

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**FARKLI KUŞAKLARDAN OKUL YÖNETİCİLERİ ARASINDA
BİLGİ PAYLAŞIMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burçin DEDEOĞLU

KOCAELİ 2020

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**FARKLI KUŞAKLARDAN OKUL YÖNETİCİLERİ ARASINDA
BİLGİ PAYLAŞIMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burçin DEDEOĞLU

Prof. Dr. Soner POLAT

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No:
25.11.2020/26

KOCAELİ 2020

ÖNSÖZ

Eğitim kurumlarının işleyişinde okul yöneticilerinin yeterliliği; bilgisi, güncelliği ve tecrübesi önem taşımaktadır. Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin görev başında olduğu düşünöldüğünde okul yöneticilerinin yaşlarına ve kuşaklarına bağlı olarak daha etkin oldukları ya da yardıma ihtiyaç duydukları durumlarla karşılaşmaları olasıdır. Bu gibi durumlarda daha yetkin olduğunu düşündükleri meslektaşları ile bilgi paylaşımlarında bulunmak, okul yöneticileri için kazanımlar sağlayabilecektir. Okul yöneticilerinin üç farklı kuşaktan meslektaşlarıyla paylaşımını sürdürmesi kurumları için de bilgi ve tecrübe açısından zengin fırsatlar oluşturabilecek önemli bir yoldur.

Yüksek lisans öğrenimim ve tez çalışma aşamalarında bilgisini, tecrübesini, vaktini esirgemeyen, akademik açıdan gelişimime çok büyük katkıda bulunan değerli danışmanım Prof. Dr. Soner POLAT' a sonsuz teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans eğitimime devam edebilmem konusunda desteklerini esirgeyemeyen okul yöneticilerime, tezim için gerekli görüşmeleri yapabilmem hususunda destek olan okul müdür ve müdür yardımcılara emek ve katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Eğitim serüvenim boyunca her zaman ellerinden gelen desteği sağlayan ve sağlamaya devam eden değerli aileme; annem Ayşe DEDEOğLU ve babam Kerim DEDEOğLU' na teşekkür ediyorum.

Burçin DEDEOğLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER	II
ÖZET..	III
ABSTRACT.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
KISALTMALAR	VIII
GİRİŞ.....	.IX

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. PROBLEM DURUMU	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	5
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	5
1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI	7
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	8

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	9
2.1. KUŞAK KAVRAMI.....	9
2.1.1. Kuşak/Kohort Kuramı	10
2.1.2. Kuşak Sınıflandırmaları	11
2.1.3. Kuşaklar ve İş Yaşamı	19
2.2. OKUL YÖNETİCİSİ KAVRAMI.....	24
2.3. BİLGİ PAYLAŞIMI	25
2.3.1. Bilgi Kavramı.....	25
2.3.2. Bilgi Türleri.....	26
2.3.3. Bilgi Paylaşımı	27
2.3.4. Kuşaklararası Bilgi Paylaşımı	30
2.3.5. Okul Yöneticileri Arasında Bilgi Paylaşımı	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM.....	34
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	34
3.2. KATILIMCILAR.....	36
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI	37
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	38

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR	40
4.1. OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ ALIŞVERİŞİNDE BULUNDUĞU KONULAR	40
4.1.1. Teknolojik Konularda Bilgi Paylaşımı.....	42
4.1.1.1. Bilgisayar Kullanımı	43
4.1.1.2. MEB Bilgi Sistemleri (KBS, TEFBİS, DYS, MEBBİS, EBA, İYEP, PİCTES MYS E Okul, MEB Personel...).....	43
4.1.1.3. Grafik ve Broşür Hazırlama, Video Düzenleme, Ofis Programları.....	44
4.1.1.4. Web Sitesi ve Projeksiyon Kullanımı	45
4.1.2.1. Mesleki Tecrübeye Dayalı Konularda Bilgi Paylaşımı.....	45
4.1.2.2. Mevzuat ve Yönetmelikler	45
4.1.2.3. Muhakkiklik Görevi	46
4.1.2.4. Öğretmen-Yönetici İlişkileri	47
4.1.2.5. Okul İhtiyaçları ve Bütçe	47
4.1.2.6. İnisiyatif Kullanma.....	48
4.1.2.7. Kriz Yönetimi.....	48
4.1.2.8. Okul Başarısı	49
4.1.2.9. İdari Sistem İşleyişi.....	49
4.1.2.10. Vizyon Oluşturma	49
4.1.2.11. Sosyal Etkinlikler	50
4.1.3. İnsan İlişkileri ve İletişimle İlgili Konularda Bilgi Paylaşımı	51
4.1.3.1. Veli-Okul İlişkileri	51
4.1.3.2. Takdir Etme, Gözlem Yapma, Nezaket ve Hitap Etme	52
4.1.3.3. Birlik ve Beraberlik Sağlama	52
4.1.3.4. Protokol Kuralları.....	53
4.1.4. Eğitimde Yeniliklere İlişkin Bilgi Paylaşımı	53
4.1.4.1. Eğitim Materyalleri	54
4.1.4.2. Okul Projeleri ve AB Projeleri	54
4.1.4.3. Sanatsal Faaliyetler.....	54
4.1.4.4. 2023 Eğitim Vizyonu	55
4.1.4.5. Yeni Eğitim ve Öğretim Teknikleri.....	55
4.2. OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ PAYLAŞIMI SAĞLAMA YÖNTEMLERİ	55
4.2.1. Yüz Yüze Görüşme Yöntemi	57
4.2.1.1. Yüz Yüze Görüşme	57

4.2.1.2. Kurum Ziyareti	58
4.2.2.1. Mesajlaşma Uygulamaları	59
4.2.2.2. Telefonla Konuşma	60
4.2.2.3. E-Posta.....	60
4.2.2.4. Sosyal Medya	61
4.3. BİLGİ PAYLAŞIMI YAPILAN MEKÂN VE ETKİNLİKLER.....	62
4.3.1 Formal Mekânlar	63
4.3.1.1. İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Kaymakamlık, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	64
4.3.1.2. Okullar.....	64
4.3.1.3. Öğretmenevi	65
4.3.1.4. Sivil Toplum Kuruluşları	65
4.3.2 İnfomal Mekânlar.....	66
4.3.2.1. Piknik Alanları	66
4.3.2.2. Sergiler	66
4.3.2.3. Kahvehaneler.....	67
4.3.2.4. Restoranlar ve Kafeler.....	67
4.3.2.5. Halı Sahalar	67
4.3.3 Formal Etkinlikler	68
4.3.3.1. Hizmet İçi Eğitimler.....	68
4.3.3.2. Kurslar	69
4.3.3.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Etkinlikleri	69
4.3.3.4. Toplantılar	70
4.3.3.5. Resmî Törenler	70
4.3.3.6. Proje Çalışmaları	70
4.3.4 İnfomal Etkinlikler.....	71
4.3.4.1. Düğünler.....	71
4.3.4.1. Piknik.....	71
4.3.4.2. Gezi	72
4.3.4.3. Sosyal Etkinlikler	72
4.3.4.4. Maçlar.....	73
4.4. FARKLI KUŞAKLARDAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ ALIŞVERİŞİNE İHTİYAÇ DUYMA NEDENLERİ	73
4.4.1.1. Kişisel Nedenler	75
4.2.1.1. Gelişmeye ve Öğrenmeye Açık Olma.....	75
4.4.1.2. Hatalı Karar Vermeme	76
4.4.1.3. Paylaşımına Açık Olma.....	76

4.4.1.4. Hızlı Karar Verebilme	77
4.4.1.5. Farklı Bakış Açıları Elde Edebilme.....	77
4.4.2. Mesleki Nedenler	78
4.4.2.1. Tecrübeden Faydalanabilme.....	78
4.4.2.2. Başarılı Yöneticilerin Bilgisinden Faydalanabilme	79
4.4.2.3. Problemlerin Çözümlerini Kolaylaştırma	80
4.4.2.4. Bilgi Eksikliğini Giderme	80
4.4.2.5. Gelişmeleri Takip Edebilme.....	81
SONUÇ ve ÖNERİLER	82
Sonuç	82
Farklı Kuşaklardan Okul Yöneticilerinin Bilgi Paylaşımında Bulunduğu Konulara İlişkin Sonuç.....	82
Farklı Kuşaklardan Okul Yöneticilerinin Bilgi Paylaşımı Sağlama Yöntemlerine İlişkin Sonuç.....	84
Farklı Kuşaklardan Okul Yöneticilerinin Bilgi Paylaşımında Buldukları Mekânlar ve Etkinliklere İlişkin Sonuç.....	85
Farklı Kuşaklardan Okul Yöneticilerinin Bilgi Paylaşımına İhtiyaç Duyma Nedenlerine İlişkin Sonuç	87
Öneriler	88
KAYNAKÇA	90
EKLER.....	98

ÖZET

Bu araştırmanın amacı farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında gerçekleşen bilgi paylaşımının ortaya konulmasıdır. Farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımının yapıldığı konular, kullanılan yöntemler, bilgi paylaşımının yapıldığı mekân ve etkinlikler, yöneticilerin bilgi paylaşımına ihtiyaç duyma sebepleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bu amaçla Kocaeli ili Başiskele ilçesindeki anaokulu, ilkokul ve liselerde görev yapmakta olan 17 okul yöneticisinin görüşleri alınmış ve analiz edilmiştir. Bu çalışmada; nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik desen ve yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubunun belirlenmesinde farklı kuşaklara ilişkin bilgilerin elde edilebilmesi için Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağını temsil eden okul yöneticileri ile görüşülmüştür. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizine başvurulmuştur. Analiz sonucunda 4 tema oluşturulmuştur. Bu temalar; “Kuşaklararası bilgi paylaşım konuları”, “Bilgi paylaşımı sağlama yöntemleri”, “Bilgi paylaşımı yapılan mekân ve etkinlikler” ve “Bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulmasının nedenleridir”. Araştırma sonucunda farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında teknolojik, mesleki tecrübe, insan ilişkileri ve iletişim konularında bilgi paylaşımı yapıldığı anlaşılmıştır. Bilgi paylaşımı yapılırken yüz yüze görüşme ve teknolojik yöntemlerin kullanıldığı, formal, informal; mekân ve etkinliklerin tercih edildiği saptanmıştır. Kişisel ve mesleki nedenlerle bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulabildiği anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Paylaşımı, Kuşaklararası, Okul Yöneticisi, X Kuşağı, Y Kuşağı.

ABSTRACT

The objective of this research is to suggest information sharing between school administrators representing different generations. The following were examined in detail: information sharing among school administrators representing different generations, methods used, places and activities where information sharing takes place, reasons for administrators needing information sharing. For this purpose, the opinions of 17 school administrators working in kindergarten, primary and high schools in Başiskele district of Kocaeli province were taken and analysed. In this study, a phenomenological research design and semi-structured interviewing method, which are among qualitative research methods, were used. Criterion sampling method, one of the purposeful sampling methods, was used in the selection of the respondents. During the determination of the study group, school administrators representing the Baby Boom Generation, Generation X and Generation Y were interviewed to obtain information about different generations. Content analysis was used to analyse the data obtained in the research. As a result of the analysis, 4 themes were created. These themes are: “Intergenerational information sharing topics”, “Methods of sharing information”, “Information sharing facilities and activities” and “Reasons for needing information sharing”. As a result of the research, it was understood that school administrators representing different generations share information on technology, professional experience, human relations, and communication. While sharing information, it was determined that face-to-face interviews and technological methods were used and both formal and informal facilities and activities were preferred. It has been understood that information sharing may be needed for personal and professional reasons.

Keywords: Information Sharing, Generation, Generation X, Generation Y Intergenerational, School Administrator.

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kuşaklar Ve Farklı Kaynaklardaki Yıl Aralıkları.....	12
Tablo 2. Farklı Kuşaklar Ve İş Yaşamındaki Özellikleri.....	22
Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Betimleyici Özellikleri.....	36
Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Kuşaklararası Bilgi Paylaşımında Bulunduğu Konular	41
Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Bilgi Paylaşımı Sağlama Yöntemleri.....	56
Tablo 6. Bilgi Paylaşımı Yapılan Mekân Ve Etkinlikler	62
Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Bilgi Alışverişine İhtiyaç Duyma Nedenleri	74



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
BBK	: Bebek Patlaması Kuşaağı
DYS	: Doküman Yönetim Sistemi
EBA	: Eğitim Bilişim Ağı
İYEP	: İlkokullarda Yetiştirme Programı
KBS	: Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
MEBBİS	: Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
MYS	: Muhasebe Yönetim Sistemi
PİCTES	: Suriyeli Çocukların Türk Eğitim Sistemine Entegrasyonunun Desteklenmesi Projesi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
YK	: Y Kuşaağı
XK	: X Kuşaağı
WEB	: World Wide Web (Geniş Dünya Ağı)

GİRİŞ

Geçmişten günümüze iş gücü yapısının demografik özellikleri değişim göstermektedir. Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, buna bağlı olarak iyileşen çevresel koşullar, toplumsal sağlık sorunlarına yönelik çalışmalar demografik yapıya, uzayan insan ömrü şeklinde yansımıştır. Buna bağlı olarak bireylerin iş hayatında kalma süreleri de uzamıştır. Çalışan nüfus içinde yaşlı bireylerin sayısı artış göstermiştir. Aynı kurum içinde üç farklı kuşaktan (Bebek Patlaması Kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı) çalışanı bir arada görmek mümkündür. Farklı kuşaklardan çalışanlarla karşılaştığımız kurumlardan biri de eğitim kurumlarıdır. Araştırmada eğitim kurumlarında görev yapan farklı kuşaktan okul yöneticileriyle çalışılmıştır. Farklı kuşaktan okul yöneticilerinin kuşaklarına bağlı olarak gelişen farklı bilgi ve tecrübe birikimlerini paylaşımları, kurumların başarısı ve verimliliği için önem taşımaktadır. Bu çalışmada, üç farklı kuşaktan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı yaptıkları konular, bilgi paylaşımı yapabilmek için kullandıkları yöntemler, bilgi paylaşımında buldukları mekân ve etkinlikler, bilgi paylaşımına ihtiyaç duymalarının nedenleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin kuşaklararası paylaşımalarının boyutlarıyla ilgili bilgiler elde edilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde; problem durumu tanımlanmış, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları ve sınırlılıkları ortaya konulmuş, araştırmadaki önemli kavramların tanımlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde; bilgi paylaşımı, kuşak, kuşaklararası bilgi paylaşımı, kuşaklararası öğrenme, iş yaşamında kuşak kavramları alan yazın ışığında ifade edilmiştir. Üçüncü bölümde; araştırmanın yöntemi, evren-örnekleme, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde elde edilen bulgular sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, sınırlılıklarına ve sayıltılarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

Tarihsel olaylar, politika, dönemin ekonomik ve sosyal olayları, teknolojik gelişmeler, eğitim olanakları, yaşam tarzı; toplumun tutum, tercih ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Aynı zaman diliminde yetişmiş bireyler benzer konulara benzer yaklaşımları benimserken önceki kuşaktan bireylerle karşı karşıya gelebilmektedir (Lehto vd. 2008: s.239). Günümüzde çalışma hayatında kendi kuşaklarından bireylerle benzer özelliklere sahipken, diğer kuşaklardan bireylerle farklı özellikler taşıyabilen bireylerin bir arada çalışması mümkün olabilmektedir.

Türkiye’de yaşlı nüfus, diğer yaş gruplarındaki nüfuslara göre daha yüksek bir hız ile artış göstermektedir. Küresel yaşlanma süreci olarak adlandırılan “demografik dönüşüm” sürecinde olan Türkiye, oransal olarak yaşlı nüfus yapısına sahip ülkelere göre genç bir nüfus yapısına sahip görünse de mutlak yaşlı sayısı oldukça fazladır. 65 yaş üstü olan yaşlı nüfus 1935 yılından bugüne %3,9’dan, %8,8’e yükselmiştir. Çalışma çağındaki nüfus oranı (15-64 yaş) ise 1935’de %54,4 iken, 2018 yılında %67,8’e yükselmiştir (TÜİK, 2019). Yaşlı nüfusun toplam nüfus içindeki oranının %10’u geçmesi nüfusun yaşlanması bunun bir göstergesidir. Bu dönüşümde nüfusun yaş grupları yapılanması şekil değiştirmekte, ölümlülük ve doğurganlıkta azalma ile birlikte doğumdan sonra beklenen yaşam süresinde artış olmakta, çocuk ve gençlerin nüfus içindeki oranı azalırken yaşlıların toplam nüfus içindeki oranı artış göstermektedir (TÜİK, 2012). Yaşlılık oranı göz önünde bulundurulduğunda çalışan nüfusun demografik özelliklerinin farklılaştığı gözlenmektedir. Çalışan nüfusun demografik özelliklerindeki değişiklik, çalışma hayatında yer alan kuşakların oranlarını da etkilemektedir. Dünyada ve Türkiye’de yaşlı nüfusun sürekli yükselmesi

ve buna bağlı olarak bu nüfusun karşılaştığı orgtsel ve gündelik yaşama ilişkin sorunların da artması, kuşaklararası iletişim sorunlarını da beraberinde getirmektedir (McCann ve Gills, 2007: s.8).

15-64 Yaş kümesi nüfus, çalışma çağındaki aktif nüfus olarak tanımlanmaktadır. Aktif nüfus, mesleki bir etkinlikte bulunabilen nüfus olarak kabul edilmektedir. Toplumsal, ekonomik ve kurumsal birçok etmen aktif nüfus ile toplam nüfus arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Bununla birlikte bir toplumda, bireylerin üretken etkinliklere katılmalarını belirleyen kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar; işe kabul yaşını, gençlerin zorunlu öğrenim süresini belirleyen kurallar ve çalışmayı durdurma (Emekli olma) koşullarını belirleyen kurallardır (Âdem, 1980: s.22). Aktif nüfusun içinde farklı kuşaktan bireyler çeşitli iş alanlarında faaliyet göstermektedir. Farklı kuşaktan bireylerin aktif nüfus olarak bir arada buldukları yerlerden biri de eğitim orgtleridir.

Aktif nüfusun Millî Eğitim Bakanlığında istihdam koşulları incelendiğinde 4 yıllık yükseköğretimin bitiş süresi ve emeklilik yaşı arasındaki süre düşünülebilir. Okul yöneticiliği için aktif yaş aralığı ise Atama Yönetmeliği göz önünde bulundurulurken hesaplanabilir. Millî Eğitim Bakanlığının Yönetici Atama Yönetmeliğine göre bir öğretmenin adaylık süreci dahil 2 yıl boyunca öğretmenlik yapmış olması müdür yardımcılığı için yeterli sayılmaktadır. Bir yıl boyunca müdür yardımcılığı görevi yapıldıktan sonra müdür olabilmek için gerekli görev süresi tamamlanmaktadır (Resmî Gazete, 2018: 30455). Bu verilere göre yıl kaybı olmadan yeni mezun olmuş ve atanmış bir öğretmenin okul müdürü olabilmesi için üç yıl yeterli kabul edilmektedir. Bu koşullar göz önüne alındığında okul yöneticilerinin yaş aralığı 25-65 yaş olarak düşünülebilir. Söz konusu yaş aralığı çeşitli kuşaklardan bireyleri kapsamaktadır.

Yaşanan gelişmeler herkese bilgi, beceri ve yetenekleri oranında yaşayacağı bir yaşam alanı vadederek bilgi toplumu olma boyutunu ortaya koymuştur. Bilgi toplumu olmanın gerektirdiği işgücünde aranan özellikler de değişmiştir. Teknolojik gelişmelere ve bunların yol açtığı değişime adapte olabilen, sürekli kendini

güncelleyebilen, ileri teknolojiye aşına, bilgisayar okuryazarlığı olan, disiplinler arası çalışma becerisine sahip bireylere ihtiyaç duyulmaktadır (Doğan, 2011: s.420).

En genç ve en yaşlı okul yöneticisi arasında maksimum yaş farkının 40 yıl olduğu düşünüldüğünde Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan okul yöneticilerinin farklı kuşaklardan olabileceği; TDK' nın kuşak tanımında da ifade edildiği gibi farklı yıllarda doğmuş, farklı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirinden farklı sıkıntıları, kaderleri yaşamış, farklı ödevlerle yükümlü olmuş kişilerden oluştuğu söylenebilmektedir (TDK, 2019). Bu kuşakların yıl aralıkları incelendiğinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı okul yöneticilerinin bir arada çalışabilme imkânı olduğu görülmektedir.

Yöneticiler buldukları örgütlerde önemli karar vericiler olarak kabul edilmektedirler. Farklı kuşaklardan yöneticilerin aralarındaki kuşaklararası farklılıkların örgütsel süreçlere olan etkisi ve sahip oldukları farklı iş değerleri de çeşitlilik gösterebilmektedir. (Şenturan vd. 2016: s.172). Bu farklılıkların beraberinde getirdiği bilgi ve tecrübenin paylaşılması örgütsel süreçlere olumlu katkılar sağlayabilecektir. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olarak çalışan farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin aralarındaki bilgi paylaşımı önemli birer karar verici konumunda buldukları okullarının işleyişindeki aksakların çözümünde etkili olabileceği gibi mevcut ortamın geliştirilebilmesi için okul yöneticilerine farklı bakış açıları da kazandırabilecektir. Bilgi paylaşımının da en önemli amaçlarından biri, örgütte var olan mevcut bilgi kaynaklarını meydana çıkarmak ve iş süreçlerine dahil ederek örgüte kazandırmaktır (Odabaş, 2006: s.102).

Bu konuya ilişkin alan yazın incelendiğinde okul yöneticilerinin bilgi paylaşımına yönelik yeterli sayıda çalışma olmadığı görülmüştür. Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin, Bebek Patlaması, X Kuşağı ve Y Kuşağı meslektaşlarıyla bilgi ve tecrübelerini paylaştıkları konular, bu bilgi paylaşımı yapılırken kullanılan yöntemler, paylaşım için elverişli etkinlik, mekânlar ve bilgi paylaşımına ihtiyaç duyma nedenleri bu araştırmanın problem durumunu oluşturmaktadır.

1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, okullardaki farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasındaki bilgi paylaşımının ortaya konulmasıdır. Bu bilgi paylaşımının ortaya konulması amacıyla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Farklı kuşaklardan okul yöneticileri hangi konularda bilgi alışverişinde bulunmaktadır?
2. Okul yöneticileri farklı kuşaklardan yönetici meslektaşlarıyla nasıl bilgi alışverişi sağlamaktadır?
3. Farklı kuşaktan okul yöneticileri bilgi alışverişi sağlarken hangi alanları kullanmaktadır?
4. Okul yöneticilerinin farklı kuşaklardan yönetici meslektaşlarıyla bilgi alışverişine ihtiyaç duyma nedenleri nelerdir?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüz çalışma şartları farklı kuşaklardan bireylerin aynı örgüt içinde çalışabilmesi için uygun koşullara sahiptir. Farklı kuşaklardan bireyler çalıştıkları örgütler için kendi kuşaklarına özgü değer yargıları, yaşantıları ve becerileriyle bir bilgi çeşitliliği fırsatı oluşturmaktadır. Bu fırsatın değerlendirilmesi için bilginin kuşaklar arasında paylaşılması önem taşımaktadır.

Yeni bilgilerin elde edilmesi, geleneklerin kuşaktan kuşağa aktarılması, paylaşılması, gençlerin yaşlıların tecrübelerinden yararlanması ve yaşlıların topluma aktif katılımı gibi vb. yararlar farklı kuşak insanların yaşam kalitesini arttırabilir ve yaşam memnuniyetinin sağlanmasına katkıda bulunabilmektedir. Günümüzde de bu yararlar doğrultusunda kuşaklararası ilişkilerin inşa edilmesine önem verilmektedir (Murakami, 2017: s.296). Bu durum çalışma hayatında da farklı kuşaktan çalışanların iletişimine katkı sağlayabilecektir.

Çalışanları birbirinden ayıran biyografik özellikler arasında yaş faktörü de bulunmaktadır. Yaş ve iş performansı arasındaki ilişki yaşlanan iş gücüne bağlı olarak, giderek artan bir öneme sahiptir. Yaş grubu yüksek çalışanların iş ortamına, deneyim, yargı, yüksek etik duygusu ve kaliteden taviz vermemek gibi birçok olumlu özellik kattığına inanılmaktadır. Ancak teknolojiyi reddettikleri ve esnek olmadıkları da düşünülmektedir. Hız, çeviklik ve gücün yaşa bağlı olarak azaldığı, bağlılığın ise arttığı ortaya konulmuştur (Robbins ve Judge, 2017: s.44). Bu durumda BBK, YK ve XK arasında bilgi paylaşımı sağlanması aksaklıkların giderilmesinde ve öğrenmelerin zenginleştirilmesinde önemli katkılar sağlayabilecektir.

Eğitim sistemi toplumu geleceğe hazırlayan sistemler arasında önemli bir yere sahiptir. Okullar öğrencilerin doğrudan eğitim gördüğü, somut uygulamalarla öğrenmelerin desteklendiği yerler olarak bu sistemin ve toplumun vazgeçilmez birer parçasıdır. Toplumun gelişmesinde okulun önemi düşünüldüğünde okulların ekonomik, teknolojik, örgütsel ve yönetsel olarak gelişimini ve ilerlemesini sağlayacak okul yöneticileri gereklidir (Yalçınkaya, 2004: s.22). Okul yöneticilerinin buldukları bu önemli konumda gelişim ve ilerleme sağlayabilmek için farklı kuşaktan meslektaşlarıyla iletişim halinde olup bilgi paylaşımında bulunmaları etkili bir yöntem olabilmektedir. Polat ve diğerleri (2016: s.105), farklı kuşaklardan eğitimciler için kuşaklararası öğrenmenin; öğrenme fırsatları sağlayan, öğretim yöntemlerine katkıda bulunan, deneyim ve tecrübelerin aktarımına fırsat sağlayan, eğitimcilerin performans ve verimliliğini, öğrencilerin başarısını etkileyen önemli bir kavram olarak ifade etmişlerdir.

2023 Eğitim Vizyonunda “Yönetici hem okulun mevcut kapasitesini yok edebilecek hem de çok sınırlı imkânlardan hayal ve hayat üretebilecek kişidir. Okulun kimliğini bulma aşamasında her okul, yöneticisi kadar okuldur.” ifadesi kullanılmış ve eğitim sistemimiz içinde okul yöneticisinin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca okul yöneticisinin çocuktan veliye kadar güvene ve uzmanlığa dayalı etki gücü vurgulanmıştır. Etki gücünün sadece eğitim planındaki unsurlar için değil aynı zamanda öngörülemeyen durumların yönetilmesinde de önemli olduğu belirtilmiştir (2023 Eğitim Vizyonu, s.22).

Okul yöneticisi, okulda olumlu bir örgüt iklimi oluşturarak amaca yönelik etkinlikleri başlatmak, okulda öğrenci başarısını vurgulamak, öğretim programlarının koordinasyonunu sağlamak gibi faaliyetlerle öğrenci başarısına dolaylı bir katkıda bulunur. Bu durum okulun kalitesini ve verimini artırmada etkili olmaktadır (Balcı, 1996: s.128). Bu süreçte okul yöneticilerinin, okul yönetimi sırasında öngörülmeven durumların yönetilmesinde başarılı olmalarında bilgi paylaşımı yararlı bir yöntem olabilmektedir. Farklı kuşaklardan yöneticilerin farklı yaşamışlıkları, tecrübeleri ve bilgilerinin paylaşılması öngörülemez durumlara uygun çözümler bulunması bir seçenek oluşturabilmektedir.

Bu araştırma toplumun gelişmesi için önemli bir yer kabul edilen okulların gelişmesi ve ilerlemesinde kritik bir role sahip olan farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı süreçlerini ifade eden verilerle gelecekte yapılacak olan çalışmalara katkıda bulunabilecektir.

1.4.ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin soruları içtenlikle yanıtladıkları ve toplanan verilerin, araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerini tam olarak yansıttığı varsayılmıştır.

1.5.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sınırlılıkları aŐađıda ifade edildiği gibidir:

1. Araştırmada elde edilen veriler 2019-2020 yılında Kocaeli ilinde kamuya ait okullarda görev yapan okul müdür ve müdür yardımcılıyla sınırlıdır.
2. Elde edilen veriler, araştırmaya katılan okul müdür ve müdür yardımcılıarının verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
3. Verilerin güvenirlik ve geçerliliği kullanılan yöntemlerin özellikleriyle sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmada yer alan kuşak, kuşaklararası öğrenme, bilgi paylaşımı, kuşaklararası bilgi paylaşımı, okul yöneticisi vb. kavramlar alan yazın ışığında ifade edilmiştir.

2.1.KUŞAK KAVRAMI

Sosyal Bilimler Ansiklopedisi'nde kuşak sözcüğü “demografide hayatının belli bir dönemini bir arada yaşamış ve bitirmiş fertler topluluğu” olarak tanımlanmıştır. Kuşak kavramı bir diğer tanımına göre, bir toplumun yaklaşık olarak aynı zamanlarda doğan üyelerinden oluşan yaş gruplarına da hitap eder. Ayrıca kuşak kavramı, bir nesil ile öteki sonraki nesil arasında geçen dönem için de kullanılmıştır (Marshall, 1999: s. 439).

Türk Dil Kurumu Sözlüğündeki anlamı itibarıyla kuşak:

- a. Felsefi; Aynı ya da yakın yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarıyla, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntılarla, kaderlerle ve benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu.
- b. Toplumsal; Yirmi beş, otuz yıllık yaş gruplarını oluşturan bireyler topluluğu, göbek, nesil, batın, jenerasyon.

Lagrée (1991: s.7) kuşak kavramını açıklarken; aynı tarihsel olayların içinde yer almış, aynı dönemde yaşam sürmüş, aynı toplumsal şartlarda sosyalleşmiş ve bunun yanında aynı kolektif kimliği taşıyan bireylerin oluşturdukları topluluklar olarak ifade etmiştir.

2.1.1. Kuşak/Kohort Kuramı

Kuşaklarla ilgili bilimsel çalışmalar 1830-1840 yılları arasında başlamıştır. Kuşaklarla ilgili bilimsel yöntemlerle araştırmalara başlayan ilk kişi Auguste Comte olmuştur. Comte, (1974: s.635) kuşaklarla ilgili değişikliklerin zaman içerisinde hareket halinde olan kuvvetler olduğunu belirtmiştir. İlerlemenin sosyal anlamda sağlanabilmesi için ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aktaracağı bilgi ve birikimler ile mümkün olabileceğini ifade etmiştir.

Bireylerin yaşamını biçimlendirdiği yıllarda meydana gelen olaylar yaşamının sonraki yıllarına göre daha fazla önem taşımaktadır. Bu nedenle belirli yıl aralığında doğan, dolayısıyla aynı kuşakta olan bireyler genellikle belirli eğilimleri ve bilişsel stilleri paylaşırlar (Moss, 2010: s.370).

Dönemsel olarak meydana gelen farklılıkların etkisinde kalan bireyler, kendi dönemine ait karakteristik özellikler taşımaktadır. Yaşça daha genç bireyler zamanlar yaşanmış bireylerin yerini almaktadır. Buna bağlı olarak kendi değer algılarının ve belirgin özelliklerinin oluşturduğu farklı bakış açılarıyla birlikte ait oldukları örgütün iklimini değiştirmektedir (Bennet ve Rademacher, 1997: s.52).

Strauss ve Howe (1991: s.307) tarafından dikkat çekilerek kullanılan bu kuram “Strauss-Howe Kuşak Kuramı” da olarak adlandırılmıştır. Kurama göre belli dönemlerde doğup büyüyen ve aynı yaş grubu içerisinde yer alan bireylerin benzer davranış özellikleri gösterdiği ve her yeni kuşakla bu davranış özelliklerinin farklılaşabildiği ortaya konulmaktadır. Kurama göre her toplumda pek çok önemli tarihsel olay ve sosyal değişim o topluma ait bireylerin değer yargılarını, tutum ve davranışlarını ve eğilimlerini etkileyebilmektedir. Kuşak kuramına göre doğum zamanları belli aralıklarda olan bireyler benzer davranışlar, değer yargıları ve yaşam biçimlerine sahip olabilmektedir. Bu durumun doğdukları zaman diliminden kaynaklandığı olgusuna vurgu yapılmaktadır.

Kuşak Teorisi bir başka tanıma göre doğum yıllarından dolayı benzer politik ve sosyal olaylardan etkilenen, farklı değer yargıları ve inanç sistemlerini geliştiren,

birbirine yakın kişilik özelliklerine sahip bireylerden oluşan bir topluluğu ifade etmektedir. Mevcut dönemde toplumda meydana gelmiş olaylar; politik olaylar veya tehlikeler, sosyoekonomik farklılaşma süreçleri, endüstriyel değişimler, işsizlikler, güvenlik algısı ve kıtlık durumlarını içermektedir (Lamm ve Meeks, 2009: s.615).

Her kuşağın kendi içinde bazı karakteristik özellikleri ve değer yargılarını içermesi sebebiyle, bireyler doğdukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler gösterirken, diğer kuşak gruplarının davranışlarından farklı özellikler sergileyebilmektedir (Chen, 2010: s.132).

2.1.2. Kuşak Sınıflandırmaları

Kuşak sınıflandırmaları konusunda farklı birçok görüş bulunmaktadır. Kuşak sınıflandırmalarında farklı jenerasyonları temsil eden dört ana kuşak bulunmaktadır (Zemke vd, 2013: s.64).

- Sessiz Kuşak 1922-1943 yıllarında doğmuş; Büyük Buhran, İkinci Dünya Savaşı ve İşçi Sendikalarının yükseliş dönemine şahit olmuştur.
- Bebek Patlaması Kuşağı 1943-1960 yıllarında dünyaya gelen Vietnam, İnsan Hakları hareketi ve suikastlar gibi olaylara tanık olmuşlardır.
- X Kuşağı ise 1960-1980 yılları arasında doğmuş; tek ebeveynli aile, bilgisayar gibi yeniliklere tanışmıştır.
- 1980-2000 dönemi, Sonrakiler (Y Kuşağı) kuşağıdır. Bilgisayarlar, okul bahçesinde şiddet, Oklahoma City bombalamaları Sonrakiler kuşağını (Y Kuşağını) etkilemiştir (Salahuddin, 2010: s.2).

Kuşak sınıflandırmaları konusunda araştırmacıların belirledikleri farklı tarih aralıkları bulunmaktadır. Yazarların bir kısmının belli bir kuşağı kapsayan tarihlerle ilgili farklı aralıklar kullanabildiği, farklı görüşler ortaya koyduğu belirtilmektedir (Reeves ve Oh 2008: s.296). Diğer ülkelerde belirtilen farklı yıl ve olay aralıkları Türkiye için tamamıyla uymamaktadır. Bu nedenle kuşaklararası sınıflandırmada

aşağıdaki tabloda belirtilen aralıklardan 1925-1945 arası için Sessiz Kuşak, 1946-1964 arası Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers), 1965-1979 arası X Kuşağı, 1980-1999 arası Y Kuşağı, 2000 ve sonrası da M ya da Z Kuşağı olarak ele alınmıştır.

Tablo 1. Kuşaklar ve Farklı Kaynaklardaki Yıl Aralıkları

Yazar	Sessiz Kuşak	Baby Boomers Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	M Kuşağı	Z Kuşağı
Keleş, 2011		1946- 1964	1965-1979	1980- 1999		
Yelkikalan, Altın, 2010	1925- 1945	1946- 1964	1965- 1979	1980- 1994		
Salahuddin,2010	1922- 1943	1943- 1960	1960- 1980	1980- 2000		
Haeberle vd., 2009	1930- 1944	1945- 1964	1965- 1979	1980- 1999	1999,...	
Crumpacker, Crumpacker, 2007	1929- 1945	1946- 1964	1965- 1979	1980- 1999		
Kyles, 2005	1900- 1945	1946- 1964	1965- 1979	1980- 1999		
Lancaster, Stillman,2002	1900- 1945	1946- 1964	1965- 1980	1981- 1999		
Tsui, 2001	1925- 1945	1946- 1964	1961- 1981	1976- 1981		
Washburn, 2000	1926- 1945	1945- 1964	1965- 1981	1982- 2003		
Spitznas, 1998	1925- 1945	1946- 1964	1965- 1980	1925- 1945		
Matthews, 2008					2002,...	
Senbir, 2004	1929- 1939	1945- 1965	1965-1977	1977-1994	1994-2003	2003 ,...
Seçkin, 2005 – 1945	1946- 1964	1965-1980	1980-1995	1995,...	

(Aktaran: Erden-Ayhün, 2013: s.96-97)

Tablo 1 de de görüldüğü gibi araştırmacılar, kuşakları sınıflandırdıkları tarihler açısından farklılık göstermektedir. Kuşak sınıflandırmaları konusunda araştırmacıların belirledikleri farklı tarih aralıkları bulunmaktadır.

2.1.2.1. Sessiz Kuşak (Gelenekseller)

Yaş aralığı olarak 1965 öncesi doğanlar Sessiz Kuşak ya da Gelenekseller olarak adlandırılmıştır. Yaşadıkları dönemde yaklaşık 75 milyonluk bir işgücü oluşturmuşlardır (Kyles, 2005: s.53). Sessiz Kuşağın doğum aralığı 1900-1945 yılları olduğu düşünülürse bu zaman diliminde birçok farklı olaya tanıklık ettikleri söylenebilir. Yaşadıkları olaylar doğrultusunda Türkiye’de bu kuşak; Büyük Değişim Kuşağı, I. Savaş Kuşağı, Ümit Kuşağı, Buhran Kuşağı ve II. Savaş Kuşağı olarak da adlandırılabilir.

1900-1914 yılları arasında, Birinci Dünya Savaşına kadar olan zaman diliminde doğanlar “Büyük Değişim Kuşağı” olarak adlandırılmıştır. 1914 ile 1918 yılları arasındaki dönem Birinci Dünya Savaşını da kapsayan zaman; I. Savaş Kuşağıdır.

1918-1929 yılları arasında doğanlar “Ümit Kuşağı” olarak tanımlanmıştır. Bu sürecin içindeki 1923-1929 yılları arası ise Türkiye için “Cumhuriyet kuşağıdır” (Senbir, 2004: s.20-21).

1929-1939 yılları arasında doğanlar savaş sonrası olmasına rağmen gelecek kaygısı taşıyan “Buhran Kuşağı” olarak adlandırılan nesil olmuştur. Büyük Buhran olarak da adlandırılan bu dönemde işsizlik tüm dünyayı etkilemiş, dünya savaşın eşğine gelmiş, iş ve güvenlik kavramları önemli hale gelmiştir. Savaşın etkisiyle

1939-1945 yılları arasında doğanların oluşturduğu “2. Savaş Kuşağı”, önemli olanın hayatta kalmak olduğunu öğrenerek büyümüşlerdir (Senbir, 2004: s.22).

2.1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı

İkinci Dünya Savaşından sonra nüfus miktarında yaşanan azalmanın telafi edilmesi, dönemin ekonomik buhranın yansımalarının hafifletilmesi sonucunda ileri tarihlere ertelenen çocuk isteği ve daha olumlu bir döneme geçiş duygusu yaşanan bebek patlamasının sebepleri arasında görülmektedir (Tolbize, 2008: s.2). Bu nedenle 1946-1964 yılları arasında dünyaya gelen bireyler Patlama Kuşağı (Bebek Patlaması Kuşağı) adıyla ifade edilmektedir (Kyles, 2005: s.54).

Bebek Patlaması Kuşağı bireyler, dünya düzenini alt üst eden iki büyük dünya savaşının etkilerinin yok edilmeye uğraşıldığı, bu yüzden uygulanan refah politikalarının etkisiyle ortaya çıkan Altın Çağ'da dünyaya gelen temsilcileridir. Doğum oranlarının aşırı artmasıyla Patlama Kuşağı adını alan bu kuşak; oldukça önemli teknolojik ve ekonomik ilerlemelere şahit olmuştur (İzmirlioğlu, 2008: s.43). Bu kuşağın isimlendirmesinde aynı evde önce çocuklarına, sonra yaşlanan aile büyüklerine baktıkları için Sandviç Kuşağı da kullanılmıştır (Mengi, 20014).

1946 yılında sona eren İkinci Dünya Savaşı ve 1964'lü yıllarda ABD'de azalmaya başlayan doğum seviyesi ile Bebek Patlaması tarih aralığı alanyazında genel olarak 1946-1964 yılları arası olarak kabul görmektedir. ABD'deki işgücünün %53'ünü karşılayan bu Bebek Patlaması Kuşağı bugüne kadar yeryüzüne gelmiş en büyük kuşak olarak tanımlanmaktadır (Schroder ve Warren, 2005). Bu dönemde doğanlara Soğuk Savaş Dönemi çocukları da denilmektedir.

Türkiye'de patlama kuşağı olarak isimlendirilen bu kuşak; gelişmenin, refahın, mal ve hizmetlere hasret duygusunun yoğun hissedildiği bir kuşaktır. Bebek Patlaması kuşağı Doğu-Batı dünyası içerisinde 68'lilerin ortaya çıktığı bir kuşak olarak kendini göstermiştir (Senbir, 2004: s.24). Dönem itibariyle ülkenin ekonomik durumu iyi kabul edilmese de umut vaat edicidir.

Bu kuşak ABD'de sadece babası çalışan ve annesi evde kalıp çocuk büyüten son kuşak olarak görülmektedir. Bu yüzden Bebek Patlaması Kuşağı bireyler, geleneksel cinsiyet rollerini X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağına göre daha fazla savunmaktadır. Bebek Patlaması Kuşağı döneminde Amerika Birleşik Devletleri'nde meydana gelen belirleyici olaylar, ABD Başkanı John F. Kennedy'nin vurulması, Dünyadaki kadın hakları ve insan hakları mücadeleleri, Ay'a çıkılması ve Vietnam Savaşı'dır. Özellikle Vietnam Savaşı ABD'de Sessiz Kuşak ile Bebek Patlaması Kuşak arasındaki belirleyici olay olarak ifade edilmektedir. Bebek Patlaması Kuşağı 1950'li ve 1960'lı senelerde gelişen şehirleşme ve artan refah seviyesi ile birlikte büyümüştür (Pekala, 2001: s.34).

2.1.2.3.X Kuşığı

X kuşığı bir diğer adıyla Geçiş Dönemi Çocukları ara kuşak olarak düşünüldüğü için bu isimle de anılmaktadır (Erden-Ayhün, 2013: s.100). Bebek Patlaması kuşığı ebeveynlerin çocuklarıdır. 1965 ve 1979 yılları arasında doğmuş olan bireyler X Kuşığı olarak ifade edilmektedir (Kyles, 2005: s.54).

X Kuşığı bilgi ve teknolojiyle barışıktır. Girişimci ve bağımsız bir ruh yapısına sahip oldukları söylenebilmektedir. Amaç odaklıdırlar. Bu kuşağın meydana geldiği zaman dilimi Türkiye’de ekonomik sıkıntılar, yükseköğrenim kurumlarında olaylar, sağ-sol siyasi kavgaları artmakta olduğu bir dönemdir. Aynı zamanda haberleşme ve iletişim için televizyonların önem kazanmaya başladığı bir dönemdir (Adıgüzel vd., 2014: s.172-173).

X Kuşığı bir geçiş kuşığı olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde teknoloji çok hızlı gelişme göstermiştir. Teknolojik ürünlerin çoğunun geliştirilmesinde X Kuşığı başrol oynamıştır. Teknolojik ürünleri geliştirmişlerdir ancak teknoloji kullanımında Y Kuşığı’nın oldukça gerisinde kalmışlardır.

Oral’ a (2013: s.16) göre bu dönemin bir özelliği kadınların çalışma hayatına katılmaya başlamaları olmuştur. Yaşam koşullarını iyileştirebilmek için iş hayatının bir parçası olan kadınlar hem bakım sorunu hem de koşullarının iyi durumda kalabilmesi için daha az sayıda çocuk sahibi olmuşlardır. Bireysellik ve para ön plandaki değerler olarak görülmeye başlanmıştır. İlk defa HIV, uyuşturucu madde, boşanma gibi durumlar görülmeye başlanmıştır.

X Kuşağının temel tutum ve değerleri arasında bireysellik, pragmatizm, olumsuzculuk, farklı yaşam biçimlerine karşı hoşgörü ve kültürel çeşitlilik yer almaktadır. Bu kuşağın genellikle umursamaz ve amaçsız olarak tanımlanmasında televizyonun evlere girişiyle birlikte daha fazla şiddet ve olumsuz olaya şahitlik etmiş bir kuşak olan X Kuşığı’nın sahip olduğu kolektif bir olumsuzluktan türeyen bir durum olabileceği savunulmaktadır (Wolburg, 2001: s.45). Oldukça erken yaşta ekonomik sorumluluk almaya başlayan bu bireyler diğer kuşaklara göre daha

pratiklerdir. Erken yaşta olgunlaşmış, önceki kuşaklara göre aile bireylerinin sorumluluğunu daha hızlı üstlenmişlerdir (Raines, 2002: s.2).

Bu kuşağın üyeleri özgürlüklerine düşkünlerdir. Bebek Patlaması Kuşağı bireyler gibi vefalı değillerdir. X Kuşağı bireyler erken yaşta kendi sorumluluklarını kendi kendilerine alarak büyüdükleri için iş hayatında da yönetilmekten çok yaratıcılıklarını kullanabilecekleri hedefleri tercih etmektedir. Bu kuşak geleneksel iş odaklı çalışma biçimleri yerine daha özgür çalışma ortamlarında çalışmak istemektedir. Çalışma şekilleri, doğrudan yönetilmeden ancak kendi tercihlerini kullanarak açık bir şekilde ifade edilmiş beklentilere ulaşma çabası olarak belirtilmektedir (Buckley, 2001: s.81).

Çalışma hayatında Bebek Patlaması Kuşağı bireyler genellikle üst yönetimde görev alırlarken, X Kuşağı ve Y Kuşağı bireyler daha alt kademelerde ve birbirlerine benzeyen konumlarda çalışabilmektedir. Bebek Patlaması Kuşağı ve Y Kuşağı'nın birey sayısı, X Kuşağı'ndan fazla olduğu için X Kuşağı arada kalan bir kuşak olarak ifade edilmektedir. Gündem Bebek Patlaması Kuşağı bireylerin devrimlerine, emekliliklerine, sosyal güvenlik konularına yoğunlaşırken diğer taraftan da Y Kuşağı ile ilgilenmiştir. X Kuşağı ise bu iki kuşak arasında daha geri planda kalan bir kuşak olmuştur. Çoğunluğu Sessiz Kuşak'ın çocukları olan bu kuşağın çocukları Bebek Patlaması Kuşağından farklı olarak daha realist, çalışkan ve kanaatkâr bir kuşak olarak görülmektedir (Mengi, 2014).

2.1.2.4. Y Kuşağı

Kuşak adını İngilizcesi “Why” olan neden anlamına gelen kelimedeki Y harfinden almaktadır. Soru sormak konusunda ve gerektiğinde tartışmak konusunda cüretkâr bir tavır sergileyebilmektedirler. Anne-babaları küçük yaşlarından itibaren soru sormaya teşvik etmiştir (Süral-Özer vd. 2013: s.126).

Gelecek Kuşak (Generation Next), Milenyum Kuşağı (Millennials), Bir Sonrakiler (Nexters) ve Dijital Kuşak (Digital Generation) gibi değişik

isimlendirmeleri de bulunmaktadır (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014: s.173). X kuşağından sonra gelen kuşaktır. Körfez ve Irak Savaşı, 11 Eylül Saldırıları, Dünyanın küreselleşmesi, hızla gelişen teknoloji (Cep telefonu, İnternet...) kuşağın döneminin önemli olayları arasındadır (Oral, 2013: s.18,19).

Yetiştikleri dönem olumlu özellikler taşımaktadır. Bu yönüyle diğer kuşaklardan ayrılmaktadırlar. Teknolojik olanakların geliştiği bir dünyada doğup büyümüşlerdir. Y kuşağının dikkatini çeken durumlar; yaşamak, gezmek, eğlenmek, hayallerini takip etmek, farklı deneyimler, hayalleri için çabalamak, neden sorgulamak gibi kavramlardır (Erden - Ayhün, 2013: s.101).

Aktan' a göre, (1996: s.30) Türkiye'de ise bu kuşağı etkileyen başlıca olaylar; artan terör olayları, Körfez Savaşı, Irak Savaşı, internet, küreselleşen dünya ve cep telefonu olmuştur 12 Eylül 1980 İhtilali sonrasında Türkiye'de siyasal ve ekonomik yaşamda değişiklikler yaşanmıştır. Ekonomik yapıda köklü değişiklikler görülmüştür. 1980 sonrasında Türk ekonomisinde istikrar programındaki serbest piyasa modeli ile Türkiye'de önemli değişimler yaşanmıştır Bu model ile ekonomik olarak yaşanan belirsizlik, üretimin azalması ve karaborsacılık gibi sorunların ortadan kaldırılması için kamu harcamalarının kısıtlanması, ücretlerin azaltılması, serbest döviz kuru gibi ekonomik önlemler alınmıştır. Türkiye'de kapalı ekonomiden, "dışa açık ekonomik sistem" e geçiş yapılmıştır.

Dünyaya geldikleri bu dönemde Y Kuşağı bireyler, Türkiye'de 1980 dönemi öncesindeki yağ kuyruklarını, benzin sıkıntısını, karne ile alınan gıda dönemlerini bilmemektedirler. Türkiye'de bu gibi sıkıntıları yaşamadıkları için önceki kuşakların yaşadığı zorlukları algılayamamaktadır. Y Kuşağı bireyler aynı zamanda, 1991 yılında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin parçalanması ve 1989 yılında Doğu ve Batı Almanya'yı ayıran Berlin Duvarı'nın yıkılması gibi dünyadaki siyasi ve sosyal durumları değiştiren olaylarla büyümüşlerdir.

X Kuşağı gibi Y Kuşağı da çalışan anne babaya sahiptir. Ancak çocuk sahibi olma yaşı 27'ye çıkmıştır. Ebeveynleri diğer kuşak ebeveynlerden daha farklı olan bu kuşak, çocuğunun iyi koşullarda büyüebilmesi, iyi bir eğitim alması ve güvende

olması konusunda çok daha etkin rollere sahip anne babalarla yetişmişlerdir. Y kuşağı aileler çocuğunun okul notlarını kontrol eden, başarısız karneleri sorgulayan, öğretmenle iletişim halinde olan velilerdir. Yetersiz kaldıkları durumlarda ebeveynlerine karşı sürekli savunma ihtiyacı ile büyüyen Y Kuşağı bireyler bu sistem ile nasıl başa çıkabileceğini küçük yaşlarda öğrenmiştir. İnsan hakları konusunda artan duyarlılık oranı bu bireylere her durumda söylenen son sözün hiçbir zaman aslında son söz olmadığını öğretmiştir (Wendover, 2001).

Raines' e göre (2002: s.1) Y Kuşağı en meşgul kuşak sayılabilmektedir. Ailesi tarafından mikro programlar ile yetiştirilmiş, aşırı koruma ve çok yakın ilişkiler içerisinde büyütülmüş ama yine de en çok strese maruz kalmış kuşaktır. Alanyazında bu kuşağı yakından takip ederek büyüten ve sürekli yakın çevrede olan ailelere "Helikopter Ebeveynler" ifadesi kullanılmaktadır (Howe ve Strauss, 2007: s.4). Küreselleşmenin bu kuşak bireyler üzerinde oldukça büyük etkileri olmuştur. İnternetin olduğu senelerde doğan ilk kuşaktır.

Dünyaya geldikleri andan itibaren medya ve reklamların etkisinde kalmıştır. Bu nedenle ailelerine göre daha fazla marka bilincine sahip bir kuşaktır. İktisadi koşullar kıyaslandığında, alım gücü yüksek olan ve alım gücü alçak olan bireyler şimdiye kadar incelenen tüm kuşaklar arasındaki en büyük fark olduğu ortaya konmuştur. Y Kuşağı üyelerinin %16'sı fakirlik içinde yaşamaktadır veya fakirlik içinde yetiştirilmişlerdir (Wolburg, 2001: s.47).

2.1.2.5. Z Kuşağı

Doğum aralığı 2000-2020 yılları arası olarak düşünülen bu kuşağın ilk üyeleri çalışma hayatında çok fazla yer almamaktadırlar. Yıl itibariyle henüz doğum sürecinin daha bitmediği varsayıldığında bu kuşak ve iş hayatıyla ilgili literatürde çok fazla bilgi bulunmamaktadır. 'İnternet kuşağı' olarak da adlandırılan bu kuşak, yeni teknolojik imkânlarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile hep bir arada büyümektedir. Bu kuşak önceki kuşaktan farklı olarak 'network' gençleri, çeşitli ağların üyeleri

olabilmektedirler. Uzaktan da ilişki kurabildikleri için yalnız yaşadıkları ve yaşamaya devam edebilecekleri savunulmaktadır (Sezen, 2012). Aynı anda birden fazla konu ile ilgilenebilme becerilerini geliştirdikleri söylenebilir.

Sahip olduğu koşullar sayesinde şanslı kuşak olarak görülen Z Kuşağı; 11 Eylül olayları, depremler, tsunamiler, küreselleşen terör ve ekonomik krizlerin izlerini taşıdıkları için, ‘‘Korku Kuşağı’’ olarak da isimlendirilmektedir (Uçkan, 2007).

Dünyevi zevklere düşkün, teknolojiye hızla ayak uyduran, işlerini çabuk ve özenli bir şekilde yapan davranış özellikleri göstermektedirler. Teknolojiye hâkimiyetleri ve taşınır, daima yanlarında küçük teknolojik aletleriyle büyümektedirler (Williams, 2010: s.12).

Z Kuşağı bireylerin bazı olumsuz özellikleri: Z Kuşağı kullandıkları markalara ve çalıştıkları kurumlara karşı sadakat duygusu taşımamaktadır. Azim ve hırs göstermemelerine rağmen, sürekli ilerlemek istemeleri sebebiyle Yıldız Savaşlarına neden olabileceklerdir. Hızlı sıkıldıkları için çabuk vazgeçebilecek olmaları sebebiyle ilerleyen yıllarda şirketler bünyelerindeki yetenekleri tutmakta zorluk yaşayabilmektedir. Z Kuşağı bireyler standart işleri yapmak istemeyecek, zaman ve emek isteyen meslek gruplarının değer kaybetmesine neden olabilecektir (Toruntay, 2011: s.83).

2.1.3. Kuşaklar ve İş Yaşamı

İş yerinde kuşaklararası bilgi paylaşımı için kuşakların iş ve iş yaşamına dair algıları incelendiğinde kuşakların dâhil olacakları sürece dair daha çok bilgi elde edilebilmektedir.

Sesiz kuşak üyelerinin işe dair değerleri kendilerinden küçük kuşaklara göre oldukça farklı olduğu görülmektedir. Sessiz kuşak üyelerinin iş yaşamına dair özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Berkup, 2015: s.14).

- Ekonomik sıkıntılarla büyüdüleri için yaşamak için çok çalışmanın zorunluluğuna inanmaktadırlar.
- Geleceği garanti altına alma istekleri ile iş ve işletmeye sadakat göstermektedirler.
- Tutarlı yapıları ile bir işletmede ömür boyu kariyer anlayışı taşımaktadırlar.
- Otorite sever tavırları ile hiyerarşiye ve kurallara uyuma önem göstermektedirler.
- İşlerini daha iyi yaparak ve kurallara uyarak motive olmaktadırlar.
- Yaş ile kıdemi ilişkilendirdiklerinde aynı işletmede uzun yıllar geçirmekten mutlu olmaktadırlar.
- Sadık ve sabırlı yapıları ile nadiren iş değiştirmektedirler
- Uyumlu yapıları ile takım çalışmasına yatkın kişiler olmaktadırlar.

Bebek patlaması kuşağı ise iş hayatında çok çalışıp az üreten, idealist ve rekabetçi yapıya sahip bu kuşak üyeleri, tek bir yerde uzun süre çalışmış, “çalışmak için yaşamak” felsefesini benimsemiş ve emeklilik sonrası bile çalışmayı sürdüren bir yapıya sahiplerdir (Benlisoy, 2008: s.31). İş hayatında takım çalışmasına ve takım toplantılarına önem verirler. İşkolik gibi görünme eğilimindedirler çünkü işe bağlılığın zamanla ölçüldüğünü düşünmektedirler. Bebek Patlaması Kuşağı bireyler işbirlikçi ve isteğe bağlı bir yönetimle çalışmayı tercih ederler. İş hayatındaki işe katılım ve takım çalışması onlar için önemlidir. Daha çok iletişim, sorumlulukları paylaşma ve özerk çalışmaya önem gösterirler (Families and Work Institute, 2002: s.3).

İyi yaşam standartlarının ancak çok çalışmakla mümkün olduğunu düşünen bu kuşak temsilcileri, “Şimdi çok çalış, ileride karşılığını alırsın” düşüncesine sahiplerdir (Acılıoğlu, 2015: s.25). Aynı beklentiyi genç kuşaklarda da bekleyen bu kuşak temsilcileri, genelde genç kuşaklardan daha engin bilgi ve tecrübeye sahip olduklarını düşünmektedirler. İş hayatını aileleri dâhil her şeyden önde tutan bu kuşağın üyelerinin öncelikli tercihi maaş olmaktadır (Öz, 2015: s.7).

Bebek Patlaması Kuşağı bireyler iş hayatını kendilerini gerçekleştirebilmek ve kanıtlayabilmek amacıyla kullanan ilk kuşak olmuşlardır. Bu kuşağın üyeleri kendilerini genellikle meslekleri ile tanımlamışlardır. Ancak sonraki yaşlarında bu davranışlarından vazgeçip ailelerine eğilim göstermişlerdir (Families and Work Institute, 2002: s.4).

X Kuşağı çalışanları iş ve yaşam arasındaki dengeye önem vermektedir. Yaşamın sadece çalışmak için çok kısa olduğunu kabul etmekte, buna rağmen bir örgüt içerisinde kariyerlerinde ilerleyebilmek amacıyla sahip oldukları becerilerini geliştirmeye önem vermektedir. (Duvendack 2010: s.25). Zemke ve arkadaşlarına göre (2013: s.68) iyimser bir anlayış, grup çalışması, bireysel başarılar, sağlıklı olmak, kişisel gelişim, dinamiklik, çalışma ve bağlılık özelliklerinin söz konusu X Kuşağı çalışanların temel değer yargılarını oluşturmaktadır.

Y Kuşağı çalışanları, “Önce yaşama daha sonra çalışma” düşüncesine sahiplerdir (Berkup, 2015: s.17). Örgüt içerisinde özgürlüklerine düşkün, iş konusunda seçici davranışlar gösteren, sadakat duyguları zayıf, otorite kavramını kabul etmeyen özellikleri ile dikkat çekmektedir. Örgütsel bağlılıkları açısından da kuşaklar arasında belirgin görüş ayrılıkları olduğu ileri sürülmektedir. Y Kuşağı çalışanlar önceki koşullara oranla daha rekabetçi bir iş hayatını paylaşmaktadırlar. Y Kuşağı danışmanlık, finans ve bilişim sektörlerini daha çok tercih etmektedir. İş ararken öncelikleri sırasıyla; şirketin kimliği, çok uluslu yapıya sahip olma, sunulan kariyer ve eğitim imkânlarıdır. Mezun olduktan itibaren 4 ile 6 ay arasında işe başlayacaklarını düşünmekle birlikte, %58’i iş bulma kaygısına sahiptir. Girişimcilik ruhları önceki kuşaklara oranla daha yüksektir. (Çoban, 2006: s.220).

2000’li senelerde lise ve üniversite yıllarında olan Y Kuşağı bireyler, artık profesyonel hayata atılmışlardır. Y Kuşağı bireyler eğitimleri, staj deneyimleri, gönüllü çalışmaları ve yarı zamanlı iş deneyimleri ile iş hayatına oldukça donanımlı ve hazır bir şekilde başlamaktadırlar. Y Kuşağı bireyler ailevi sorumluluklarını üzerine alarak yetiştirildikleri ve saygı duymak için belirli değer yargıları geliştirdikleri için geleneksel ve hiyerarşik örgütlerde çatışmaların yaşanması kaçınılmaz olmuştur. Y Kuşağı aklına takılan herhangi bir sorunu çalıştığı şirketin genel müdürüne sorabilecek

kadar yönetimi katılımlı bir süreç olarak görmektedir (Digilio ve Gayle, 2004: s.17). Bu ifadelerden de yola çıkılarak Y kuşağı bireylerin hiyerarşik anlayışının diğer kuşaklardan farklılık gösterebildiği görülmektedir.

Y Kuşağı'nın motivasyon anlayışı diğer kuşaklardan farklılık göstermektedir. Bu kuşaktan çalışanlar maaşlarından ziyade, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi ruhsal olarak da onları motive edecek noktalara önem vermektelerdir. Y Kuşağı için dolgun bir maaştan ziyade, onay alma, eğitim ve öğrenme fırsatları sunan bütünsel bir iş tatmini çok daha fazla önem taşımaktadır (Haserot, 2008). Bu kuşağın motivasyon anlayışının farklılık göstermesine bağlı olarak iş tatmini için sunulması gereken imkanlar da diğer kuşaklardan farklılık gösterebilmektedir.

Sezen' e (2012) göre Y Kuşağı bireyler; kendisini işi ile ifade eden, aynı anda birden fazla işi yapabilen, her şeyi anlamaya çalışan, aktif katılıp sorumluluk alan, iş ortamı ve saatlerinde esnekliği tercih eden, saygınlık sağlayan unsurlara eğilim gösteren, takım çalışmasına uygun, her şeyi geçici görebilen, öğrenmeye hevesli, iş hayatında eğlence ve tutku arayan, sabırsız, iş-özel hayat dengesini kurabilen çalışanlardır.

Y Kuşağı bireyler iş hayatına başlar başlamaz terfi imkânlarını en hızlı sorgulamaya başlayan çalışanlardır. Geri bildirimlerde kendi uygun oldukları zaman dilimlerini tercih eder ve eleştiri almaya tahammül edememektelerdir. Kendileri uygun bulunduğu zaman geri bildirim yapar ve almak isterler. Ayrıca eleştiriye karşı tahammülleri oldukça azdır. Teknolojinin sağladığı hız Y Kuşağı bireyleri iş hayatında daha hızlı düşünmeye ve hareket etmeye buna bağlı olarak da daha hızlı tüketmeye yönlendirmektedir. Y Kuşağı bireylerin kariyer hayatları boyunca yaklaşık olarak 10 defadan fazla iş değiştirebilecekleri öngörülmektedir (Mengi, 2014).

Tablo 2. Farklı Kuşaklar ve İş Yaşamındaki Özellikleri

İş Değerleri	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
İşe ve İşletmeye Dair Temel Değerleri	<ul style="list-style-type: none">• Çalışmak için yaşamak,• İdealist,• Başarı,	<ul style="list-style-type: none">• Yaşamak için çalışmak,• İş/yaşam dengesi,• Takım çalışması,	<ul style="list-style-type: none">•Önce yaşama daha sonra çalışmak,

	<ul style="list-style-type: none"> • İşkoliklik, • Hırslı, • Otoriteden hoşlanmamak, • Kanaatkâr, • Sadık, • Kararlarında uyumlu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uzun çalışmamak/akıllıca çalışma, • Yapı ve yönlendirilme ihtiyacı, • Şüphencilik, • Kuralları sevmemek, • İş motivasyonu yüksek. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik başarı, • Özgüvenli ama grup odaklı, • Eğlenerek fazla çalışma, • Birden çok görev, • Girişimci olmak, • Farklılıklara karşı tolerans, • İleri düzey düşünebilir, • Hızlı uyum sağlama.
Örgütsel Bağlılık	•Kariyerine sadakat.	•İlişkilere sadakat.	•Kendine ve ilişkilere sadakat
İş Değiştirmeye Dair Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> • İlerleme yoksa iş değiştirme isteği. • İş değiştirme halinde hızlı arkada bırakma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerekliyse iş değiştirme. • Hislerini takip etme. 	• İş değiştirme beklenen bir olay.
Güçlü Noktaları	• Grup çalışması, sadakat.	• Uyumlu olma, uzlaşma, bilgi teknolojileri bilgisi.	• Aynı anda birden fazla iş yapma, teknoloji ilgisi ve becerisi.

Tablo 3 (Devamı). Farklı Kuşaklar ve İş Yaşamındaki Özellikleri

Kaynak: Robbins ve Judge, 2013: s.148; Öz, 2015: s.14-17; Berkup, 2015: s.115; Zemke ve diğerleri, 2013: s.94-98; Kuyucu, 2014: s.58.

Tablo 2 de kuşakların iş yaşamındaki özellikleri bir arada listelenmiştir. İş yaşamında kuşakların özelliklerinin açıkça görülmesi amaçlanmıştır.

Farklı kuşakların bir araya geldikleri iş yaşamında kendi kuşaklarının etkisinde oluşan farklılıklar da göz önünde bulundurulmalıdır. İş yaşamında kuşaklar arasında görülen bazı farklılıklar uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge, bağlılık olarak gruplandırılmıştır.

Uyumluluk: Bütün kuşaklar kendi kuşaklarının uyumlu olduğunu ifade etmektedir. Ama X ve Y Kuşağı bireyler, Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri uyumlu

bulmadıklarını, yeniliğe kapalı ve adapte olabirliklerini yetersiz bulduklarını düşünmektedirler.

Yönetilebilirlik: Bütün kuşaklar, Y Kuşağı bireylerin öteki kuşaklara oranla daha zor yönetilebileceğini belirtmektedir. Bebek Patlaması Kuşağı ve X Kuşağı bireyler, Y Kuşağı bireylerin diğer kuşaklara oranla daha yakın denetlenmeyi gerektirdiği, prosedürleri daha az takip ettikleri ve daha az sonuç odaklı olduklarını ifade etmektedir.

Takım Çalışması: Her kuşak birbirlerinin iş ahlaklarını farklı anlamlandırıyor olsa da, bütün kuşaklar kendilerini iyi birer ekip oyuncularını olarak görmekteledir. Bazen Bebek Patlaması ve X Kuşağı bireyler, Y Kuşağının gayret gösterme oranını daha az bulmaktadır.

Denge: X ve Y Kuşağı, çalışanlar Bebek Patlaması Kuşağı çalışanlara göre iş-yaşam dengesini daha çok aramakta ve iş hayatında resmiyetten uzaklaşmaya daha meyilli olmaktadır.

Bağlılık: Bütün kuşaklar kendilerini kurumlarında güvenilir bulmaktadır. Ancak Bebek Patlaması Kuşağı bireyler kendilerini X, Y ve Z Kuşağı bireylerden daha güvenilir bulduklarını ifade etmektedir.

Bir kurumdaki farklı kuşak bireylerin kendilerini ve birbirlerini nasıl tanımladıkları kurumun verimliliğini etkilemektedir (Watt, 2009: s.22). Pozitif algıların; kurumsal bağlılığı, ekip çalışması ve performansı yükselttiği, negatif algıların ise aksi bir etki oluşturduğuna ilişkin çalışmalar mevcuttur.

2.2. OKUL YÖNETİCİSİ KAVRAMI

Okul yöneticilerinin etkililiğinin eğitimin niteliği üzerindeki etkisi kaçınılmaz bir durumdur (Bush ve Jackson, 2002: s.424). Okul yöneticileri örgütün amaçları doğrultusunda maddi ve insan kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanabilen bireyler olarak tanımlanmaktadır (Savaş, 2019: s.60).

Okul yöneticisi bir taraftan kendi alanındaki gelişmeleri yakından takip etmeli, öte yandan hızlı değişim sonucu toplumun eğitim örgütlerinden beklentilerini karşılamakla yükümlüdür. Birçok alanda olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da çok sayıda araştırma yapılmakta ve elde edilen bulgular eğitim yönetiminin temellerini şekillendirmektedir (Çelik, 1995, s.1).

Açık ve dinamik bir sistem olan okulların değişime ayak uydurabilmeleri, çevreyle etkileşim içinde bulunmaları, bireysel farklılıklara göz önünde bulundurmaları, etkili ve verimli eğitim öğretim uygulamaları yapmaları ve öğrencileri tüm yönleriyle hayata hazırlamaları beklenmektedir (Recepoglu ve Kılınç, 2014, s.1819).

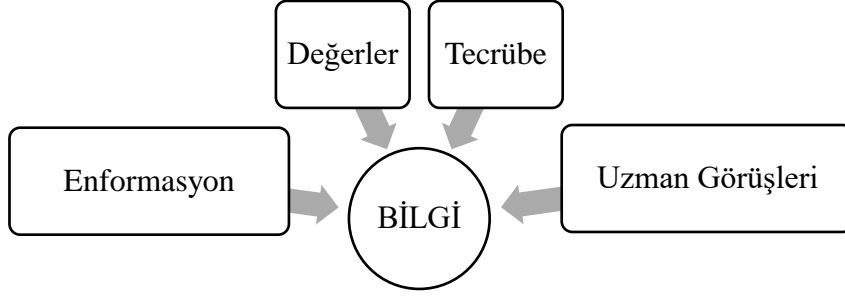
Buluç'a (1996: s.514) göre eğitim örgütleri, ülkenin Milli Eğitim politikasına uygun olarak belirlenen amaçlara ulaşabilmek için, amaçlara uygun bir şekilde şekillenerek, bu amaçlar doğrultusunda istenilen nitelik ve nicelikte insan gücü meydana getirmek için gereken önlemleri alıp, kendisine düşen görevleri yetkin bir şekilde yerine getirmelidir. Eğitim hizmeti ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmenin önemli yapıtaşları arasındadır.

2.3. BİLGİ PAYLAŞIMI

Bilgi, bilgi türleri, bilgi paylaşımı, kuşaklararası bilgi paylaşımı, okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımı kavramlarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

2.3.1 Bilgi Kavramı

Bilgi kavramına ilişkin çeşitli tanımlar vardır. Starbuck'a (1992: s.715) göre "Bilgi, tecrübelerin birikimidir." Bilgi, çalışma ve deneyim yoluyla kazanılmış anlama biçimi olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre ise bilgi, enformasyon ve yönetilebilir verinin birlikte oluşturduğu unsurdur (Bejierse, 2000: s.163).



Bir diğer tanıma göre de bilgi; tecrübe, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeve oluşturmak için tecrübe ve enformasyonun bir araya getirilmesi, anlam kazandırılması sürecidir (Brakensiek, 2002: s.73). Bu tanımlar bilginin örgütlerde sadece belgelerde ya da depolarda değil, çalışmalarda, işleyişte, uygulamalarda ve zihinlerde varlığına ve önemine işaret etmektedir. Bilgi kavramına dair bu tanımlar arttırılabilir.

Kurumlar için düşünüldüğünde ise bilgi kavramının devamlılığın sağlanabilmesi için stratejik bir önemi olduğu söylenebilmektedir. Bu stratejik önemin kullanılabilmesi için kurumların bilgiyi bütün çevresindeki tüm faaliyetleriyle birleştirmeleri gerekmektedir. Bilgi, devamlılığı sağlamanın yanında gelecek odaklı çalışma için de önemli bir fırsat sunmaktadır. Bunun için bilgi üretiminin sürekliliği sağlanmalıdır. Bilgi bu boyutlarıyla düşünüldüğünde kurumlar için belirleyici bir öneme sahiptir (Barca, 2002: s.519).

2.3.1. Bilgi Türleri

Bilgi türleri kaynağına göre iki boyutta incelenmektedir. Erişilebilir ya da kayıtlı olup olmamasına göre bilgi, açık ve örtük bilgi olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

Açık bilgi sözle, resimle, rakamla ve diğer yöntemlerle ifade edilebilen bilgidir. Bu şekli ile bağlantılı olarak bilimsel ve sistematik olması nedeniyle başkalarıyla rahatlıkla paylaşılabilir, iletilmesi kolaydır. Açık bilgiye örnek; kitaplar, belgeler ve simülasyon gibi yazılı ya da görsel materyaller olabilir (Barutçugil, 2002: s.63).

Örtük bilgi ise, bireyin önsezileri, deneyimleri, kavrama ve değerlendirme yöntemleri veya etrafı yoluyla kazandığı sembolize edilmemiş ya da paylaşılmamış bilgidir. Örtük bilgi, sezgi yoluyla ortaya çıkan kişisel bilgi olduğundan formüle edilmesi, başkalarıyla paylaşılması zordur (Barutçugil, 2002: s.64). Başka bir ifadeyle örtülü bilgi, kişi tarafından sahip olunan yetenek, tecrübe ve becerileri içermektedir (Koç, 2003: s.426).

Açık ve örtük bilgi arasındaki fark örgütler için önemlidir. Açık bilgi, örgütsel bilginin ve örgüt kültürünün temelini oluşturur. Örtük bilgi ise bilgi birikiminin nasıl saklanacağını, kodlanacağını ve diğer çalışanlara transfer biçimini bulmak durumunda oldukları kişisel bilgilerin temelini oluşturur (Hadar, 2015: s.24).

2.3.2. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı Ipe (2003: s.340) tarafından bir bireyin sahip olduğu bilginin diğer bireyler tarafından anlaşılabilen, özümseyen ve kullanılabilen bir şekilde dönüşmesi süreci olarak tanımlanmıştır. Bir diğer tanımda ise bir bireyin diğerlerine gönüllü bir şekilde yardım etmesinin yanında, kendi becerilerini de geliştirebilmek amacıyla başkalarından bir şey öğrenmek için gösterdiği istekliliğe bağlı olarak meydana gelen bir olgu olarak ifade edilmiştir (Yang, 2007: s.85).

Lin (2007: s.321)' e göre bilgi paylaşımı; bir örgütün tümü ya da örgütün aracılığıyla çalışanların bir kısmının bilgi, tecrübe ve becerilerinin değişimini sağlayan sosyal etkileşim kültürüdür. Bu bağlamda bilgi paylaşımı çalışanın mevcut olan bilgilere ulaşmasını sağlama ve bilgi ağlarının örgüt içinde oluşturulması ve kullanılması ilgili bir süreci de kapsamaktadır.

Bilgi paylaşımı bir başka tanıma göre, bireysel veya örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, başarının artırılması için, birey-birey, örgüt-örgüt ve örgüt-birey arasında bilginin gönüllülük esasına bağlı olarak değiştirilmesi ve kabul edilmesidir. Bilginin paylaşılması için, gönüllü olan iki kişi veya iki grup arasında, bir plan

dahilinde, yasa, etik, normlar ve davranışsal ilişkilere bağlı olarak belli bir konuya yönelik bilginin iletişim ya da etkileşim yoluyla sunulması veya kabul edilmesi gereklidir (Lin ve Lee, 2005: s.75).

Karaaslan ve diğerlerine (2015: s.142) göre bilgi paylaşımına ilişkin tanımlarda öne çıkan temel özellikler şunlardır;

- Örgüt çalışanları arasında meydana gelmesi,
- Örgütle ilgili olması,
- Bilgi ya da yardımın gönüllü olarak alış-verişi,
- Yeni beceriler geliştirilmesini amaçlaması,
- Olumlu nitelik taşıması.

Bilginin değeri paylaşıldıkça hızlı bir şekilde artış göstermektedir. Bilgi paylaşıldığında paydaşları zenginleştirir ve paylaşımından dolayı bir değer kaybına neden olmaz. Bilgi paylaşımının önemi “kartopu etkisi” ile açıklanabilmektedir. Küçük bir kartopu yuvarlanmaya devam ettikçe büyüyerek yoluna devam eder, bilgi de paylaşıldıkça artacaktır. Mevcut bilgi birikiminden yeni fikirler meydana getirmenin ön koşulu, çalışanlara düşünme, öğrenme, bilgilerini paylaşma boyutunda fırsatlar sunulmasıdır (Davenport ve Prusak, 2001: s:41).

Açık bilgiler; sözcük veya rakamsal veriler, formüller, bilgisayar dosyaları, dokümanlar, veri tabanları gibi kolayca iletilebilir ve yayılabilir bilgilerdir (Beijerse, 2000: s.3).

Örtük bilgi ise insanların zihninde olan ve bu nedenle formüle edilmesi, aktarılması ve yayılması zor olan bilgidir. Örtük bilgiler insanların zihinlerinde yerleşik haldedir. Ancak, çalışanların erişimine kapalıdır. Dolayısıyla verimliliğe katkı sağlamayan kayıtlı bilgiler de örtük bilgi kabul edilmektedir. Örtük bilgiyi paylaşmanın bazı yolları şu şekilde sıralanabilir:

Doğrudan gözlem: İşin öğrenilmesi esnasında tıpkı bir usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi yapılan iş ve işi yapan kişiler gözlemlenmektedir. Hangi hareketlerin işe yaradığına, hangilerinin yaramadığına akıl yürütülür ve davranışlar geliştirilir.

Doğrudan gözlem ve anlatım: Bir yandan gözlem yapılırken diğer yandan işin nasıl yapılacağına ilişkin ek bilgilerle gözlem desteklenir. Genellikle benzer durumlara ilişkin anlatımlarla veya benzetmelerle yapılır. Bu yöntemle gözlemcilerin edindiği bilgiler, anlatılan bilgilerle daha da pekişir ve kalıcı davranışlara dönüşmesi sağlanır.

Taklit: İş yapan kişi gözlemlenir, gözlemleyen kişide aynı işi yapmaya çalışır.

Deneme ve karşılaştırma: Topluluk üyeleri tarafından çeşitli çözüm yolları denenir. Ardından uzman kişinin çalışmasını takip edilerek performanslar karşılaştırılır.

Birlikte çalışma: Söz konusu iş kişilerin tamamı tarafından yapılmaya çalışılır. Deneyimi yüksek olan kişiler diğerlerinin performansını yükseltmek için ipuçları ve öneriler verirler (Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2002: s.102).

Bilgi paylaşımı; bireysel ve örgütsel bakış açısını geliştirmektedir. Çalışanlar, bilgi paylaşımı yaparak yeni düşünce ve fikirler, yeni yöntem ve teknikler, yeni ürün ve hizmetler geliştirme avantajına sahip olabilmektedir (Demirel ve Seçkin, 2008: s.197). Chang ve Ahn (2005: s.121), bilgi paylaşımının örgüt performansına olan katkısına dikkat çekmişlerdir. Örgütlerin bilgi paylaşımı sayesinde, düşük maliyet sağlanması, kaliteli ürün ve hizmet elde etmesi, iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesi ve rekabetin sürdürülmesi gibi önemli faydalar sağlayacaklarını belirtmişlerdir.

Bilgi paylaşımının sağlanması sürecinde paylaşımı engelleyen etkenler de bulunmaktadır. Bu etkenler; birey kaynaklı engeller, örgüt kaynaklı engeller ve teknoloji kaynaklı engeller olarak sınıflandırılmıştır.

Birey kaynaklı engeller; kültürel farklılıklar, iletişim becerileri, hiyerarşinin fazla vurgulanması, zaman ve güven duygusu eksikliği gibi sebeplerle ilgili olmaktadır.

Bilgi
Paylaşımını
Engelleyen
Etmenler

Örgüt kaynaklı engeller; ekonomik yeterlilik, alt yapı yetersizliği, erişilebilirlik ve çevresel faktörlerle ilgili olmaktadır.

Teknoloji kaynaklı engeller; ihtiyaçlara uymama, teknoloji tabanlı sistemler oluşturmak, bütünleştirmek ve modifiye etmekteki zorluklar nedeniyle kullanma isteksizliği gibi faktörlerle ilgili olmaktadır

Bilgi paylaşımını engelleyen etmenlerin ortadan kaldırılması ya da iyileştirilmesi süreci olumlu şekilde etkileyebilmektedir (Riege, 2005: s.23).

2.3.3. Kuşaklararası Bilgi Paylaşımı

Farklı kuşaklardan bireyler iş hayatında ve birçok toplulukta bir arada bulunabilmektedirler. Wang ve arkadaşlarına (2017: s.652) göre ait oldukları kuşakların özelliklerini taşıyan bu bireyler iletişim halindedirler ve aynı örgüt için ortak çaba göstermektedirler. Kendi kuşaklarının belirgin özelliklerini taşıyan ve kendi çağının bilgi becerilerine hâkim olarak büyümüş farklı kuşaklar bilgi beceri ve tecrübelerini paylaşabilmektedirler. Bu bilgi alışverişi “Kuşaklararası bilgi paylaşımı” şeklinde adlandırılmaktadır. Bilgi paylaşımı çift yönlü olarak gerçekleşebilir. Yaşlı bireyin genç bireye bilgi ve tecrübelerini aktarmasının yanında genç kuşak birey de kendi bilgi ve becerilerini aktarabilir.

Kuşak farklılıklarının tanınması, iletişime önem verilmesi ve işlerin yapım aşamalarına tüm çalışanların dâhil edilmesi, farklı kuşakların birbirleriyle çalışmanın ve birbirlerinden bilgi sağlamanın yolunu öğrenmelerini sağlayacaktır. İşlerin yapım

aşamalarında her kuşağın tercih ettiği yöntemleri kullanmalarına müsaade edilmesi, örgütlerde uyum içinde çalışmanın ve esnek davranışların geliştirilmesi, kuşak çeşitliliklerinin örgüte daha yararlı, yaratıcı ve yenilikçi olmasıyla sonuçlanacaktır (Jordan, 2010: s.46).

Özellikle örtük bilgilerin aktarılması oldukça karışık bir süreçtir. Bilgi teknolojisi çözümlerinden daha çok, kuşaklararası sosyal ve bilişsel dinamikler önem taşımaktadır. Bu dinamikler etkileşim halindedir ve bu nedenle, kuşaklar içindeki ve arasındaki sosyal ilişkiler bilgi paylaşımının merkezidir. Bütün kuşakların kendine has özelliklerine bakmak, çalışma hayatındaki bu önemli dinamiğin anlaşılmasını kolaylaştırabilecektir (Bjursell, 2015: s.287).

2.3.4. Okul Yöneticileri Arasında Bilgi Paylaşımı

Bilgi toplumunda sürdürülebilir değişiklikler gerçekleştirebilmek için, okul yöneticilerinin birçok konuda yeterlilik sahibi olması gerekmektedir. Okul yöneticilerinin bilgi toplumunda değişim sürecinde etkin olabilmek için beş temel unsura sahip olması önem taşımaktadır. Bu unsurlar; “Manevi (ahlaki) amaç, değişimi anlama, ilişki geliştirme yeteneği, bilgi oluşturma ve paylaşma ile bütünlük oluşturma” şeklindedir. Bu özelliklere enerji, coşku ve umut gibi bireysel özelliklerin eşlik etmesi gerekmektedir. Beş temel unsur arasında yer alan manevi amaç; topluma olumlu katkıda bulunma isteğine vurgu yapmaktadır. Bütün okulların geliştirilmesine odaklanılmıştır (Fullan, 2002: s.17).

Erişilebilir ya da paylaşımaya hazır hale getirilmiş bilgilerin karşılıklı olarak bütün bir kurumda çalışanlar ve yöneticiler arasında paylaşılması önem taşımaktadır. Doğru kişinin doğru bilgiye uygun zamanda sahip olması bu disiplin içindeki en önemli göstergelerden biridir. Bilgi paylaşımı gerçekte kurumun kültürel yapısına bağlı olarak işletilen bilgi akış sistemi ile gerçekleşmektedir. Söz konusu paylaşım projelerle, talimatlarla, çalışanlar arasında rotasyon yapılarak ya da toplantılar düzenleyerek sağlanabilmektedir (Odabaş, 2005: s.107).

Okullarda bilgi paylaşımı bilgi yönetimi içinde önemli bir yere sahiptir. Okullarda bilgi yönetimi; “En iyi uygulamalara veya öğrenilen derslere ilişkin bilginin bira araya getirilmesi; bu uygulamaların ve derslerin onları kullanabilecek yetkin kişilerle paylaşılması; bu uygulamaların veya derslerin daha sonraki yenilikler veya müdahaleler için uygulanması olarak” tanımlanabilmektedir (Stevenson, 2000: s.198). Bu süreçte bilgi, uygulama ve derslerin sonraki sürece geçebilmesi için doğru kişilerle doğru bir biçimde paylaşılması önem taşımaktadır.

Okullarda bilgi yönetimine verilen önem, okullarda örgütsel bir bilgi sistemi oluşturulmasına zemin hazırlamaktadır. Örgütlerde sürekli değişen ve gelişen şartlara bağlı olarak yeni ihtiyaçlar ve gereklilikler ortaya çıkmaktadır. Değişen ve gelişen koşullar, okullardan ve okul çalışanlarından beklentileri de farklılaştırmaktadır. Okullar sadece bilginin yayıldığı değil yaratıldığı yerler olarak da kabul edilmektedir (Hargreaves, 1999: s.125).

Okulların; öğretmen, öğrenci, veliler ve okul çevresi gibi çeşitli paydaşlarının bulunması, okul yöneticilerinin bu süreçte katılımı sağlama yönünde daha fazla çaba harcamalarını gerekli kılmaktadır. Bu durumda süreç içerisinde çevre okullardaki meslektaşlarıyla uyum ve paylaşım içinde çalışması okul yöneticileri için daha da önemli hale gelmektedir (Balkar ve Şahin, 2012: s.180).

Bilgi paylaşımının çeşitli yönetim stratejileriyle desteklenmesi de paylaşım oranını olumlu etkileyebilmektedir. McNichols’ a (2010: s.32) göre bu stratejiler;

- Danışmanlık,
- Takım çalışması,
- Teknoloji,
- Yakın coğrafi alan,
- Paylaşımında bulunanlar arasında güven ve saygı,
- Yönetim katılımı ve desteği olarak ortaya konulmuştur.

İlgili alanyazın incelendiğinde Argon ve Demirer (2015: s.231) okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ile ilgili çalışmasında, toplumsal gelişimin

sağlanmasında önemli bir yere sahip olan okulların yöneticilerinin bilginin üretilmesi, paylaşımı, kullanılmasını içeren kapsamlı bir süreçle ilgili yeterliliklerinin yüksek olması gerektiğini ifade etmektedirler.

Brčić ve Mihelič (2015: s.854) farklı kuşaklardan yöneticiler arasında bilgi paylaşımı ile ilgili çalışmalarında organizasyonlarda bilgi paylaşımı ve kuşaklararası işbirliğinin önemli olduğunu, yöneticilerin etkileşimi kolaylaştıran, bilgi paylaşımını teşvik eden ve kuşaklararası işbirliğini artıran programlar geliştirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Rupcic (2017: s.137) de farklı kuşakların bir arada çalışmasının örgütler için yararlı olacağını, farklı bakış açılarının paylaşılmasını sağlayacağını, bilgi paylaşımının örgütler için hayati önem taşıdığını ifade etmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

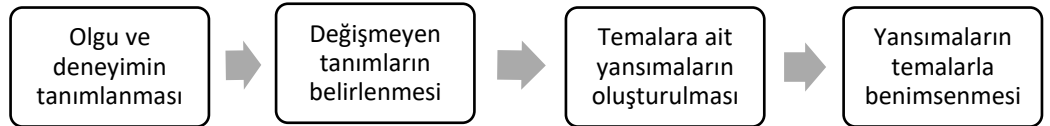
Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evren-örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nitel araştırma, Yıldırım ve Şimşek (2008) tarafından gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasının amaçlandığı araştırma olarak tanımlanmaktadır.

Bu araştırma birtakım kişilerin belirli bir olguya ilişkin deneyimlerinin ayrıntılı bir biçimde ortaya konulabilmesi için nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik yaklaşımla yürütülmüştür (Creswell, 2017).

Fenomenolojik bir araştırmada olgunun oluşturulması dört aşamadan oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan aşamaların diyagramı aşağıdaki gibi oluşturulabilir.



(Saban ve Ersoy, 2019: s.55)

Araştırmada okul yöneticileri arasındaki bilgi paylaşımının hangi konularda olduğu, bu paylaşım için nerelerin kullanıldığı, nasıl yapıldığı ve bilgi paylaşımına neden ihtiyaç duyulduğu derinlemesine incelenmiştir.



3.2.KATILIMCILAR

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2019-2020 Eğitim ve Öğretim yılında Kocaeli İli Başiskele İlçesinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan okul müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Okul müdür ve müdür yardımcıları okul yöneticisi adı altında toplanmıştır.

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerine ilişkin bilgilerin elde edilebilmesi için Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağını temsil eden okul yöneticileriyle görüşülmüştür. Katılımcıların seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yönteminde belirlenmiş bir dizi ölçütü sağlayan durumlarla çalışılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Okul yöneticilerinin betimleyici özellikleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Betimleyici Özellikleri

Okul Yönetici Kodu	Yöneticilik Türü	Yöneticilik Süresi	Doğum Yılı/Kuşak	1.6. yet	Cinsi	Okul Türü
Y1	Okul Müdürü	32	1956/BBK		Erkek	İlkokul
Y2	Okul Müdürü	16	1961/BBK		Erkek	İlkokul
Y3	Okul Müdürü	5	1969/X Kuşağı		Kadın	Anaokulu
Y4	Okul Müdürü	7	1969/X Kuşağı		Kadın	İlkokul
Y5	Okul Müdürü	6	1967/X Kuşağı		Kadın	Anaokulu
Y6	Okul Müdürü	10	1971/X Kuşağı		Erkek	İlkokul
Y7	Okul Müdürü	11	1979/X Kuşağı		Erkek	İlkokul
Y8	Müdür Yardımcısı	7	1970/X Kuşağı		Kadın	İlkokul
Y9	Müdür Yardımcısı	20	1970/X Kuşağı		Erkek	İlkokul
Y10	Okul Müdürü	4	1991/Y Kuşağı		Kadın	Anaokulu
Y11	Okul Müdürü	4	1983/Y Kuşağı		Erkek	Lise
Y12	Okul Müdürü	14	1981/Y Kuşağı		Erkek	Ortaokul
Y13	Müdür Yardımcısı	3	1987/Y Kuşağı		Kadın	Anaokulu
Y14	Müdür Yardımcısı	7	1983/Y Kuşağı		Kadın	İlkokul
Y15	Müdür Yardımcısı	2	1983/Y Kuşağı		Erkek	İlkokul
Y16	Müdür Yardımcısı	2	1980/Y Kuşağı		Erkek	Ortaokul
Y17	Müdür Yardımcısı	8	1986/Y Kuşağı		Erkek	Ortaokul

En fazla sayıda örneklemenin sağlanması için Tablo 3 de görüldüğü gibi farklı özelliklere sahip bireylerle görüşme yapılması önem taşımaktadır. Bu neden okul yöneticilerinin, müdür ve müdür yardımcılarında seçilmesi, kıdem, cinsiyet, kuşak, çalışılan okul türü açısından çeşitlilik göstermesi gibi ölçütlere önem verilmiştir.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Nitel veri toplama yöntemlerinden en sık kullanılan görüşmedir. Görüşme, insanların bakış açılarını, öznel deneyimlerini, duygularını, değerlerini ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntemdir. Görüşme sürecinin, gözlem ve yazılı dokümanlardan elde edilen verilerle desteklenmesi araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: s.40-41).

Araştırma için gerekli verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılarak yüz yüze görüşme sağlanmıştır. Nitel araştırma çalışmalarında araştırmacıların kullandığı veri toplama araçlarından biri de yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla yapılan görüşmelerdir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler hem sabit seçenekli cevapları hem de aynı alanda ayrıntılı bilgi edinmeyi sağladığından derinlemesine bilgi edinmede yarar sağlamaktadır. Görüşülene kendini ifade edebilme fırsatı sunma ve belirli bir konuya ilişkin derinlemesine bilgi sahibi olma fırsatı sağlamaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, vd. 2009: s.163).

Bu çalışmada araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak veri toplanmıştır. Görüşme formundaki sorular hazırlanırken uzman görüşünden yararlanılmıştır. Sonrasında çalışma grubu dışındaki bir okul yöneticisiyle pilot uygulama yapılarak soruların değerlendirilmesi yapılmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda yarı yapılandırılmış görüşme formundaki soruların son hali oluşturulmuştur. Görüşme sorularının geçerlilik ve güvenilirliği konusunda uzman görüşü alınmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanmış olarak katılımcılara sorulacak olan açık uçlu sorular şunlardır:

Bu çalışmanın genel amacı farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasındaki bilgi paylaşımı sürecini hangi konularda, nerede, nasıl ve neden boyutlarıyla ortaya

koymaktır. Bu genel amaç çerçevesinde çalışma grubuna aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

- Diğer kuşaklardan okul yöneticileri ile hangi konularda bilgi alışverişinde bulunuyorsunuz?
- Farklı kuşaktan meslektaşlarınızla bilgi alışverişi sağlarken hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?
- Farklı kuşaktan meslektaşlarınız sizinle bilgi alışverişi sağlarken hangi yöntemleri kullanmaktadır?
- Farklı kuşaktan yönetici meslektaşlarınızla bilgi alışverişinde bulunduğunuz mekanlar nelerdir?
 - Farklı kuşaktaki yöneticilerle bilgi alışverişinde bulunduğunuz etkinlikler nelerdir?
 - Farklı kuşaktan yönetici meslektaşlarınızla bilgi alışverişine ihtiyaç duyma nedenleriniz nelerdir?
 - Farklı kuşaktan yönetici meslektaşlarınız sizinle bilgi alışverişine neden ihtiyaç duymaktadır?

Görüşmeler 18.10.2019-28.11.2019 tarihleri arasında okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullarda, istek ve izinleri göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Okul yöneticilerine katılımcının gizlilik hakları anlatılmış, cevaplarının gizli tutulacağı bilgisi verilmiştir. Okul yöneticisi ile yapılan görüşmelerde gönüllü katılıma önem verilmiştir. Yapılan görüşmeler okul yöneticilerinin tercihleri doğrultusunda ses kaydı yöntemiyle kayıt altına alınmıştır.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Veriler ses kaydı olarak alındıktan sonra yazıya geçirilmiştir. Bu şekilde nitel veriler elde edilmiştir. Nitel araştırmalarda bu veriler kullanılarak belirli ayrıntıları,

tutarlı bir resim, model ya da bir dizi kavram şeklinde düzenlemek amaçlanmaktadır. Veriler; temalar, kavramlar veya benzer özellikler temelinde gruplara ayrılarak analiz edilir (Neuman, 2014: s.662).

Bu araştırmadaki nitel verilerin analiz edilmesinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi belirli ilkeler doğrultusunda yapılan kodlamalarla bir metnin bazı kısımlarının daha az miktarda içerik kategorileriyle zetlenebildiği sistematik bir tekniktir. Metin ya da metinlerden oluşan bir bütünün içinde yer alan belirli sözcük ya da kavramların bulunma durumunu ortaya koymak için yapılır. Bu sözcük ya da kavramların bulunma durumu, anlamları ve ilişkileri belirlenerek analiz edilir, metinlerdeki mesajla ilişkin çıkarımlar elde edilir (Büyüköztürk vd. 2009: s. 241).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Bu bölümde verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular, araştırma soruları temel alınarak sınıflandırılmıştır. Görüşmelerden elde edilen bulgular doğrudan alıntılara yer verilerek ve temalar halinde sunulmuştur. Bu bölümde okul yöneticilerinin kuşaklararası bilgi paylaşımı deneyimlerinin hangi konularda, nerelerde, nasıl ve neden yapıldığı ile ilgili sorulara verdikleri cevaplara dayalı bulgulara yer verilmiştir.

4.1. OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ ALIŞVERİŞİNDE BULUNDUĞU KONULAR

Araştırmanın birinci alt problemi “Farklı kuşaklardan okul yöneticileri hangi konularda bilgi alışverişinde bulunmaktadır?” şeklindedir. Bu soruya cevap alabilmek için okul yöneticilerine “Farklı kuşaktan meslektaşlarınızdan hangi konularda bilgi talep ediyorsunuz?” ve “Farklı kuşaktan meslektaşlarınız sizden hangi konularda bilgi talep ediyor” soruları yöneltilmiştir. Bu sorularla okul yöneticilerinin bilgi paylaşımında buldukları konular ortaya konulmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin bu sorulara verdikleri cevaplar tablo 4 de tema, alt tema ve kodlar şeklinde özetlenmiştir.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Kuşaklararası Bilgi Paylaşımında Bulunduğu Konular

Ana Tema	Alt Temalar	Kodlar
		Bilgisayar Kullanımı (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y8, Y9, Y10, Y11)
		MEB Bilgi Sistemleri (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17)
	Teknolojik Konularda Bilgi Paylaşımı	MEBBİS, EBA, İYEP, PİCTES, E Okul, MEB Personel ...)
		Grafik ve Broşür Hazırlama, Video Düzenleme, Ofis Programları (Y2, Y9, Y10, Y13, Y17)
		Web Sitesi (Y5, Y6, Y10, Y13)
		Projeksiyon Kullanımı (Y6, Y13)
		Mevzuat ve Yönetmelikler (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y15, Y16)
		Muhakkiklik Görevi (Y1, Y12,
	Mesleki Tecrübeye Dayalı Konularda Bilgi Paylaşımı	Öğretmen-Yönetici İlişkileri (Y1, Y2, Y3, Y10, Y11, Y13, Y14, Y16, Y17)
		Okul İhtiyaçları ve Bütçe (Y5, Y6, Y7, Y10, Y12, Y15)
		İnisiyatif Kullanma (Y1, Y3, Y6, Y9, Y15)
		Kriz Yönetimi (Y3, Y7, Y13)
		Okul Başarısı (Y1, Y7, Y10, Y11)
Kuşaklararası Bilgi Paylaşım Konuları		İdari Sistem İşleyişi (Y2, Y3, Y4, Y5, Y9, Y10, Y12, Y13, Y15, Y16, Y17)
		Vizyon Oluşturma (Y7, Y10, Y11, Y13)
		Sosyal Etkinlikler (Y7, Y11, Y12)
	İnsan İlişkileri ve İletişimle İlgili Konularda	Veli-Okul İlişkileri (Y1, Y2, Y4, Y6, Y8, Y9, Y10, Y13, Y14, Y16, Y17)
		Nezaket ve Hitap Etme (Y2, Y13, Y14, Y17)
		Takdir Etme (Y2)
		Gözlem Yapma (Y2, Y13, Y17)
		Birlik ve Beraberlik Sağlama (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y11, Y13)

Bilgi Paylaşımı	Protokol Kuralları	(Y3, Y5, Y8, Y13)
Eğitimde Yeniliklere İlişkin Bilgi Paylaşımı	Eğitim Materyalleri AB Projeleri Okul Projeleri	(Y3, Y13) (Y2) (Y2, Y4, Y8, Y11, Y13, Y17)
	Sanatsal Faaliyetler	(Y8)
	2023 Eğitim Vizyonu	(Y12)
	Yeni Eğitim ve Öğretim Teknikleri	(Y11, Y13)

Tablo 6 (Devam). Okul Yöneticilerinin Kuşaklararası Bilgi Paylaşımında Bulunduğu Konular

Tablo 4 de görüldüğü gibi farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi alışverişinde bulunduğu konular dört alt temada toplanmıştır. Bu alt temalar, teknolojik konularda bilgi paylaşımı, mesleki tecrübeye dayalı konularda bilgi paylaşımı, insan ilişkileri ve iletişimle ilgili konularda bilgi paylaşımı, eğitimde yeniliklere ilişkin bilgi paylaşımı, şeklinde oluşturulmuştur.

4.1.1. Teknolojik Konularda Bilgi Paylaşımı

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımı yapılan konulardan birisi teknolojik konularda bilgi paylaşımıdır. Farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında “Bilgisayar kullanımı, Millî Eğitim Bakanlığı Bilgi Sistemleri (KBS, TEFBİS, DYS, MYS E Okul, MEBBİS, EBA, İYEP, PİCTES, MEB Personel ...), grafik ve broşür hazırlama, video düzenleme, Ofis Programları, Web sitesi, projeksiyon kullanımı” konularında bilgi paylaşımı yapıldığı saptanmıştır.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde teknolojik konularda BBK Okul Yöneticilerinin öğrenen, YK Okul Yöneticilerinin öğretici, XK Okul Yöneticilerinin ise hem öğrenen hem öğretici konumunda yer aldıkları görülmüştür. Bir diğer ifadeyle BBK Okul Yöneticileri teknolojik konularda bilgi talep eden, YK Okul Yöneticileri bilgi talep edilen, XK ise bazen bilgi talep eden bazen de bilgi talep edilen tarafta olduklarını ifade etmişlerdir.

Teknolojik konularda bilgi paylaşımına ilişkin okul yöneticilerinin diğer görüş ve ifadeleri sınıflandırılmıştır.

4.1.1.1. Bilgisayar Kullanımı

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin teknolojik konularda bilgi paylaşımı yaptığı konulardan biri bilgisayar kullanımıdır. Bilgisayar kullanımı konusunda bilgi paylaşımına ilişkin bazı okul yöneticilerinin ifadelerine yer verilmiştir.

BBK bir okul yöneticisi bilgisayar kullanımı konusunda yaptığı bilgi paylaşımını “...Teknoloji, bilgisayar vb. konularda gençlerin daha yetkin olduğunu düşündüğümünden teknolojik konularda, bilgi talep ediyorum...(Y2)” şeklinde ifade etmiştir.

XK Okul Yöneticisi bilgisayar kullanımı konusunda “...Teknoloji bilgisi, bilgisayar kullanma anlamında benden daha genç olanlardan yardım alıyorum, benden yaşlı olanlara da yardım ediyorum... (Y8)” şeklinde ifadeler kullanmıştır.

“...Daha önce bir arada çalıştığım X Kuşağı Okul Müdürüne bilgisayar kullanımı konusunda yardım ediyordum...(Y10)” YK Okul yöneticisi, müdür yardımcısı olarak çalıştığı kurumda bilgisayar kullanımı konusunda BBK okul müdürüne yardımcı olduğunu belirtmiştir.

Farklı kuşaktan okul yöneticilerinin ifadeleri doğrultusunda bilgisayar kullanımının bilgi paylaşımı yapılan teknolojik konular arasında önemli bir yere sahip olduğu çıkarımına ulaşılabilmektedir.

4.1.1.2. MEB Bilgi Sistemleri (KBS, TEFBİS, DYS, MEBBİS, EBA, İYEP, PİCTES MYS E Okul, MEB Personel...)

Okul yöneticilerin doğrudan ifadeleri incelendiğinde teknolojik konularda bilgi paylaşımının MEB Bilgi Sistemlerinin (KBS, TEFBİS, DYS, MEBBİS, EBA, İYEP,

PİCTES MYS E Okul, MEB Personel...) kullanımı konusunda yoğun olarak gerçekleştiği görülmektedir.

“...Yaşlı okul müdürlerine de Tefbis, Mebbis vb. uygulamalarda yardımcı oluyorum...(Y9, XK)”

“...Okullardaki bilişim sistemleri, E Okul, TEFBİS, KBS konularında bilgi veriyorum...(Y12, YK)”

“...Bilgisayarla ilgili konularda bilgi talep ediliyor. Değişime adaptasyon gerektiren yeniliklerde; MEBBİS’te kitap kaydı, Okul Sütü Modülü, PİCTES modülünde öğrenci girişi, kitap girişi, teknik konular, taşımali öğrenci modülü vb yeni modül ve uygulamalarda bilgi talep ediliyor...(Y16, YK)”

Bilgi paylaşımına ilişkin ifadelerde YK okul yöneticilerinin “Yardımcı oluyorum (Y9), bilgi veriyorum (Y12), bilgi talep ediliyor (Y16)” şeklinde ifadelerinden yola çıkılarak MEB Bilgi Sistemlerine ilişkin bilgi paylaşımı konusuna bilgi talep edilen bir konumda oldukları söylenebilmektedir.

4.1.1.3. Grafik ve Broşür Hazırlama, Video Düzenleme, Ofis Programları

Teknolojik konular arasında grafik ve broşür hazırlama, video düzenleme, ofis programları kullanmaya ilişkin okul yöneticilerinin bilgi paylaşımını örnekleyen görüşler şu şekildedir:

“...Teknolojik konularda, bilgisayarda, grafik hazırlamayı soruyorum...(Y9, XK)”

“...Teknolojik konularda bilgi talep ediliyor. Örneğin broşür hazırlama, video düzenleme, excell vb. programların kullanımı konusunda yardım istiyorlar... (Y10, YK)”

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin grafik ve broşür hazırlama, video düzenleme, ofis programları kullanımı gibi konularda bilgi paylaşımında YK Okul Yöneticilerinin bilgisine başvurdukları düşünülebilmektedir.

4.1.1.4. Web Sitesi ve Projeksiyon Kullanımı

Okul yöneticileri web sitesi ve projeksiyon cihazının kullanımı konusunda da bilgi paylaşımı yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu durumu örnekleyen okul yöneticisi görüşleri şu şekildedir: “...Web sitesi, bilgisayar, projeksiyon kullanımı teknolojik olarak destek sağladığım konular. Bakanlığın yeni uygulamalarına dair bilgi alışverişinde bulunuyoruz... (Y13, YK)”, “...Yaşça büyük olan müdür ve müdür yardımcılara online destek sağlıyorum... (Y14, YK)” ifadelerinden YK okul yöneticilerinin Web Sitesi ve projeksiyon kullanımı konusunda BBK ve XK okul yöneticileriyle bilgi paylaşımı yaparak destek oldukları söylenebilmektedir.

4.1.2.1. Mesleki Tecrübeye Dayalı Konularda Bilgi Paylaşımı

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri sahip oldukları mesleki tecrübelerini paylaşmaktadırlar. Okul yöneticilerinin mesleki tecrübelerine dayalı olarak; “Mevzuat, yönetmelikler, muhakkiklik görevi, öğretmen-yönetici ilişkileri, okul ihtiyaçları, bütçe, inisiyatif kullanma, kriz yönetimi, okul başarısı, idari sistem işleyişi, vizyon oluşturma, sosyal etkinlikler” konularında bilgi paylaşımı yapıldığı saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin mesleki tecrübeye başvurdukları konuların bazılarında YK yöneticiler XK ve BBK okul yöneticilerinin tecrübelerine başvururken, bazı konularda XK ve BBK okul yöneticileri YK okul yöneticilerinin mesleki tecrübelerinden yararlanmak için bilgi paylaşımında bulduklarını belirtmişlerdir.

4.1.2.2. Mevzuat ve Yönetmelikler

Farklı kuşaktan okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımı yapılan mevzuat ve yönetmelikle ilgili konuların önem taşıdığını saptanmıştır. Bu durumu örnekleyen okul yöneticisi görüşleri şu şekildedir:

“...Yeni bir okulun kurulma aşamasında yapılması gerekenleri, uygulamalarımın doğru olup olmadığını soruyorum. Kurucu müdürlüğün teorik olarak bir bilgisi olmadığından sorarak öğreniyorum... (Y10, YK)”

“...Yıllarca deneyimlenmiş olan bakanlığın vermiş olduğu yönergeler, okul içi yönetimle ilgili sürekli yapılan hataların çözümleri ile ilgili bilgi talep ediyoruz. Okuldaki karar mekanizmalarını işletme, disiplin problemlerinde yapılan uygulamalar, nöbet görevini düzenleme, mevzuatta olmayan ama uygulaması olan durumlarda bilgi alıyoruz...(Y15, YK)”

“...Henüz yeni bir müdür yardımcısı olduğumdan resmi yazışmalar, mevzuatla ilgili bilgiler alıyorum...(Y16, YK)”

Doğrudan alıntılar incelendiğinde YK Okul Yöneticilerinin mevzuat ve yönetmeliklerle ilgili olarak bilgi paylaşımı talep ettiği gözlemlenmiştir. BBK Okul Yöneticilerinin mevzuat ve yönetmeliklere daha hâkim oldukları ve bilgi talep edilen taraf oldukları görülmüştür. XK Okul Yöneticilerinin ise mevzuat ve yönetmeliklerle ilgili bazen bilgi talep eden bazen bilgi veren konumda oldukları söylenebilmektedir.

4.1.2.3. Muhakkiklik Görevi

Muhakkiklik görevi; “Yetkili makam veya mercilerin onay ve emirleri üzerine ihbara veya şikâyete konu olan durumların, görevliler tarafından açıklığa kavuşturulması çalışmalarıdır.” (MEB, 2007). Muhakkiklik görevi için okul müdürleri görevlendirilmektedir. Farklı yaş ve tecrübeye sahip bazı okul yöneticileri bu görevi yerine getirirken bilgi paylaşımında bulduklarını ifade etmişlerdir:

“...Muhakkiklik görevi yaparken genç müdürler tecrübeme başvuruyor. Verilecek ceza konusunda, kanunla ilgili soruları oluyor... (Y1, BBK) “

“...Muhakkikle ilgili sorular geliyor, dayandırılan kanunlar, alınan kararlar ile ilgili... (Y12, YK)”

4.1.2.4. Öğretmen-Yönetici İlişkileri

Farklı kuşaklardan, okul yöneticileri ve öğretmenlerin bir arada oldukları okullarda, okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkilerini düzenlerken bilgi paylaşımında bulunabilmektedirler. XK bir okul yöneticisi bu durumu “...Genç bir öğretmen grubuyla çalışıyorum, 20 yaş fark var aramızda, Öğretmenlerin birlik ve beraberlik içinde çalışmasını sağlamak konusunda gençlerden bilgi talep ettim...(Y3)” şeklinde ifade etmiştir. Öğretmen ve okul yöneticisi arasındaki ilişkilere dair yapılan bilgi paylaşımları ile ilgili yönetici ifadelerine yer verilmiştir:

“...Öğretmeni, veliyi idare etme konusunda gençlere yardımcı olurum... (Y5, XK)”

“...Yeni yöneticiler en çok insan ilişkileri konusunda sıkıntı yaşıyor. İnsan yönetimi, öğretmen ve veli ilişkileri konusunda soruları oluyor... (Y7, XK)”

“...Okul müdürümüz artık oldukça yaşlı olduğundan genç öğretmenlerle iletişim kuramayabiliyor. Arada dengeyi kuruyorum... (Y9, XK)”

4.1.2.5. Okul İhtiyaçları ve Bütçe

Okul yöneticilerinin “...Yakın zamanda yeni bir okulum kurulumu aşamasında okulun alanlarının daha verimli kullanılması, bina düzenlemesi, çocuk güvenliğinin sağlanması, çalışanların görev dağılımı, motivasyonun sağlanması, okul ihtiyaçlarının belirlenmesi ile ilgili tecrübelerimi paylaştım... (Y5, XK)” gibi ifadelerine dayanarak okul ihtiyaçları ve bütçe ile ilgili olarak mesleki tecrübeye dayalı konularda bilgi paylaşımı yaptıkları söylenebilmektedir. “...Çok yaşlı yöneticilerden eski dönemlerdeki okulların eğitim durumları, okul donanımları, araç gereç durumları, veli-öğrenci ilişkileri, geçmişe dair anılarını öğreniyorum, bugüne dair dersler çıkarıyorum onlar da okula yeni bir kaynak sağlama ve bütçe ile ilgili bilgi alıyorlar ... (Y12, YK)” bu durumu örnekleyen okul yöneticisi görüşleri arasında yer almaktadır.

4.1.2.6. İnisiyatif Kullanma

İnisiyatif kullanma, okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımı yapılan önemli bir konu olarak ifade edilmiştir. BBK okul yöneticileri mesleki tecrübesi daha az olan YK okul yöneticilerinin mevzuatta açıkça belirtilmeyen konularda bilgi ve tecrübelerinden faydalandıklarını belirtmişlerdir. “...Proje, planlarla ilgili sorular geliyor. Gençler mevzuatta yer almayan inisiyatif kullanılması gereken konularda danışıyorlar... (Y2, BBK)”. “...Yönetmelik, inisiyatif kullanma, prosedürün uygulaması konusunda gençlere yardımcı olurum. Okul içinde işlemlerin hızlı yürümesi için de tecrübelerimi soruyorlar... (Y9, XK)” ifadelerinde de belirtildiği gibi inisiyatif kullanmanın okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulan konular arasında olduğu söylenebilmektedir.

4.1.2.7. Kriz Yönetimi

Okullarda kriz yönetimi yüksek düzeyde gerginlik altında bulunan zamanlarda okulun işleyişinin tıkanmasını, kararsızlığı önemli derecede azaltır ve kontrol edilebilir tedirginlik verici olayların okul çapında kaosa yol açmasını önleyebilmektedir. Bu yüzden kriz yönetimi konusunda okul yöneticilerinin bilgi paylaşımında bulunması sürecin daha kontrollü olması açısından yararlı olabilecektir. Bu durumu örnekleyen okul yöneticisi görüşleri şu şekildedir: “...Örneğin veli ve hizmetli arasındaki kriz durumunu yönetme konusunda bilgi talep ettim... (Y13, YK)”. “...Gençler kriz yönetimi, protokol kuralları, mevzuat, kurum içinde aidiyetin sağlanması konularında tecrübelerimden faydalanıyorlar... (Y3, XK)”. Bu ifadelerde yola çıkılarak okul yöneticilerinin kriz yönetimi ile ilgili bilgi paylaşımının önem taşıdığı söylenebilmektedir.

4.1.2.8.Okul Başarısı

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri okul başarısını arttırmaya yönelik çalışmalarla ilgili bilgi paylaşımı yapmaktadırlar. Farklı deneyim ve tecrübeler sonucu oluşturdukları bilgi birikimlerine dair sorular aldıklarını belirten okul yöneticilerinin görüşlerine dair örnekler verilmiştir:

“...Eğitim başarısının artırılması ile ilgili sorular geliyor... (Y1, BBK)”

“...Hangi uygulamaları nasıl yaptığımızı, nereden başladığımızı soruyorlar. Okulumuzda her çocuk dramayı öğreniyor, bir enstrüman çalıyor, sporla ilgileniyor... (Y7, XK)”

4.1.2.9.İdari Sistem İşleyişi

İdari sistemin işleyişi konusunda farklı kuşaklardan okul yöneticileri bilgilerini paylaşarak kurumlarındaki iş ve işlemleri aksatmadan yürütmeye çalışmaktadırlar. Okul yöneticilerine ait doğrudan alıntılarda da görüldüğü gibi idari sistem işleyişi, bilgi paylaşımı yapılan mesleki tecrübeye dayalı önemli konular arasında yer almaktadır:

“...Yönetim şekli, yönetmeliklere hâkimiyetim, uygulama şekli ile ilgili sorulara cevap veriyorum. İşleyişle ilgili sorular alıyorum... (Y4, YK)”

“...İdari konularda sistem işleyişi (mizan oluşturma, kulüp açma, öğretmen ayarlama) ile ilgili sorular aldım.... (Y5, XK)”

4.1.2.10. Vizyon Oluşturma

Bir eğitim kurumunun vizyonu o kurumun geleceğe yönelik hedeflerini göstermektedir. Okul yöneticileri de bir eğitim lideri olarak kendi kurumlarında vizyon geliştirmeye çalışmaktadırlar. Farklı kuşaklara dolayısıyla farklı bilgi birikimi ve

tecrübelere sahip okul yöneticileri kendi aralarında kurumlarının vizyonlarını oluştururken de bilgi paylaşımında bulduklarını belirtmişlerdir. Bu durumu örnekleyen okul yöneticisi görüşleri şu şekildedir:

“...Okulumuzun vizyonundan etkilenen genç müdürler bilgi almak istiyor. Hangi uygulamaları nasıl yaptığımızı, nereden başladığımızı soruyorlar... (Y7, XK)”

“...Kurum kültürü oluşturma, okul iklimi oluşturma, disiplin sağlama, vizyon oluşturma, okul- öğrenci uyumu sağlama, öğretmen motivasyonu sağlama, okul başarısını artırma konularında bilgi talep ediyorum. Eğitim tarihiyle ilgili de bilgi talep ediyorum. Tecrübeleri fazla olduğundan ve donanımları yüksek olduğundan onların geçmiş yaşantılarından ders alıyorum... (Y11, YK)”

4.1.2.11. Sosyal Etkinlikler

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin ifadeleri incelendiğinde bilgi paylaşımı yaptığı konulardan biri de sosyal etkinlikler olduğu görülmüştür. Bu bilgi paylaşımlarında yaşça daha genç okul yöneticilerinin bilgisinden faydalandığı görülmektedir. Y Kuşağı genç bir okul yöneticisi XK ve BBK meslektaşları için *“...Okulumuzdaki etkinlikleri nasıl yaptığımızı soruyorlar, bilgi alıyorlar...(Y11)”* ifadesini kullanmıştır. Bu durumu örnekleyen bir diğer Y Kuşağı okul yöneticisinin görüşü de şu şekildedir: *“...Sosyal etkinliklerle ilgili sorular geliyor. İzin alma, otobüs ayarlama... (Y12, YK)”*.

4.1.3. İnsan İlişkileri ve İletişimle İlgili Konularda Bilgi Paylaşımı

Okul yöneticilerinin bilgi paylaşımında bulunduğu konulardan birisi insan ilişkileri ve iletişimdir. İçinde yaşadığımız çevre, toplum ve kültürün özellikleri de iletişimimizi gerçekleştirmemizde son derece önemli role sahiptir. Farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında; “Veli-okul ilişkileri, nezaket ve hitap etme, takdir etme, gözlem yapma, birlik ve beraberlik sağlama, protokol kuralları” konularında bilgi paylaşımı yapıldığı saptanmıştır.

4.1.3.1.Veli-Okul İlişkileri

Okul ve veli ilişkileri öğrenci başarısı, dolayısıyla da okul başarısı için önem taşımaktadır. Bu ilişkilerin yapıcı bir yönde ilerletilmesiyle öğrencinin potansiyeline ulaşılması kolaylaşabilmektedir. Farklı kuşaklardan okul yöneticileri okul veli ilişkilerine dair bilgi talep edildiğini ve zaman zaman bilgi talep ettiklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin veli okul ilişkilerinin düzenlenmesi ve sürdürülmesi kapsamında yaptıkları bilgi paylaşımlarına ilişkin ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“...Yaşlı olan müdürlerden tecrübeler, çevre ilişkileriyle ilgili bilgi alıyorum. Ben de yakın zamanda genç bir meslektaşımın velinin okulla olumlu bağ kurması ile ilgili soru aldım...(Y4, XK)”

“...Yeni yöneticiler en çok insan ilişkileri ve iletişim konusunda sıkıntı yaşıyor. İnsan yönetimi, öğretmen ve veli ilişkileri konusunda soruları oluyor... Üst amirleri (İlçe milli eğitim, il milli eğitim)ile ilgili yaşadıkları sorunları, ayrımcılıklar, mobbing, değersiz hissettirme ile ilgili sorular geliyor. Sendikada çalışmalarım dolayısıyla bu tarz sıkıntılarda benimle paylaşıyor...(Y7, XK)”

“...Mesleğimin ilk yıllarında veli ile iletişim kurarken sabırlı olmakla ilgili yardım aldım. Şimdi öğretmeni, veliyi idare etme konusunda gençlere yardımcı

oluyorum. Okul müdürümüz artık oldukça yaşlı olduğundan genç öğretmenlerle iletişim kuramayabiliyor. Arada dengeyi kuruyorum...(Y9, XK)”

“...Emekliliği yakın bir müdürümüz var. Veli ilişkileri, öğretmenlere yaklaşım, iletişim kurma konularında tecrübelerinden faydalaniyorum...(Y14, YK)”

“...Veliler ilişkiler, velilerin ikna edilmesi, veli öğretmen idareci arasındaki köprüünün kurulması konusunda bilgi talep ediyorum...(Y17, YK)”

“...Yeni nesile hitap etme konusunda, veli iletişimi konusunda bilgi talep ediliyor...(Y16, YK)”

4.1.3.2. Takdir Etme, Gözlem Yapma, Nezaket ve Hitap Etme

XK ve BBK okul yöneticileri takdir etme, gözlem yapma, nezaket ve hitap konularında bilgi paylaşımı talep edildiğini belirtmişlerdir. BBK bir okul yöneticisi bu duruma ilişkin *“...İnsan ilişkileri, nezaket (hitap etme, nazik olma), takdir etme, gözlem yapma, teşvik etme ile ilgili sorular geliyor. Veli memnuniyeti sağlama, veli okul iletişiminin sağlanması ile ilgili sorular geliyor...(Y2)”* ifadelerini kullanmıştır.

4.1.3.3. Birlik ve Beraberlik Sağlama

Bebek Patlaması ve X Kuşağı okul yöneticileri okullarında birlik ve beraberlik sağlamaya ilişkin çalışmalarında kuşaklar arası farklılıkları başarılı bir şekilde yönetebilmek için birlikte çalıştıkları Y Kuşağı okul yöneticilerinden yardım alabildiklerini ifade etmişlerdir. Örneğin BBK bir okul yöneticisi *“...Genç öğretmenlerle iletişim konusunda sorunumuzu genç müdür yardımcılarım aracılığıyla çözdük...(Y1)”* ifadesiyle YK müdür yardımcılılarıyla bilgi paylaşımında bulunduğunu belirtmiştir. YK bir okul yöneticisinin de okullarda birlik ve beraberliğin sağlanmasına yönelik bilgi paylaşımına ilişkin doğrudan alıntıları şu şekildedir: *“...Sosyal anlamda*

bilgi talebinde bulunuluyor. Öğretmenlerle iletişim konusunda yardım talebinde bulunuyorlar...(Y10)”.

4.1.3.4. Protokol Kuralları

Protokol kuralları resmi görgü kurallarıdır. Kamusal ve sosyal hayatta protokol kuralları, başta yöneticilerin ve tüm çalışanların uymak ve uygulamak zorunda oldukları biçim ve davranış bütünüdür (MEB, 2011: s.3). Okul yöneticilerinin günlük idari ve sosyal hayatı genellikle protokol içinde geçmektedir. Bu duruma ilişkin olarak Y Kuşağı bir okul yöneticisi “...İletişim konusunda, okul yönetimi, yöneticilik konusunda okulumun liderini (XK) örnek alıyorum. Protokol kuralları, otorite yapısı, öğretmen ve çalışanlarla iletişim konusunda gözlemliyorum... (Y13)” ifadelerini kullanmıştır.

4.14. Eğitimde Yeniliklere İlişkin Bilgi Paylaşımı

Eğitimde yenilikler farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımı yapılan konular arasında yer almaktadır. Özellikle XK ve BBK okul yöneticileri daha YK meslektaşlarıyla bilgilerini güncel tutabilmek için bilgi paylaşımında bulduklarına yönelik ifadeler kullanmışlardır. YK okul yöneticileri de XK ve BBK meslektaşlarına eğitimle ilgili yenilikler konusunda rehberlik ettiklerine dair doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Okul yöneticilerinin eğitimde yeniliklerle ilgili bilgi paylaşımlarını ifade eden doğrudan alıntılar konularına uygun olarak sınıflandırılmıştır. Farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında “Eğitim materyalleri, AB projeleri, okul projeleri, sanatsal faaliyetler, 2023 Eğitim Vizyonu, yeni eğitim ve öğretim teknikleri” konularında bilgi paylaşımı yapıldığı saptanmıştır.

4.1.4.1.Eğitim Materyalleri

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı yaptığı konulardan biri de eğitim materyalleridir. Eğitim materyalleri konusunda YK okul yöneticilerinden bazıları bilgi talebi olduğunu belirtmişlerdir. Y Kuşığı bir okul yöneticisinin konuya ilişkin doğrudan ifadesi “...*Güncel olan eğitim materyalleri konusunda daha çok soru geliyor. Bakanlığın yeni uygulamalarına dair bilgi alışverişinde bulunuyoruz...(Y13)*” şeklindedir.

4.1.4.2.Okul Projeleri ve AB Projeleri

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri okul projeleri ve AB projeleri ile ilgili bilgi paylaşımı yapmaktadırlar. Bebek Patlaması Kuşığı bir okul yöneticisi “...*Ab Projeleri konusunda bilgi talep ediyorum...(Y2)*” ifadesini kullanmıştır. X Kuşığı bir okul yöneticisi “...*Gençlerden projeleri ve yenilikleri öğreniyorum. Okulu geliştirmek adına karşılıklı görüşüyoruz...(Y4)*, Y Kuşığı bir okul yöneticisi ise “...*Projeler (E Twinning vb) konusunda bilgi talep ediliyor...(Y13)*” diyerek yaptıkları bilgi paylaşımını anlatmıştır. Üç farklı kuşaktan okul yöneticisinin doğrudan alıntılarına da yer verilmiştir.

4.1.4.3.Sanatsal Faaliyetler

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri sanatsal faaliyetlerin planlanması ve uygulanması sürecinde bilgi paylaşımına ihtiyaç duyabilmektedirler. X Kuşığı bir okul yöneticisi: “...*Sanat merkeziyle ortak çalışıyoruz. Sanat merkezinin müdürüyle beklentilerimizi karşılayacak öğretmeni bulma konusunda bilgi alışverişinde bulunuyoruz...(Y7)*” ifadesini kullanmıştır. Doğrudan alıntıdaki ifadelerle duruma örnek verilmiştir.

4.1.4.4. 2023 Eğitim Vizyonu

Farklı kuşaklardan bazı okul yöneticileri 2023 Eğitim Vizyonuna ilişkin bilgi paylaşımı yaptıklarını ifade etmişlerdir. Y Kuşağı bir okul yöneticisinin “...*Bakanlığın 2023 Vizyonu artık veriye dayalı bir sistem olduğundan güncellenmiş bilgiler gerektiriyor. Bu konuda sorular alıyorum...(Y12, YK)*” şeklindeki söylemi de bu duruma örnek teşkil etmektedir.

4.1.4.5. Yeni Eğitim ve Öğretim Teknikleri

Eğitim ve öğretim tekniklerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamak için farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin mevcut bilgilerini paylaşması önem taşımaktadır. YK okul yöneticilerinin geçmişteki eğitim ve öğretim tekniklerini öğrenmesi, XK ve BBK okul yöneticilerinin ise yeni öğretim yöntem ve tekniklerine uyum sağlaması bilgi ve tecrübelerini arttırmalarına katkı sağlayacaktır. Okul yöneticilerinin bu konudaki bilgi paylaşımına ilişkin doğrudan ifadeleri şu şekildedir:

“...*21.yılın yeni eğitim ve öğretim yöntemleri ile ilgili sorular alıyorum. Toprağa yakın alçak gönüllü insanlar olduklarından rahatlıkla soruyorlar. Yeni eğitim anlayışlarını öğrenmeye çalışıyorlar. Projeleri çalışmalarını nasıl yaptığımızı soruyorlar...(Y11, YK)*”

“...*Eğitim materyalleri, güncel olan eğitim yöntemleri ile ilgili bilgi talep ediliyor...(Y13, YK)*”

4.2. OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ PAYLAŞIMI SAĞLAMA YÖNTEMLERİ

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticileri farklı kuşaklardan yönetici meslektaşlarıyla nasıl bilgi alışverişi sağlamaktadır?” şeklindedir. Bu soruya cevap alabilmek için okul yöneticilerine “Farklı kuşaktan meslektaşlarınızla bilgi alışverişi

sağlarken hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?” ve “Farklı kuşaktan meslektaşlarınız sizinle bilgi alışverişi sağlarken hangi yöntemleri kullanmaktadır?” soruları yöneltmiştir. Bu sorularla okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı sağlarken kullandıkları yöntemler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin bu sorulara verdikleri cevaplar tablo 5 de tema, alt tema ve kodlar şeklinde özetlenmiştir.

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Bilgi Paylaşımı Sağlama Yöntemleri

Ana Tema	Alt Temalar	Kodlar
Okul Yöneticilerinin Bilgi Paylaşımı Sağlama Yöntemleri	Yüz Yüze Görüşme	Kurum Dışı Yüz (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17)
		Kurum Ziyareti (Y2, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10)
	Teknolojik Yöntemler	Mesajlaşma Uygulamaları (Y1, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y13, Y15, Y16)
		Telefonla Konuşma (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17)
		E-Posta (Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y13, Y15, Y16, Y17)
		Sosyal Medya (Y6, Y15, Y16)

Tablo 5 de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin bilgi paylaşımında sağlama yöntemleri iki alt temada toplanmıştır. Bu alt temalar; yüz yüze görüşme yöntemi ve teknolojik yöntemler şeklinde oluşturulmuştur.

4.2.1. Yüz Yüze Görüşme Yöntemi

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımı sağlama yöntemlerinden birisi yüz yüze görüşme yöntemidir. Yüz yüze bilgi paylaşımı yapan farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin kullandıkları yöntemler yüz yüze görüşme ve kurum ziyareti olarak saptanmıştır.

Katılımcıların bir kısmı yapılan görüşmelerde bilgi paylaşımı yaparken yüz yüze görüşmeye önem verdiklerine ilişkin ifadeler kullanmışlardır. Mesai saatleri içinde farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin yüz yüze bilgi paylaşımı yapabilmeleri için kurum ziyaretleri yapmaları gerekmektedir. Ancak okul yöneticileri kurum ziyaretleri ve mesai saatleri dışında da bilgi alışverişi yaptıkları için bilgi paylaşımı sağlama yöntemleri yüz yüze görüşme ve kurum ziyaretleri olarak iki başlıkta incelenmiştir. Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı sağlama yöntemlerine ilişkin görüş ve ifadeleri bu başlıklar altında sınıflandırılmıştır.

4.2.1.1.Yüz Yüze Görüşme

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı sağlarken yüz yüze görüşme yöntemini tercih etme durumlarının kuşağa bağlı olarak farklılık gösterdiği saptanmıştır. X Kuşağı bir okul yöneticisi “...İletişimi güçlü bir insanım, aynı ortamda olup iletişim kurmayı tercih ederim. Telefonla konuşmak sonraki tercihim olur. İletişimin yüz yüze olması benim için önemli... Benden yaşlılar gelirler ya da telefon açıp sorarlar... (Y4)” ifadesiyle yüz yüze görüşmeye önem verdiğini belirtmiştir. Bir başka X Kuşağı okul yöneticisi de “...Konu eğer kriz yönetimi ile ilgili bir konuya kesinlikle yüz yüze görüşmek gerekir. Günlük olağan paylaşımlarımızda bazen telefonla konuşmayı da tercih ediyoruz... (Y3)” ifadesiyle bilgi paylaşımında yüz yüze görüşmeye verdiği önemi belirtmiştir. X Kuşağı bir başka okul yöneticisi de kullandığı ifadelerde BBK okul yöneticilerinin yüz yüze görüşmeye önem verdiğini vurgulamaktadır: “...Daha yaşlı yöneticiler genellikle evrak söz konusu ise elden

teslimi tercih ediyorlar. Yüz yüze görüşmeyi daha çok istiyorlar. Öğrenmek istediklerini gelip görerek öğreniyorlar... (Y5)”

Y Kuşağı okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı sağlarken yüz yüze görüşmeyi yaşlı meslektaşları kadar kullanmadıklarına dair ifadeler yer almaktadır. Bu duruma ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerine yer verilmiştir:

“...Gençler genelde çok yüz yüze gelmeyi tercih etmiyorlar... (Y2, BBK)”

“...Yüz yüze görüşmeyi tercih etmiyoruz. Yüz yüze görüşme talebi almıyorum, çünkü zaten çözümü zor problemlerde İlçe Milli Eğitimle diyalog kuruluyor...(Y15, YK)”

“... Yüz yüze görüşürüm ama önceliğim daha hızlı olduğu için teknolojik imkanlar olur...(Y16, YK)”

4.2.1.2.Kurum Ziyareti

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı sağlama yöntemlerine ilişkin ifadeleri arasında kurum ziyaretleri de yer almaktadır. Kurum ziyaretleri mesai saatleri içinde yüz yüze bilgi paylaşımı sağlarken okul yöneticilerinin tercihi olabilmektedir. Bu konuya ilişkin YK bir okul yöneticisi “...Kurum ziyaretlerinde görüşüyoruz...(Y16)” ifadesini kullanmıştır. BBK bir okul yöneticisi de kurum ziyaretleri konusunda “...Yakın mesafedeki okul yöneticilerimizle zaten yüz yüze görüşürüz. Uzakta olanlarla da herhangi bir görüşülmesi gereken konu olduğunda öncelikle yüz yüze görüşmeyi tercih ederiz. Müsait zamanlarda okul ziyaretleri yaparak görüşürüz... (Y1)” diyerek tercihlerini ifade etmiştir. Okul yöneticisinin ifadesinde de yer aldığı gibi mesafelerin yakın olması kurum ziyaretlerini kolaylaştıran bir durum olabilmektedir.

4.2.1.3 Teknolojik Yöntemler

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı sağlarken kullandıkları yöntemler çeşitlilik göstermektedir. Bu yöntemlerden bir kısmı da teknolojik imkânlardan yararlanılarak bilgi paylaşımının yapılmasıdır. Üç farklı kuşaktan okul yöneticilerinin ifadeleri doğrultusunda; mesajlaşma uygulamaları, telefonla konuşma, e-posta, sosyal medya kullanımı bu yöntemler arasında sayılabilmektedir.

Teknolojik yöntemlerin daha hızlı ve kolay bir şekilde bilgi paylaşımını sağlaması farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bu yöntemleri tercih etmesini olumlu yönde etkilemektedir. Kurum ve kişiler arası mesafenin fazla olması, zaman kısıtlılığı, veri aktarımı ve aktarılacak verinin niteliğinin de teknolojik yöntemlerin kullanımını etkilediği ile ilgili doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

4.2.1.3. Mesajlaşma Uygulamaları

Okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı sağlama yöntemlerine ilişkin ifadeleri arasında yer alan mesajlaşma uygulamalarının aktif olarak kullanılan bir uygulama olduğu görülmektedir. BBK bir okul yöneticisi “...*Gençler daha çok mesajlaşmayı, Whatsapp’ı kullanıyorlar... (Y2)*” diyerek mesajlaşma uygulamalarının YK okul yöneticileri tarafından daha çok tercih edildiğini belirtmiştir. Bu durumu örnekleyen okul yöneticisi görüşleri şu şekildedir:

“...*Artık Mesajlaşma ve Whatsapp da sık kullandığımız yöntemler haline geldi... (Y3, XK)*”

“...*Herhangi bir önceliğim yoktur. O an hangi yöntem sorunu çözecekse onu seçerim, yüz yüze de konuşuruz, mesai dışındaysa okul dışında da görüşürüz. Gerekirse mesajlaşırız...(Y9, XK)*”

“...En sık Whatsapp kullanılıyor. Konu uzun, görselle daha kolay anlatılabilir bir konu ise Whatsapp kullanıyoruz...(Y15, YK)”

“...Müdür yardımcılarının Whatsapp grubunda da yardımlaşıyoruz...(Y16, YK)”

4.2.1.4. Telefonla Konuşma

Telefonla konuşma farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin doğrudan ifadelerinde yer alan bir bilgi paylaşımı yöntemidir. Katılımcıların tamamı ifadelerinde telefonla konuşmayı kullandıklarını belirtmişlerdir. BBK bir okul yöneticisi *“...Telefon görüşmesiyle çözülebilecek bir işse onu kullanırız... (Y1)”* ifadesini kullanmıştır. Farklı kuşaklardan okul yöneticileri telefonla konuşmaya ilişkin görüşlerini belirtirken diğer kuşaklara dair fikir ve gözlemlerini de paylaşmışlardır. Bu durumu örnekleyen okul yöneticisi görüşleri şu şekildedir: *“...Gençler telefonla konuşmayı tercih ediyorlar... (Y2, BBK)”*, *“...X kuşağı daha çok telefonu kullanıyor... (Y11, YK)”*.

YK Okul bir okul yöneticisinin telefonla konuşma yöntemine ilişkin görüşü: *“...Uzun uzadıya anlatılabilecek bir konuya telefonla konuşmayı, üzerinde düzenleme gerektirecek uzun belgelerde e-posta ile paylaşım yapıyoruz...(Y15)”* şeklindedir.

4.2.1.5. E-Posta

Bilgi paylaşımı yapılırken kullanılan yöntemlerden olan e-posta, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ifadelerinde yer alan bir diğer yöntemdir. Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin ifadelerinde genç okul yöneticilerinin e-posta gönderimini kullandıklarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. XK iki okul yöneticisi *“...Gençler daha kısa ve öz iletişim kurmak için mesaj veya e-postayı tercih ediyor... (Y4)”* ve *“...Gençler telefonla e-posta ile de işlerini halledebiliyorlar... (Y5)”* ifadelerini kullanmışlardır.

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin e-posta kullanmasında bilgi paylaşımı yapılacak verinin niteliğın de e-posta kullanımını etkilediğı görölmüştür. Bu durumu örnekleleyen okul yöneticisi görüşleri şu şekildedir:

“...Eğer bilgi içerikli konular ya da evraklar varsa e-posta kullanmak daha kolay olur... (Y3, XK)”

“...Evraksa e-posta da kullanırız...(Y9, XK)”

“... Online olarak bilgi alışverişi yapıyoruz. Yüz yüze görüşme de yaparız. Zaman sıkıntısından dolayı tercih sıralamam telefonla görüşme, e-posta, yüz yüze görüşme ve Whatsapp şeklinde oluyor...(Y10, YK)”

“...Y kuşağı her türlü iletişim aracını kullanıyor, e-posta da bunlardan biri...(Y11, YK)”

4.2.1.6. Sosyal Medya

Okul yöneticileri ifadelerinde bilgi paylaşımı yaparken sosyal medyadan da yararlandıklarını belirtmişlerdir. YK bir okul yöneticisi bilgi paylaşımı yaparken sosyal medya kullanımına ilişkin *“...İhtiyaç halinde sosyal medyayı da kullanırım. Ülke çapında internette bulunan yardımlaşma platformları da var... (Y16)”* ifadesini kullanmıştır. Bulunduğı yerde henüz geniş bir sosyal çevresi olmayan okul yöneticileri için bu yardımlaşma platformlarının etkili bir paylaşım aracı olabileceğini ifade etmiştir.

YK bir okul yöneticisi *“...Sosyal medya, telefonla görüşme, okulun resmi e-posta hesabını kullanıyoruz...(Y15)”* doğrudan alıntıda da ifade ettiğı gibi sosyal medyadan yararlandığını belirtmiştir.

4.3. BİLGİ PAYLAŞIMI YAPILAN MEKÂN VE ETKİNLİKLER

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Farklı kuşaktan okul yöneticileri bilgi alışverişi sağlarken hangi alanları kullanmaktadır?” şeklindedir. Bu soruya cevap alabilmek için okul yöneticilerine “Farklı kuşaktan yönetici meslektaşlarınızla bilgi alışverişinde bulunduğunuz mekânlar nelerdir?” ve “Farklı kuşaktaki yöneticilerle bilgi alışverişinde bulunduğunuz etkinlikler nelerdir?” soruları yöneltilmiştir.

Bu sorularla farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımında buldukları mekânlar ve etkinlikler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin bu sorulara verdikleri cevaplar tablo 6 da tema, alt tema ve kodlar şeklinde özetlenmiştir.

Tablo 8. Bilgi Paylaşımı Yapılan Mekân ve Etkinlikler

Ana Tema	Alt Temalar	Kodlar	
Bilgi Paylaşımı Yapılan	Formal Mekanlar	İl Milli Eğitim Müdürlüğü	(Y2, Y8, Y12)
		Kaymakamlık	(Y2, Y8, Y9, Y12, Y13, Y14)
		İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	(Y1, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y17)
		Okullar	(Y1, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y17)
		Öğretmenevi	(Y1, Y8)
		Sivil Toplum Kuruluşları	(Y6, Y7, Y8, Y10, Y16, Y17)
		Piknik Alanları	(Y2, Y3, Y6)
	İnformal Mekanlar	Sergiler	(Y3)
		Kahvehaneler	(Y7, Y9, Y17)
		Restoran ve Kafeler	(Y1, Y2, Y4, Y6, Y7, Y9, Y10, Y13, Y14)
		Halı Sahalar	(Y11, Y12)
		Hizmet İçi Eğitimler	(Y5, Y6, Y8, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14)
		Kurslar	(Y5, Y6, Y10, Y11, Y13, Y14, Y15, Y16)
		Sivil Toplum Kuruluşlarının Etkinlikleri	(Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y16, Y17)

Mekân ve Etkinlikler	Formal Etkinlikler	Toplantılar	(Y1, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y14, Y16)
		Resmî Törenler	(Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y8, Y9, Y11, Y13, Y14, Y16, Y17)
		Proje Çalışmaları	(Y3, Y4, Y9, Y12, Y13, Y14)
		Düğün	(Y2, Y4)
		Piknik	(Y2, Y5, Y6, Y9, Y15)
	İnformel Etkinlikler	Gezi	(Y2, Y10, Y13, Y15, Y17)
		Sosyal Etkinlikler	(Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y8, Y10, Y12, Y13, Y14, Y15, Y17)
		Maçlar	(Y11, Y12)

Tablo 9 (Devamı). Bilgi Paylaşımı Yapılan Mekân ve Etkinlikler

Tablo 6 da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin bilgi paylaşımında buldukları mekân ve etkinlikler dört alt temada toplanmıştır. Bu alt temalar; formal mekanlar, informal mekanlar, formal etkinlikler ve informal etkinlikler şeklinde oluşturulmuştur.

4.3.1 Formal Mekânlar

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımı yapılan mekanların yerlerin bir kısmı formal mekanlardır. Okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı yaptığı formal mekanlar: “İl milli eğitim müdürlüğü, kaymakamlık, ilçe milli eğitim müdürlüğü, okullar, öğretmenleri, sivil toplum kuruluşları olarak saptanmıştır.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde formal mekanların, bilgi paylaşımı yapmak için elverişli ortamlar olduğu ifade edilmiştir. Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin formal mekanlarda yapılan toplantılarda bir araya gelerek ihtiyaç duydukları konularda bilgi paylaşımı yaptıkları saptanmıştır.

4.3.1.1. İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Kaymakamlık, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin ifadeleri incelendiğinde bilgi paylaşımı yapmak için tercih ettikleri mekânlardan birisinin ilçe milli eğitim müdürlüğü olduğu görülmektedir (Y1, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y17). Bazı okul yöneticilerinin il milli eğitim müdürlüğünde bilgi paylaşımında bulduklarına ilişkin ifadeler yer almaktadır (Y2, Y8, Y12). Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bir kısmının kaymakamlıkta yapılan toplantılar vasıtasıyla bilgi paylaşımı yaptıklarına ilişkin ifadeler bulunmaktadır (Y2, Y8, Y9, Y12, Y13, Y14). Bu durumu örnekleyen okul yöneticisi görüşleri şu şekildedir:

“...İlçe Milli Eğitim Müdürlüğümüzde, İl Milli Eğitim Müdürlüğünde, Kaymakamlığımızda çeşitli görüşmeler ve toplantılar yapıyoruz...(Y2, BBK)”

“...Gerektiğinde valilik ve kaymakamlıkta yapılan toplantılarımız oluyor...(Y12, YK)”

“...Okul, resmi kurumlar, il ve ilçe milli eğitim sayılabilir...(Y5, XK)”

“...Okullar, kendi okulumuz, Gölcük İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü sayılabilir...(Y13, YK)”

“...İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde müdür yardımcıları için kapsayıcı eğitim veriliyor...(Y15, YK)”

4.3.1.2. Okullar

Okullar farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı yaparken tercih ettikleri formal mekânlar arasında yer almaktadır. XK bir okul yöneticisi “... Okul ve kurumlarda iletişim kurarız, gerekirse dışarıda restoran ve kafelerde de görüşürüz ama önceliğimiz resmi mekânlardır...(Y4)” ifadesini kullanarak okulların bilgi paylaşımı için önemli bir mekân olduğunu belirtmiştir. Bir kısmı ifadelerinde bilgi paylaşımı kullandıkları mekânın eğitim kurumları olduğunu belirtmişlerdir.

XK bir okul yöneticisinin “...Okullar, biz genellikle okullarda oluyoruz, mesai saatleri içinde... Okul bahçesi, konferans salonları buna dâhil edilebilir. Yani bazen kantin ve öğretmenler odası da kullanılabilir... (Y6)” ifadesinden yola çıkılarak okul yöneticilerinin okulda geçirdikleri sürenin de bilgi paylaşımı için okulları elverişli hale getirdiği çıkarımına ulaşılabilmektedir.

YK bir okul yöneticisinin “...Bir araya geldiğimiz toplantılar, okul ziyaretleri, hizmet içi eğitim mekanları, kurs alanları sayılabilir... (Y11)” ifadesinde de görüldüğü gibi okulların bilgi paylaşımı yapılan formal mekanlar arasında olduğu söylenebilmektedir.

4.3.1.3. Öğretmenevi

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri bilgi paylaşımı için kullandıkları mekânlar arasında öğretmenevine çok fazla yer vermedikleri görülmüştür. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görev yaptığı ilçede öğretmenevi bulunmamasının buna neden olduğu düşünülebilmektedir. XK bir okul yöneticisi “...Öğretmenevimiz olsa çok aktif kullanılabilirdi. Çok daha rahat iletişime geçilebilirdi... (Y5)” ifadesini kullanarak bu konudaki eksikliğe vurgu yapmıştır.

BBK bir okul yöneticisi “...İlçemizde öğretmenevi olmadığından İzmit Öğretmenevini meslektaşlarımızla görüşmek için kullanıyoruz. Bu ortamlarda hep kendi mesleğimizden arkadaşlarımız olduğundan paylaşımlarımız olur... (Y1)” şeklinde ifadeler kullanarak öğretmenevlerinin bilgi paylaşımı yapılabilmesi için uygun bir ortam sağlayabildiğini belirtmiştir.

4.3.1.4. Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplum kuruluşuna üye olan okul yöneticileri bilgi paylaşımı yaptıkları mekânlar arasında bu kuruluşların da olduğunu belirtmişlerdir. XK bir okul yöneticisi “...Sendikalarda (Sivil Toplum kuruluşlarında) görüşme sağlıyoruz... (Y7)” ifadesini kullanmıştır. YK bir okul yöneticisinin görüşü de “...Sendikaların düzenlediği

toplantılar, etkinliklerde bilgi alışverişinde bulunuyoruz...(Y16)” şeklindedir. Bu ifadelerden yola çıkarak sivil toplum kuruluşlarının farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bir araya gelerek bilgi paylaşımında bulunması için elverişli bir ortam sağladığı anlaşılmaktadır.

4.3.2 İnfomal Mekânlar

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımı yapılan mekânların yerlerin bir kısmı infomal mekânlardır. Okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı yaptığı infomal mekânlar: “Piknik alanları, sergiler, kahvehaneler, kafeler, restoran ve halı sahalılar” olarak ortaya konulmuştur.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde infomal mekânların, bilgi paylaşımı yapmak için samimi ortamlar oluşturduğu ifade edilmiştir. Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin infomal mekânlarda yapılan görüşmelerde bir araya geldiklerinde ihtiyaç duydukları konularda bilgi paylaşımı yaptıkları saptanmıştır.

4.3.2.1. Piknik Alanları

Piknik alanları farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımı yapılan mekanlar arasında ifade edilmektedir. X Kuşağı okul yöneticilerinin bu durumu örnekleyen ifadeleri: “...Onun dışında pikniklerimiz de oluyor. Mesela geçen sene Spor okullarının etkinliği olarak Aytepe’de okul müdürleriyle ok attık, saz ekibi geldi. Kültürel etkinlikler yapıldı...(Y6, XK)”, “...Pikniklerde ve yazlık buluşmalarında bilgi alışverişinde bulunuyoruz...(Y9, XK)” şeklindedir.

4.3.2.2. Sergiler

Okullarda ve sergi alanlarında düzenlenen sergiler farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı sağladıkları mekânlar arasında ifade edilmiştir. X Kuşağı bir okul yöneticisi “...Okulumuzda yapılan Geri Dönüşüm Sergisi için

okulumuza müdürlerimizi davet ettik. Görüşme şansımız oldu...(Y3)” ifadelerini kullanarak sergi çalışmasının paylaşım için bir fırsat oluşturduğunu belirtmiştir.

4.3.2.3. Kahvehaneler

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımında bulduklarını ifade ettikleri yerlerden biri de kahvehanelerdir. Kahvehaneler kültürel yapıya bağlı olarak daha çok erkeklerin tercih ettiği alanlar olduğundan sadece erkek okul yöneticilerinin bilgi paylaşımında bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu durumu örnekleyen ifadeler: “...Kafe, kahvehane, park vb. her yer olabilir...(Y7, XK)”, “...Kahvehanelerde, kıraathanelerde, yazlık buluşmalarında bilgi alışverişinde bulunuyoruz...(Y9, XK)” şeklindedir.

4.3.2.4. Restoranlar ve Kafeler

Özel günlerde, vedalarda, kutlamalarda vb etkinliklerde mekân olarak tercih edilen restoranlar ve kafeler de bilgi paylaşımı mekanı olarak okul yöneticileri tarafından tanımlanmıştır. BBK bir okul yöneticisinin durumu örnekleyen ifadesi şu şekildedir: “...Ayrıca restoranlarda yapılan veda ve kutlama yemeklerine de katılırım. Bu ortamlarda hep kendi mesleğimizden arkadaşlarımız olduğundan paylaşımlarımız olur...(Y1)”

XK okul yöneticileri de “...Törenlerden sonra yakında bir kafe varsa, İlçe Milli Eğitim Müdürü, Şube Müdürü, Okul Müdürü arkadaşlarla oturup, bir çay pasta, simit hem samimi hem resmi görüşüyoruz...(Y6, XK)”, “...Sevdiğimiz mekânlarda kafe ya da restoranlarda görüşme sağlıyoruz...(Y7, XK)” ifadelerini kullanmışlardır.

4.3.2.5. Halı Sahalar

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bir araya gelerek bilgi paylaşımında bulunma fırsatı elde ettiklerini ifade ettikleri informal mekânlardan biri de halı

sahalar. Erkek okul yöneticilerinin bir kısmı halı sahalarda da bir araya gelerek paylaşımlarda bulduklarını belirtmişlerdir. YK bir okul yöneticisi bu duruma ilişkin “...Halı sahada, çay bahçesinde en az 8-10 müdürle sık sık görüşüyoruz. Bu görüşmelerde XK çok konuşur, BBK dinler, YK gerektiğinde konuşur...(Y11)” ifadelerini kullanarak bu ortamlardaki bilgi paylaşımına dair gözlemlerini paylaşmıştır.

4.3.3 Formal Etkinlikler

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımı yapılan etkinliklerin bir kısmı formal etkinliklerdir. Okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı yaptığı formal etkinlikler: “Hizmeti içi eğitimler, kurslar, STK ziyaretleri, toplantılar, resmi törenler, proje çalışmaları” olarak ortaya konulmuştur.

Yapılan görüşmelerde formal etkinliklerin bilgi paylaşımı yapmak için fırsatlar oluşturduğu belirtilmiştir. Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin formal etkinliklerde yapılan görüşmelerde ya da sonrasında bir araya gelerek ihtiyaç duydukları konularda bilgi paylaşımı yaptıkları saptanmıştır.

4.3.3.1. Hizmet İçi Eğitimler

Hizmet içi eğitimlerin, okul yöneticilerinin çoğunluğunun katıldıkları ve bir araya gelerek bilgi paylaşımında bulunabildikleri önemli etkinlikler oldukları görülmektedir. XK bir okul yöneticisi “...Kurum yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitimlerde bir araya geliyoruz... (Y5, XK)” ifadesiyle hizmet içi eğitimler sayesinde aynı ortamları paylaşma fırsatı bulduklarını belirtmiştir. Bir diğer XK okul yöneticisi hizmet içi eğitimlerde bilgi paylaşımı için “...Mesela her eğitim döneminde müdür ve müdür yardımcılarının eğitim seminerleri olur. Bu eğitim seminerlerinde ve hizmet içi eğitim seminerlerinde okullarla ilgili, okullarda yapılan etkinliklerle ilgili konuşuluyor. Bazen 5 gün sürebiliyor. Orada genelde gündem bu oluyor. Yöneticilik kabiliyetimizi geliştiriyoruz ve eksikliklerimizi tamamlıyoruz. Orada birbirimizi

tamamlıyoruz...(Y6, XK)” ifadelerini kullanmıştır. Doğrudan alıntılardan hizmet içi eğitimlerin bilgi paylaşımı için oldukça iyi fırsatlar sunduğu görülmektedir.

4.3.3.2. Kurslar

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri bilgi paylaşımı yapabildikleri etkinlikler arasında kursların olduğunu ifade etmişlerdir. YK okul yöneticilerinin “...*Kurum ziyaretleri, seminerler, toplantılar ve kurslarda görüşürüz...(Y16, YK)”*, “...*İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde müdür yardımcıları için kapsayıcı eğitim veriliyor. Diğer müdür yardımcıları arasında bir iletişim oluşuyor. Kurs merkezi okullarda verilen eğitimlerde, halk eğitim merkezinde çeşitli eğitim ve çalıştaylar düzenleniyor...(Y15, YK)”* ifadeleri incelendiğinde kursların farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bir araya gelmesi ve paylaşımlarda bulunabilmeleri için etkin kullanılan etkinlikler arasında olduğu anlaşılmaktadır.

4.3.3.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Etkinlikleri

Okul yöneticilerinin ifadeleri doğrultusunda eğitimcilere yönelik sivil toplum kuruluşlarının etkinlikleri de üyelerinin tamamının eğitimci olmasıyla birlikte, okul yöneticilerine bilgi paylaşımı fırsatı sağlayan etkinlikler arasında sayılmıştır. YK bir okul yöneticisi “...*Sendikaların etkinliklerinde görüşme sağlıyoruz. Bu etkinlikler kahvaltılar, yemekler, söyleşiler, okul ziyaretleri, şiir yarışmaları, konserler olabiliyor...(Y10)”* ifadesiyle sivil toplum kuruluşlarının çeşitli etkinlikler düzenlediği ve düzenlenen bu etkinliklerin farklı kuşaktan okul yöneticisi üyeler için bir araya gelme fırsatı sağladığı anlaşılmaktadır. Bir başka YK okul yöneticisi de “...*Sendika ziyaretlerinde de diğer okul yöneticileri ile bilgi alışverişinde bulunuruz...(Y11)”* ifadesinde belirttiği gibi bu bir araya geldikleri zamanlarda bilgi paylaşımı yaptıklarını belirtmiştir.

4.3.3.4. Toplantılar

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin ifadelerinde bilgi paylaşımı sağladıkları etkinlikler arasında yer alan toplantıların, paylaşımlar için oldukça önemli olduğu görülmüştür. Bu öneme vurgu yapan ifadeler: “... *Farklı ilçelerde nasıl bir uygulama var bilemiyorum ancak burada okul yöneticilerinin katıldığı kurul toplantıları sırayla okullarda yapılıyor. Bu sayede biz de farklı okulları yakından inceleme şansı buluyoruz. Beğendiğimiz konularda okul müdürünün nasıl yaptığını sorma şansımız oluyor... (Y3, XK)*”, “...*Ya da toplantı veya seminer, hizmet içi eğitim varsa ilçe milli eğitimde oluyor... (Y6, XK)*” şeklindedir.

4.3.3.5. Resmî Törenler

Resmî törenler farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bir araya gelerek paylaşımlarda bulunmasına fırsat veren etkinlikler olarak belirtilmektedir. Bu durumu örnekleyen “...*Okul kutlama ve anma programlarında okul müdürleriyle görüşüp konuşabiliyoruz... (Y4, XK)*”, “...*Kurum yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitimler, seminerler, resmî törenler, bayramlar, 29 Ekim, 10 Kasım, 23 Nisan, 24 Kasım gibi etkinliklerde bir araya geliyoruz... (Y5, XK)*” ifadelerinden de görüldüğü gibi resmî törenler farklı kuşaklardan okul yöneticilerini paylaşımları için olanaklar sağlamaktadır.

4.3.3.6. Proje Çalışmaları

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımı yapılmasını sağlayan etkinliklerden birisi proje çalışmalarınıdır. Proje çalışmaları esnasında bilgi paylaşımına yönelik XK bir okul yöneticisi: “...*Proje çalışmalarının sunumları esnasında diğer okul yöneticilerini okulumuzda ağırlayıp projemizle ilgili sunum yaparken da paylaşımlarımız oluyor. Yakın zamanda Afet Eğitimi Projesi kapsamında birçok okul yöneticisini okulumuza davet ettik, sorularını cevapladık... (Y3)*” ifadelerini kullanmıştır. YK bir okul yöneticisi de “...*Unicef Projesi ve diğer*

projelerimiz, Kapsayıcı Eğitim Çalışmaları, toplantı ve seminerlerde paylaşımlarda bulunuyoruz... (Y12)” diyerek proje çalışmalarının bilgi paylaşımı için sağladığı olanakları ifade etmiştir.

4.3.4 İnfomal Etkinlikler

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımı yapılan etkinliklerin bir kısmı infomal etkinliklerdir. Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı yaptığı infomal etkinlikler: “Düğünler, piknikler, geziler, sosyal etkinlikler ve maçlar” olarak saptanmıştır.

Farklı kuşaklardan okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerde infomal etkinliklerin farklı kuşaklardan okul yöneticilerini resmi olmayan ortamlarda bir araya getirerek bilgi paylaşımı yapmak için olanaklar oluşturduğu belirtilmiştir.

4.3.4.1. Düğünler

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımına olanak sağlayan infomal etkinliklerden birisi düğündür. BBK bir okul yöneticisi “*...Düğün, özel günler ve öğretmenler günü yemeklerinde bir arada olup paylaşımlarda bulunuyoruz...(Y2)*” ifadesini kullanarak düğünlerin paylaşım için elverişli ortamlar olduğu belirtmiştir. XK bir okul yöneticisi de “*...Düğün töreni, görevden ayrılma, kutlama vb. durumlarda görüşülebiliyor, paylaşımlarımız oluyor... (Y4, XK)*” özel günlerin bilgi paylaşımı için olanak sağladığını ifade etmiştir.

4.3.4.1. Piknik

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında düzenlenen pikniklerin paylaşımına elverişli bir ortam olduğu belirtilmiştir. Pikniklere katılımın İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından düzenlendiğinde daha yoğun olduğu ifade edilmiştir. Bu

durumu örnekleyen ifadeler: “...İlçe milli eğitim müdürlüğünün toplu bir pikniği olursa ancak o şekilde gidiyoruz... (Y5, XK)”, “...Pikniklerde ve yazlık buluşmalarında bilgi alışverişinde bulunuyoruz... (Y9, XK)” şeklindedir.

4.3.4.2. Gezi

Gezilerin farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin iletişiminin ve paylaşımının arttığı etkinlikler olduğu söylenebilmektedir. YK bir okul yöneticisi “...İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından düzenlenen geziler söz konusu olabilir. Örneğin, Ormanya Tabiat Parkı, Diriliş Kampı Gezileri. Bu geziler yeni okul yöneticileri ile tanışmayı ve paylaşımlarda bulunmayı kolaylaştırıyor...(Y15)” ifadelerini kullanmıştır. Bir başka YK okul yöneticisi de “...Geziler de bilgi alışverişi yaptığımız etkinlikler arasında sayılabilir. Güzel fırsatlar sağlıyor...(Y17)” şeklinde düşüncelerini paylaşmıştır. Geziler konusunda YK okul yöneticilerinin daha katılımcı olduğu düşünülebilir.

4.3.4.3. Sosyal Etkinlikler

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bir kısmı sosyal etkinliklerin bilgi paylaşımı için oldukça faydalı olduğunu ifade etmişlerdir. XK bir okul yöneticisi “...Sosyal etkinlikler, Aşure günü, iftar yemekleri düzenlenmesi, Geri Dönüşüm Sergisi, Ahilik günü etkinlikleri vb. bu tarz informal etkinliklerde yapılan buluşmalarda bilgi paylaşımı daha kolay oluyor...(Y3)” şeklinde ifadeler kullanarak sosyal etkinliklerin bilgi paylaşımına olumlu etkisini vurgulamıştır.

YK bir okul yöneticisinin “...Kermesler, veda yemekleri dışında çok fazla informal etkinlik olmuyor. Etkinliklerin arttırılmasının daha faydalı olacağını düşünüyorum. İnfomal etkinlikler insanların öğrenmelerini karşılıklı olarak kolaylaştırıyor... (Y14)” ifadesinden yola çıkılarak sosyal etkinliklerin farklı kuşaktan okul yöneticilerinin bir araya gelip paylaşımlarda bulunmasına olanak sağladığı söylenebilmektedir.

4.3.4.4. Maçlar

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bir kısmı maçların da bilgi paylaşımına elverişli ortamlar oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bu maçlar voleybol, futbol vb. türlerde düzenlenebilmektedir. YK bir okul yöneticisi “...Halı sahada, çay bahçesinde en az 8-10 müdürle sık sık görüşüyoruz. Bu görüşmelerde XK çok konuşur, BBK dinler, YK gerektiğinde konuşur...(Y11)” ifadelerini kullanarak futbol maçlarının bilgi paylaşımı için farklı kuşaktan okul yöneticilerini bir araya getirdiğini belirtmiştir. N-Bir başka YK okul yöneticisinin “Voleybol maçları düzenleniyor, bu maçlarda bir araya gelebiliyoruz...(Y12)” ifadesiyle voleybol maçlarının da bilgi paylaşımı için fırsatlar oluşturduğu anlaşılabilmektedir.

4.4. FARKLI KUŞAKLARDAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ ALIŞVERİŞİNE İHTİYAÇ DUYMA NEDENLERİ

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul yöneticilerinin farklı kuşaklardan yönetici meslektaşlarıyla bilgi alışverişine ihtiyaç duyma nedenleri nelerdir?” şeklindedir. Bu soruya cevap alabilmek için okul yöneticilerine “Farklı kuşaktan yönetici meslektaşlarınızla bilgi alışverişine ihtiyaç duyma nedenleriniz nelerdir?” ve “Farklı kuşaktan yönetici meslektaşlarınız sizinle bilgi alışverişine neden ihtiyaç duymaktadır?” soruları yöneltilmiştir.

Bu sorularla okul yöneticilerinin farklı kuşaktan meslektaşlarıyla bilgi paylaşımına ihtiyaç duyma nedenleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin bu sorulara verdikleri cevaplar tablo 7 de tema, alt tema ve kodlar şeklinde özetlenmiştir.

Tablo 10. Okul Yöneticilerinin Bilgi Alışverişine İhtiyaç Duyma Nedenleri

Ana Tema	Alt Temalar	Kodlar
Okul Yöneticilerinin Bilgi Alışverişine İhtiyaç Duyma Nedenleri		Gelişmeye ve öğrenmeye açık olma (Y2, Y3, Y4, Y8, Y10, Y11, Y13, Y15, Y16)
		Hatalı karar vermeme (Y1, Y7, Y10, Y15, Y16)
	Kişisel Nedenler	Paylaşımına açık olma (Y6, Y10, Y11, Y13, Y14)
		Hızlı karar verebilme (Y5, Y6, Y14, Y15)
		Farklı bakış açıları elde edebilme (Y5, Y8, Y10, Y11, Y14, Y17)
		Tecrübeden faydalanabilme (Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17)
	Mesleki Nedenler	Başarılı yöneticilerin bilgisinden faydalanabilme (Y3, Y6, Y8, Y11, Y13)
		Problemlerin çözümlerini kolaylaştırma (Y1, Y10, Y14, Y15, Y16)
		Bilgi eksikliğini giderme (Y3, Y6, Y8, Y10, Y13, Y14, Y17)
		Gelişmeleri takip edebilme (Y4, Y5, Y6, Y8, Y9)

Tablo 7 de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin farklı kuşaktan meslektaşlarıyla bilgi paylaşımına ihtiyaç duyma nedenleri iki alt temada toplanmıştır. Bu alt temalar kişisel nedenler ve mesleki nedenler şeklinde oluşturulmuştur.

4.4.1.1. Kişisel Nedenler

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımına kişisel nedenlerle ihtiyaç duydukları durumlar elde edilen veriler doğrultusunda; gelişmeye ve öğrenmeye açık olmak, hatalı karar vermemek, paylaşımına açık olmak, hızlı karar verebilmek, farklı bakış açıları elde edebilmek olarak saptanmıştır.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde BBK okul yöneticileri; bilgilerini güncel tutabilmek, yeni bilgilerle çağı yakalayabilmek, zinde kalabilmek vb. nedenlerle bilgi paylaşımına ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. XK okul yöneticileri gelişmek, öğrenmek, fikir almak, başarıya isteği gibi nedenlerle bilgi paylaşımına ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. YK okul yöneticilerinin bilgi paylaşımına ihtiyaç duyma nedenleri; kararları doğru ve çabuk alma isteği, öğrenmeye ve paylaşmaya açık olma şeklindedir.

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımına ihtiyaç duydukları kişisel nedenlere ilişkin diğer görüş ve ifadeleri sınıflandırılmıştır.

4.2.1.1. Gelişmeye ve Öğrenmeye Açık Olma

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri bilgi paylaşımına ihtiyaç duydukları kişisel nedenlerden birisi gelişmeye ve öğrenmeye açık olmaktır. BBK bir okul yöneticisi “...Bilgi beynin gıdasıdır. Yeni bilgiler beyni tazeler, insanın zihnini dinç tutar. Daha güncel olmak, çağı yakalamak ve zinde kalmak için bilgi alışverişine ihtiyaç duyarım...(Y2)” diyerek öğrenmeye verdiği önemi ve duyduğu ihtiyacı anlatmıştır. XK bir okul yöneticisi “...İnsan gelişime açık olmalıdır. Her şeyi tam bilmek mümkün değildir. Yeni neslin bilgiye hâkim olmalarından dolayı ihtiyaç duyuyorum...(Y4)” sözleriyle bilgiye hâkim olmanın önemini ve genç neslin bilgisine ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir.

YK okul yöneticileri “...Öğrenmek ve başarmak bende motivasyon oluşturduğu için egoyla hareket etmiyorum. Kendim için öğreniyorum. Demokratik davranışları daha çok içselleştirdiğim için fikir almayı gereklilik olarak görüyorum... Bilgi

alışverişine açık olmam da bana soru sormayı kolaylaştırıyor...(Y14)”, “...Ön yargılı olmama, enerjik olma, yeniliklere ve öğrenmeye açık olmaktan dolayı tecrübe sahibi meslektaşlarımızın bize ihtiyaç duyduğunu düşünüyorum. Adaptasyon becerisinin genç yöneticilerde daha fazla olması da bilgi alışverişi konusunda yaşlı yöneticilerin genç yöneticilerden bilgi alma ihtiyacını arttırdığını düşünüyorum. (Y15)” ifadeleriyle gelişime ve öğrenmeye açık oldukları için bilgi paylaşımına ihtiyaç duyduklarını anlatmışlardır. YK okul yöneticilerinin gelişmeye ve öğrenmeye açık olmalarının yanında bilgilerini paylaşmak konusunda da istekli oldukları da anlaşılabilir.

4.4.1.2. Hatalı Karar Vermeme

Bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulmasında hatalı karar vermekten kaçınmanın farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin ifadelerinde açıkça belirtildiği görülmektedir. BBK bir okul yöneticisi “*...Yanlış yapmamak, ileride başıma iş açmamak için bilgi alışverişine ihtiyaç duyuyorum...(Y1)*” diyerek bilgi paylaşımına ihtiyaç duymasında hatalı karar vermekten ve hatalı kararların sebep olabileceği yaptırımlardan kaçınmasının etkili olduğunu belirtmektedir. XK bir okul yöneticisi de “*...Farklı yöneticilerin yönetim tarzını merak ediyorum. Yapılmış olan hataları öğrenip olası hataları önlemek istiyorum... (Y3, XK)*” ifadelerini kullanarak bilgi paylaşımı yapılmasının olası hataları önlemek konusunda da önem taşıdığını ifade etmiştir. Farklı kuşaklardan okul yöneticileri karar alırken hatalı karar vermemek için farklı kuşaklardan meslektaşlarıyla bilgi paylaşımına ihtiyaç duyabilmektedirler.

4.4.1.3. Paylaşımına Açık Olma

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin paylaşımına istekli ve açık olması bilgi paylaşımına ihtiyacının ifade edilmesi ve giderilmesini kolaylaştırabilmektedir. YK okul yöneticileri bilgiye ve bilginin paylaşılmasına yaşça büyük meslektaşlarına göre daha açık olabilmektedirler. YK bir okul yöneticisi “*...Benimle ilgili olumlu bir yargıları var. Sevdikleri için kolay soruyorlar. Yardımcı olacağıma eminler. Tecrübelerimin onlara bir şeyler katabileceğini düşünüyorlar. Yaşıma rağmen ilçenin eski*

öğretmenlerinden olduğumdan saygı duyuyorlar. Ezber bozan bir anlayışım olduğunu düşünüyorlar...(Y11)” ifadelerini kullanarak bilgi paylaşımına açık olduğunu ve farklı kuşaklardan meslektaşlarının kendisine ve paylaşımcılığına güvenerek bilgi alışverişi sağladıklarını belirtmektedir. Bir diğer YK okul yöneticisi de “*...Herkesin daha yetenekli olduğu alanlar vardır, daha yetenekli olduğumu ya da yetkin olduğumu düşündükleri için bilgi alverişine ihtiyaç duyuyor olabilirler. Paylaşmaktan çekinmeyeceğimi bilirler...(Y16)*” diyerek paylaşımın ve yetkinliğin önemini vurgulamıştır. Bu ifadelere dayanılarak bilgi ihtiyacı oluştuğunda paylaşımına açık ve yetkin olduğu düşünülen okul yöneticilerinin tercih edildiği söylenebilmektedir.

4.4.1.4. Hızlı Karar Verebilme

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımına ihtiyaç duyma nedenlerinden birisi hızlı karar verebilmektir. Hızın önem kazandığı günümüzde sorunların çözümünde farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin tecrübe ve bilgi farklılıkları düşünüldüğünde hızlarının da soruna ve duruma göre farklılık göstermesi olasıdır. Bu gibi durumlarda okul yöneticilerinin bilgi paylaşımını sağlaması sorunların hızlı bir şekilde çözüme kavuşmasını sağlayabilmektedir. XK bir okul yöneticisi de “*...Hızlı bir şekilde bilgiye ulaşmak ve karar alabilmek için, bilgi alışverişinde bulunuyorum... (Y5, XK)*” diyerek bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulmasının nedenleri arasında hızlı karar verebilmenin önemini belirtmiştir. XK bir diğer okul yöneticisinin “*...Sorunları hızlı çözmek için, okuldaki imkanları daha verimli kullanabilmek için ihtiyaç duyuyorum...(Y9)*” şeklindeki ifadelerinden bilgi paylaşımına ihtiyaç duymasının hızlı karar verebilmek dolayısıyla da okul imkanlarını daha verimli kullanmak olduğunu anlaşılmaktadır.

4.4.1.5. Farklı Bakış Açıları Elde Edebilme

Farklı bakış açıları elde edebilmek, farklı kuşaklardan okul yöneticilerin bilgi paylaşımına ihtiyaç duyma nedenleri arasında yer almaktadır. “*...Farklı yöneticilerin yönetim tarzını merak ediyorum... (Y3, XK)*”, “*...Farklı bakış açıları sağlamak için*

danışabiliyorum. Bilgi eksikliğini tamamlamak adına soru sorabiliyorum... (Y5, XK)” ifadelerinden de farklı bakış açılarıyla farklı fikir ve çözümler oluşturma isteği bilgi paylaşımı ihtiyacı oluşturabildiği anlaşılabilmektedir. Üç kuşaktan okul yöneticileri farklı bakış açılarından yeni kazanımlar elde etme isteği bilgi paylaşımına ihtiyaç duyabilmekteledir.

4.4.2. Mesleki Nedenler

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımına mesleki nedenlerle ihtiyaç duydukları durumlar elde edilen veriler doğrultusunda; tecrübeden faydalanabilme, başarılı yöneticilerin bilgisinden faydalanabilme, problemlerin çözümlerini kolaylaştırma, bilgi eksikliğini giderme, gelişmeleri takip edebilme olarak ortaya konulmuştur.

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerde YK okul yöneticilerinin tecrübeden faydalanabilme, problemlerin çözümünü kolaylaştırma ve bilgi eksikliğini giderme konusunda bilgi talep eden, gelişmeleri takip edebilme ve başarılı yöneticilerin bilgisinden faydalanabilme konularında bilgi paylaşan durumda oldukları söylenebilmektedir. BBK okul yöneticileri tecrübelerini paylaşmakta, gelişmeleri takip edebilmek için XK ve YK okul yöneticilerinden bilgi talep edebilmektedir. XK tecrübe, güncel olma, hızlilik konularından hem bilgi talep edilen hem de bilgi talep eden konumda yer alabilmektedir.

Bu verilere ilişkin doğrudan alıntılar, ait oldukları başlıklar altında sınıflandırılmış bir şekilde yer almaktadır.

4.4.2.1. Tecrübeden Faydalanabilme

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımına ihtiyaç duyma nedenleri arasında tecrübeden faydalanılması önem taşımaktadır. Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin tecrübeden faydalanabilme için bilgi paylaşımı yapmalarına yönelik ifadeleri: “...*Tecrübeden faydalanmak için bilgi alışverişinde bulunuyorum... (Y5, XK)*”, “...*Türkiye de okullar mevzuatla yönetiliyor. Ancak mevzuat bütün*

ayrıntıları açıklayamadığından kuşaktan kuşağa aktarılan bilgilere ihtiyaç duyuluyor. Okulda yapılan pratik uygulamaların mevzuattaki yerinden emin olamadığımız noktada yanlış yapmamak için, kanunlar çerçevesinde uygulamak yapabilmek için büyüklerimize danışıyoruz... (Y7, XK)” şeklindedir.

YK okul yöneticileri tecrübeden faydalanabilmek için yaptıkları bilgi paylaşımlarını “...Tecrübe, bilgi birikimi, rol model alma ihtiyacı olabiliyor. İyi bir rol model, duruşu, karakteri, yeterliliği yüksek yöneticilerden öğrenebileceğim şeyler olduğundan bilgi alışverişine ihtiyaç duyuyorum...(Y13)”, “...Tecrübe deneyimlenmiş bir bilgi olduğundan, karşılaşılması olası problemlere hazırlıklı olmayı sağlıyor...(Y15)”, “...Tecrübenin paha biçilmez olduğunu düşünüyorum...(Y17) ifadeleriyle anlatmışlardır.

Doğrudan yapılan alıntılarda da görüldüğü gibi tecrübelerden faydalanmanın önemi farklı kuşaklardan okul yöneticileri tarafından vurgulanmıştır. Tecrübeden faydalanmak için XK ve YK okul yöneticilerinin bilgi paylaşımında bulunduğu görülmüştür.

4.4.2.2. Başarılı Yöneticilerin Bilgisinden Faydalanabilme

Başarılı okul yöneticilerinin okullarında başarıyı sağlayabilmek amacıyla kullandıkları yöntemlere ilişkin bilgi ve tecrübelerini farklı kuşaklardan diğer meslektaşlarına aktarabilmeleri için bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulmaktadır. XK bir okul yöneticisi farklı kuşaklardan meslektaşlarının kendisiyle bilgi paylaşımına ihtiyaç duyma nedenlerini “...Kurumumuz velilerin gözünde oldukça başarılı bir okul. Ben de yeniliklere açık olduğum, üretmeyi sevdiğim, kurum temsil etme konusunda nitelikli olduğumu düşündükleri için bilgi alışverişine ihtiyaç duyuyor olabilirler...(Y3)” şeklinde ifade etmektedir. Bir başka XK okul yöneticisi de “...Okulumuza kattıklarımızı gören arkadaşlarımız bunu öğrenmek istiyor, soruyorlar... (Y4, XK)” diyerek yaptığı bilgi paylaşımını belirtmektedir. Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin ifadeleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin başarılı oldukları konularda meslektaşlarıyla bilgi ve becerilerini paylaşabildiklerini anlaşılmaktadır.

4.4.2.3. Problemlerin Çözümlerini Kolaylaştırma

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bazıları problemlerin çözümlerini kolaylaştırabilmek için bilgi paylaşımına ihtiyaç duymaktadırlar. XK bir okul yöneticisi “...İnsan yönetiminde zorlandıkları konularda, problem yaşadıklarında (Veli ve öğretmen ilişkilerinde) durumu daha kolay çözebilmek için bilgi alışverişine ihtiyaç duyuyorlar...(Y7) ifadesini kullanarak karşılaşılan problemin çözümünün kolaylaşması için bilgisinden yararlanıldığını belirtmiştir. YK bir okul yöneticisi de “...Sorun yaşamamak ve yaşanan soruna ilişkin daha hızlı çözüm sağlamak için ihtiyaç duyuyorum. Önleyici tedbirler almayı kolaylaştırıyor... (Y15, YK)” diyerek bilgi paylaşımına çözümün hem hızlı hem de kolay bir biçimde olmasını sağladığı için ihtiyaç duyduğunu ifade etmiştir. Bu ifadelerden bilgi paylaşımının çözümleri kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı yönünün farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin ilgi ve ihtiyacına cevap verdiği anlaşılabilmektedir.

4.4.2.4. Bilgi Eksikliğini Giderme

Elde edilen bulgulardan yola çıkılarak, okul yöneticilerinin bilgi paylaşımına ihtiyaç duymalarının nedenlerinden birinin de yöneticilerin bilgi eksiklerinin farkında olmaları ve eksik oldukları konularda bu eksikliğini gidermek istemeleri olduğu ifade edilebilmektedir. Bu konuyu örnekleyen ifadelerden bazıları şunlardır:

“...Her şeyi bilmemiz mümkün değil, bilmediğim tecrübemin olmadığı konularda bilgi alışverişine ihtiyaç duyuyorum. Güncellenmemiz gerektiğini düşünüyorum... (Y8, XK)”

“...Bilgi eksikliğini tamamlamak adına soru sorabiliyorum. Bir üst kuşak da biz onlara göre daha genç ve aktif olduğumuzdan onlar da bizim bilgilerimizden faydalanmak için bilgi alışverişine ihtiyaç duyuyorlar... (Y5, XK)”

4.4.2.5. Gelişmeleri Takip Edebilme

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin ifadelerinden yola çıkılarak bilgi paylaşımına ihtiyaç duyma nedenlerinin gelişmeleri takip edebilmek, bilgilerini güncel tutabilmek olduğu söylenebilmektedir. XK bir okul yöneticisi bu konudaki görüşünü “...Güncellenmemiz gerektiğini düşünüyorum. Diğer okullardaki uygulamalara dair bilgi sahibi olmak istiyorum. Daha iyiye ulaşmak için, okulumu geliştirmek adına bilgi alışverişine ihtiyaç duyuyorum...(Y8)” ifadelerini kullanarak belirtmiştir. Bir başka XK okul yöneticisi de “...Yeni neslin bilgiye hâkim olmalarından dolayı ihtiyaç duyuyorum. Gençlerden gelişmeleri, yaşlılardan tecrübeleri alıyorum... (Y4, XK)” diyerek gelişmeleri takip edebilmenin bilgi paylaşımına ihtiyaç duymasında bir etken olduğunu ifade etmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular, alan yazın ile karşılaştırılarak değerlendirilmiş, araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Araştırmaya ilişkin sonuçlar, alt problemlere göre ele alınmıştır.

Sonuç

Bu çalışmada farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin aralarındaki bilgi paylaşımı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde okul yöneticilerinin çeşitli konularda bilgi paylaşımı yaptıkları, bu konuların; teknoloji, mesleki tecrübe, insan ilişkileri, iletişim ve eğitimde yeniliklerle ilgili konularda olduğu ortaya konulmuştur. Bilgi paylaşımı yapabilmek için gerektiğinde yüz yüze iletişim kurulduğu ya da paylaşımın niteliğine bağlı olarak teknolojik yöntemlerin de tercih edildiği tespit edilmiştir. Farklı kuşaktan okul yöneticilerinin ifadelerinden yola çıkılarak bilgi paylaşımı için elverişli imkânlar sağlayan mekân ve etkinlikler belirlenmiştir. Kuşaklararası bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulmasının kişisel ve mesleki nedenleri olduğu saptanmıştır.

Farklılıklar başarılı bir şekilde yönetildiğinde örgütler için önemli kazanımlar sağlama potansiyeline sahiptir (Taylor, 2003: s.169). Okul yöneticilerinin farklı kuşaktan meslektaşlarıyla bilgi paylaşımı yapmaya önem verdikleri ve bu paylaşımların iki taraf için de çeşitli katkılar sağladığı görülmüştür.

Farklı Kuşaklardan Okul Yöneticilerinin Bilgi Paylaşımında Bulunduğu Konulara İlişkin Sonuç

Mesleki tecrübeye dayalı konular başta olmak üzere, teknolojik konular, insan ilişkileri, iletişim ve eğitimde yenilikler gibi konuların paylaşımlarda önemli bir yeri olduğu görülmüştür.

Mesleki tecrübelerden yararlanmak isteyen YK yöneticiler bilgi ve tecrübesine güven duyduğu BBK ve XK meslektaşlarıyla bilgi paylaşımında bulunabilmektedirler. Çalışma hayatında yaşça en büyük kuşak olan BBK okul yöneticilerinin de kendilerinden genç olan XK ve YK okul yöneticileriyle zaman zaman mesleki tecrübeye dayalı çeşitli konularda bilgi paylaşımı yaptığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgularda mesleki tecrübeyle ilgili bilgi paylaşımı yapılan konular arasında mevzuat, yönetmelikler, öğretmen-yönetici ilişkileri, idari sistemin işleyişi konuları üç kuşaktan okul yöneticilerinin de paylaşım ihtiyacı hissettiği konular olarak öne çıkmıştır. YK okul yöneticileri mevzuat ve yönetmeliklerle ilgili olarak XK ve BBK meslektaşlarından bilgi aldıklarını, mevzuat ve yönetmeliklerdeki güncellenmiş durumlarla ilgili olarak da bilgi verdikleri belirtmişlerdir. BBK ve XK okul yöneticileri, genç yöneticilerin okul içinde mevzuat ve yönetmeliklerle net ifade edilmeyen, inisiyatif kullanılması gereken durumlarla ilgili bilgi talep ettiklerini vurgulamışlardır. Kriz yönetimi, krize müdahale ile ilgili genç okul yöneticilerinin tecrübeli okul yöneticilerinin bilgisine başvurduğu ile ilgili ifadelere de rastlanılmıştır.

Teknolojik konuların bilgi paylaşımı ihtiyacı duyulan konular arasında öne çıktığı görülmüştür. Okul yöneticileri arasında elektronik yaşam koşullarına en uyumlu olarak yetişmiş kuşak olan YK bilgiyi zaman ve mekândan bağımsız olarak elde edebilmeye önem vermekte ve paylaşım konusunda da eli açık davranmaktadır (Türk, 2017: s.32). Elde edilen bulgular incelendiğinde teknolojik konularda bilgi paylaşımı yapıldığı, YK okul yöneticilerinin bu paylaşımlarda bilgi talep edilen bir konumda olduğu görülmüştür. BBK ve XK meslektaşları tarafından teknolojik konularda YK okul yöneticilerinin daha yetkin olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir. Teknolojik imkânlarla doğan ve büyüyen YK hayatlarında teknolojinin önemli bir yeri bulunmaktadır (Hart, 2006: s.26). Bilgi talep edilen teknolojik konular arasında bilgisayar kullanımı ve MEB Bilgi Sistemleri ile ilgili yöneticilerin yoğun bilgi paylaşımı yaptığı saptanmıştır. Bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulan diğer teknolojik konulardan bazıları; grafik ve broşür hazırlama, video düzenleme, Web sitesi, projeksiyon kullanımıdır.

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri insan ilişkileri ve iletişim konusunda da birbirlerinin bilgilerinden yararlandıklarını ortaya koymuşlardır. Velilerin sosyoekonomik koşullarının benzerlik gösterdiği okul yöneticilerinin tecrübelerinden faydalandıklarını ifade etmişlerdir. Okul veli ilişkisinin artırılması ve verimli olarak sürdürülebilmesi, çatışmaların önlenmesi için okul yöneticileri bilgi paylaşımına önem verdiklerini ifade etmişlerdir. YK okul yöneticilerinin protokol kuralları konusunda, okulda birlik ve beraberliği sağlama ve sürdürme konusunda XK ve BBK okul yöneticilerinin bilgisine başvurduğu saptanmıştır. BBK ve XK bazı okul yöneticileri de YK okul yöneticilerini anlayabilmek ve etkili iletişim sağlayabilmek için bilgi paylaşımında bulduklarını ifade etmişlerdir. XK okul yöneticilerinin müdür yardımcılığı görevini sürdürürken BBK ve YK okul müdürlerinin kuşak farklılıklarından kaynaklanan sorunlarının ya da çatışmalarının çözümünde “denge kuran taraf” olduklarına yönelik ifadelerde bulunmuşlardır. BBK okul yöneticilerine ikna yöntemleri, teşvik edebilme, memnuniyet oluşturma, takdir etme gibi konularda genç meslektaşlarından sorular yöneltilebilmektedir.

Teknoloji çağında dünyaya gelen YK okul yöneticileri yeniliklere diğer meslektaşlarına göre daha aşina olduklarının farkında ve bu avantajlarını meslektaşlarıyla aktif olarak paylaşmaya çalışmaktadırlar. Eğitimde meydana gelen yenilikler, amaçlanan değişiklikler, yeni yöntem ve teknikler, projelerle ilgili güncel bilgilerinin talep eden XK ve BBK okul yöneticilerini de talep ettiklerinde bilgilendirdiklerini ifade etmektedirler.

Farklı Kuşaklardan Okul Yöneticilerinin Bilgi Paylaşımı Sağlama Yöntemlerine İlişkin Sonuç

Paylaşılacak bilginin niteliğine, aciliğine, konum ve iş yoğunluğuna dikkat ederek yöntem tercih ettikleri söylenebilmektedir. Bidian ve Evans (2018: s.970) çalışmasında bilgi paylaşımı yapılırken forumların, web sitelerinin, blogların, mesajlaşma, e-posta, telefon, video konferans ve yüz yüze iletişim gibi yöntemlerin kullanıldığı ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin büyük bir kısmı

yüz yüze görüşmeye önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Tamamı telefonla görüşmeyi kullandıklarını belirtmişlerdir. Yüz yüze görüşmelerde okulların konuları, iş yoğunluğu gibi sebeplerle kurum dışında görüşmelerin de bilgi paylaşımına imkân sağladığı söylenebilmektedir. Mesai saatlerinde okulda olduklarını ifade eden okul yöneticilerinin teknolojik yöntemleri de kolay ve hızlı bir yöntem olarak tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin evrak, yazılı metin gibi paylaşımlarda e-posta da kullanılabildiği belirtilmiştir. BBK ve XK okul yöneticilerinin bir kısmı YK okul yöneticilerinin mesajlaşma uygulamalarını, sosyal medyayı, tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Farklı Kuşaklardan Okul Yöneticilerinin Bilgi Paylaşımında Buldukları Mekânlar ve Etkinliklere İlişkin Sonuç

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bir araya geldikleri mekânlar ve etkinlikler olduğu ifade edilmiştir. Bu mekân ve etkinlikler farklı kuşaklardan bireyler için bir araya gelerek etkileşim sağlayabilecekleri ve bilgi paylaşımında bulunabilecekleri alanlar oluşturabilmektedir. Okul içindeki toplantılar, çalışma grupları, seminerler olabileceği gibi okul dışındaki sosyal ve kültürel etkinlikler de bu alanları sağlayabilmektedir (Polat vd., 2019: s.5). Bu mekân ve etkinliklerin formal ve informal özellikler taşıdıkları, katılımın formal ve informal olma durumuna göre farklılık gösterdiği, okul yöneticilerinin tercihlerini etkilediği söylenebilmektedir.

Okul yöneticilerinin ifadeleri incelendiğinde farklı kuşaklardan meslektaşları ile bir araya geldikleri ve paylaşımlarda buldukları formal mekânlar arasında okulların, ilçe milli eğitim müdürlüklerinin, sivil toplum kuruluşlarının bulunduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin ayrıca kaymakamlık, il milli eğitim müdürlüğü, öğretmenleri gibi mekânlarda da paylaşımlarda bulunabildiklerine ilişkin ifadeleri yer almıştır. Formal etkinliklerin de çoğunlukla formal mekânlarda yapıldığı tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitimler, kurslar, STK ziyaretleri, toplantılar, resmî törenler ve proje çalışmalarında okul yöneticilerinin farklı kuşaktan meslektaşlarıyla bilgi paylaşımı yapabilmek için fırsatlar sağlayabildiği söylenebilmektedir. Bazı okul yöneticileri bu toplantı, kurs,

tören gibi etkinliklerde mekân değişikliği yaşanabildiğini, formal mekânlar dışında mekânların da kullanılabilirdiğini ifade etmişlerdir.

Hizmet içi eğitim, kurs, toplantı gibi etkinliklerde hem süreç esnasında hem de bu etkinliklerin aralarında ve sonunda okul yöneticilerinin meslektaşlarıyla bilgi paylaşımı yapabildikleri tespit edilmiştir. Sivil toplum kuruluşlarının ziyaretleri ve eşinlikleri sırasında da farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bir araya geldikleri, bilgi ve tecrübe paylaşımında buldukları ifade edilmiştir. Resmî törenler ve proje çalışmalarının da farklı kuşaktan okul yöneticilerini bir araya getirdiği, okulları inceleme ve projelerle ilgili bilgi paylaşımında bulunma olanağı sağladığı ifade edilmiştir.

Farklı kuşaklardan okul yöneticileri kişisel istekleri doğrultusunda informal mekânlar ve etkinliklerde bir araya gelen çeşitli paylaşımlarda bulunabilmektedir. Piknikler, sergiler, kahvehaneler, restoran ve kafeler, düğünler, geziler, maçlar vb. sosyal faaliyetler bu mekân ve etkinlikler arasında ifade edilmektedir. Bu mekânlar ve etkinliklerde farklı kuşaklardan okul yöneticileri bilgi paylaşımı için fırsatlar oluşturabilmektedirler. Bazı okul yöneticilerinin informal buluşmalarda bilgi paylaşımının daha kolay olduğuna ilişkin ifadeleri bulunmaktadır. Düğün, gezi ve piknikler de okul yöneticilerini bir araya toplayan etkinlikler arasındadır. Kahvehanelerin farklı kuşaktan erkek okul yöneticileri arasında buluşma noktalarından olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın yapıldığı konumda kahvehane ve kıraathanelerin yoğun olarak bulunmasıyla ilişkili olabileceği düşünülmüştür. Maçların da paylaşımlar için samimi ortamlar oluşturduğu, farklı kuşaklardan en az 8-10 okul yöneticisinin bu maça katılmasalar da sonrasındaki sohbetlere ve paylaşımlara katıldığı ifadeleri yer almıştır. Bu ifadelerden yola çıkarak bilgi paylaşımı için informal etkinlikler ve mekânların oluşturduğu fırsatların da önem taşıdığı ve etkili olduğu söylenebilmektedir.

Formal mekân ve etkinliklerin okul yöneticileri için resmi bir görev niteliği taşımasının farklı kuşaktan okul yöneticilerini bir araya toplama konusunda daha etkili

olduğu söylenebilmektedir. İnfomal mekân ve etkinliklerde okul yöneticilerinin kişisel tercih ve isteklerinin daha ön planda olduğu görülmüştür.

Farklı Kuşaklardan Okul Yöneticilerinin Bilgi Paylaşımına İhtiyaç Duyma Nedenlerine İlişkin Sonuç

Okul yöneticilerinin ifadelerinden yola çıkılarak farklı kuşaklardan meslektaşlarıyla bilgi paylaşımına ihtiyaç duymalarının kişisel ve mesleki nedenleri olduğu ortaya konulmuştur. Okul yöneticilerinin ifadeleri incelendiğinde kişisel nedenlerin gelişmeye, öğrenmeye, paylaşıma açık olma, hızlı karar verebilme, farklı bakış açıları elde edebilme olduğu görülmüştür. Bu ifadelerin arasında gelişmeye ve öğrenmeye açık olmanın üç farklı kuşaktan okul yöneticisinin de bilgi paylaşımına ihtiyaç duyma nedeni olarak öne çıktığı saptanmıştır.

Gelişmeye ve öğrenmeye açık olma farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımına ihtiyaç duyma nedenleri arasında önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin gelişme ve öğrenme isteğinin bilgi paylaşımı için motivasyon oluşturmada etkili olduğu söylenebilmektedir. Paylaşıma açık olmanın bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilediği, YK okul yöneticilerinin paylaşıma açık olmasının BBK VE XK meslektaşlarını bilgi paylaşımı için motive ettiği düşünülebilir. Kuşaklararası bilgi paylaşımı iş yerinde farklı kuşakların birlikte öğrenmesinin yanı sıra negatif durumları azaltarak uyumu arttırmayı sağlamaktadır (Ropes, 2013: s.724). Farklı kuşaklardan okul yöneticileri hatalı karar vermekten ve olası hatalı kararların yaptırımlarından sakındıkları için bilgi paylaşımına başvurabilmektedirler. Günümüzde hızlı bir şekilde çözüme ulaşmanın ve karar vermenin önemli olduğu düşüncesi farklı kuşaklardan okul yöneticilerini bilgi paylaşımı yapmaya yönelttiği söylenebilmektedir. Farklı okul yöneticilerinin farklı bakış açılarından faydalanma ve yeni kazanımlar elde etme isteği de meslektaşlarıyla bilgi paylaşımı konusunda yöneticiler için bir neden oluşturabilmektedir.

Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin mesleki nedenlerle bilgi paylaşımına ihtiyaç duymaları ile ilgili elde edilen veriler doğrultusunda tecrübelerden ve başarılı yöneticilerin bilgisinden faydalanabilmek, problemlerin çözümlerini kolaylaştırmak, bilgi eksikliğini gidermek ve gelişmeleri takip edilebilmek için paylaşım yapıldığı tespit edilmiştir. Tecrübeden faydalanabilmek için paylaşım yapan yöneticilerin daha çok XK ve YK okul yöneticileri olduğu söylenebilmektedir. XK ve YK okul yöneticilerinin doğrudan alıntılarında tecrübenin önemini ve değerini vurgulayan ifadeler dikkat çekmektedir. Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerin çözümünü kolaylaştırmak, olası problemleri meydana gelmeden önlemek için bilgi paylaşımına başvurdukları ifadelerin yer aldığı görülmüştür. Bilgi eksikliğini gidermenin, gelişmeleri takip edebilmenin bir yolu olarak görüldüğü için de bilgi paylaşımının farklı kuşaklardan okul yöneticileri tarafından tercih edildiği söylenebilmektedir.

Öneriler

Bu çalışma sonucunda analiz edilen bulgular doğrultusunda bu çalışma ve ileride yapılacak olan çalışmalara yol göstermesi amacıyla eğitimcilere ve araştırmacılara yönelik bazı öneriler sunulmaktadır.

1. Okul yöneticilerinin kuşakların farklılıklarına ilişkin bilgilendirilmesi sağlanabilir. Bu farklılıkların aslında çeşitlilik sağladığı ve doğru yönlendirildiğinde kurumlar ve yöneticiler için zenginlik kaynağı olabileceğini fark etmelerine yönelik uygulama ve projeler yapılabilir.

2. Bu çalışma nitel desende tasarlandığından genellemeye ulaşma amacı güdülmemiştir. Tek bir ilçedeki durum derinlemesine anlaşılmasına çalışılmıştır. Nicel desende tasarlanacak araştırmalarla Türkiye'deki farklı illerde görev yapmakta olan farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımının incelenmesiyle genellenebilir bir sonuca ulaşılmasının önerilmesi mümkündür.

3. Kuşak sınıflandırmalarında Amerikan temelli kuşak sınıflandırılmasından yararlanılmıştır. Türk kültürü ve Türk toplumuna özgü özelliklere bağlı olarak kuşakların sınıflandırılması ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

4. Farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımında buldukları meslektaşlarını tercih ederken dikkat ettikleri özelliklerle ilgili çalışmalar yapılarak araştırma çeşitlendirilebilir.

5. Farklı kuşaklardan yöneticilerin bilgi paylaşımında sivil toplum kuruluşlarının etkisi ile ilgili çalışma yapılabilir. Sivil toplum kuruluşlarında aktif görev alma durumunun okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı seviyesine etkisi ile çalışma çeşitlendirilebilir.

6. Teknolojik gelişmelerin farklı kuşaklardan okul yöneticilerinin bilgi paylaşımına etkisi çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

1. Kitaplar

Acılıoğlu, İ. (2015). İşte Y Kuşaağı. Ankara: Elma Yayınevi.

Barutçugil, İ. (2002) Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bennet, S. E. & Rademacher, W.E. (1997). After The Boom: The Politics Of Generation X: Ed. S C. Craig, S. E. Bennett, Rowman. USA, Boston: Littlefield Publishers.

Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. Ve Demirel, F. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Comte, A. (1974). The Positive Philosophy. A. S. Blumberg (Ed.). New York: AMS Pres.

Creswell, J. W. (2017). Nitel Araştırmacılar için 30 Temel Beceri. (H. Özcan, Çev.), Ankara: Anı Yayıncılık.

Davenport, T. ve Prusak, L. (2001). İş Dünyasında Bilgi Yönetimi.(Günhan Günay, Çev.), İstanbul: Rota Yayınları.

Doğan, İ. (2011). Eğitim Sosyolojisi. Ankara: Nobel Yayınevi.

Huysman, M. ve Wit, D. D. (2003). “A Critical Evaluation of Knowledge Management Practices”, Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management” Cambridge MA: MIT Press.

Krogh, G. V., Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2002). Bilginin üretimi. (Günhan Günay, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.

Lagree, J. C. (1991). Generations!. Les Annales de Vaucresson.

Marshall, G. (1999). Sosyoloji Sözlüğü, (O. Akınhay, D. Kömürcü Çev.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Millî Eğitim Bakanlığı Disiplin Amirleri ve Muhakkikler İçin Soruşturma Rehberi. (2007). Ankara: Teftiş Kurulu Başkanlığı Yayınları.

Neuman, W. L. (2014). Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar 2. Cilt (Çev. S. Özge). İstanbul: Yayın Odası.

- Odabaş, H. (2005). Bilgi Yönetimi Sistemi: Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Odabas, H. (2006). "Bilgi Yönetimi." Bilgi... : Ed. Hüseyin Odabaş, Hakan Anameriç. Ankara: Referans Yayıncılık (99-108).
- Polat, S., Arslan, Y., Günçavdı, G., Çiçek, H. ve Kazak, E. (2016). Okullarda Kuşaklararası Öğrenme, Ankara: Pegem Akademi.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2017). Örgütsel Davranış, (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Saban, A., Ersoy, A. (2019). Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri. Ankara: Anı Yayınevi.
- Saruhani, B. (1996). Daramadi Bar Dayeretülmaarif İçtimai. Tahran: Kiyay Yayınları.
- Senbir, H. (2004). Z Son İnsan Mı? Z Kuşağı ve Sonrasına Dair Düşünceler. İstanbul: O Kitaplar.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zemke, R., Raines, C., and Filipczak, B., (2013). Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace. USA: Amacom.

2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

- Adıgüzel, O., Batur, H. B., Ekşili, N., (2014). "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar." Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), Isparta.
- Aktan, C. C., (1996). "Özal'ın Değişim Modeli ve Değişime Karşı Direnen Güçlerin Tahlili". Türkiye Günlüğü, 40(5), s.15-31.
- Argon, T. & Demirer, S. (2015). "Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarını Yönetimi Yeterlikleri." Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (3) , 221-264.
- Balcı, A. (1996). Etkili Okul ve Türkiye'de Uygulanabilirliği. Yeni Türkiye, 2(7), 126- 139.

- Balkar, B., Şahin, S.(2012). “Okul Müdürlerinin Bilgi Yönetimi Süreç Yeterliklerinin Ve Liderlik Becerilerinin İncelenmesi.” Eğitim Ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 1(2), 178-188.
- Barca M. (2002). “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, 517-527.
- Beijerse, R. P. (2000). Knowledge Management in Small and Medium-Sized companies: Knowledge Management for Entrepreneurs. Journal of Knowledge Management, 4(2), 162-174.
- Benlisoy, Stefo. (2008). “Mit ile Gerçeklik Arasında 68’i Hatırlamak”, Mesele Kitap Dergisi, 24, 30-33.
- Berkup Baysal, S. (2015). Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.
- Bidian, C., Evans, M. M. (2018). “Examining İnter-Generational Knowledge Sharing And Technological Preferences” 19th European Conference On Knowledge Management, 95–103.
- Bjursell, C. (2015). "Organizing For Intergenerational Learning And Knowledge sharing". Journal Of Intergenerational Relationships, 13(4), 285–301.
- Brčić Z. J., Mihelic, K. K. (2015). “Knowledge Sharing Between Different Generations Of Employees: An Example From Slovenia” Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 28 (1),853-867.
- Buckley, M.R. Beu, D.S. Sdgerstat, T.D. (2001). Managing Generation Next: Individual And Organizational Perspectives." Review Of Business, 22(1), 79–92.
- Bush, T. & Jackson, D. (2002). “A Preparation For School Leadership: International Perspectives.” Educational Management & Administration, 30(4), 417-429.
- Buluç, B., (1996). “Yönetimde Örgütlenme Süreci.” Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi Dergisi, 2(4), 513-522.
- Brakensiek, F.C. (2002). “Knowledge Management for EHS Professionals.” Occupational Health-Safety, 71(1), 72-74.
- Chang S. G., Ahn J. H. (2005). “Product And Process Knowledge İn The Performanceoriented Knowledge Management Approach.” Journal Of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited, 9(4), 114-132.

- Chen, H. (2010). "Advertising And Generational Identity: A Theoretical Model." American Academy of Advertising Conference Proceedings, 132-140.
- Çelik, V. (1995). "Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu." Eğitim Yönetimi, 1(1), 1-6.
- Demirel, Y , Seçkin, Ö . (2008). "Bilgi Ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri." Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 189-202.
- Digilio, J. J. & Gayle L. N. (2004). "The Millennial Invasion: Are You Ready?" Information Outlook, 8(11), 15-20.
- Duvendack, C.M. (2010). Correlaton of Work-Life Balance Decisions of Different Generations of Physicians. Unpublished Phd Thesis, Capella University, Minneapolis.
- Erden Ayhün, S. (2013). "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımalar." Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1), 93-112.
- Fullan, M. (2002). "The Change Leader". Educational Leadership, 59(8), 16-20.
- Hadar, G. (2015). The Dynamics of Intergenerational Knowledge Transfer Case Study of Air Traffic Controllers in the FAA. Doktora Tezi, University of Groningen.
- Hargreaves, D.H. (1999). "The Knowledge-Creating School." British Journal Of Educational Studies, 47(2), 122-144.
- Hart, K. A. (2006). "Generations İn The Workplace: Finding Common Ground." Lab Management, 38(10), 26-27.
- Ipe, M. (2003). "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework." Human Resource Development Review. 2(4), 337-359.
- İzmirlioğlu, K. (2008). Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Jordan, T. H. (2010). "The Diversity Opportunities of Today - It's Generational", Profiles in Diversity Journal, 12(1), 1-15.
- Karaaslan, A., Özler, D. E. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2015). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma." Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 11(2), 135-160.

- Kuyucu, M. (2014). "Y Kuşuğu Ve Facebook: Y Kuşuğunun Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 55-83.
- Kyles, D. (2005). "Managing Your Multigenerational Workforce." *Strategic Finance*, 87(6), 53-55.
- Lamm, E., Meeks, M. D., (2009) "Workplace Fun: The Moderating Effects Of Generational Differences." *Employee Relations*. 31(6), 613-631.
- Lehto, Y.X., Jang, S., Francis, A., O'Leary, J.,(2008). "Exploring Tourism Experience Sought: A Cohort Comparison of Baby Boomers and the Silent Generation." *Journal of Vacation Marketing*. 14(3), 237-252.
- Lin, H. F. (2007). "Knowledge Sharing And Firm Innovation Capability: An Empirical Study." *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Lin, H. F., Lee, G. G. (2005)"Perceptions Of Senior Managers Toward Knowledge-Sharing Behavior" *Management Decision*, Emerald Publishing Limited, 42(1), 74-78.
- McCann, R. M. & Dailey, R. M., Howard & G., Hiroshi, O. (2005). "Beliefs About Intergenerational Communication Across the Lifespan: Middle Age and the Roles of Age Stereotyping and Respect Norms." *Communication Studies*, 56(4), 293-311.
- McNichols, D. (2010). "Optimal Knowledge Transfer Methods: A Generation X Perspective." *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 24-37.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2011). *Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri, Protokol Ve Görgü Kuralları*, 347ch0014.
- Murakami, İ. (2017). "Kuşaklararası İlişkileri Sağlayacak Uygulamalar: Türkiye ve Japonya Örnekler." *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 21(1), 295-308.
- Oral, G. A., (2013). "Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar" (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öz, Ü. (2015). *XYZ Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşuğunun Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Polat, S., Okçu, Y., Çelik, Ç. (2019). "Creating And Utilizing Spaces To Enhance Intergenerational Learning At Schools And Results." *İntergenerational Journal Of Evaluation And Research İn Education*, 8(1), 1-8.

- Pekala, N. (2001). "Conquering The Generational Divide." *Journal of Property Management*, 66(6), 30-38.
- Rupcic, N. (2018). "Kuşaklararası Öğrenme ve Bilgi Transferi: Zorluklar ve Fırsatlar". *The Learning Organization*, 25 (2), 135-142.
- Savaş, G. (2019). "Okul Yöneticisi Yetiştirmede Dünyadaki Eğilimler Ve Türkiye İçin Öneriler." *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(1), 59-72.
- Süral-Özer, P., Eriş, E. D., Timurcanday-Özmen Ö. N., (2013). "Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma." *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (38), 123-142.
- Şentürk, Ş., Köse, A., Dertli E. M., Başak S., Şentürk, N., (2016). "X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme." *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 171-182.
- Stevenson, J.M. (2000). "A New Epistemological Context For Education: Knowledge Management İn Public Schools." *Journal Of Instructional Psychology*, 27(3), 198-201.
- Reeves, T.C., Oh, E. (2008). "Generational Differences, in Handbook of Research On Educational Communications And Technology." Ed: J.Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P.Driscoll. Taylor&Francis Group, 3(25), 295-303.
- Recepoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). "Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi Ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar Ve Çözüm Önerileri." *Electronic Turkish Studies*, 9 (2), 1817-1845.
- Riege, A. (2005). "Three Dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider." *Journal Of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Ropes, D. (2013). "Intergenerational Learning İn Organizations". *European Journal of Training and Development*, 37(8), 713–727.
- Salahuddin, M. M. (2010). "Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success." *Journal of Diversity Management*, 5(2). <https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805>.
- Starbuck, W. H. (1992). "Learning By Knowledge İntensive Firms." *Journal Of Management Studies*, 29(6), 713-740.
- Taylor, T. (2003), "Diversity Management in A Multi-Cultural Society: An Exploratory Study of Cultural", *Diversity And Team Sport İn Australia, Annals Of Leisure Research*, 6(2), 168-188.

- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşuğı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wang, C., Zuo, M., An, X. (2017). "Differential Influences Of Perceived Organizational Factors On Younger Employees' Participation In Offline And Online İntergenerational Knowledge Transfer". International Journal Of Information Management, 37(6), 650–663.
- Watt, D. (2009). "Winning The Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences in The Workforce." The Conference Board of Canada. 1-63.
- Williams, S. (2010). "Welcome To Generation Z." B&T Magazine, 60(2731), 12.
- Wolburg, J. M. & Pokrywczynski, J. (2001), "A Psychographic Analysis of Generation Y College Students." Journal of Advertising Research, 41(5), 33-53.
- Yalçinkaya. M., (2004). "Okul Merkezli Yönetim." Ege Üniversitesi Eğitim Dergisi, 5(2), 21-34.
- Yang, J. T. (2007). "The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness." Journal of Knowledge Management, 11(2), 83-90.

3. Elektronik Kaynaklar

- Adem, M. (1980). "Türkiye'de Nüfus ve İstihdamı." Eğitim Ve Bilim, 5(25). <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5481/1641/28.10.2019>.
- Çoban, F. (2006). "Milenyum Kuşuğı Neleri Değıştirecek?" Capital Dergisi, <http://proje.capital.com.tr/milenyum-kusagi-neleri-degistirecekhaberler/18974.aspx/> 05.02.2020.
- Families And Work Institute (2002), Generation And Gender İn The Workplace, <http://www.abcdpendentcare.com/docs/ABC-generation-genderworkplace.pdf/> 15.11.2020.
- Haserot, P. W. (2008). How Dramatically Will Gen Y Change The Workplace?. <http://www.plattgroupplc.com/jul08/training2.pdf/> 07.03.2020.
- Howe, N. & Strauss, W. (2007). Helicopter Parents in The Workplace, <http://www.wikinomics.com/blog/uploads/helicopter-parents-in-the-workplace.pdf/> 08.11.2019.

- Koç, U. (2003). “Komplekslik Yaklaşımı ve Bilgi Yönetimi” <http://iibf.orgu.edu.tr/kongre/bildiriler/10-03.pdf> /29. 08. 20019.
- Mengi, Z. (2014). “Kariyerde Sıkışıp Kalmak”.<https://www.hurriyet.com.tr/ik27054807/09.09.2019>.
- Moss, S. (2010) “Generational Cohort Theory”, Psychlopedia, Key theories, Development Theories, <https://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=374/05.03.2020>.
- Raines, C. (2002). Çeşitlilik ve Nesiller. <https://www.generationsatwork.com/diversity-generations/05.03.2020>.
- Sezen, N. K. (2012). “İş Başarısında Kuşak Farkı <https://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>/ 08.11.2019.
- Schroder, S.& Warren Z. (2005). Get To Know Gen X – And Its Segments. Multichannel News. <https://www.nexttv.com/news/get-know-gen-x-and-its-segments-133754/> 20.12.2019.
- TDK (2019). Büyük Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/?kelime=bts> /27.10.2019.
- Tolbize, A. (2018). Generational Differences İn The Workplace. Research and Training Center on Community Living. https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf/ 21.04.2020.
- TÜİK (2012). İstatistiklerle Yaşlılar, 2012. Sayı: 13466 <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13466/> 28.10.2019.
- TÜİK (2019). Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2018. Sayı: 30709 <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30709/> 28.10.2019.
- Uçkan, Ö. (2007). Sosyalleşmenin Cazibesi- Z Kuşağı. <http://www.ozguruckan.com/kategori/teknoloji/22229/sosyallesmenincazibesizkusagi/> 21.09.2020.
- Wendover, R. W. (2001). Managing Millennials. GenTrends Newsletter/ 21.09.2020.
- 2023 Eğitim Vizyonu http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIMVIZYONU.pdf /22/05.02.2020.

EKLER

EK 1

GÖRÜŞME FORMU

Bu araştırma Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans çalışması olarak yürütülmektedir. Bu çalışma kapsamında bünyesinde resmi okul yöneticilerinin görüşlerine gereksinim duyulmaktadır. Yaklaşık 30-45 dakika sürecek olan bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınız ve sorulara vereceğiniz samimi yanıtlarınız için teşekkür ederiz. Sizin katkılarınızla elde edeceğimiz veriler, yalnızca tez çalışmasında kullanılacak olup, başka kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır.

Tarih:

Saat:

Yer:

Süre:

Kişisel bilgiler

Doğum Tarihi:

Cinsiyet:

Yaş/ Kuşak:

Okuldaki göreviniz nedir?

Yöneticilik Süresi:

Çalışmakta olduğunuz okulda kaç yıldır yöneticisiniz?

Müdür

Müdür Baş Yardımcısı

Müdür Yardımcısı

Çalıştığınız okulun türü nedir?

Anaokul

İlkokul

Ortaokul

Lise

EK 2

GÖRÜŞME SORULARI

1. Diğer kuşaklardan okul yöneticileri ile hangi konularda bilgi alışverişinde bulunuyorsunuz?
 - a. Farklı kuşaktan meslektaşlarınızdan hangi konularda bilgi talep ediyorsunuz?
 - b. Farklı kuşaktan meslektaşlarınız sizden hangi konularda bilgi talep ediyor?
2. Farklı kuşaktan meslektaşlarınızla bilgi alışverişini sağlarken hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?
3. Farklı kuşaktan meslektaşlarınız sizinle bilgi alışverişini sağlarken hangi yöntemleri kullanmaktadır?
4. Farklı kuşaktan yönetici meslektaşlarınızla bilgi alışverişinde bulunduğunuz mekanlar nelerdir?
 - a. Formal mekanlar nerelerdir?
 - b. İnfomal mekanlar nerelerdir?
5. Farklı kuşaktaki yöneticilerle bilgi alışverişinde bulunduğunuz etkinlikler nelerdir?
 - a. Formal etkinlikler nelerdir?
 - b. İnfomal etkinlikler nelerdir?
6. Farklı kuşaktan yönetici meslektaşlarınızla bilgi alışverişine ihtiyaç duyma nedenleriniz nelerdir?
7. Farklı kuşaktan yönetici meslektaşlarınız sizinle bilgi alışverişine neden ihtiyaç duymaktadır?

EK 3

GÖRÜŞME KILAVUZU

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında öğrenciyim. Bugün gerçekleştireceğimiz bu görüşme yüksek lisans tezimin verilerini oluşturacağından önem taşımaktadır. Bu araştırmanın amacı, farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasındaki bilgi paylaşımının boyutlarını öğrenmektir. Bu nedenle, öncelikle sizinle yapacağımız görüşme hakkında açıklayıcı bazı bilgiler vermek istiyorum. Görüşme soruları, birinci sorudan başlayarak sırayla size yöneltilecektir. Eğer soruda anlayamadığımız bir yer olursa ya da açıklama yapılmasını isterseniz lütfen bunu rahatlıkla ifade ediniz. Sorulara vereceğiniz cevapların açık ve anlaşılır olması, araştırmamız için oldukça önem taşımaktadır. Görüşme sırasında konuşmanızın kesintiye uğramaması için ve konuşmanın akışına paralel kayıt tutmak mümkün olmadığından, kayıt cihazı kullanmak istiyorum. Görüşme sırasında paylaştığınız tüm bilgiler saklı tutulacaktır ve araştırma dışında herhangi bir yerde asla kullanılmayacaktır. Araştırmada isminize asla yer verilmeyecektir. Araştırmaya katılanlar için belirlenen kod isimler kullanılacaktır. Araştırmanın herhangi bir aşamasında bu çalışmadan ayrılabilirsiniz. Zorunluluk söz konusu değildir.

Son olarak yöneticiye, görüşme sırasında olduğu gibi rahat bir şekilde davranmalarını rica edilir.

PROBLEM CÜMLESİ: Okul yöneticilerinin kuşaklararası öğrenmeye ilişkin görüşleri nelerdir?

Alt problem 1: Farklı kuşaklardan okul yöneticileri hangi konularda bilgi alışverişinde bulunmaktadır?

1. Diğer kuşaklardan okul yöneticileri ile hangi konularda bilgi alışverişinde bulunuyorsunuz?
 - a. Farklı kuşaktan meslektaşlarınızdan hangi konularda bilgi talep ediyorsunuz?
 - b. Farklı kuşaktan meslektaşlarınız sizden hangi konularda bilgi talep ediyor?

Alt problem 2: Okul yöneticileri farklı kuşaklardan yönetici meslektaşlarıyla nasıl bilgi alışverişini sağlamaktadır?

1. Farklı kuşaktan meslektaşlarınızla bilgi alışverişini sağlarken hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?
2. Farklı kuşaktan meslektaşlarınız sizinle bilgi alışverişini sağlarken hangi yöntemleri kullanmaktadır?

Alt problem 3: Farklı kuşaktan okul yöneticileri bilgi alışverişini sağlarken hangi alanları kullanmaktadır?

1. Farklı kuşaktan yönetici meslektaşlarınızla bilgi alışverişinde bulunduğunuz mekanlar nelerdir?
 - a. Formal mekanlar nerelerdir?
 - b. İnfomal mekanlar nerelerdir?
2. Farklı kuşaktaki yöneticilerle bilgi alışverişinde bulunduğunuz etkinlikler nelerdir?
 - a. Formal etkinlikler nelerdir?
 - b. İnfomal etkinlikler nelerdir?

Alt problem 4: Okul yöneticilerinin farklı kuşaklardan yönetici meslektaşlarıyla bilgi alışverişine ihtiyaç duyma nedenleri nelerdir?

8. Farklı kuşaktan yönetici meslektaşlarınızla bilgi alışverişine ihtiyaç duyma nedenleriniz nelerdir?
9. Farklı kuşaktan yönetici meslektaşlarınız sizinle bilgi alışverişine neden ihtiyaç duymaktadır?

EK 3

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı, 1992 yılında Muğla’da dünyaya gelmiştir. İlkokul eğitimini Kızılyaka İlkokulu’nda, ortaokul eğitimini Kızılyaka Ortaokulu’nda, lise eğitimini Muğla Anadolu Lisesi’nde tamamlamıştır. 2010-2014 yılları arasında Gazi Üniversitesi Okul Öncesi Öğretmenliği Bölümünde lisans eğitimini tamamladıktan sonra 2014-2015 eğitim öğretim yılında Muğla İli Menteşe ilçesinde okul öncesi öğretmeni olarak göreve başlamıştır. 2016-2017 eğitim öğretim yılından itibaren Kocaeli İli Başiskele İlçesinde görevine devam etmektedir.

İletişim:

E-posta:burcin.ddglu@gmail.com

Telefon:05387376088