

## Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin algıları ve beklentileri üzerine çok boyutlu bir inceleme

Zeynep Kontaş<sup>1</sup>, Elif Asar<sup>2</sup>, Beyza Büşra Köksal<sup>3</sup>

DOI 10.5281/zenodo.10279762

### Özet

Bu araştırmanın amacı, Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin algılarını ve beklentilerini belirlemektir. Nitel bir çalışma olarak desenlenmiş olan bu çalışmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırma verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu sosyal, kültürel ve ekonomik bakımdan birbirinden farklı (düşük-orta-yüksek) düzeyde olan üç ortaöğretim kurumunda (lise) öğrenimlerini sürdüren 28 öğrenci oluşturmaktadır. Okullar milli eğitim müdürlüğünden edinilen bilgiler dâhilinde belirlenirken; öğrencilerin belirlenmesinde ise rehberlik öğretmenleri başta olmak üzere okulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri esas alınmıştır. Araştırma için Z kuşağının özelliklerini baskın olarak gösteren öğrencilerin seçimine özen gösterilmiştir. Araştırmada, Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin algılarının sırasıyla lider, otorite, iletişim ve etkileşim ve destek temaları altında toplandığı; Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin beklentilerinin ise sırasıyla iletişim ve etkileşim, eğitim-öğretim, teknoloji ve disiplin temaları altında toplandığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** z kuşağı, okul yöneticisi, öğrenci algıları, öğrenci beklentileri

### Abstract

The purpose of this research is to determine the perceptions and expectations of Generation Z students regarding school administrators. The phenomenological pattern was used in this research, which was designed as a qualitative study. Research data was obtained with a semi-structured interview form developed by the researchers. The collected data were subjected to content analysis. Maximum diversity sampling was used to determine the study group in the research. The study group of the research consists of 28 students who continue their education in three secondary education institutions (high schools) at different levels (low-middle-high) in terms of social, cultural and economic aspects. While schools are determined based on the information obtained from the directorate of national education. For the research, care was taken to select students who predominantly showed the characteristics of Generation Z. In the study, the perceptions of Generation Z students about school administrators were gathered under the themes of leader, authority, communication and interaction and support, respectively; it has been determined that the expectations of Generation Z students regarding school administrators are grouped under the themes of communication and interaction, education-training, technology and discipline, respectively.

**Keywords:** generation z, school administrator, student perceptions, student expectations

<sup>1</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, [25balca.52@gmail.com](mailto:25balca.52@gmail.com)

<sup>2</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, [elf.dursun@gmail.com](mailto:elf.dursun@gmail.com)

<sup>3</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, [beyza52200@gmail.com](mailto:beyza52200@gmail.com)

## Giriş

Yirmi birinci yüzyılın öğrencileri elektronik yoğunluklu bir dünyaya gözünü açan, dijital gelişme ve değişimlere muhatap olan, çevresinde yaşanan değişime kolayca uyum sağlayabilen bir kuşakta yer almakta olup, bu kuşağın adı ise “Z Kuşağı”dır (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoglu, 2017). Günümüz örgütlerinde X, Y ve Z kuşaklarının her birinde yer alan bireyler aynı anda görev alabilmektedirler (Arslan ve Staub, 2015). Çünkü kuşakların kesin çizgilerle birbirinden ayırmak ve ayıklamak kolay değil. Aynı zamanda doğum tarihleri ve yaşları itibarıyla kuşakların birbirinin içine girmiş girift yapılar olduğu da söylenebilir.

Kuşak, hemen hemen aynı yıllarda dünyaya gelmiş, aynı dönemin şartlarını, sorunlarını, olumlu ve olumsuz yönlerini, temel özelliklerini deneyimlemiş, benzer görev ve sorumluluklar edinmiş bireylerin oluşturduğu topluluğu ifade eder. Latincedeki “generire” kökünden gelen kuşak sözcüğü, Fransızca “generation” yani “soy, nesil” anlamlarında da kullanılmaktadır (Oral, 2013).

Aynı zaman aralıklarında dünyaya gelen, siyasal, ekonomik ve sosyal açıdan benzerlik gösteren ya da belli bir toplumsal gruba ait olan kişiler kuşak olarak adlandırılmaktadırlar (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014). Biyoloji terimi olarak kuşak çocukların ve ebeveynlerinin dünyaya geliş tarihleri arasındaki ortalama zaman aralığını ifade etmektedir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018). Sosyolojik bir terim olarak kuşak, yakın zamanlarda dünyaya gelmiş, benzer toplumsal, siyasal, kültürel, ekonomik olay ve olguların etkisini hissetmiş, şartlardan dolayı yakın sorumluluklar üstlenmiş, ortak inançlara ve değer yargılarına sahip topluluklar şeklinde açıklanmaktadır (Süral-Özer, Eriş ve Timurcanday-Özmen, 2013).

Günümüzde kuşaklar; Sessiz (Gelenekselciler), Bebek Patlaması, X, Y ve Z Kuşağı olarak sınıflandırılmaktadırlar. Farklı tarihlerde dünyaya gelen ve günümüzde de yaşamlarını sürdüren bu beş kuşağı aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır (Acılıoğlu, 2015):

- Sessiz Kuşak- Gelenekselciler (doğum aralığı: 1925-1945)),
- Bebek Patlaması-Baby Boomers (doğum aralığı: 1946-1964),
- X Kuşağı- Generation X (doğum aralığı: 1965-1980),
- Y kuşağı- Generation Y (doğum aralığı: 1980-2000),
- Z Kuşağı- Generation Z (doğum aralığı: 2000 ve sonrası)

X kuşağındaki öğrenciler sabrı az ve iş merkezli (Çetin-Aydın ve Başol, 2014), güce itaat eden kişilerdir ve güdülenme dereceleri yüksektir (Öz, 2015). Y kuşağında yer alan kişiler ise işlerine daha az bağlı ve yetkeyi kolayca kabullenmeyen, özgürlüklerine düşkün (Çetin-Aydın ve Başol, 2014), takım ruhu gelişmiş (Uslu ve Kedikli, 2016) kişilerdir. Z kuşağında yer alan bireyler ise ayrıntılardan hoşlanmayan, amaç merkezli eylemlere yoğunlaşan, çalışmalarını istekle ve enerjilerini yönlendirerek yapan kişiler olarak tanımlanabilir (Çetin ve Karalar, 2016). Z kuşağına mensup olan bireyler dijitalleşmeyi hayatın doğal bir parçası olarak kabul eder, sabretmekte zorlanır, aynı zaman sürecinde birden fazla konuya yoğunlaşır, motor becerisi uyumu yüksek olan kişilerdir. Bunlar faaliyetlerine ve çalışmalarına farklılık katan, sonuç odaklı olan ve kendine güveni yüksek olan bireylerdir (Berkup, 2014). Z kuşağının iletişim becerileri de çok gelişmiştir (Tuncer, 2016).

2000 yılı sonrası dünyaya gelen kişiler Z kuşağı olarak isimlendirilmektedirler. Bu kuşak, Irak ve Afganistan Savaşlarını, tsunami felaketini, Arap Baharını, Gezi olaylarını deneyimlemiş bir kuşaktır (Çaycı ve Karagülle, 2014). Bu kuşak aynı zamanda Suriye’de meydana gelen iç savaşa ve bu savaş sonrası oluşan büyük insan göçüne de şahit olmuşlardır. 15 Temmuz darbe

kalkışması ise bu kuşağın “darbe” sözcüğüyle tanışmasına vesile olmuştur. 2020 yılında ortaya çıkan ve milyonlarca kişinin hayatını yitirmesine neden olan Pandemi de bu kuşağın yaşadığı önemli sıkıntılardan biridir.

Z kuşağı, dijital yaşamla iç içe olan bir kuşaktır. Bu özellik, bu kuşağın teknolojiye hâkim olmasını, teknolojiyi hayatının her alanında kolaylıkla kullanmasını ve açık iletişime sahip olmalarını sağlamıştır (Acıloğlu, 2015). Bu kuşak motor becerilerindeki yüksek uyumdan dolayı işlerini hızlı ve titizce yaparlar. Özgürlüğüne düşkün olan bu kuşak, bireysel yaşamayı tercih eder, adaleti, barış ve hoşgörüyü önemserler. Çevre sorunlarına ve toplumsal olaylara duyarlı olan bu kuşak iktisadi faaliyetlere, teknolojik gelişme ve değişimlere uyum sağlamada beceriklidirler (Çevik ve Kırmızı, 2020). Alışveriş kampanyalarını yakından izleyen, teknolojik fırsatları değerlendiren, araştırmayı ve sorgulamayı seven, marka takıntısı olmayan ancak kaliteyi önemseyen bir kuşaktır Z kuşağı (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017). Hayallerinin çalışmayla gerçekleşebileceğine inanan bu kuşak, iyi bir iş edinmek ve geleceklerini garanti altına almak isterler (Özkan ve Solmaz, 2015).

Teknolojiye olan yatkınlıkları ve teknoloji ile iç içe olma durumları, bu kuşağın “İnternet Kuşağı”, “Next Generation” veya “iGen” olarak adlandırılmalarına da neden olmuştur. Sürekli çevrimiçi olan bu kuşak, bireyselleşmenin ve yalnızlık yaşamının üst düzeyde olduğu bir kuşaktır (Çetin-Aydın ve Başol, 2014). Z kuşağı, teknolojinin her türüsünü cebine sığdırmayı başarmış bir kuşak olarak dijital yaşamla iç içe hayatını sürdürmektedir (Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan, 2015). Sürekli online olan bu kuşağın yaşam tarzları teknolojik aletlerine ve internet hızlarına göre şekillenmektedir. Bundan dolayı teknoloji kuşağı olan bu kuşağın genel anlamda hayatı hızlı yaşadıkları da söylenebilir.

“İnternet kuşağı” olarak da isimlendirilen bu kuşak, kendisinden önceki kuşaklardan farklı olarak, çeşitli ağların üyeleri olabilmektedirler. Bu kuşak, teknoloji sayesinde uzaktan erişim ve iletişim sağlayabildiklerinden, yüzyüze iletişimi ve bir arada olmayı pek önemsemezler. Bu durum, bu kuşağın yalnız yaşamayı ve bireysel takılmayı tercih etmelerine neden olabilmektedir. Z kuşağı çok yönlü bir kuşak olarak, aynı anda birden fazla konu, olay ve olguyla ilgilenebilen bir kuşaktır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014).

Küçük dijital araçlar, bilgisayarlar, müzik çalarlar, i-Pod'ları, mobil telefonlar, tabletler, video oynatıcılar, oyun araçları bu kuşağın olmazsa olmazlarındandır (Oral, 2013). Bu kuşağı, dünya hazlarını önemseyen, teknolojiyi içselleştiren, iş yaşamında titiz ve hızlı olan kişiler olarak tanımlamak doğru olabilir (Erden-Ayhün, 2013). Z kuşağı, geleceği henüz tam belli olmayan bir kuşak olarak da değerlendirilebilir. Bu kuşağın geçmişinin hali hazırda 22 yıl olması, gelecekte nasıl bir kuşağa evrilecekleri konusunda yeterli ipucu sağlamamaktadır.

Z kuşağı yüz yüze olmaktan çok “çevrimiçi” olmayı yeğlerler. Gerçek toplumsal dayanışma yerine sosyal medya üzerinde buluşmaları ve dayanışmaları tercih ederler. Bu kuşak gerçek arkadaşlıklardan çok sanal arkadaşlıkları tercih ederken, özgür, inatçı, çıkarıcıdır (Erden-Ayhün, 2013). Z kuşağı sağlık alanında meydana gelen gelişmelerden dolayı sağlıklı yaşam açısından da diğer kuşaklardan önde olan bir kuşaktır (Çetin-Aydın ve Başol, 2014). Ülkemizde 2000 yılından sonra dünyaya gelen kuşağa ayrıca “Kristal Nesil” adı verilmiştir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014).

Önceki kuşaklara göre yaşam standartlarının yüksek oluşu, teknolojiyi çok iyi kullanmaları, erken yaştan itibaren, planlı bir eğitime tabi olmaları, görsel algılarının yüksek olması, aynı anda birden fazla işi yapabiliyor olmaları, birden fazla işe motive olabilmeleri, karmaşık bilgilere odaklanma ve bu bilgileri analiz etme yeteneklerinin varlığı, internetten anında

yararlanabilmeleri, kolayca iletişim kurabilmeleri, el, göz ve kulak becerilerinin yüksek olması, küresel düşünebilmeleri, girişimci olmaları, öz güvenlerinin yüksek olması, sonuç odaklı olmaları ve güçlülere pratik çözümler üretebilmeleri Z kuşağının güçlü yönleridir (Bayraktar, 2020).

Aşırı bireysel olmaları ve yalnızlığı tercih etmeleri, duygusal ve kırılgan olmaları, dikkat sürelerinin oldukça kısa olması, memnuniyetsiz oluşları, kolay sıkılıp çabuk vazgeçmeleri, aceleci oluşları, sahip olduklarının değerini bilmemeleri, aileye ve sosyal normlara bağlılıklarının düşük olması, iyi bir ekip üyesi olamamaları, kötü bir dinleyici olmaları ve sözel, yüz-yüze iletişim becerilerinin düşük olması Z kuşağının zayıf yönleridir (Halisdemir, 2015).

Farklı kuşakların sadece doğdukları zaman aralığı değil; hayatı algılamaları, değer yargıları ve tutumları ile iletişim şekilleri de farklılık gösterir. Kuşaklararası uyum sorunun yaşanmaması için bireylerin birbirlerini yakından tanımaları ve anlamaları önemlidir. Bu nedenle sorunlara neden olan algılar belirlenmeli ve yapıcı çözümler üretilmelidir. Burada önemli olan, farklı kuşakların birbirlerinin güçlü yanlarını desteklemelerini sağlayarak güçlerini artırmalarına olanak tanımak olmalıdır (Angeline, 2011). Bütün kuşakların birbirlerini dinlemeleri ve anlamaya çalışmaları sağlıklı kararlar alabilmeleri açısından gereklidir (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017). Kuşakların birbirlerini tanımaları ve anlamaları, kuşaklararası çatışmaları önlemek için atılabilecek ilk adım olarak değerlendirilebilir.

Farklı değerlerle donanmış, teknolojiyi benimsemiş, dijital yaşamla bütünleşmiş Z kuşağı öğrencilerinin, okul yöneticilerini nasıl algıladıkları ve onlardan neler beklediklerini bilmek, okul yöneticilerinin sonuç alıcı yönetsel tutum ve davranışlarda bulunmaları bakımından yadsınamaz bir öneme sahiptir. Aynı eğitim ortamında bulunan, fakat farklı kuşaklara ait öğrencilerin ve yöneticilerin farklı değerlere sahip olacakları açıktır. Bu durumda, okul yöneticilerine ait roller ile öğrencilerin onlara biçtikleri rollerin çatışması her zaman olanaklı olabilir. İnternet ve bilgisayar teknoloji vasıtasıyla dünyadaki değişimlerden ve gelişmelerden haberdar olabilen Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin algılarını ve beklentilerini belirlemek, karşılıklı etkili iletişim kurulabilmesi ve olumlu yönde yönlendirmelerin yapılabilmesi bakımından önemlidir.

Z kuşağı, eğitimde geleneksel yöntemleri beğenmeyen, yaratıcılık yönelimli çalışan, aktif olmayı seven, etkinlik odaklı öğretimden yana olan, edilgen olmaktan hoşnut olmayan bir kuşak olarak ezbere karşı, oyuna taraf olan bir kuşaktır (Oral, 2013). Z kuşağı eğitim olanaklarından üst düzeyde yararlanma imkânına sahip olduğundan çok diplomalı olma özelliği de taşır. Bu kuşak sonuç odaklı bir kuşak olarak ihtisası ve buluş yapmayı severler. Yetkeyi çok önemsemeyen bu kuşağın duygusal bir kuşak olacağı da söylenebilir. Bu nedenle okulların başarıya ulaşabilmeleri için bu kuşağın duygularına hitap etmesi önemlidir (Erden-Ayhün, 2013).

Bu kuşağın iyi bir eğitim alabilmesi için okulların teknolojiyi aktif kullanmaları, elektronik ortamlar yaratmaları gerekir. Sanal kütüphaneler, sanal laboratuvarlar, veri tabanları, animasyon gösterileri, video çekimleri, interaktif öğretim yöntemleri, çevrimiçi programlar bu kuşağın istediği öğretim materyalleri, yöntem ve teknikleridir (Beyers, 2009). Bu kuşak, internet bağlantısının kesilmesini hayat damarlarından birinin kesilmesi kadar önemseyen bir kuşaktır (Oral, 2013). Basılı kitaplar yerine elektronik kitapları tercih eden bu kuşak, okul ile ilgili bütün iş ve işlemlerini internet üzerinden hallederler. Bu kuşak öğretmenden çok kendi kendine sanal ortamda öğrenmeyi başaran ve seven bir kuşaktır. Bundan dolayı sanal olanakların bu kuşağa mensup çocukların hizmetine sunulması gerekir. Bu kuşak internet

akımlarını, internet ağlarını, sosyal medya araçlarını aktif derecede kullanabildiklerinden ve bu olanakları kullanmayı sevdiklerinden eğitim-öğretim faaliyetlerinin de bu minval üzerinde verilmesi gerekir. Geleneksel okullar, geleneksel müdürler ve öğretmenler Z kuşağının okuldan soğuma nedenidir. Bu kuşak öğretmen ve yöneticilerini de kendileri gibi teknolojiye yatkın olmalarını beklemektedir.

Yirmi birinci yüzyılda her alanda meydana gelen değişim ve dönüşüm, okul yöneticilerine ilişkin algı ve beklentilerde de değişiklikler olmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Geçtiğimiz yüzyılda, etkili okul yöneticilerinin çoğunlukla sistemi korumak, çalışanların sorunlarına yoğunlaşmak, okuldaki harcamalarla ilgilenmek, güvenlik sağlamak gibi hususlarla ilgilenmeleri yeterli görülürken; günümüzde yöneticilerin eğitim-öğretime ilişkin daha kritik görevlerinin olduğu belirtilmektedir (Halisdemir, 2015). Günümüzde okul yöneticilerinden, öğrenmeye liderlik yapmaları, eğitim-öğretime odaklanmaları, gelişmeleri destekleyici ortamlar yaratmaları, verilere dayalı kararlar almaları, kaynakları etkili ve verimli kullanmaları beklenmektedir (King, 2002).

İyi yöneticilerin, okul için açık hedefler belirlemeleri, yeni bir ufuk çizmeleri, okulun çok yönlü gelişimini merkeze almaları beklenir. Okul yöneticilerinin, eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkililiğini artırıcı etkinliklere rehberlik etmeleri, öğrenenleri işbirliği içinde öğrenmeye güdülemeleri, iyi bir öğrenme ortamı oluşturmaları, güven sağlamaları, öğrenenlere önem verip destek olmaları ve sonuç alıcı bir açık iletişim yeteneğine sahip olmaları gerekir (Stronge, Richard ve Canato, 2008).

Güleç-Bekman ve Gündüz (2022) tarafından yapılan ve Z kuşağının iş hayatından yöneticilerin ise Z kuşağından beklentilerinin ele alındığı çalışmada, yeni Z kuşağı ile var olan yöneticilerin uyum sağlamaya gereksinimleri olduğu tespit edilmiştir. İçme, Yıldırım ve Büyük (2022) tarafından yapılan ve Z kuşağı öğrencilerinin uzaktan eğitim algılarını belirlemeyi amaçlayan çalışmada, teknolojiyle yakın ilişki içinde olan z kuşağı öğrencilerinin uzaktan eğitimi yeterince verimli bulmadıkları ve uzaktan eğitime ilişkin olumsuz yargılar taşıdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Tunç-Şahin, Turan ve Karadeniz (2021) tarafından yapılan ve X, Y ve Z kuşağının eğitim, öğretmen ve öğrenciye ilişkin algılarını saptamayı amaçlayan araştırmada; Z kuşağının eğitimi toplum ilişkileri bağlamında tanımlandıkları, öğretmenin sabırlı olması gerektiğini belirttikleri, öğrencilerin ise saygılı olmalarını istedikleri tespit edilmiştir. Bayraktar (2020) tarafından yapılan ve Z kuşağına ilişkin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerini ve beklentilerini konu alan araştırmada, öğretmenlerin Z kuşağı öğrencileri ile iletişimlerinin güçlü olduğu ve bu kuşağı anladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Halisdemir (2015) tarafından yapılan ve okul müdürlerinin Z kuşağına ilişkin tutumları ortaya koymayı amaçlayan çalışmada, Z kuşağı öğrencilerinin okul müdürlerini ciddi şekilde zorladığı ve Z kuşağının iyi bir mentörlüğe ihtiyaç duyduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Z kuşağı öğrencilerinin özelliklerinin okul yöneticileri tarafından bilinmesi, okul yöneticilerinin mutlu ve başarılı bir okul ortamı oluşturmaları bakımından önem taşır. Aynı şekilde Z kuşağı öğrencilerinin de okul yöneticilerine ilişkin algılarını ve beklentilerini bilmek; yönetimin uygulamalarını, tutum ve eylemlerini anlamayı kolaylaştırır. Bu durum karşılıklı anlayış oluşturulması ve çatışmaların çözülmesi açısından önemlidir.

Z kuşağı öğrencileri ayrıntıları aşır hedeflerine odaklanan ve bu hedeflere göre eylemlerini yönlendirebilen kişilerdir (Çetin ve Karalar, 2016). Dijital yaşamı içselleştirmiş olan Z kuşağı, fazla sabretmeyi sevmeyen, birden fazla konuya yoğunlaşabilen, çalışmalarına farklılık katabilen, sonuç almaktan hoşlanan ve kendilerine güvenen kişilerdir (Berkup, 2014). Z

kuşağının bireyler arası iletişim yeteneği de çok gelişmiştir (Tuncer, 2016). Kuşaklar arası uyumsuzluğun engellenebilmesi için bireylerin birbirlerine ilişkin algıların ve beklentilerin farkında olmaları önemlidir. Gerek öğrencilerin okul yöneticilerini tanımaları ve gerekse okul yöneticilerinin öğrencilerini tanımaları, olumlu ve başarılı bir okul ortamı ve iklimi oluşturulması açısından önem taşır.

Diğer kuşaklara göre farklı değerleri benimsemiş olan Z kuşağı öğrencilerinin, okul yöneticilerini nasıl algıladıkları ve onlardan neler bekledikleri konularında bilgi edinmek, özellikle okul yöneticilerinin etkili ve sonuç alıcı bir yönetim anlayışı sergilemeleri bakımından önem taşımaktadır. Aynı eğitim ortamında bulunan, fakat farklı kuşaklara ait öğrencilerin ve yöneticilerin farklı değerlere sahip olmaları doğal karşılanmalıdır. Hatta okul yöneticilerinin kendilerine biçtikleri roller ile öğrencilerin onlara biçtikleri rollerin çatışması da normal karşılanmalıdır. Bilgisayar teknoloji sayesinde dünyada yaşanan değişimlerden ve gelişmelerden haberdar olabilen Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin algılarını ve beklentilerini belirlemek, karşılıklı etkili iletişim kurulabilmesi, sorunların çözüme kavuşturulabilmesi ve çatışmaların olumlu yönde kanalize edilebilmesi bakımından önemlidir. Bu durum, etkili bir okul iklimi ve kültürü oluşturulabilmesi, etkili bir öğretimsel liderlik sergilenebilmesi, örgütsel amaçlar ile bireysel gereksinimlerin dengelenebilmesi açısından gereklidir. Bu gerekliliğin çalışmaya ayrı bir önem kattığı söylenebilir.

Okul yönetiminin, okulu çok yönlü olarak etkileyen önemli bir unsur olması, okul yöneticilerinin öğrenciler için ne ifade ettiklerinin anlaşılmasını önemli kılmaktadır. Bu önem, araştırmanın da önem kazanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, okul yöneticilerine ilişkin algının ve beklentinin, önemli bir eğitim paydaşı olan öğrenciler tarafından ortaya konmasının, bütün eğitimcilere ve eğitime ilişkin karar vericilere yadsınamaz bilgiler ve bakış açısı kazandırabileceği düşüncesi de bu çalışmanın yapılmasına zemin hazırlamıştır. Aynı zamanda alanyazında Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin algılarını ve beklentilerini ortaya koyan nitel çalışma sayısının sınırlı olması da bu çalışmaya özgünlük ve önem katmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçların okul yöneticileri ile Z kuşağı öğrencileri arasında yaşanan kuşak çatışmalarının azalmasına katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu araştırma aynı zamanda okul yöneticilerinde yetiştirmekte oldukları kuşağa ilişkin, Z kuşağı öğrencilerinde ise okul yöneticilerine ilişkin farkındalık yaratmayı da amaçlamaktadır. Bu amaç/hedef ışığında okul yöneticilerinin ve Z kuşağı öğrencilerinin birbirlerini bilimsel veriler ile ve kanıta dayalı tanıma yoluna gitmeleri, beklentilerini ortaya koymaları, eğitime ilişkin paradigmalarını gözden geçirmeleri, kendilerine yönelik performans değerlendirmesi yapmaları, kuşaklar arasındaki duygusal bağlılığı yakalamaları ve bunların sonucunda verilen eğitimin kalitesini ve verimliliğini artırmaları amaçlanmaktadır. Okul yöneticileri ile Z kuşağı öğrencilerinin birbirlerine yönelik algı ve beklentilerine ilişkin olarak elde edilen verilerin gelecekte yapılacak olan araştırmalara ve dolayısıyla alanyazına da katkı sunması umulmaktadır.

Bu araştırmanın amacı; Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin algılarını ve beklentilerini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin algıları nelerdir?
2. Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerinden beklentileri nelerdir?

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin algılarının ve beklentilerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmada, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseni tercih edilmiştir. Bir olgu hakkında insan tecrübelerini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırma stratejisi olan olgubilim (Creswell ve Poth, 2018), günlük hayatta karşılaşılan olayları, deneyimleri, kavramları, algıları ve yönelimleri merkeze alarak, kişilerin tanışık oldukları ancak hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmadıkları olguları daha iyi anlamalarına olanak tanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

### Çalışma Grubu

Bu çalışmada, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örneklemesinde farklı durumlar arasında ortak olgulara ulaşılması hedeflenir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmanın çalışma grubunu; sosyal, kültürel ve ekonomik bakımdan birbirinden farklı (düşük-orta-yüksek) düzeyde olan üç ortaöğretim kurumunda öğrenim gören 28 öğrenci oluşturmaktadır. Okullar ilçe milli eğitim müdürlüğünden edinilen bilgiler dâhilinde belirlenirken; öğrencilerin belirlenmesinde ise rehberlik öğretmenleri başta olmak üzere okulun öğretmenlerinin görüşleri esas alınmıştır. Buradan hareketle Z kuşağı öğrencisi özelliklerini baskın olarak gösteren öğrencilerin seçimine özen gösterilmiştir. Çalışma grubuna ilişkin kişisel veriler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcılara ait kişisel bilgiler

	Değişkenler	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	13	46,43
	Erkek	15	53,57
Yaş	15	5	17,86
	16	8	28,57
	17	6	21,43
	18	9	32,14
Sınıf Düzeyi	Lise 1 (9’uncu sınıf)	5	17,86
	Lise 2 (10’uncu sınıf)	8	28,57
	Lise 3 (11’inci sınıf)	7	25,00
	Lise 4 (12’inci sınıf)	8	28,57
Okullar	Düşük	9	32,14
	Orta	10	35,71
	Yüksek	9	32,14

Tablo 1’e göre; katılımcıların %46,33’ünün kadın, %53,57’sinin ise erkek olduğu; %17,86’sının 15 yaşında olan katılımcıların %28,57’sinin 16 yaşında, %21,43’ünün 17 yaşında, %32,14’ünün ise 18 yaşında olduğu; katılımcıların %16,86’sının lise birinci sınıfta, %28,57’sinin lise ikinci sınıfta, %25,00’inin lise üçüncü sınıfta ve %28,57’sinin ise lise dördüncü sınıfta oldukları; düşük, orta ve üst düzey okullardan yakın oranlarda öğrenci seçildiği görülmektedir.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formuyla elde edilmiştir. Bu form araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, belirli sayıda sorudan meydana gelmekte olup, araştırmaya katılanlar bu sorulara verdikleri yanıtlar

vasıtasıyla kendi kişisel görüş ve düşüncelerini ifade etmektedirler (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirme öncesi literatür taraması yapılmış ve araştırmanın amacına hizmet edecek olası sorular belirlenmiştir. Soruların belirlenmesini konuyla ilgili 2 uzman görüşünün alınması izlemiştir. Ayrıca oluşturulmuş olan görüşme formu, dil ve anlaşılabilirlik açısından 3 Türkçe Öğretmeninin kontrolünden geçirilmiştir. Hazırlanmış olan form araştırma kapsamında olmayan 4 öğrenci üzerinde denenmiştir.

### **Verilerin Toplanması**

Yüz yüze görüşmelerin yapıldığı bu çalışmada öğrencilere okul yöneticilerini nasıl algıladıklarına, okul yöneticilerinden beklentilerinin neler olduğuna ve okulda karşılaştıkları sorunların çözümüne ilişkin sorular yöneltilmiştir. Açık uçlu sorular, katılımcıların görüş ve görüşlerini açıklamalarına imkân sağlayan sorular olarak tanımlanır (Ekiz, 2016).

Bu çalışmada bilimsel etik ilkelere titizlikle uyulmuş ve amaçla yazarlar tarafından Etik Beyan Formu imzalanmıştır. Çalışmada katılımcıların gerçek isimleri kullanılmamış, öğrenci isimleri Ö1, Ö2,... Ö28 şeklinde kodlanmıştır. Araştırmada, katılımcıların izin vermemeleri nedeniyle görüntü kaydı alınamamış, sadece araştırmacılar tarafından notlar alınabilmektedir.

### **Verilerin Analizi**

Görüşmelerden elde edilen veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi, elde edilmiş olan verilerin ayrıntılı bir çözümleme işlemine tabi tutulmasını ve betimsel analiz yoluyla belirlenemeyen temaların ve kategorilerin tespit edilmesini sağlar (Weber, 2018). Bu analiz yöntemi, kodlamalar yapmak suretiyle bir metnin daha küçük içerik kategorileriyle özetlenebildiği bir analiz tekniğidir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2022). Araştırma verileri; kodlama, temalandırma, düzenlenme, tanımlama ve yorumlama basamakları odak alınarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgular tablollaştırılmış, tabloda yer alan kategorilerin frekansları belirlenmiştir. Araştırmada, yer yer katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar da yapılmıştır.

**Bulgular****1. Z Kuşağı Öğrencilerinin Okul Yöneticilerine İlişkin Algılarına İlişkin Bulgular**

Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin algıları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticisi algıları

Tema	Kod	f	Toplam
Lider	Yöneten	26	184
	Koruyan ve güven veren	24	
	Örnek insan	23	
	Sorun çözen	22	
	Adil	20	
	Karizmatik	19	
	Yönlendiren	18	
	Çalışkan	17	
	Şık ve yakışıklı	15	
Otorite	Aşırı kuralcı	25	123
	Güçlü	23	
	Sert	22	
	Disiplinli	20	
	Uyarıcı	18	
	Robot	15	
İletim ve etkileşim	Hoşsohbet	21	105
	Açıklama yapan	20	
	Anlayışlı	18	
	Empati kuran	16	
	İnsancıl	12	
	Alçak gönüllü	10	
Destek	Çok konuşan	8	87
	Yol gösteren	22	
	Öğüt veren	19	
	Rehberlik yapan	17	
	Yardım eden	15	
	İş birliği yapan	14	

Tablo 2 incelendiğinde, Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin algılarının, lider, otorite, iletişim ve etkileşim ve destek temaları altında toplandıkları; okul yöneticilerine ilişkin Z kuşağı öğrenci algılarının en çok lider teması (f=184) altında toplandığı; öğrenci algılarının sırasıyla otorite (f=123), iletişim ve etkileşim (f=105) ve destek (f=87) temaları altında birleştikleri görülmektedir.

Z kuşağı öğrencilerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik teması altında yer alan başlıca özellikleri; yöneten, koruyan ve güven veren, örnek insan, sorun çözen, adil, karizmatik olan, yönlendiren, çalışkan, şık ve yakışıklı olarak sıralanırken; otorite teması altında yer alan özellikler ise aşırı kuralcı, güçlü, sert, disiplinli, uyarıcı ve robot olarak sıralanmaktadır. İletişim ve etkileşim teması hoşsohbet, açıklama yapan, anlayışlı, empati kuran, insancıl, alçak gönüllü ve çok konuşan kodlarından oluşurken; destek teması yol gösteren, öğüt veren, rehberlik yapan, yardım eden ve iş birliği yapan kodlarından oluşmaktadır.

Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin algılarına dair ifadelerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

**Tema: Lider**

*“Okul müdürümüz okul yönetmek için doğmuş gibi. Okuldaki herkesi ve her şeyi yönetmek istiyor. Yönetmeyi de biliyor doğrusu.” (Ö2)*

*“Okul müdürü okuldaki her şeyi ve herkesi korumak istiyor. Okuldaki hiç kimseye zarar gelsin istemiyor müdürümüz.” (Ö12)*

*“Sanırım okul müdürlüğü sorun çözme yeri. Çünkü herkes sorunlarını müdüre götürüyor. Müdürler bu sorunları çözmek için sürekli toplantılar filan yapıyorlar.” (Ö21)*

*“Bizim müdür karizmatik bir adam. Müdür beyin duruşu, konuşması, hareketleri çok karizmatik.” (Ö27)*

**Tema: Otorite**

*“Müdürümüzün aşırı kuralcı bir insan. Müdürün kuralcılığı kötü bir özellik bence.” (Ö9)*

*“Okul müdürünün arkasında millî eğitim var ve bu yüzden okuldaki herkes ondan çekinir. Bu da müdürü güçlü yapıyor aslında” (Ö16)*

*“Okul müdürümüz çok disiplinli bir adamdır. Düzen ve tertibi çok önemser ve asla okulda disiplinin bozulmasını istemez.” (Ö19)*

*“Müdürümüzün öğrencilerle sohbet ettiğini görmedim. Makine gibi adam. Robot gibi hep aynı şeyleri söylüyor ve hep aynı şeyleri yapıyor.” (Ö25)*

**Tema: İletişim ve etkileşim**

*“Okul müdürü bizimle sohbet etmeyi seven biri. Müdürümüzün öğrencilerle ve okula gelen diğer insanlarla sohbet etmesi, şakalaşması, espri yapması güzel bence.” (Ö6)*

*“Okul müdürümüz sürekli açıklamalar yapan bir kişidir. Belki de kanunları daha iyi bildiği için ya da üstten çok emir geldiği için sürekli hem bize hem de öğretmenlere açıklamalar yapar.” (Ö9)*

*“Empati kurmak çok iyi bir şeydir. Okul müdürümüzün de kendini bizim yerimize koyup düşündüğünü sanıyorum.” (Ö14)*

*“Bence okul müdürleri az konuşmalı. Okul müdürümüzün her konuda söyleyecek bir şeyler buluyor. Onu dinlerken kafam şişiyor çoğu zaman.” (Ö21)*

**Tema: Destek**

*“Okul müdürü okuldaki sorunların çözen bir insan. Benim de arkadaşlarımda da birçok sorununu hemen çözmüştü.” (Ö7)*

*“Okul müdürümüzün iyi bir rehber olduğunu düşünüyorum. gerçekten insanlara yol göstererek doğru yapmalarını sağlıyor.” (Ö11)*

*“Okul müdürümüz sürekli öğüt veriyor ve bu huyu beni çok sıkıyor. Büyüklerin hepsi bize öğüt vermekten çok hoşlanıyorlar. Aslında biz öğüt dinlemekten nefret ederiz.” (Ö17)*

*“Müdürümüzün iş birliğine açık biri olduğumu düşünüyorum. Hem öğretmenlerle hem de bizimle okulu geliştirmek için iş birliği yaptığına şahidim.” (Ö25)*

## 2. Z Kuşağı Öğrencilerinin Okul Yöneticilerinden Beklentilerine İlişkin Bulgular

Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerinden beklentilerine veriler Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerinden beklentileri

Tema	Kod	f	Toplam
İletim ve etkileşim	Öğrencilerle iyi bir iletişim kurmalı	27	181
	Kolay ulaşılabilir olmalı	25	
	Dinlemeyi bilmeli	23	
	Öğrencilerle sık bir araya gelmeli	21	
	Anlayışlı olmalı	20	
	Empati kurmalı	17	
	Sabırlı olmalı	15	
	Saygılı olmalı	13	
	Örnek olmalı	11	
Velilerle iletişimi iyi olmalı	9		
Eğitim-öğretim	Kendini yenileyip geliştirmeli	23	149
	Eğitim araçlarını temin etmeli	22	
	İyi bir eğitim ortamı sağlamalı	20	
	Okulun fiziksel yapısını güzelleştirmeli	18	
	Sosyal-sportif etkinliklere çok yer vermeli	17	
	Başarılı öğrencileri ödüllendirmeli	15	
	Öğretmenlerin derslerini kontrol etmeli	13	
	Velilerle sık görüşmeli	11	
Kendini yenileyip geliştirmeli	10		
Teknoloji	Okula her türlü teknolojiyi sağlamalı	26	109
	Sınırsız internet olanağı sunmalı	25	
	Elektronik eğitim araçları temin etmeli	23	
	Sosyal medyayı aktif kullanmalı	20	
	Teknoloji konusunda kendini yetiştirmeli	15	
Disiplin	Hoşgörülü olmalı	27	94
	Adil ve tutarlı olmalı	22	
	Sorunları konuşarak halletmeli	20	
	Veliyi disiplin için okula çağırılmamalı	12	
	Disiplin kurulunu kaldırmalı	10	
	Cezalandırma yanlısı olmamalı	5	

Tablo 3 incelendiğinde, Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerinden beklentilerinin iletişim ve etkileşim, eğitim-öğretim, teknoloji ve disiplin temaları altında toplandıkları; Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerinden beklentilerinin en çok iletişim ve etkileşim teması (f=181) altında toplandığı; öğrenci beklentilerinin sırasıyla eğitim-öğretim (f=149), teknoloji (f=109) ve disiplin (f=94) temaları altında birleştikleri görülmektedir.

Z kuşağı öğrencilerinin iletişim ve etkileşim teması altındaki beklentileri; öğrencilerle iyi bir iletişim kurma, kolay ulaşılabilir olma, dinlemeyi bilme, öğrencilerle sık sık bir araya gelme, anlayışlı olma, empati kurma, sabırlı olma, saygılı olma, örnek olma ve velilerle iyi iletişim kurma olarak sıralanırken; eğitim-öğretim teması altında yer alan beklentiler ise kendini

yenileyip geliştirme, eğitim araç-gereçlerini temin etme, iyi bir eğitim ortamı sağlama, okulun fiziksel yapısını güzelleştirme, okulda sosyal ve sportif etkinliklere çok yer verme, başarılı öğrencileri ödüllendirme, öğretmenlerin derslerine girip kontrol etme ve velilerle sık görüşme olarak sıralanmaktadır. Teknoloji teması okula her türlü teknolojiyi sağlama, sınırsız internet olanağı sunma, elektronik oyun ve eğitim araçlarını temin etme, sosyal medyayı aktif kullanma ve teknoloji konusunda kendini yetiştirme kodlarından oluşurken; disiplin teması cezalandırma yanlısı olmama, hoşgörülü olma, adil ve tutarlı olma, sorunları konuşarak halletme, veliyi disiplin için okula çağırılmama ve disiplin kurulunu kaldırma kodlarından oluşmaktadır.

Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerinden beklentilerine ilişkin bazı örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

#### **Tema: İletişim ve etkileşim**

*“Okul müdürü öğrencilerle iyi bir iletişim kurmalıdır. Bu bizim için çok önemli.”* (Ö7)

*“Öğrenciler ihtiyaç duyduklarında okul müdürünün odasına kolayca gidebilmeli, kendisine kolayca ulaşabilmeliler.”* (Ö13)

*“Okul müdürü öğrencilerle çift yönlü iletişimde olmalıdır. Bize akıl vermesi iyi bir şey değil. Okul müdürü bizi de dinleyip sorunlarımızı anlatmamıza fırsat tanımalıdır.”* (Ö21)

*“Okul müdürü empati kurmalı, kendini bizim yerimize koyup düşünmelidir. O zaman bizi daha iyi anlar.”* (Ö27)

#### **Tema: Eğitim-öğretim**

*“Okul müdürü sürekli okumalı, araştırmalı, yenilikleri takip etmelidir. Kendini geliştiren müdür öğrencisini de geliştirir bence.”* (Ö2)

*“İyi bir eğitim için okulun bütün eğitim araç-gereçleri hazır olmalıdır. Okul müdürünün bir görevi de okulu her açıdan eğitime hazır hale getirmektir bence.”* (Ö7)

*“Okulda sosyal ve sportif faaliyetlere daha fazla imkan verilmelidir. Okulun spor aletleri ve sahaları olmalıdır. Sürekli ders yapma çok sıkıcı.”* (Ö18)

*“Müdürler öğretmenleri sürekli kontrol etmelidirler. Kontrol edildiğini bilen öğretmen daha dikkatli olur bence.”* (Ö28)

#### **Tema: Teknoloji**

*“Okul müdürleri okulu teknolojiyle donatmalıdır bence. Her sınıfta akıllı tahtalar, bilgisayarlar, tabletler olmalıdır.”* (Ö1)

*“Okulda sınırsız internet olmalıdır. Derslerde konuları araştırabilmemiz için bu şart.”* (Ö9)

*“Okul yöneticileri teknolojiyi aktif kullanabilmelidirler. Bu çağda teknoloji kullanmayan ve sosyal medyayı takip etmeyen müdür mü olur.”* (Ö20)

*“Sosyal medya kötü bir şey değil aslında. Okul müdürünün sosyal medya hesapları olmalıdır bence.”* (Ö28)

#### **Tema: Disiplin**

*“Okul yöneticileri cezalandırma yanlısı olmamalıdır. Öğrenciyle konuşulmalı, sorunun kaynağına inilmelidir bence.” (Ö11)*

*“Okul müdürü hoşgörülü olmalı ve sorunları adilce çözmelidir. Öğrenciyi disipline vererek cezalandırmak en kolay ancak en yanlış yoldur bence.” (Ö21)*

*“Herhangi bir disiplin olayında velinin okula çağırılması öğrenci için bir aşağılanmadır. Bu yöntem sorunların eve taşınmasından ve daha çok büyümesinden başka bir işe yaramaz.” (Ö24)*

## **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

### **Sonuç ve Tartışma**

Araştırmada, Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin algılarının sırasıyla lider, otorite, iletişim ve etkileşim ve destek temaları altında toplandığı; liderlik temasının yöneten, koruyan ve güven veren, örnek insan, sorun çözen, adil, karizmatik olan, yönlendiren, çalışkan, şık ve yakışıklı kodlarından; otorite temasının aşırı kuralcı, güçlü, sert, disiplinli, uyarıcı ve robot kodlarından; iletişim ve etkileşim temasının hoşsohbet, açıklama yapan, anlayışlı, empati kuran, insancıl, alçak gönüllü ve çok konuşan kodlarından; destek temasının ise yol gösteren, öğüt veren, rehberlik yapan, yardım eden ve işbirliği yapan kodlarından oluştuğu belirlenmiştir.

Araştırma bulguları; Z kuşağı öğrencilerinin, okul yöneticilerini okulda önemli konuma sahip olan bir kişi olarak algıladıklarını göstermektedir. Bir katılımcının (Ö2) *“Okul müdürümüz yönetmek için doğmuş. Okulu, herkesi ve her şeyi yönetmek istiyor. Bu işi de iyi yapıyor aslında.”* sözleri bu anlamda dikkat çekicidir. Araştırma bulguları; Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerini, etkili birer lider olarak algıladıkları, değer veren ve anlayan, öğrenci-yönetici ilişkilerini uygun olarak ayarlayabilen yöneticiyi örnek aldıkları anlaşılmaktadır. Z kuşağı öğrencileri okul yöneticilerinin yetkelerini güçlendirmek için otoriter bir tutum takınmamaları gerektiği algısı taşırken, karizmatik, şık ve otoritesi güçlü olan okul yöneticilerinden etkilendikleri de açıktır. Bir katılımcının (Ö16) *“Okul müdürü her açıdan çok güçlü bir kişi. Arkasında milli eğitim var ve bu yüzden okuldaki herkes ondan çekinir.”* sözleri konuya açıklık getirecek niteliktedir. Halisdemir (2015) tarafından yapılan çalışmada da araştırma bulgularımız destekler nitelikte, Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerini, lider, destekleyen, yardımcı olan, yol gösteren, güçlü ve sorun çözen kişiler olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Tunç-Şahin, Turan ve Karadeniz (2021) tarafından yapılan çalışmada ise Z kuşağı öğrencilerinin yöneticileri güvenilir, sabırlı ve sevecen olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

Okullar tüm öğrencilerinin benzerliklerine odaklanmayı tercih etseler de, bunun gerçekleşmesinin önündeki en büyük engel kişiler arası farklılıklardır. Her kuşağın beklentilerinin ve algılarının farklı olduğu gerçeği unutulmamalıdır (Angeline, 2011). Bu durumda birbirini anlayamamam, iletişim kuramama, yanlış algılara sahip olma her zaman olacaktır (Altimier, 2006). Burada önemli olan, Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticileri hakkında genelde olumlu algılara sahip oldukları gerçeğidir. Önen ve Eryılmaz-Ballı (2020) tatarından yapılan ve araştırma bulgularımızı destekleyen çalışma da Z kuşağı öğrencilerinin çoğunlukla okul yöneticileri hakkında olumlu algılara sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Elbette ki okul yöneticilerin bazı öğrenciler tarafından bir otorite ve güç kaynağı, disiplin sağlayıcı ve kural uygulayıcısı olarak algılanması da doğaldır. Bir katılımcının (Ö9) *“Müdürümüzün aşırı kuralcı biri olduğunu düşünüyorum. Kuralları asla esnetmez. Bence bu kötü bir özellik.”* sözleri ile diğer bir katılımcının (Ö19) *“Okul müdürümüz çok disiplinli bir*

*adamdır. Düzen ve tertibi çok önemser ve asla okulda disiplinin bozulmasını istemez. Okulu askeri kışla sanıyor bazen.*" sözleri konuyu özetler niteliktedir. Yalçın ve Erginer (2014) yaptıkları çalışmada öğrencilerin okul yöneticilerine ilişkin aşırı kuralcı algısı taşıdıkları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçları, Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerini yöneten, koruyan ve güven veren, örnek insan, sorun çözen, adil olan, karizmatik olan, yönlendiren, çalışkan, şık ve yakışıklı olan, hoşsohbet, açıklama yapan, anlayışlı olan, empati kuran, insancıl, alçak gönüllü, yol gösteren, öğüt veren, rehberlik yapan, yardım eden ve iş birliği yapan kişiler olarak algılamaları, okul yöneticileri açısından önemli bir şans olarak değerlendirilebilir. Aynı öğrencilerin okul yöneticilerini aşırı kuralcı, güçlü, sert, disiplinli, uyarıcı ve robot olarak algılamaları ise, okul yöneticilerinin kendilerine ilişkin algının farkında olmaları, tutum ve davranışlarında bu algıları dikkate alarak iyi bir eğitim-öğretim ortamı sağlamaları açısından önemlidir. Helvacı ve Aydoğan (2011) tarafından yapılan çalışmada da okul yöneticilerinin adaleti önemseyen, olumlu ilişkiler geliştiren, istikrarlı olan, anlayışlı davranan, empati kurabilen, çözüm öneren, değişime açık olan, olaylara ve durumlara duyarlılıkla yaklaşan, iyi giyimli ve bakımlı olan liderler olarak algılandıkları tespit edilmesi de araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerini lider, otorite kaynağı ve destek sağlayıcı olarak algılamaları, okul yöneticilerinin çok yönlü görev ve sorumluluklarının bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının aldıkları görev, emir ve talimatlara göre şekillenmesi, öğrencinin yöneticiyi farklı şekillerde algılamasına neden olabilmektedir. Önemli olan, okul yöneticilerinin öğrenci algılarından yola çıkarak, gerekli yenilikleri, değişimleri ve gelişmeleri sağlamalarıdır. Öğrenci algısına kayıtsızlık, sağlıklı bir eğitim-öğretim ortamının ortadan kalması ve telafisi mümkün olmayacak sorunların yaşanmasına neden olabilir. Yapılan çalışmalarda (Güleç-Bekman ve Gündüz, 2022) yöneticilerin büyük çoğunluğunun Z kuşağının algılarının kendileri için önemli olduğunu belirtmeleri bu anlamda kayda değer bir sonuçtur. Aksi durumda, kuşaklar arasında var olan farklılıkların daha derinleşmesi ve çatışmaların yaşanması olasıdır.

Araştırmada, Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin beklentilerinin ise sırasıyla iletişim ve etkileşim, eğitim-öğretim, teknoloji ve disiplin temaları altında toplandığı; iletişim ve etkileşim temasının öğrencilerle iyi bir iletişim kurma, kolay ulaşılabilir olma, dinlemeyi bilme, öğrencilerle sık sık bir araya gelme, anlayışlı olma, empati kurma, sabırlı olma, saygılı olma, örnek olma ve velilerle iyi iletişim kurma kodlarından; eğitim-öğretim temasının kendini yenileyip geliştirme, eğitim araç-gereçlerini temin etme, iyi bir eğitim ortamı sağlama, okulun fiziksel yapısını güzelleştirme, okulda sosyal ve sportif etkinliklere çok yer verme, başarılı öğrencileri ödüllendirme, öğretmenlerin derslerine girip kontrol etme ve velilerle sık görüşme kodlarından; teknoloji temasının her türlü teknolojiyi sağlama, sınırsız internet olanağı sunma, elektronik oyun ve eğitim araçlarını temin etme, sosyal medyayı aktif kullanma ve teknoloji konusunda kendini yetiştirme kodlarından; disiplin temasının ise cezalandırma yanlısı olmama, hoşgörülülük olma, adil ve tutarlı olma, sorunları konuşarak halletme, veliyi disiplin için okula çağırılmama ve disiplin kurulunu kaldırma kodlarından oluştuğu tespit edilmiştir.

Yaşam standartlarının yüksek olması, teknolojiyi çok iyi kullanmaları, görsel algılarının yüksek olması, çok yönlü oluşları, motivasyonlarının yüksek olması, karmaşık bilgilere odaklanma ve bu bilgileri analiz etme yeteneklerinin varlığı, internetten anında yararlanabilmeleri, kolayca iletişim kurabilmeleri, el, göz ve kulak becerilerinin yüksek olması, küresel düşünebilmeleri, girişimci olmaları, öz güvenlerinin yüksek olması, sonuç odaklı olmaları ve güçlülere pratik

çözümler üretebilmeleri, Z kuşağı öğrencilerinin okul yöneticilerinden beklentilerini de farklılaştırmaktadır. Teknoloji çağı çocukları olmaları, okul yöneticilerinden teknolojiye ilişkin beklentilerinin ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bir katılımcının (Ö1) *“Okul müdürleri okulu teknolojiyle donatmalıdır bence. Her sınıfta akıllı tahtalar, bilgisayarlar, tabletler olmalıdır.”* sözleri ile diğer bir katılımcının (Ö9) *“Okulda sınırsız internet olmalıdır. Derslerde konuları araştırabilmemiz için bu şart. Hatta sosyal medya için de buna gerek var. Sosyal medya kötü bir şey değil aslında.”* sözleri teknolojiye ilişkin beklentilerini dillendirmektedir. Belki de teknolojiye ilişkin en önemli beklentilerinden biri okul yöneticilerinin teknolojiyi kullanma konusunda kendilerini yetiştirmeleri gerektiğine ilişkin beklentileridir. Bir katılımcının (Ö20) *“Okul yöneticileri teknolojiyi aktif kullanabilmelidirler. Bu çağda teknoloji kullanmayan ve sosyal medyayı takip etmeyen müdür mü olur.”* sözleri bu anlamda dikkate değerdir.

Z kuşağı öğrencilerinin beklentilerinin dikkate alınması, okul yöneticilerinin kendilerini değerlendirmeye almaları açısından önemlidir. Öğrencilerin farklı bir kuşağa mensup olan okul yöneticisinden beklentilerinin varlığı ve bu beklentilerin cevap bulması başarılı ve nitelikli bir eğitim için önemlidir (Taş ve Kıroğlu, 2018). Öğrenci beklentilerine kayıtsızlığın öğrenci memnuniyetsizliği, disiplin sorunlarının yaşanması, devamsızlıkların artması, iletişimde azalma yaşanması gibi sorunların oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Öğrencilerin dinlenmek, anlaşılacak, kabul edilmek, saygı duyulmak, yardımcı olunmak, rehberlikte bulunulmak, yol gösterilmek, sorunlarına çözüm üretilmek gibi haklı beklentilerinin merkeze alınması, okul yöneticilerinin daha etkili ve sonuç alıcı yönetim anlayış ve stratejileri geliştirmelerini de sağlayacaktır. Halisdemir (2015) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan, Z kuşağı öğrencilerinin sevilme, değer verilmek, adil davranılmak, karara katılımlarını sağlamak, iletişim sağlamak, baskı yapılmamak, samimi davranılmak, hemen cezalandırılmamak, birey olarak görülme, önemsenme, eşit davranılmak ve hakaret edilmemek beklentileri araştırma sonuçlarımızla da benzerlik göstermektedir. Güleç-Bekman ve Gündüz (2022) tarafından yapılan çalışmada ise, araştırma sonuçlarımıza benzer şekilde Z kuşağının yöneticilerden beklentilerinin özel yaşantıyı önemsemek, işgören yanlısı olmak, hataları görmemek, değer vermek, saygılı olmak, kibar ve alakalı olmak, aşağılamamak, yönetebilmek, güvenilir olmak, sabırlı, güler yüzlü, disiplinli, sorgulayıcı, araştırmacı olmak olarak sıralanmıştır.

Okul yöneticileri tarafından Z kuşağı öğrencilerinin beklentilerinin dikkate alınmaması, özellikle Z kuşağı öğrencileri ile Y kuşağı yöneticileri arasında liderlik stili, motivasyon, takım çalışması, iletişim ve sosyal etkileşim konularında anlaşmazlıkların ve çatışmaların yaşanmasına neden olabilir (Gabrielova ve Buchko, 2021). Çünkü araştırma sonuçlarımızda da görüldüğü üzere, Z kuşağı öğrencileri okul yöneticilerinden kendilerine baskı yapılmamasını, kendilerine saygı duyulmasını, anlayış gösterilmesini ve her sorun yaşandığında hemen disiplin kurulunun devre sokulmamasını ya da ailelerin okula çağırılmamasını beklemektedirler. Bir katılımcının (Ö24) *“Herhangi bir disiplin olayı yaşandığında velinin okula çağırılması öğrenci için bir aşağılanmadır...”* sözleri konuya açıklık getirecek niteliktedir. Halisdemir (2015) tarafından yapılan çalışmada da okulda disiplin problemiyle karşılaşan öğrencilerin ebeveynlerinin konu hakkında bilgilendirilmelerinin kendilerinde huzursuzluk oluşturduğunu ifade ettikleri tespit edilmiştir.

Yöneticiler tarafından takdir edilen, anlaşılacak, değer verilen ve önemsenen bireylerin daha üretken ve daha verimli oldukları bilinmektedir. Yöneticiler örgüt üyeleri arasında uyum sağlama konusunda kritik bir rol oynamaktadırlar. Ancak birçok yöneticinin, kuşak problemleri hakkında hiçbir bir eğitim almadığından farklılıkları çatışma ortamlarına dönüştürebilmektedirler. Yöneticilerin örgütte bulunan bireylerin ilgi, istek ve gereksinimlerini

doğru tespit etmeleri ve etkili çözümler üretmeleri kuşaklar arası çatışmaları azaltacaktır. Bu durumda okul yöneticilerinin de Z kuşağı öğrencilerinin beklentilerini öğrenmeleri, bu beklentileri bir yol haritası olarak benimsemeleri ve çözüm geliştirmeleri önemlidir. Çünkü okul yöneticisi tarafından anlaşılma, saygı duyulma, kabul edilmek, sevilme, değer verilmek, iletişimde bulunma öğrenci için çok önemlidir. Bir katılımcının (Ö27) *“Okul müdürünün bizi anlayabilmesi için empati kurması gerekir. Yani bizim gibi düşünmeli, kendisini bizim yerimize koymalıdır. Yoksa bu iş olmaz.”* sözleri ve bir diğer katılımcının (Ö7) *“Okul müdürü öğrencilerle iyi bir iletişim kurmalıdır. Bu bizim için çok önemli.”* sözleri bu konudaki çıkarsamalarımızı desteklemektedir.

### Öneriler

1. Eğitimde belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek için okul yöneticilerinin kuşakları ve kuşakların ait oldukları dönemi iyi çözümlenmeleri, kuşaklar arasında kaçınılmaz olarak bulunabilen farklılıkları/çeşitliliği gözetmeleri önemli olduğundan, okul yöneticilerine kuşakların ilgi, istek ve özelliklerine ilişkin eğitimler verilmelidir.
2. Okul müdürleri öğrencilerle iletişimlerinde otoriter, sert, aşağılayıcı, ve dışlayıcı tutum ve davranışlar sergilemekten kaçınılmalı, öğrencilerin rahatça paylaşımlarda bulunabilecekleri, çekinmeden iletişim kurabilecekleri kanallar oluşturmalı, öğrencilerin değişen beklenti ve gereksinimlerinin farkında olmalıdırlar.
3. Otoriteye ve korkuya dayalı kurallara uyma anlayışına son verilmeli, birlikte yaşamayı kolaylaştıracak kurallar Z kuşağının özellikleri, talep ve gereksinimleri de dikkate alınarak, okul yönetimiyle birlikte ortak bir anlayış ve uyumla belirlenerek okuldaki disiplin ve cezalandırma sorunu ortadan kaldırılmalıdır.
4. Okulda alınan kararlara öğrencilerin katılımları sağlanarak, öğrencilerin okul içindeki demokratik katılım beklentileri karşılanmalı ve böylece kuralların tek taraflı konmuş dayatmalar olduğu algısı yıkılmalıdır.
5. Çağa ve değişime uyum sağlayamayan, teknolojik gelişmeleri görmezden gelen, sosyal medyadan uzan duran okul yöneticileri Z kuşağını algılamakta zorlanacaklarından, teknolojiyi ve sosyal medyayı etkin kullanabilmeleri için okul yöneticilerine etkili ve uygulamaya dönük hizmet içi eğitimler verilmelidir.
6. Bürokratik engellerin ortadan kaldırılarak okul yöneticilerinin ve Z kuşağının birbirlerini daha yakından tanıyabilecekleri ve kaynaşabilecekleri demokratik ve bilimsel ortamlar yaratılmalı, bu konuda okulların rehberlik servislerinden üst düzeyde yararlanılmalıdır.
7. Bu araştırma kamu okullarında gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmaların özel okullar bazında da yapılması ve sonuçların kamu okullarıyla karşılaştırılması alanyazına katkı sağlayabilir. Metin (iki yana yaslı). Önerilerde bu bölümün içerisinde paragrafta verilmelidir.

### Referans

Acılıoğlu, İ. (2015). *İşte Y kuşağı*. İstanbul: 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*, 1(19), 165-182.

- Akdemir, A., Konakay, G. ve Demirkaya, H., (2014). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Altmier, L. (2006). Leading a new generation. *Newborn and Infant Nursing Review*, 6(1), 7-9.
- Angeline, T. (2011). Managing generation diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249-255.
- Arslan, A. ve Staub, S. (2015). Kuşak teorisi ve iç girişimcilik üzerine bir araştırma. *Kafkas University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal*, 6(11), 1-24.
- Bayraktar, O. (2020). *Z kuşağına ilişkin ortaokul öğretmenlerinin görüşleri ve beklentileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Berkup, S.B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Beyers, R.N. (2009). A five dimensional model for educating the net generation. *Educational Technology, Society* 12(4), 218–227.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2019). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Creswell, J. W. ve Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. California: Sage publications, inc.
- Çaycı, B. ve Karagülle A. E. (2014). X Kuşağından Z Kuşağına değişen mahremiyet algısı. In *International Trends and Issues in Communication and Media Conference* (pp.190-196).
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). X, Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197.
- Çetin-Aydın, G. ve Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(4), 1-15
- Çevik, O. ve Deniz, V. (2021). Z kuşağının iş motivasyonu ve kariyer algılarına yönelik bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(24), 287-312
- Çevik, O. ve Kırmızı, C. (2020). Z kuşağında bilinçli farkındalığın öznel mutluluğa etkisi: öz sefkatin aracı rolü. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 183-202.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. ve Atan, Ö., (2015). Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 186-204.
- Ekiz, D. (2016). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Erden-Ayhün, S. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımalar. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112
- Gabrielova, K. ve Buchko, A. A. (2021). Here comes generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.
- Güleç-Bekman, Ö. ve Gündüz, Ş. (2022). Yöneticilerin z kuşağından beklentileri ve z kuşağının iş yaşamı beklentileri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(2), 649-682

- Gündüz, Ş. ve Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve örgütsel sessizlik/seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 89-115.
- Halisdemir, M. (2016). *Okul yöneticilerinin Z kuşağına yönelik tutumları ve Z kuşağının okul yöneticisi algısı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul
- Helvacı, M.A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60
- İçme, T., Yıldırım, T. ve Büyük, U. (2022). Z kuşağı öğrencilerinin uzaktan eğitim algıları. *Erciyes Akademi*, 36(1), 82-102
- King, D. (2002). The changing shape of leadership. *Educational leadership*, 59(8), 61-63.
- Oral, G. A. (2013). *Çalışma hayatında kuşaklar ve çatışmalar*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Önen, Ö. ve Eryılmaz-Ballı, F. (2020). Z kuşağı ortaokul öğrencilerinin okul müdürlerine dair algılarının incelenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*, 24(84), 529-550
- Öz, Ü. (2015). *X Y Z kuşaklarının özellikleri ve Y kuşağının örgütsel bağlılık düzeyi analizi*. (Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, İstanbul.
- Özkan, M. ve Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees- generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483.
- Stronge, J. H., Richard, H. B. Ve Canato, N. (2008). *Qualities of effective principals*. USA: ASCD Publications.
- Süral-Özer, P., Eriş, E. D. ve Timurcanday-Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38(38), 123-142.
- Taş, H. ve Kiroğlu, K. (2018). Assessment of the 2017 primary school social studies curriculum according to teachers' views. *Elementary Education Online*, 17(2), 697-716
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M. ve Küçüköğlü, M. (2017). Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048.
- Tuncer, M. U. (2016). Ağ toplumunun çocukları: Z kuşağının kişilerarası iletişim becerilerinin çok boyutlu analizi. *Atatürk İletişim Dergisi*, 10, 33-46.
- Tunç-Şahin, C., Turan, S. ve Karadeniz, O. (2021). X, Y ve Z kuşaklarının eğitim, öğretmen, öğrenci algıları. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(43), 6295-6327.
- Uslu, Y. D. ve Kedikli, E. (2016). İnovasyon ve yaratıcılık faaliyetlerinin gerçekleşmesi için çalışma ortamlarının geliştirilmesi ve kuşakların önemi: Y kuşağı. *I. International Black Sea Business Administration Symposium Proceeding Book* içinde (s. 522-530).
- Weber, M. (2018). *Bürokrasi ve otorite*. B. Akın (Çev.) Ankara: Adres Yayınları.
- Yalçın, M. ve Erginer, A. (2014). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul müdürü algılarına ilişkin yaptıkları çizimler. *Eğitim ve Bilim*, 39(171), 270-285
- Yıldırım, Ş. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.