworks, methods, and procedures for conducting phenomenological studies in educational settings. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 6(1), 1-20.