

The Skills of Principals to Manage the Generational Differences: A Scale Development Study*

Okul Yöneticilerinin Nesil Farklılıklarını Yönetme Becerileri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması

Nuray Kisa¹

Abstract

The aim of this study is to develop a valid and reliable data collection tool that teachers can evaluate the ability of principals to manage generational differences in the schools. The study was conducted with 380 teachers who work in Niğde. In this context, item pool was created and presented to the experts. According to expert's opinions and pre-application, the last version of scale was created and applied to 380 teachers. Based on the KMO and Bartlett values, the data set was found suitable for Exploratory Factor Analysis. The number of factors was determined as one, based on eigenvalues and scree plot. According to the factor loadings of the items, values ranged from ,871 to ,722. As a result, a structure consisting of 19 items and one factor. Based on the fit indices obtained from Confirmatory Factor Analysis, the model was found perfectly compatible with the model. The structure found with EFA was confirmed by CFA. The Cronbach alpha value calculated as ,971 which indicates that the scale is reliable. As a result, it can be said that "Managing Generational Differences in Schools Scale" which composed of 19 items and one dimension is a valid and reliable data collection tool.

Keywords: school management, leadership, generational differences, managing generational differences, scale development.

Öz

Bu çalışmanın amacı, müdürlerin okullarındaki nesil farklılıklarını yönetme becerilerini öğretmenlerin değerlendirebileceği geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı geliştirmektir. Çalışma kapsamında, madde havuzu oluşturularak uzmanların görüşüne sunulmuştur. Ölçeğe, uzman görüşleri ve ön uygulamaya dayalı olarak son hâli verilmiştir. Araştırma, Niğde'de bulunan okullarda çalışmakta olan öğretmenlerden oluşan 190'ar kişilik iki farklı çalışma grubundan veri toplanarak yürütülmüştür. Toplam 380 kişi araştırmaya katılmıştır. Elde edilen verilere açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak ölçeğin yapı geçerliği incelenmiştir. Analizler sonucunda nihai ölçeğin 19 madde ve tek faktörden oluştuğu ortaya konmuştur. Açımlayıcı faktör analizinin sonucuna göre açıklanan toplam varyans oranının %65,898 olduğu; doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise modelin uyum değerlerinin RMSEA=0,067; RMR=0,030; CFI=0,99; NFI=0,98; NNFI=0,99; GFI=0,87 ve AGFI=0,83 olduğu görülmüştür. 0,971 olarak hesaplanan Cronbach Alpha değeri ise ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak 19 madde, tek boyuttan oluşan "Okullardaki Nesil Farklılıklarını Yönetme Ölçeği"nin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir. Ölçekte ters puanlanan madde yoktur ve alınabilecek toplam puan 95'tir. Ölçek kullanılarak, yöneticilerin nesil farklılıklarını yönetme becerileri ile örgüt sağlığı, kurumsal etkililik gibi kavramlar arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalar yürütülebilecektir.

Anahtar Sözcükler: okul yönetimi, liderlik, nesil farklılıkları, nesil farklılıklarının yönetilmesi, ölçek geliştirme

Received: 03.12.2018 / Revision received: 28.02.2019 / Approved: 19.11.2019

* Bu çalışma, 19-21 Ekim 2017 tarihlerinde Ankara'da düzenlenen 8. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu'nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

¹ Dr., nuray.ksa@gmail.com, Niğde Ömer Halisdemir University, Faculty of Education, Niğde, Turkey, ORCID: 0000-0002-6085-4329

Atf için/Please cite as:

Kisa, N. (2019). The skills of principals to manage the generational differences: A scale development study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(4), ss.745-772 doi: 10.14527/kuey.2019.018
Özgün Makale/Research Article

English Version

Introduction

Generation is defined as “a group of people who were born almost in the same years, shared the similar problems, destinies of same age’s circumstance and supposed to make similar tasks” (TDK, 2019). In support of this definition, when different resources are investigated, it is seen that “important historical events” which make people live similar experiences is also effective to describe a generation, addition to “year of birth” (Erel, 2009; Reeves & Oh, 2007). “Perceived membership” and “common attitudes and behaviors related to issues such as family, career, marriage, health, politics” are also taken into consideration while defining a generation, too (Howe & Strauss, 2000). These multiple factors, which are used to define generations, also lead to different opinions to classify the generations. From Table 1 the classification of different generations by several authors can be seen.

Table 1.
*Generational Labels and Dates Reported in Different Sources**

<i>Source</i>	<i>Labels</i>				
Howe & Strauss (2000)	Silent Generation (1925-1943)	Boom Generation (1943-1960)	13th Generation (1961-1981)	Millennial Generation (1982-2000)	-
Lancaster & Stillman (2002)	Traditionalist (1900-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation Xers (1965-1980)	Millennial Generation; Echo Boomer; Generation Y; Baby Busters; Generation Next (1981-1999)	-
Martin & Tulgan (2002)	Silent Generation (1925-1942)	Baby Boomers (1946-1960)	Generation X (1965-1977)	Millennials (1978-2000)	-
Oblinger & Oblinger (2005)	Matures (<1946)	Baby Boomers (1947-1964)	Gen-Xers (1965-1980)	Gen-Y; NetGen; Millenials (1981-1995)	Post-Millenials (1995-present)
Tapscott (1998)	-	Baby Boomer Generation (1946-1964)	Generation X (1965-1975)	Digital Generation (1976-2000)	-
Zemke et al. (2000)	Veterans (1922-1943)	Baby Boomers (1943-1960)	Gen- Xers (1960-1980)	Nexters (1980-1999)	-

*Resource: Reeves&Oh (2007: 296).

As seen from Table 1, although the periods of each generation changes in different resources, in general they are classified as “silent generation, baby boomers, Generation X, Generation Y, Generation Z and Generation Alpha” from oldest to youngest (McCrinkle & Wolfinger, 2011; Reeves & Oh, 2007). Though there might be differences stem from the personality, it is thought that the people

from same generation often have similar features and behaviors (Erel, 2009). Based on the literature, things can be said about the prominent features of different generations are as follows.

The important events effect the silent generation who was born before 1946 are World War I, World War II and economic crisis term (Etlican, 2012; Toruntay, 2011). People from silent generation think working on a job for a long time and hierarchy are important. They believe that professional respect in business life can be achieved through dedication and commitment. According to them, the most important thing to produce positive results about life is to work hard. Sacrifice, respect for rule, law and authority, responsibility are important values shared by this generation (Weingarten, 2009).

The generation who was born from World War II to 1964 are named as baby boomers (Çetin Aydın & Başol, 2014). People from this generation see the changes and developments that will take the system forward are important. Therefore, they want to make changes to produce positive results in democratic and humanist ways (Balcı & Bozkurt, 2013; Erel, 2009). Baby boomers think participation to work and team work are important. They want to be able to work with a collaborative manager in their working life (Toruntay, 2011).

Generation X who are the children of working parents is a generation that has lived in a period of the rapid development of technology. As a result of working parents they take the responsibility for their own life at early ages. This ability also effects their professional life. They preferred workplace environments where they could use their creativity rather than being managed, traditional working styles, certain boundaries. People who are from this generation can work themselves. They are impatient and work-oriented. They respect the balance between the professional and personal life and expect them to be respected. The core values of this generation include individualism, pragmatism, tolerance to different lifestyles and cultural diversity (Toruntay,2011).

Generation Y is a generation is optimistic about the future. They think they should be able to express themselves in professional life, work in collaboration and managers should give importance to them individually. They query the rules. They are capable of doing several tasks at the same time. Although they are hardworking and ambitious in the professional life, their friends and families take priority over the work (Torun & Çetin,2015).

In addition to the classification in Table 1, people who were born in mid-1990s are defined as Generation Z (Grail Research, 2011; Kinash, Wood & Knight, 2013: 57) and people who were born after 2010 defined as Generation Alpha (McCrinkle & Wolfinger, 2011). Based on the literature, the characteristics of individuals from the Generation Z can be expressed as, “technology dependence, rapid adaptation to technology, rapid processing of information, long time spent in social networks, openness to global interaction and tolerance of different cultures, independence, expressing individuality and desires” (Buchel, 2008; as cited in Schuck, Aubusson, Buchanan & Russell, 2012; Grail Research,

2011; Imtiaz, 2011; Ivanova & Smrikarov, 2009). Also, the Generation Alpha's features are "more technology addiction than previous generations, being materialist and technology-oriented, adapting to technology, experiencing many health problems, and starting school at an early age". Although, they have not yet in professional life, Generations Z and Alpha can be considered as generations that involved in schools as an institution and provide generational diversity.

Today, working together by reflecting the values, beliefs, attitudes and opinions shared by different generations to the workplace environment has brought out the term of multi-generation organizations (Baldwin Pearson, 2012; Erel, 2009). Consequently, it has come to the agenda that the managers change the management styles to meet the needs of people of every generation. The management of different generations is an issue addressed in school management (Baldwin Pearson, 2012; Erden Ayhün, 2013; Kisa, 2013). Therefore, it is important in terms of managers to have awareness about the unique characteristics of each generation working together in the organization (Baldwin Pearson, 2013). It is emphasized in many sources that this awareness regarding different generations will contribute to the managers in their applications by "knowing the needs of different generations, understanding the values that direct the behaviour, ensuring the harmony of employees with each other, increasing production, establishing effective communication, employee happiness, ensuring the effectiveness of the organization and understanding and resolving conflicts" (Balci & Bozkurt, 2013; Erden Ayhün, 2013; Van der Walt & Du Plessis, 2010). Furthermore, it is thought that generational differences affect organizational and personal performance by differentiating people's interactions with work (Bell, 2008). However, the number of studies have these discussions based on research is limited.

When the studies in the literature are examined, it can be stated that generational differences in working life are handled in various dimensions. In a group of study, it had been focused that features of employees which are from different generations. In a qualitative study which is conducted with 6 lecturers motivation profiles of employees from generation Y are described by Keleş (2011). According to the findings, generation Y employees have determined their flexible working conditions as motivating to work with managers who guide them. With the research conducted with the participation of 218 teachers, they determined whether the professional expectations of the teachers from the X and Y generations differ or not (Balci and Bozkurt, 2013). According to the findings, teachers of generation X identified themselves with their professions at higher rates than teachers of generation Y, emphasizing their commitment to the organization and their friends, and pointed out that organizational and individual goals should be compatible. In the study conducted by Yüksekbilgili and Akduman (2015) no difference was found between the workaholic behaviours of 218 employees from generation X and Y. Börü and Yurtkoru (2016) on the other hand, developed the "Business Lifestyle Scale" in order to understand the business lifestyle of employees of different generations. Similarly, in a study conducted by Nişancı

and Yıldırım (2017), it was determined that employees of different generations had different perceptions of organizational commitment.

Another group of research focused on managing generational differences. Demirkaya, Akdemir, Karaman and Atan (2015) conducted a study to identify the difference in management perception among 964 employees from different sectors and generations in business life and to reveal appropriate leadership style expectations based on this perception. According to the findings of the study, management perceptions and leadership style expectations of all generations were similar to those found in the literature for Generation Y.

Kısa (2013), in her study based on literature review, discussed the characteristics of the multi-generational structure in primary schools in which different generations interact and what school administrators can do in managing this structure. In the same study, as the generations became younger, it was stated that “employees care about work-life balance more; away from workaholism; that career perspectives shift from specializing in a single job to performing multiple competence-based tasks at the same time; diversified forms of communication; what the manager expects to be a role-model; they welcome change more positively; they are more likely to work with technology. In terms of primary school principals, Kısa (2013) stated what can be done as; recognition of different generations’ features, giving a chance to different generations for learning from each other, putting to work the motivation processes suitable for every generation, carrying out the performance evaluation suitable for the features of the generation, diversifying the communication styles, taking account of different learning styles of different generations and knowing that they can approach the alteration differently.

Although the studies examined showed how managers can manage different generations, no data collection tool was found that can demonstrate the level of management skills of a manager in this direction. A data collection tool that will be developed to measure the skills of managing generational differences will enable the production of research-based scientific knowledge that will describe the relationship of this concept with other concepts such as motivation and organizational effectiveness. The aim of this study is to develop a valid and reliable data collection tool that teachers can evaluate the skills of principals to manage generational differences in their schools.

Method

The details of the study group and the process of developing the data collection tool can be seen below of this study which is conducted to develop a scale.

Study Group:

This research is conducted after ethical permission is gotten from Ministry of National Education, between June 2017 and October 2017 in Niğde with two different study groups consist of teachers who work in primary, secondary and high school. While deciding the number of participants, it is aimed to reach ten times more people for each item, for every analysis (Bryman and Cramer, 2001; as cited in Tavşancıl, 2002). As there were 19 items in the scale, 190 data were collected at first phase and exploratory factor analysis was applied. 63 (33.16%) of the teachers were working in primary school; 54 (28.42%) were in working secondary school; 73 (38.42%) were working in high school who compose the study group that exploratory factor analysis was applied to. In this study group, the ages of the participants ranged between 24 and 63 years old. Since there was no loss of item in the exploratory factor analysis, data were collected from 190 teachers (ten times of the number of items) in order to apply the confirmatory factor analysis. 63 (33.16%) of the teachers were working in primary school; 55 (28.94%) were in secondary school; 72 (37.90%) were working in high school who compose the study group that confirmatory factor analysis was applied to. In this study group, the ages of the participants ranged between 24 and 62 years old. Totally, 380 teachers were participated to scale development process.

Development of Data Collectin Tool:

The process of developing the data collection tool includes the steps of “creating a pool of items, obtaining expert opinions, pre-application, creating the last version of the data collection tool, application of the tool and analyzing the data”.

Within the scope of this scale development study, item pool was created based on literature review (Balci&Bozkurt, 2013; Baldwin Pearson, 2012; Chbme, 2011; Erden Ayhün, 2013; Kisa, 2013; Kristy, 2007; Perry Wooten, 2012). Fifteen items selected from the pool and a form is prepared to get experts’s opinions. This developed form is presented to the ideas of six experts from educational administration department, two experts from measurement and evaluation and an expert from language. Experts are asked for their ideas if each item was “appropriate”, “partly appropriate” or “not appropriate”. They are wanted to write their suggestions if they checked “partly appropriate” or “not appropriate” options. According to experts’s ideas content validity ratio (CVR) was calculated for each items. CVR was calculated as 1 for 1th, 2nd, 6th, 7th, 9 th, 10 th, 12 th, 13 th, 14 th and 15th item; it was 0.77 for 3th,4th,5th and 8th items; it was -0.11 for 11. item. According to Yurdugül (2005) minimum CVR for nine experts is 0.75. Items

except 11th one, items with 0.77 coefficient are included the scale after changing them. After deleting “Makes studies for recognizing students from different generations.” item scale had fourteen items, then five items are added according to experts’s ideas and a pre-application form is prepared with nineteen items.

According to Karasar (2006) pre-application should be conducted with at least 50 people while developing a scale. In this research the developed pre-application form is applied to 56 participants. Except the feedbacks about instruction and one independent variable, items evaluated as understandable. Data gathered from the participants of pre-application are not used for other analysis of the research. After pre-application last version of the data collection tool is prepared. There were no reverse scored items among all items. This scale is five point likert scale consists of “strongly disagree, disagree, undecided, agree, strongly agree” options. Maximum score can be gained is 95.

After the last version of the scale was prepared researcher went to schools and applied the scale to teachers who are volunteer to participate. At first phase “Exploratory Factor Analysis” conducted to decide the construct validity with the data collected from 190 participants. Kaiser-Mayer Olkin (KMO) and Bartlett test were conducted to understand if the data is appropriate to analyze. A structure about data collection tool is described based on items’ factor loads, eigenvalues, common variance of measured variable gathered as a result of EFA. To confirm the structure obtained from EFA data collected from second study group which consists of 190 participants and Confirmatory Factor Analysis is applied to this data. Before applying CFA, the assumption of CFA like normality, linearity, extrem value were examined. Items’ t values obtained from CFA are investigated in .05 significance level. Model-data fit is decided based on values like root mean square error of approximation (RMSEA), comparative fit index (CFI), goodness of fit index (GFI), adjusted goodness of fit index (AGFI) are investigated. To decide the reliability of the data collection tool Cronbach Alpha value was calculated.

Findings

The findings obtained from exploratory and confirmatory factor analysis about construct validity of the scale can be seen below.

Firstly, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett values are calculated to understand if the data is appropriate for factor analysis or not. KMO values more than 0.90 means data is perfectly appropriate for factor analysis (Leech, Barrett&Morgan, 2005; as cited in Çokluk, Şekercioglu & Büyüköztürk, 2010: 221).

Table 2.
Findings of KMO and Bartlett Test

KMO Test		.961
Bartlett Test	Chi-square (χ^2)	3521.609
	df	171
	p	.000

According to Table 2 .961 value means sample was appropriate for factor analysis. When Bartlett value was, investigated the chi-square value was significant at .01 level. Based on these findings factor analysis can be applied.

Table 3.
Findings About Factors According to Principal Component Analysis

Factor	Eigenvalue	Percentage of Variance	Total Percentage of Variance
1	12.521	6.898	65.898
2	1.177	6.195	72.093

According to Table 3 there were two factors with eigenvalue more than 1. Contribution to total variance of first factor was 65.898 and the contribution of the second was 6.195. The contribution of second factor to total variance was very low. Çokluk et al. (2010:221) stated that scree plot can be investigated to decide the number of factor for this kind of situation. Scree plot can be seen below.

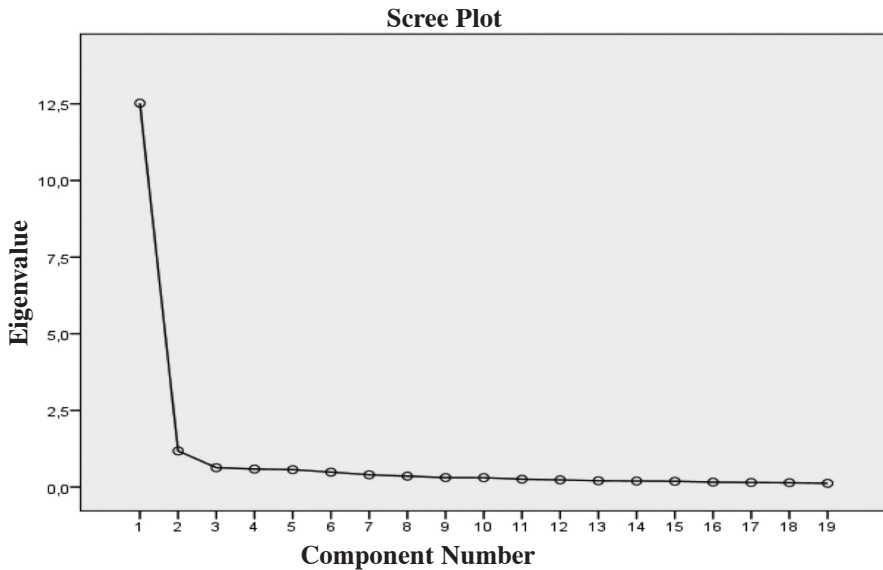


Figure 1. Scree Plot

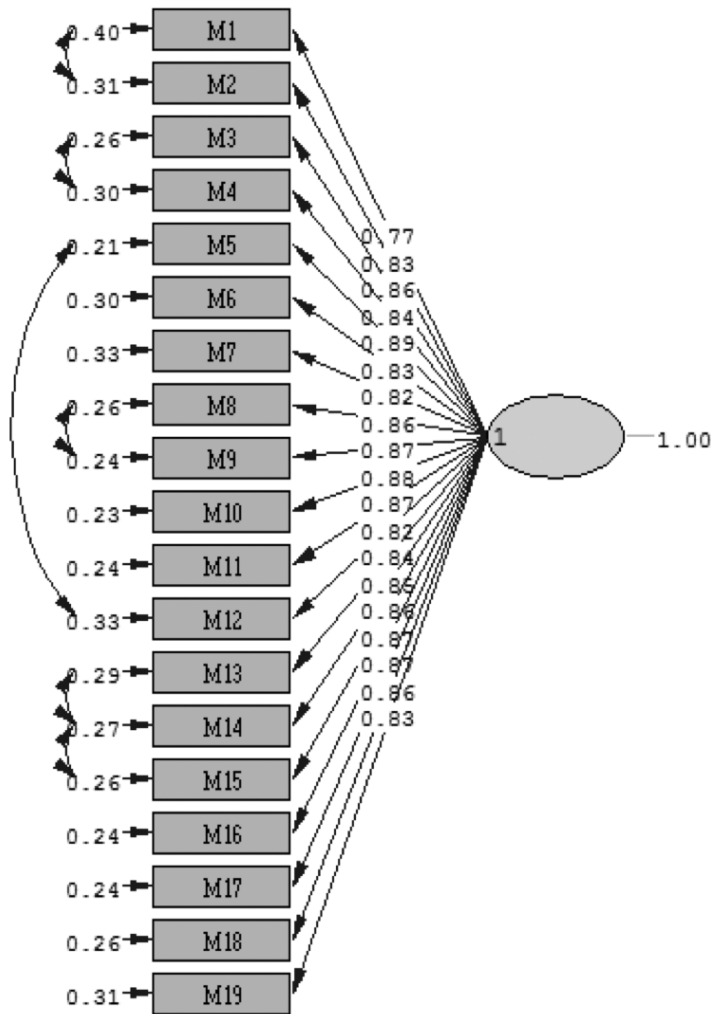
In scree plot, each interval between two points is evaluated as a factor. As can be seen from Figure 1, the slope has decreased considerably after the second point. Therefore, the contribution of the factors from this point to variance is minimal and almost same (Çokluk et al., 2010: 222). Because of this, the scale was decided to be one factor. After deciding the number of factor, the factor loads are investigated.

Table 4.

Factor Loads of Items

Item	Factor Loads
m8	.871
m6	.866
m13	.856
m14	.852
m16	.847
m15	.841
m18	.837
m17	.829
m12	.828
m19	.817
m9	.804
m11	.788
m3	.783
m7	.783
m4	.781
m2	.772
m10	.769
m5	.758
m1	.722

When the factor loads are investigated from Table 4, their range is .871-.722. As stated by Çokluk et al. (2010: 223) acceptance value is .32 or more; all items's factor loads can be evaluated as acceptable. Based on the exploratory factor analysis results, "Managing Generational Differences in Schools Scale" composed of 19 items and one dimension. To confirm the structure which is described based on exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis was applied.



Chi-Square=271.12, df=146, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

Figure 2. Results of confirmatory factor analysis

According to results of confirmatory factor analysis at Figure 2, error variances are low and factor loads's range is 0.77-0.89.

Table 5.

Fit Indices for Managing Generational Differences in Schools Scale

χ^2	df	p	χ^2/df	RMSEA	RMR	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
271.12	146	0<.05	1.856	0.067	0.030	0.98	0.99	0.99	0.87	0.83

The values can be seen from Table 5 are compared with perfect fit indices value range reached from several sources (Çokluk et al., 2010; Duyan, Gelbal and Çalık Var (2013). All values except RMSEA value, all values were fit perfectly. RMR which expected to be less than .05 according to sources is .03; NFI which expected to be greater than or equal .90 is .98; NNFI which expected to be greater than or equal .95 is .99; CFI which expected to be greater than or equal .90 is CFI .99; GFI which expected to be greater than .85 is .87; AGFI which expected to be greater than .80 is .83. RMSEA is less than .08 which is acceptable maximum value. According to these findings model-data fit is perfect. As a result, one factored structure described with EFA is confirmed with CFA.

The Cronbach Alpha coefficient, which gives the internal consistency of the items in scale, was calculated and found .971 for reliability of the scale. Cronbach Alpha can be between 0 and 1, as much as it gets closer to 1, reliability increases (Ural&Kılıç, 2006). Alpha value calculated as .971 indicates the scale is very reliable.

Results and Suggestions

In this study, it is aimed to develop a valid and reliable data collection tool that teachers can evaluate the ability of principals to manage generational differences in their schools. In this context an item pool was created for Managing Generational Differences in Schools Scale. To create the item pool, organizational and managerial effects of the combination of different generations was described with literature review. Existing of different generations in organizations create some necessities like being aware of each generations' their own features and needs (Baldwin Pearson, 2013; Erden Ayhün, 2013); to know working methods, career planning forms and values of employee (Erden Ayhün, 2013), learning styles (Balci & Bozkurt, 2013; Kristy, 2007), motivation sources (Erden Ayhün, 2013; Perry Wooten, 2012), organizational commitment (Balci & Bozkurt, 2013; Erden Ayhün, 2013), communication style (Kısa, 2013), commitment to norms and rules (Balci & Bozkurt, 2013; Erden Ayhün, 2013), the way they are evaluated (Balci & Bozkurt, 2013; Baldwin Pearson, 2012) are different; being leader according to different generations (Balci & Bozkurt, 2013; Chbme, 2011); making them learn from each other (Baldwin Pearson, 2012; Erden Ayhün , 2013; Perry Wooten, 2012); taking into consideration the ideas of employees from different generation within management process (Erden Ayhün, 2013). In this context, after the item pool was established, the scale was prepared for pre-application by making arrangements on the items based on expert opinions. For construct validity of the scale, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were applied and reliability studies were conducted.

As a result of exploratory factor analysis scale was one factored. The factor loads of items change between .871 and .722 this scale with one item and nineteen items. The total explained variance of scale was 65.898%. CFA was applied to

understand the validity of one factored structure with nineteen items of Managing Generational Differences in Schools Scale.

The χ^2 / df value obtained by the CFA that applied to test the one-factored structure of the Management of Generation Differences in Schools Scale was calculated as 1.856 and this value was interpreted as an indicator that the model had an acceptable goodness of fit. When the other fit indicies given in Table 5 are examined, it is seen that the values calculated for the one factored model meet the acceptable fit criteria. As a result, Management of Generation Differences in Schools Scale's one factored structure is valid. In addition, Cronbach Alpha calculated as .971 indicates that the scale was reliable.

In this context, Management of Generation Differences in Schools Scale which is developed based on the analysis conducted, is a valid and reliable data collection tool that teachers can evaluate the ability of principals to manage generational differences in the schools. It consists of nineteen items and one factor, it is a five point likert scale. There is not any reverse scored item in the scale and the maximum point can be get from it is 95.

In the literature, there are studies that discuss the effects of intergenerational differences on organizational reflections and managerial activities based on document analysis (Al-Asfour & Lettau, 2014; Erden Ayhün, 2013; Glass, 2007; Kisa, 2013; Sarraf, 2019). There are also studies that address these issues based on research. In the studies focus on organizational effects of generational differences conducted with employees from several sectors some differences found like professional attitudes of employees from X and Y generations (Şenol & Uğurlu, 2019); work values (Şenses, 2019); expectation from career (Metin & Kızıldağ, 2017); job satisfaction, organizational commitment and intention to quit the job (Yiğit, 2010). Brown Crowder (2017) increased the number of generations studied, and in her work with employees from four different generations, she concluded that there are different values (such as doing business for others) and shared values (such as having good colleagues).

On the other hand, in the studies focusing on the managerial effects of generational differences, it was found that the employees from X generation evaluated the leadership behaviors of the managers they work with in terms of job and people, higher than those from generation Y (Çekmecelioglu & Konakay, 2018); the expectations of the Y generation employees from the ideal manager (such as creating vision, guiding the business life, being a role model and helping to make the truth by showing mistakes) are more than the X generation employees (Metin & Kızıldağ, 2017); employees of generation Y care about getting feedback from their superiors (Keleş, 2011). Although these studies conducted on the organizational and managerial effects of generational differences in business life indicate that managers have important duties in this process, no data collection tool could be reached that can describe these skills of managers on this subject.

It is foreseen that the management of generation differences will be an important issue in the future as it is inevitable that the differences between the

generations will occur in the rapidly changing / transforming world and the existence of these different generations together in the same organizations. In this context, it is thought that a new perspective can be given to the studies about generation differences in institutions with this new developed Management of Generation Differences in Schools Scale. With the developed scale, describing the skills of managers to manage generational differences and variables related to this skill can also be determined, thus, plannigs can be made for managers to develop their skills. Also managers' skills to manage the generational differences can be discussed with terms like organizational helath, organizational efficiency to improve the organization. In this context, researchers from different disciplines who are interested in this subject are also advised to conduct studies to use this scale developed for schools, in different institutions.

Türkçe Sürüm

Giriş

“Nesil” kavramı “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak betimlenmektedir (TDK, 2019). Farklı kaynaklar incelendiğinde, bu tanımları destekler biçimde “doğum yılı” ile birlikte kişilerin benzer deneyimleri yaşamalarına neden olan “önemli tarihi olaylar”ın da bir neslin tanımlanmasında etkili olduğu görülmektedir (Erel, 2009; Reeves ve Oh, 2007). Bunlara ek olarak “algılanan üyelik” ve “aile, kariyer, evlilik, sağlık, politika... gibi konulara ilişkin ortak tutum ve davranışlar” da bir nesli tanımlamakta dikkate alınmaktadır (Howe ve Strauss, 2000). Nesilleri tanımlamakta kullanılan bu çoklu faktörler, nesillerin sınıflandırılmasında da farklı görüşlerin oluşmasına neden olmaktadır. Tablo 1’de farklı nesillerin çeşitli yazarlar tarafından sınıflandırılışından örnekler görülebilmektedir.

Tablo 1.

*Farklı Kaynaklarda Nesillerin İsimleri ve Tarihleri**

<i>Kaynak</i>	<i>Nesiller</i>				
Howe ve Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Lancaster ve Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağında-kiler (1965-1980)	Milenyum Kuşağı; Eko Patlaması; Y Kuşağı; Baby Busters; Sonraki Nesil (1981-1999)	-
Martin ve Tullgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Oblinger ve Oblinger (2005)	Olgunlar (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	Gen-X’ler (1965-1980)	Gen-Y; NetGen; Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası Kuşak (1995-günümüz)
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması Nesli(1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-
Zemke vd. (2000)	Tecrübeliler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	Gen-X’ler (1960-1980)	Sonrakiler(1980-1999)	-

*Kaynak: Reeves ve Oh (2007: 296).

Tablo 1’den görüldüğü üzere nesillerin ait olduğu dönemlere ilişkin tarihler farklı kaynaklarda farklılık gösterse de, genel olarak en yaşlıdan en gence doğru nesiller “sessiz kuşak, bebek patlaması, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı ve Alfa kuşağı” olarak ele alınmaktadır (McCrindle ve Wolfinger, 2011; Reeves ve Oh, 2007). Kişilikten kaynaklanan farklılıklar olabilse de, aynı nesilden kişilerin çoğunlukla benzer özellik ve davranışlara sahip oldukları düşünülmektedir (Erel, 2009). Farklı nesillerin ön plana çıkan özellikleri ile ilgili olarak alanyazına dayalı olarak söylenebilecekler aşağıdaki gibidir.

1946 yılından önce Dünya’ya gelen sessiz kuşağın, etkisi altında kaldığı önemli olaylar 1. ve 2. Dünya Savaşları ile ekonomik bunalım dönemleridir (Etlican, 2012; Toruntay, 2011). Sessiz kuşaktan olanlar aynı işte uzun süre çalışmaya ve hiyerarşiye önem verirler. İş yaşamında profesyonel saygının, adanma ve bağlanma ile kazanılacağına inanırlar. Onlara göre yaşamla ilgili olumlu sonuçlar üretmenin en önemli aracı çok çalışmaktır. Fedakârlık, kural, kanun ve otoriteye saygı, sorumluluk bu nesilden olanların paylaştığı önemli değerlerdir (Weingarten, 2009).

II. Dünya Savaşı’ndan 1964 yılına kadar doğanları kapsayan nesil, bebek patlaması kuşağı olarak isimlendirilmektedir (Çetin Aydın ve Başol, 2014). Bu nesilden olanlar sistemi ileriye götürecek değişim ve gelişmeleri önemli görürler. Bu nedenle demokratik ve insancıl yollarla olumlu sonuçlar üretecek biçimde değişiklikler yapmayı isterler (Balcı ve Bozkurt, 2013; Erel, 2009). Bebek patlaması kuşağı, işe katılım ve takım çalışmasına büyük önem verirler. Çalışma hayatında işbirlikçi bir yönetici ile çalışabilmeyi isterler (Toruntay, 2011).

X kuşağı genellikle çalışan ailelerin çocukları olarak, teknolojinin hızla geliştiği bir dönemde yaşamış olan bir kuşaktır. Ailelerinin çalışıyor olması, bu nesilden olanlara kendi hayatlarının sorumluluğunu erkenden alabilme özelliği kazandırmıştır. Bu özellikleri, iş yaşantılarına da yansımıştır. Yönetilmekten, geleneksel çalışma biçimlerinden, çok belirgin sınırlardan ziyade yaratıcılıklarını kullanabilecekleri iş ortamlarını tercih etmişlerdir. Bu nesilden olanlar tek başlarına çok iyi çalışırlar, sabırsızdırlar, iş odaklıdırlar. İş ve özel yaşam dengesine saygı gösterirler ve kendilerine saygı gösterilmesini beklerler. Bu kuşağın temel değerleri arasında bireysellik, pragmatizm, farklı yaşam biçimlerine karşı hoşgörü ve kültürel çeşitlilik yer almaktadır (Toruntay, 2011).

Y kuşağı geleceğe iyimserlikle bakan bir nesildir. İş yaşantısında kendilerini ifade edebilmeyi, grup hâlinde çalışabilmeyi, yöneticilerin onlara bireysel olarak önem vermeleri gerektiğini düşünürler. Kuralları sorgularlar. Aynı anda birden fazla iş yapabilme konusunda yeteneklidirler. İş hayatında çalışkan ve hırslı olmalarına rağmen arkadaşları ve aileleri işten daha önceliklidir (Torun ve Çetin, 2015).

Tablo 1’deki sınıflandırmaya ek olarak 1990’ların ortasında doğan bireyler Z nesli (Grail Research, 2011; Kinash, Wood ve Knight, 2013: 57) ve 2010’dan sonra doğanlar Alfa Nesli olarak tanımlanmıştır (McCrindle ve Wolfinger, 2011). Alanyazına dayalı olarak Z neslinden bireylerin özellikleri “teknoloji bağımlılığı,

teknolojiye hızla uyum sağlama, bilgiyi hızla işleyebilme, sosyal ağlarda uzun zaman geçirme, global etkileşime açıklık ve farklı kültürlerle karşı hoşgörülü olma, bağımsızlık, bireysellik ve isteklerini rahatça ifade edebilme” olarak belirtilebilir (Buchel, 2008; aktaran Schuck, Aubusson, Buchanan ve Russell, 2012; Grail Research, 2011; Imtiazı, 2011; Ivanova ve Smrikarov, 2009). Ayrıca Alfa neslinin özellikleri “önceki nesillerden daha fazla teknoloji bağımlılığı, materyalist ve teknoloji odaklı olma, teknolojiye kolay adapte olma, çok sağlık sorunu yaşama, okula daha erken yaşlarda başlama”dır (Grail Research, 2011). Henüz iş yaşantısında bulunmasalar da Z ve Alfa nesilleri, bir kurum olarak okullara dâhil olan ve nesil çeşitliliğini sağlayan kuşaklar olarak değerlendirilebilir.

Günümüzde, farklı nesillerin paylaştıkları değer, inanç, tutum ve görüşlerini iş ortamına yansıtarak birlikte çalışmaları “çok nesilli örgütler” kavramını ortaya çıkartmıştır (Baldwin Pearson, 2012; Erel, 2009). Buna bağlı olarak yöneticilerin her nesilden insanın ihtiyacını karşılayabilecek biçimde yönetim tarzlarını değiştirmeleri de gündeme gelmiştir. Farklı nesillerin yönetilmesi okul yönetiminde de ele alınan bir konu olmuştur (Baldwin Pearson, 2012; Erden Ayhün, 2013; Kısa, 2013). Bu nedenle örgüt içinde birlikte çalışan her neslin kendine has özelliklerine ilişkin farkındalığa sahip olmak yöneticiler açısından önem kazanmaktadır (Baldwin Pearson, 2013). Farklı nesillere ilişkin bu farkındalığın “ihtiyaçların bilinerek motivasyonun sağlanması, davranışlara yön veren değerlerin anlaşılması, çalışanların birbirleri ile uyumlarının sağlanması, üretimin artırılması, etkili iletişim kurulması, çalışanların mutluluğu, örgütün etkililiğinin sağlanması ve çatışmaların anlaşılıp çözülmesi” konularında yöneticilere katkı sağlayacağı pek çok kaynakta vurgulanmaktadır (Balcı ve Bozkurt, 2013; Erden Ayhün, 2013; Van der Walt ve Du Plessis, 2010). Ayrıca nesil farklılıklarının kişilerin işle etkileşimlerini farklılaştırarak, örgütsel ve kişisel performansı da etkilediği düşünülmektedir (Bell, 2008). Ancak bu tartışmaların araştırmaya dayalı olarak yürütüldüğü çalışmaların sayısı sınırlıdır.

Alanyazındaki araştırmalar incelendiğinde çalışma hayatındaki nesil farklılıklarının çeşitli boyutlarda ele alındığı ifade edilebilir. Bir grup araştırmada farklı nesillerden çalışanların özelliklerine odaklanılmıştır. Keleş (2011) tarafından 6 öğretim üyesi ile nitel olarak yürütülen araştırmada Y kuşağından çalışanların motivasyon profilleri betimlenmiştir. Bulgulara göre Y kuşağından çalışanlar esnek çalışma koşullarını, kendilerine rehberlik eden yöneticilerle çalışmayı motive edici olarak belirlemişlerdir. Balcı ve Bozkurt (2013) 218 öğretmenin katılımı ile yaptıkları araştırma ile X ve Y kuşaklarından öğretmenlerin mesleki beklentilerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemişlerdir. Bulgulara göre X neslinden öğretmenler, Y neslinden öğretmenlere göre daha yüksek oranlarda kendilerini meslekleri ile tanımlamış, örgüte ve arkadaşlarına bağlılık gösterdiklerini vurgulamış, örgütsel ve bireysel amaçların uyumlu olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Yüksekbilgili ve Akduman (2015) tarafından yapılan araştırmada X ve Y kuşağından 218 çalışanın işkoliklikleri arasında fark bulunmamıştır. Börü ve Yurtkoru (2016) ise farklı kuşaklardan çalışanların iş yaşam tarzlarını anlayabilmek amacıyla “İş Yaşam Tarzı Ölçeği” geliştirmişlerdir. Benzer biçimde Nişancı

ve Yıldırım (2017) tarafından bir içecek firmasında yapılan çalışmada, farklı nesillerden çalışanların örgütsel bağlılıkla ilgili algılarının farklı olduğu belirlenmiştir.

Bir diğer grup araştırmada ise nesil farklılıklarının yönetilmesine odaklanılmıştır. Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan (2015) tarafından farklı sektörlerden 964 çalışanla iş yaşamındaki kuşaklar arasındaki yönetim algısı farkını saptayarak, bu algı üzerinden uygun liderlik tarzı beklentilerini açığa çıkartmak üzere bir araştırma yürütülmüştür. Çalışmanın bulgularına göre tüm kuşakların yönetim algıları ve liderlik tarzı beklentileri literatürde Y kuşağı için saptanan özelliklerle benzerlik göstermiştir.

Kısa (2013) alanyazın taramasına dayalı olarak yaptığı çalışmada farklı nesillerin etkileşim hâlinde olduğu ilkokullardaki çok nesilli yapının özelliklerini ve bu yapının yönetilmesinde okul yöneticilerinin yapabileceklerini tartışmıştır. Aynı çalışmada nesiller gençleştikçe çalışanların “iş-yaşam dengesini daha çok önemsedikleri; işkoliklikten uzaklaştıkları; kariyere bakış açılarının tek işte uzmanlaşmaktan, aynı anda birden çok yeterliğe dayalı işler yapmaya doğru kaydığı; iletişim biçimlerinin çeşitlendiği; yöneticiden rol-model olmasını bekledikleri; değişimi daha olumlu karşıladıkları; teknoloji ile çalışmaya daha yatkın oldukları” belirtilmiştir. İlkokul yöneticileri açısından yapılabilecekleri Kısa (2013) tarafından “farklı nesillerinin özelliklerinin bilinmesi, farklı nesillerin birbirinden öğrenmesine fırsat tanınması, her kuşağa uygun motivasyon süreçlerinin işe koşulması, neslin özelliklerine uygun performans değerlendirmesi yapılması, iletişim biçimlerinin çeşitlendirilmesi, farklı nesillerin farklı öğrenme biçimlerinin dikkate alınması, değişime farklı yaklaşabileceklerinin bilinmesi” olarak ifade edilmiştir.

İncelenen çalışmalarda yöneticilerin farklı nesilleri nasıl yönetebileceklerine ilişkin göstergelerle karşılaşılsa da, bir yöneticinin bu yönede yönetim becerilerini gösterme düzeyini ortaya koyabilecek bir veri toplama aracına rastlanmamıştır. Nesil farklılıklarının yönetilmesi becerilerini ölçmeye yönelik olarak geliştirilecek bir veri toplama aracı, kavramın motivasyon, örgütsel etkililik gibi kavramlarla ilişkisinin betimlenmesini sağlayacak araştırmaya dayalı bilimsel bilgi üretilebilmesini mümkün kılacaktır. Bu çalışmanın amacı, müdürlerin okullarındaki nesil farklılıklarını yönetme becerilerini öğretmenlerin değerlendirebileceği geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı geliştirmektir.

Yöntem

Ölçek geliştirmek amacıyla yürütülen bu araştırmanın çalışma grubu ve veri toplama aracının geliştirilmesi sürecine ilişkin detaylara aşağıda yer verilmiştir.

Çalışma Grubu:

Araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı'ndan izin alınarak Haziran-Ekim 2017 tarihleri arasında Niğde'de bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerle, iki farklı çalışma grubu oluşturularak yürütülmüştür. Katılımcı sayısına karar verirken her bir analiz için madde sayısının on katı katılımcıya ulaşmak hedeflenmiştir (Bryman ve Cramer, 2001; aktaran Tavşancıl, 2002). Ölçekte 19 madde olduğu için ilk aşamada 190 veri toplanarak açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin gerçekleştirildiği çalışma grubundaki katılımcıların 63'ü (%33.16) ilkokulda; 54'ü (%28.42) ortaokulda; 73'ü (%38.42) lisede çalışmaktadır. Bu çalışma grubunda katılımcıların yaşları 24 ile 63 arasında değişmektedir. Açımlayıcı faktör analizinde herhangi bir madde kaybı olmadığı için ikinci aşamada da doğrulayıcı faktör analizi yapabilmek amacıyla madde sayısının on katına denk gelecek şekilde 190 öğretmenden veri toplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinin gerçekleştirildiği çalışma grubundaki öğretmenlerin 63'ü (%33.16) ilkokulda; 55'i (%28.94) ortaokulda; 72'si (%37.90) lisede çalışmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinin gerçekleştirildiği gruptaki katılımcıların yaşları 24-62 arasında değişmektedir. Tüm ölçek geliştirme sürecine toplam 380 öğretmen katılmıştır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi:

Veri toplama aracının geliştirilmesi süreci “madde havuzunun oluşturulması, uzman görüşlerinin alınması, ön uygulamanın yapılması, veri toplama aracına son hâlinin verilmesi, uygulamanın yapılması ve verinin analizi ” aşamalarını içermektedir.

Ölçek geliştirme çalışması kapsamında alanyazın taramasına dayalı olarak madde havuzu oluşturulmuştur (Balcı ve Bozkurt, 2013; Baldwin Pearson, 2012; Chbme, 2011; Erden Ayhün, 2013; Kısa, 2013; Kristy, 2007; Perry Wooten, 2012). Havuzdan on beş madde seçilerek uzmanların değerlendirmesinin alınabileceği bir form geliştirilmiştir. Geliştirilen form, eğitim yönetimi alanında çalışmakta olan altı öğretim üyesi, ölçme ve değerlendirme alanında çalışmakta olan iki öğretim üyesi ve bir dil uzmanının görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan her madde için görüşlerini “uygun”, “kısmen uygun” ve “uygun değil” şeklinde belirtmeleri istenmiştir. Kısmen uygun ya da uygun değil seçeneklerini işaretlediklerinde önerilerini yazılı olarak belirtmeleri beklenmiştir. Uzmanların görüşlerine dayalı olarak her bir madde için kapsam geçerlik oranı (KGO) hesaplanmıştır. 1, 2, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 14 ve 15. maddeler için KGO 1 olarak; 3,4,5 ve 8. maddeler için 0.77 olarak; 11. madde içinse -0.11 olarak hesaplanmıştır. Yurdugül'e (2005) göre dokuz uzman için minimum KGO 0.75'tir. 11. madde dışında kalan maddelerden

0.77 katsayılı olanlar düzenlenerek ölçeğe dâhil edilmiştir. “Farklı nesillerden öğrencileri tanımamıza yönelik çalışmalar yapar.” maddesi silindikten sonra on dört madde kalan ölçeğe uzman görüşlerine dayalı olarak beş madde eklenerek on dokuz maddeden oluşan deneme formu oluşturulmuştur.

Karasar’a (2006) göre ölçek geliştirmede ön uygulamada en az 50 kişi ile çalışılmalıdır. Bu araştırma kapsamında geliştirilen deneme formu 56 kişiye uygulanmıştır. Yönerge ve bir bağımsız değişkene ilişkin dönüt dışında, maddeler anlaşılabilir bulunmuştur. Ön uygulamada yer alan kişilerden elde edilen veriler, çalışmanın diğer analizlerinde kullanılmamıştır. Ön uygulamadan sonra veri toplama aracına son hâli verilmiştir. Maddeler arasında ters puanlanan madde yoktur. Ölçek “hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum” ifadelerinin yer aldığı 5’li likert tipindedir. Alınabilecek toplam puan 95’tir.

Ölçeğe son hâli verildikten sonra araştırmacı tarafından okullara gidilerek çalışmaya katılmaya gönüllü olan öğretmenlerle uygulama gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada 190 kişiden toplanan veri ile yapı geçerliğini belirlemek üzere “Açımlayıcı Faktör Analizi” yapılmıştır. Verinin analize uygunluğu Kaiser-Mayer Olkin (KMO) ve Bartlett testi ile sınıanmıştır. AFA sonucunda elde edilen maddelerin faktör yükleri, özdeğer ve ölçülen değişkene ait ortak varyans değerleri incelenerek ölçme aracına ilişkin bir yapı ortaya konulmuştur. AFA’dan elde edilen yapıyı doğrulamak için 190 kişilik ikinci bir çalışma grubundan veri toplanmış ve bu veriler üzerinden Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA yapılmadan önce DFA’nın normallik, doğrusallık, uç değer gibi varsayımları kontrol edilmiştir. DFA analizi sonucunda maddelere ait t değerleri 0.05 anlamlılık düzeyindeki incelenmiştir. Ayrıca model uyumu için tahmin hatalarının ortalamasının karekökü (RMSEA), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), iyilik uyum indeksi (GFI), düzeltilmiş iyilik uyum indeksi AGFI) gibi değerlere bakılarak model-veri uyumuna ilişkin karar verilmiştir. Veri toplama aracının güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır.

Bulgular ve Yorum

Ölçeğin yapı geçerliliğine yönelik olarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

İlk olarak faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett değerleri hesaplanmıştır. KMO değeri. 90’ın üzerindeki değerler, veri yapısının faktör analizi için mükemmel düzeyde uygun olduğunu göstermektedir (Leech, Barrett ve Morgan, 2005; aktaran Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 221).

Tablo 2.
KMO ve Bartlett Testi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

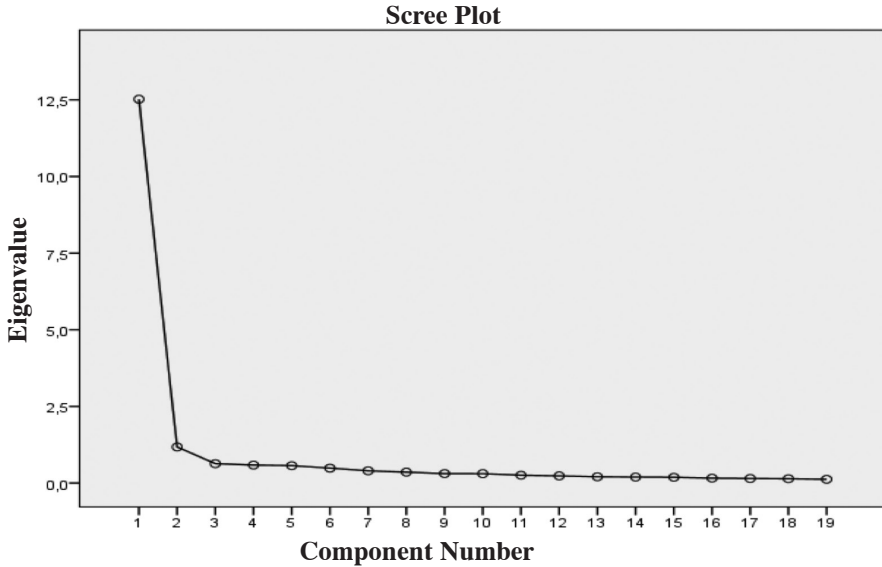
KMO Testi		.961
Bartlett Testi	Ki-kare (χ^2)	3521.609
	sd	171
	p	.000

Tablo 2’de yer alan .961 değeri örneklemin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. Bartlett değeri incelendiğinde elde edilen ki-kare değerinin .01 düzeyinde manidardır. Bu bulgulara dayalı olarak faktör analizi yapılabileceği söylenebilir.

Tablo 3.
Temel Bileşenler Analizi Sonucunda Faktörlere İlişkin Elde Edilen Bulgular

Faktör	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi
1	12.521	6.898	65.898
2	1.177	6.195	72.093

Tablo 3’e göre özdeğeri 1’in üzerinde çıkan iki faktör bulunmaktadır. İlk faktörün toplam varyansa katkısı 65.898; ikinci boyutun katkısı 6.195’tir. İkinci boyutun toplam varyansa katkısı oldukça düşüktür. Böyle durumlarda Çokluk ve diğerleri (2010: 221) yamaç birikinti grafiğinin incelenerek faktör sayısının bir olarak belirlenebileceğini ifade etmiştir. Yamaç birikinti grafiğine aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 1. Yamaç Birikinti Grafiği

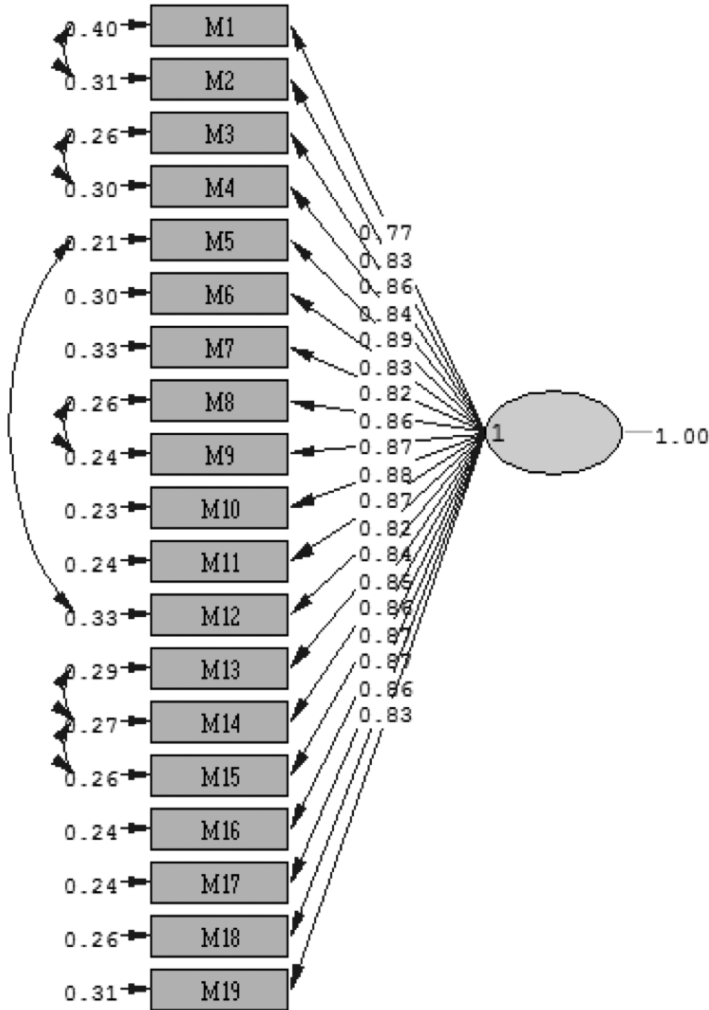
Yamaç birikinti grafiğinde iki nokta arasındaki her aralık bir faktör olarak değerlendirilir. Şekil 1’den görüldüğü üzere ikinci noktadan sonra eğim bir plato yapmaktadır. Bu noktadan sonraki faktörlerin varyansa yaptıkları katkı hem küçük hem de yaklaşık olarak aynıdır (Çokluk ve diğerleri, 2010: 222). Bu nedenle ölçeğin tek faktörlü olmasına karar verilmiştir. Faktör sayısı bir olarak belirlendikten sonra faktör yükleri incelenmiştir.

Tablo 4.

Maddelere İlişkin Elde Edilen Faktör Yük Değerleri

Madde	Faktör Yüğü
m8	.871
m6	.866
m13	.856
m14	.852
m16	.847
m15	.841
m18	.837
m17	.829
m12	.828
m19	.817
m9	.804
m11	.788
m3	.783
m7	.783
m4	.781
m2	.772
m10	.769
m5	.758
m1	.722

Tablo 4’ten faktör yükleri incelendiğinde yük değerlerinin .871-.722 arasında değiştiğı görülmektedir. Çokluk ve diğerlerinin (2010: 223) belirttiğı üzere kabul değeri .32 ve üstü olduğundan tüm maddelerin faktör yüklerinin kabul düzeyinin üstünde yük verdiği söylenebilir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre “Okullardaki Nesil Farklılıklarını Yönetme Ölçeği”nin on dokuz maddeden oluştuğı ve tek boyutlu olduğü söylenebilir. Açımlayıcı faktör analizi ile ortaya koyulan yapının doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.



Chi-Square=271.12, df=146, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

Şekil 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Şekil 2'den doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar incelendiğine hata varyanslarının düşük olduğu; faktör yüklerinin ise 0.77-0.89 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 5.

Okullardaki Nesil Farklılıklarını Yönetme Ölçeği İçin Uyum İyiliği İndeksleri

χ^2	Sd	P	χ^2/sd	RMSEA	RMR	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
271.12	146	0<.05	1.856	0.067	0.030	0.98	0.99	0.99	0.87	0.83

Tablo 5'te elde edilen değerler farklı kaynaklarda belirtilen mükemmel uyum değer aralıkları ile kıyaslanmıştır (Çokluk ve diğerleri, 2010; Duyan, Gelbal ve Çalık Var (2013). RMSEA değeri dışındaki bütün değerler mükemmel uyumu göstermiştir. Kaynaklara göre .05'ten küçük olması gereken RMR .03; .90'dan büyük veya eşit olması gereken NFI .98; .95'ten büyük veya eşit olması gereken NNFI .99; .90'dan büyük veya eşit olması gereken CFI .99; .85'ten büyük olması gereken GFI .87; .80'den büyük olması gereken AGFI .83 olarak belirlenmiştir. RMSEA değeri de kabul edilebilir en üst değer olan .08'den düşüktür. Bu bulgulara göre kurulan model ile verilerin mükemmel düzeyde uyumlu olduğu söylenebilir. Sonuç olarak AFA ile ortaya koyulan tek faktörlü yapı, DFA ile doğrulanmıştır.

Ölçeğin güvenirlik çalışması kapsamında ölçeği oluşturan maddelerin iç tutarlılığını veren Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış ve .971 bulunmuştur. 0 ile 1 arasında değer alan Cronbach Alpha değeri bire doğru yaklaştıkça güvenirlik artmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006). .971 olarak hesaplanan Cronbach Alpha değeri ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada müdürlerin okullarındaki nesil farklılıklarını yönetme becerilerini öğretmenlerin değerlendirebileceği geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı geliştirmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda Okullardaki Nesil Farklılıklarını Yönetme Ölçeği için öncelikle bir madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzu oluşturmak üzere alanyazının incelenmesiyle, farklı nesillerin bir arada olmalarının yarattığı örgütsel ve yönetsel etkiler betimlenebilmiştir. Örgütlerde farklı nesillerin bir arada bulunmaları, her neslin kendine özgü özelliklerinin ve ihtiyaçlarının farkında olunmasını (Baldwin Pearson, 2013; Erden Ayhün, 2013); işgörenlerin çalışma yöntemlerinin, kariyer planlama biçimlerinin, değerlerinin (Erden Ayhün, 2013), öğrenme biçimlerinin (Balci ve Bozkurt, 2013; Kristy, 2007), motivasyon kaynaklarının (Erden Ayhün, 2013; Perry Wooten, 2012), örgütsel bağlılıklarının (Balci ve Bozkurt, 2013; Erden Ayhün, 2013), iletişim kurma biçimlerinin (Kısa, 2013), norm ve kurallara bağlılıklarının (Balci ve Bozkurt, 2013; Erden Ayhün, 2013), değerlendirilme biçimlerinin (Balci ve Bozkurt, 2013; Baldwin Pearson, 2012) farklı olacağını bilinmesini; farklı nesillere göre liderlik yapılmasını (Balci ve Bozkurt, 2013; Chbme, 2011); bu nesillerin birbirlerinden öğrenmelerinin sağlanmasını (Baldwin Pearson, 2012; Erden Ayhün, 2013; Perry Wooten, 2012); yönetsel süreçlerde farklı nesillerden çalışanların görüşlerinin dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır (Erden Ayhün, 2013). Bu kapsamda madde havuzu oluşturulduktan sonra, uzman görüşlerine dayalı olarak maddeler üzerinde düzenlemeler yapılarak ölçek, ön uygulama için hazır hâle getirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliği için açılımlı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, ayrıca güvenirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek boyuttan oluştuğu ortaya çıkmıştır. Tek boyut ve on dokuz maddeden oluşan ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri .871 ile .722 arasında değişmektedir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans %65.898'dir. Okullardaki Nesil Farklılıklarını Yönetme Ölçeği'nin on dokuz maddeden oluşan tek boyutlu yapısının geçerliliği için DFA uygulanmıştır.

Okullardaki Nesil Farklılıklarını Yönetme Ölçeği'nin tek faktörlü yapısını sınamak için uygulanan DFA ile elde edilen χ^2 /sd değeri 1.856 olarak hesaplanmış ve bu değer, modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunun göstergesi olarak yorumlanmıştır. Tablo 5'te yer verilen diğer uyum indeksleri incelendiğinde tek faktörlü model için hesaplanan değerlerin de kabul edilebilir uyum ölçütlerini karşıladığı görülmektedir. Sonuç olarak Okullardaki Nesil Farklılıklarını Yönetme Ölçeği'nin tek faktörlü yapısının geçerli olduğu söylenebilir. Ayrıca .971 olarak hesaplanan Cronbach Alpha değeri de ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Bu kapsamda, yapılan analizlere dayalı olarak, geliştirilen Okullardaki Nesil Farklılıklarını Yönetme Ölçeği'nin müdürlerin okullarındaki nesil farklılıklarını yönetme becerilerinin öğretmenler tarafından değerlendirilebileceği geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir. On dokuz madde ve tek faktörden oluşan ölçek, beşli likert tipindedir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır ve ölçekten alınabilecek en yüksek puan 95'tir.

Alanyazında kuşaklar arası farklılıkların örgütsel yansımaları ve yönetsel faaliyetlere etkisini doküman incelemesine dayalı olarak tartışan çalışmalara rastlanmaktadır (Al-Asfour ve Lettau, 2014; Erden Ayhün, 2013; Glass, 2007; Kisa, 2013; Sarraf, 2019). Ayrıca bu konulara araştırmaya dayalı olarak değinen çalışmalar da bulunmaktadır. Nesil farklılıklarının örgütsel etkilerine odaklanan çeşitli sektörlerden çalışanlarla yürütülmüş araştırmalarda X ve Y neslinden çalışanların mesleki profesyonel tutumlarının (Şenol ve Uğurlu, 2019); çalışma değerlerinin (Şenses, 2019); kariyer beklentilerinin (Metin ve Kızıldağ, 2017); iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumlarının (Yiğit, 2010) farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Brown Crowder (2017) üzerinde çalışılan nesil sayısını arttırarak, dört farklı kuşaktan işgörenle yaptığı çalışmada nesiller arasında farklılaşan (diğerleri için iş yapmak gibi) ve paylaşılan (iyi iş arkadaşlarına sahip olmak gibi) iş değerlerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Diğer taraftan nesil farklılıklarının yönetsel etkilerine odaklanan araştırmalarda X kuşağının birlikte çalıştıkları yöneticilerin insana yönelik ve işe yönelik liderlik davranışlarını Y kuşağından çalışanlara göre daha yüksek düzeyde değerlendirdikleri (Çekmecelioglu ve Konakay, 2018); Y kuşağı çalışanlarının ideal yöneticiden beklentilerinin (vizyon oluşturma, iş hayatında yol gösterme, rol model olma ve hataları göstererek doğruları yapmaya yardımcı olma gibi) X kuşağından çalışanlara göre daha fazla olduğu (Metin ve Kızıldağ, 2017); Y kuşağından çalışanların üstlerinden geri bildirim almayı önemsedikleri (Keleş, 2011) ortaya koyulmuştur. İş yaşamında nesil farklılıklarının örgütsel ve yönetsel etkilerine yönelik yapılan bu çalışmalar, bu süreçte yöneticilere önemli görevler

düştüğüne/düşeceğine işaret etse de yöneticilerin bu konudaki becerilerini betimleyecek herhangi bir veri toplama aracına ulaşamamıştır.

Hızla değişen/dönüşen Dünya’da nesiller arası farklılıkların oluşması ve bu farklı nesillerin aynı örgütlerde bir arada bulunmaları kaçınılmaz olduğu için yöneticilerin nesil farklılıklarını yönetmelerinin şu an olduğu kadar gelecekte de önemini koruyacak bir konu olacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda, geliştirilen Okullardaki Nesil Farklılıklarını Yönetme Ölçeği ile kurumlarda nesil farklılıkları ile ilgili yapılacak çalışmalara yeni bir perspektif kazandırılabilirliği düşünülmektedir. Geliştirilen ölçekle yöneticilerin nesil farklılıklarını yönetme becerilerinin betimlenmesi ile bu beceri ile ilişkili değişkenler de belirlenebilecek, bu sayede yöneticilerin bu becerilerini geliştirebilmeleri için planlamalar yapılabilir olacaktır. Ayrıca yöneticilerin nesil farklılıklarını yönetme becerileri örgüt sağlığı, kurumsal etkililik gibi kavramlarla birlikte ele alınarak örgütün geliştirilmesi açısından da değerlendirilebilecektir. Bu kapsamda konuyla ilgilenen farklı disiplinlerden araştırmacılara okullar için geliştirilen bu ölçeğin, farklı kurumlarda kullanılmasına yönelik çalışmalar yapmaları da önerilmektedir.

REFERENCES/KAYNAKLAR

- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11 (2), 58-69.
- Balcı, A., & Bozkurt, S. (2013). Job expectations of generation X and Y teachers in Turkey. *World Applied Sciences Journal*, 21 (4), 599-614.
- Baldwin Pearson, D. (2012). *Embracing the multigenerational workforce in schools*. [On-line: <http://www.seenmagazine.us/articles/article-detail/articleid/2026/embracing-the-multigenerational-workforce-in-schools.aspx>, 16 December 2019.]
- Bell, E. (2008). Exploring employee perception of the work environment along generational lines. *Performance Improvement*, 47 (9), 35-45.
- Börü, D.E., & Yurtkoru, E.S. (2016). *Yeni kuşakların iş yaşamı tarzları üzerine ölçek geliştirme çalışması*. IV. Örgütsel Davranış Kongresi Adana, 4-6 Kasım 2016. Retrieved from: <https://docplayer.biz.tr/49536784-Orgutsel-davranis-kongresi.html>
- Brown Crowder, R.R. (2017). *Work motivation theory: identifying multi-generational values in the workplace* (Unpublished Doctoral Dissertation). Walden University. Minneapolis.
- Chbme, D.J. (2011). *The new challenge in the workplace: managing multiple generations*. [On-line: <http://www.davidjakielo.com/201102.pdf>, 16 December 2019.]
- Çekmecelioğlu, H.G., & Konakay, G. (2018). Liderlik stillerinin yaratıcı davranış üzerindeki etkilerinin X ve Y kuşağı açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 151-170.
- Çetin Aydın, G., & Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: çalışmanın anlamında bir değişme var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4 (4), 1-15.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Publishment.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., & Atan, Ö. (2015). Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 186-204.

- Duyan, V., Gelbal, S., & Var, E. Ç. (2013). Sosyal İlişki Unsurları Ölçeği'nin Türkçeye uyarlama çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 159-169.
- Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 93-112.
- Erel, E. (2009). *Multi-generational workforce as a user group: a study on office environments* (Unpublished Master Dissertation). METU. Graduate School of Natural and Applied Sciences, Ankara.
- Etlıcan, G. (2012). *X ve Y kuşaklarının online eğitim teknolojilerine karşı tutumlarının karşılaştırılması* (Unpublished Master Dissertation). Bahçeşehir University. Graduate School of Social Sciences, İstanbul.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39 (2), 98-103.
- Grail Research. (2011). *Consumers of tomorrow insights and observations about generation Z*. [On-line: <https://www.slideshare.net/johnnyvo/consumers-of-tomorrowinsightsandobservationsaboutgenerationz-25226677>, 16 December 2019.]
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: the next great generation*. New York: Vintage Books.
- İmtiazı, H. (2011). *Why generation z is important for modern marketers?* [On-line: <https://www.slideshare.net/hasimti/why-generation-z-is-important-for-modern-marketers>, 16 December 2019.]
- Ivanova, A., & Smrikarov, A. (2009). *The new generations of students and the future of e-learning in higher education*. [On-line: <https://pdfs.semanticscholar.org/f0db/1a6d9a84b632dc48235ed9c47b75fbb10a10.pdf>, Erişim 16 December 2019.]
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Publication.
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 129-139.
- Kisa, N. (2013). Çok-nesilli örgütler olarak okulların yönetilmesi. 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi İstanbul, 7-9 November 2013.
- Kinash, S, Wood, K., & Knight, D. (2013). *Digital immigrant teachers and digital native students: What happens to teaching?* [On-line: https://pure.bond.edu.au/ws/portalfiles/portal/27949592/Digital_immigrant_teachers_and_digital_native_students_What_happens_to_teaching.pdf, 16 December 2019.]
- Kristy, J. (2007). *The changing workforce: urgent challenges and strategies*. [On-line: <https://www.slideshare.net/jkristy/multigenerational-issues-in-the-changing-workforce>, 16 December 2019.]
- Mccrindle, M., Wolfinger, E. (2011). *The abc of xyz: understanding the global generations*. Sidney: University of New South Wales.
- Metin, S., & Kızıldağ, D. (2017). X ve Y kuşaklarının kariyer beklentilerinin farklılaşması: otomotiv sektöründe bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (40), 340-363.
- Nişancı, Z.N., & Yıldırım, E. (2017). Örgütsel bağlılık: X ve Y kuşağı arasındaki farklılıklar. Eurasian Conference on Language & Social Sciences Antalya, 22-24 May 2014. Retrieved from: file:///C:/Users/Nuray%20KISA/Downloads/PROCEEDINGSBOOK_15augustson.pdf

- Perry Wooten, L. (2012). *Managing multi-generational work force*. [On-line: https://www.michigan.gov/documents/mdot/MDOT_2012DBEConf_Multi-Gen-Workforce_380848_7.pdf, 16 December 2019.]
- Reeves, T. C., & Oh, E. J. (2007). Generation differences and educational technology research. J. M. Spector, M. D. Merrill, J. J. G. van Merriënboer, M. Driscoll. (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology in* (295-303. p.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sarraf, A.R.A. (2019). Managing multigenerational organizations. *Economic Alternatives*, 1, 93-105.
- Schuck, S., Aubusson, P., Buchanan, J., & Russell, T. (2012). Butterfly brains and digital natives inhabiting schools in transition. Schuck, S., Aubusson, P., Buchanan, J., Russell, T. (Eds.), *Beginning Teaching: Stories from the Classroom in* (105-116 p.). New York: Springer.
- Şenol, F., & Uğurlu, Z. (2019). Farklı kuşaklardaki hemşirelerin mesleki profesyonel tutumlarının belirlenmesi. *Sağlık ve Toplum Dergisi*, 29 (1), 44-53.
- Şenses, B. (2019). *X ve Y kuşağı öğretmenlerinin çalışma değerleri ile işten keyif alma düzeyleri arasındaki ilişki* (Unpublished Master Dissertation). Hacettepe University. Graduate School of Education Sciences, Ankara.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Publishment.
- TDK, (2019). Güncel Türkçe sözlük. [On-line: <https://sozluk.gov.tr/?kelime=> 16 December 2019.]
- Torun, Y., & Çetin, C. (2015). Örgütsel sinizmin kuşaklar bazında değerlendirilmesi: kuşaklara göre örgütsel sinizmin hedefinde ne var? *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (2), 137-146.
- Toruntay, H. (2011). *Takım rolleri çalışması: X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma* (Unpublished Master Dissertation). İstanbul University. Graduate School of Social Sciences, İstanbul.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Publishment.
- Van der Walt, S., & Du Plessis, T. (2010). Leveraging multi-generational workforce values in interactive information societies. *SA Journal of Information Management*, 12 (1), 1-7.
- Weingarten, R. M. (2009). Four generations, one workplace: a gen X-Y staff nurse's view of team building in the emergency department. *The Journal of Emergency Nursing*, 35 (1), 27-30. doi: 10.1016/j.jen.2008.02.017
- Yiğit, Z. (2010). *X ve Y kuşaklarının örgütsel tutumlar açısından incelenmesi ve bir örnek olay* (Unpublished Master Dissertation). Bahçeşehir University. Graduate School of Social Sciences, İstanbul.
- Yurdugül, H. (2005). *Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması*. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Pamukkale, 28-30 September 2005. Retrieved from: <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/PamukkaleBildiri.pdf>
- Yüksekbilgili, Z., & Akduman, G. (2015). Kuşaklara göre işkoliklik. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilgiler Enstitüsü Dergisi*, 8 (19), 415-440.

Ek: Okullardaki Nesil Farklılıklarını Yönetme Ölçeğinden Örnek Maddeler

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Okul müdürümüz;					
1. Farklı nesillerin, farklı ihtiyaçları olduğunu bilir.					
4. Farklı nesillerin farklı çalışma yöntemlerini destekler.					
7. Okulumuzdaki farklı nesillerin birbirinden öğrenmelerini sağlayacak ortamlar oluşturur.					
8. Nesiller farklılaştıkça motivasyon kaynaklarının da değiştiğini bilir.					
9. Nesiller farklılaştıkça öncelik verilen değerlerin de değiştiğini bilir.					
10. Öğretmenleri değerlendirirken nesil farklılıklarını dikkate alır.					
11. Nesiller farklılaştıkça örgüte bağlanma biçimlerinin de farklılaşacağını bilir.					
16. Okuldaki nesil farklılıklarını yönetmek üzere yönetim becerilerini çeşitlendirmektedir.					
17. Nesiller farklılaştıkça çalışanların mesleki beklentilerinin de değişeceğini bilir.					
18. Hizmet içi eğitimlerde farklı nesillerin değişen öğrenme ihtiyaçlarını dikkate alır.					

Appendix: Sample Items from Management of Generation Differences in Schools Scale

	Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree
Our principal;					
1. Knows different generations have different needs.					
4. Supports the different working styles of different generations.					
7. Creates environment for different generations to learn from each other.					
8. Knows that as the generations differ, the sources of motivation change, too.					
9. Knows that as the generations differ, the values' priority changes, too.					
10. Takes into account the generational differences while evaluating teachers.					
11. Knows that as the generations differ, organizational commitment styles change, too.					
16. Diversifies management skills to manage generational differences in school.					
17. Knows that as the generations differ, professional expectations of employees change, too.					
18. Takes into account changing learning needs of different generations.					