




**Öğretmenlerin İletişim Becerileri ve Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Kuşaklararası İklim Üzerindeki Etkisi**




**The Effect of Teachers' Communication Skills and School Administrators' Transformational Leadership Features on the Intergenerational Climate**

**Yazar Bilgisi/ Author Information**

**Ayşe KALO EFE**

 Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye, [aysekaloeffe@gmail.com](mailto:aysekaloeffe@gmail.com)

**Seyithan DEMİRDAĞ**

 Prof. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak/Türkiye, [seyithandemirdag@gmail.com](mailto:seyithandemirdag@gmail.com)

**Makale Bilgisi/ Article Info**

**Makale Türü/ Article Type** : Araştırma Makalesi/Research Article

**Geliş Tarihi/ Received** : 08.12.2022

**Kabul Tarihi /Accepted** : 01.06.2023

**Yayın Tarihi/Published** : 26.11.2024

**Atıf / Cite**

Kalo Efe, A. ve Demirdağ, S. (2024). Öğretmenlerin iletişim becerileri ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin kuşaklararası iklim üzerindeki etkisi. *EDUCATIONE*, 3(2), 49-80.



## Özet

Bu araştırma, öğretmenlerin iletişim becerileri ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretim ortamındaki kuşaklararası iklim üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Nicel olarak yürütülen araştırmada, nedensel karşılaştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Zonguldak ili Ereğli, Gökçebeş, Alaplı ve Çaycuma ilçelerinin ilköğretim, ortaokul kademelerinde görev yapan 454 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak "İletişim Becerileri Ölçeği", "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" ve "Kuşaklararası İklım Ölçeği" uygulanmıştır. Araştırmadaki verilerin araştırma sorularına göre analiz edilmesinde istatistiksel yöntemlerden sayı, yüzde, ortalama, standart sapma, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre, iletişim becerileri ve dönüşümcü liderlik, iletişim becerileri ve kuşaklararası iklim, dönüşümcü liderlik ve kuşaklararası iklim arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon anlamlılığına göre sonuçlar incelendiğinde, iletişim becerilerinin ve dönüşümcü liderliğin kuşaklararası iklim davranışları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, iletişim becerilerine sahip öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemiş oldukları okullarda, kuşaklararası iklimin de gelişmiş olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin; okul ortamında farklı kuşaktan bireylerin farklı davranış özellikleri, tutum ve düşüncelere sahip olmalarından dolayı okulda kuşaklararası çatışmaların yaşanmaması, okulda daha yüksek düzeyde olumlu bir örgüt ikliminin oluşması için katkıda bulunmaları gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *İletişim Becerisi, Dönüşümcü Liderlik, Kuşak, Kuşaklararası İklım*

## Abstract

This research was conducted to examine the effects of communication skills and transformational leadership behaviors of school administrators on the intergenerational climate in the teaching environment according to teacher perceptions. In the quantitative research, the relational research model was used. The study group of the research consists of 454 teachers working at primary and secondary school levels in the 2020-2021 academic year. "Communication Skills Scale", "Transformational Leadership Scale" and "Intergenerational Climate Scale" were used as data collection tools in the research. Statistical methods such as number, percentage, mean, standard deviation, correlation and multiple linear regression analyzes were used to analyze the data in the study according to the research questions. According to the findings, communication skills and transformational leadership ( $r=.33$ ;  $p<0.01$ ) communication skills and intergenerational climate ( $r=.13$ ;  $p<0.01$ ) transformational leadership and intergenerational climate ( $r=.13$ ;  $p<0.01$ ) was found to be significant in the positive direction. When the results were analyzed according to the regression significance, it was determined that communication skills ( $\beta=.105$ ;  $p<0.05$ ) and

---

transformational leadership ( $\beta=,100$ ;  $p<05$ ) were significant predictors of intergenerational climate behaviors. School administrators; due to the fact that they exhibit transformational leadership characteristics and there are individuals from different generations in the school environment, these people should contribute to the formation of a higher level of positive organizational climate in the school.

**Keywords:** *Communication Skills, Transformational Leadership, Generation, Intergenerational Climate*

---

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Communication enables people to maintain their biological, psychological and social existence (Erdoğan, 2011); a process in which they care about their behaviors, thoughts and feelings (Güney, 2008); Sharing knowledge, thoughts, attitudes, feelings and skills among individuals (Çetinkanat, 1998) is expressed as an exchange of information between two systems, regardless of their qualifications (Dökmen, 2005). Therefore, communication, one of the most important elements of social life, has a great importance in conveying people's feelings, thoughts and information. Adapting to the environment and the environment in which the human being is a social being, his socialization is possible with the communication skill and the most important factor of this is the language factor. For this reason, communication is needed in every area where people are. Transformational leadership, the bond between the leader and his followers (Aslan, 2009); creating a common vision among the members of the organization and ensuring that this vision is shared (Doğan, 2007); They are defined as leaders who are constructive on their followers, guiding, solution-oriented in the face of problems, adaptable to changes and conveying the same harmony to their environment, taking risks and leading their followers to success (Karip, 2012). Çelik (2003) defined transformational leadership as motivating, motivating and energizing people about their goals or what they will do. In the literature research on the classification of generations, it is seen that there are differences regarding generation classification. In the researches reached, it is seen that the classification of generations, names and time intervals are not similar. It is thought that this situation is that certain time intervals in societies, societies are affected by different situations and phenomena and they have made classifications for them (Deniz, 2017). Therefore, although each generation is an example to the next generation, it is seen that there are distinct differences in personality traits, attitudes and behaviors between generations. It can be thought that the most important factor in this situation is caused by globalization and social, economic and technological developments.

### Method

In the research, it is aimed to determine the communication skills and the views of school administrators on the effect of transformational leadership characteristics on the intergenerational climate in the teaching environment according to teacher perceptions. For this reason, the relational research model, which is one of the descriptive research types, was used in the study. The study population of the research consists of teachers working in all districts of Zonguldak in the 2020-2021 academic year. "Communication Skills Scale", "Transformational Leadership Scale" and "Intergenerational Climate Scale" were used as data collection tools in the research. Statistical methods such as number, percentage, mean, standard deviation, correlation and multiple linear regression analyzes were used to analyze the data in the study according to the research questions.

### Findings

In the study, the general score of teachers' communication skills ( $\bar{x}=4.09$ ) was found to be high. According to this situation, it can be said that teachers consider themselves sufficient in communication skills. Effective listening dimension of communication skills ( $\bar{x}=4.39$ ) was found to be at a high level. Accordingly, it can be said that teachers consider themselves sufficient in terms of making eye contact while communicating, paying attention to the gestures and mimics of the other person, and understanding the person. The dimension of using self-language in communication skills ( $\bar{x}=3.82$ ) was determined at medium level. As a result of the research findings, the relationship between communication skills and transformational leadership, communication skills and

intergenerational climate and transformational leadership and intergenerational climate were examined. According to the results of the correlation analysis, it is seen that there is a significant positive relationship between communication skills and transformational leadership ( $r=.33$ ;  $p<0.01$ ). This shows that the relationship between communication skills and transformational leadership variables is significant and positive. When the relationship between communication skills and intergenerational climate is examined, it is seen that the correlation analysis ( $r=.13$ ;  $p<0.01$ ) is positively significant. When the findings are examined, it is seen that there is a significant regression model. ( $F[2,451]=6.511$ ;  $p<0.05$ ). Accordingly, it can be stated that 28% ( $R^2=0.028$ ) of the total variance regarding the intergenerational climate is explained by the perceptions of the teaching environment of communication skills and transformational leadership behaviors according to teacher perceptions. In addition, in line with the standardized regression coefficient ( $\beta$ ), the importance of the predictor variables depending on the intergenerational climate; communication skills, transformational leadership.

## Results and Discussion

As a result of the arithmetic average of communication skills according to teacher perceptions; It was concluded that teachers perceived their communication skills at a high level. It was concluded that teachers perceived communication skills, ego-enhancing language, active listening, empathy sub-dimensions' behaviors at a high level, and using self-language and self-recognition-disclosure sub-dimensions at a moderate level. As a result of the analysis; A positive and significant relationship was determined between communication skills and transformational leadership, communication skills and intergenerational climate, transformational leadership and intergenerational climate. Accordingly, it can be said that intergenerational climate behaviors are at a high level in schools where communication skills and transformational leadership behaviors are exhibited. It is seen that there are similar studies on the relationship between communication skills and transformational leadership according to teacher perceptions (Cesur, 2009; Çetinkaya, 2011; Yılmaz, 2019). As a result of the regression analysis; According to teacher perceptions, communication skills and transformational leadership characteristics predicted the intergenerational climate positively. When the relevant literature is examined, studies have been found on whether communication and different types of leadership are predictors of organizational and school climate. Accordingly, as a result of the regression analysis conducted by Alpay (2019) to determine the effect of the transformational leadership behaviors of school administrators on the school climate; concluded that transformational leadership positively affects the school climate.

## GİRİŞ

İnsanlar, dünyaya gözlerini açtığı andan itibaren çevreyle sürekli iletişim ve etkileşim halindedir. İnsanlar kişiliklerini, iletişim alışkanlıkları ve iletişim kurmada gösterdikleri çaba ile ortaya koymaktadırlar. Sosyal yaşantının iletişim sayesinde oluşmasıyla, insanlar çevrelerindeki dünyayı oluşturacak anlamlar oluşturur ve sonrasında bu anlamlara göre davranışta bulunurlar (Güçlü, 2003). İletişim; iki kişi arasında oluşan bilgi alışverişi ve duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her şekilde (TDK, 2021); başkalarına aktarılması olarak ifade edilmiştir (Özkan, 2010). İletişim insanların biyolojik, psikolojik ve toplumsal yönden varlıklarını devam ettirebilmeleri (Erdoğan, 2011); davranışlarını, düşüncelerini ve duygularını önemsedikleri bir süreç (Güney, 2008); bilgi, düşünce, tutum, duygu ve becerilerin bireyler arasında paylaşılması (Çetinkanat, 1998) nitelikleri her ne olursa olsun iki sistem arasındaki bilgi alış-verişi orak ifade edilmektedir (Dökmen, 2005). Dolayısıyla sosyal bir varlık olan insanın bulunduğu ortama ve çevreye uyum sağlaması, sosyalleşmesi iletişim becerisi ve bunun en önemli unsuru dil etkeni ile mümkün olmaktadır. Bu sebeple insanın olduğu her alanda iletişime ihtiyaç vardır.

İletişimin amacı, kişiler arasındaki ilişkilere göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık bireyler arasındaki ilişkinin ve duygusal bağlılığın özelliklerine göre hem kendi içinde hem de birbirlerinden farklılık göstermektedir (Çağlar ve Kılıç, 2011). İletişim olmadan kişilerin birbirleri ile ilişki kurmaları, anlaşabilmeleri ve bir arada yaşayabilmeleri mümkün değildir. Kişi nasıl yemek gibi temel ihtiyaçlarını karşılamadan yaşayamaz ise iletişim olmadan da sosyal yaşantıda var olması ve yaşamını sürdürmesi mümkün değildir (Fidan, 2009). Bu bağlamda, iletişimin temel amacı ve öneminin, kişilerarası ilişkilerde insanları etkileyebilmek ve insanlardan etkilenmek olduğu da söylenebilir.

İnsan çevresi ile sürekli etkileşim ve iletişim halindedir. İnsanların kendilerini, çevresindekileri ve yaşamış oldukları toplumu anlayabilmeleri için etkili iletişim kurmaları bir zorunluluktur. Etkili iletişimin oluşması için birtakım beceriler gerekmektedir. Gerekli olan iletişim becerilerinin bir bütün halinde kullanılması insanlar arasındaki ilişkinin etkililiği için önemlidir (Alğan, 2020). İletişim yaşamın her alanında karşımıza çıkan, bilgi, tecrübe ve sorunlarımızın paylaşılmasına olanak tanıyan en etkili ve tek araçtır. Bu aracın, iyi kullanılması iletişime giren insanların beceri ve kabiliyetleri ile doğru orantılıdır. İletişim becerisi olarak ifade edeceğimiz bu yetenekle, taraflar birbirlerini anlamayı ve anlaşılmayı başarabilirler. Bu beceri gelişmez ise kişiler arası anlaşma tam olarak sağlanamaz, dolayısıyla kalıcı

ortaklıklar, birliktelikler oluşturulamaz (Metin, 2011). İletişim becerisini Cüceloğlu (2001); sözel veya sözel olmayan mesajların fark edilmesi, gerçekçi bir biçimde değerlendirilmesi, duygu ve düşüncelerin dürüst ve samimi olarak karşı tarafa iletilmesi, konuşma esnasında anlaşılır olmayan ve yanlış anlaşılan yerlerin sorulması, konuşulan konuya uygun olarak zamanında geri bildirim verilmesi olarak ifade etmektedir. Toy (2007) doğru ve etkili bir iletişimin oluşmasında, iletişimin çatışmalarının yok edilmesinde ve azaltılmasında, iletişim becerisinin büyük öneme sahip olduğunu belirtmiştir. İletişim becerileri konuşma, yazma, okuma, dinleme ve düşünme ile alakalıdır. İletişim becerilerini doğru ve etkili kullanmanın kişinin kendi yaşantısında, toplumsal hayatta ve eğitim sürecinde birçok faydası olduğu söylenebilir. Bu sebeple eğitim sisteminin temel unsuru olan öğretmenlerin, iletişim becerilerini etkili kullanabilmesi ve iletişim becerilerini geliştirmesi gerekmektedir.

Hayatının en önemli yıllarını eğitim süreci içinde geçirecek olan öğrencilerin öncelikle öğretmenleri ile etkili iletişim kurmaları çok önemlidir. İnsana değer veren, saygı duyan, sevgisini gösteren, toplumsal açıdan kalkınmaya etkin katılımı olan öğrenciler yetiştirmek istiyorsak, ilk olarak kendisi ve çevresi ile etkili iletişim kurabilen bireyler yetiştirmeye ihtiyaç vardır. Bu durumu belirlemede öğretmenlere büyük sorumluluk düşmektedir. Çünkü öğretmenler ile iletişim öğrencilerin öncelikle kendilerini algılamalarını, sonrasında çevreyi algılamalarını ve çevreyi etkileyebilmelerini sağlayacaktır (Çetinkanat, 1998). İletişimin eğitimin en önemli unsuru olduğu bilinmektedir. İletişimin, akademik becerilerin ve hedeflenen bilgilerin öğretilmesinde, sınıfın yönetilmesinde oldukça etkili olduğu bilinmektedir. Bir öğretmenin görevini iyi yapabilmesi iletişim becerisindeki yetkinliğiyle mümkün olacaktır. Çünkü eğitim kişiye, aileden başlayıp bütün insanlığa, dünyaya doğru yayılıp gelişen sevgi ve bilgi aktarımı olmaktadır. Eğitimin amacı bu doğrultuda, saygılı, güvenli, bilgili, başarılı, nitelikli bir hayat sürdürecektir bireyler yetiştirmektir (Yavuzer, 2003). Dolayısıyla her tür kurum, kuruluş ve örgüt, grup ve kişi için iletişim, vazgeçilmez ve hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle insanların, örgütlerin, kurumların ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmeleri için yöneticilerin etkili liderlik davranışları sergilemeleri ve kişilerarası ilişkilerin gelişmesi için etkili bir iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir.

Alanyazın incelendiğinde, birçok liderlik türüne rastlanmaktadır. Son yıllarda, bu liderlik türlerinden en fazla bahsedilenlerden birinin de dönüşümcü liderlik olduğu görülmektedir. Ayrıca; gelişen teknoloji ve değişen çevre koşulları, ekonomik ve sosyal yönden dönüşümler liderlik anlayışının da değişmesine ve 21. yüzyıl gerekliliklerine uygun liderlik rol ve davranışlarının oluşmasına (Eraslan, 2004) ve



eğitim kurumlarında çalışanların etkililiklerinin ve verimliliklerinin artırılması yönünden önemli olduğu görülmektedir (Güneş ve Buluç, 2015). Dolayısıyla etki sahibi, yol gösterici, örgüte olan bağlılığı sağlayıcı okulda vizyon ve misyon oluşturan bir okul yöneticisinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemesi gerekli olmaktadır.

Dönüşüm kavramı, İngilizcede transformastional olarak kullanılmakta olup bazı kaynaklarda ise “dönüşümcü”, “değişimci”, “dönüşümsel” gibi kavramlarla ifade edilmiştir. Ayrıca dönüşüm kavramının vizyoner liderlik, karizmatik liderlik ve öğretim liderliği şeklinde kavramlaştırıldığı bilinmektedir (Aydın, 2005; Bolat ve Seymen, 2007). Türkçe yazında ise dönüşümcü kavramı; dönüşümcü, dönüşümsel, değişimci, reformcu, dönüştürücü kavramları ile tanımlanmaktadır (Koçel, 2001; Temel 2016).

Dönüşümcü liderlik diğer adıyla Transformastional (Dönüştürücü) Liderlik Kuramı kavram olarak 1978’de ilk defa ABD’li ünlü bir tarihçi olan James McGregor Burns tarafından “Liderlik” kitabında bahsedilmiş (Eraslan, 2003; Özgür, 2018; Tetik, 2014); aslında farklı türlerde siyasi liderleri tanımlamak için literatüre girmiş bir kuram olmakta; 1985 yılında ise Bernard Bass’ın “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” isimli çalışması ile örgütsel çalışmalara uyarlanabilecek hale getirilmiştir (Çelik, 2003).

Dönüşümcü liderlik, lider ve onu izleyenler arasındaki bağ (Aslan, 2009); örgüt üyeleri arasında ortak bir vizyon oluşturma, bu vizyonun paylaşılmasını sağlama (Doğan, 2007); izleyiciler üzerinde yapıcı olan, yol gösterici, sorunlar karşısında çözüm odaklı, değişikliklere adapte olabilen ve çevresine aynı uyumu aktarabilen, risk alan gibi özellikleriyle izleyicilerini başarıya götüren liderler olarak tanımlanmaktadır (Karip, 2012). Dönüşümcü liderliği Çelik (2003); liderin insanları amaçları veya yapacakları konusunda onları güdülemesi, onlara motivasyon sağlaması ve enerji vermesi olarak ifade etmiştir. Ayrıca dönüşümcü lider, örgütte vizyon ve misyon bilinci oluşturup, örgüt üyelerine hedeflerine yönelik motivasyon ve ilgilerinin artmasını sağlar. Dönüşümcü lider örgütün ihtiyaçlarını, isteklerini fark eder ve bu ihtiyacı örgütü güdülemek için kullanır ve örgütün ihtiyaç, ilgilerine hitap ederek örgütün harekete geçmesini sağlar.

Dönüşümcü liderler; kişilerin kendi amaçları dışında, örgütün amaçları doğrultusunda bir bakış açısı geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Bireyin, örgütün veya toplumun ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmelerini sağlarlar. Bu liderlik anlayışında, güçlü olan bireysel amaç ve ihtiyaçlar, liderin izlemiş olduğu yüksek



hedeflerle birleşmektedir (Çelik, 1998). Dönüşümcü lider takipçilerinde misyon, vizyon, farkındalık oluşturduğunda ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmayı başardığında üst düzey performans sergilemesi mümkün olmaktadır (Bass, 1991). Özetle dönüşümcü liderler; vizyon sahibi, örgüte ilham kaynağı olan, yol gösteren, çözüm odaklı, risk alabilen, idealleri olan, empati kurabilen ve hedefleri belli olan kişiler olarak bilinmektedirler. Bu nitelikleri kendisinde barındıran lider, izleyenleri için etkileyici bir lider olabilmektedir.

Dönüşümcü liderlerin en belirgin özellikleri vizyon geliştirme ve değişimi etkili bir şekilde yönetmeleri olarak bilinmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştirebilen kişidir. Aynı zamanda organizasyonlarda, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performans gösterebilen kişidir. Bu durumda, liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere benimsetmesi ile mümkün olmaktadır. Özetle dönüştürücü liderlik tarzında lider karizma, geleceği görme, empati kurma gibi özelliklere sahip olan kişidir. Bu niteliklere sahip olan bir liderin grup üyelerinde yarattığı etki, sadakat ve istek, grup üyelerinin esinlenme yeteneklerini geliştirmesi, astlar için iyi bir örnek olması durumunda, izleyicilerinin kendilerini mesleğe adanma düzeylerinin artması kaçınılmaz olacaktır (Tetik, 2014). Dönüşümcü liderlik, diğer kurumlarda olduğu gibi okullarda da uygulanması önem arz eden bir liderliktir. Çünkü günümüz şartları, okul yöneticiliğinin katı kurallar anlayışından vizyon sahibi, risk alabilen, izleyenlerine motivasyon sağlayan bir anlayış sergileyebilen kişileri gerektirmektedir. Okullardaki başarı okul yöneticilerinin liderliğine bağlı olduğu gibi, okul örgütünde her bireyin başarısı, motivasyonu ve birbirleri ile uyum halinde çalışmalarına da bağlı olmaktadır. Dönüşümcü liderliğin çalışanlarda saygı, sevgi ve barışı sağlaması, adil bir düzenin oluşmasını sağlama gibi belli nitelikleri içinde barındırması, okuldaki farklı kuşaktan bireyler için olumlu iletişim ve örgüt ikliminin oluşmasını sağlayacaktır.

Kuşak kavramının önemini anlamak için geçmişteki kullanımı ve kullanım çeşitliliğini dikkate almak gerekmektedir. Yeni bir şeyin veya durumun öncesinde var olan şeyle değişebileceği veya üretilebileceğine olan inanç kuşak sözcüğünün ana temasını oluşturmaktadır. Bu nedenle bir şeyin yeni kuşağının öncesinde var olandan ayrı olması ve aynı zamanda ortak özellikler bulundurması gerekmektedir (Lüscher vd., 2017). Kuşak kavramının, yazılı kaynaklara değinerek tarihi geçmişi incelendiğinde, bazı bilim alanlarında Antik Yunan'a, bazılarında ise Eski Mısır Uygarlığı'na dayandığı görülmektedir (akt. Işık, 2019). Kuşak kavramına ilişkin araştırmalar incelendiğinde Türkiye'de son yıllara dek kuşak çalışmalarının yeteri

düzeyde yapılmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmaların ise genellikle farklı disiplinler için yapılan araştırmalarda alt başlık olacak şekilde olduğu görülmüştür. Bu sebeple; Türkiye'ye özgü kuşak kavramı belirgin olarak ifade edilememiştir. Ayrıca yapılan kuşak araştırmalarının batılı kuramlar üzerinden yapılmış olması araştırmacılar tarafından eleştirilmiş ve bu nedenle yapılan değerlendirmelerin durum ve olguların toplumdan topluma farklılık göstermesi nedeniyle sağlıklı olamayacağı belirtilmiştir (Evlek, 2019).

Genel olarak aynı dönem aralığında dünyaya gelmiş, aynı dönemin şartlarını taşımış, doğal olarak aynı sorun ve problemlerle karşılaşmış (TDK,2021); benzer niteliklere sahip bireylerin oluşturmuş olduğu grup kuşak kavramı olarak ifade edilmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014). Kuşakların oluşmasına neden olan olgunun aslında bir olay olmadığı, bir dönem ve bu döneme ilişkin özelliklerin olduğu bilinmektedir. Bireyin doğduğu andan itibaren içinde bulunmuş olduğu dönem aralığı, kişinin sahip olduğu özellikler onun hayata olan bakış açısını ve davranış şekillerini belirlemiştir. Bu nedenle benzer bir biçimde yaşam şartlarından etkilenmiş kişilerin birçok ortak noktalarının bulunduğu düşünülmektedir. Bu kişiler aynı müzikleri dinlemiş, aynı modayı takip etmiş, aynı siyasi görüşten etkilenmiş, hatta aynı savaşta savaşmış olabilirler. Dolayısıyla bu kişilerin soy adları, meslekleri, maddi imkanları farklı olmasına rağmen kuşak olarak tanımladığımız bu grupların benzer davranış özellikleri gösterdikleri görülebilmektedir (Çelik, 2014). Türkiye'de kuşak kavramına ilişkin sınıflandırmada, özellikle yaşanan siyasi olayların baz alındığı görülmektedir. Örneğin X kuşağı 1964 sonrası siyasi olayların etkisinde kalmış, Y kuşağı 1980'li yıllardaki darbe zamanında yetişmiş, Z kuşağının ise 2000'li yıllara başlanmadan önceki bir başka darbe hayatına denk geldikleri bilinmektedir. Kuşaklar yalnızca siyasi olaylardan etkilenmiş olmasalar da ülkenin her alanını etkilemiş olan bu olaylar, ülkenin diğer kurum ve yapılarında da etkili olmuş ve günümüzdeki Türkiye'nin sosyal, ekonomi ve kültürel yapısının oluşmasına neden olmuştur (Evlek, 2019).

Genel olarak, her dönem için geçerli olan kurallar ve kültürler ve bu etkenlerin şekillendirmiş oldukları tutum ve düşünce kalıpları bulunmaktadır. Bunlara yönelik fikir sahibi olmak, tahmin yürütmek için, bu dönemlerde olan kuşakları dikkate alarak daha etkili ve sağlıklı sonuçlara ulaşmak mümkün olabilecektir (Kırık ve Köyüstü, 2018). Kuşakların sınıflandırılmasına yönelik literatür araştırmalarında kuşak sınıflandırması ile ilgili farklılıkların olduğu görülmektedir. Ulaşılan araştırmalarda kuşakların sınıflandırılması, isimleri ve zaman aralıklarının benzer

olmadığı görülmektedir. Bu duruma; toplumlarda belirli zaman aralıklarında, toplumların farklı durum ve olgulardan etkilenmiş olmasının neden olduğu düşünülmektedir (Deniz, 2017). Bu nedenle, her kuşağın kendilerinden sonra gelecek olan bir kuşağa örnek olmasına rağmen kuşaklar arasında kişilik özelliklerine tutum ve davranışlara yönelik farklılıkların belirgin bir şekilde olduğu görülmektedir. Bu duruma küreselleşme ile birlikte sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin neden olduğu düşünülmektedir. Kuşakların sınıflandırılması ve doğum yılı aralıkları belirlenirken ise doğum oranı hızı baz alınmış ve bu süre 15-20 yıllık olarak belirlenmiştir. Fakat kuşakların sınıflandırması ve sınırları çizilirken biyolojik bir bakış açısının hakim olduğu görülmüştür (Şahin, 2019).

**Gelenekselci Kuşak**, Bazı kaynaklarda savaş kuşağı, sessiz kuşak olarak da adlandırılan bu kuşak, 1925-1945 zaman aralıklarında dünyaya gelen bireyleri kapsamaktadır. Bu dönemin en önemli olaylarının İkinci Dünya Savaşı ve ekonomik buhranlar olduğu bilinmektedir. Bu yıllar ülkemizde ise Cumhuriyet Dönemi'nin tek partili olduğu zamana denk gelmektedir. Gelenekselci kuşaklar günümüzde çalışma hayatında, yaklaşık olarak %5 oranında yer almaktadırlar ve genel olarak danışmanlık veya üst düzey yöneticilik gibi görevlerde bulunmaktadır (Toruntay, 2011). Bu kuşağın bireyleri çocukluk ve gençlik yıllarını yaşamış oldukları dönemde meydana gelen savaş ve ekonomik kriz ile geçirmiş olmalarından dolayı bu durum bireylerde korku ve güvensizlik duygusu yaratmıştır (Çelik, 2014).

**Bebek Patlaması Kuşağı**, Türkiye'de Menderes Dönemi olarak adlandırılan döneme denk geldiği ve çok partili hayata bu dönemde geçildiği ve dönem özellikleri olarak ekonominin geliştiği, yatırımların arttığı ve tarıma yönelik bir gelişmenin olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte ekonomiye yönelik yapılan plansız yönetimle beraber ekonomik krizin olduğu ve 1960 yılında darbe yaşandığı görülmüştür (Erin, 2019). İkinci Dünya Savaşı sonrası döneme denk gelen bu kuşağın üyeleri, toplumdaki kurumlardaki yeniliklere, ulusların barış ve özgürlüğe yönelik mücadelelerine ve ülkelerin hukuksal yönden gelişmelerine tanıklık etmişlerdir. Sosyal devlet anlayışının gelişmeye başladığı bu dönemde, kuşağın üyeleri siyasal yaşantıda daha fazla yer almaya başlayarak, normlara uymayı ve düzenli ve kurallı bir yaşantı sürmeyi tercih etmişlerdir (Şalap, 2016).

**X Kuşağı**, Geçiş kuşağı olarak da adlandırılan bu kuşak 1965-1979 yılları aralığına denk gelmektedir. X Kuşağının, Türkiye'deki petrol krizi, Kıbrıs Barış Harekâtı, askeri darbe ve siyasi olaylara tanıklık ettiği bilinmektedir (Erin, 2019). Bu dönemde teknolojideki gelişmelerin hız kazandığı görülmektedir. Günümüzde kullanmış

olduğumuz teknolojik ürünlerin çoğunu X Kuşağı üyeleri geliştirmesine rağmen, bu kuşağın teknolojiyi kullanmalarında Y Kuşağının gerisinde kaldığı bilinmektedir. Günümüz çalışma hayatında, Bebek Patlaması Kuşakları genellikle üst düzey görevlerde bulunurken, X ve Y Kuşakları daha alt görevlerde yer alarak aynı ortamda çalışmaktadırlar (Toruntay, 2011).

**Y Kuşağı**, 1980-1997 yılları aralığında dünyaya gelmiş bireylerin oluşturduğu kuşaktır. Y kuşağını Toruntay (2011); daha önceki kuşaklara göre en sağlıklı ve ekonomik olarak en avantajlı kuşak olarak belirtmektedir. Diğer kuşaklara nispeten üniversite mezun oranının en fazla olduğu kuşak türüdür. Ayrıca Y Kuşağı, teknolojiyi çok yönlü olarak kullanmaları, iş yaşamına hızla adapte olmaları, yeniliklere, değişikliklere açık olmaları ve kendilerini ön planda tutma özelliklerine sahiptirler. Çalışma hayatında çok yönlü alanlarda çalışıp farklı görevlerde bulunabilmektedirler.

**Z Kuşağı**, Z kuşağı bireyleri 1998 yılından itibaren doğanların oluşturmuş olduğu bir kuşaktır. Toruntay (2011) bu kuşağın insanların, teknolojinin avantajlarından yararlandıklarını ve teknolojiyi iletişimi ve ulaşımı sağlamada kullandıklarını belirtmiştir. Genel olarak, yaratıcılığa yönelik etkinliklerle ilgilenmektedirler ve etkinlikleri ezber olarak değil de hikayeleştirerek ve hayal kurarak daha fazla kavramaktadırlar. Çalışma yaşamına geçtikleri zaman, karar almalarını gerektirebilecek her şey sistem tarafından işlendiği ve yapay zeka tarafından karar verildiği için, Z Kuşağının daha az sorunla karşılaşacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu kuşağın kişileri, kararsız, doyumsuz, tüketici oldukları için, bu kişilerin otoriteye karşı duyarsız oldukları düşünülmektedir.

Sonuç olarak; belirtildiği üzere her kuşak üyelerinin kendilerine özgü bireysel özellikleri, çalışma yaşantısı ve yöntemleri bulunmaktadır. Bahsedilenler arasında önemli farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Bebek Patlaması kuşağı üyeleri iş kolik, hizmet odaklı, makam ve para gibi mevki güçlerine önem verirken; X kuşağı çalışanları otoriteyi sorgulayan, çalışma ve özel yaşantısı arasında denge arayan özelliğe sahiptirler. Y kuşağı üyeleri ise iş yaşantısında memnun olduğunda çalışkan ve bağlı olmakta, aksi yönde ise kariyeri için işini kolaylıkla değiştirmeyi göze almaktadırlar. Görüldüğü üzere her kuşak yaşadığı dönem şartlarından ve dönemden etkilenip bunun sonucunda kendilerine ait değer ve tercihler geliştirebilmektedir (Çelik, 2019).

Günümüzde çalışma ortamında dört kuşağın aynı ortamda çalışmakta olduğu bilinmekte, Sessiz kuşağın genellikle emekliye ayrıldıkları, Bebek Patlaması kuşağı, X

kuşağı ve Y kuşaklarının çalışma yaşantısında oldukları, Z kuşağının ise çalışma yaşantısında henüz bulunmadıkları bilinmektedir. Ayrıca günümüz iş yaşantısında henüz çalışmayan Z kuşağının farklı teknolojik, sosyal, ekonomik bir dönemde doğmuş olması, onun ileriki çalışma hayatında farklı tutum değer yargılarına sahip olabileceklerini düşündürmektedir (Erden, 2012). İnsanların gün geçtikçe hayata yönelik beklentileri, hayata dair bakış açıları ve düşünceleri değişiklik gösterebilmektedir. Belirli zaman aralıklarında dünyaya gelen kişilerin ortak özelliklerinin olması ve her kuşağın farklı özellikleri taşıması, araştırmacıların kuşak tanımı ve özelliklerine dair dikkatlerini çekmiştir. Çünkü günümüz iş yaşantısında, Gelenekselci, Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşakları olarak nitelendirilen dört kuşağın aynı ortamda çalıştığı görülebilmektedir. Bu dört kuşağın kendi aralarında yaşanması muhtemel sorunlar, kişilerin sosyal ve iş yaşantısı yönünden çalışma hayatı ve düzenini etkileyebilmektedir. Böylece, bu kuşakların çalışma yaşantılarına dair düşünceleri, yeni çalışma alışkanlığının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014). Bu durum da çalışma ortamında farklı kişilik özelliklerine ve düşüncelere sahip kuşak üyelerinin bir arada uyumlu bir şekilde çalışmalarını zorunlu kılmaktadır.

Kuşaklararası kavramının kullanımının kuşaklararası iletişim, kuşaklararası dayanışma, kuşaklararası öğrenme ve çatışma gibi kavramlarla kullanılmasına, son dönemlerde sıklıkla rastlanmaktadır. Bu kavramların kullanımı, insanların bu kavramlarla nasıl bir ilişki içinde oldukları konusunda bizlere bilgi sunmaktadır. Ayrıca bu ifadeler, kuşaklararası ilişkilerin nasıl ve ne şekilde olduğunu değerlendirip, kuşaklararası kavramın içinde barındırdığı ifade ve anlam konusunda bilgi sahibi olmamıza fırsat vermektedir. Kuşaklararası kavramının başka bir özelliği, dayanışma ve çatışma arasındaki ters durumu, kuşaklararası farklılıkları olduğundan daha abartılı bir biçimde ortaya koymuş olmasıdır (Lüscher vd., 2017).

Kazak (2016) kuşaklararası iklimin, örgüt ikliminden veya okul ikliminden ayrı bir kavram olmadığını belirterek, kuşaklararası iklimin daha çok örgüt iklimi veya okul iklimi içerisinde ele alınacak bir kavram olduğunu belirtmiştir. King (2010)'in iş yerinde kuşaklararası iklimin geliştirilmesi için yaptığı çalışmasında kuşaklararası iklimi; kuşaklararası kalıp yargılar, kuşaklararası engellenme, kuşaklararası içermecilik, olumlu duygulanım ve kuşaklararası etkileşim şeklinde beş boyutta ifadelendirmiştir. Değinen bu etkenlerden ve örgüt iklimine yönelik yapılan tanımlardan yola çıkarak; kuşaklararası iklim, kuşaklar arasında olumlu etkileşim ve iletişimin sağlandığı, kişilerin düşüncelerine saygı duyma, kişilerin olumsuz kalıp yargılarından ve birbirlerini engellemelerinden uzak olan örgütsel bir iklim olarak

ifade edilmiştir. Kuşaklararası iklim, örgütün içindeki farklı kuşaktan bireyler arasında olumlu iletişimin, etkileşimin paylaşımın ve iş birliğinin sağlandığı iklimin olduğu bir durum olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla gerek örgüt üyelerinin gerekse bu örgüt ikliminden etkilenen bireylerin karşılıklı olarak birbirlerini algılama şekli olmaktadır. Özet olarak kuşaklararası iklim, örgüt ikliminin kuşaklar arasında gerçekleştirilmesi ve algılanması olarak da ifade edilebilir.

Okullarda Bebek Patlaması, X kuşağı ve Y kuşağından olan öğretmenlerin aynı ortamda çalıştıkları bilinmektedir. Okul ortamında yalnızca yaşça büyük olan öğretmenler bilgi ve tecrübelerini genç öğretmenlere değil, yaşça küçük olan öğretmenler de sahip oldukları teknolojik veya güncel bilgilerini yaşça büyük olan öğretmenlere iletebilmektedirler. Örgüt üyelerinin sahip oldukları örtük bilgiler, örgütün devamlılığının ve başarısının sağlanması için büyük önem arz etmektedir. Bu durumda, örgütteki üyelerin, kuşaklararası bilgi paylaşımına ve örgüt ikliminin sağlanmasına teşvik edilmesi gerekmektedir (Şalap, 2016). Dolayısıyla okul müdürlerine, örgüt içinde olumlu örgüt ikliminin sağlanması, farklı kuşaktan kişiler arasındaki olumlu iletişim ve etkileşim ve iş birliğinin sağlanması için büyük sorumluluklar düşmektedir (Kazak, 2016). Okul müdürünün olumlu örgüt ikliminin oluşması için gereken çabayı ve özeni göstermemesi durumunda kuşaklararası çatışma ve problemlerin yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Bu durumda yaşanan kuşaklararası çatışmalar, kuşaklara özgü davranış, tutum ve beklentilerin bilinerek, okul yöneticileri bu doğrultuda hareket etmeli ve örgüt ikliminin sağlıklı bir şekilde işleyişini sağlamalıdır.

Sonuç olarak; toplum ve kurumların kuşak kavramına yönelik bilgi sahibi olmaları, çalışma yaşantısında farklı kuşaktan bireylerin olması ve bu kuşakların farklı davranış özellikleri, tutum ve düşüncelere sahip olmaları, çalışma ortamında çatışma yaşanmaması, olumlu örgüt ikliminin oluşması için önem arz etmektedir. Çünkü kuşakların birbirlerinden farklı davranış özellikleri, inançları, değerleri çalışma yaşantısını etkileyebilmekte ve bu durum dolayısıyla çalışma ortamındaki örgüt iklimine yani kuşaklararası iklime yansiyabilmektedir. Dolayısıyla insanların kuşak sınıflandırmalarına yönelik ön bilgilerinin olması, kuşak üyelerinin davranışlarının çoğunlukla dönem şartlarını yansıttığını kişiler göz önünde bulundurulmalıdır. İletişim becerisi; iletişimin başlatılması, devam ettirilmesi, konu ile ilgili birtakım sorular sorulması, teşekkür edilmesi, kişinin kendini tanıması olarak da ifade edilmektedir (Alğan, 2020). Bu doğrultuda iletişim becerisinin eğitimle alakası düşünüldüğünde eğitim-öğretimde okul personelinin amaçlarına ulaşmaları için



öğretmenlerin sınıflarında etkili ve olumlu bir iletişim becerileri sergilemeleri gerekmektedir.

Kuşaklararası iklim, kuşaklar arasında olumlu etkileşim ve iletişimin sağlandığı, kişilerin düşüncelerine saygı duyulduğu, kişilerin olumsuz kalıp yargılarından ve birbirlerini engellemelerinden uzak olan örgütsel bir iklim olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda kuşaklararası iklim, örgüt içindeki farklı kuşaktan bireyler arasında olumlu iletişimin, etkileşimin, paylaşımın ve işbirliğinin sağlandığı, iklimin oluştuğu bir durum olarak da ifade edilmektedir. Dolayısıyla, gerek örgüt üyelerinin gerekse bu örgüt ikliminden etkilenen bireylerin karşılıklı olarak birbirlerini algılama şekli olmaktadır (Kazak, 2016).

### **Araştırmanın Amacı**

Eğitim örgütleri sosyal yaşantıda önemli bir yapıya ve dinamikliğe sahiptir. Bu sebeple eğitim kurumlarının değişikliklere ve yeniliklere uyum sağlamaları için sistemli bir şekilde çalışmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin geleneksel okul yöneticiliği anlayışından modern yönetimi sağlayan vizyon sahibi, gerektiğinde risk alabilen, çalışanlara motivasyon sağlayıcı, öğretmenler arasında olumlu iletişimin oluşmasını sağlayarak okul içerisinde olumlu örgüt ikliminin oluşmasını sağlayan dönüşümcü liderlik anlayışına geçmeleri, eğitim kurumları için bir ihtiyaç olmaktadır. Öğretmenlerin iletişim becerilerine yönelik kendilerini geliştirmeleri; eğitim-öğretimin niteliğinin artmasında, öğrencilerin akademik yaşantılarının geliştirilmesinde, velilerle ve örgüt ile etkili etkileşim kurmada öğretmenlere her yönden katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışma yaşantısında farklı kuşaktan bireylerin bir arada çalıştığı düşünülürse okul örgütü içerisinde okul yöneticisi ve tüm personellerin kuşak kavramına ve kuşakların kişilik özelliklerine yönelik bilgilerinin olması, okulda kişilerarası olumlu iletişimin ve paylaşımın sağlanmasına; kuşaklararası çatışmanın önüne geçilmesine ve böylece okulda olumlu örgüt kültürü yani kuşaklararası iklimin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Alanyazın incelendiğinde iletişim becerileri, dönüşümcü liderlik ve kuşaklararası iklim değişkenlerinin sınırlı sayıda ele alındığı ve iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonuna ve sınıf yönetmeye etkisi, örgütsel adalet ve bağlılık, öğretmenlerin kuşaklararası çatışma nedenleri gibi farklı kavramlarla (Aksel ve Elma, 2018; Aküzüm ve Gültekin, 2017; Alğan, 2020; Buluş, Atan ve Sarıkaya, 2017; Bulut, 2019; Çelik, 2019; Çevik, 2011; Doğan, 2007; Durukan ve Maden 2010; Eraslan, 2003; Erdoğan, 2011; Gülşen, 2020; Özsungur, 2020) ele alındığı görülmektedir. Bu üç değişken arasındaki ilişkiyi incelemiş olan çalışmalara rastlanılmaması bu çalışmanın önemini arttırmaktadır. Bu



çalışma, başarılı okulların oluşmasına etkisi olan okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerine, öğretmenlerin öğrenci, veli ve eğitim örgütleri ile etkili iletişim becerileri kurmalarına katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışmanın, okul içerisinde kuşaklararası iklimin oluşmasına yönelik konulara değinmesiyle uygulama boyutunda okul yöneticileri ve eğitim personellerine amaçlarına ulaşmaları noktasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılan bu çalışmanın, kuşaklararası iklimi araştırmasıyla okuldaki örgüt iklimine katkı sağlaması ve kuşak, kuşaklararası iklime yönelik etkenlere değinmesi, yurtiçi ve yurtdışı alanyazını için oldukça yeni bir konu olan kuşaklararası iklime yönelik boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacağı ve daha kapsamlı araştırmaların yapılmasına yol gösterici olacağı düşünülerek bu çalışmanın yürütülmesine karar verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır.

### **Alt amaçlar**

1. Öğretmenlerin iletişim becerileri ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve kuşaklararası iklim davranışları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin iletişim becerileri ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve kuşaklararası iklim davranışları arasında bir ilişki var mıdır?
3. Öğretmenlerin iletişim becerileri ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri kuşaklararası iklim davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## **YÖNTEM**

Araştırmanın yöntem kısmında; araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizine yönelik bilgiler yer almaktadır.

### **Araştırmanın Modeli**

Araştırmada, öğretmenlerin iletişim becerileri ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretim ortamındaki kuşaklararası iklim üzerindeki etkisine yönelik görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Nedensel karşılaştırma türünde olan bu çalışmada öğretmenlerin; cinsiyet, okul türü, mesleki kıdem, yaş, eğitim kademesi değişkenlerinin etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Kişiler arasındaki farklılıkların sebeplerini, sonuçlarını koşullar ve katılımcılar üzerinde hiçbir müdahalede bulunmadan belirlemeyi amaçlayan çalışmalara nedensel karşılaştırma araştırması denilmektedir (Büyüköztürk, 2018).

## Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma evrenini, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Zonguldak ilinin tüm ilçelerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise; Zonguldak ilinin Merkez, Ereğli, Çaycuma, Alaplı, Gökçebey ilçelerindeki kamu ve özel okulların ilköğretim ve ortaokulunda görev yapmakta olan seçkisiz olmayan (non-random) örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan 454 öğretmen oluşturmaktadır. Amaçlı örnekleme, çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi yönünden zengin durumların belirlenerek kapsamlı araştırma yapılmasına imkan vermektedir. Belli kriterleri karşılayan ya da belli özelliklere sahip olan bir veya daha fazla özel durumlarda çalışılmak istendiğinde bu örnekleme yöntemi tercih edilmektedir (Büyüköztürk, 2018).

## Veri Toplama Araçları

### *İletişim Becerileri Ölçeği;*

Buluş, Atan ve Sarıkaya (2017) tarafından geliştirilen ölçek, beş alt boyut ve 34 maddeden oluşmaktadır. Egoyu geliştirici dil 6, etkin dinleme 8, kendini tanıma-kendini açma 5, empati 8, ben dilini kullanma 7 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ters maddeler ise 15, 16, 28, 32 ve 33. maddelerdir. Ters maddenin bulunduğu ölçekte; Hiç Uygun Değil (1), Çok Az Uygun (2), Kısmen Uygun (3), Çoğunlukla Uygun (4), Tamamen Uygun (5) 5'li likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Ölçekten elde edilecek en düşük puan 34, en yüksek puan ise 170'tir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,40 ile 0,80 arasında olup, madde korelasyon katsayıları ise 0,32 ile 0,50 arasında belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı değeri egoyu geliştirici dil alt boyutu için 0,72; etkin dinleme alt boyutu için 0,83; kendini tanıma-kendini açma alt boyutu için 0,76; empati alt boyutu için 0,84; ben dilini kullanma alt boyutu için 0,82; ölçeğin tamamı için 0,91 olarak hesaplanmıştır.

### *Dönüşümcü Liderlik Ölçeği;*

Toksöz (2010) tarafından geliştirilmiş olan ölçek, dört alt boyut ve 40 maddeden oluşmaktadır. İdealleştirilmiş etki 10, telkinle güdüleme 10, entelektüel uyarım 10, bireysel destek sağlama 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçek; Hiç Katılmıyorum (1), Az Katılıyorum (2), Orta Derece Katılıyorum (3), Çok Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum(5), şeklinde 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı değeri İdealleştirilmiş etki alt boyutu için 0,86, telkinle güdüleme alt boyutu için 0,81, entelektüel uyarım alt boyutu için 0,90 ve

biyresel destek alt boyutu için 0,94 olarak bulunmuştur. Ölçeğin genel Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri ise 0,98 şeklinde çok yüksek bulunmuştur. Bu doğrultuda ölçeğe verilen cevapların tutarlı olduğu ve sonuç olarak verilerin kullanılabilir olduğu saptanmıştır.

### *Kuşaklararası İklım Ölçeği;*

King (2010) tarafından geliştirilmiş olan, Kazak (2016) tarafından ise Türkçeye ve Türk kültürüne göre uyarlanan ölçek 14 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları; kuşaklararası kalıp yargılar, işyerinde kuşaklararası engellenme, işyerinde kuşaklararası içermecilik, kuşaklararası olumlu duygulanım ve işyerinde kuşaklararası etkileşim olarak belirlenmiştir. Ölçek iki ayrı şekilde 5'li likert olarak derecelendirilmiştir. Bunlardan birincisi; Tamamen Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Çok Az Katılıyorum (3), Oldukça Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) olarak; ikincisi ise; Hiçbir zaman(1), Nadiren (2), Bazen (3), Sık sık (4), Çok sık (5) şeklinde derecelendirilmiştir. Bu çalışmada, her iki likert tipi de kullanılmıştır. Alt boyutlara ilişkin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı kuşaklararası kalıp yargılar alt boyutu için 0,71; işyerinde kuşaklararası engellenme alt boyutu için 0,53; işyerinde kuşaklararası içermecilik alt boyutu için 0,69; kuşaklararası olumlu duygulanım alt boyutu için 0,54 ve işyerinde kuşaklararası etkileşim alt boyutu için 0,33 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin genel Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı değeri 0,72 olarak belirlenmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Bu araştırmadaki veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 20.0 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizlerinde sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistiksel metotlar kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenlerden öğretmenlerin algılarına göre iletişim becerileri ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının bağımlı değişken olan kuşaklararası iklimi yordama etkisini belirlemek amacıyla da çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edildiği için bu çalışmada çoklu regresyon analizi tercih edilmiştir. Değişkenlerin ortalama ve standart sapma analiz değerleri ise 1.00-1.79 (kesinlikle katılmıyorum); 1.80-2.59 (katılmıyorum); 2.60-3.39 (kısmen katılıyorum); 3.40-4.19 (katılıyorum); 4.20-5.00 (tamamen katılıyorum) şeklinde belirlenmiştir.

## BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin iletişim becerileri, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve kuşaklararası iklim davranışlarına yönelik algılarına yer verilmiştir. Ayrıca iletişim becerileri ile dönüşümcü liderlik, iletişim becerileri ile kuşaklararası iklim ve dönüşümcü liderlik ve kuşaklararası iklim arasındaki ilişki ele alınmıştır. Son olarak araştırmada; öğretmenlerin iletişim becerileri, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin kuşaklararası iklim davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığına yönelik bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Öğretmen algılarına göre iletişim becerileri, dönüşümcü liderlik ve kuşaklararası iklim değişkenlerinin alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.**

*Öğretmen Algılarına Göre İletişim Becerileri, Dönüşümcü Liderlik ve Kuşaklararası İklım Davranışlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Ölçek ve Boyutları	n	$\bar{x}$	SS
Egoyu Geliştirici Dil	454	4,18	,50
Etkin Dinleme	454	4,39	,45
Kendini Tanıma-Açma	454	3,88	,61
Empati	454	4,10	,47
Ben Dilini Kullanma	454	3,82	,46
İletişim Becerileri Genel	454	4,09	,35
İdealleştirilmiş Etki	454	4,03	,77
Telkinle Güdüleme	454	4,05	,83
Entelektüel Uyarım	454	3,98	,86
Bireysel Destek	454	4,02	,85
Dönüşümcü Liderlik Genel	454	4,02	,80
Kuşaklararası-Kalıp Yargılar	454	2,61	,83
İşyerinde Kuşaklararası Engellenme	454	2,50	1,00
İşyerinde Kuşaklararası İçermecilik	454	4,23	,57
Kuşaklararası Olumlu Duygulanım	454	4,07	,65
İşyerinde Kuşaklararası Etkileşim	454	3,01	,80

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin iletişim becerileri genel puanı ( $\bar{x}=4,09$ ) yüksek düzeyde saptanmıştır. Bu duruma göre öğretmenlerin, iletişim becerilerinde kendilerini yeterli gördükleri söylenebilir. İletişim becerileri etkin dinleme alt boyutu ( $\bar{x}=4,39$ ) çok yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin, iletişim kurarken göz teması kurma, karşıdakinin jest ve mimiklerine dikkat etme ve kişiyi anlamaya yönelik özellikler konusunda kendilerini yeterli gördükleri söylenebilir. Egoyu geliştirici dil ( $\bar{x}=4,18$ ); kendini tanıma-açma ( $\bar{x}=3,88$ ); empati ( $\bar{x}=4,10$ ) ve ben dilini kullanma ( $\bar{x}=3,82$ ) alt boyutlarının ise yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin, insanların olumsuz davranışlarını düzeltmeleri için onları uyarma, suçlayıcı dil kullanma taraftarı olmadıkları düşünülebilir.

Öğretmen algılarına göre, dönüşümcü liderlik genel puanı ( $\bar{x}=4,02$ ) yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Bu verilere göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarında bulduklarına çoğunlukla katıldıkları söylenebilir. İdealleştirilmiş etki ( $\bar{x}=4,03$ ); telkinle güdüleme ( $\bar{x}=4,05$ ); entelektüel uyarım ( $\bar{x}=3,98$ ); bireysel destek ( $\bar{x}=4,02$ ) alt boyutlarının ise yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarını sağlama, yüksek performans göstermelerini destekleme ve okul vizyonunu belirlemede işbirliği yapma noktasında yetkin oldukları düşünülebilir. Entelektüel uyarım boyutu ise ( $\bar{x}=3,98$ ) orta düzeyde tespit edilmiştir. Buna göre, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin problemler karşısında çözüm yolları üretilmesini sağlama, yeni yaklaşımlar önerme ve düşüncelerin gelişmesini desteklemede başarılı oldukları söylenebilir.

Kuşaklararası iklim değişkeninin genel puanı ( $\bar{x}=3,35$ ) orta düzeyde saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin okuldaki kuşaklararası kalıp yargılar, engellenme, olumlu duygulara sahip olma ve etkileşim noktasında farklı görüşlere sahip oldukları söylenebilir. İşyerinde kuşaklararası içermecilik alt boyutu ( $\bar{x}=4,23$ ) çok yüksek

düzeyde saptanmıştır. Öğretmen algılarına göre okullarda kuşaklararası etkili iletişim kurma, farklı kuşaklarla çalışmanın avantajlı olduğunu düşünme ve işyerlerinde her kuşaktan bireyin olması gerektiğine yönelik inançlarının olduğu söylenebilir. Kuşaklararası olumlu duygulanım ( $\bar{x}=4.07$ ) alt boyutu incelendiğinde ise yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Kuşaklararası kalıp yargılar ( $\bar{x}=2.61$ ); işyerinde kuşaklararası etkileşim ( $\bar{x}=3.01$ ) alt boyutlarının orta düzeyde; işyerinde kuşaklararası engellenme boyutunun ise ( $\bar{x}=2,50$ ) düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda öğretmenlerin, yaşa bağlı olarak emekli olmaları gerektiğini hissetme ve genç çalışanların ödüllendirme noktasında göz ardı edildiklerine katılmadıkları söylenebilir. Bu bağlamda öğretmenlerin bu düşünceye sahip olmaları, okuldaki kuşaklararası iklimin sağlanmasında olumlu bir etkiye sahip oldukları ifade edilebilir.

Öğretmenlerin iletişim becerileri ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve kuşaklararası iklim davranışları arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2**

*Öğretmen Algılarına Göre İletişim Becerileri, Dönüşümcü Liderlik ve Kuşaklararası İklım Davranışlarının Korelasyon Analizi Değerleri*

	İletişim Becerileri	Dönüşümcü Liderlik	Kuşaklararası İklım
İletişim Becerileri	1,00		
Dönüşümcü Liderlik	,33**	1,00	
Kuşaklararası İklım	,13**	,13**	1,00

\*  $p<0.01$

Korelasyon analizi sonucuna göre iletişim becerileri ve dönüşümcü liderlik arasında ( $r=,33$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İletişim becerileri ve kuşaklararası iklim arasındaki ilişki incelendiğinde,

korelasyon analizinin ( $r=,13$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre iletişim becerileri ve kuşaklararası iklim değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı ve olumlu olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ve kuşaklararası iklim arasındaki ilişki incelendiğinde analiz sonucunun ( $r=,13$ ;  $p<0,01$ ) aynı şekilde pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmen algılarına göre iletişim becerileri ve dönüşümcü liderlik davranışlarının kuşaklararası iklim davranışlarının yordayıcısı olup olmadıklarına yönelik elde edilen bulgulara Tablo 3'te yer verilmiştir.

**Tablo 3**

*Öğretmen Algılarına Göre İletişim Becerileri, Dönüşümcü Liderlik ve Kuşaklararası İklim Davranışlarının Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları*

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Kuşaklararası İklim					
	B	SE	$\beta$	T	P	
İletişim Becerileri						
Dönüşümcü Liderlik						
Sabit	2,63	,22	-	11,63	,00	F= 6,511
İletişim Becerileri	0,12	,15	,10	2,14	,03	P= 0,00
Dönüşümcü Liderlik	0,15	,02	,10	2,02	,04	R <sup>2</sup> = 0,02

\*  $p<0.01$

Tablo 3'te elde edilen bulgular incelendiğinde, anlamlı bir regresyon modelinin olduğu ( $F[2,451]=6,511$ ;  $p<,05$ ) görülmektedir. Buna göre, kuşaklararası iklime ilişkin toplam varyansın %2,8'nin ( $R^2=0,028$ ) öğretmen algılarına göre iletişim becerileri ve dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretim ortamına ilişkin algıları ile açıklandığı ifade edilebilir. Ayrıca standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$ ) doğrultusunda, yordayıcı olan değişkenlerin kuşaklararası iklime bağlı öneminin sırasıyla; iletişim becerileri, dönüşümcü liderlik olduğu söylenebilir. Regresyon katsayılarının anlamlılığı doğrultusunda sonuçlar incelendiğinde, iletişim becerilerinin ( $\beta=,10$ ;



$t=2,14$ ;  $p<05$ ) ve dönüşümcü liderliğin ( $\beta=,10$ ;  $t=2,02$ ;  $p<05$ ) kuşaklararası iklim davranışları üzerinde olumlu ve anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular sonucunda, iletişim becerileri ve dönüşümcü liderlik bağımsız değişkenlerinin kuşaklararası iklim bağımlı değişkeninin olumlu ve anlamlı olarak yordayıcısı oldukları ( $F[2,451]=6,511$ ;  $p<,05$ ) görülmektedir.

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın bulguları sonucunda, öğretmenlerin iletişim becerilerini yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin egoyu geliştirici dil, etkin dinleme, empati alt boyutları davranışlarını yüksek düzeyde algıladıkları, ben dilini kullanma ve kendini tanıma-açma alt boyutları davranışlarını ise orta düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde bu çalışmayı destekleyici (Aküzüm ve Gültekin, 2017; Avanoğlu, 2018; Karaca, 2018; Kayhan, 2014) çalışmalar olduğu görülmektedir. Araştırmacıların çalışmalarında, öğretmenlerin iletişim becerilerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmaları bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Çalışma sonucuna göre öğretmenlerin iletişim kurarken jest ve mimiklerine dikkat etme, empati kurma, duygularını ifade edebilme, suçlayıcı bir dil kullanmama, karşıdakinin olumlu özelliklerinden bahsetme, iletişim halinde uygun tepkiler verebilme gibi özelliklere çoğunlukla sahip oldukları söylenebilir.

Çalışmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarını öğretmenlerin yüksek düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile ilgili çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçlar (Gün, 2020; Kahya, 2020; Safia, 2020; Yılmaz, 2019) olduğu görülmektedir. Araştırmacıların, öğretmen algılarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri sergilediklerine çok memnunum, katılıyorum ve çoğunlukla düzeyde katılmaları sonucuna ulaşmaları bu

çalışma ile benzerlik göstermektedir. Buna göre okul yöneticilerinin okullarında işbirliği, mesleki gelişim sağlama, değer ve ideallere bağlılık, okul yararına olan her şeyi kendi çıkarından üstün tutma, yeni ve yaratıcı fikirlere açıklık, problem çözme becerisi gibi konularda dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin kuşaklararası iklim davranışlarını orta düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin kuşaklararası iklimin; kuşaklararası kalıp yargılar ve işyerinde kuşaklararası engellenme alt boyutlarını orta düzeyde, işyerinde kuşaklararası içermecilik ve olumlu duygulanım alt boyutlarını yüksek düzeyde, kuşaklararası etkileşim alt boyutunu ise orta düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kuşaklararası iklim davranışlarına yönelik yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, bu kavramın literatürde sınırlı sayıda olduğuna rastlanmıştır. Kazak (2016) kuşaklar arası iklimin, örgüt ikliminden veya okul ikliminden ayrı bir kavram olmadığını belirterek, kuşaklararası iklimin daha çok örgüt iklimi veya okul iklimi içerisinde ele alınacak bir kavram olduğunu belirtmiştir. Dağ (2020) ve Durmaz (2020) çalışmalarında okul yöneticisi ve öğretmenlerin okul iklimine orta düzeyde katıldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ada (2020) ve Kazak (2016) çalışmalarında öğretmenlerin kuşaklararası iklime ve okul iklimine yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre öğretmenlerin kuşaklararası iklime yönelik, okullarda farklı kuşaktan olanların yaşlı çalışanların emekli olmaları gerektiğini hissetme ve genç çalışanların ödüllendirme noktasında göz ardı edildikleri gibi kalıp yargılara katılmadıkları, farklı kuşaktan olanlarla etkileşim ve paylaşım konusunda memnun oldukları sonucuna ulaşılabilir. Öğretmenlerin bu algıya sahip olmaları okullarda, kuşaklararası iklimin çoğunlukla olumlu yönden sağlanmış olduğunu gösterebilir.

İkinci alt probleme yönelik yapılan analiz sonucunda; iletişim becerileri ve dönüşümcü liderlik, iletişim becerileri ve kuşaklararası iklim, dönüşümcü liderlik ve kuşaklararası iklim arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit

edilmiştir. Literatür incelendiğinde öğretmen algılarına göre iletişim becerileri ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiye dair benzer çalışmalar (Cesur, 2009; Çetinkaya, 2011; Yılmaz, 2019) olduğu görülmektedir. Çalışma sonucuna göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik sergilemeleri okuldaki iletişim becerilerinin de gelişmesine katkı sağlayacaktır. Öğretmen algılarına göre iletişim becerileri ve kuşaklararası iklim arasındaki ilişkiye yönelik ilgili çalışmalar incelendiğinde; literatürde iletişim becerileri ve kuşaklararası iklim değişkenlerinin ilişkilerine değinen çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu sebeple iletişim becerileri ve kuşaklararası iklimle ilgili benzer araştırmalarda örgüt iklimi ve kültürü çalışmalarının öğretmen algılarını yansıtacağı düşünülerek, çalışmada bu değişkenlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre; örgüt kültürü iletilmeden var olamaz, ancak örgüt kültürü olmadan örgütsel iletişimin kendi başına gelişmesi düşünülemez (Durgun, 2006). Bu nedenle iletişim becerilerine sahip öğretmen ve okul yöneticilerinin bulunduğu okullarda kuşaklararası iklimin de yüksek düzeyde olacağı söylenebilir. Literatür incelendiğinde Alpay (2019); dönüşümcü liderlik ile örgüt iklimi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki, Ayık ve Şayir (2014), Çetin (2012), Sağnak (2012), Sarıçiçek (2014) ise okul müdürlerinin liderlik davranışları ve okul iklimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve diğer liderlik türlerinde liderlik davranışları arttıkça okuldaki kuşaklararası iklimde de olumlu yönde gelişme sağlanacağı söylenebilir.

Üçüncü alt probleme yönelik yapılan analiz sonucunda; öğretmen algılarına göre iletişim becerileri ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin kuşaklararası iklimi olumlu yönde yordadığı bulunmuştur. Literatür incelendiğinde iletişim ve farklı liderlik türlerinin örgüt ve okul ikliminin yordayıcısı olup olmadığına yönelik çalışmalara rastlanmıştır. Buna göre Alpay (2019) okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının okul iklimine etkisini belirlemeye ilişkin yapmış olduğu regresyon analizi sonucunda; dönüşümcü liderliğin okul iklimini olumlu yönde etkilediği

sonucuna ulaşmıştır. İletişim değişkeninin örgütsel iklim üzerindeki etkisine yönelik Ergenekon (2019) yapmış olduğu çalışmasında iletişimin örgütsel iklimin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonucuna göre iletişim becerilerine sahip öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemiş oldukları okullarda kuşaklararası iklimin de gelişmiş olduğu söylenebilir. Bu araştırma; Zonguldak ilinde görev yapmakta olan öğretmen ve araştırma kapsamında toplanmış olan “İletişim Becerileri Ölçeği”, “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” ve Kuşaklararası İklim Ölçeği” veri toplama araçları ve öğretmenlerin iletişim becerileri, dönüşümcü liderlik ve kuşaklararası iklim davranışları ile sınırlıdır.

Yapılan çalışma sonuçlarına dayanarak bazı önerilerde bulunulabilir.

- 1- Okul müdürlerinin öğretmenlerin iletişim becerilerinin gelişmesini sağlayacak etkinlikler oluşturması, okulda bu konuda, eğitimler düzenlemesi ve öğretmenlerin hizmetiçi eğitimlere katılmalarına teşvik etmesi, öğretmenlerin iletişim becerilerinin gelişmesine katkı sağlayabilir.
- 2- Etkin dinleme boyutunda, okul yöneticilerinin öğretmenlerin yaş farklılıklarından dolayı varolan problemlerin çözümü noktasında, bütün yaş gruplarını kapsayan öğretmenlerin, fikirlerini beyan etmeleri için düzenli aralıklar ile toplantılar düzenlenebilir.
- 3- Yöneticilerin, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaları için ilgi alanlarına yönelik öğretmenlere anket uygulamaları, bunun sonucunda öğretmenlerin panel ve konferans gibi kültürel etkinliklere katılmalarını teşvik etmesi, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının gelişmesine katkı sağlayabilir.
- 4- Bu çalışma nicel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Öğretmen algılarına göre iletişim becerileri, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve kuşaklararası

iklim davranışlarına yönelik çalışmalar farklı desenlerde nitel veri toplama yöntemi ile yapılabilir.

- 5- Literatür incelendiğinde kuşaklararası iklim kavramına yönelik çalışmalarda yeterli düzeyde veriye ulaşılmamıştır. Bu bağlamda okullar ve farklı sektörlerde araştırmacılar, çalışmalarında kuşaklararası iklime yönelik çalışmalara yer verebilir.

#### **Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı**

Bu çalışmaya araştırmacılar eşit oranda katkı sunmuştur.

#### **Çatışma Beyanı**

Araştırmacılar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemiştir.

## KAYNAKÇA

- Ada, K. (2020). *Ortaokullarda okul iklimi ile okul etkililiği arasındaki ilişkide öğretmen kolektif yeterliğinin aracılık rolü* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Adıgüzel, O., Batur, 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*, 1(19), 165-182.
- Aksel, N. ve Elma, C. (2018). Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1252-1268.
- Aküzüm, C. ve Özdemir Gültekin, S. (2017). Sınıf öğretmenlerinin iletişim becerileri ile sınıf yönetimi becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(12), 88-107.
- Alğan, S. (2020). *Sınıf öğretmenlerinin öğrenci direnç davranış algıları ile sınıf içi iletişim becerileri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Alpay, M. Ü. (2019). Ortaokul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi açısından incelenmesi [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi.
- Aslan, Ş. (2009). *Duyusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Avanoğlu, E. (2018). *Öğretmenlerin iletişim becerileri ile moralleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Kastamonu Üniversitesi.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Hatipoğlu Yayıncılık.
- Ayık, A. ve Şayir, G. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 253-279.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18(3), 19-31.
- Bolat, T. ve Aytemiz, S. O. (2007). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde “dönüşümcü liderlik tarzı”nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Buluş, M., Atan, A. ve Sarıkaya, H. (2017). Etkili iletişim becerileri: bir kavramsal çerçeve önerisi ve ölçek geliştirme çalışması. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(2), 575 – 590.

- Bulut, C. (2019). *Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin iletişim becerileri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Cesur, H. (2009). *Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Cüceloğlu, D. (2001). *İçimizdeki çocuk*. Remzi Kitapevi.
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2011). *Eğitim fakülteleri için genel iletişim*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çelik, Ç. (2019). *Öğretmenler arasındaki kuşaklararası bilgi paylaşımı düzeyleri ile kuşaklararası öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Çetin, S., Giderler, C. ve Efeoğlu, İ. E. (2012). Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *türkiye'de yerel yönetimlere dair uygulamalı bir araştırma. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(24), 31-52.
- Çetinkanat, C. (1998). Öğretmen adayları ve müfettişlerin bakış açısından öğretmen iletişim becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(14), 209-221.
- Çetinkaya, İ. (2011). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Çevik, D. B. (2011). Müzik öğretmeni adaylarının iletişim becerileri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-13.
- Dağ, S. (2020). *Okul yöneticisi ve öğretmenlerin benimsedikleri felsefi yaklaşım ile okul iklimi ve öğrenci davranışlarını kontrol etme eğilimi arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Deniz, G. (2017). *İnternet üzerinden turizm ürünü satın alma davranışları: x kuşağı üzerine bir araştırma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, M. (2007). Eylemsel ve dönüşümsel liderliğin iş tatminine etkisi [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim çatışmaları ve empati*. Sitem Yayıncılık.



- Durgun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Durmaz, C. (2020). *Öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeyleri ile okul iklimine ilişkin algıları ve sınıf yönetim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Düzce Üniversitesi.
- Durukan, E. ve Maden, M. (2010). Türkçe öğretmenlerinin iletişim becerileri üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 59-74.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (kırıkkale ili örneği)* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Kırıkkale Üniversitesi.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erden, S. (2012). *Kültürel değişimlerin örgütlerde kuşaklararası çatışmalara etkisinin incelenmesi* [Yayınlanmamış doktora tezi] Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi anlamak*. Pozitif Matbaacılık.
- Ergenekon, Ö. (2019). *Bağımsız anaokullarında yöneticilerin iletişim becerilerinin örgüt iklimine etkisi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Düzce Üniversitesi.
- Erin, B. (2019). *Türkiye’de işveren markasının önemi ve işveren markasının y ve x kuşağı açısından incelenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Evlek, M. (2019). *Çalışma hayatında kuşaklararası çatışma: almanya ve türkiye’de z kuşağı üzerine bir inceleme* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Fidan, M. (2009). *İletişim kurmak istiyorum*. Tablet Kitabevi.
- Güçlü, N. (2003). *Sınıf yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Gülşen, G. E. (2020). *Eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri: bir durum çalışması* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Gün, F. (2020). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin okula bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Güneş, A. M. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.
- Güney, S. (2008). *Davranış bilimleri*. Nobel Yayınları.

- Işık, S. (2019). *Dijital çağda kuşaklararası farklılıklar ve z kuşağı: dijital yerliler ve dijital göçmenlerin teknoloji kullanım özelliklerine yönelik bir araştırma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Ege Üniversitesi.
- Kahya, S. (2020). *Eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Karaca, E. (2018). *Öğretmenlerin iletişim becerileri ile politik becerileri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Karip, Emin (2012); <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108586> , (Erişim Tarihi: 04.12.2020).
- Kayhan, N. (2014). *Öğretmenlerin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Üniversitesi.
- Kazak, E. (2016). *Okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile okulda kuşaklararası iklim ve kuşaklararası öğrenme arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Kırık, A. ve Köyüstü, S. (2018). Z kuşağı konusunda yapılmış tezlerin içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. *Gümüşeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(2), 1497-1518.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Lüscher, K., Hoff, A., Lamura, G., Renzi, M., Sanchez, M., Viry, G., Widmer, E., Klimczuk, A. & Oliveira, P. (2017). *Generations, Intergenerational Relations, Generation Policy*, Universitat Konstanz, Germany.
- Metin, H. (2011). Empatik iletişim ve yönetim. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 11(32), 177-203.
- Özgür, S. (2018). *Dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel güvenin rolü* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Özkan, M. (2010). *İnsan, iletişim ve dil*. Akademik Kitaplar.
- Özsongur, F. (2020). Kuşaklararası iletişim ve sosyal etki açısından yaşlıların teknoloji kullanımlarının önemi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 20(47), 411-440.
- Safia, M. (2020). *Öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.

- Sağnak, M. (2010). Dönüşümcü okul liderliği ile etik iklim arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(2), 1113-1152.
- Sarıççek, L. (2014). *Gaziantep ili Şehitkâmil ilçesindeki ilkokullarda öğretmen görüşlerine göre paylaşılan liderlik ve okul iklimi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Şahin, K. (2019). *Kuşaklararası liderlik ve değişen liderlik olgusu* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Şalap, K. O. (2016). *Çalışma yaşamında kuşaklar: kuşakların iş ve özel yaşam dengesine ilişkin yaklaşımları* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- TDK, (2021); Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 30.10. 2021).
- Temel, E. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: nazilli'deki kamu kurumlarında bir uygulama* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Tetik, S. (2014). Yerel yönetimler açısından dönüştürücü liderlik: belediye çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 267-280.
- Toksöz, S. (2010). *21. yüzyılın liderlik anlayışı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Toruntay, H. (2011). *X ve y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Toy, S. (2007). *Mühendislik ve hukuk fakülteleri öğrencilerinin iletişim becerileri açısından karşılaştırılması ve iletişim becerileriyle bazı değişkenler arasındaki ilişkiler* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Yavuzer, H. (1984). *Çocuk psikolojisi*. Altın Yayınlar Kitapevi.
- Yılmaz, P. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Sabahattin Zaim Üniversitesi.