



Z Kuşağı Odaklı Okul Yöneticisi Yeterlikleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması

Tuba Akpolat¹, Demet Zafer Güneş², Ebru Oğuz³, Sultan Bilge Keskinçilik Kara⁴

Öz

Bu çalışmanın amacı, Z kuşağı öğretmenlerle çalışma sürecinde okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikleri belirlemeye yönelik bir ölçek aracı geliştirmektir. Çalışmada nicel araştırma yöntemleri altında konumlanan ölçek geliştirme deseni kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, kriter örnekleme yöntemiyle seçilen 285 Z kuşağı öğretmen oluşturmaktadır. Ölçek geliştirme süreci; madde havuzunun oluşturulması, uzman görüşlerinin alınması, pilot uygulama, geçerlik ve güvenirlik analizleri ile doğrulayıcı faktör analizi aşamalarını içerecek şekilde yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, 41 madde ve iki boyuttan oluşan Z Kuşağı Odaklı Yönetici Yeterlikleri Ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin boyutları, Liderlik ve Yöneticilik Becerileri ile Dijital ve Teknolojik Beceriler” olarak adlandırılmış ve iki boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular, ölçeğin yapı geçerliğine ve iç tutarlılığına sahip olduğunu göstermiştir. Geliştirilen ölçek, okul yöneticilerinin yeni kuşak öğretmenlerle çalışma becerilerini değerlendirmede kullanılabilecek özgün ve işlevsel bir araç sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Z kuşağı, okul yöneticisi, liderlik becerileri, dijital beceriler.

Generation Z-Oriented Competencies for School Leaders: Development and Validation of a Measurement Scale¹

Abstract

The aim of this study is to develop a measurement tool to identify the competencies that school administrators should possess when working with Generation Z teachers. In this study, a scale development design situated within the framework of quantitative research methods was employed. The sample of the research consists of 285 Generation Z teachers selected through the criterion sampling method. The scale development process included the creation of an item pool, obtaining expert opinions, pilot testing, validity and reliability analyses, and confirmatory factor analysis. As a result of the study, the Competency Scale for School Administrators Working with Generation Z Teachers was developed, consisting of 41 items and two dimensions. The dimensions of the scale were named Leadership and Managerial Skills and Digital and Technological Skills, and its two-dimensional structure was confirmed. The findings demonstrated that the scale has structural validity and internal consistency. The scale developed offers a unique and practical instrument to evaluate school leaders' ability to work effectively with new-generation teachers.

Keywords: Generation Z, school administrator, leadership skills, digital skills.

Makale Geçmişi Geliş: 23/05/2025. Kabul:...26/06/2025. Yayın:...30/06/2025.

Makale Türü Araştırma Makalesi

Önerilen Atıf Akpolat T., Zafer Güneş D., Oğuz E. & Keskinçilik Kara S.B. (2025). Z Kuşağı Odaklı Okul Yöneticisi Yeterlikleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Uluslararası Disiplinlerarası Mükemmellik Arayışı Dergisi (UDMAD)*, 5 (1).

¹ Dr., Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, tuba.akpolat@msgsu.edu.tr

² Dr., İstanbul Kültür Üniversitesi, d.gunes@iku.edu.tr

³ Dr., Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, ebru.oguz@msgsu.edu.tr

⁴ Dr., İstanbul Kültür Üniversitesi, s.kara@iku.edu.tr

Giriş

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve nüfus artışı gibi dinamikler, yöneticilerin geleneksel yönetim becerilerini yeniden gözden geçirmelerini ve bu becerileri çağın gerekliliklerine uygun şekilde yenilemelerini zorunlu kılmaktadır (Arslanargun ve Bozkurt, 2012:350). İnternet ve yapay zekâ kullanımıyla birlikte bilginin demokratikleşmesi de yenilenme ihtiyacını hızlandırmıştır. Bu değişimlerin yanı sıra, Z kuşağı öğretmenlerin eğitim sisteminde aktif roller üstlenmeye başlamaları da okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliklerin yeni kuşakların özellikleri doğrultusunda tekrar değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Okul yöneticisi, eğitim örgütlerindeki insan kaynağının iş birliği içerisinde hareket etmesinden ve örgütün amaçlarına ulaşmasından sorumludur (Altınkurt ve Yılmaz, 2012). Bu sorumluluğu etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için bazı temel yeterlik alanlarına sahip olması beklenmektedir. Temelde bilgi ve beceri olmak üzere iki temel öğeden oluşan yeterlik kavramı (Başaran, 1996), okul yöneticilerinin kurumsal amaçlara ulaşmada etkili olmaları açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin mesleki gelişim süreçlerinde kendi alanlarındaki güncel gelişmeleri takip etmeleri ve yönetsel yeterliklerini sürekli olarak geliştirmeye yönelik çaba göstermeleri gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlik alanları, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bursalıoğlu (1981), okul yöneticilerinin teknik, insancıl ve örgütsel alanlarda geliştirilmesi gerektiğini savunurken; Başaran (1992) bu yeterlikleri yapı kurma ve yenileştirme, yönetim işlevleri ve yönetim süreci olmak üzere üç ana başlık altında toplamıştır. Başar (1993) ise teknik, karar verme ve insancıl yeterlik alanlarını ön plana çıkarmaktadır. Katz (1978) ise etkili yöneticilik yeterliklerini teknik, insancıl ve kavramsal yeterlikler olarak sınıflandırmış; bu sınıflama, alanyazında en yaygın kullanılan çerçeve haline gelmiştir. Sevinç ve Arslan (2019), Katz'ın sınıflamasına teknolojik yeterlikler boyutunu ekleyerek bu çerçeveyi güncellemişlerdir. Bu çalışmada ise okul yöneticilerinin yeterlikleri, Z kuşağı öğretmenler bağlamında değerlendirilmekte ve bu doğrultuda ele alınmaktadır.

Bu noktada, Z kuşağının özelliklerine ilişkin kuramsal çerçevenin sunulması önem arz etmektedir. Aynı tarihsel ve toplumsal bağlamı paylaşan bireylerin oluşturduğu kuşaklar, belirli dönemlerde doğmuş kişiler arasında ortak değer, tutum ve davranış biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Twenge vd., 2010). Her kuşak, kendi döneminin koşulları doğrultusunda şekillenen ihtiyaç ve beklentilere, temel değerlere, güçlü ve zayıf yönleri sahiptir (Lower, 2008). Kuşaklar arası bu farkların anlaşılması, örgüt içi ilişkilerin sağlıklı şekilde yürütülmesi açısından önemlidir. Literatürde Z kuşağının başlangıç tarihleri 1990/1995 ve bitiş tarihleri ise 2010/2015 aralığında ele alınmaktadır (Karadoğan, 2019). Bu bağlamda, Z kuşağı bireylerin eğitim süreçlerine ve iş yaşamına dair tutumları, önceki kuşaklardan belirgin farklılıklar göstermektedir.

Z kuşağı bireyleri, teknolojiyi doğal bir parçası olarak gören, dijital araçlara entegre bir yaşam süren, dikkat süreleri kısa fakat çoklu görev yürütme becerisi gelişmiş bireyler olarak tanımlanmaktadır (Palfrey ve Gasser, 2008; Reeves ve Oh, 2008). Bu bireyler, eğitim hayatına daha erken yaşta başlamış (Desai ve Lele, 2017), iş yaşamında ise uyum sağlayamadıkları durumlarda önceki kuşaklara kıyasla çok daha hızlı bir şekilde iş değişikliği yapabilmektedirler. Bu özellikler, onların yönetilme biçimlerine dair özel yeterliklerin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Eğitim kurumlarında bir arada bulunan X, Y ve Z kuşağı mensubu öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer çalışanların, bu kuşaklar arası farklılıklardan etkilenmeden verimli bir şekilde çalışabilmesi için okul yöneticilerinin bu farkları dikkate alarak yönetsel süreçleri yürütmeleri gerekmektedir. Kuşaklar arası farklılıklar yalnızca eğitim-öğretim süreçlerinde değil, öğretmen-öğrenci, öğretmen-yönetici gibi ilişkilerde de kendini göstermekte ve yöneticilerin bu farklara duyarlılık geliştirmesi gerektiğini göstermektedir (Desai ve Lele, 2017). Alan yazını incelendiğinde, Z kuşağı öğrencilerle ilgili çok sayıda çalışma olduğu (Arabacı ve Polat, 2013; Çekici ve Çocuk, 2022; Şahin, 2025), bu kuşağın iş gücüne katılımı ile çalışan olarak Z kuşağına ilişkin araştırmaların da arttığı (Durmaz ve Okumuş, 2021; Düzgün, 2020; Karadoğan, 2019; Şimşek vd., 2025; Uğurbulduk ve Efeoğlu, 2021) görülmektedir. Ancak okul yöneticilerinin Z kuşağı öğretmenlerle yürüttükleri yönetim süreçlerine dair yurt içi literatürde sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır.

Bu durum, okul müdürlerinin yeterlik alanlarının Z kuşağı bağlamında ele alınarak araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Zira eğitim sisteminin niteliğini artırmak için yöneticilerin yönetsel becerilerinin güçlendirilmesi, öğretmenlerle kuracakları etkileşimde empati kurma, motivasyon sağlama, farklılıkları gözetme, yenilikçi uygulamalara açık olma ve vizyoner düşünme gibi becerilerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Alan yazında Aksoy'un (2012) doktora çalışmasında geliştirdiği "Okul Müdürlerinin Yeterlikleri Ölçeği" ile Sevinç ve Arslan'ın (2019) geliştirdiği "Okul Yöneticisinin Yeterlikleri Ölçeği" bu alanda önemli katkılar sunmuştur. Bu çalışmada ise geliştirilen "Z Kuşağı Odaklı Okul Yöneticisi Yeterlik Ölçeği", son yıllarda dikkat çeken Z kuşağı öğretmenlerin yönetsel süreçlerdeki yansımalarına odaklanarak diğer ölçeklerden ayrılmakta ve alanyazına katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırma problemi aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Z kuşağı öğretmenlerin beklenti, tutum ve çalışma tarzları dikkate alındığında, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlik alanları nelerdir?
- Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikleri geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçebilecek bir ölçek geliştirilebilir mi?

Yöntem

Araştırma, nicel paradigma içinde konumlanan ölçek geliştirme deseniyle yürütülmüştür. Ölçek geliştirmenin tercih edilme nedeni, henüz nicel olarak ölçülmemiş bir yapıyı (Z kuşağı öğretmenlerle çalışma sürecinde yönetsel yeterlik) psikometrik açıdan geçerli ve güvenilir bir araçla temsil etmektir. Veri toplama sürecine başlamadan önce çalışma protokolü, XXX Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu tarafından 24/04/2023 tarih ve 107512 sayılı karar ile onaylanmış; tüm katılımcılardan aydınlatılmış onam alınmıştır.

Katılımcılar

Ölçek geliştirme çalışmalarında örneklem büyüklüğü için tek bir "altın kural" olmamakla birlikte, alanyazında çeşitli pragmatik eşikler önerilmektedir. Kline (1994), güvenilir faktörler elde edebilmek için genellikle 200 katılımcının uygun bir alt sınır olduğunu belirtmekte; faktör yapısının açık, faktör sayısının az olduğu araştırmalarda bu sayının 100'e kadar düşürülebileceğini, ancak daha büyük örneklemelerin her zaman daha sağlam sonuçlar üreteceğini vurgulamaktadır. Genel bir kural olarak ise örneklem büyüklüğünün gözlenen değişken (madde) sayısının en az beş katı olması önerilir (Büyüköztürk, 2002). Bu bağlamda, madde havuzu baz alınarak, örneklem büyüklüğünün en az 270 olmasına karar verilmiştir.

Bu çalışmada veriler, amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen 285 Z kuşağı öğretmenden toplanmıştır. Katılımcılar, 1995-2010 yılları arasında doğmuş olma ölçütünü karşılayan ve en az bir yıldır devlet okullarında görev yapan öğretmenler arasından belirlenmiştir. Örneklemin %51,9'u kadın (n = 148), %48,1'i erkektir (n = 137). Ölçek çevrim içi ve yüz yüze olarak uygulanmış, anonimlik ve gizlilik ilkeleri katılımcılara açıkça beyan edilmiştir.

Doğrulamalı faktör analizi kapsamında kullanılacak veri seti, daha önce açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile ölçeğin yapısı belirlenmiş örneklemden farklı bireylerden elde edilmiştir. Bu amaçla, kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 165 kişilik bir katılımcı grubundan veri toplanmıştır. Katılımcıların %62'si kadın (n = 102), %38'i erkek (n = 63) öğretmenlerden oluşmaktadır. Mesleki kıdemlerine göre katılımcıların %24,8'i 1-5 yıl (n = 41), %31,5'i 6-10 yıl (n = 52), %26,1'i 11-15 yıl (n = 43) ve %17,6'sı 16 yıl ve üzeri (n = 29) deneyime sahiptir.

Ölçek Geliştirme Basamakları

Ölçek geliştirme sürecinde sırasıyla madde havuzu oluşturma, uzman görüşü ve içerik geçerliği, pilot çalışma (bilişsel ön test), açıklayıcı faktör analizi, iç tutarlılık güvenirliliği, doğrulamalı faktör analizi adımları takip edilmiştir (DeVellis, 2017; Henson ve Roberts, 2006).

Madde Havuzu Oluşturulması

Ölçeğin tasarım sürecinin ilk aşamasında, Z kuşağı öğretmenlerle çalışma bağlamında okul yöneticilerinden beklenen yeterlikleri belirlemek amacıyla 54 maddelik bir madde havuzu

oluşturulmuştur. Madde havuzu, alanyazın ve Z kuşağının özellikleri temel alınarak geliştirilmiş olup, yöneticilerin (a) geliştirmesi (öğrenmesi), (b) sürdürmesi (edinmesi) ve (c) terk etmesi (unutması) gereken becerileri kapsayacak şekilde yapılandırılmıştır. Bu bağlamda maddeler, Z kuşağı öğretmenlerle çalışacak okul yöneticilerinin yeterliklerini kapsayan on temel tema etrafında yapılandırılmıştır. Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Z Kuşağı Öğretmenlerle Çalışma Sürecinde Okul Yöneticisi Yeterlik Temaları

Tema Adı	Ölçtüğü Yeterlik	Alanyazın Desteği
Dijital Liderlik	Eğitim teknolojilerini, dijital araç ve veriyi stratejik biçimde kullanma becerisi	Benítez-Márquez ve arkadaşları, 2022; Demirbilek ve Keser, 2022
Çeşitlilik, Kapsayıcılık & Takdir	Farklılıklara saygı duyan, başarıyı görünür kılan okul iklimi oluşturma	Leslie vd., 2021
Unutulacak Tutumlar (<i>ters kodlu</i>)	Hiyerarşik, otoriter, tarafgir ya da tek-yönlü iletişim gibi çağdışı yaklaşımları belirleme	Saracel vd., 2023; Çaşın & Şahin, 2023
Uyum, Esneklik & Yaratıcılık	Değişen koşullara uyum sağlama, yenilikçi çözümler üretme	Wasiluk (2023)
Empati & Duygusal Zekâ	Öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarını anlama ve destekleme	Leslie vd., 2021
Açık & Yapıcı İletişim	Şeffaf geribildirim, aktif dinleme ve çok kanallı iletişim kurma	Wasiluk, 2023; Chen, 2022; Fotso, 2024
Motivasyon & Tanıma	İçsel motivasyonu artıran ödül/fırsat sistemleri geliştirme	Venida, 2022
Mesleki Gelişim & Mentorluk	Sürekli öğrenmeyi, hedef belirlemeyi ve koçluğu destekleyen liderlik	Demirbilek ve Keser, 2022; Venida, 2022
Takım Liderliği & Ortak Amaç	Ekip çalışması, görev dağıtımı ve kolektif vizyon oluşturma	Fotso, 2024; Venida, 2022
İnovasyon, Gelecek Vizyonu & Ağ Kurma	Risk alma, stratejik ortaklıklar ve çok perspektifli düşünme	Wasiluk (2023)

Bu kapsamlı tema seti ile 21. yüzyıl okul liderliğinin Z kuşağı beklentileri doğrultusunda yeniden kavramsallaştırılması sağlanmaya çalışılmıştır. Böylece, ölçeğin kapsam geçerliğini artırmak için teorik temel sağlamlaştırılmış ve içerik geçerliği için ön hazırlık sağlanmıştır.

Uzman Görüşü

İçerik geçerliği, ölçme aracında yer alan maddelerin ölçülmek istenen içerik alanını ne kadar iyi temsil ettiği (Waltz, Strickland ve Lenz, 2005, s. 155). İçerik geçerliğinin ilk adımı madde havuzu oluştururken kapsam geçerliğinin sağlanmasıdır. İkinci adımı ise oluşturulan maddelerin, uzmanlar tarafından uygunluk ve temsil yeteneği açısından değerlendirilmesidir (Polit ve Beck, 2006). Bu bağlamda, içerik geçerliği için madde havuzu eğitim yönetimi alanından 10 uzmana gönderilmiştir. İçerik geçerliği sürecinde görüşlerine başvurulmuş 10 uzmanın unvan dağılımı; 2 Profesör Dr., 3 Doçent Dr., 3 Dr. Öğretim Üyesi ve 2 Dr. Okul Yöneticisi şeklindedir. Böylece panel hem kuramsal bilgi derinliğini hem de uygulama deneyimini yansıtacak şekilde oluşturulmuştur. Uzmanlar her maddeyi 4’lü bir ölçekle (1= “Uygun değil”, 2= “Kısmen uygun / düzeltilmeli”, 3= “Uygun fakat küçük düzenleme gerekli”, 4= “Tamamen uygun”) değerlendirmiştir.

Her bir maddenin uzmanlar tarafından ne derece uygun ve temsil edici bulunduğunu değerlendirmek için madde düzeyinde içerik geçerlik indeksi (I-CVI) hesaplanmıştır. I-CVI = (4 veya 3 veren uzman sayısı) / 10 formülüyle hesaplanmıştır. 6 ve üzeri uzman için indeksi kabul edilebilir değeri 0,78 olarak belirlenmiştir (Lynn, 1986). Şans faktörünün etkisini ortadan kaldırmak için Kappa düzeltilmesi yapılmıştır. Kappa değerinin 0,60 veya daha yüksek çıkması, uzmanlar arasında rastlantının ötesinde güçlü bir görüş birliği bulunduğunu ve maddenin içerik geçerliğinin kabul edilebilir düzeyden iyi düzeye ulaştığını gösterir (Fleiss, 1981). Bu nedenle $\kappa = 0,60$ madde kabulü için alt sınır olarak belirlenmiştir. Hesaplamalar sonucunda ölçütlerin altında kalan 12 madde, havuzdan çıkarılmıştır. 7 madde uzman geribildirimine göre dilsel açıdan düzenlenmiştir. Örneğin, “Değişen iş ortamına ve şartlara uyum becerisi geliştirmelidir.” ifadesi, ölçeğin biçimsel tutarlılığına uygun olarak

“İş ortamındaki değişikliklere uyum sağlayabilme becerisi” şeklinde düzenlenmiştir. Benzer biçimde, kalan tüm maddeler de aynı dil kalıbını koruyacak şekilde “... becerisi” ifadesiyle sonlandırılarak ölçeğin bütünlüğü sağlanmıştır. Son durumda taslak ölçekte 42 madde yer almıştır.

Taslak Formun Oluşturulması ve Pilot Uygulama

Taslak ölçek, katılımcıların okul yöneticilerinin söz konusu becerilerdeki yeterlik düzeyini “1= Çok düşük”, “2=Düşük”, “3=Orta”, “4=Yüksek” ve “5= Çok yüksek” seçeneklerinden oluşan 5’li Likert ölçeğiyle derecelendirecek biçimde düzenlenmiştir. Taslak forma, katılımcıların cinsiyet, kıdem, branş gibi özelliklerini sorgulayan bir demografik bilgi formu eklenmiş, aynı zamanda çalışmanın amacından, verilerin bilimsel çalışma amacıyla kullanılacağından, gönüllü katılımdan ve kişisel verilerin korunmasından bahseden bir etik onam formu eklenmiştir. Pilot uygulama kapsamında 50 öğretmene, taslak ölçek uygulanmıştır. Ayrıca katılımcılara, ölçek maddelerine ilişkin anlam ve akıcılık konularında görüş bildirmeleri istenmiştir. Katılımcı öğretmenlerin önerileri doğrultusunda maddeler gözden geçirilmiş, anlaşılmayan maddeler düzeltilmiştir. Bununla birlikte, toplanan veriler üzerinden taslak ölçeğin iç güvenirliği hesaplanmış, güvenirliği düşüren herhangi bir madde olmadığından, taslak ölçeğin mevcut haliyle uygulanmasına karar verilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Toplanan veriler, SPSS 26 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayısı ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. İlgili bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

KMO ve Bartlett testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin		,976
Örneklem Yeterliliği		
Bartlett’s Testi	Ki-Kare değeri	15660,045
	Serbestlik derecesi	820
	p	,000

KMO testi, değişkenler arasındaki kısmi korelasyonların büyüklüğünü ölçerek örneklem yeterliliğini değerlendirmektedir. KMO değerinin yüksek olması, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik Testi ise değişkenler arasındaki korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığını test eder. Testin anlamlı çıkması ($p < .05$), değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda KMO = .976 ve Bartlett testi $p < .001$ bulunmuştur. Bu sonuçlar, veri setinin faktör analizi için son derece uygun olduğunu göstermektedir. Yüksek KMO değeri ve anlamlı Bartlett testi sonucu, veri setinin geçerliliği ve güvenirliği açısından güçlü bir temel sağlamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, ölçek yapısını belirlemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir. AFA’da Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, çok değişkenli veri setindeki toplam varyansın büyük bir bölümünü daha az sayıda bileşenle açıklayarak boyut indirgemeye olanak tanımaktadır (Johnson ve Wichern, 2002). Faktör yapısının daha anlaşılır hale gelmesi amacıyla Varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Bu ortogonal döndürme yöntemi, faktörlerin birbirinden bağımsız olmasını sağlamakta ve faktör yüklerinin daha belirgin hâle gelmesine yardımcı olmaktadır (Pallant, 2016). Döndürme işlemi sonrasında faktör yükü .40’ın altında kalan veya birden fazla faktörde yüksek yük alan maddeler ölçekten çıkarılmış; kalan maddelerin faktör yükleri hesaplanarak her bir maddenin ölçeğe katkısı değerlendirilmiştir.

İç tutarlılık güvenirliğini belirlemek üzere hem Cronbach alfa (α) hem de McDonald’s omega (ω) katsayıları hesaplanmıştır. AFA ile belirlenen yapının doğrulanması amacıyla, bağımsız bir örneklem üzerinde Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmış; analiz AMOS 24 programında maksimum olabilirlik (maximum likelihood) yöntemiyle yürütülmüştür. DFA sonuçları χ^2/df , CFI, TLI ve RMSEA uyum indeksleriyle yorumlanmıştır.

Bulgular

Yapılan Temel Bileşenler Analizi sonrasında birden fazla faktör altında yük alan 10. madde veri setinden çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Son analiz neticesinde ölçeğin özdeğeri 1’den büyük iki faktörlü yapı sergilediği görülmüştür. Ölçeği oluşturan faktörler ve bunların açıkladıkları toplam varyans miktarları Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2

Faktörlerin Özdeğer ve Açıklanan Varyansları

Faktör	Madde Sayısı	Özdeğer	Açıklanan varyans (%)	Kümülatif (%)
1(Liderlik ve Yönetim Becerileri)	32	27,320	66,634	66,634
2 (Dijital ve Teknolojik Beceriler)	9	3,771	9,197	75,831

Tablo 2’ye göre ölçeği oluşturan birinci faktör toplam varyansın %67’sini ve ikinci faktör toplam varyansın %9’unu açıklamaktadır. İki faktör birlikte toplam varyansın %76’sını açıklamaktadır. Faktör analizinde elde edilen birinci faktörün isimlendirilme süreci, yüksek faktör yüküne sahip 32 maddenin içeriklerine dayalı olarak tematik analiz yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bu analizde, maddelerin ifade ettikleri beceriler kavramsal kümeler hâlinde gruplandırılmış ve bu kümeler arasında ortak temalar belirlenmiştir. İlgili maddelerin büyük çoğunluğunun ekip yönetimi, kurumsal vizyon oluşturma, açık iletişim kurma, çalışanları destekleme, liderlik tutumu sergileme ve yönetsel karar süreçlerine rehberlik etme gibi liderlik ve yönetsel becerileri yansıttığı görülmüştür. Özellikle çalışanların kuruma güven duymalarını sağlama, görevleri doğru şekilde dağıtma ve ekip dinamiklerini yönetme gibi ifadeler doğrudan yönetsel işleyişle ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların görüşlerini nesnel değerlendirme, kararlara katılımı teşvik etme ve farklı bakış açılarına açık olma gibi maddeler ise katılımcı ve kapsayıcı liderlik yaklaşımını yansıtmaktadır. İletişim kurarken yapıcı bir dil kullanma, empati becerisi, etkin dinleme ve açık iletişim kurma gibi ifadeler ise liderin duygusal zekâ düzeyiyle ilişkili davranış örüntülerine işaret etmektedir. Ayrıca, çalışanların mesleki hedeflerine ulaşmasını destekleme, bireysel potansiyeli geliştirme ve başarıyı takdir etme gibi unsurlar, gelişim odaklı liderlik anlayışını desteklemektedir. Bu kapsamlı içerik bütünlüğü dikkate alındığında, faktörde yer alan maddelerin ortaklaştığı tema liderlik ve yönetsel yeterlikler olarak tanımlanmış ve bu nedenle faktöre “Liderlik ve Yönetim Becerileri” adı verilmiştir.

İkinci faktörün isimlendirilme süreci de bu faktörde yer alan maddelerin içeriksel bütünlüğüne ve kavramsal benzerliklerine dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Yüksek faktör yükü taşıyan 9 madde, yöneticilerin dijital becerileri, teknolojiyle etkileşimi ve dijital ortamlarda iletişim kurma yeterlikleri bağlamında ortak bir tema etrafında toplanmıştır. Özellikle yeni teknolojileri uygulama, öğrenme ve mobil cihazları etkin kullanma gibi ifadeler, yöneticilerin dijital araçlara uyum sağlama ve bu araçları iş süreçlerine entegre etme yetkinliğini yansıtmaktadır. Sosyal medyayı kullanma ve yönetme becerileri, dijital iletişim kanallarının kurumsal temsiliyet açısından nasıl kullanıldığını ortaya koyarken; dijital ortamda etkili iletişim kurma ile internet ve dijital kaynaklara erişim becerileri, bilgiye ulaşma ve paylaşma konusundaki yeterliği işaret etmektedir. Bununla birlikte, bulut teknolojisiyle dijital arşivleme yapabilme ve veri analizi gerçekleştirme becerileri, yöneticinin dijital veri yönetimi ve karar destek sistemlerini kullanabilme yetkinliğini göstermektedir. Bu içerik zemininden hareketle faktörde yer alan maddelerin dijital teknolojileri etkin biçimde kullanma, yönetme ve entegre etme becerileri etrafında toplandığı görülmüş ve bu doğrultuda faktör, “Dijital ve Teknolojik Beceriler” olarak isimlendirilmiştir. Ölçek alt boyutlarını oluşturan maddelere ilişkin faktör yük değerleri ve ortak faktör varyansları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3

Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Ortak Faktör Varyansları

Faktörler	Faktör 1	h ²
Liderlik ve Yönetim Becerileri		
34. Çalışanların kuruma güven duymalarını sağlama becerisi	,882	,846
33. Görevleri doğru şekilde dağıtma becerisi	,881	,807
37. Ekip üyeleri arasındaki dinamikleri yönetme becerisi	,876	,831

35. Ekip üyeleri arasında ortak amaçlar belirleme becerisi	,876	,835
36. Ortak amaçları gerçekleştirme becerisi	,875	,818
27. Çalışanların görüşlerini nesnel olarak değerlendirme becerisi	,873	,827
24. Çalışanların motivasyonunu artırma becerisi	,869	,810
26. Çalışanları karara katma becerisi	,869	,818
25. Tüm çalışanlara eşit şekilde yaklaşma becerisi	,859	,771
42. Farklı bakış açılarına sahip olma becerisi	,852	,801
14. Çalışanların görüşlerini dikkate alma becerisi	,851	,804
16. Farklı bakış açıları ve düşüncelere açık olma	,845	,815
38. Yeni fikirleri deneme becerisi	,842	,776
12. Çalışanların farklılıklarına değer verme becerisi	,838	,781
32. Ekip üyeleri arasında ortaya çıkan sorunları birlikte çözme becerisi	,837	,761
21. Çalışanlarla açık iletişim kurma becerisi	,836	,783
23. Etkin dinleme becerisi	,835	,759
29. Çalışanların mesleki hedeflerine ulaşmasına yardım etme becerisi	,830	,763
40. Gelecekteki fırsatları görme becerisi	,830	,757
39. Hatalardan öğrenme becerisi	,821	,732
20. Empati becerisi	,813	,736
13. Çalışanların potansiyellerini geliştirme becerisi	,808	,759
11. Çalışanların başarılarını ve katkılarını takdir etme becerisi	,807	,722
18. Öğrenme ortamlarını zenginleştirme becerisi	,803	,778
17. İş ortamındaki değişikliklere uyum sağlayabilme becerisi	,799	,778
41. Farklı alanlardaki insanlar ile bağlantı kurma becerisi	,799	,694
28. Çalışanların mesleki hedef belirlemelerini destekleme becerisi	,795	,729
31. Kurumsal çıktıları iyileştirme becerisi	,793	,750
15. Değişen iş ortamına uyum becerisi	,791	,763
19. Yeni ve özgün düşünce üretme becerisi	,790	,767
30. Kurumun amaçlarına ulaşma düzeyini değerlendirme becerisi	,777	,726
22. İletişim kurarken yapıcı bir dil kullanma becerisi	,756	,684
Dijital ve Teknolojik Beceriler		
2. Yeni teknolojileri uygulama becerisi	,825	,744
3. Sosyal medyayı kullanma becerisi	,824	,719
6. Mobil cihazları kullanma becerisi	,819	,734
7. İnternet ve dijital kaynakları kullanma becerisi	,813	,743
1. Dijital ortamda etkili iletişim kurma becerisi	,807	,698
9. Yeni teknolojileri öğrenme becerisi	,805	,755
4. Sosyal medyayı yönetme becerisi	,786	,684
5. Dijital arşivleme (Bulut teknolojisini) kullanma becerisi	,760	,624
8. Veri analizi becerisi	,711	,610

Tablo 3 incelendiğinde, Liderlik ve Yönetim Becerileri alt boyutundaki maddelerin aldıkları yüklerin ,756 ile ,882 arasında değiştiği görülmektedir. Dijital ve Teknolojik Beceriler alt boyutundaki maddelerin aldıkları yükler ise ,711 ile ,825 arasında değişmektedir. Faktör yüklerinin ,70 ve üzerinde olması maddelerin güçlü bir şekilde faktörle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Ortak varyans değerlerinin de genellikle ,70'in üzerinde olması varyansının büyük bir kısmının faktörler tarafından açıklandığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2015).

Ölçeğin güvenirliği için iç tutarlık katsayısı, Crombach's Alpha (α) ve McDonald's Omega (ω) testleri kullanılarak hesaplanmıştır. Ölçek alt boyutları ve tamamına ilişkin bulgular Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4

Varyansları güvenirliğe ilişkin bulgular

Faktörler	α (Cronbach's Alpha)	ω (McDonald's Omega)
Liderlik ve Yönetim Becerileri	,990	,992
Dijital ve Teknolojik Beceriler	,944	,950
Yönetici Yeterlikleri Ölçeği	,988	,989

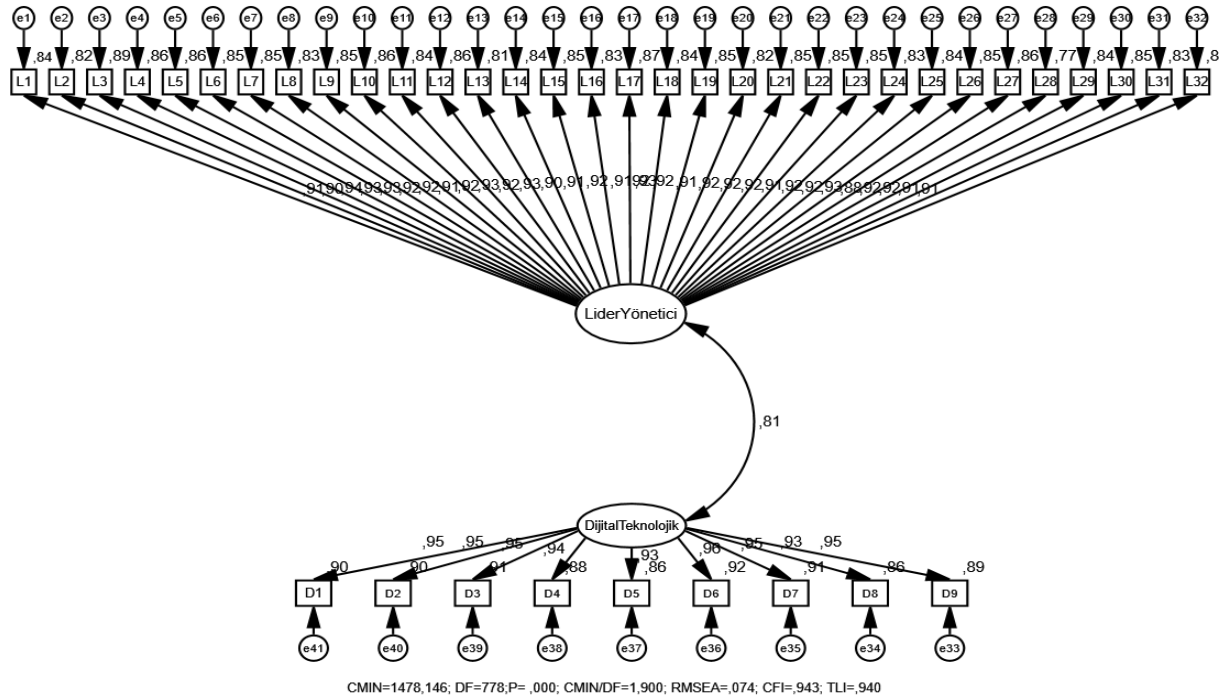
Tablo 4 incelendiğinde Yönetici Yeterlikleri Ölçeği ve ölçeğin alt boyutlarına ilişkin iç tutarlılık katsayılarının her iki değer için de çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum hem ölçeğin tamamı

hem de alt boyutları için mükemmel düzeyde iç tutarlılığın olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla alt boyutlarda ve ölçek toplamında yer alan maddelerin birbirleriyle tutarlı ve güvenilir olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2015).

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Modelin doğrulayıcı faktör analizine dayalı grafiksel temsili Şekil 1’de sunulmaktadır.

Şekil 1

Yol Diyagramı



Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin iki faktörlü yapısını doğrulamaktadır. Liderlik ve Yönetim Becerileri boyutuna ait maddelerin faktör yükleri .81 ile .92 arasında, Dijital ve Teknolojik Beceriler boyutuna ait maddelerin yükleri ise .86 ile .95 arasında değişmektedir. Bu değerler, maddelerin ait oldukları yapıları yüksek düzeyde temsil ettiğini göstermektedir. Faktörler arasındaki korelasyon .81 olup, bu değer faktörlerin ilişkili ancak kavramsal olarak ayrıştığını göstermektedir (Brown, 2015). Modelin uyum iyiliği indeksleri $\chi^2/df = 1.90$, RMSEA = .074, CFI = .943 ve TLI = .940 olarak bulunmuş; tüm değerler kabul edilebilir sınırlar içinde yer almıştır. Bu bulgular, ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2018). Elde edilen bulgular, Z Kuşağı Odaklı Yönetici Yeterlikleri Ölçeği’nin 41 maddelik ve iki boyutlu yapısıyla geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın sonucunda, Z Kuşağı Odaklı Okul Yöneticisi Yeterlikleri Ölçeği (Z-OYYÖ) geliştirilmiştir. Z-OYYÖ, iki boyutlu yapısıyla toplam varyansın %76’sını açıklamakta ve bu yönüyle yüksek düzeyde yapı geçerliliğine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Her iki boyutun birlikte ele alınması, Z kuşağı öğretmenlerin yöneticilerinden beklediği hem beşerî hem de dijital liderlik özelliklerini kapsayıcı şekilde değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Ölçek 41 madde ve iki alt boyuttan oluşmaktadır.

Birinci alt boyut Liderlik ve Yönetim Becerileri olarak isimlendirilmiştir. Liderlik ve Yönetim Becerileri boyutu, okul yöneticilerinin Z kuşağı öğretmenlerle etkili biçimde çalışabilmesi için sahip

olması gereken çağdaş liderlik yetkinliklerini kapsamaktadır. Bu boyut, güven ortamı oluşturma, ekip yönetimi, motivasyon sağlama, farklılıkları gözetme, yenilikçilik, empati kurma ve vizyoner düşünme gibi temel yönetsel ve kişilerarası becerileri içermektedir. Yöneticilerin, çalışanların gelişim hedeflerini destekleme, açık iletişim kurma, farklı bakış açılarına açıklık gösterme ve sorunları birlikte çözme gibi uygulamaları, çağdaş okul liderliği anlayışının bir yansımasıdır. Araştırmalar, Z kuşağı bireyleri liderlerinden ilham verici ve destekleyici bir yaklaşım beklediğini (Bresman ve Rao, 2021; Kislik, 2020; McGaha, 2021), çeşitlilik ve kapsayıcılığı önemseydi (Csobanka, 2016; McGaha, 2021) ve iletişim temelinde liderlik beklediğini göstermektedir (McGaha, 2021). Bu bağlamda, söz konusu boyut Z kuşağı öğretmenlerin okul yöneticisinden beklediği geleneksel anlayışın ötesinde, daha demokratik, esnek ve kapsayıcı bir liderlik modeline işaret etmektedir.

Dijital ve Teknolojik Beceriler boyutu, okul yöneticilerinin dijital çağın gerektirdiği teknolojik yeterliklere sahip olma düzeylerini değerlendirmektedir. Bu boyutta yer alan maddeler, yöneticilerin yeni teknolojileri öğrenme ve uygulama, dijital ortamda etkili iletişim kurma, sosyal medya araçlarını etkin şekilde kullanma ve yönetme, dijital arşivleme sistemlerine hâkim olma, mobil cihazları ve internet tabanlı kaynakları verimli kullanma ile veri analizi yapabilme gibi becerileri kapsamaktadır. Bu yeterlikler, Z kuşağı öğretmenlerle etkili iletişim ve iş birliği kurabilmenin yanı sıra, çağdaş eğitim ortamlarının gerektirdiği dijital liderlik rolünün sürdürülebilirliği açısından da kritik öneme sahiptir. Z kuşağı öğretmenler teknolojiye yatkın, yenilikçi, esnek ve dijital iletişim becerileri yüksek bireylerdir; bu özellikler, yoğun teknoloji ve sosyal ağ ortamında büyümelerinden kaynaklanmaktadır (Demirbilek ve Keser, 2022). Bu bağlamda, Z kuşağı öğretmenlerle etkili bir liderlik ilişkisi kurmak isteyen okul yöneticilerinin, yalnızca temel düzeyde teknoloji kullanımıyla yetinmeyip, aynı zamanda dijital araçları stratejik biçimde eğitim yönetiminde kullanabilmeleri beklenmektedir. Dijital platformlar aracılığıyla geribildirim sağlama, çevrim içi iş birliği süreçlerini yönetme, veri temelli karar alma ve teknoloji destekli öğrenme ortamları oluşturma gibi beceriler, bu kuşağın beklentilerine yanıt vermede kilit rol oynamaktadır.

Ölçeğin güvenirliği, iç tutarlılık analizleri kapsamında Cronbach's Alpha (α) ve McDonald's Omega (ω) katsayıları ile değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda; Liderlik ve Yönetim Becerileri alt boyutu için $\alpha=,99$ ve $\omega=0,99$; Dijital ve Teknolojik Beceriler alt boyutu için $\alpha=,94$ ve $\omega=0,95$ değerleri elde edilmiştir. Ölçeğin genel toplamı için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları $\alpha=,98$ ve $\omega=0,98$ olarak bulunmuştur. Bu bulgular, ölçeğin hem alt boyutlar hem de genel düzeyde yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda elde edilen iki faktörlü yapı, Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir. DFA sonuçlarına göre elde edilen uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda, AFA ile ortaya konan yapının geçerliliğinin doğrulandığı ve iki faktörlü modelin veriyle uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak, Z kuşağı öğretmenlerle çalışma sürecinde okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikleri ölçmeye yönelik geliştirilen Z-OYYÖ, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda ölçek, performans değerlendirme, hizmet-içi eğitim planlama ve araştırma amaçlı kullanıma uygundur. Elde edilen sonuçlara dayalı olarak, uygulamada Millî Eğitim Bakanlığı ile okul yönetimlerine bu ölçeği performans değerlendirme süreçlerine dâhil ederek yöneticilerin gelişim alanlarını nicel veriye dayalı biçimde belirleyebilir ve elde edilen sonuçları hedefe yönelik hizmet-içi eğitim programlarının tasarımında kullanması önerilmektedir. Araştırmacılara ise gelecekteki araştırmalarda ölçeğin doğrulamalı faktör analizinin farklı kültürler ve özel okul örneklemeleri üzerinde yinelenmesi, böylece ölçme değişmezliğinin sınanması önerilmektedir. Ayrıca, yordayıcı geçerlik çalışmaları yürütülerek ölçek puanlarının öğretmen iş doyumu, örgütsel bağlılık ve öğrenci başarıları gibi kritik çıktılarla ilişkisi incelenmesi önerilmektedir.

Kaynakça

Aksoy, Ş. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin yeterlikleri ile eğitim-öğretim süreci arasındaki ilişki [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.

- Altinkurt, Y., ve Yılmaz, K. (2012). Relationship between school administrators' organizational power sources and teachers' organizational citizenship behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(3), 1843-1852.
- Arabacı, İ. B., & Polat, M. (2013). Dijital yerliler, dijital göçmenler ve sınıf yönetimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(47), 11-20.
- Arslanargun, E., ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Başar, H. (1993). *Eğitim denetçisi: Roller, yeterlikleri, seçilmesi, yetiştirilmesi*. Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Gül Yayınevi.
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Bresman, H., & Rao, V. D. (2021). What generations X, Y and Z want from leadership. INSEAD Emerging Markets Institute.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). Guilford Press.
- Bursalioğlu, Z. (1991). Eğitimde yenileme ve demokratik liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(2), 669-674.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Csobanka, Z. E. (2016). The Z generation. *Acta Technologica Dubnicae*, 6(2), 63-76.
- Çaşın, S., & Şahin, M. (2023). İşyerinde Z kuşağını anlamak ve yönetmek. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 52, 381-399. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1170795>
- Çekici, Y. E. ve Çocuk, H. E. (2022). Z kuşağının okuma kaygısı, okuma motivasyonu ve okuma alışkanlığı. *Avrasya Dil Eğitimi ve Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 45-57.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (5th ed.). Pegem Akademi.
- Demirbilek, M., & Keser, Ş. (2022). Leadership expectations of Generation Z teachers working in educational organizations. *Research in Educational Administration and Leadership*, 7(1), 209-245.
- Desai, S. P., & Lele, V. (2017). Correlating internet, social networks and workplace- a case of generation Z students. *Journal of Commerce & Management Thought*, 8(4), 802-815. <https://doi.org/10.5958/0976-478X.2017.00050.7>
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage Publications.
- Durmaz, Ş., & Okumuş, B. (2021). İş hayatında kuşaklar arası farklılıklar ve Z kuşağı. *Pearson Journal*, 6(16), 47-68. <https://doi.org/10.46872/pj.448>
- Düzgün, A. (2020). Y ve Z kuşaklarının iş hayatından beklentilerinin karşılaştırılması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 218-241. <https://doi.org/10.17218.hititsosbil.734483>
- Fotso, G. M. N. (2024). Generational difference on the leadership competencies for the 21st century: A literature review. *International Journal of Work Innovation*, 5(1), 22-36. <https://doi.org/10.1504/IJWI.2024.10060703>
- Fleiss, J. L. (1981). *Statistical methods for rates and proportions* (2nd ed.). Wiley.
- Henson, R. K., & Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66(3), 393-416

- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (2002). *Applied multivariate statistical analysis* (5th ed.). Prentice Hall.
- Karadoğan, A. (2019). Z kuşağı ve öğretmenlik mesleği. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 9-41. <https://doi.org/10.31463/aicusbed.597636>
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kislik, L. (2020). *Managing generation Z: A tactical guide for motivating, developing, and retaining the newest generation in the workplace*. Career Press.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Routledge.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33(3), 171-187. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>
- Lower, J. (2008). Brace yourself here comes Generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-84. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5ce6e339-7b68-4eb7-87a8-7bee257066e4%40sdc-v-sessmgr02>
- Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*, 35(6), 382-385.
- McGaha, J. (2021). Generation Z in the workplace: A systematic literature review. *Journal of Business Diversity*, 21(1), 39-50
- Palfrey, J., & Gasser, U. (2008). *Born digital: Understanding the first generation of digital natives*. Basic Books.
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (6th ed.). Open University Press.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29(5), 489-497. <https://doi.org/10.1002/nur.20147>
- Reeves, T. C., & Oh, E. (2008). Generational differences. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. van Merriënboer, & M. P. Driscoll (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology* (3rd ed., pp. 295-303). Lawrence Erlbaum Associates.
- Saracel, N., Bilgiç, E., Topal, F., Kozak, G. T., Kütükcü, H., & Madi, N. (2023). Yöneticilerin bakış açısı ile Z kuşağı çalışanların liderlik beklentileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 970-987.
- Sevinç, N., & Arslan, H. (2019). Okul yöneticisinin yeterlikleri ölçeği geliştirme çalışması. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 2(4), 126-135.
- Şahin, A., Asal Özkan, R., & Turan, B. N. (2022). Z kuşağının öğretmenlerinde bulunması gereken yeterlilikler: Bir durum çalışması. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(36), 1155-1173. <https://doi.org/10.35675/befdergi.1053658>
- Şahin, E. (2025). Z kuşağının eğitime katılma ve uzaktan çalışma pratikleri: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 213-232. <https://doi.org/10.17218/hititsbd.1557690>
- Şimşek, Y. S., Er, A., Aydın, İ., Şimşek, H., & Uysal, H. (2025). İl kuşak çatışması: Z kuşağı öğretmenler ve diğerleri. *International QMX Journal*, 4(2), 222-231.

- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Uğurbulduk, H., & Efeoğlu, İ. E. (2021). Z kuşağı, değerleri ve çalışma hayatından beklentileri. V. Temel (Ed.), *Academic developments on social and education sciences* (ss. 53-74). Duvar Yayınları.
- Venida, A. C. (2022). Exploring Generation Z teachers' work values: Implications to educational leadership and management. *International Journal of Education*, 15(1), 1-9.
- Waltz, C. F., Strickland, O. L., & Lenz, E. R. (2005). *Measurement in nursing and health research* (3rd ed.). Springer Publishing Co.
- Wasiluk, A. (2023). Assessment of managerial competencies by Generation Z. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 181, 619-632. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.181.39>

Ek 1. Z Kuşağı Odaklı Okul Yöneticisi Yeterlikleri Ölçeği (Z-OYYÖ)

Maddeler Liderlik ve Yönetim Becerileri 1-32/ Dijital ve Teknolojik Beceriler 33-41	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
1. Çalışanların kuruma güven duymalarını sağlama becerisi					
2. Görevleri doğru şekilde dağıtma becerisi					
3. Ekip üyeleri arasındaki dinamikleri yönetme becerisi					
4. Ekip üyeleri arasında ortak amaçlar belirleme becerisi					
5. Ortak amaçları gerçekleştirme becerisi					
6. Çalışanların görüşlerini nesnel olarak değerlendirme becerisi					
7. Çalışanların motivasyonunu artırma becerisi					
8. Çalışanları karara katma becerisi					
9. Tüm çalışanlara eşit şekilde yaklaşma becerisi					
10. Farklı bakış açılarına sahip olma becerisi					
11. Çalışanların görüşlerini dikkate alma becerisi					
12. Farklı bakış açıları ve düşüncelere açık olma					
13. Yeni fikirleri deneme becerisi					
14. Çalışanların farklılıklarına değer verme becerisi					
15. Ekip üyeleri arasında ortaya çıkan sorunları birlikte çözme becerisi					
16. Çalışanlarla açık iletişim kurma becerisi					
17. Etkin dinleme becerisi					
18. Çalışanların mesleki hedeflerine ulaşmasına yardım etme becerisi					
19. Gelecekteki fırsatları görme becerisi					
20. Hatalardan öğrenme becerisi					
21. Empati becerisi					
22. Çalışanların potansiyellerini geliştirme becerisi					

23. Çalışanların başarılarını ve katkılarını takdir etme becerisi					
24. Öğrenme ortamlarını zenginleştirme becerisi					
25. İş ortamındaki değişikliklere uyum sağlayabilme becerisi					
26. Farklı alanlardaki insanlar ile bağlantı kurma becerisi					
27. Çalışanların mesleki hedef belirlemelerini destekleme becerisi					
28. Kurumsal çıktıları iyileştirme becerisi					
29. Değişen iş ortamına uyum becerisi					
30. Yeni ve özgün düşünce üretme becerisi					
31. Kurumun amaçlarına ulaşma düzeyini değerlendirme becerisi					
32. İletişim kurarken yapıcı bir dil kullanma becerisi					
33. Yeni teknolojileri uygulama becerisi					
34. Sosyal medyayı kullanma becerisi					
35. Mobil cihazları kullanma becerisi					
36. İnternet ve dijital kaynakları kullanma becerisi					
37. Dijital ortamda etkili iletişim kurma becerisi					
38. Yeni teknolojileri öğrenme becerisi					
39. Sosyal medyayı yönetme becerisi					
40. Dijital arşivleme (Bulut teknolojisini) kullanma becerisi					
41. Veri analizi becerisi					