

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİM**  
**DALI**

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN**  
**POZİTİF YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ**  
**ÖĞRENCİ BAŞARISINA ETKİSİ**

**(Malatya İli Örneği)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Fatih TÖREMEN**

**HAZIRLAYAN**

**Önder ŞANLI**

**Elazığ – 2009**

**ONAY SAYFASI**

**T.C.**

**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİM  
DALI**

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN  
POZİTİF YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ  
ÖĞRENCİ BAŞARISINA ETKİSİ**

**( Malatya İli Örneği )**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Bu tez 05 / 03 / 2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Fatih TÖREMEN**

**ÜYE**

**Prof. Dr. Vehbi ÇELİK**

**ÜYE**

**Yrd. Doç. Dr. Ahmet YATKIN**

Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... / ..... / ..... tarih ve ..... Sayılı kararıyla onaylanmıştır.

**Doç. Dr. Erdal AÇIKSES**

**Enstitü Müdürü**

## **ÖZET**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İlköğretim Okul Yöneticilerinin Pozitif Yönetim**

**Yaklaşımlarının Öğrenci Başarısına Etkisi**

**(Malatya İli Örneği)**

**Önder ŞANLI**

**Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı**

**2009; Sayfa: XIII + 127**

Bu araştırmanın amacı; Malatya ili merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin olumlu yönetim anlayışının öğrenci başarısına etkisini tespit etmektir. Olumlu yönetim anlayışının ne şekilde algılandığını, okul yöneticilerinin bu anlayışı nasıl uyguladığını ve bu uygulamaların hem öğrencileri hem de öğretmenleri nasıl etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın evrenini, 2006 – 2007 eğitim – öğretim yılında Malatya ili sınırları içerisinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Malatya il merkezinde bulunan ilköğretim okullarından 2006 – 2007 eğitim öğretim yılında en başarılı olan ilk 10 okul, orta derecede başarılı 10 okul ve en az başarılı olan 10 okulda görev yapan toplam 400 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, 40 madde ve 5 alt boyuttan oluşan okullarda olumlu yönetim anlayışı ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için SPSS (Statistical Package For Social Science, 13) paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, levene's ,“t”, mann-whitney U, Kruskal – Wallis H, Pearson Korelasyonu ve Basit Regresyon Analizi testleri kullanılan araştırmada, hata payı üst sınırı 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, olumlu yönetim anlayışını benimseyerek okulu yöneten okul yöneticilerinin bulunduğu okullardaki okul kazandırma oranının daha yüksek olduğu grlmştir.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif Yönetim, Yönetici, Okul Başarısı

## **ABSTRACT**

### **Masters Thesis**

## **The Effect of Positive Management Approach on The Success of Students at Primary Schools**

**(Sample of Malatya City)**

**Önder ŞANLI**

**Firat University Institute of Social Sciences**

**Educational Administration Supervision Planning and Economics**

**2009; Page: XIII + 127**

The purpose of this research is to determine the effects of positive management approach on the success of students at elementary schools in Malatya central province. We want to find out some questions like; how is positive management understood by administrators of the elementary schools, how is this understanding level being practiced at elementary schools and we also wanted to find out how are the students and teachers have been affected by the management knowledge of the administrators of schools.

The universe of the resech consists of the elementary school teachers who work in the different schools of the central province of Malatya. 400 elementary school teachers who work in 30 different schools have been taken into the pattern of the reserch. The schools were chosen in acordence to their success in the education year 2006 – 2007. 10 most successful elementary schools, 10 medium level successful elementary schools and 10 less successful elementary schools were choosen among the elementary schools in central province of Malatya as the the pattern of the research.

In the reserch Positive Management Approach Questionare, which has 40 questions and five liker – type scale, was used to get data. SPSS (Statistical Package for Social Science, 13) packet programme has been used in order to analyse the statistical datas determined at the research. frequency, Percent, Arithmetic Mean, Standart Deviation, Kruskal-Wallis, Pearson Correlation, Mann-Whitney U tests have been used for the evulation of the data, the upper limit of erronous ratio has been accepted as 0.05.

According to the evaluation of data related to place of work; schools, which have been managed in accordance to the positive management approach, are found more successful.

**Key Words:** Positive Management, Administrator, Success.

## İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	I
ÖZET	II
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
ÖNSÖZ	XIII
GİRİŞ	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. POZİTİF PSİKOLOJİ VE ÖRGÜTLER</b>	<b>2</b>
1. 1. Pozitif Psikoloji	2
1. 2. Örgütler ve Pozitif Psikoloji	4
1. 3. Pozitif Psikolojinin Öznel Ve Toplumsal Konulara İlişkin Boyutları	6
1. 4. Pozitif Düşüncenin Getirileri	7

### İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. POZİTİF YÖNETİM VE ÖRGÜTLER</b>	<b>9</b>
2. 1. Pozitif Yönetim	9
2. 2. Örgütlerde Pozitif Yönetim	10
2. 3. Pozitif Örgütsel Yönetimin Etki Alanı	12
2. 4. Pozitif Örgütsel Yönetimin Avantajları	13
2. 5. Olumsuz Duyguların Kontrolü	14

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. ERDEMLİLİK SÜRECİ, GÜÇLÜ YÖNLERİMİZ VE POZİTİF ÖRGÜTLENME</b>	<b>21</b>
3. 1. Örgütsel Erdemlilik	23
3. 2. İyi Toplum	24
3. 3. Pozitif İş Ortamı	25
3. 4. Etkili Okullar	25

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>4. POZİTİF YÖNETİM VE OKUL YÖNETİCİSİNİN SORUNLARI</b>	<b>29</b>
4. 1. Okulda Öğretmen – Öğrenci İlişkileri	38
4. 2. Örgütsel Erdemlilik ve Performans	48
4. 3. Erdemlilik ve Etkinlik	50

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>5. POZİTİF YÖNETİM VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE</b>	<b>52</b>
5. 1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri	53
5. 2. Kendine Yetme	53
5. 2. 1. Kendine Yetme/ Güveni Geliştirme	54
5. 3. Umut	54
5. 3. 1. Umudu Geliştirme	54
5. 4. İyimserlik	55
5. 4. 1. İyimserliği Geliştirme	56
5. 4. 1. 1. Geçmiş İçin Katı Olmamak	57
5. 4. 1. 2. Günün Kıymetini Bilmek	57
5. 4. 1. 3. Gelecek İçin İmkan Aramak	57
5. 4. 1. 4. Gelişim	57

## **ALTINCI BÖLÜM**

<b>6. POZİTİF ÖRGÜTLENME İLE POZİTİF YÖNETİCİ İLİŞKİSİ</b>	<b>59</b>
6. 1. Hatalar	61
6. 2. Bilgelik	65
6. 3. Tesirsizlik	65
6. 4. Savunma	66

## **YEDİNCİ BÖLÜM**

<b>7. YÖNTEM</b>	<b>67</b>
7. 1. Araştırmanın Modeli	67
7. 2. Evren ve Örneklem	67
7. 3. Verilerinin Toplanması	69
7. 4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	69



7. 5. Pozitif Yönetim Anlayışı Ölçeği	70
7. 6. Araştırma Verilerinin Toplanması	71
7. 7. Verilerin Çözümlemesi	71
<b>SEKİZİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>8. BULGULARVE YORUMLAR</b>	<b>72</b>
<b>DOKUZUNCU BÖLÜM</b>	
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>113</b>
9. 1. Sonuç	113
9. 2. Öneriler	116
9. 2. 1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	116
9. 2. 2. Araştırmacılar İçin Öneriler	116
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>118</b>
<b>EKLER</b>	<b>123</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>127</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Bürokratik Yönetici ile Esnek Yönetici Arasındaki Fark	45
<b>Tablo 2.</b> Örnekleme Oluşturan ilköğretim Okullarının İsim ve Öğretmen Sayıları ve Oks Kazandırma Oranları	68
<b>Tablo 3.</b> Pozitif Yönetim Anlayışı Ölçeği Anketinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi	70
<b>Tablo 4.</b> Öğretmenlerin Madde 1' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	72
<b>Tablo 5.</b> Öğretmenlerin Madde 2' ye İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	73
<b>Tablo 6.</b> Öğretmenlerin Madde 3' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	74
<b>Tablo 7.</b> Öğretmenlerin Madde 4' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	75
<b>Tablo 8.</b> Öğretmenlerin Madde 5' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	76
<b>Tablo 9.</b> Öğretmenlerin Madde 6' ya İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	77
<b>Tablo 10.</b> Öğretmenlerin Madde 7' ye İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	78
<b>Tablo 11.</b> Öğretmenlerin Madde 8' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	79
<b>Tablo 12.</b> Öğretmenlerin Madde 9' a İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	80
<b>Tablo 13.</b> Öğretmenlerin Madde 10' a İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	81
<b>Tablo 14.</b> Öğretmenlerin Madde 11' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	82
<b>Tablo 15.</b> Öğretmenlerin Madde 12' ye İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	83

<b>Tablo 16.</b> Öğretmenlerin Madde 13' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	84
<b>Tablo 17.</b> Öğretmenlerin Madde 14' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	85
<b>Tablo 18.</b> Öğretmenlerin Madde 15' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	86
<b>Tablo 19.</b> Öğretmenlerin Madde 16' ya İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	87
<b>Tablo 20.</b> Öğretmenlerin Madde 17' ye İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	88
<b>Tablo 21.</b> Öğretmenlerin Madde 18' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	89
<b>Tablo 22.</b> Öğretmenlerin Madde 19' a İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	90
<b>Tablo 23.</b> Öğretmenlerin Madde 20' ye İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	91
<b>Tablo 24.</b> Öğretmenlerin Madde 21' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	92
<b>Tablo 25.</b> Öğretmenlerin Madde 22' ye İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	93
<b>Tablo 26.</b> Öğretmenlerin Madde 23' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	94
<b>Tablo 27.</b> Öğretmenlerin Madde 24' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	95
<b>Tablo 28.</b> Öğretmenlerin Madde 25' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	96
<b>Tablo 29.</b> Öğretmenlerin Madde 26' ya İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	97

<b>Tablo 30.</b> Öğretmenlerin Madde 27' ye İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	98
<b>Tablo 31.</b> Öğretmenlerin Madde 28' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	99
<b>Tablo 32.</b> Öğretmenlerin Madde 29' a İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	100
<b>Tablo 33.</b> Öğretmenlerin Madde 30' a İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	101
<b>Tablo 34.</b> Öğretmenlerin Madde 31' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	102
<b>Tablo 35.</b> Öğretmenlerin Madde 32' ye İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	103
<b>Tablo 36.</b> Öğretmenlerin Madde 33' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	104
<b>Tablo 37.</b> Öğretmenlerin Madde 34' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	105
<b>Tablo 38.</b> Öğretmenlerin Madde 35' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	106
<b>Tablo 39.</b> Öğretmenlerin Madde 36' ya İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	107
<b>Tablo 40.</b> Öğretmenlerin Madde 37' ye İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	108
<b>Tablo 41.</b> Öğretmenlerin Madde 38' e İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	109
<b>Tablo 42.</b> Öğretmenlerin Madde 39' a İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	110
<b>Tablo 43.</b> Öğretmenlerin Madde 40' a İlişkin Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	111

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Öğretmen – Öğrenci Arasındaki İlişki	39
Şekil 2. Öğretmen – Öğrenci Arasındaki Olumlu İlişki Süresi	40
Şekil 3. Öğretmen – Öğrenci Arasındaki Olumsuz İlişki Süresi	40

## ÖNSÖZ

“İlköğretim Okul Yöneticilerinin Pozitif Yönetim Yaklaşımlarının Öğrenci Başarısına Etkisi” adlı bu tez çalışmasında aslında hepimizde var olan ancak çoğumuzun tam anlamıyla fark edemediği olumlu bireysel özelliklerimizin hem bizim için hem de içinde bulunduğumuz toplum için ne kadar önemli olduğunu yansıtmaya çalışılmıştır. Bireyler ve örgütler içerisinde buldukları karmaşıklıkların üstesinden gelebilmede olumlu düşünmenin ne kadar önemli ve sonucu değiştirebilen bir etken olduğunun farkına varmalıdırlar. Bu çalışmamda pozitif psikolojinin önemini, pozitif psikoloji ile pozitif yönetim anlayışının ilişkisini, pozitif yönetim anlayışının örgütlere uygulanması amaçlanmıştır.

Araştırma konusunun yüksek lisans tezi olarak belirlenmesinde yönlendirici olan, tezimin her aşamasında destek olan, yol gösteren ve bilgileri ile katkıda bulunan değerli danışman hocam Sayın *Doç. Dr. Fatih TÖREMEN*’ e, sürekli yakın ilgi ve desteğini gördüğüm değerli bölüm başkanımız Sayın *Prof. Dr. Vehbi ÇELİK*’ e, her zaman yanımda hissettiğim ve hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen çok değerli hocalarım *Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ*’ a, *Yrd. Doç. Dr. İmam Bakır ARABACI*’ ya ve anket analizinde yardımcı olan *Dr. Mehmet KARAKUŞA*’ a

Yüksek lisans eğitimimin başlangıcından bu aşamaya kadar geçen sürede, uzun ve yoğun çalışmalarım esnasında bana her açıdan içtenlikle destek olan başta babam *Nihat ŞANLI*’ ya, eşim *Zümriit ŞANLI*’ ya ve tez çalışmamın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşım Sayın *Murat Engin TOHUM*’ a saygı ve şükranlarımı sunarım.

**Önder ŞANLI**

ELAZIĞ – 2009

## GİRİŞ

Bu araştırmanın genel amacı; öğretmenlerin algı ve görüşlerinden yola çıkarak, ilköğretim okullarındaki pozitif yönetim anlayışının okul başarısı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Bu araştırmanın evrenini, 2006 – 2007 eğitim – öğretim yılında Malatya ili sınırları içerisinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Malatya il merkezinde bulunan ilköğretim okullarından 2006 – 2007 eğitim öğretim yılında en başarılı olan ilk 10 okul, orta derecede başarılı 10 okul ve en az başarılı olan 10 okulda görev yapan toplam 400 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, 40 madde ve 5 alt boyuttan oluşan okullarda olumlu yönetim anlayışı ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için SPSS (Statistical Package For Social Science, 13) paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, levene's ,“t”, mann-whitney U, Kruskal – Wallis H, Pearson Korelasyonu ve Basit Regresyon Analizi testleri kullanılan araştırmada, hata payı üst sınırı 0,05 olarak kabul edilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. POZİTİF PSİKOLOJİ VE ÖRGÜTLER

#### 1. 1. Pozitif Psikoloji

1998' de Amerikalı bilim adamı Martin Seligman' ın literatüre kazandırdığı bir kavramdır. Psikolojinin yeni bir alanına vurgu yapmaktadır. Seligman önceleri psikolojinin sadece patolojik durumlar ile ya da bireylerin eksik yönleriyle ilgilendiğini ve bu yaklaşımın insanın çok kırılğan ve çaresiz olarak yansıttığını ifade etmiştir. Ama yine de kliniksel psikoloji birçok hastalığın tedavisinde faydalı olmuştur. Ancak yinede odaklanılan nokta hep olumsuz davranışlar ya da yetersizlikler olmuştur.

Bütün bunlara karşın pozitif psikoloji pozitif özelliklere ve insanın hayatta yapabileceği en iyi şeyleri daha da geliştirmeye odaklanmıştır. Bu anlayışı benimseyenlere göre başarı ve mükemmellik ulaşılamayacak bir durum değil başarılabilir bir durumdur. Pozitif psikoloji bu bağlamda pozitif deneyimler, pozitif bireysel özellikler, pozitif kurumlar gibi üç nokta üzerine özellikle odaklanır.

Pozitif psikoloji, insan yaşamını güzelleştirmek ve ona anlam katmak ile yetenekleri geliştirmek ve yeşertmek amaçlarına sahip çıkan, insanların güçlü yönlerini ve pozitif özelliklerini öne çıkarmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. İyileştirmek, yalnızca bozuk olanı onarmak değildir, iyileştirmek aynı zamanda insanlarda çalışma, öğrenme, üretme isteği uyandırmak, cesaretini artırmak, ilişki kurma ve geliştirme becerisi kazandırmak, özgüvenini artırmak, estetik duyarlılık, azim, kararlılık, bağışlayıcılık kazandırmak, geleceğe yönelik olmak, bir değer sistemi kazandırmak, yetenek, bilgelik gibi pozitif yanlarını da yeşertmektir. Bilimciler 1980' lerin ortalarına doğru bireylerin stres verici benzer koşullara verdikleri tepkiler ve sergiledikleri davranışların farklılıkları üzerinde daha yoğun olarak durmaya ve araştırmaya başladılar (Dönmez, 2007).

Pozitif psikoloji sadece insanların problemleriyle uğraşmak yerine onların pozitif yönleriyle ilgilenmeye başladı. Özellikler, yetenekler, erdemler, sevinçler ve benzerleri gibi sayısız pozitif merkezli güçleri ölçen teori ve araştırma akımı başlatıldı.

Araştırmalar, pozitif inanç ve pozitif tutumun yaşam kalitesi ve yaşam kalitesinin sürdürülmesinde pozitif katkılar sağladığını göstermektedir. Bireylerin olaylara bakış,



yorumlayış, odaklanma ve uygulama farklılıkları, insanı tanıma yönündeki çalışmalara yeni açılımlar getirmektedir (Dönmez, 2007). Diğer bir ifadeyle yöneticilerin ve çalışanların güvenini, umudunu, iyimser bakışını ve gelişimini artırmak için müdahaleler yapılması gerekliliğine inandılar.

Pozitif psikoloji bugün dünyada hızla yayılmakta, yeni yöntemlerin ve bakış açılarının doğmasına ve denenmesine yol açmaktadır (Baltaş, 2006). II. Dünya Savaşı öncesinde psikolojinin başlıca üç ana konusu vardı: Akıl hastalıklarını iyileştirmek, insan hayatını daha verimli ve tatminkâr hale getirmek ve yeteneği ortaya çıkarıp geliştirmek. Ancak savaştan hemen sonra, psikoloji daha çok "iyileştirme" misyonuna odaklanmıştır. Bugün ise pozitif psikologlar kendilerini ikinci ve üçüncü başlıkların mirasçısı olarak görmektedirler. Pozitif psikoloji yaklaşımını benimseyen psikologlar, yaşamı "yaşamaya değer kılmaya" ilişkin yeterince bilgi sahibi olmadığını düşünmektedirler. Onlar, çok daha iyi koşullar altında normal insanların nasıl gelişim göstereceklerine ilişkin bilginin yetersiz olduğu düşüncesiyle harekete geçmişlerdir. İkinci Dünya Savaşı'ndan beri de psikologlar ve psikiyatristler, enerjilerini daha çok hastalıkların tedavi edilmesine yönelik çalışmalara ayırmışlardır. Uzunca bir süre bilim adamlarının daha çok hastalık ve bozukluklar üzerinde çalışması, bireylerin kendini gerçekleştirme ve toplumların daha iyiye gidebilmesi konularının göz ardı edilmesine neden olmuştur.

Pozitif düşünme 1990'ların ortalarından bu yana gelişmekte olan yeni bir yaklaşımın ürünüdür. "Pozitif psikoloji" denilen bu yeni yaklaşımın öncüleri, daha "pozitif" bir bakış açısının, olumsuz durumlarla daha kolay baş etmeyi sağlayacağını, sonuç olarak insanların daha mutlu, daha üretken bir yaşam sürdürebileceğini düşünüyorlardı. Bu nedenle, psikolojinin bu "unutulmuş" yönüyle ilgili çalışmalar giderek hız kazandı. Çok sayıda bilim adamı, 1990'ların ortalarında pozitif psikoloji yaklaşımını yaygınlaştırma yönünde çalışmalara başlamışlardır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Ancak pozitif psikoloji o dönem için yeni bir fikir değildi. Allport (1961) ve Maslow (1971) gibi bilim adamları 1960 – 70' lerde pozitif psikolojiyle ilgilenmişlerdi. Fakat onlar fikirlerini deneysel araştırmalarla desteklemekte başarısız olmuşlardır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Pozitif psikolojinin hedefi, psikolojinin bir bilim dalı olarak yalnızca bozuklukları düzeltmekle ilgilenmeyip pozitif niteliklerin yapılandırılmasına yönelmesini de sağlamaktır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

## **1. 2. Örgütler ve Pozitif Psikoloji**

Bir örgüt düşünün ki bütün bölümlerinde yüksek baskı altında çalışılan örgüt üyelerinin olduğu, acımasız bir iş ortamı olarak tanınıyor. Yüksek beklentileri olan hoşgörüsüz bir yöneticisi var. Bölüm içinde dişe diş bir rekabet yaşanıyor. Ekip, tepelerinde sallanan bir kılıcın tehdidi altında çalışıyor.

Üst düzeyde performans pozitif ve anlamlı bir ortamda yeşerir. Farkı yaratansa iş örgütüdür. İş örgütü, işyerinin çalışanlar tarafından algılanan psikososyal yönüdür. Bir başka deyişle bir arada çalışan kişilerin soluduğu havanın niteliğidir.

Olumlayıcı sorgulamanın da örgüt başarısı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Olumlayıcı sorgulama problemleri durumlara pozitif açıdan yaklaşır. Örneğin çatışmanın nedenlerine gömülme yerine, pozitif bir yaklaşımla en iyi işbirliği modeli oluşturmanın yollarını araştırır. Yüksek iş devrinin nedenlerini teşhis etmek yerine, doyum sağlayan ekip ortamının nasıl olacağını ortaya çıkararak iş terkinin azaltma yolunu arar. Düşük morale çare bulmak için ekibi heyecanlandıracak konuları mercek altına alır.

Hatalı ve eksik olana odaklanıldığında, her şeyi bu gözlükten görmeye başlarız. Üstelik de bu gözlüğün farkında olmadığımız için, karşımıza çıkan fırsatları da gözden kaçıırız. Bu da “kendini doğrulayan kehanet” e yol açar. Yüksek performanslı olarak algıladığımız çalışanın hatalarını görmezden gelir, düşük performanslı olarak bilinen bir çalışanın her hatasının üstünde dururuz. Oysa olumlayıcı sorgulama yöntemiyle ekiplere ve kurumlara daha farklı bir açıdan bakmak ve güçlü yönleri odaklanarak verimli sonuçlar alınmaktadır.

Üretkenliği ve iş memnuniyetini yaratmak için yeterli teknik bilgiye olduğu kadar “örgüt yönetim” becerilerine de ihtiyaç vardır. İklim yönetimi, çalışanları motive etmeyi hedefleyen bilinen yöntemlerden farklıdır. Kendini önemli hissetmek ve anlam duygusu, insanların temel ihtiyaçlarıdır ve örgüt yönetimi bu amaca hizmet eder. Çünkü motivasyonu yüksek, dinamik ve hevesli bir insan gücüne sahip olmak için, pozitif ve anlamlı bir iş örgütü yaratmak gerekir.

İklim yönetiminin iki bileşeni vardır:

- 1. Pozitif bir iş ortamı**, çalışanların kendilerini nasıl hissettiklerini, çalışma arkadaşlarıyla, yönetimle ve örgütle ilgili hangi duyguları beslediklerini ve birlikte nasıl çalıştıklarını belirler. Pozitif bir işyeri, insanların iyi geçindikleri ve birbirlerine saygıyla yaklaştıkları, zevkli ve keyifli çalışılan bir ortamdır.
- 2. Anlam duygusu veren bir iş ortamı**, kurumun ruhu, kurumu kurum yapan ve onu harekete geçiren ana ilkelerdir. Kurumun var oluşu nedeniyle ilgilidir. Anlam duygusu veren bir işyeri, üst yönetimin verdiği kararların ve yapılan işin yüksek bir amacı ve anlamlı olması demektir.

İklim yönetimi farklı bir zihin haritası gerektirir. Ben merkezli yaklaşımdan başkalarını düşünmeye, bireysel çıkarılardan ortak amaca, bireyci tutumdan toplulukçu tutuma geçişi temsil eder.

Pozitif bir iş örgütü, yaratıcı ve üretken çalışmaları destekleyen, işbirliğinin egemen olduğu, kırıncı konuşma biçimlerinin, arkadan bıçaklamaların ve dedikodunun olmadığı uygar bir ortam anlamına gelir. Başlıca yedi boyutla tanımlanır:

1. Denetleyici – Yetkilendirici
2. Baskıcı – Destekleyici
3. Gizliliğe dayalı – Açık
4. Kuşkucu – Güvene dayalı
5. Saygısız – Saygılı
6. Bölücü – Bütünleştirici
7. Güce dayalı – İlkelere dayalı

Pozitif bir örgüt yaratmanın yolu, yetkilendirmeyi, desteklemeyi, açıklığı, güveni, saygıyı, birliği ve profesyonelliği temsil eden tutum ve davranışları pekiştirmekten geçer. Her bir boyutu güçlendirmek için gereken davranış biçimleri vardır. Kuşkusuz bu yaklaşımı yerleştirmek her kademede zaman ve uğraşma gerektirir. Ancak geri dönüşü yüksektir, çünkü çalışanlar için hiçbir şey pozitif ve destekleyici bir

ortamda potansiyellerini geliştirebilmek kadar ödüllendirici olamaz. Üstelik kurum da daha kenetlenmiş ve sinerjik bir nitelik kazanır.

### **1. 3. Pozitif Psikolojinin Öznel Ve Toplumsal Konulara İlişkin Boyutları**

Pozitif psikolojinin kapsamına giren konular farklı gruplar altında toplanmaktadır. Bunlardan ilki, öznel deneyimlerin değerlendirilmesiyle ilgili konular olan huzur, tatmin, memnuniyet, umut, iyimserlik, pozitif düşünme ve mutluluğu kapsamaktadır. Bunlardan başka, bireysel ve toplumsal düzeye ilişkin konular vardır. Bireysel düzeyde, insanların pozitif özellikleri incelenmektedir. Bunlar sevmeye yeteneği, cesaret, bireyler arası ilişkiler, estetik duyarlılık, azim, affedicilik, özgünlük, ileri görüşlülük, manevilik ve doğal yetenek gibi konulardır. Toplumsal düzeye ilişkin konularsa, yurttaşlık erdemleri ile ilgilidir. Sorumluluk, bakım, başkalarını düşünme, nezaket, ılımlılık, hoşgörü ve iş ahlakıdır. Koruyucu yaklaşımlar üzerinde çalışan psikologlar, pozitif psikolojinin inceleme alanına giren bu gibi konuların bir kısmının aslında ruhsal bozukluklara karşı koruyucu görevi görebilecek güç ya da beceriler olduğunu belirtmektedirler. Pozitif psikolojinin önümüzdeki hedefi, insanın güçlerini anlamak ve genç insanların bu güçlerinin nasıl geliştirilebileceğini bulmak olarak belirtilmektedir (Buss, 2000).

Son yıllarda psikoloji alanında çalışan bilim adamları arasında, insanların pozitif özellikleriyle ilgilenenlerin sayısı giderek artmaktadır. Psikolojinin ilgilendiği bu pozitif özelliklerden biri de pozitif düşünme ve mutluluktur.

İyimserlik ve kötümserlik her ikisi de yaşamımızı şekillendiren etkili güçlerdir. İnsanların yaptığı veya yapması gereken şey bu iki güçten hangisinin hayata bakış açısını ve geleceğini şekillendireceğini seçmektir. Herkesin yaşamında iyimser veya kötümser düşünce için mantıksal bir temel oluşturacak yeterince iyi ve kötü nedenler, mutluluk ve üzüntü verici şeyler, eğlence ve acı kaynağı vardır. Önemli olan hayata hangi perspektiften bakılacağıdır. Umutla mı yoksa umutsuzlukla mı?

De Vos' a göre (2001) pozitif düşünceyle başarı arasında doğal bir sebep sonuç ilişkisi vardır. Yine De Vos' a (2001) göre pozitif düşünme bir lüks değil, bir gerekliliktir. Ona göre pozitif düşünce hayata nasıl baktığını, nasıl hissettiğini, performansını ve diğer insanlarla nasıl ilişki kurduğunu belirliyor.

İyimserlik pozitif beklentilerle ilişkili bir özellik, kötümserlik ise negatif beklentilerle ilişkilidir. Daha genel anlamda, iyimserlik yaşamın pozitif tarafıyla ilgili, kötümserlik negatif tarafıyla ilgilidir (Dember ve ark., 1989). Böylece, iyimserlik ve kötümserlik bir boyutun iki farklı uçları gibi algılanabilir. Sonuç olarak iyimser kişiler yüksek pozitif beklentilere, düşük negatif beklentilere sahip kişiler olarak; kötümser kişiler de yüksek olumsuz beklentilere ve düşük pozitif beklentilere sahip kişiler olarak tanımlanabilir.

#### **1. 4. Pozitif Düşüncenin Getirileri**

Yapılan araştırmalarda pozitif düşüncenin depresyon, kaygı, öfke, stres ve tükenmişlik gibi değişkenlerle arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu; yaşam doyumu, fiziksel ve psikolojik sağlık, psikolojik rahatsızlıkların azlığı ve kendine güven gibi değişkenlerle arasında pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (Cederblad, Dahlin, Hagnell ve Hansson, 1995; Fry, 1995; Lee, Ashford ve Jamieson, 1993; Nelson, Karr ve Coleman, 1995; Plomin ve ark., 1992; Thomas, 1989).

Scheier ve Carver' a (1992) göre pozitif düşüncenin kişinin fiziksel ve duygusal iyi olma hali üzerinde çok önemli bir etkisi vardır.

Fry' a (1995) göre ise bir kişilik değişkeni olan pozitif düşüncenin stresin psikolojik etkilerini (kendine güven kaybı, tükenmişlik) azalttığını ileri sürdüğü çalışması sonucunda; iyimserlik, kendine güven, günlük stres, fiziksel semptom ve tükenmişlik değişkenleri arasında ilişki bulmuştur. İyimserlik ile yüksek düzeyde kendine güven arasında pozitif bir ilişki; stres algısı, fiziksel semptom ve tükenmişlik arasında olumsuz bir ilişki bulmuştur. İyimserlik düzeyi yüksek bulunan kişilerin kendine güven düzeyleri de iyimserlik düzeyleri düşük olan kişilere göre daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca iyimserlik düzeyleri yüksek kişilerin tükenmişlik düzeyleri de düşük bulunmuştur (Fry, 1995). Pozitif düşüncenin kendine güven, günlük stres, fiziksel semptom ve tükenmişlik ile olan ilişkisinin dikkate alınarak çalışanların pozitif düşünme konusunda eğitilmeleri konusunu gündeme getirmektedir.

Amerika' da bir okulda ilginç bir deney yapılır. Özel bir sınıf oluşturulur ve bir grup öğretmen bu sınıfa verilir. Öğretmenlere, bu sınıftaki öğrencilerin çok seçme öğrenciler olduğu söylenir. Öğrencilere de aynı şekilde, öğretmenlerinin çok seçme

öğretmenler oldukları belirtilir. Yılsununda, sınıfın çok başarılı olduğu görülür. Okul müdürü, o öğretmenlerle bir toplantı yapar ve sınıfın gerçekte kura ile gelişigüzel bir şekilde oluşturulduğunu açıklar. Bunun üzerine öğretmenler, “Bu durumda, demek ki biz çok iyi öğretmenleriz.” derler. Müdür cevap verir: “Hayır, sizler de kura ile seçildiniz.”

İnsanların ortaya çıkaracakları eserler, genellikle yakın çevresindeki insanların kendilerinden beledikleriyle doğru orantılıdır. Yaşama pozitif yaklaşan bireylerin diğer insanlara daha çok yardımcı oldukları, sosyal yardımlaşma kurumlarında çalıştıkları görülmüştür.

Pozitif düşünceye sahip olan bireyler, maddesel değerler üzerinde durmazlar, başkalarının sahip olduğu maddesel değerlerle ilgilenmezler. Sahip oldukları görme alışkanlığını edinememiş olan kişiler, hep sahip olamadıklarını görürler, böylece yaşamlarını kendileri zorlaştırırlar.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. POZİTİF YÖNETİM VE ÖRGÜTLER

#### 2. 1. Pozitif Yönetim

Pozitif yönetim dikkatimizi olumsuzluktan daha olumluya, yapıcı bir düşünce biçimine yönlendirmektir. Pozitif yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan yönetici gereksiz gelgitler ile uğraşacağına daha çok sorunun çözümüyle ilgilenir.

Stres yaratıcı ortamların bilişsel değerlendirmesi ve baş etme stratejileri açısından da iyimser ve kötümser kişiler arasında farklar vardır. Reker ve Wong' un (1988) araştırma sonuçlarına göre iyimser kişiler stresli ortamları kötümser kişilere göre daha pozitif değerlendiriyorlar, daha pozitif bir bakış açısıyla inceliyorlar; kendine güveni, kendini geliştirici ve kabulü içeren çok çeşitli baş etme stratejileri kullanıyorlar. Fry' a (1995) göre de iyimserlik düzeyleri yüksek kişiler stresli durumlarda kabul, duyguların paylaşımı, sosyal destek arama gibi baş etme stratejileri kullanırlarken, iyimserlik düzeyi düşük kişiler kaçma, uzaklaşma ve kendini suçlama gibi baş etme stratejileri kullanıyorlar.

Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre pozitif düşünce kişinin yeni ortamlara uyum sağlamasını ve bu yeni ortamlarda karşılaştığı sorunlarla baş etmesini kolaylaştırmaktadır. İnsanlar ne kadar mutlu ne kadar pozitif olurlarsa ürettikleri nöropeptid denilen protein zincirleri daha sağlıklı olur ve bağışıklık sistemi daha da güçlenir (İbrahimoglu, 2003).

Bugün artık başarının yolunun pozitif düşünmekten geçtiğini düşünenlerin oranı hiçte az değildir. Bu iki kelimeyi hayat felsefesi olarak benimseyen insanlar umudunu, güvenini, iyimserliğini kaybetmeden kendine güvenen, cesur ve inisiyatif sahibi bireyler olduklarını çevrelerine hissettiriyorlar. Pozitif düşünen kişiler, pozitif enerji veren insanlarla arkadaşlık ediyorlar, pozitif enerji veren yiyeceklerle besleniyorlar, pozitif enerji yüklemek için spor yapıyorlar (İbrahimoglu, 2003).

Bazı araştırmalarda iyimserliğin ve kötümserliğin politika, iş dünyası ve atletler üzerindeki rolü araştırılmıştır. Örneğin kötümser açıklama sitiline sahip başkan adaylarının seçimlerde daha başarısız olduğu bulunmuştur (Zullo, 1995). Seligman ve Schulman' ın (1986) sigorta şirketinde çalışanların açıklama sitilleri (iyimser -

kötümser) ile üretkenliklerini araştırdıkları çalışma sonuçlarına göre iyimser kişilerin kötümser kişilere oranla çok daha yüksek düzeyde sigorta sattıkları bulunmuştur. Ayrıca kötümser satıcıların işi bırakma oranları iyimser satıcıların iki katı olarak bulunmuştur.

Şu söylenebilir ki; pozitif düşünce, olumsuzluklara razı olmayan, her koşulda yapabilecek iyi bir şeylerin olduğuna inanan, insan hayatını pozitif yönde etkileyen bir düşünce tarzıdır. İyimserliğin yüksek pozitif beklentilerle yani pozitif düşünceyle ilişkili olduğu da açıktır.

## **2. 2. Örgütlerde Pozitif Yönetim**

Örgütler ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşur. Ancak hiçbir örgüt o örgütü oluşturan insanların toplamından ibaret olmadığı gibi, her bireyin örgüte katkıları da eşit değildir (Dönmez, 2007).

Önceleri iş gören seçiminde işin gerektirdiği becerilerle iş görenin nitelikleri arasındaki uyum yeterli görülürken, 1980' li yıllardan itibaren iş görenin örgüt ortamındaki performansını etkileyen örgüt iklimi, örgüt kültürü gibi çeşitli psikolojik ve sosyolojik özellikler üzerinde daha fazla durulmaya başlanmıştır. Son yıllarda örgütsel ortamda insan doğasının anlaşılması için mevcut bilim paradigmasının (pozitivist bakış açısı) önemli ve gerekli bir parça olduğu fakat tek başına yeterli olmadığı, insan doğasının indirgemeci bir anlayışla yeterince açıklanamayacağı, holistik bir bakış açısına da ihtiyaç duyulacağı ifade edilmektedir (Rogow ve Saxberg, 1991). Bu nedenle, bugüne kadar felsefi, soyut ve bilim dışı kabul edilen insan özelliklerini incelemek için sayısız araştırma projesi desteklenmiştir (Baltaş, 2006).

Örgütler var oldukları süre içerisinde birçok problem, sorun ve başarısız durumlar ile karşılaşabilirler. Bir kurum ya da organizasyon içinde, davranış ve sözleri ile diğer çalışanlara örnek oluşturan en temel birey konumundaki “yönetici” nin bu sorun ve başarısızlıklara bakış açısı, gelecekteki olayları ve kurumun geleceğini de şekillendirmektir. Başarılı bir yöneticide geliştirilmesi gereken önemli bir özellik de, pozitif düşünebilmektir. Başarılı yönetici, pozitif düşünceyi amaç ve ilke haline getirebilmelidir.

Başarısızlık diye nitelendirilen olaylar aslında başarı için değerlendiremediğimiz fırsatlardır. İş yaşamında karşılaştığımız başarısızlıkları bakış açımızı değiştirerek



pozitif yönde kullanabilir, fırsata dönüştürebilir ve gelecekteki başarılar için basamak olarak değerlendirebiliriz. Aslında her başarısızlık bizi başarıya götürecek bir basamaktır çünkü başarı için gerekli olan temelleri bize göstermekte, eksikliklerimizi sergilemektedir.

İş yaşamında karşımıza çıkan her problem, sorun, çatışma ya da anlaşmazlık, kurum içi ilişkilerimizi kuvvetlendirmek için bir fırsat sağlamaktadır. Çatışmanın olduğu yerde, farklı bakış açıları vardır. Çatışma bu yüzden değerlidir. Ekip olarak, birden çok bakış açısına sahibizdir. Sorun ve anlaşmazlıklar sayesinde, olaylara karşı farklı bakış açısı ile bakabilir, çeşitlilik sağlayabilir ve yeni fikirler üretebiliriz. Böylece olayları çok boyutlu halde görebilir ve daha sağlıklı ve doğru kararlar alabiliriz. Bu, “pozitif düşünce” ile mümkündür.

Pozitif düşünce merkezli bir yönetici, karşılaştığı sorun ve başarısızlıkları, nasıl fırsata dönüştürebileceğini bilen insandır. Böylece örgüt içi zincirde diğer çalışanları da etkileyecek ve yaşanan zorluk ve sorunlar, her seferinde yeni fırsatlara dönüşecektir. Bunun için yöneticinin olaylara bakış açısını değiştirmesi ve pozitif bir bakış açısını kendine ilke edinmesi başarı ve iyi bir ekip çalışması açısından çok önemlidir. Pozitiflik ilkesini kullanmayı başarmış bir yönetici için başarısızlık ve sorun denilen olumsuz kavramlar, kişisel ve kurumsal gelişim için fırsatlar olarak algılanacaktır. Bu durumda pozitif yönetici, kurum içerisinde bir dönüşümü başlatmaktadır. Sonuçlara değil de sebeplere odaklanmak ve en kötü durum ve olaylarda bile fırsatlar görebilmek, kendinizi ve çalışanlarınızı dönüştürmek ve kurumunuzu daha ilerilere doğru taşımak ile eşanlamlıdır.

Olumsuzluk sadece bizim algımızda var olan bir değerlendirmedir. Olumsuz diye yargıladığımız durumlar, bize bizdeki eksiklikleri gösteren fırsatlardır. Olay ve durumlara karşı bakış açımızı değiştirmek, gelecekteki olay ve durumları şekillendirmek demektir. Bilinçli bir yönetici, yaşanan her problemin içinde altın bir fırsat olduğunu ve her başarısızlığın, başarıya ilerlemek için bir basamak olduğunu bilendir.

Hangi örgüt de olursa olsun, her yönetici pozitif düşünceyi kendisinin ve kurumunun başarısı için ilke edinmelidir. Benimsenecek bu tarz bir yaklaşım sistemi, iş yaşamında karşılaşılan her türlü başarısızlığı, başarılarla ve fırsatlara dönüştürecektir.

Aynı şekilde bu düşüncenin benimsendiği örgütlerde başarısızlıklar da kalıcı olmayacaktır.

Örgüt düzeyinde ele alındığında, gelişmekte olan pozitif psikoloji anlayışı örgütsel ortamı ve yönetici davranışlarını da etkilemektedir. Bu etkileşim sonucu ortaya çıkan pozitif yönetim anlayışında dostluk, samimiyet, güven, bağlılık, cesaret, sorumluluk, inisiyatif, başkalarını düşünmek, desteklemek, hoşgörü, anlayış, sorun çözücü yaklaşım, çalışma ahlakı gibi özellikler öne çıkmaktadır. Çünkü pozitif yönetim ifade edilen bu özelliklerin farklı kombinasyonlarından oluşur. Bu özelliklere sahip yöneticinin çevreyle ilişkileri, iletişim becerileri, örgüt iklimi ve kültürü, güç ve politika, yöneticinin yönetsel yeterlikleri ve var olan koşulları yorumlama biçimi gibi çok çeşitli etkenler sonucu belirlemede önemli rol oynamaktadır. Söylenilebilecek olan şey şudur; pozitif yönetim anlayışını geliştirmek isteyen yöneticiler mevcut iklim koşullarında bu değerleri içeren bir yaklaşıma yönelebilirler. Çünkü pozitif psikoloji akımının savunucularına göre, güçlü özellikleri güçlendirerek zaafları onarmak temel sorundur (Baltaş, 2006)

### **2. 3. Pozitif Örgütsel Yönetimin Etki Alanı**

Pozitif örgütsel yönetim anlayışı öncelikli olarak pozitif çıktıları merkeze alır ve bu anlamda hem örgüt çalışanlarına hem de örgüt yöneticilerine atıfta bulunur. Pozitif örgütsel yönetim anlayışı sadece tek bir bakış açısı ile hareket etmez. Tam tersine; mükemmellik, kudret sahibi olmak, başarı, verimlilik, esneklik ve erdemlilik gibi birçok özelliğin bir araya gelmesi ile oluşabilen bir bütünlüğü ifade eder. Ancak hepsinden önemlisi bu anlayış özellikle pozitif bakabilmeyi ve insanoğlunun var olan pozitif potansiyeli ile ilgilenir. Bu bağlamda pozitif örgütsel yönetim anlayışı klasik yönetim anlayışını reddetmez ancak kendisi insanın içinde bulunduğu şartları açıklamaya çalışan en iyi yaklaşımın ne olduğunu bulmaya çabalar. Bu noktada da insanın verimliliğinin artırılmasını var olan pozitif dinamiklerin ortaya çıkartılmasında bulur.

Pozitif örgütsel yönetim anlayışı örgütlerdeki yetersizlikleri bir kenara atan bir yönetim anlayışından gelmez. Örgütsel yönetim bağlamında; gözle görülen pozitif özelliklerin, pozitif sürecin, pozitif ilişkilerin vb. gibi ihmal edilmiş örgüt içi özelliklerin sınırlarını daha da genişletmeyi amaçlar. Bu amacında temelinde verimliliği

artırmak vardır. Verimliliği artırmak amacı ile örgütte var olan özelliklerin biri birini nasıl pozitif yönde etkilemeye katkıda bulunduğu üzerine de yoğunlaşır.

İçerisinde hırsın, bencilliğin, manipülasyonların, gizli işlerin ve sadece tek bir elden yönetilen bir örgüt hayal edelim.

Bu örgütteki üyelerin güven duyulmayan, kıskanç, bencil, korkak ve olumsuz duygular besleyen bireyler olarak görüldüğünü düşünelim.

Birde tam tersini problemleri çözmek için bile bilimsel araştırma ve problem çözme tekniklerinin kullanıldığı, çalışanlara güven duyulduğu, düşüncelerine saygı duyulduğu onların problemlerin üstesinden gelebileceklerine inanıldığı, verimliliği artırmaya katkı sağlayan bireyler olarak görüldüğü vb. gibi pozitif duygular besleyen kişiler olarak düşünelim. Sizce hangi durum çalışma ortamını daha üretken ve verimli kılmaya yöneliktir?

Örgütlerdeki pozitif bakış açısı örgütlerde görülen yetersizlikleri görmezden gelme ya da onları önemsememeyi benimsemez. Ancak olumsuz duygular besleyerek bir örgütün de başarılı olamayacağını, başarının bireylerin pozitif yönlerinde gizli olduğunu düşünür.

Pozitiflik kavramı sadece yukarıda bahsedilenlerle sınırlı değildir. Pozitiflik kavramı, toplum psikolojisi, insancıl (hümanistlik) örgütsel davranış, örgütsel gelişim, sosyalleştirici güdüleme ve sosyal sorumluluk gibi birçok kavramla da iç içedir.

#### **2. 4. Pozitif Örgütsel Yönetimin Avantajları**

Pozitif örgütsel yönetim anlayışı, yönetimde yeni bir bakış açıdır ve klasik yönetim anlayışına yeni bakış açıları kazandırmayı amaçlar. Bu yeni bakış açısını benimseyerek ve uygulayarak daha önceden fark edilmeyen ve görülmeyen durumların fark edileceğine ve problemlerinin çözümünün mümkün olacağına inanılır. Pozitif yönetim anlayışı olaylara karşı örgüt içerisinde yeni bir bakış açısı ile bakabilme imkânını sunmaya çalışır. Aynı zamanda pozitif örgütsel yönetim anlayışını benimseyen kişiler örgütsel stratejilerin çalışma ortamındaki bireyleri nasıl ve niçin etkilediğini ve niçin bütün yönetim stratejilerinin değil de bazı yönetim stratejilerinin ve dinamiklerinin verimliliği daha fazla artırmada etkili olduğu algılamaya çalışırlar.

Pozitif yönetim anlayışını benimsemenin pozitif psikoloji ile birçok açıdan ilişkisi vardır. Yine iyimserlik ile ilgili yapılan birçok araştırmada, mutluluğun, sağlıklı olmanın ve önceden yaşanmış başarıların şuan ki durumumuz üzerinde pozitif etkileri olduğu gözlenmiştir.

Gerçekte pozitif etkileme ile olumsuz etkileme kavramları birbirine tamamen farklıdır. Yani karamsar duygular üzerine yoğunlaşmak iyimser duygular elde etmeye katkı sağlamaz. Buna karşılık iyimserlik ile kötümserlik anlamsal olarak zıtlık ifade edebilirler ancak psikolojik olarak her zaman aynı sonucu da veremeyebilirler.

## **2. 5. Olumsuz Duyguların Kontrolü**

Duyguların, özellikle de olumsuz duyguların kontrolü, kişinin fevri davranışlarını engelleyen ve başarısının üzerinde belirleyici olan bir beceridir.

Duygusal olgunluğun en önemli özelliklerinden biri duygularını kontrol edebilme özelliğidir. Başarılı liderlerin büyük bölümü duygu dünyalarını denetleyebilirler. Bir lider için özellikle olumsuz duygularla başa çıkmak büyük önem taşır.

Duygusal açıdan olgun bir insanın aşağıda sıralanan olumsuz duygularla başa çıkabilmesi beklenir:

- Kızgınlık ve öfke.
- Korku, kaygı.
- Üzüntü, depresyon.
- Stres.

Kızgınlık insanların düşünce biçimlerinin ürünüdür. Bu duygularla başa çıkabilmek bir yönetici için vazgeçilmez bir beceridir. Kızgınlık, insanca bir duygudur. Hepimiz kızarız, herkesin de kızgın anları vardır. Ancak önemli olan kişinin kızgınlığını kendisine ve amaçlarına zarar vermeyecek şekilde ifade edebilmesidir. Bunun için kızgınlık tepkisinin;

- Doğru zamanda,
- Doğru kişiye,
- Doğru biçimde,
- Doğru gerekçeyle,
- Doğru düzeyde ortaya konması esastır.

Çünkü insan ilişkilerinde haklı olmak değil, haklı kalabilmek önemlidir.

Kızgınlık, çok hafif bir rahatsızlıktan yoğun bir öfke ve hiddete kadar değişen yoğunlukta yaşanan bir duygudur. Kızgınlık, doğada sadece insanlarda var olan bir duygu değildir. Pek çok hayvan türünde de kızgınlık olduğu düşünülen duyguları gözlemek mümkündür. Kızgınlığı ifade etmenin en doğal ve içgüdüsel yolu saldırganlıktır.

Literatürde öfke ve saldırganlık çoğu zaman birbiriyle ilişkili olarak ele alınmakta ve birbiriyle bağlantılı olarak değerlendirilmektedir. Öfke birçok saldırganlık biçiminin arkasında yatan dürtü veya güdü olarak görülmektedir (Averill 1983). Ancak, saldırganlık öfkeyle ilişkili olmasına rağmen, ikisi aynı değildir. Saldırganlık bir davranıştır; öfke bir duygudur. Öfke bazen saldırganlığa yol açar, fakat çoğu zaman saldırgan davranışın başlatıcısı değildir (Retzinger 1991).

Kızgınlık, canlı organizmanın varlığını tehdit eden olaylara gösterdiği doğal bir tepkidir. Bu duygu, organizmaya saldırıldığı zaman, kendisini savunmasına ve savaşmasına yardımcı olacak güçlü fizyolojik, duygusal ve davranışsal tepkilerin ortaya çıkmasını sağlar. Bu nedenlerle, belli düzeydeki kızgınlık duygusu var oluş için gereklidir. Ancak, büyük gruplar içinde ve belli uygarlık düzeyinde yaşamayı seçen insanlar için, kendilerini kızdıran her nesne ya da kişiye, fiziksel olarak saldırmak işlevsel değildir. Kanunlar, sosyal normlar, kurallar ve sağduyumuz, kızgınlık duygumuzu nereye kadar götüreceğimiz konusunda önümüze sınırlar koymaktadır.

Kızgınlık neticesinde ortaya çıkan öfke, insanın mutluluk, üzüntü, korku ve nefretten oluşan beş temel duygusundan biridir. Ayrıca, günlük yaşamda birçok kişinin çoğu zaman yaşadığı bir duygudur. Bugüne kadar algılandığı biçimin aksine, öfke saldırganlık ve düşmanlık gibi olumsuz bir duygu değil, bizzat pozitif, sağlıklı ve enerji veren, uygun ifade edildiği takdirde ise son derece sağlıklı ve doğal bir duygudur.

Ancak, kontrolden çıkıp yıkıcı hale dönüşürse iş hayatında, kişisel ilişkilerde ve genel yaşam kalitesinde sorunlara yol açar. Çocuk istismarı, aile içi şiddet, fiziksel ya da sözel saldırganlık gibi pek çok kişisel ve sosyal sorunun temelinde öfke vardır. Öfke, yaşanan sorunların bir sonucudur ve aynı zamanda yeni sorunların doğmasına neden olur. Öfke, hem içsel hem de dışsal bazı olaylarla ortaya çıkar.

Öfkeye neden olan etkenlerin neler olduğuna bakıldığında, aslında bu konuda psikologlarca kabul edilen tek bir cevap yoktur. Literatürde, engellenme (frustration) öfkeye neden olan etmenlerin başında gelmektedir (Berkowitz 1990; Averill 1983). Bilindiği gibi engellenme istek, ihtiyaç ya da bir davranışın amaca ulaşmasının önlenmesidir (Köknel 1986). Cüceloğlu (1991)' na göre ise, engellenme bireyin elde etmek istediği bir nesneye, ulaşmak istediği belirli bir amaca varmasında veya ihtiyaçlarının giderilmesi önlendiği zaman ortaya çıkan olumsuz duygudur.

Öfkeyi ortaya çıkaran diğer bir sebep de kışkırtmadır (Averill 1983). Kışkırtmalar genelde karşıdaki bireyi tahrik eden ve onu bir davranışı yapmaya zorlayan uyarımlardır. Bilişsel kuramcılardan Beck' e göre kışkırtma ve tehdit, öfkenin temel nedenlerindedir (Akt. Kennedy 1992). Öfkeye neden olan diğer etkenler ise, rahatsız edici ve hoş olmayan uyarın, model alma, memnuniyetsizlik, kişisel haklara ve benliğe saygı gösterilmemesi ve kabul edilen sosyal normların ihlal edilmesidir. Ahlaksızlık ve kötülük içeren davranışlar da öfkeye neden olan etkenler arasında sayılabilir (Averill 1983).

Öfkeyle ilgili son yıllarda yapılan araştırmalar; biyolojik faktörler, ailesel özellikler, okul yapısı ve akran grupları (Debaryshe ve Fryxell 1998) ve genel anlamda kültürel, sosyal ve ekonomik faktörlerin öfke üzerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır (Smith ve Furlong 1998).

Örneğin, kolayca kızan insanların, engellenmeye karşı toleransları genellikle çok düşüktür. Bu kişiler kendilerinin engellenmeye, rahatsız edilmeye ya da sinirlendirilmeye maruz bırakılmamaları gerektiğini düşünen kişilerdir. Olayları olduğu gibi kabullenmekte güçlük çekmektedirler. Başlarına gelen, örneğin küçük bir hatalarının düzeltilmesi gibi, basit bir olayı bile kendilerine bir haksızlık yapılmış gibi algırlarlar.

Öfke duygusu evrenseldir. İnsan olmanın bir özelliğidir. Her an herkes için bu duyguyu yaşama olasılığı vardır. Eğer öfke duygusunun olduğu gibi ortaya çıkmasına izin verilirse, insanı yıkıcı davranışlara yönlendirme gücü yüksektir. Doğru ifade edilebilir, sağlıklı bir biçimde dışa vurulabilir ise, insanın gelişimine katkıda bulunur. Öfke genellikle incinmelere, küskünlüklere, kavgalara, şiddete ve yanlış anlaşılmalara neden olur. Sağlıklı bir biçimde dışa vurulmadığı zaman ise, büyük bir enerji birikimine neden olan yoğun gerginlik, engellenmişlik duygularının yaşanmasına yol açar. Böylesi bir birikim ise, insanı patlamaya hazır ancak, ne zaman patlayacağı kestirilemeyen bir ayaklı bomba haline getirir. Yaşanan çatışmalarda ya da sorunlarda genellikle öfke ikincil bir duygudur. Dış dünyada bizi baskı altına alan olaylarla karşılaştığımızda genellikle ilk duygularımız farklıdır. Öfke bu ilk duygulardan sonra ortaya çıkar. Ancak o kadar yoğundur ki, insan yaşadığı ilk duyguların farkına varamadan yoğun bir biçimde öfke duygularının saldırısına uğrar. Aslında öfkeden önce yaşadığımız duygular bizi öfkeye yöneltir. Örneğin; okul bahçesinde dolaşırken kafamıza bir topun hızla çarpması, buradaki yaşanan ilk duygu acıdır. Oysa biz bu duygumuzu yaşamayı ve ifade etmeyi atlar, öfkeyle topu atanın üstüne yürürüz.

Öfkeyle başa çıkma, onun bastırılmasını ve saklanmasını değil, tanınmasını gerektirir. Öfkenin tanınması, öfkeye neden olan ve öfke ifadesini etkileyen biyolojik ve fizyolojik yapının, bireyin mantıklı ve mantık dışı inançlarının, içinde yaşadığı ortamın ve aile, kültür gibi çevresel etkenlerin bilinmesidir. Bireyler ancak öfkelerini tanıdıklarında, öfkesinin zararlarından kurtulabilir ve onu kendileri için yapıcı bir şekilde ifade edebilirler.

Öfke kontrolünü öğreten pek çok yöntem vardır. Doğru yöntem, kişiden kişiye değişir. Doğru yöntemi belirlerken; kişinin kendi kişiliğine, yaşam tarzına uygun olanı seçmesi ve seçtiği yöntemi uygularken günlük yaşamında fazladan sıkıntı hissetmemesi göz önüne alınması gereken temel faktörlerdir.

Stres, bireyin tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Açıkçası stres, bireyle çevresi arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, bu durumun nedeni olabilir (Balcı 2000). Yaşamın varlığını tehdit eden her olay strese yol açmaktadır.

Psikolog Selye (1976) Stresin Üç Dönemli Bir Süreç Olduğunu Öne Sürer.

**1. Alarm Tepkisi:** İlk dönem alarm tepkisi adını alır. Bu dönemde otonom sinir sistemi gayet faal bir duruma geçer ve salgı bezlerini uyararak kana bol miktarda adrenalin ve onun etkisi altında ortaya çıkan diğer biyokimyasal maddeleri pompalar. Salgıların etkisi altında vücut alarm durumuna geçer ve ortaya çıkacak acil durumlarla uğraşmaya hazırlanır.

**2. Direnç Dönemi:** Stres veren uyarıcı ya da ortam devam ederse ikinci dönem ortaya çıkar. İkinci basamağa direnç dönemi adı verilir. Bu dönemde, organizma yapmış olduğu alarm tepkisini ortadan kaldırır, stresli ortama “bir tür uyum” yapar ve kandaki biyokimyasal maddeleri geri çeker. Organizma, sanki normal koşullar altında işliyormuş izlenimini verir. Ne var ki, gerçekte organizma yorulmaktadır ve içten içe direncini yavaş yavaş kaybetmektedir.

**3. Tükenme Dönemi:** Üçüncü basamağı oluşturan tükenme döneminde beden artık stresin baskısına dayanamaz, direncini kaybeder. İlk alarm dönemindeki bazı belirtiler geri döner, hastalıklar ortaya çıkmaya başlar ve bazı durumlarda ölümle sonuçlanır (Cüceloğlu 1996).

Kaner ve Lazarus insanları rahatsız eden ve yarattıkları zorlamayla, hem günlük hayatın stresleriyle başa çıkmayı zorlaştıran, hem de kendileri bir stres olarak sağlığı olumsuz etkileyen faktörleri şöyle sıralamışlardır:

1. Çok fazla sorumluluk altında olmak.
2. Fiziksel görüntüyle ilgili endişeleri olmak.
3. Yetersiz kişisel enerji.
4. Mesleki ilerleme ile ilgili endişeleri olmak.
5. İş tatminsizliği içinde olmak.
6. Dinlenme ve eğlenceye ayıracak zamanın olmaması.
7. Yapacak çok fazla şeyin olması.
8. Yalnız olmak.
9. Reddedilme korkusu.
10. Hayatın anlamı ile ilgili endişeler (Baltaş ve Baltaş 2004).



Stresin birey üzerinde bütünüyle olumsuz etkisi olduğunu söylemek mümkün değildir. Aşırı stresli durumlar kaçınılmaz şekilde bireye zarar verebilirken, orta düzeyde stres çoğu kez yararlı amaçlara hizmet edebilmektedir. Hatta psikolojik büyüme, başarı ve yeni becerilerin kazanılması için böylesi bir stres zorunludur da (Balcı 2000). Ancak aşırı stres unutkanlıklara, öfke ve gerginliklere, çeşitli psikosomatik hastalıklara, performans düşüklüğüne ve örgütten psikolojik ve fiziksel olarak geri çekilmeye neden olabilmektedir.

İş hayatında yaşanan stres hem çalışanlar açısından, hem yöneticiler açısından önemlidir. Bir diğer ifade ile bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, çalışanların işe devamsızlık etmelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısı ile işyeri bundan zarar görmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanı da olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın kuruma katkısını artırır, hem de çalışanların iş doyumunu yükseltir (Balcı 2000).

İş hayatında stres yaratabilen tüm faktörleri tümüyle ortadan kaldırmak mümkün değildir. Çünkü bireyin kişiliği, stresten etkilenme düzeyinin farklılığına yol açabilmekte ve herkesin aynı stres faktöründen aynı şekilde etkilenmesi söz konusu olamamaktadır. Bu nedenle tümüyle ortadan kaldırmak yerine stresin azaltılması için örgüt yönetimlerine büyük görevler düşmektedir. Bazı kaynaklar çalışanın verimi için makul bir iş stresinin gerekliliğini de iddia etmektedir.

Bireysel ve örgütsel stratejiler, iş stresinin azaltılması ve kronikleşmemesi yönünde katkılar sağlaması açısından oldukça önemlidir (Aytaç 2003).

Pozitif yönetim bakış açısını W. Arthur Ward' in şu dizeleri güzel ifade etmektedir.

Gerçek iyimser problemlerin farkındadır ama çözümleri de bilir.

Zorlukları görür ama üstesinden gelinebileceğine de inanır.

Olumsuzlukları yakalar ama olumlulukları da vurgular.

En kötüye açıktır ama en iyiyi de bekler.

Şikâyet etmek için nedeni vardır ama gülümsemeyi seçer.

Örgütlerde pozitif yönetim anlayışı zamanla, yönetimin bütün kademelerine sirayet eder ve yöneticiler örgüt üyelerine, üyelerde yöneticilere güvenirler. Bu güven örgütün misyonuna olan inanç tarafından da desteklenir.

Pozitif bir yönetim anlayışını uygulamak isteyen yöneticilerin baş etmesi gereken başlıca sorunlar, işbirliği için yüksek moral kapasitesi oluşturma, iş birliği kapasitesi yaratma, geleceğe güven, kişiler arası sorumluluk ve yaratıcı güdülenmişliktir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ERDEMLİLİK SÜRECİ, GÜÇLÜ YÖNLERİMİZ VE POZİTİF ÖRGÜTLENME

Gerek erdemlilik, gerek güçlü yönlerimiz gerekse pozitif örgütlenme kavramları iyilik, başarı, takdir etmek gibi duygular erdem sahibi olmak ve güçlü olmanın ürünleridir. Bireyler, örgütler ve içinde yaşadığımız toplum erdemlilik özelliklerini yansıtmaksızın var olamazlar.

Toplumunu bir arada tutan kaynaştırıcı unsurlar ve onu etkin kılan niteliklerin tamamı; güven, minnettarlık, saygı, affetme, iyimserlik ve benzeri gibi birçok erdemlilik özellikleri birbirleri ile içicidirler. Her ne kadar bu düşünceden Adam Smith ve George Simmel gibi klasik yönetim anlayışını benimseyen bilim adamları tarafından bahsedilmiş olsa da modern örgütlenmede erdem sahibi olmak ile ilgili derinlemesine çalışmalara çok nadiren rastlanmaktadır. Park ve Peterson erdemliliğin altı bileşeni üzerinde durmuşlardır. Bunları da akıl ve bilgi, cesaret, sevgi, adalet, ılımlılık ve üstünlük şeklinde sıralamışlardır. Aynı zamanda bu özelliklerin pozitif iş ortamı ile ilişkisini, etkili okul ortamı ile ilişkisini, iyi toplum ile ilişkisini de yansıtmaya çalışmışlardır.

Birçok araştırmacı erdemli olmak ile bireyler arasında, örgütler arasında ve toplum arasında bağlantılar olduğunu kabul etmişlerdir. Aynı zamanda erdemli olmak ile bireysel başarı arasında pozitif yönde bir bağ olduğu, bu niteliğe sahip olmayan örgütlerle kıyaslama yapıldığında erdem sahibi olma özelliklerini taşıyan örgütlerin zorluklar karşısında daha dayanıklı olduğu da kabul edilmektedir.

Aynı zamanda erdem sahibi örgütlerin olumsuz duygulardan ya da zayıf yönlerden çok, pozitif yönlerin daha da geliştirmesi ile ilgilendikleri görülmektedir.

Bununla birlikte pozitif yönetim anlayışını benimseyen örgütlerin erdem sahibi olmayı saygı duyma, bireysel ilgi alanlarına önem vermek, insanlık değerlerine önem vermek özgüven sahibi olmak gibi özelliklerin bir bütünü olarak görmektedirler. Bütün bu özellikleri bir araya getirdikten sonrada araştırmacılar erdemlilik ile örgütsel başarı arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu, erdemliliğin en iyi şekilde nasıl tanımlanması gerektiğini ve nasıl ölçülebileceğini, bu özelliklerin pozitif sonuçlarının neler olduğunu,

örgütlerdeki erdemlilik duygusunun önündeki en belirgin engellerin neler olduğunu öğrenme çabası içerisine girmişlerdir. Aristo' da dahil birçok düşünür yüzyıllardır iyi insanın özelliklerinin neler olduğunu araştırmışlar ve birçoğu bunun ahlaki erdemlilik olduğunu açıklamaya çalışmışlardır.

Daha özel bir noktadan bakıldığında bütün bu özelliklerin aslında öncelikle bireyin kendisinden başladığına bu bağlamda da bireylerin karakterlerinin/ kişiliklerinin asıl belirleyici unsurlar olduklarını görmekteyiz.

Peki, ama insanı ne yapacağı yönünde harekete geçiren unsurlar nelerdir? Bu özellikleri Peterson ve Seligman 2003 yılında şu başlıklar altında belirtmişlerdir.

1. **Akıl ve bilgi:** (Bilgiyi elde etmeye ve kullanmaya olanak sağlayan öğrenme gücü)
  - Yaratıcılık/ orijinallik/ maharet sahibi olmak
  - Merak/ ilgi
  - Yorumlama/ açık fikirlilik
  - Öğrenme arzusu
  - Bakış açısı
2. **Cesaret:** (Amacı gerçekleştirme isteği)
  - Cesur olmak/ yiğitlik
  - Üretkenlik/ ısrar etmek/ dikkat
  - Dürüstlük/ güvenilir olmak
  - Dayanıklılık/ çöşku
3. **Sevgi:** (Diğerleriyle pozitif ilişkiler kurmayı içeren kişiler arası güçlü ilişkiler)
  - Mahremiyet
  - Kibarlık/ cömertlik
  - Sosyal zeka

**4. Adalet:** (Sağlıklı toplum hayatını vurgulayan topluma ait güçler)

- Yurttaşlık/ görev/ sadakat/ toplum çalışması
- Adil olmak/ eşitlik
- Liderlik

**5. Ölçülü olmak:** (Aşırılıklara karşı durabilme gücü)

- Affedicilik/ memnuniyet
- Alçak gönüllülük/ ılımlılık
- Basiret sahibi olmak/ dikkatlilik
- Kişinin kendini kontrol etmesi ve düzenlemesi

**6. Üstünlük:** (daha büyük bir dünya ile bağlantı kurabilmek ve onu anlayabilme gücü)

- Güzelliklere olan minnettarlık duygusu / farkındalık / merak
- Kıymet bilmek
- İyimserlik/ umut
- Mutlu olmak/ mizah
- Manevilik/ dindarlık

**3. 1. Örgütsel Erdemlilik**

Örgüt üyelerinin genelinde kabul gören iyi olarak görülen yönleri örgütsel erdemlilikle doğrudan bağlantılıdır. Pozitif psikoloji anlayışında ise iyi örgütler üyelerine iyi bir yaşam sunan örgütlerdir ve bizlerde iyi bir yaşamı sadece para, makam ya da eğlence olarak değerlendirmeyiz o halde örgütsel erdemlilik bu bahsedilenlerden çok daha fazlasıdır.

Erdemlilik, çalışanın örgüte en üst düzeyde ilgi ve bağlılığını ifade eder. Birey, gönüllü ve aktif olarak yönetsel boyutta gerçekleştirilen toplantı ve tartışmalara katılır. Örgüte yönelik fırsat ve tehditleri analiz eder. Bu davranışlar kişinin kendini bir

bütünün parçası olarak görmesini aynı zamanda vatandaşların ülkenin de bir üyesi olduğu ve gerektiğinde sorumlulukları kabul etmesi anlayışına dayanır.

Yani örgütsel erdemlilik kavramı örgütün üyelerinin başarılı yönlerine katkı sağlayan değerlerin bütünüdür. O halde bu başarılı yönlere katkı sağlayan ilişki nasıl bir ilişkidir?

Örgütsel bağlamda erdemlilik kavramı, örgütün bir bütün olarak değerlerinin tamamını içerisine alan bir kavramdır ve sadece örgütteki bireylerin özellikleri ile de açıklanamaz. Örgütsel kültürün bir parçası olarak düşünülebilir. Örgütsel erdemlilik o örgütteki ahlaki hedeflerin tamamıdır. Örgütlerin birden fazla hedefleri olabileceği gerçeğinden hareket edersek iyi diye adlandırdığımız bütün hedeflerimiz bizi örgütsel erdemlilik kavramına getirir.

### **3. 2. İyi Toplum**

Daha önceleri de bahsettiğimiz üzere örgütsel erdemliliğin iyi birey olmada, iyi bir örgüt olmada ve daha geniş alanda da iyi bir toplum olmakta etkileri vardır. Bu noktadan hareket ile iyi bir toplumun özellikleri nelerdir? İyi toplum kavramı Romalılara kadar gitmektedir ve buradan da batılı ülkelere yayılmış bir kavramdır. Romalılar erdemlilik kavramını bütün toplumu etkileyen unsur olarak görürlerdi. Aynı zamanda iyi örgütü oluşturan unsurları da şu şekilde sıralamışlardır (Park ve Peterson, 2003).

- Eşitlik (Örgütlerdeki adalet kavramına işaret eder.)
- İyi kader (önemli pozitif olayların hatırlanmasına işaret eder.)
- Adalet (Duyarlı kanunlar ve duyarlı yönetim anlayışına işaret eder.)
- Sabır (Doğal şartlar ile mücadeleye işaret eder.)
- Sağduyu (Örgütlerinde bir kaderi olduğuna işaret eder.)
- Güvenlik (İnsan sağlığı ve refaha işaret eder.)

### **3. 3. Pozitif İş Ortamı**

Son yıllarda tartışılan popüler konulardan bir tanesi de bazı örgütlerin neden diğerlerinden daha başarılı oldukları üzerindedir. Bütün örgütlerin en başta hedefledikleri noktalardan bir tanesi de verimliliktir. Ancak neredeyse herkes örgütlerdeki verimliliği de mükemmelliğin tek belirleyicisi olarak görmemektedir. Bu noktada da yine örgütsel erdemlilik önem kazanmakta ve örgütsel erdemlilik sahibi olmanın gerekliliği vurgulanmaktadır.

### **3. 4. Etkili Okullar**

Örgütsel bağlamda okulların kendine özgü özellikleri vardır. Öğrenciler okulun vazgeçilmez üyeleridirler bu bağlamda da diğer örgütlerdeki müşteri gurubunu teşkil ederler. Bu anlamda da hedeflenen potansiyel gurubunu okullarda öğrenciler oluştururlar. Okullar insanları yaşama hazırlayan örgütlerdir ve orada öğrenilenler sadece okul süresi ile sınırlı değil bireyin yaşam süresinin tamamını etkileyebilecek kazanımlardır.

Mükemmel okulun ne olduğu üzerine yapılan tartışmalar henüz bitmemiştir ancak bu anlamda üzerinde durulan en önemli noktalardan bir tanesi “başarı”dır. Bu noktadan hareket ederek mezuniyet oranları ile eğitim ahlakı hedeflerini birbirine karıştırmamak gerekir. Bununla birlikte başarılı diye adlandırdığımız okullar, şiddeti, kötülüğü ve toplumun uygun bulmadığı tarzda davranışları azaltıcı bir katkı sağlamalıdır (Elias ve Weissberg, 2000) Ancak problemlerden sakınmak tek hedef olamaz aksi takdirde okullarımızı bir polis karakolundan farklı kılamayız. Buna karşılık bizler daha çok okulun, öğrencilerin moral değerlerine katkı sağlayan yönlerine odaklanmalıyız ve bu değerleri bireylerin ilerleyen yaşamlarında hayata geçirebilmelerini sağlayamaya çalışmalıyız. Bu anlamdaki pozitif duygularımız ve davranışlarımız pozitif akademik performansa dönüşürler, daha da önemlisi mezuniyetten sonra bile bireylerde yaşam boyu öğrenmeyi beraberinde getirir (Cowen, 1997; Schneider, 2000)

Etkili okul kavramı aynı zamanda öğrencilerin pozitif çabalarının ve başarılarının ödüllendirildiği bir ortam olarak da tanımlanabilir.

Daha önceden de benzer tanımlamaların da yapıldığı üzere Lyon,1999'a göre etkili okul öğrencileri ömür buyu etkili bir öğrenmeye hazırlayan ortam olarak görünmektedir.

Benzer bir şekilde, öğrencilerin toplumda sorumluluk bilinci kazanmalarını, toplumun üretken bireyleri olmalarına katkı sağlamaları da etkili okulların görevleri arasındadır.

Hawkins ve Lam' ın 1987'de Hunter ve Elias' ın da 1998' de etkili okul kavramı ile ilgili bazı özellikleri şu şekildedir;

- Öğrenciler derslerin faydalı olduğuna ikna olmuşlardır.
- Öğrenciler okulda kendilerine verilen eğitimin gereğine inanmışlardır.
- Öğrenciler okulda ki disiplin anlayışının anlaşılır, adil, kesinlikle uyulması gereken kurallar olduğuna ve cezalandırmadan çok hataların düzeltilmesi ve beceri kazandırma üzerine kurulduğuna ikna olmalıdırlar.
- Öğrenciler okuldaki ödüllendirme sisteminin rasyonel olduğuna inanmalıdırlar ve okul da öğrencilerin başarılarını dikkate almalı ve onların pozitif davranışlarını ödüllendirmelidir.
- Güçlü ve etkili bir okul yönetim anlayışı benimsenmelidir.
- Okul müdürü güçlü bir liderlik rolü üstlenmelidir.
- Okuldaki uygulamalar bencilliği azaltmalı buna karşılık öğrencilerin kendi aralarındaki ilişkilerini ve öğretmenleri ile ilişkilerini arttırarak, ait olma ve bağlılık düzeyini arttırmalıdır.

Etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psiko – motor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2000). Etkili okullar, öğrencilerinin başarısı için uygun fiziksel ortamları, öğretim araç-gereçlerini ve okulun tüm kaynaklarını, etkili şekilde kullanırlar. Öğrencilerin, bilişsel olduğu kadar duyuşsal açıdan da gelişmeleri sağlanır.



Etkili okul araştırmaları, okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerinin, okulun etkililiğinde kritik bir öneme sahip olduğunu göstermiştir. Etkili okullarda, öğrenmenin sürekli ve herkes için olduğuna inanan liderler vardır. Bu okullarda, lider, okulun vizyonunu tüm personele aktarır ve böylece vizyon paylaşılır, kurumsal bağlılık sağlanır. Etkili liderler, otorite ya da korku ile değil, bağlılık ile liderlik yaparlar. İnsanlar, liderlerin düşüncelerini, rüyalarını paylaştıkları için onları takip ederler, onlardan korktukları için değil (Lezotte, 1992). Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, okulunun varlık nedenini ve eğitim-öğretim politikasını açık ve net bir şekilde ifade eden bir vizyon geliştirmeli ve bu vizyonu okulun tüm personeline aktarabilmelidir.

Okulların etkililiğine ilişkin araştırmalar, etkili okulların genellikle su ortak özelliklere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Özdemir, 2000; Karip ve Köksal, 1996; Bamberg ve Andrews, 1990):

- Açık ve belirgin amaçlar üzerine odaklanan bir misyonları vardır.
- Okul yöneticileri, güçlü bir öğretimsel liderdir.
- Tüm taraflar yüksek beklentilere sahiptirler.
- Öğrenci başarısı sürekli gözlenir ve değerlendirilir.
- Disiplin sorunlarından arındırılmış ve öğrenmeye uygun bir okul iklimi mevcuttur.
- Veli/ toplum desteği vardır ve okul – aile işbirliği gelişmiştir.
- Temel becerilerin kazanılmasına önem verilir.

Etkili okul araştırmaları, okullarda öğrenci başarısının artırılmasında, öğrencinin kişisel özellikleri ve öğrenme ortamının fiziksel niteliklerinin yanında, okul yöneticilerinin de etkili bir öğretim lideri olması gerektiğini ortaya koymuştur. Okul yöneticileri, kendilerini bir öğretim lideri olarak görmeli ve okulda eğitim-öğretim etkinliklerine rehberlik etmelidir. Özdemir'e (2000) göre, etkili okullarda yöneticiler, kendilerini sekreterlik işlerini yapacak bireylerden ziyade öğretim lideri olarak görürler ve bu yönde davranış sergilerler. Marsh (1992), okul yöneticilerinin öğretimsel liderliğinin, dört temel boyutu olduğunu belirtmektedir. Bunlar, sırasıyla, okulun misyonunun ve hedeflerinin geliştirilmesi; eğitimsel etkinliklerin yönetilmesi, akademik bir öğrenme ortamının oluşturulması ve destekleyici, pozitif bir okul ikliminin

sağlanmasıdır. Bir buzdolabı üreticisi firmanın yöneticisi, üretim mühendislerin ve teknisyenlerin işidir, ben işyerinin düzenine ve diğer firmalarla olan ilişkilerine bakırım diyemezse, okul yöneticisi de öğrenci başarısı öğretmenlerin işi, benim işim değil diyemez. Bir iş yerindeki düzenin sağlanması, çalışma koşullarının düzenlenmesi o işyerinin asil fonksiyonunu yerine getirmesi açısından son derece önemlidir (Özden, 1998). Öğretim liderliği, bir anlamda okul yöneticisinin, okulun varlık nedeninin "öğrencilerin başarılı bir şekilde yetişmesini sağlamak" olduğu gerçeğini hatırlamasıdır. Bilgi toplumunda eğitim sisteminin tek yapabileceği, öğrencileri öğrenmeye hazırlamaktan ibaret olduğu görüşü egemen olduğuna göre, okulun, yöneticinin ve öğretmenin varlık nedeni, öğrencilerin öğrenmelerini sağlamaktır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. POZİTİF YÖNETİM VE OKUL YÖNETİCİSİNİN SORUNLARI

Okul yöneticileri, öğretim lideri olarak, personeline öğretimsel kaynaklık yapabilmelidir. Eğitim – öğretim etkinliklerine ve okulun amaçlarına ilişkin yüksek beklentiler içinde bulunmalıdır. Okulda eğitim-öğretim faaliyetlerine katılmalı, öğretmenlere ve diğer okul personeline gerekli kaynakları sağlamalı, okulda etkili bir iletişim sisteminin kurulmasında önderlik etmeli, okulda tüm taraflar arasında güçlü bir iletişim ve etkileşim sağlamalı, okulun her alanında her an görünür nitelikte bir kişi olmalıdır. Eğitim – öğretim faaliyetleriyle bizzat meşgul olarak, o okulda eğitimin ne anlam ifade ettiğine ilişkin model oluşturmalıdır.

Okullar, hammaddesi ve ürünü insan olan, insan üreten kurumlardır. Bu nedenle okul ortamındaki insan ilişkilerinin niteliği, ürünün niteliğini önemli ölçüde belirlemektedir. Ancak okulda, okul paydaşlarının çoğunluğunu sürekli olarak memnun edecek bir iletişim ve etkileşim ortamını oluşturmak kolay bir iş değildir (Dönmez, 2007).

Friedman (1995), okul müdürünü, okulun rol setinde yer alanların olumsuz duygularını ve sorunlarını boşalttığı bir limana benzetmektedir. Okul yöneticilerinin sorunlarına ilişkin çok sayıda araştırma olmakla birlikte, bu araştırmaların çoğunda sözü edilen, konuya ilişkin sorunlar genel olarak beş noktada toplanmaktadır (Murdoch ve Kerry, 1991).

1. Moral düşüklüğü
2. Kötümserlik
3. Güvensizlik
4. Tükenmişlik
5. Bilgi eksikliği

Bütün işi, öğrenci yoklamalarını tutmak, öğretmen devamsızlığını takip etmek, disiplin olaylarıyla ilgilenmek ve araç – gereç donanımı gibi müteahhitlik işleri peşinde koşuşturmaktan oluşan bir okul yöneticisinin, öğrenci ve öğretmenlere verdiği mesaj ile zamanının çoğunu koridorda, bahçede öğrencileriyle ve öğretmenler odasında geçiren

müdürün verdiği mesaj çok farklıdır. Verilen bu örnekte birinci okul müdürü, okulun asil amacını, varlık nedenini unutup okulun amacını gerçekleştirmek üzere gerekli araçlarla amaçmışçasına ilgilenmektedir. Araç amacın yerini almıştır. Diğer okul müdürü ise, okulun asil amacı üzerine odaklanmaktadır (Özden, 1998).

Okul yöneticisi, öğretim liderliği yapabilmek üzere, bazı yönetsel iş ve ayrıntıları astlarına devretmelidir. Böylece, öğretim liderliği yapmak için daha fazla zamanı olabilir. Okuldaki tüm etkinlikleri öğretim ve öğrenimin geliştirilmesi yönünde bütünleştirmelidir. Bir okulun yöneticisi ne kadar başarılıysa, öğretim liderliği rolünü ne kadar başarılı bir şekilde yerine getiriyorsa, okul da o kadar başarılı olacaktır. Bu durumda, okul yöneticisinin en önemli özelliklerinden biri, öğretim liderliği yapması ve okulda öğrenme konusuna gereken desteği vermesidir.

Program ve öğretimdeki öncelikli konuların neler olduğunu belirleme; okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma; okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma; öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve toplumun beklentilerini karşılayacak pozitif bir iklim oluşturma, doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak sorumluluk üstlenme, okul yöneticisinin sergileyebileceği güçlü öğretimsel liderlik davranışları arasında sayılabilir (Çelik, 1999).

Whitaker' in (1997), etkili öğretim liderliğinin üç temel boyutunu dile getirmektedir. Bunlardan birincisi, etkili öğretim liderleri, insan yönelimli, insanlara değer veren ve etkileşimsel yönleri güçlü kişilerdir. Bu özelliklere sahip okul yöneticileri, kendilerini okulun günlük işlerinden ayrı tutmazlar, akademik çalışmalardan kendilerini soyutlamazlar. Okuldaki bütün insanlarla düzenli etkileşimleri vardır ve sürekli okulda görünürler ve diğer insanların kolay iletişim kurabilecekleri bir açıklığa sahiptirler. İkinci husus ise, etkili öğretim liderleri, diğer okulların yöneticileri ile iletişim içinde çalışırlar. Formal ve informal düzeylerde meslektaşlarıyla yakın bağlantı içindedirler. Üçüncüsü de, etkili öğretim liderleri, kendilerine fikir veren yönetici niteliği yüksek bireylerle birlikte çalışırlar.

Okul yöneticisi, öğretim programlarının sürekli geliştirilmesine yönelik yüksek beklentilerde bulunur ve personel geliştirme süreciyle aktif olarak ilgilenir. Öğrenci başarısını artırmak için, yeni ve farklı öğretim stratejileri kullanmaları konusunda öğretmenleri cesaretlendirir. Öğretimsel lider olarak okul yöneticileri etkili öğretim

tekniklerini belirlerler ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini pozitif yönde destekleyici geribildirim sağlarlar (Whitaker, 1997).

Okul yöneticileri, öğretimsel kaynak olarak, doğrudan sınıftaki öğretim ortamını geliştirmeyi amaçlarlar. Öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, onların öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını özendirirler. Periyodik olarak okul personelini değerlendirirler. Öğretimsel bir kaynak olarak okul yöneticisinin en belirgin rolü, okulda daha iyi bir eğitim – öğretimin verilmesi için olanak hazırlamaktır. Etkili okul yöneticileri, öğrenci başarısı ve öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarmak amacıyla gerekli kaynakları sağlayabilecek bir yeterliğe sahiptirler (Çelik, 1999).

Okul yöneticisinin, başka bir öğretimsel liderlik rolü de, okuldaki tüm taraflar arasında etkili bir iletişim sağlanmaya çalışmaktır. Bu amaçla okul yöneticisi, okulun hedeflerine bağlılık konusunda model olur. Öğretim hedeflerinin ve öğretimin planlanmasına ve planlanan hedeflerin gerçekleştirilmesine çalışır. Öğretim etkinliklerine ve öğretmen davranışlarına yönelik açık – anlaşılır performans standartları oluşturur ve bu standartlara bağlıdır (Bamburg ve Andrews, 1990).

Okul yöneticisi iletişimci olarak herkesin paylaşabileceği bir vizyon oluşturmalıdır. Okulun etkinlik ve programlarının anlaşılması etkili bir iletişim sistemi kurularak başarılabılır. Öğretim liderleri, birebir ilişkiyle küçük ve büyük gruplarla iletişim kurabilir. Okul çevresinin, velinin ve daha geniş toplulukların okulun vizyonunu paylaşması yoluyla etkili bir iletişim kurulabilir. İletişimci olarak okul yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama, empati kurma ve okulu etkileyen çevresel faktörleri tanıma konusunda uzman olmalıdır. Okul yöneticisi, okul kültürünün öğretimsel iklim üzerindeki etkisini ve sembolik etkinliklerin altında yatan değerleri iyi kestirebilmelidir. Öğretimsel liderlik açısından etkili iletişim, iyi bir vizyon oluşturmayla kurulabilir. Bu bakımdan okul yöneticisinin iletişimcilik rolündeki başarısı, büyük ölçüde güçlü bir vizyon oluşturmasına bağlıdır (Çelik, 1999).

Okul yöneticileri, okulun günlük etkinliklerinde görünmek, varlıklarını hissettirmek için, okulun vizyonuyla tutarlı model davranışlar sergilemelidirler. Okul çalışanlarına model olmalıdırlar. Okulun değerlerini yaşatmalı, okulun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kaynakları organize etmelidirler. Informal yollarla sınıf ortamına katılmalı, personelin kişisel gelişimine öncelik vermelidirler. En önemlisi,

insanlara doğru isleri yapmalarında yardımcı olmalı ve etkinlikleri pekiştirmelidirler (Whitaker, 1997).

Okulun en önemli işlevlerinden birisi; bireyi kendisiyle ve toplumla barışık kılmaktır. Bu bağlamda, topluma ve kendisine yararlı bireyler yetiştirmek esastır. Başka bir deyişle, hayattan zevk alan mutlu bireyler yetiştirmek okulun en önemli amacıdır. Etkili okul hareketi, okulda mükemmelliği ya da mükemmel okulu yaratma yollarını bulmak olarak açıklanabilir. Mükemmel okul, sadece öğretmenlerin kaliteli eğitim ve öğretime adanmışlığı ile değil, sağlıklı bir okul iklimi ve kültürü ile gerçekleştirilebilir.

Etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2000). Etkili okul düşüncesinde, okulların farklılıklar yaratabileceği ve bu farklılıkların düşüncelerde yer aldığı inancı egemendir. Okul etkililiği konusundaki temel vurgu, bağımsız olarak okullar öğrenci başarısında bir farklılık yaratabilir düşüncesidir. Etkili okullar, öğrencilerinin başarısı için uygun fiziksel ortamları, öğretim araç-gereçlerini ve okulun tüm kaynaklarını, etkili biçimde kullanırlar. Öğrencilerin, bilişsel olduğu kadar duyuşsal açıdan da gelişmeleri sağlanır. Etkili okul olmak daha fazla kaynağa sahip olma anlamına gelmez, mevcut kaynaklarla daha iyi sonuçlara ulaşmayı ifade eder. Etkili okul, okuldaki eğitime temel olan şeylere sürekli vurgu yapılmasını öngörmektedir. Öğretim, performans geliştirme, okulun esas görevi olarak görülmektedir. Lezotte' ye (1991) göre etkili okul, okula devam eden bütün öğrencilerin verilen programlardan en iyi şekilde yararlanması, başka bir deyişle hazırlanan programın arzu edilen hedefe ulaşmasıdır. Yapılan birçok araştırmada, etkili okul boyutları ortak özellikler göstermektedir. Edmonds (1982), etkili okulların beş özelliği olduğunu vurgulamaktadır.

- Etkili okullar, açık bir şekilde eğitim öğretimle ilgili hedeflerini ortaya koymalıdır.
- Etkili okullar, özel ve genel boyutlarda sistematik değerlendirme yapmalıdır.
- Etkili okullarda tüm öğrencilerin iyi öğrenebileceği beklentisi vardır.
- Etkili okul, öğretime ve öğrenmeye teşvik eden güvenli bir iklime sahiptir.
- Etkili okullar, ilkeli eğitimcilerle sahiptir (Beare, Caldwell, Millikan, 1989).

Okulların etkililiğine ilişkin araştırmalar, etkili okulların genellikle şu ortak özelliklere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Özdemir, 2000; Karip ve Köksal, 1996; Bamburg, Andrews, 1990).

- Açık ve belirgin amaçlar üzerine odaklanan bir misyonları vardır.
- Okul yöneticileri, güçlü bir öğretimsel liderdir.
- Tüm taraflar yüksek beklentilere sahiptirler.
- Öğrenci başarısı sürekli gözlenir ve değerlendirilir.
- Disiplin sorunlarından arındırılmış ve öğrenmeye uygun bir okul iklimi bulunmaktadır.
- Veli – toplum desteği vardır ve okul-aile işbirliği gelişmiştir.
- Temel becerilerin kazandırılmasına önem verilir (Şişman, 1996).

Okulla ilgili iyileştirme hareketini sonsuz bir yolculuk olarak tanımlayan Lezotte (1992), etkili okulla ilgili yedi temel özellik sıralamaktadır. Bunlar;

- Güvenli ve düzenli bir çevre.
- Okul iklimi sıkıcı olmamalı, aynı zamanda öğretim ve öğrenmeye yardımcı olmalıdır.
- Başarı konusunda yüksek beklentiler.
- Öğretmenlerin, bütün öğrencilerin öğrenebileceği düşüncesine sahip olmaları beklenmektedir.
- Öğretimsel liderlik.

Okul yöneticisinin, öğretimsel etkililiği bilmesi ve çevresiyle iyi iletişim kurabiliyor olması gerekmektedir.

- Açık ve odaklanmış hedefler.

Etkili okullarda, okulun amaçları tüm paydaşlar tarafından anlaşılmalı ve paylaşılmalıdır. Ortak hedeflere takım ruhuyla ulaşılmalıdır.

- Bütün öğrencilere sunulan öğrenme fırsatı.

Öğretmenler, sınıf içindeki zamanın çoğunu gerekli temel becerileri öğretmek için ayırmalıdır. Aynı zamanda yavaş öğrenen öğrencilere ekstra zaman ayırmalıdır.

- Sık aralıklarla öğrenci başarısını izleme.

Etkili okullarda, öğretmenler sık aralıklarla yaptıkları değerlendirmelerle öğrenci başarısını takip etmelidirler.

- Okul – aile işbirliği.

Etkili okullarda veliler, okulun başarıya ulaşması konusunda önemli görevler üstlenmelidirler.

Zigarelli (1996), tarafından yapılan araştırmada, etkili okulu oluşturan altı temel özellik belirtmiştir. Bunların her biri öğrenci başarısı üzerinde denenmiştir. Bunlar; nitelikli öğretmen, öğretmenin katılımı ve memnuniyeti, okul yöneticisinin liderlik özelliği ve iletişimi, güçlü okul kültürü, okul yönetiminin pozitif ilişkileri, yüksek aile katılımıdır.

**1. Nitelikli Öğretmen:** Etkili okullarda, nitelikli öğretmenin özellikleri; eğitim yaşantısı, hizmet içi çalışmaları, tecrübesi, ifade gücü, derse hazırlanması, ders akışı içinde zamanı iyi kullanması ve kullandığı öğretim stratejileri şeklinde belirtilmektedir.

**2. Öğretmenin Katılımı ve Memnuniyeti:** Etkili okullarda öğretmenlerin, okul içindeki her türlü kararda görüşlerinin alınması beklenmektedir.

**3. Okul Yöneticisinin Liderlik Özelliği:** Etkili okul çalışmalarında, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin bulunması gerektiği ve sınıfta aktif olarak bulunmalarının daha etkili okullar yaratacağı vurgulanmaktadır.

**4. Güçlü Okul Kültürü:** Yapılan araştırmalar, iyi bir iklime ve güçlü okul kültürüne sahip olan okulların daha başarılı olduklarını göstermektedir.

**5. Okul Yöneticisinin Pozitif İlişkileri:** Okul yöneticisinin, öğrenci ve öğretmenlerle kurduğu iyi ilişkiler öğretmen ve öğrencinin performansını artırmaktadır.

**6. Ailenin Katılımı:** Ailenin okula katılımı, öğrencinin başarısını artırmaktadır. Aileler tarafından yapılan gönüllü etkinliklerin öğrenci performansını geliştireceği vurgulanmaktadır.



Cheng ve Wong (1996), tarafından, Asya'da birçok okulda yapılan etkili okul özelliklerini belirlemeye yönelik araştırmalarda aşağıdaki boyutlar elde edilmiştir:

- Çevrenin desteği.
- Öğretmenin profesyonelleşmesi.
- Okulun her alanında kaliteye yönelme.
- Başarı konusunda yüksek beklentiler.

Bir örgütü amaçlarına göre yaşatmak, insan ve madde kaynaklarını verimli bir biçimde kullanmakla gerçekleşmektedir. Bundan dolayı, örgütle ilgili grupların yaşantılarını değerlendirip düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanılması gerekmektedir. Bunun yapılması ise liderlik özellikleri göstermeyi gerektirmektedir. Bennis ve Nanus, yönetici ve lider arasındaki farkı şöyle yorumlamaktadır: Yönetici işleri doğru yapan kişidir, lider ise doğru işi yapan kişidir.

Özet olarak da liderlik özelliklerine sahip kişilerde bulunan rolleri şöyle belirtmektedirler:

- Vizyon, sahibi olma,
- Adaletli olma,
- Etkili olma,
- Yeterli olma,
- Sosyal olma,
- Risk alma (AASA, 1992)

Penny Taylor, etkili okul yöneticisini, personeli okul vizyonu açısından bilinçlendiren ve personeli okul vizyonuna göre motive edip, bu amaçta yol almalarını sağlayan, risk alan kişi olarak tanımlamaktadır (AASA, 1992). Scheerens (1988), etkili okullardaki yönetici davranışıyla ilgili araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Başarıyı vurgular,
- Öğretim stratejileri oluşturur,
- Düzgün bir okul atmosferi hazırlar,

- Sıklıkla öğrenci gelişmelerini izler ve değerlendirir,
- Eğitim ve öğretimi koordine eder ve öğretmenleri destekler.

Bolem (1993, Akt: Bush, 1998), etkili okullardaki yönetici özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Mükemmel liderlik özelliklerine sahip olan, okulu ile ilgili görüşlerini açıkça ortaya koyan, okulda değer ve inançlar sistemi oluşturan, okulun kültürünü şekillendiren, stratejik bir şekilde düşünüp plan yapan, kaliteyi ve başarı konusundaki beklentileri yükseltmeyi özendiren,
- Etkili dinlemeyi bilen, öğretmen ve öğrencilerin düşüncelerine önem veren ve onlara her konuda yardımcı olan,
- Çalışanlarını motive eden, her zaman coşkulu ve iyimser olan, her türlü başarıyı destekleyen ve ödüllendiren,
- Çalışanlarına güvenen, personelini olumsuz dış etkenlerden koruyan, personeli tarafından desteklenen, sorumluluk sahibi, davranışlarıyla örnek oluşturan,
- Okuldaki her türlü olayla ilgilenen, öğretmenlerini gelecek gelişmelere hazırlayan, öğrencilerle birebir iletişim kuran, okul içinde her yerde sıkça görünen kişidir.

Etkili okullarda, okul yöneticileri, öğretimle ilgili konularda güçlüdürler. Bu okullarda, öğretmenlerin performansları sürekli gözden geçirilir. Okulda bütünsel olarak, öğretimin amacını ve önemini, odak noktasını belirten ve öğretmenlere yol gösterici niteliği olan açık bir misyon geliştirilmiştir. Böylece, öğrencilerin öğrenmelerine odaklanan ve öğrenmeye yardımcı olan pozitif bir okul iklimi oluşturulur. Etkili okulların en önemli özelliklerinden birisi de okul yöneticilerinin, sınıfın öğretimle ilgili etkinliklerine aktif bir şekilde katılmalarıdır. Okulun eğitim öğretim politikasını belirten açık bir vizyonun ve misyonun tanımlanması, öğretim programının uygulanması, öğretimin yönetimi, pozitif bir öğrenme ortamının oluşturulması, öğretmenlerin performanslarının sürekli izlenmesi ve uygun geri bildirimlerin sağlanması ve öğretim programının değerlendirilmesi, okulun eğitim öğretim etkinlikleri üzerinde doğrudan etkisi olan liderlik davranışlarıdır.

Bütün bu açıklamalardan sonra bizler “iyi toplum”, “iyi çalışma ortamı” ve “etkili okul” kavramları ile ilgili genel anlamda şu beş örgütsel değeri görmekteyiz. Bunları kısaca şöyle sıralayabiliriz.

1. **Amaç:** Örgütte paylaşılan moral değerlerin tamamıdır.
2. **Güvenlik:** Tehdit ve tehlikelere karşı koruma duygusu.
3. **Adalet:** Ödüllendirme ve cezalandırmadaki eşitlik.
4. **Şefkat:** Karşılıklı ilgili ve koruma duygusu.
5. **Değer Verme:** İnsanların örgüt içerisindeki pozisyonlarına bakmaksızın onlara değer verme.

Üyelerini uygun olmayan çalışma ortamında çalıştıran iş yerleri ya da üyelerini zorla çalıştıran örgütler yukarıda sıraladığımız değerlerden yoksun olan örgütlerdir. Buna karşılık aile, sportif faaliyet gösteren takımlar, kar amacı gütmeyen örgütlerse resmi devlet kuruluşları ise yukarıda bahsedilen değerlere sahip olmalı ve bu değerler dikkate alınarak yönetilmelidirler.

Bok, bu özellikleri yaşayabilir bir örgütün “minimalist” özellikleri olarak nitelendirmiştir. Çok daha genel, yoğun ve kültürel olarak yerleşmiş olan “maksimalist” değerlerinde olduğunu kabul etmiştir.

Peki, kişilerin bireysel güçlerine tesir eden örgütsel düzeydeki değerler nelerdir?

Bu soruya cevap verebilmek için de bizim tekrar pozitif psikoloji kavramı üzerine yeniden dönmemiz gerekecektir. Bu bağlamda da üç alan karşımıza çıkacaktır. Bunlar;

1. Mutluluk, zevk, başarı, huzur gibi kavramları da kapsayan pozitif deneyimler üzerine yapılan çalışmalar.
2. Karakter, yetenekler, ilgi alanları, değerler gibi pozitif bireysel değerler.
3. Aile, okullar, iş ve toplum gibi örgütler üzerine yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Seligman, 2002; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Verimlilikte insan ilişkilerinin rolü de unutulmaması gereken bir noktadır.

Okulda insan ilişkilerinin amacı, tüm eğitim iş görenlerini okulun amaçlarını (sosyal, ekonomik ve politik) geliştirmeye yöneltmek ve eğitim işgörenlerinin gereksinimlerini karşılamak için takım çalışması yapmaya güdülemek olarak ifade edilebilir. Okul yönetimi, okulun iç öğeleri (öğretmen, öğrenci, eğitici olmayan personel) ve dış öğeleri ile (aileler, ticari kuruluşlar, baskı grupları ve merkez örgütü) işbirliği yaparak her kesimi tatmin edebilecek sağlıklı ve sürekli insan ilişkileri ile okul kültürü ve iklimi oluşturmaya çalışmalıdır. Okulda insan ilişkilerini “yönetim-öğrenci ilişkileri”, “öğretmen – öğrenci ilişkileri”, “öğrenci – öğrenci ilişkileri” ve “okul-çevre-öğrenci ilişkileri” olmak üzere değişik boyutlarda ele almak mümkündür. Bu beş grup arasında kurulan ve sürdürülen ilişkilerin niteliği, okullarda verilen eğitimin niteliği ve öğrencilerin akademik başarıları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

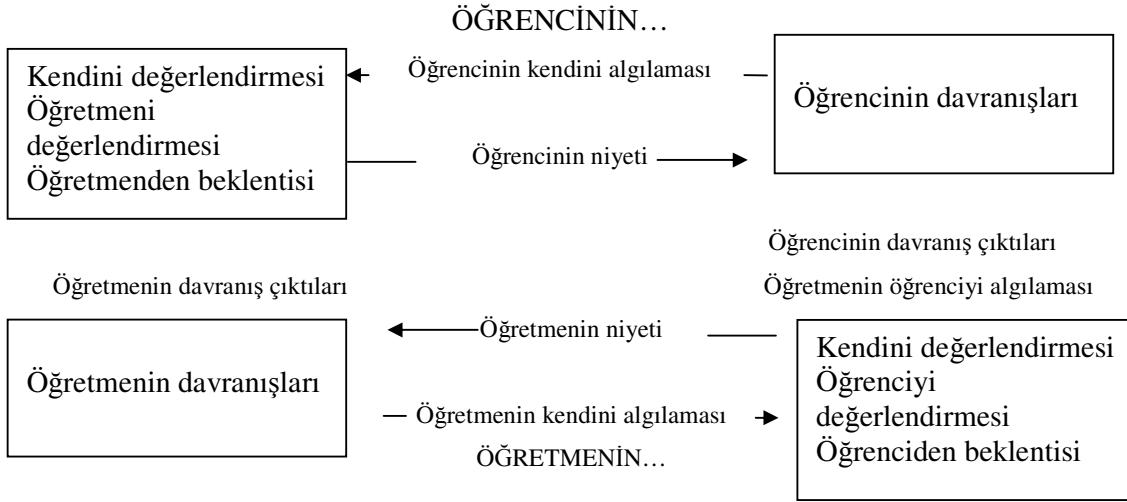
#### **4. 1. Okulda Öğretmen – Öğrenci İlişkileri**

Öğrenciler zamanlarının büyük bir çoğunluğunu okulda öğretmenleri ve arkadaşları ile geçirmektedir. Dolayısı ile öğretmen-öğrenci ilişkisinin diğer ilişki türlerine göre eğitimin niteliği ve öğrencilerin akademik başarıları üzerinde daha büyük bir etki yarattığı bilinen bir gerçektir. Öğretmenler, çocukların gelişiminde büyük öneme sahiptirler. İyi bir öğretmene sahip olmak çocukların kendine güvenlerini, öğrenme becerilerini artırabilirken; kötü bir öğretmene sahip olmak onların kendilerine güvenlerini ve öğrenme becerilerini yok edebilir. Öğrenciler ve öğretmenler kurdukları ilişkinin niteliğine göre birbirlerini iyi ya da kötü olarak tanımlayabilirler. Aslında iyi ve kötü öğretmen olmadığı gibi iyi ve kötü öğrenci de yoktur. İyi ve kötü ile belirtilmek istenen öğretmen – öğrenci arasındaki ilişkinin niteliğidir. Öğrencilere okul yönetimi, öğretmenleri ve diğer personel hakkında onların iyi ve kötü yanları sorulduğunda, öğrenciler genellikle sevdikleri ve sevmedikleri yanlarını söyleyeceklerdir. Bu da okuldaki insan ilişkilerinin düzeyi ve yönü hakkında bilgi verebilir. Okulda öğretmenler ve öğrenciler arasında karşılık güven – değer – diyaloga dayalı bir ilişki kurmak önemlidir. Okuldaki insan ilişkilerinin bu üç önemli parçasını ilişki = Güven + Değer + Diyalog şeklinde formüle edilebilir. Öğrenciler öğretmenlerinden oldukça fazla etkilenirler. Bir okulda herhangi bir sınıfın okul yönetimi ve diğer sınıflarla sorun yaşamaması için o sınıfın öğretmen-öğrenci ilişkilerinin çok iyi ve sürekli olması gerekir. Bir sınıfta eğitim ve öğretimin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için, öğretmen

ve öğrencilerin çok iyi anlaşmaları gerekmektedir. Öğretmen, nefret edilen biri değil, öğrenciler tarafından sevilen, sınıfta sürekli aranan ve beklenen biri olmalıdır.

Öğretmen ve öğrenciler arasında var olan pozitif ve negatif ilişkiler öğrencilerin akademik olduğu kadar sosyal, duyuşsal ve davranışsal yönden de gelişmelerini pozitif ya da negatif yönde etkileyebilir. Aşağıda okulda öğretmen – öğrenci arasında var olduğu düşünölen ilişki süreci ve türleri (pozitif ve negatif) verilmiştir.

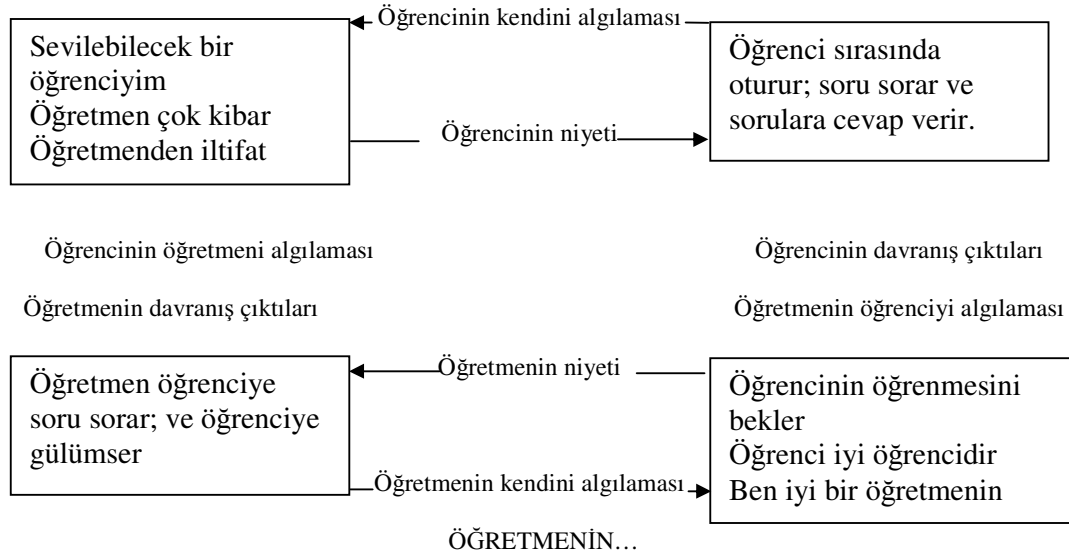
Şekil 1. Öğretmen – Öğrenci Arasındaki İlişki



Şekil 1’de öğretmen – öğrenci ilişkisi sürecinde de açıkça göröldüğü gibi öğretmen ve öğrencilerin birbirlerinden olan beklentileri etkili bir öğretmen – öğrenci ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle her iki tarafın beklentilerinin bilinmesi çok önemlidir.

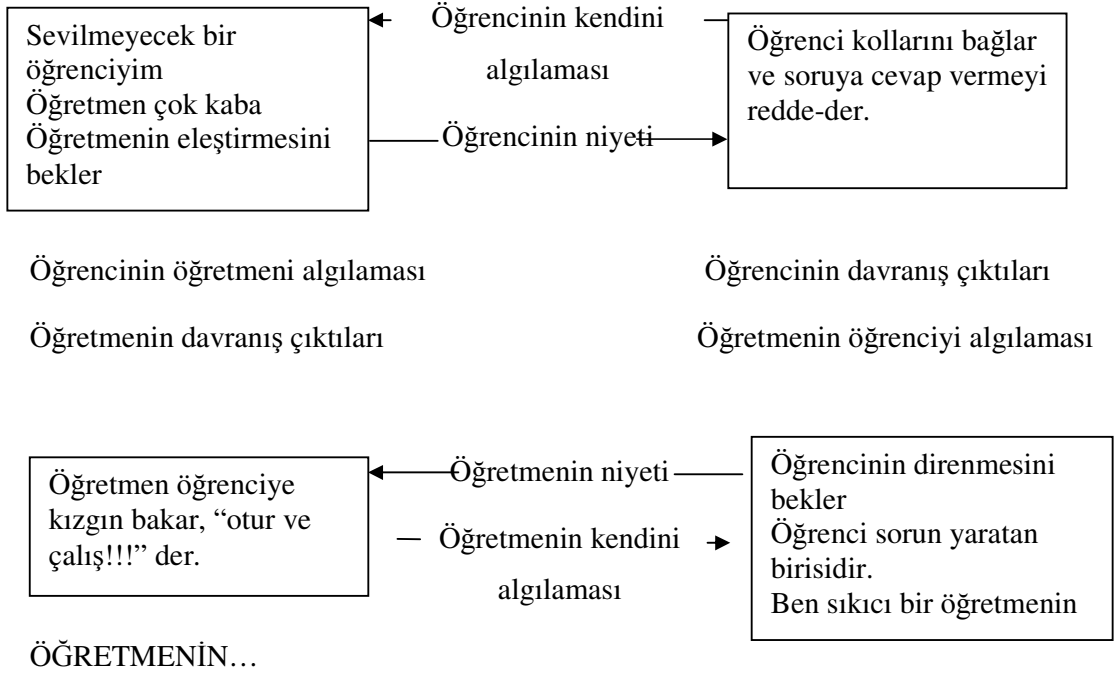
## Şekil 2. Öğretmen – Öğrenci Arasındaki Pozitif İlişki Süresi

ÖĞRENCİNİN...



## Şekil 3. Öğretmen – Öğrenci Arasındaki Olumsuz İlişki Süresi

ÖĞRENCİNİN...



Okulda etkili bir öğretmen – öğrenci ilişkisini geliştirmek için ne yapılabilir? Bunu gerçekleştirmek için, okul yönetimi ve öğretmenler öğrencilerin akademik gereksinimlerinin karşılanmasının ötesinde onların sosyal, duyuşsal ve davranışsal sorunları ile de ilgilenmelidirler. Öğretmen ve öğrenci ilişkileri sağlıklı, güvenli ve mutlu bir atmosfer içinde olursa, sınıfta istenilen ortam yaratılır. Bu tür ortamlar öğrencilerin bilgiyi, beceriyi ve istedik davranışları edinebilmeleri için en uygun ortamlardır. Bir okulda, okul müdürü tarafından sergilenen liderlik ne kadar önemli ise, sınıfta öğretmen tarafından sergilenen öğretimsel liderlik o kadar önemlidir. Öğretmen, sınıfta öğrencilere bilgi – beceri – tutum kazandırmanın yanında, onlara sevgi, saygı, mutluluk, hoşgörü, bağlılık, arkadaşlık, iyi geçinme, disiplin, düzen gibi kavramları da kazandırmalıdır. Etkili öğretmenler, bu tür ilişkilerin farkındadırlar ve pozitif ilişkiler kurmak ve bunu sürekli geliştirmek için çaba harcarlar. Okulda, sorunu olan bir öğrenciye okul yönetimi ve öğretmenleri tarafından ilgi gösterilmemesi, onları arkadaşlık kurmaktan soyutlayacağı gibi aile üyelerini de okulla işbirliği yapmaktan uzaklaştıracaktır. Okul yönetimi ve öğretmenlerin, öğrencilerle etkili bir iletişim ve ilişki kurabilmeleri için aşağıdaki konulara dikkat etmeleri gerekmektedir.

**1. Güven (Trust):** Akademik olduğu kadar diğer sosyal, duyuşsal ve davranışsal sorunları olan öğrenciler, okul yönetimi ve öğretmenlerin bu sorunları çözmeye onlara yardımcı olabileceklerini ve sorunlarını onlarla kolaylıkla paylaşabileceklerini hissetmelidirler. Öğretmenler ise sürekli kendilerine güvenebileceklerini hissettirmeli ve onlara sürekli geri bildirimde bulunacaklardır. Öğrencilerde güven duygusu, okulda onlar için güvenilir bir eğitim ve öğretim ortamının oluşturulması ve her öğrencinin kendini her yönden güven içinde hissetmesi ile mümkün olur.

**2. İşbirliği (Cooperation):** Okulda kendini güven içinde hisseden öğrenci, öğretmeni, okul yönetimi ve arkadaşları ile işbirliği yapabilir. Etkili bir ilişki için, okul yönetimi, öğrenci ve öğretmenler arasında takım çalışmasına gereken önem verilerek sürekli bir işbirliği yapılmalıdır.

**3. Beceriler/yeterlik (Skill/Competence):** Okulda, öğrencilerin akademik başarılarında; çalışan tüm eğitici olan ve olmayan personelin sahip oldukları nitelik ve becerilere bağlıdır. Bunlar arasında nesnel kararlar verebilme, kibarlık, duyarlılık, mizah, empati, zor şartlarda öğretebilme becerilerini sayabiliriz. Bu nitelikleri ölçmek güçtür. Bunlardan bazıları gözlenebilir niteliktedir. Ancak bu nitelik ve becerilerin kazanılması ve öğretmenlerde aranması gerekmektedir.

**4. Esneklik (Flexibility):** Sınıfta sürekli ve etkili bir eğitim – öğretim verebilmek için öğretim yöntemlerinde esneklik gereklidir. Öğretmenler ders işlerken güç anlarda sınıfın havasına bakarak ders islemeli ve kullanacakları öğretim yöntemini belirlemelidirler. Etkili ve zeki öğretmenler, öğrencilere bilgiyi öğrencilere en iyi nasıl verebileceklerini bilen ve buna göre hazırlıklarını önceden yapan ve gerektiğinde programın sunumunda esnek davranabilen kişilerdir. Bu nedenle, öğretmenlerin aktif öğrenme yöntem ve tekniklerini sınıfta uygulamaları önemlidir. (<http://yayin.meb.gov.tr/dergiler/161/cinkir.htm>) (13. 12. 2008).

Kurumların rekabetçi ortamda ayakta kalabilmelerini sağlayacak olan tekniğin; esnek bir yönetim biçimi olabileceği söylenebilir (Hamel, Parahalad, 1996). 21. Yüzyıla damgasını vuracak olan örgütler yönetim sisteminin tıkanmasına yol açan yerleşik düzeni ortadan kaldıran ve onun yerine lider özelliğine sahip kişi ve gurupları stratejik bir yapılanma içerisinde doğru bir biçimde yerleştiren ve çalışanların etrafındaki duvarları yıkarak onlara daha verimli ve yararlı sonuçlar üretmesini sağlayanlar olacaktır (Acar, 1998).

Bugünün rekabetçi dünyasında başarıyı yakalayacak örgütler esnek ve uyumlu olanlardır. Bu iki unsur büyüme fırsatlarını yakalamak isteyen kuruluşlar için değişmez koşullardır. Bunun yanı sıra esnek bir organizasyona sahip olabilmek için örgüt kültürünü değişme yönünde bir karar alınmasını gerektirir (Adams, 1997, Gull, 1997). Yapıdan yönetime, performans ölçümlerine kadar örgütün bu dönüşümü başarması üst yönetimin kendini bu işe adanmasını ve her düzeyde çalışanın bağlılığını gerektiren bir süreçtir. Son yirmi yılda meydana gelen değişiklikler; globalleşme, zaman, teknoloji, çevre, çeşitlilik kalite, küçülme ve katılmadır. Gelecekte ise ticaretin liberalleşmesi, nüfusun yaşlanması ve azalması, teknolojik sıçramalar yeni standartlar, çevresel iyileştirmeler, ortaklıklar ve eşitlik olacaktır.



Geleceğin iş gücünü yönetmede anahtar sözcük “esneklik” olacaktır. Çünkü otoriter sistemlerin zamanla çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiyi zedelediği problemlerin büyük çoğunluğunun yanlış ve eksik bilgilendirme, iletişim azlığı ve güvensizlik gibi sorunlardan kaynaklandığı bilinmektedir.

Bir kurum daha fazla esnek olursa değişikliğe daha iyi cevap verebilir. Esneklik daha fazla çabukluğu ve üst yönetim stratejilendirmelerini gerektirir. Esneklik değişikliğe ihtiyaç olduğu zaman gerekli olur.

İnsanlar nasıl yönetilecek, ne yapacaklar ve hatta onlar ne düşünürler, esnek olmanın anlamı her şeyi değiştirebilme yeteneğidir. Yöneticiler değişiklik için gerçekten gereklilikleri yanlış anladıkları zaman yanlış emirler, maliyetleri kesmeye yönelmek ve insanların uyacakları yeni emirler yayınlamaları.

Yöneticiler sistemde, teknolojiye, insanlarda ve düşünmede esnekliği gerçekleştirmelidirler. Organizasyonel esnekliği iyileştirmek organizasyonel ve insan değişiminin farkına varıldığı zaman başlar. Dünya hızla değişirken kompleks bir değişiklik esnek bir organizasyon yapısı ile olur.

Esnek bir örgütte çalışanların kendine güven duymaları güçlü bir kuruluşun lokomotifleri olarak üretken ve nitelikli işgücünü oluştururlar (Hersey, 1997).

Geleceğin işgücünü oluşturmak için işe yarayacak eğitim programlarını düzenlemek, başarı, terfi gibi mekanizmalarla ödüllendirilmeli eğitim her düzeyde yürütülmeli ve süreklilik göstermelidir. Yaşam boyu öğrenmeye amaç kültürün bir parçası haline gelmelidir (Goldberg, 1998)

Storey ve Sisson tarafından üç tür esneklik olduğu belirtilmiştir (Storey, Sisson, 1993).

**1. Fonksiyonel Esneklik:** Farklı işler arasında çalışanların yeteneklerini değiştirmeyi amaçlar. Örneğin multi yetenekli personel hem direkt işlerde hem de indirekt işlerde çalıştırılır Bu guruplar fonksiyonel olarak esneklik yetenekleri ile kritik firma hedeflerini gerçekleştirirler. Merkezi işgücü pazar dalgalanmalarında firmayı korur. Bu çalışanlar full time, sürekli kariyerli çalışanlardır. Aynı zamanda (İşveren, 1999) bu gurup çalışanlar daha az bulunur bunların çoğu örgütlerde ayrıcalıklı bir davranışa ve bir kültürleştirme hareketi için aranır.

**2. Sayısal Esneklik:** Acil ihtiyaçları karşılamada kolay bir şekilde iş arzını düzenlemek için çalışanların yeteneklerinin gösterildiği bir terimdir.

**3. Finansal Esneklik:** Dış pazar şartlarını daha fazla esnek bir şekilde değişik personel gruplarının ücret maliyetlerini yansıtabilsin diye sürdürülen bir esnekliktir. Bu aynı zamanda yaşam standardı üzerine temel olan ve her kez için aynı derecede işlere uygulanan yeni bir ücret sisteminin belirlenmesini amaçlar. Bu gruplar için iş güvenliği ve kariyer geliştirme önemsenmez. Bu işgücü kaynakları kendi başına çalışanlar alt sözleşmeliler ve bir profesyonel kurum bünyesinde geçici olarak çalışanlardan oluşur.

Kazanan olmak için çalışanlarımızın daha fazla bilgi işlem yeteneğine, daha iyi sunuş yeteneğine onların yaratıcı olmalarını sağlamaya, esnek olmaya ve sonsuz bir şekilde düşünmelerine müsaade edilmelidir. (<http://www.mainstay.com>) (20. 01. 2009).

Örgütler kendilerini geleceğe hazırlayan bütün eylemlerini stratejik bir çerçeve içinde ele almak zorundadırlar. Bunun anlamı gelecek için tüketicilerin, hissedarların ve çalışanların birlikte bir yapı oluşturarak, örneğin tüketicilerin beklenen ihtiyaçlarını tatmin etme ve çalışanların stratejiyi oluşturmada kararlara katılması gibi yaratıcı, esnek hızlı bir örgütle başarıya ulaşılabilir.

Küçük (2004), Bürokratik Yönetici ile Esnek Yönetici Arasındaki Farkları aşağıdaki Tablo 1' de şu şekilde belirtmiştir.

**Tablo 1:** Bürokratik Yönetici ile Esnek Yönetici Arasındaki Fark

<b>Bürokratik Yönetici</b>	<b>Esnek Yönetici</b>
İyi tanımlanmış bir hiyerarşi	İhtiyaçlara göre liderlikte sürekli değişim
Haklar ve görevler sistemi	Bireysel ya da grup olabilir
Her iş için düzenlenmiş prosedürler	Normların yavaş yavaş geliştirdiği bir sistem ve değerlerle fikir birliği de geliştirilir.
İlişkilerde resmîlik	Tam ifade etme, açık tartışma
İşgücü fonksiyonunun kurallara bağlı bölümü	Proje kapsamında geçici atama
Teknik yetenek temelli seçim	Bilgi ve yetenek temelli seçim

Kendi kendine yöneten ekiplerin söz konusu olduğu bir kuruluştaki çok sayıda esnek süreklilik gösteren iş gurupları vardır. Bunların müşterilerle tedarikçilerle ve diğer örgüt çalışanları ile ilişkileri yatay niteliktedir. Artık insanlara bir sürecin yalnızca bir parçasını kontrol edecek şekilde ayrı ayrı işlevler vermek bir işe yaramamaktadır. Her ekip tüm bir sürecin ya da müşteri ilişkisinin sorumluluğunu taşıyan bir gurup çalışandan oluşmaktadır. Bu insanlar baştan sona kadar işi planlamakta yürütmekte ve yönetmektedirler (Blanchard, 1998, 20).

Kurumlar kendi insan kaynakları uygulamalarını çağın yoğun iletişim imkânlarına uydurarak çalışanlarından daha fazla verim elde etmek için esnek bir yapıyı kurmaları, kurumların başarıları açısından önem taşımaktadır.

Çalışma yaşamında kurum birey dengesi, basit ücret emek dengesinden çok daha karmaşıktır. Nitekim bir kurumda aynı işi yapan kişiler arasında ücretin farklı olması, ya da bir kişinin aynı iş için farklı örgütlerden farklı ücret talep etmesi, kurum-birey dengesinin sadece ücret – emek dengesine dayanılarak kurulmayacağını göstermesi açısından önemlidir (Covey, 1998).

Yarının işgücü geçmiş kuşaklar gibi düşünüp hareket etmeyecek onların değerleri, öncelikleri ve istekleri günümüzden çok daha farklı olacaktır. Uygun çalışma saatleri, teşvik edici ürünler ve pirim sistemi bireysel farklılıklara önem vermek bireysel istekleri ile işin özelliklerini en uygun şekilde birleştirmek gibi yöntemler gelecekte her çalışanın örgütten beklediği temel koşullar olacaktır (Gray, 1986).

Yeni ekonominin işgücü, "bağımsız" ve "üretken"dir. Geleneksel işgücünden farklı olarak daha iyi eğitim görmüş, son derece vasıflı ve uzmanlaşmış işgücüdür. Rutin işlerden hoşlanmaz; değişime, belirsizliğe ve esnek örgütlenmeye alışkındır. Yeni vasıflara ve değerlere uyum sağlamada çok başarılıdır (Bozkurt, 2001). İşgücünün, bireysel yaşam kalitesine özen göstermesi de aranan diğer bir özelliktir. Yaşam kalitesi bireyin çalışma ortamındaki davranışlarına ve yaşamına dikkat etmesi, arkadaş ve iş çevresinde sağlıklı ilişkiler kurması gibi pek çok faktörü kapsamaktadır.

Böylece bir örgüt işgücünü ve pazar etkinliğini rakiplerine kaptırmamak ve daha ileri bir düzeyde rekabetçi olmak istiyorsa kendisini değişime hazırlamak zorunda kalacaktır (Acar, 1998).

Esnekliğe giden beş yol vardır; (Golberg, 1998, Prestwod, Schuman, 1999). Esnek yeni pazarlara girmeye hazır, eski ürünlerini kullanımdan kaldırıp yerlerine yeni ürünler üreten, yalnızca ne yaptığını değil nasıl yaptığını da değiştirebilen bir organizasyon yaratmak için liderlerin yeni düşünceleri takdir etmeyi, yenilikçi olmayı, yaratıcılığı geliştirmeyi inisiyatif kullanımını ödüllendirmeyi, çalışanların risk alma konusunda cesaretlenmeyi öğrenmeleri gerekir.

**1. Yeni Düşünceleri Takdir Etmek:** İyi fikirler çok sık ortaya atılmadığı gibi en iyi fikirler genellikle beklenmeyen kaynaklardan çıkar. Esnek ve duyarlı örgütler yaratmaya kararlı liderler, çalışanlarından gelen önerilere kısa sürede yanıt vermelidirler ki insanlar öneride bulunmanın bir zaman kaybı olduğunu düşünmesinler.

**2. Yenilikçi Olmak:** Ürün ve hizmetlerdeki yenilikler ne kadar değerliyse işlerin yapılma tarzındaki değişikliklerde o kadar değerlidir. Özellikle esnek olmayan, örgüt başka bir yönde hareket ederken kendisini uzun vadede bağlayacak anlaşmalara

girmekten kaçınmaya çalışan kuruluşlar için sadece bu işin şimdiye kadar bu biçimde yapılmış olması o işi her zaman o şekilde yapıyor olmanız gerektiği anlamına gelmez.

**3. Yaratıcılığı Geliştirmek:** Yaratıcılık zaman ve kaynak harcamayı gerektirir. Eğer çalışanlar günün her anını günlük işlerle yürütmek ile geçiriyorlar ise yeni şeyler denemek ve öğrenmek için zaman bulamayacaklardır. Yaratıcılığı desteklemek için yapılacak şeyler beyin fırtınası seansları, kitaplara ulaşma özgürlüğü, bir kavram üzerinde çalışabilme fırsatı sayılabilir.

**4. İnisiyatif Kullanımını Ödüllendirme:** Yeni beceriler edinen insanları bu becerilerini kullanmaları için fırsat tanıyarak ödüllendirmektir.

**5. Çalışanları Risk Alma Konusunda Cesaretlendirmek:** Her yenilik içinde bir risk payı taşır. Başarıya ulaşan her bir yeni düşüncenin yanında birçok başarısız olmuş düşünce vardır. Eğer yeni bir düşünce iyi karşılanmış olmasına rağmen uygulama olanağı yoksa ya da yeni bir ürün beklenen başarıyı sağlayamazsa bu örgütün sorumluluğudur. Bu düşünceyi hayata geçirmeye değdi ama başarılı olmadık, ya da bu yönde çalışma konusunu tekrar düşünmemiz gerekiyor demek yerine bu fikir bir işe yaramadı diyen bir lider esnek bir kuruluşu yönlendirebilecek bir niteliğine sahip değildir.

Esnek bir örgütte çalışanların kendine güven duymaları güçlü bir kuruluşun lokomotifleri olarak üretken ve nitelikli işgücünü oluştururlar (Hersey, 1997).

Geleceğin işgücünü oluşturmak için işe yarayacak eğitim programlarını düzenlemek, başarı; terfi gibi mekanizmalarla ödüllendirilmeli eğitim her düzeyde yürütülmeli ve süreklilik göstermelidir. Yaşam boyu öğrenmeye amaç kültürün bir parçası haline gelmelidir (Goldberg, 1998).

Etkili okullar, öğrenmeyi ve tüm öğrencilerin başarılı bir şekilde gelişmesini ilerleten okullardır. Bir okulu etkin hale getirecek basit bir reçete yoktur. Birçok faktör birleşerek okulun gücünü ve ne olduğunu belirler. Ancak, okul etkililiğine katkıda

bulunan bir özellikler ya da faktörler kümesi belirlemek olası ve etkili okula ulaşmak için böyle bir çalışma yapmak da bir zorunluluk teşkil etmektedir (Karşı, 2006).

ACT1 Kurulu yapmış olduğu bir araştırma sonuçlarına dayalı olarak etkili okulların dokuz adet özelliğini aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Güçlü ve profesyonel bir müdür,
- Güçlü ve profesyonel öğretmenler,
- Açık ve pozitif felsefe,
- Öğrenmeye yatkın bir çevre,
- Etkili öğrenci yardım sistemi,
- Güçlü bir örgütsel yapı,
- Dengeli bir müfredat,
- Öğrencinin ilerlemesini belirleyen anlamlı değerlendirme ve raporlama,
- Anne, baba ve toplumun yönetime katılımı.

Sonuç olarak iyi örgütlerin özelliklerinin neler olduğu üzerine yapılan birçok açıklama olmasına karşılık; genel anlamda iyi örgütler özellikleri üyelerini kendi hazır bulunuşluk düzeylerinde daha fazla etkili olmaya teşvik eden ve örgütsel üretkenliğin ve verimliliğin artmasına katkı sağlayan değerlerin tamamıdır.

#### **4. 2. Örgütsel Erdemlilik ve Performans**

Pozitif örgütlerin kilit noktasını erdemlilik kavramı oluşturmaktadır. Latince “güç” ya da mükemmellik anlamına da gelmektedir.

Günümüzde ise erdemlilik insan tabiatının en iyi şekli, en asil şekli, insan olmanın özü olarak tanımlanmaktadır.

Erdemlilik kavramının örgütsel düzeyde yansımaları örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarında yatmaktadır.

Bu kavram son zamanlarda ilgi merkezi olmuş ve bu alan ile ilgili olarak da pozitif psikoloji kavramı önem kazanmıştır.

Umut, kadir kıymet bilmek, bilgelik, affedicilik, şefkat, esneklik v.b gibi erdemlilik kavramı içerisinde bulunan kavramların öneminin ortaya çıkması erdemlilik kavramı ile ilgili alakayı artırmıştır.

Örgütsel erdemlilik kavramı üzerine son zamanlara kadar çok detaylı araştırmalar yapılmamış olup, iş ahlakı, sosyal sorumluluk bilinci, vatandaşlık bilinci gibi birçok konu aracılığı ile erdemlilik kavramına atıfta bulunulmuştur. Ancak erdemlilik kavramı yukarıda bahsedilen kavramlar ile hem iç içe hem de bunlardan bağımsız olarak algılanmalıdır.

Örgütsel erdemlilik kavramına etki eden diğer unsurlar ise insan etkisi, moral değerlere sahip olmak ve toplumsal iyileşmedir. Öncelikli olarak erdemlilik sahibi olmak kavramı direk olarak insan ile iç içe olmayı gerektirmektedir. Hedeflenen pozitif davranışlara ulaşmak da pozitif insan kavramını algılayabilmek ile mümkün olacaktır. Aynı zamanda erdemlilik sahibi olmak moral değerlere sahip olmak ile de yakından ilgilidir. Bu değerler neyin iyi neyin kötü ya da hangi şeyin ne kadar değeri olduğunu anlayabilmemizde önemli bir yere sahiptir. Neyin ve ya nelerin iyi olma duygusunu ortaya çıkarttığı ile ilgili olarak ve erdemlilik sahibi olmanın evrensel bir tanımının yapılıp yapılmayacağı ile ilgili tartışmalar halen sürmektedir. Ancak sevgi, başarı ve bilgelik erdemlilik sahibi olmanın ortak bileşenleridir denilebilir.

Toplumsal iyileşme kavramı da erdemlilik kavramı ile birlikte sıkça tekrar edilen kavramlardandır. Burada ki toplumsal iyileşme terimi bireysel iyi olma halinin çok daha ötesinde kavramdır. Bireysel fayda sağlamaktan çok diğer insanların da faydasına olacak şekilde davranmayı gerektirir.

Örgütsel erdemlilik kavramı elbette sadece vatandaşlık, sosyal sorumluluk bilinci, ya da etik değerler ile açıklanamaz bunların da ötesine giden bir kavramdır. Örgütsel erdemlilik kavramı diğer insanların da faydasına olabilecek davranışların tümünü merkezine alır.

Şu kabul edilmelidir ki, örgütsel erdemlilik ile pozitif performans arasında paralel yönde bir ilişki vardır. Örneğin; araştırmalar erdem sahibi olmanın özelliklerinden birisi olan affetmenin daha geniş ve daha sosyal ilişkiler kurmak ile daha yüksek tatmin duygusu ile çalışanlar için daha mutlu oldukları bir ortam oluşturmak ile daha az fiziksel hastalık geçirmek ile hastalıklardan daha çabuk

iyileşmek ile daha az kaygılı ve daha az depresyon geçirmek ile ilişkisi olduğunu göstermiştir.

Yine erdemlilik kavramı ile ilgili olan iyimserlik ve umut daha iyi performans göstermek ve iş ortamında daha uygun bir ortam yaratmak ile de yakından ilişkilidir (Peterson ve Seligman 2002). İyimser insanların daha sağlıklı bir hayata sahip olmanın yanı sıra akademik başarı, atletik performans, kötümserlikten kurtulmak ile daha az zihinsel rahatsızlık yaşamak ile de bağı vardır.

#### **4. 3. Erdemlilik ve Etkinlik**

Erdemlilik kavramı ile arzu edilen bireysel davranışlar arasında pozitif yönde bir ilişki olması sebebi ile örgütlerde erdemlilik kavramının ortaya çıkması ile pozitif sonuçlar elde etme fikri mantığa uygun bir düşüncedir.

Yapılan birçok araştırma da olumsuz duyguların hem bireysel anlamda hem de örgütsel anlamda çöküş yarattığı anlaşılmıştır.

Bu olumsuz sonuçların kurum içerisinde ki birçok problemlili durumların yansıması olduğu kesindir. Bu problemlili durumlar kurum içerisinde ki bireylerin ilişkilerinin, paylaşılan ortak değerlerin, güvenin, kurum kültürünün ve değerlerinin yıpranması ya da ortadan kalkması, bilgi paylaşımının azalması, gizliliğin ve aldatmanın artması, şekilciliğin, katı kuralların ve değişime karşı direncin artması, çatışma ve öfke ortamının yaygınlaşması, birlikte uyumlu bir takım çalışması ortamı yerine bencilliğin olduğu bir ortam oluşması şeklinde özetlenebilir.

Performans artışı ve etkinlik kavramları ile erdemlilik kavramı arasında paralel yönde bir ilişkinin olduğu tartışılmaz bir gerçek olduğuna göre örgüt yöneticilerinin bu kavramın içerdiği ifadeleri dikkate almaları da şarttır. Çünkü yüksek düzeyde erdemlilik noktasına ulaşan örgütlerin daha fazla üretken oldukları ve aynı zamanda da daha kaliteli sonuçlar elde ettikleri görülmüştür.

Örgütsel erdemlilik anlayışının yüksek olduğu kurumlarda aynı zamanda performanslarının geçmişle kıyaslandığında daha yüksek olduğu, rakiplerinden daha üretken oldukları, ortalama üretkenliğin üzerinde bir oranda üretkenliğin olduğu gözlemlenmiştir. Bütün bu bulgulardan hareket ederek örgütsel erdemlilik ile pozitif sonuçlar elde etme ve daha yüksek düzeyde bir örgütsel performans ile doğrudan bir



ilişki olduğu açıktır. Erdemlilik sahibi olmak örgütlerde hem örgütsel gücü yükselten bir etkiye hem de örgütü olumsuz sonuçlardan koruyan bir etkiye sahip olmayı da beraberinde getirir. Bu durumda olumsuz şartlar ile karşılaşan örgütün direncini artırır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. POZİTİF YÖNETİM VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

Pozitif psikoloji yeni bir yaklaşım olarak, psikolojinin geçmişteki tek vurgu noktası olan akıl hastalıkları ve patolojilerden uzaklaştırarak psikolojinin unutulmuş iki misyonuna – insanların yaşamlarını daha üretici ve kayda değer hale getirme ile insan potansiyelini aktifleştirmeye – dikkat çeker. Pozitif psikoloji bizim dikkatimizi pozitif örgütsel davranışa çeker, bu da günümüz işyerlerinde performans gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir pozitif eğilimli insan kaynaklarını ve onların psikolojik kapasitelerini geliştirir. Bu pozitif örgütsel davranış kapasiteyi, kendine yetmeyi, güveni, umudu, pozitif bakışı ve gelişimi içerir. Biz bu özelliklerin tümünü pozitif psikolojik sermaye olarak nitelendiriyoruz. Pozitif psikolojik sermaye bütün bu özelliklerin örgüt tabanına yayılmasıyla başarılabilir ve bu özelliklerin etkisi objektif olarak da değerlendirilebilir. Bu değerlendirme, sermayenin geleneksel değerlendirme yapısına benzer bir şekilde etkisinin geri dönüşümü ile ölçülebilir. Pozitif psikolojik sermaye, çalışanlara güvenli, umutlu, iyimser ve gelişimsel bir bakış açısıyla bakabilen bir örgütsel düşünceyi gerektirir. Bu etkili, geniş psikolojik sermaye geliştirilebilir ve uzun dönem başarısı ve rekabetçiliği doğrultusunda yönetilebilir. Bu tür bir yatırımın tanınması, geleneksel, insan ve sosyal sermayenin ihtiyaçlarını önemsizleştirmez, fakat yeni bir vizyon ve değişik stratejik oryantasyon için uzun dönem ihtiyacı gerektirir.

Rekabetçi avantaj için, her örgüt psikolojik sermaye gelişim ve idare yaklaşımlarını kendi durumuna ve yapısına adapte etmelidir. Bu da her örgütün kendi yapısına özel olmalıdır.

Psikolojik sermaye aynı zamanda rekabetçi avantajın kümülatif ve iç bağlantılı olma kriterini de karşılar. Hiçbir çalışan olumsuzluk yaşamamış temiz mazili değildir. Herkes işyerlerine hayat deneyimlerinden kayda değer psikolojik şeyler getirir. Aynı zamanda çalışanın sosyal hayatında şu anda gerçekleşen olaylar, devamlı olarak onun güven, umut, iyimserlik ve gelişim anlayışını şekillendirir. Örgütler bu tür psikolojik dinamikleri çalışanların yapısal değişikliklere karşı ortak dirençlerinin tam tersine, pozitif psikolojik değişim ve yenilenme için uysal ve gelişime açık olmaları açısından büyük bir fırsat olarak görülmelidir. Yeni bir örgütsel ve idari ideoloji pozitif psikolojik sermayeyi kurmaya odaklandığında; çalışanlar idarecileri tarafından en iyi yatırım aracı

olarak görüldüklerine ikna olduklarında pozitif bir dönüşüm gelişir ve böylece psikolojik sermayeye dönüş için bir yol hazırlanır ve bu rekabetçi avantaj ile sonuçlanır. Günümüzdeki insan kaynaklarının yönetim anlayışı da bu düşünceyle paralellik göstermektedir.

İnsan kaynaklarının yönetimi, insanın en değerli kaynak olduğunu vurgulamaktadır. Örgütün kaynakları içinde en önemlisi şüphesiz insan kaynaklarıdır (Çelik, 2002).

### **5. 1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri**

Diğer sermaye biçimlerini oluşturan belirli bileşenler olduğu gibi, örneğin; geleneksel sermayenin (finansal, yapısal, fiziksel, teknolojik), insan sermayesinin (kesin bilgi ve hal bilgisi) ve sosyal sermayenin (ağ bağlantıları, normlar, değerler ve güven), pozitif psikolojik sermayenin de bazı temel bileşenleri vardır. Pozitif örgütsel davranışın pozitif, eşsiz, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performansa bağlı olma kriterlerini en iyi karşılayan özellikleri; kendine yetme, güven, umut, iyimser bakış ve gelişimdir.

### **5. 2. Kendine Yetme**

Albert Bandura' nın geniş teori ve araştırmaları ile ortaya çıkan ve kişinin motivasyon kaynaklarını ve verilen belirli bir durumda yapılması gereken hareketler bütünü gerçeğe geçirme gücü olarak tarif edilir. Yeterlilik insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. (Töremen ve Kolay, 2003). Kendine yeten kişiler hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşan ve engellerle karşılaştıkları zaman üstesinden gelebilen kişilerdir. Kendine yetmenin performans üzerindeki etkisi, vicdani sorumluluk ve meslek memnuniyeti vb. davranışlar gibi oldukça bilinen kişisel özellikler kadar, hedef belirleme ve bireysel gelişim gibi birçok performans artırıcı öncülerden daha güçlüdür.

### **5. 2. 1. Kendine Yetme/ Güveni Geliştirme**

Çalışanların bireysel yeterlilik ve güvenlerini artırmanın en etkin yöntemlerinden biri de “başarıyı” tatmalarına izin verilmesidir ki bu bireysel yeterlilik araştırmalarından bazı bilim adamlarının “ustalık tecrübeleri” diye adlandırdığı tecrübeleridir. Gerçek performansın elde edilmesi, çalışanların işlerinin gerektirdiği özel durumlarındaki zorlukların üstesinden gelebilmek ve kendilerine olan güveni geliştirmek ile mümkündür. Yine de, çalışanların bireysel yeterlilik gelişmelerine bağlı başarılarının sık sık tecrübe edilebilmesi için, onların zorlayıcı fakat elde edilebilir, özel, somut ve yakın hedefler doğrultusunda çalışmaları gerekir.

### **5. 3. Umut**

C. Rick Snyder’ in pozitif psikolojik çalışmasından ortaya çıkmış olup hedef, faaliyet ve alternatif yollardan oluşan üç faktörün birbirleri ile etkileşimine dayalı motivasyonel bir durumdur. İnsanlar hedeflerine, hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli enerji elde edecekleri istek ve iş azmi sağlayacak özellikler ile ulaşırlar. Yüksek umut sahibi kişiler, istedikleri şeyleri elde etmek için alternatif yollar geliştirme kapasitesine sahip kişilerdir. Umudun pozitif etkileri üzerindeki araştırmalar, kliniksel ve eğitimsel yaklaşımlarla saptanmıştır ayrıca umut ile iş başarısı arasında paralel bir ilişki görülmüştür. Örneğin, en son araştırmalar göstermiştir ki liderlerin umudunun çalışanların iş memnuniyetleri üzerinde önemli bir pozitif etkisi vardır.

#### **5. 3. 1. Umudu Geliştirme**

İdarecilerin ve çalışanların umudu geliştirmek için, umudun hedefleri, faaliyeti ve alternatif yolları gibi bileşenleri zenginleştirilmelidir. Net bir iletişim özel, gerçekçi, ölçülebilir ve zorlayıcı örgütsel ve bireysel hedefler belirlemenin önemi, insanların faaliyet ve alternatif yol üretmelerinde çok önemlidir. Üstelik karışık, zor ve uzun dönem hedeflerini başarılabilir, yan hedeflere dönüştürme, “basamaklandırma” olarak adlandırmak umudun artmasına neden olur ve bu durum çalışanların aşamalı gelişimi ve “küçük kazançları” tecrübe etmesini sağlar.

Kurumsal gelişim, çalışanların kendi kendilerini kontrol ettikleri ve örgütlerin bu gününde ve yarınında kontrol sahibi olduklarını gördükleri delegasyon ve yetkilendirme gibi “katılımcı öncülükler” e ihtiyaç duyar. Dahası, yöneticilerin onlara “başaracakmış gibi davranması” onların örgütü zenginleştirme ve güçlendirmeye yönelik umutlarının artmasında çok etkin olur.

Sonuçta, “hazır olma” yı artıran yaklaşımların umudun alternatiflerini ve yol gücünü artırdığı görülmüştür. Örneğin, “devamlı planlama” tekniğinden faydalanan Royal Dutch, Shell ve TXU Energy gibi şirketler “ya olursa” ve senaryo analizleri ile meşgul olmakta alternatif hareket etme yolları ortaya atmakta ve çalışanlarla yöneticilere farklı ihtimallere karşı hazırlık duygusu aşılacaktır. Alternatif yatırım yollarını zenginleştirmekle, değişiklik ve belirsizlik durumlarındaki açıklıklarını ve etkinliklerini artırmaya çalışmaktadırlar.

İdareciler ve çalışanlar sadece en son varış yerine odaklandırılmaktansa, umutlarını geliştirmeye, sürecin tadını çıkartmaya ve hedeflerine ulaşmak için cesaretlendirilmelidirler. Aynı zamanda yanlış umuda kapılmanın tuzağına düşmemek için, mevcut hedefler bittiğinde ne zaman ve nerede yeniden hedef belirlemeleri gerektiğini öğrenmelidir.

#### **5. 4. İyimserlik**

Pozitif psikoloji hareketinde Seligman’ ın öncülüğünde araştırılıp uygulanmıştır. İyimserlik pozitif olayları içsel, sürekli ve yayılmış sebeplere, olumsuz olayları da dışsal, geçici ve duruma özel sebeplere bağlayan pozitif bir açıklama stiline sahiptir. Bu bireylerin kendine güven kazanmalarını ve morallerinin artmasını sağlayacaktır. İstedikleri durumlarda yer almalarını sağlar. Aynı zamanda da istenmeyen olaylardan uzaklaştırıp ve onları depresyon, suçluluk, kendini suçlama ve umutsuzluk gibi durumlardan koruyacaktır. İyimserlik, umut gibi sadece klinik yaklaşımlarda uygulanmamış aynı zamanda örgütlerde de uygulanmıştır.

#### 5. 4. 1. İyimserliği Geliştirme

İyimserlik olmadığı zaman insan hayatındaki pozitif gelişmeler bile dikkate alınmaz. Kötümser bir bakış ve kötümser açıklama açısına sahip bir kişi, hayatlarındaki pozitif gelişmeleri bile başkalarının yardımına şansa ya da durumsal faktörlere bağlarlar. Kötümserler devamlı olan ve yayılmış aksilikleri kendi yaşamlarındaki kişisel krize çevirirler. Bu tür davranışlar sergileyen kişiler çok nadiren yenilgilerden ders çıkarabilirler ya da yaşamın zorlukları içerisinde gelişebilirler.

İdareci ve çalışanlarda geliştirilmesi gereken iyimserlik, gerçekçi ve esnek olmalıdır. Sorumsuz davranışlara yol açan iyimserliğin aksine, gerçekçi iyimserlik, kişisel sorumluluğu kısıtlı seçeneklerin dışında ve haricinde tutmak için uç çabalar harcamaz. Dahası esnek iyimserlik, kişinin hem pozitif hem de olumsuz durumlarda çeşitli açıklama yöntemleri kullanılabilmesini ve yöntemlerini mevcut duruma hemen uydurabilmelerini sağlar.

Bir problemle, bir yenilgiyle ya da üstesinden gelinmesi zor bir durumla karşılaşıldığında "pozitif" olmak gerekir. Pozitif bir düşünce tarzı, bu gibi anlarda, duruma daha umutlu bakabilmeyi ve dolayısıyla daha pozitif ve kabul edilebilir sonuçlara ulaşabilmemizi sağlar. Pozitif bakış açısı, gerek iş hayatında gerekse özel yaşantımızda beceri ve istekle birleştiği zaman başarıyı mümkün kılar. Bunun tam tersi olan kötümser bir bakış açısı ise daha kaygılı, depresif ve umutsuz bir boyuta götürür. Çünkü kötümser bir kişi öncelikle mücadele duygusunu kaybeder. Bu bakımdan özellikle sonucu belirsiz olan durumlarda iyimser olmak daha verimli sonuçlar getirir. Zira hayat belirsizliklerle doludur ve duygularımızın dünyasında, ilişkilerimizde, hatta genel olarak hayatta, iyimser olmak daha faydalıdır. Hele de duyguların bulaşıcı olduğu gerçekliğinden yola çıkarsak, iyimserliğin pozitif duyguları beslediğini, kötümserliğin ise olumsuz duyguları körüklediğini düşünebiliriz. Ancak, pozitif bakmak riskli durumlarda sonucu düşünmeden olayların içine dalmayı gerektirmez (Tuyan ve Beceren, 2004).

Schneider, tarafından öne sürülen kişinin iyimserliğini geliştirici üç yöntem günümüz işyerlerine pozitif sermaye gelişimi için uyarlanabilir. Bunlar sırasıyla aşağıdaki gibi açıklanabilir.

#### **5. 4. 1. 1. Geçmiş İçin Katı Olmamak**

Yöneticiler ve çalışanlar geçmişteki aksilikleri ve yenilgileri tekrar değerlendirmeli ve kabul etmeli, şüpheden yararlanmalı ve artık geri getiremeyecekleri hataları için kendilerini affetmelidirler.

#### **5. 4. 1. 2. Günün Kıymetini Bilmek**

Bireyler kontrol edebilecekleri ve edemeyecekleri tüm şeyler de dâhil mevcut yaşamlarının pozitif yanları için teşekkür etme ve memnuniyet göstermelidir.

#### **5. 4. 1. 3. Gelecek İçin İmkân Aramak**

Burada geleceğin ve belirsizliklerin gelişim ve değişim için birer imkân olduğu varsayılır ve pozitif, iyi beklentili ve emin bir tavırla kucak açılır.

#### **5. 4. 1. 4. Gelişim**

Zorluk, belirsizlik, yenilgi ve görünüşte pozitif ama aslında bunaltıcı durumların, artan sorumlulukların üstesinden gelebilme kapasitesidir. Yapılan araştırmalarda gelişime açık kişilerin zorluklar ve aksilikler karşısında iyi bir seyir izledikleri ve geliştikleri gözlenmiştir. Gelişime açık kişiler sadece eski orijinal noktaya değil, daha ileri bir noktaya sıçrayış yaparlar ve bu süreçte hayatlarının anlamını ve değerini yeniden anlamlandırır.

Gelişimin sıra dışı bir hediye, büyü, mistik, nadir bir özellik, sadece genetik ya da uzun dönem değişikliklerinden sonra ortaya çıkan bir özellik ya da hayatta kalanları kaybedenlerden ayıran bir “süper materyal” olduğuna dair genel bir yanlış algılama vardır. Bununla birlikte, biz gelişimin insanların günlük ilerleyen basamaklar ile elde ettikleri ömür boyu süren bir yolculuk olduğuna inanıyoruz. Başka bir deyişle gelişim bir son hedef noktası değil bir süreçtir.

Gelişimi arttırmak için, örgütler Masten’ in önerdiği üç yolu uygulayabilirler. Yatırım odaklı, risk odaklı, süreç odaklı stratejiler. Risk odaklı stratejiler istenmeyen sonuçlar olasılığını artıran risk ve gerilimleri azaltmaya yoğunlaşır. Örneğin; örgütler,

sağlık problemleri, stres, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı gibi fiziksel ve psikolojik risklerin olasılığını azaltmak için sağlığı koruma programları, iyileştirme programları ve çalışan asistanlık programları düzenlerler. Üretim ve kurulum aşamalarında kaza ve yaralanma şansını azaltıcı güvenlik düzenlemeleri yaparlar.

Yine de bir örgüt, çalışanlarını iş ve özel hayatlarında karşılaşılabilecekleri bütün risklerden koruyamayacağı için, yatırım odaklı stratejiler risklerin varlığından ziyade pozitif sonuçlar ortaya çıkaracak kaynakları üzerinde dururlar ve bunları arttırlar. Örneğin; idarecilerin ve çalışanların sosyal ve pozitif psikolojik yatırımındaki gelişimi onların kişisel ve örgütsel aşamalarda aksilikler ile daha iyi başa çıkabilmelerini sağlar. Etkin bir liderlik ve yeterli kaynaklar aynı zamanda ters durumların etkilerini hafifletebilir. En son olarak da, süreç odaklı stratejiler bir kişinin ortaya çıkan risk faktörlerini yönetebilmesi için yatırımlar yaratmasında önemi olan gerekli adaptasyonel sistemlerin gücünü seferber etmesini içerir. Örneğin; stratejik planlama ve örgütsel öğrenme, bir örgütün materyal ve insan kaynaklarını beklenmeyen bir kriz durumunda etkin bir şekilde kullanabilmesini ve yeni gerçeklere adaptasyonu kolaylaştırır.

Pozitif psikolojik sermayenin kriterlerini karşılayan bu başlıca dört bileşenin dışında mutluluk, merhamet ve hatta duygusal zekâ gibi olasılıklar da vardır. Fakat biz yine de kendine yetme, umut, iyimserlik ve gelişimin pozitif örgütsel davranış kriterlerini şu anda en iyi karşılayan ve günümüze en uygun kriterler olduğunu görüyoruz.



## ALTINCI BÖLÜM

### 6. POZİTİF ÖRGÜTLENME İLE POZİTİF YÖNETİCİ İLİŞKİSİ

İş yaşamının devinimi içerisinde birçok problem, sorun ve başarısızlıkla karşılaşmaktadır. Örgüt, kurum ya da organizasyon içinde, davranış ve sözleri ile diğer çalışanlara örnek oluşturan en temel birey konumundaki yönetici' nin bu sorun ve başarısızlıklara bakış açısı, gelecekteki olayları ve kurumun geleceğini de şekillendirmektir. Bir yöneticinin kendinde geliştirmesi gereken önemli bir özellik, pozitif düşünmektir. Başarılı yönetici, pozitif düşünceyi amaç ve ilke haline getirebilenlerdir.

Başarısızlık diye nitelendirdiğimiz olaylar, başarı için değerlendiremediğimiz fırsatlardır. İş yaşamında karşılaştığımız başarısızlıkları bakış açımızı değiştirerek pozitif yönde kullanabilir, fırsata dönüştürebilir ve gelecekteki başarılar için basamak olarak değerlendirebiliriz. Her başarısızlık, bizi başarıya götürecek bir basamaktır. Çünkü başarı için gerekli olan temelleri bize göstermekte, eksikliklerimizi sergilemektedir.

İş yaşamında karşımıza çıkan her problem, sorun, çatışma ya da anlaşmazlık, örgüt içi zinciri kuvvetlendirmek için bir yapıtaşı sağlamaktadır. Çatışmanın olduğu yerde, farklı bakış açıları vardır. Çatışma bu yüzden değerlidir. Ekip olarak, birden çok bakış açısına sahibizdir. Sorun ve anlaşmazlıklar sayesinde, olaylara karşı farklı bakış açısı ile bakabilir, çeşitlilik sağlayabilir ve yeni fikirler üretebiliriz. Böylece olayları çok boyutlu halde görebilir ve daha sağlıklı ve doğru kararlar alabiliriz. Bu, “pozitif düşünce” ile mümkündür.

Pozitif düşünce merkezli bir yönetici, karşılaştığı sorun ve başarısızlıkları, nasıl fırsata dönüştürebileceğini bilen insandır. Böylece örgüt içi zincirde diğer çalışanları da etkileyecek ve yaşanılan zorluk ve sorunlar, her seferinde yeni fırsatlara dönüşecektir. Bunun için yöneticinin olaylara bakış açısını değiştirmesi ve pozitif bir bakış açısını kendine ilke edinmesi başarı ve iyi bir ekip çalışması açısından çok önemlidir. Pozitiflik ilkesini kullanmayı başarmış bir yönetici için başarısızlık ve sorun denilen negatif kavramlar, kişisel ve kurumsal gelişim için fırsatlar olarak algılanacaktır. Bu durumda pozitif yönetici, kurum içerisinde bir dönüşümü başlatmaktadır. Sonuçlara değil de

sebeplere odaklanmak ve en kötü durum ve olaylarda bile fırsatlar görebilmek, kendinizi ve çalışanlarınızı dönüştürmek ve firmanızı daha ilerilere doğru taşımak ile eşanlamlıdır.

Diyelim ki bir yöneticisiniz ve projeniz başarısızlık ile sonuçlandı. Şimdi önünüzde iki temel klasik hareket tarzı var; proje çalışanları ile bir toplantı düzenleyerek “arkadaşlar elimizden geleni yaptık artık yapabileceğimiz bir şey kalmadı” diyerek projemizin başarısızlıkla sonuçlandığını ilan etmek ya da bu örnek olay finalinin farklı bir şekli olarak, bir kurumsal hastalık olan “suçu başkalarını yükleme mekanizmasını çalıştırmak”: “ben yönetici olarak bu projenin bu sonucunun hepimizin hatası olduğunu düşünmekteyim, bir daha hata yapmayacaksınız ve artık başarısızlık istemiyorum...” türünden yaklaşımlar. Her iki durumda da yönetici olarak, başarısızlık sonucuna odaklanmakta ve bunu kabul etmektesiniz.

Diğer seçim ise: “projemiz başarısızlık ile sonuçlandı, bunu hepimiz kabul ediyoruz ama ilerlememiz ve eksikliklerimizi bulmamız için sonuca değil, sebepleri bulmaya ihtiyacımız var; hepimiz oturup düşünmeli, nerelerde eksiklerimizin olduğunu tespit etmeli ve dersler çıkarmalıyız, bu sonuç bizim eksikliklerimizi bulmamız ve tamamlamamız için eşsiz bir fırsattır. Bunu başarıya dönüştürebiliriz.”

Aslında başımıza gelen negatif olay diye bir şey de yoktur. Negatiflik sadece bizim algımızda var olan bir değerlendirmedir. Negatif diye yargıladığımız durumlar, bize bizdeki eksiklikleri gösteren fırsatlardır. Olay ve durumlara karşı bakış açımızı değiştirmek, gelecekteki olay ve durumları şekillendirmek demektir. Bilinçli bir yönetici, yaşanan her problemin içinde altın bir fırsat olduğunu ve her başarısızlığın, başarıya ilerlemek için bir basamak olduğunu bilmelidir.

Hangi kuruluştaki çalışıyor olursa olsun, her yönetici pozitif düşünceyi kendisinin ve kurumunun başarısı için ilke edinmelidir. Benimsenecek bu tarz bir yaklaşım sistemi, iş yaşamında karşılaşılan her türlü başarısızlığı, başarıya ve fırsatlara dönüştürecektir. Aynı şekilde bu düşüncenin benimsendiği bir örgütte, başarısızlıklar kalıcı olmayacak ve kurumsal gelişim sürekli ivme kazanacaktır.

Kriz ortamı ile başa çıkabilme kaos ortamı henüz oluşmadan önce bir yapılanma elde etmek ile mümkündür. Hazırlıksız olunan her durum karmaşık bir ortamı da beraberinde getirir. Pozitif örgütlenme bir anlamda da olaylara farklı açılardan bakabilmeyi de gerektirir. Böylece olası problemlere karşı bir öngörü elde edilir ve bu

durumlar daha henüz örgütsel bir problem haline gelmeden değerlendirilip çözümlenirler. Hata kavramı doğru ile yanlış kavramları arasına sıkışmış sınırlı bir kavramdır. İdeal bir örgütlenme yapısında ise olası doğru davranış biçimleri ve olası hatalı davranış biçimleri daha önceden değerlendirilerek yapılanma sağlanmaya çalışılır. Yine örgütsel yapılanmada sadece pozitif yönleri hesaplayıp rastlantıları, kazaları ve olumsuzlukları hesaba katmamak çok yetersiz bir yapılanmadır. Bu anlamda pozitif örgütlenme aslında hem örgütte var olan pozitif yönleri hem de beklenmedik problemler, hatalar ya da olumsuzluklar ile de mücadele etmeyi gerektirmektedir. Bu hatalardan hareket edildiğinde örgütler ile ilgili “hata, “akıl” ya da “bilgelik”, “etkisizlik” ve “savunma” kavramları dikkat çekmektedir.

### **6. 1. Hatalar**

Hataların olmadığı ya da hatalarından tamamen arınmış bir örgüt yapısı düşünülmemeyeceği gibi pozitif örgütlenmenin de böyle bir iddiası olamaz. Bu düşünceden hareket ile pozitif örgütlenme örgüt içerisinde hatalarında var olabileceğini kabullenmeyi ancak mümkün olduğu kadar onları önceden görerek onu en az seviyeye indirmek için mücadele etmeyi kabullenmelidirler. Bu mücadele sürecinde de örgüt üyeleri bu hatalı durumların üstesinden gelebilmek için başarı yönünde umutlandırılmalı, iyimser bir bakış açısı kazandırılmalı ve cesaretlendirilmelidirler. Ayrıca örgüt yöneticilerinin hataları ile baş edebilmeleri için örgütte mevcut olan potansiyeli çok iyi tespit etmelidirler. Örgüt üyelerinin güçlerinin üzerinde sorumluluk taşımaları onları hataya zorlayacaktır bu noktada örgüt liderlerine çok büyük görevler düşmektedir. İyi bir örgüt lideri üyelerini iyi tanımalı onların potansiyellerini bilmeli ve bu potansiyele uygun görevler vermelidir. Böylece örgüt üyelerinin hata yapma ihtimallerini azaltmış olurlar. Bahsedilen bütün bu yöntemlerin tamamında örgütü hata yapmaktan kurtarmak hatalı durumları en alt düzeye çekmek vardır. Ancak her şeye rağmen hatalar olacaktır. Örgütsel başarıyı örgütlerin bu hatalı durumlar karşısında nasıl bir tutum izleyecekleri belirleyecektir.

Lider, sözlük anlamı olarak yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef anlamlarına gelmektedir. Başka bir tanım ise, liderin, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse olduğunu belirtmektedir. Liderlik, sözlükte, bir yarışmada en önde bulunan kişi veya takım anlamlarına da gelebilmektedir (TDK,

2000). Bu tanımlardan anlaşılacağı gibi liderlik kavramı, bir öncülüğü, önderlik etmeyi, önde gelmeyi ifade etmektedir.

Literatürde liderliğin ne olduğu ya da ne olması gerektiğine ilişkin pek çok tanım yer almaktadır. Çelik' in (1999), değişik kaynaklardan aktardığına göre liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme süreci; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetme; lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşim; güçlü bir etki; etkili kişisel özelliklere bağlı bir güç; izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanma, olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik aynı zamanda, hedeflerin başarılması yönünde grup etkinliklerini etkileme süreci; yönetimde, gidişatta, iste ve düşüncede rehberlik etme, etkili olma; etkili bir yönetim; güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurma; insanları grubun hedeflerine kendi hedefleriymişçesine uyum sağlama ve gereken ilgiyi göstermeye ikna etme; kendi kişisel kaygılarını bir kenara iterek grubun varlığı için önemli olan ortak hedefi takip etmeye ikna etme olarak da tanımlanabilir (Lunenburg ve Ornstein, 1996). Liderler, okul misyonunu tanımlamak; pozitif öğrenme ortamı geliştirmek; öğretim sürecini sürekli gözlemek ve uygun geri bildirimler sağlamak; öğretim müfredatını ve eğitim sürecini yönetmek; eğitimsel programları değerlendirmek gibi görevler üstlenirler. Bu yüzden geleceğin okullarında, okul yöneticilerinin, lider olmaları ve sınırlarının ötesini görebilmeleri gerektiği söylenebilir. Gelecekteki liderlerin ortak özellikleri, öğrenme odaklı olmaları ve öğretimsel liderlik rolünü üstlenmeleridir. Firestone (1996) ise liderliğin, belirli bir makamda bulunan bireylerin ne yaptıklarından çok, örgütün varlığını sürdürmesi, gelişmesi ve etkili olabilmesi amacıyla yerine getirilmesi zorunlu görevlerin ve liderin işlevlerinin neler olduğu açısından incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bakımdan liderlik işlevlerini normal zamanlardaki liderlik işlevleri ve değişim zamanlarındaki liderlik işlevleri olmak üzere farklı iki kategoride ele almaktadır (Akt: Karip, 1998). Bu bağlamda her ortam için ideal bir liderlik tipinden söz etmek zordur. Liderlik, örgütün içinde bulunduğu koşula göre durumsallık gösteren bir kavramdır. Kişilikleri, liderlik biçimleri, yetenekleri, ilgileri ne olursa olsun etkili liderlerin belli başlı ortak davranışlara sahip olduklarını görmek mümkündür. Bu ortak davranışlar şöyle sıralanabilir (Özden, 1998):

1. Liderler, "Ben ne istiyorum?" sorusuyla değil, "Ne yapılması gerekiyor?" sorusu ile ise başlarlar.
2. "Farklılık yaratmak için ne yapmalıyım ya da yapabilirim?" sorusunu sorarlar.
3. Liderler sürekli, "Bu örgütün misyonu ve amacı nedir? Bu örgütte çalışanların performanslarını ve sonuçların değerlendirilmesini şekillendiren temel faktörler nelerdir?" sorularıyla meşgul olurlar.
4. Liderler, insanlar arasındaki farklılıklara değer verirler.
5. Liderler, yanlarındaki kişilerin güçlü ve yetenekli olmasından korkmazlar.
6. Her zaman yapılması gerekeni yaparlar, popüler olanı tercih etmezler.
7. Başkalarına ne yapmaları gerektiği konusunda nutuk atmazlar, yapılması gerekeni bizzat yaparlar. Yani liderler, diğer insanlarda görmek istedikleri davranışlara bizzat kendileri model olurlar.

Tüm sosyal bilimlerde artık liderliğin öznel durum, yapılacak iş ve izleyenlere bağlı olarak değiştiği ortaya konmaktadır. Her durum, her iş ve herkes için bahsedilebilecek bir liderlik yerine, duruma, yapılacak iş ve izleyenlere göre değişen bir liderlik kavramı kabul edilmektedir. Öğretim liderliği, dönüşüm liderliği ve değişim liderliği gibi liderlik tipleri vardır (Özden, 1998). Okul yöneticilerinin de çoklu bir liderlik gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Yeri geldiğinde, farklı liderlik rollerini oynayarak, çevredeki ve diğer sektörlerdeki gelişmeleri yakından takip etmesi gerekir. Dönüşüm ve değişim zamanlarında, okula yeni hedef ve yön belirlemelidir. Bir öğretim lideri olarak okul yöneticisi, okulda eğitim – öğretim etkinliklerinin önemli bir destekleyicisi olmalıdır. Okul yöneticisi, iyi bir yönetici değilse, öğretimsel lider de olamaz. Lider olabilen bir okul yöneticisi, öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir.

Öğretimsel liderlik, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirir (Çelik, 1999). Yönetici ve liderlik kavramlarının, okul yöneticileri için ayrı bir anlam ve önemi vardır. Okul yöneticilerinin hem güçlü bir lider, hem de etkili bir yönetici olması beklenir. Çünkü okullar, liderlik ve yönetim becerilerinin bütünleştirilmesini gerektirir. Bu anlamda, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ve yönetim becerisine sahip olması gerektiği söylenebilir.

Okul yöneticisi, öğretmenlerin hatalarını kabul eden, kişisel gelişim fırsatları sunan, mesleki gelişim etkinliklerine katılarak sürekli öğrenmenin önemini vurgulayacak model davranışlar sergileyen bir yönetici olmanın yanında, yetenekli ve bilgili bir öğretim lideri de olmalıdır (Sagor ve Barnett, 1994). Öğretim lideri, öğretim sürecini vurgular; öğretmen, öğrenci ve öğretim programı arasındaki etkileşimi kolaylaştırır. Bir okul üzerinde etkisi ve gücü olan üç önemli öğeden söz edilebilir. Bunlar, çevre, okul personeli ve öğrencilerdir. Bu öğeler, okulun eğitim-öğretim ve diğer etkinliklerinin biçimlendirilmesine, okul başarısına ve hedeflerine ulaşma derecesine etki ederler. Okul yöneticilerinin görevi, öğretimsel bir lider olarak, eğitim öğretimin kalitesini yükseltecek biçimde bu öğeleri yönetmektir (Chell, 1995). Okul personelinin, çevrenin ve öğrencilerin, okulda başarının artırılmasına yardımcı olacak şekilde yönetilmesi için okul yöneticisi, okulda pozitif bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmaya, öğrenci başarısını ön plana çıkarmaya, öğretim programlarında bütünlük sağlamaya, okul personeli ile işbirliği içinde etkili bir iletişim gerçekleştirmeye, çevrenin ve ailelerin desteğini almaya çalışmalı ve öğrenmeyi engelleyecek disiplin sorunlarını ortadan kaldırmalıdır.

Chell (1995), öğretim liderinin beş genel özelliği olduğunu belirtmekte ve bu genel özellikleri şöyle sıralamaktadır:

- a. Bir vizyona sahiptir. Hedeflerin herkes tarafından anlaşılmasına çalışır, hedeflerin başarılması için uğraşır, müfredatı, öğretimi ve değerlendirmeyi kontrol eder.
- b. Vizyonu davranışa dönüştürür. Takım halinde çalışır, okulun tamamına yayılmış hedefleri ve beklentileri vurgular.
- c. Destekleyici bir ortam oluşturur. Akademik becerilerin temel alındığı, düzenli ve amaca uygun bir okul iklimi geliştirir.
- d. Okulda işlerin nasıl işlediğini bilir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin neyi, ne derece iyi yaptıklarını görür.
- e. Bilgiyi harekete geçirir. Gerekliğinde farklı öğretmen kişilikleri, stilleri ve öğretim stratejileri sunarak, eğitim – öğretim etkinliklerine katkıda bulunur.

Etkili bir öğretim lideri, istenilen sonuçlara ve çıktılara ulaşılmasını sağlayıcı yani hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanan bir vizyona sahip olmalıdır. Bu vizyonu için gerekli desteği almak amacıyla okulla ilgili herkesle vizyonu paylaşmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakları sağlamalı ve bütün bunları gerçekleştirmek için güçlü bir yönetim becerisine sahip olmalıdır.

## **6. 2. Bilgelik**

John Meacham' a göre bilgelik bir başkasının bilmediğini sizin bilmeniz anlamına gelmektedir. Yine ona göre bilgelik daha fazlasını bilmek, ya da başkalarından daha çok farkındalık düzeyine ulaşmaktır. Bu anlamda örgütsel liderlik kavramı ve başarılı örgütler kavramı önem kazanmaktadır. İyi bir örgüt lideri üyelerinden daha önce olayları algılamalı ve onların hata yapmalarını için önceden gerekli önlemleri almalıdır. Örgütsel açıdan bakıldığında ise; bilgelik kavramını benimsemiş bir örgüt, rakip örgütlerden daha fazla bilgi ve beceri birikimine ulaşmış, karşılaşılabilecek problemleri önceden tahmin edebilmiş, sorunlar ile başa çıkabilen ve çözümler üretebilen örgütler olabilmelidirler. Bilgelik kavramını özümsemiş örgütlerin karşılaşılan problemlerle durumlar ile mücadele etmekte ve onları istenilen şekilde çözümlenmede büyük bir etkisinin olduğu gizlenemez bir gerçektir. Jess Rasmussen' in de ifade ettiği gibi, örgütler başarısız durumlardan kurtulmak için hatalar üzerine yoğunlaşmaktansa, örgütsel stratejiler üzerine yoğunlaşmalıdırlar.

## **6. 3. Tesirsizlik**

Tesirsizlik kavramı örgütleri tanımlamada kullanılan yeni bir terim değildir. Genel olarak örgütlerin enerjilerini yitirmelerini ve üretkenliklerinin kaybolması anlamlarında kullanılmaktadır. Örgütlenmesini henüz tam anlamda başaramayan kurumlarda sıkça karşılaşılan bir durum olmakla birlikte iyi örgütlenen kurumların böylesi bir olumsuzlukla karşılaşmaması beklenir.

Örgütlenmede başarısız kurumların sorunlarla başa çıkabilmekte yetersiz kalacakları ve bu durumunda kurum içerisinde birçok yeni sorunun sebebi olacağı bilinen bir gerçektir. Bu anlamda örgütsel yönetim alanında çok popüler olan bir tespit

burada da karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yeterliliğin sağlanabilmesi için etkili kişilerin yetkili, yetkili kişilerin de etkili olmaları beklenir.

#### **6. 4. Savunma**

Güçlü örgütler hem şemsiyesi altındaki üyelerini hem de kendi örgütsel varlıkların koruyabilmek ve gelecekte de var olabilmek için olumsuzluklara karşı ciddi savunma tedbirlerini alarak onları da sürekli olarak geliştirmelidirler.

Yine pozitif örgütler; problemlerin farkına varabilme, problemleri anlama, problemlerin çözümünde örgüt üyelerine rehberlik etme ve güven ortamı yaratmak gibi bazı örgütsel savunma önlemi olan özellikleri de mutlaka taşımalıdır.



## YEDİNCİ BÖLÜM

### 7. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini tanımlanmış, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır. Okulların OKS' yi kazandırma oranları okul başarısı olarak değerlendirilmiştir.

#### 7. 1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın modeli, öğretmenlerin algı ve kanaatlerinden yola çıkarak, ilköğretim okullarındaki pozitif yönetim anlayışının okul başarısı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan ilişki arayıcı betimsel tarama modelidir.

#### 7. 2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2006 – 2007 eğitim – öğretim yılında Malatya ili sınırları içerisinde bulunan ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise Malatya il merkezinde bulunan ilköğretim okullarından 2006 – 2007 eğitim öğretim yılında en başarılı olan ilk 10 okul, orta derecede başarılı 10 okul ve en az başarılı olan 10 okulda görev yapan toplam 400 öğretmen oluşturmaktadır. Tablo 2' de araştırma kapsamına alınan okulların isimleri ve bu okullarda ankete katılan öğretmen sayıları ile 2006 – 2007 Eğitim ve Öğretim yılında okulların öğrencileri OKS kazandırma oranları verilmiştir.

**Tablo 2.** Örnekleme Oluşturan ilköğretim Okullarının İsim, Öğretmen Sayıları ve okulların öğrencileri oks kazandırma oranları.

No	Okulun Adı	Anket Uygulanan Toplam Öğretmen Sayısı	Okulların Öğrencileri Oks Kazandırma Yüzdeleri Oranı
1	İ. Ü. Kampüs İ. Ö. O.	14	60,86
2	Hasan Varol 1 İ. Ö. O.	13	60,31
3	Yaşar Özcan İ. Ö. O.	14	59,09
4	Barbaros İ. Ö. O.	15	58,33
5	Fatih İ. Ö. O.	12	55,42
6	H. Ç. Melikşah İ. Ö. O.	13	55
7	Derme İ. Ö. O.	14	54,25
8	M. Akif Ersoy İ. Ö. O.	15	52,38
9	Abdulkadir Eriş İ. Ö. O.	12	49,26
10	Şeker İ. Ö. O.	13	48,86
11	30 Ağustos İ. Ö. O	14	30,37
12	Hasan Varol 2 İ. Ö. O.	12	30,35
13	H. C. 100. Yıl Atatürk İ. Ö. O.	13	29,31
14	Kemal Özalper İ. Ö. O	15	28,88
15	İnönü İ. Ö. O.	13	28,64
16	M. Akif İ. Ö. O.	14	28,52
17	Cahide Nebioğlu İ. Ö. O.	15	26,82
18	Kaynarca İ. Ö. O.	12	26,19

19	Ziya Gökalp İ. Ö. O.	13	25,55
20	Ş. A. F. Taştınsoy İ. Ö. O.	14	25,4
21	Necatibey İ. Ö. O.	13	13,04
22	100. Yıl İ. Ö. O.	13	12,3
23	Melekbaba İ. Ö. O.	12	11,56
24	H. Ç. İ. Ö. O.	14	11,53
25	Polis Amca İ. Ö. O.	11	9,45
26	Yalçın Koneş İ. Ö. O.	15	5,26
27	Şentepe İ. Ö. O.	13	3,57
28	Mimar Sinan İ. Ö. O.	14	3,44
29	İstiklal İ. Ö. O.	13	0
30	M. Avni Cüre İ. Ö. O.	12	0
Toplam		400	

### 7. 3. Verilerinin Toplanması

Veriler literatür taraması ve anket yoluyla toplanmıştır. Anket, gerekli izinler alındıktan sonra, 2007 – 2008 Bahar döneminde Malatya ili merkez ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında uygulanmıştır.

### 7. 4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veriler pozitif yönetim yaklaşımı anketi uygulanarak toplanmıştır.

## 7. 5. Pozitif Yönetim Anlayışı Ölçeği

Pozitif yönetim yaklaşımı anketi, 40 maddeden oluşan ölçektir. Her bir soru içinde, kişinin pozitif yönetim anlayışı derecesini tanımlayan beş şık vardır. “hiçbir zaman 1”, “nadir olarak 2”, “ara sıra 3”, “çoğu zaman 4” ve “her zaman 5” olarak değerlendirilir.

Ölçek literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ve benzer uygulamalara ilişkin yapılan çalışmalardaki ölçme araçları incelenerek ve maddelerin ilişkili olduğu faktörlerde gözetilerek 60 maddelik havuz oluşturulmuştur. Alan uzmanlarının görüşlerine başvurularak ölçek geliştirilmiş, 40 maddelik ölçeğe son şekli verilmiştir.

Anketlerin 30 ilköğretim okulunda görev yapan 400 öğretmene uygulanmasından sonra veriler SPSS 13.0 for Windows programı yardımıyla analiz edilmiştir. Uygulanan likert tipi ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini ölçmek için Cronbach's Alpha ve Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy testleri yapılmıştır.

Pozitif yönetim yaklaşımı anketi bu çalışma kapsamında 400 kişiye uygulanmış, elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda bulunan güvenilirlik ve geçerlilik katsayıları Tablo 3' de verilmiştir.

**Tablo 3.** Pozitif Yönetim Anlayışı Ölçeği Anketinin Güvenirlik Ve Geçerlik Analizi.

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>	<b>Madde Sayısı</b>
,982	,981	40

Yapılan güvenilirlik analizi sonucu, 40 maddelik pozitif yönetim anlayışı Anketinin Cronbach Alpha katsayısı, .982 bulunmuştur.

Yapılan geçerlik analizi sonucu, 40 maddelik pozitif yönetim yaklaşımı anketinin Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy katsayısı, .981 bulunmuştur.

#### **7. 6. Araştırma Verilerinin Toplanması**

Anketler, 30 okula araştırmacının kendisi tarafından Malatya ili merkez ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında uygulanmıştır. Okullara toplam 450 adet anket dağıtılmıştır, bunların 415 adedi geri dönmüştür.

İlköğretim okullarında gönderilen 450 adet anketten 400' ü değerlendirmeye alınmış, 15 adet anket eksik veya tutarsız veriler içerdiğinden değerlendirmeye alınmamıştır.

#### **7. 7. Verilerin Çözümlemesi**

Anketin uygulanması neticesinde elde edilen veriler SPSS 13.0 for Windows paket programında analiz edilmek amacıyla bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizi için aşağıda belirtilen istatistiki işlemler yapılmıştır;

1. Pozitif yönetim yaklaşımı anlayışı ile okul başarısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, her bir maddenin okulların kazandırma oranlarını tespit etmek için Basit Regresyon Analizi uygulanmıştır.
2. Uygulanan likert tipi ölçek beşli derecelendirme şeklinde hazırlanmıştır.
3. Araştırmaya katılanların pozitif yönetim yaklaşımı ile okul başarısına ilişkin görüşlerine ait ifadeler 5, 4, 3, 2, 1 değerleri verilerek analiz için uygun hale getirilmiştir. Deneklerin ifadelere verdikleri yanıtlar 0.05 anlamlılık düzeylerine göre değerlendirilmiştir.

## SEKİZİNCİ BÖLÜM

### 8. BULGULARVE YORUMLAR

**Tablo 4:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Yeteneklilik Düzeyleri İle İlgili (Madde 1) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-17,340	2,420		-7,166	,000	
Madde 1	13,341	,643	,723	20,743	,000	,723
R=,723	R <sup>2</sup> =,523					
F=430,253	p=,000					

Tablo 4’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 1’ de ifade edilen okul yöneticilerinin yetenekli bulunmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.723$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %52,3’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=.523,  $p<.001$ ).

Program ve öğretimdeki öncelikli konuların neler olduğunu belirleme; okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma; okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma; öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve toplumun beklentilerini karşılayacak pozitif bir iklim oluşturma, doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak sorumluluk üstlenme, okul yöneticisinin sergileyebileceği güçlü öğretimsel liderlik davranışları

arasında sayılabilir (Çelik, 1999). Yukarıda da belirtildiği üzere okul yöneticilerinin yetenekli olmalarının başarılı olmalarında önemli bir yeri vardır.

**Tablo 5:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Olumlu Bakış Açısı İle Olaylara Yaklaşımları İle İlgili Görüşlerinin (Madde 2), Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	r
(Sabit)	-16,548	2,139		-7,736	,000	
Madde 1	13,740	,592	,760	23,190	,000	,760
			R=,760	R <sup>2</sup> =,577		
			F=537,786	p=,000		

Tablo 5’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 2’ de ifade edilen okul yöneticilerinin pozitif bakış açısı ile olaylara yaklaşımları, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.760$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %57,7’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.577$ ,  $p<.001$ ). De Vos’a göre (2001) pozitif düşünceyle başarı arasında doğal bir sebep sonuç ilişkisi vardır, pozitif düşünme bir lüks değil, bir gerekliliktir. Ona göre pozitif düşünce hayata nasıl baktığını, nasıl hissettiğini, performansını ve diğer insanlarla nasıl ilişki kurduğunu belirliyor.

Friedman (1995), okul müdürünü, okulun rol setinde yer alanların olumsuz duygularını ve sorunlarını boşalttığı bir limana benzetmektedir.

Bütün bu bulgular bize pozitif düşünmenin başarı üzerinde ne kadar etkili olduğunu da göstermektedir.

**Tablo 6:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Problemler Karşısında Sabırlı Davranmaları İle İlgili (Madde 3) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	r
(Sabit)	-14,080	2,216		-6,354	,000	
Madde 1	13,099	,617	,731	21,244	,000	,731
			R=,731	R <sup>2</sup> =,534		
			F=451,326	p=,000		

Tablo 6' da görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 3' de ifade edilen okul yöneticilerinin problemler karşısında sabırlı olmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.731$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %53,4' ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.534$ ,  $p<.001$ ). Bu bulgulardan hareket ile bu anlamda yapılan araştırmalardan en dikkat çekici tespiti ise Park ve Peterson 2003 yılında yaptıkları çalışmada sabırlı olmayı iyi bir örgütü oluşturan unsurlar arasında göstererek yapmışlardır.



**Tablo 7:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Güçlü Özelliklerini Öne Çıkartmalarına Ortam Hazırlamaları İle İlgili (Madde 4) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	r
(Sabit)	1,108	2,068		,536	,593	
Madde 1	9,795	,632	,615	15,488	,000	,615
			R=,615	R <sup>2</sup> =,378		
			F=239,881	p=,000		

Tablo 7’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 4’ de ifade edilen okul yöneticilerinin öğretmenlerin güçlü özelliklerini öne çıkartmalarına ortam hazırlamalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta$ =,615,  $p$ <.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %37,8’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2$ =,378,  $p$ <.001). Pozitif psikoloji akımının savunucularına göre, güçlü özellikleri güçlendirerek zaafı onarmak temel sorundur (Baltaş, 2006)

**Tablo 8:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Özgüvenlerini Arttırmalarına Gayret Etmeleri İle İlgili (Madde 5) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	r
(Sabit)	-5,672	2,463		-2,302	,022	
Madde 1	10,639	,682	,619	15,612	,000	,619
			R=,619	R <sup>2</sup> =,383		
			F=243,724	p=,000		

Tablo 8’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 5’ de ifade edilen okul yöneticilerimiz öğrencilerin özgüvenlerini arttırmaya gayret etmelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta$ =.619,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %38,3’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2$ =.383,  $p<.001$ ). Bu konu ile ilgili birçok araştırma olmak ile birlikte (Murdoch ve Kerry, 1991) okul yöneticilerinin sorunlarına ilişkin olarak, güvensizliği de beş noktadan birisi olarak göstermektedir.

**Tablo 9:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin, Öğrencilerin Problemlerini Aşmaları Yönünde Onları Cesaretlendirmeleri İle İlgili (Madde 6) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-9,071	2,333		-3,888	,000	
Madde 1	11,414	,634	,673	18,015	,000	,673
			R=,673	R <sup>2</sup> =,452		
			F=324,526	p=,000		

Tablo 9’ da görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 6’ da ifade edilen okul yöneticilerinin, öğrencilerin problemlerini aşmaları yönünde onları cesaretlendirmelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.673$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %45,2’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.452$ ,  $p<.001$ ).

Esnek bir örgütte çalışanların kendine güven duymaları güçlü bir kuruluşun lokomotifini olarak üretken ve nitelikli işgücünü oluştururlar (Hersey, 1997).

Geleceğin işgücünü oluşturmak için işe yarayacak eğitim programlarını düzenlemek, başarı, terfi gibi mekanizmalarla ödüllendirilmeli, eğitim her düzeyde yürütülmeli ve süreklilik göstermelidir. Yaşam boyu öğrenmeyi amaç ve kültürün bir parçası haline gelmelidir (Goldberg, 1998).

**Tablo 10:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Bireysel Özelliklerini Bilmeleri İle İlgili (Madde 7) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	3,749	2,188		1,714	,087	
Madde 1	8,714	,654	,557	13,320	,000	,557
			R=,557			R <sup>2</sup> =,311
			F=177,429			p=,000

Tablo 10' da görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 7' de ifade edilen okul yöneticilerinin, öğrencilerin bireysel özelliklerini bilmelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.557$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %31,1' ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.311$ ,  $p<.001$ ).

**Tablo 11:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Problemler Karşısında Sorunların Çözümüne Katkıda Bulunmaları İle İlgili (Madde 8) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	2,865	2,253		1,272	,204	
Madde 1	8,736	,656	,558	13,318	,000	,558
R=,558	R <sup>2</sup> =,311					
F=177,375	p=,000					

Tablo 11’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 8’ de ifade edilen okul yöneticilerinin problemler durumlarda sorunların çözümüne katkıda bulunmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.558$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %31,1’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.311$ ,  $p<.001$ ).

Öğretimsel bir kaynak olarak okul yöneticisinin en belirgin rolü, okulda daha iyi bir eğitim – öğretimin verilmesi için olanak hazırlamaktır. Etkili okul yöneticileri, öğrenci başarısı ve öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarmak amacıyla gerekli kaynakları sağlayabilecek bir yeterliğe sahiptirler (Çelik, 1999).

**Tablo 12:** Öğretmenlerin, Problemlili Durumlarda Okul Yöneticilerinin Olumlu Tutum Sergilemeleri İle İlgili (Madde 9) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-8,795	2,297		-3,829	,000	
Madde 1	11,391	,627	,675	18,162	,000	,675
R=,675	R <sup>2</sup> =,456					
F=329,866	p=,000					

Tablo 12’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 9’ da ifade edilen, problemlili durumlarda okul yöneticilerinin pozitif tutum sergilemeye çalışmalarının okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta$ =,675,  $p$ <.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %45,6’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2$ =,456,  $p$ <.001).

Yapılan araştırmalarda pozitif düşüncenin depresyon, kaygı, öfke, stres ve tükenmişlik gibi değişkenlerle arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu; yaşam doyumu, fiziksel ve psikolojik sağlık, psikolojik rahatsızlıkların azlığı ve kendine güven gibi değişkenlerle arasında pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (Cederblad, Dahlin, Hagnell ve Hansson, 1995; Fry, 1995; Lee, Ashford ve Jamieson, 1993; Nelson, Karr ve Coleman, 1995; Plomin ve ark., 1992; Thomas, 1989).

Scheier ve Carver’ a (1992) göre pozitif düşüncenin kişinin fiziksel ve duygusal iyi olma hali üzerinde çok önemli bir etkisi vardır.

Fry’ a (1995) göre ise bir kişilik değişkeni olan pozitif düşüncenin stresin psikolojik etkilerini (kendine güven kaybı, tükenmişlik) azalttığını ileri sürdüğü

çalışması sonucunda; iyimserlik, kendine güven, günlük stres, fiziksel semptom ve tükenmişlik değişkenleri arasında ilişki bulmuştur. İyimserlik ile yüksek düzeyde kendine güven arasında pozitif bir ilişki; stres algısı, fiziksel semptom ve tükenmişlik arasında olumsuz bir ilişki bulmuştur. İyimserlik düzeyi yüksek bulunan kişilerin kendine güven düzeyleri de iyimserlik düzeyleri düşük olan kişilere göre daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca iyimserlik düzeyleri yüksek kişilerin tükenmişlik düzeyleri de düşük bulunmuştur (Fry, 1995). Pozitif düşüncenin kendine güven, günlük stres, fiziksel semptom ve tükenmişlik ile olan ilişkisinin dikkate alınarak çalışanların pozitif düşünme konusunda eğitilmeleri konusunu gündeme getirmektedir.

**Tablo 13:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Güvenmeleri İle İlgili (Madde 10) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-12,550	2,396		-5,238	,000	
Madde 1	12,139	,641	,690	18,937	,000	,690
			R=,690	R <sup>2</sup> =,476		
			F=358,593	p=,000		

Tablo 13’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 11’ da ifade edilen okul yöneticilerimiz öğretmenlere güvenmelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.690$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %47,6’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.476$ ,  $p<.001$ ).

**Tablo 14:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğrencilere Güvenmeleri İle İlgili (Madde 11) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-8,234	2,034		-4,048	,000	
Madde 1	11,412	,560	,717	20,388	,000	,717
			R=,717			R <sup>2</sup> =,513
			F=415,677			p=,000

Tablo 14’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 11’de ifade edilen okul yöneticilerinin öğrencilere güvenmelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.717$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %51,3’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.513$ ,  $p<.001$ ).



**Tablo 15:** Öğretmenlerin, Öğrencilerin Okul Yöneticilerine Güvenmeleri İle İlgili (Madde 12) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-10,396	2,465		-4,218	,000	
Madde 1	11,862	,673	,667	17,620	,000	,667
			R=,667			R <sup>2</sup> =,445
			F=310,476			p=,000

Tablo 15’ da görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 12’ de ifade edilen öğrencilerin okul yöneticilerine güvenmelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.667$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %44,5’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.445$ ,  $p<.001$ ).

**Tablo 16:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Okuldaki Problemler Karşısında Karamsar Duygular Beslemeleri İle İlgili (Madde 13) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	4,680	2,280		2,053	,041	
Madde 1	8,146	,662	,527	12,303	,000	,527
			R=,527	R <sup>2</sup> =,278		
			F=151,367	p=,000		

Tablo 16’ te görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 13’ de ifade edilen okul yöneticilerinin okuldaki problemler karşısında karamsar duygular beslemelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.527$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %27,8’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.278$   $p<.001$ ).

İyimserlik pozitif beklentilerle ilişkili bir özellik, kötümserlik ise negatif beklentilerle ilişkilidir. Daha genel anlamda, iyimserlik yaşamın pozitif tarafıyla ilgili, kötümserlik negatif tarafıyla ilgilidir (Dember ve ark., 1989). Böylece, iyimserlik ve kötümserlik bir boyutun iki farklı uçları gibi algılanabilir. Sonuç olarak iyimser kişiler yüksek pozitif beklentilere, düşük negatif beklentilere sahip kişiler olarak; kötümser kişiler de yüksek olumsuz beklentilere ve düşük pozitif beklentilere sahip kişiler olarak tanımlanabilir.

**Tablo 17:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin “Başarabilirim” Düşüncesiyle Problemlerle Mücadele Etmeleri İle İlgili (Madde 14) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-8,485	2,765		-3,069	,002	
Madde 1	11,163	,754	,598	14,804	,000	,598
			R=,598	R <sup>2</sup> =,357		
			F=219,170	p=,000		

Tablo 17’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 14’ de ifade edilen okul yöneticilerinin “başarabilirim” düşüncesiyle problemlerle mücadele etmelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.598$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %35,7’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.357$ ,  $p<.001$ ).

Reker ve Wong’ un (1988) araştırma sonuçlarına göre iyimser kişiler stresli ortamları kötümser kişilere göre daha pozitif değerlendiriyorlar, daha pozitif bir bakış açısıyla inceliyorlar; kendine güveni, kendini geliştirici ve kabulü içeren çok çeşitli baş etme stratejileri kullanıyorlar. Fry’ a (1995) göre de iyimserlik düzeyleri yüksek kişiler stresli durumlarda kabul, duyguların paylaşımı, sosyal destek arama gibi baş etme stratejileri kullanırlarken, iyimserlik düzeyi düşük kişiler kaçma, uzaklaşma ve kendini suçlama gibi baş etme stratejileri kullanıyorlar.

**Tablo 18:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Yetenekleri İle İlgilenmeleri İle İlgili (Madde 15) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-8,184	2,218		-3,389	,000	
Madde 1	11,346	,611	,683	18,569	,000	,683
			R=,683	R <sup>2</sup> =,467		
			F=344,792	p=,000		

Tablo 18’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 15’ de ifade edilen okul yöneticilerinin öğrencilerin yetenekleri ile ilgilenmelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.683$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %46,7’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.467$ ,  $p<.001$ ).

**Tablo 19:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Güçlü Yönlerini Öne Çıkartmak İstemeleri İle İlgili (Madde 16) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-10,177	2,215		-4,595	,000	
Madde 1	11,696	,600	,701	19,500	,000	,701
R=,701	R <sup>2</sup> =,491					
F=380,251	p=,000					

Tablo 19’ da görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 16’ da ifade edilen okul yöneticilerinin öğrencilerin güçlü yönlerini öne çıkartmak istemelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta$ =,701,  $p$ <.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %49,1’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=,491,  $p$ <.001).

**Tablo 20:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Zayıf Yönlerini Geliştirmek İstemeleri İle İlgili (Madde 17) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-9,977	1,912		-5,218	,000	
Madde 1	11,818	,521	,752	22,674	,000	,752
R=,752	R <sup>2</sup> =,566					
F=514,131	p=,000					

Tablo 20' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 17' de ifade edilen okul yöneticilerinin öğrencilerin zayıf yönlerini geliştirmek istemelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.752$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %56,6' ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.566$ ,  $p<.001$ ).

Söylenilebilecek olan şey şudur; pozitif yönetim anlayışını geliştirmek isteyen yöneticiler mevcut iklim koşullarında bu değerleri içeren bir yaklaşıma yönelebilirler. Çünkü Pozitif psikoloji akımının savunucularına göre, güçlü özellikleri güçlendirerek zaafı onarmak temel sorundur (Baltaş, 2006)

**Tablo 21:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Okul Personeli İle Olumlu İlişkiler Kurmak İstemeleri İle İlgili (Madde 18) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-13,2227	2,723		-4,858	,000	
Madde 1	12,005	,714	,646	16,807	,000	,646
			R=,646	R <sup>2</sup> =,418		
			F=282,478	p=,000		

Tablo 21’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 18’ de ifade edilen okul yöneticilerinin okul personeli ile pozitif ilişkiler kurmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta$ =,646,  $p$ <.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %41,8’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2$ =,418,  $p$ <.001).

Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre pozitif düşünce kişinin yeni ortamlara uyum sağlamasını ve bu yeni ortamlarda karşılaştığı sorunlarla baş etmesini kolaylaştırmaktadır. İnsanlar ne kadar mutlu ne kadar pozitif olurlarsa ürettikleri nöropeptid denilen protein zincirleri daha sağlıklı olur ve bağışıklık sistemi daha da güçlenir (İbrahimoglu, 2003).

**Tablo 22:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Adil Bir Yönetim Anlayışını Benimsemeleri İle İlgili (Madde 19) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-15,608	2,688		-5,807	,000	
Madde 1	12,648	,706	,670	17,927	,000	,670
			R=,670	R <sup>2</sup> =,449		
			F=321,363	p=,000		

Tablo 22’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 19’ da ifade edilen okul yöneticilerinin adil bir yönetim anlayışını benimsemelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta$ =,670,  $p$ <.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %44,9’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2$ =,449,  $p$ <.001).



**Tablo 23:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğrencilere Karşı Affedici Tutum Anlayışını Benimsemeleri İle İlgili (Madde 20) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-6,809	2,195		-3,103	,002	
Madde 1	10,928	,602	,675	18,154	,000	,675
			R=,675	R <sup>2</sup> =,455		
			F=329,560	p=,000		

Tablo 23’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 20’ de ifade edilen okul yöneticilerinin öğrencilere karşı affedici tutum anlayışını benimsemelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta$ =,675,  $p$ <.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %45,5’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=,455,  $p$ <.001).

**Tablo 24:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Düşük Düzeyde Olumsuz Düşüncelere Sahip Olmaları İle İlgili (Madde 21) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-12,408	2,435		-5,096	,000	
Madde 1	12,470	,672	,683	18,561	,000	,683
			R=,683	R <sup>2</sup> =,467		
			F=344,527	p=,000		

Tablo 24’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 21’ de ifade edilen okul yöneticilerinin düşük düzeyde olumsuz düşüncelere sahip olmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta$ =,683,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %46,7’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2$ =,467,  $p<.001$ ).

**Tablo 25:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Hoşgörülü Olmaları İle İlgili (Madde 22) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-8,910	2,688		-3,315	,001	
Madde 1	11,370	,737	,614	15,420	,000	,614
R=,614	R <sup>2</sup> =,377					
F=237,762	p=,000					

Tablo 25’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 22’ de ifade edilen okul yöneticilerinin hoşgörülü olmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.614$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %37,7’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.377$ ,  $p<.001$ ).

**Tablo 26:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Sorumluluk Bilinci İle İlgili (Madde 23) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-10,600	2,548		-4,159	,000	
Madde 1	11,862	,696	,653	17,036	,000	,653

R=,653	R <sup>2</sup> =,427
F=290,221	p=,000

Tablo 26’ da görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 23’ de ifade edilen okul yöneticilerinin sorumluluk bilincinin yüksek olmasının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.653$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %42,7’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.427$ ,  $p<.001$ ).

Okul yöneticilerinin sorumluluk bilinci ile ilgili olarak (Whitaker, 1997) şöyle demektedir; okul yöneticileri, okulun günlük etkinliklerinde görünmek, varlıklarını hissettirmek için, okulun vizyonu ile tutarlı model davranışlar sergilemelidirler. Okul çalışanlarına model olmalıdırlar. Okulun değerlerini yaşatmalı, okulun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kaynakları organize etmelidirler. Informal yollarla sınıf ortamına katılmalı, personelin kişisel gelişimine öncelik vermelidirler. En önemlisi, insanlara doğru işleri yapmalarında yardımcı olmalı ve etkinlikleri pekiştirmelidirler.

**Tablo 27:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Gelecekte Umutlu Olmaları İle İlgili (Madde 24) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-11,999	2,518		-4,765	,000	
Madde 1	12,156	,679	,673	17,911	,000	,673
			R=,673	R <sup>2</sup> =,453		
			F=320,805	p=,000		

Tablo 27’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 24’ de ifade edilen okul yöneticilerinin gelecekte umutlu olmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.673$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %45,3’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.453$ ,  $p<.001$ ).

**Tablo 28:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğrenciler İle Olumsuz İlişkilere Sahip Olmaları İle İlgili (Madde 25) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-2,571	1,885		-1,364	,173	
Madde 1	10,522	,551	,694	19,090	,000	,694
R=,694	R <sup>2</sup> =,481					
F=364,437	p=,000					

Tablo 28’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 25’ de ifade edilen okul yöneticilerinin öğrenciler ile olumsuz ilişkilere sahip olmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta$ =.694,  $p$ <.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %48,1’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2$ =.481,  $p$ <.001).

**Tablo 29:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Zor Durumlarında Onları Olumlu Düşünmeye Sevk Etmeleri İle İlgili (Madde 26) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-9,691	2,567		-3,775	,000	
Madde 1	11,515	,698	,639	16,493	,000	,639
R=,639	R <sup>2</sup> =,408					
F=272,010	p=,000					

Tablo 29’ da görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 26’ da ifade edilen okul yöneticilerinin öğrencilerin zor durumlarında onları pozitif düşünmeye sevk etmeye çalışmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta = .639$ ,  $p < .001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %40,8’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2 = .408$ ,  $p < .001$ ).

Araştırmalar, pozitif inanç ve pozitif tutumun yaşam kalitesi ve yaşam kalitesinin sürdürülmesinde pozitif katkılar sağladığını göstermektedir. Bireylerin olaylara bakış, yorumlayış, odaklanma ve uygulama farklılıkları, insanı tanıma yönündeki çalışmalara yeni açılımlar getirmektedir (Dönmez, 2007).

**Tablo 30:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Üretken Olmaları İle İlgili (Madde 27) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-10,227	2,485		-4,116	,000	
Madde 1	11,706	,677	,657	17,292	,000	,657
R=,657	R <sup>2</sup> =,432					
F=299,009	p=,000					

Tablo 30’ da görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 27’ de ifade edilen okul yöneticilerinin üretken olmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.657$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %43,2’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.432$ ,  $p<.001$ ).



**Tablo 31:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Okul İçerisinde Kaynaştırıcı Bir Rol Üstlenmeleri İle İlgili (Madde 28) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-13,920	2,435		-5,717	,000	
Madde 1	12,604	,657	,695	19,182	,000	,695
			R=,695	R <sup>2</sup> =,483		
			F=367,963	p=,000		

Tablo 31’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 28’ de ifade edilen okul yöneticilerinin okul içerisinde kaynaştırıcı bir rol üstlenmelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta$ =.695,  $p$ <.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %48,3’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2$ =.483,  $p$ <.001).

Okul yöneticileri, öğretimsel kaynak olarak, doğrudan sınıftaki öğretim ortamını geliştirmeyi amaçlarlar. Öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, onların öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını özendirirler. Periyodik olarak okul personelini değerlendirirler. Öğretimsel bir kaynak olarak okul yöneticisinin en belirgin rolü, okulda daha iyi bir eğitim – öğretimin verilmesi için olanak hazırlamaktır. Etkili okul yöneticileri, öğrenci başarısı ve öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarmak amacıyla gerekli kaynakları sağlayabilecek bir yeterliğe sahiptirler (Çelik, 1999).

Okul yöneticisinin, başka bir öğretimsel liderlik rolü de, okuldaki tüm taraflar arasında etkili bir iletişim sağlanmaya çalışmaktır. Bu amaçla okul yöneticisi, okulun hedeflerine bağlılık konusunda model olur. Öğretim hedeflerinin ve öğretimin

planlanmasına ve planlanan hedeflerin gerçekleştirilmesine çalışır. Öğretim etkinliklerine ve öğretmen davranışlarına yönelik açık – anlaşılır performans standartları oluşturur ve bu standartlara bağlıdır (Bamburg ve Andrews, 1990).

**Tablo 32:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğrenci Başarısını Arttırmak Konusunda Kötümser Olmamaları İle İlgili (Madde 29) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-6,901	2,468		-2,796	,005	
Madde 1	10,869	,677	,630	16,065	,000	,630
			R=,630	R <sup>2</sup> =,397		
			F=258,097	p=,000		

Tablo 32’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 29’ da ifade edilen okul yöneticilerinin öğrenci başarısını arttırmak konusunda kötümser olmamalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta$ =,630,  $p$ <,001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %39,7’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2$ =,397,  $p$ <,001).

**Tablo 33:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Çevrelerine Karşı Güvensiz Olmaları İle İlgili (Madde 30) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-3,272	2,185		-1,497	,135	
Madde 1	10,824	,651	,642	16,617	,000	,642
			R=,642			R <sup>2</sup> =,413
			F=276,122			p=,000

Tablo 33’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 30’ da ifade edilen okul yöneticilerinin çevrelerine karşı güvensiz olmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.642$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %42,3’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.423$ ,  $p<.001$ ).

(Murdoch ve Kerry, 1991) deki tespitlerine göre okul yöneticilerinin sorunlarına ilişkin çok sayıda araştırma olmakla birlikte, sorunlar genel olarak beş noktada toplanmış bu sorunların arasında güvensizlik de dikkatimizi çekmektedir.

**Tablo 34:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Duygusu İçerisinde Olmaları İle İlgili (Madde 31) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-3,124	2,172		-1,436	,151	
Madde 1	10,688	,642	,643	16,648	,000	,643
			R=,643			R <sup>2</sup> =,413
			F=277,172			p=,000

Tablo 34’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 31’ de ifade edilen okul yöneticilerinin tükenmişlik duygusu içerisinde olmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.643$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %41,3’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.413$ ,  $p<.001$ ).

**Tablo 35:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Zorluklar Karşısında Olumlu Düşünebilme Kültürünü Benimsemeleri İle İlgili (Madde 32) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-9,782	2,427		-4,031	,000	
Madde 1	11,541	,658	,662	17,539	,000	,672
R=,662	R <sup>2</sup> =,438					
F=307,619	p=,000					

Tablo 35’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 32’ de ifade edilen okul yöneticilerinden zorluklar karşısında pozitif düşünebilme kültürünü benimseyenlerin, zorluklar karşısında daha karamsar duygular besleyenlerden daha başarılı olacaklarına inanmalarının okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta = .662$ ,  $p < .001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %43,8’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2 = .438$ ,  $p < .001$ ).

Fry’ a (1995) göre ise bir kişilik değişkeni olan pozitif düşüncenin stresin psikolojik etkilerini (kendine güven kaybı, tükenmişlik) azalttığını ileri sürdüğü çalışması sonucunda; iyimserlik, kendine güven, günlük stres, fiziksel semptom ve tükenmişlik değişkenleri arasında ilişki bulmuştur. İyimserlik ile yüksek düzeyde kendine güven arasında pozitif bir ilişki; stres algısı, fiziksel semptom ve tükenmişlik arasında olumsuz bir ilişki bulmuştur. İyimserlik düzeyi yüksek bulunan kişilerin kendine güven düzeyleri de iyimserlik düzeyleri düşük olan kişilere göre daha yüksek

bulunmuştur. Ayrıca iyimserlik düzeyleri yüksek kişilerin tükenmişlik düzeyleri de düşük bulunmuştur.

**Tablo 36:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğrenci – Öğretmen İlişkisi İle İlgili (Madde 33) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-10,191	2,535		-4,021	,000	
Madde 1	11,492	,679	,649	16,914	,000	,649
			R=,649	R <sup>2</sup> =,421		
			F=286,086	p=,000		

Tablo 36’ da görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 33’ de ifade edilen, okul yöneticilerin, öğrenci – öğretmen ilişkisinin pozitif yönde olmasının başarıyı arttıracığına inanmalarının okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta = .649$ ,  $p < .001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %42,1’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2 = .421$ ,  $p < .001$ ).

**Tablo 37:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Okuldaki Verimliliği Arttırmaya Katkıda Bulunmaları İle İlgili (Madde 34) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-9,478	2,219		-4,271	,000	
Madde 1	11,487	,600	,694	19,146	,000	,694
			R=,694			R <sup>2</sup> =,482
			F=366,582			p=,000

Tablo 37’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 34’ de ifade edilen okul yöneticilerinin okuldaki verimliliği arttırmaya katkıda bulunmaya çalışmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta$ =,694,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %48,2’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2$ =,482,  $p<.001$ ).

**Tablo 38:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Gelişime Açık Olmaları İle İlgili (Madde 35) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-8,696	2,273		-3,826	,000	
Madde 1	11,267	,609	,685	18,498	,000	,685
			R=,685	R <sup>2</sup> =,469		
			F=342,191	p=,000		

Tablo 38’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 35’ de ifade edilen okul yöneticilerinin gelişime açık olmalarının., okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta$ =,685,  $p$ <.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %46,9’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2$ =,469,  $p$ <.001).

Okul yöneticisi, öğretim programlarının sürekli geliştirilmesine yönelik yüksek beklentilerde bulunur ve personel geliştirme süreciyle aktif olarak ilgilenir. Öğrenci başarısını artırmak için, yeni ve farklı öğretim stratejileri kullanmaları konusunda öğretmenleri cesaretlendirir. Öğretimsel lider olarak okul yöneticileri etkili öğretim tekniklerini belirlerler ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini pozitif yönde destekleyici geribildirim sağlarlar (Whitaker, 1997).



**Tablo 39:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Henüz Fark Edilmemiş Olumlu Yönlerini Ortaya Çıkartmaları İle İlgili (Madde 36) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-8,563	2,011		-4,259	,000	
Madde 1	11,342	,545	,725	20,814	,000	,725
			R=,725			R <sup>2</sup> =,525
			F=433,236			p=,000

Tablo 39’ da görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 36’ da ifade edilen okul yöneticilerinin öğrencilerin henüz fark edilmemiş pozitif yönlerini ortaya çıkartmaya çalışmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta = .725$ ,  $p < .001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %52,5’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2 = .525$ ,  $p < .001$ ).

**Tablo 40:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmaları İle İlgili (Madde 37) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-10,609	2,364		-4,487	,000	
Madde 1	11,560	,629	,679	18,382	,000	,679
R=,679	R <sup>2</sup> =,462					
F=337,884	p=,000					

Tablo 40' da görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 37' de ifade edilen okul yöneticilerinin sosyal sorumluluk bilincine sahip olmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.679$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %46,2' ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.462$ ,  $p<.001$ ).

**Tablo 41:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğrencilere Yeni Bakış Açılarını Kazandırmaya Çalışmaları İle İlgili (Madde 38) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-9,276	2,215		-4,188	,000	
Madde 1	11,292	,590	,694	19,127	,000	,694
			R=,694	R <sup>2</sup> =,482		
			F=365,853	p=,000		

Tablo 41’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 38’ de ifade edilen okul yöneticilerinin, öğrencilere yeni bakış açıları kazandırmaya çalışmalarının, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta$ =,694,  $p$ <.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %48,2’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2$ =,482,  $p$ <.001).

**Tablo 42:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Başarısını Takdir Etmeleri İle İlgili (Madde 39) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-7,282	2,139		-3,405	,001	
Madde 1	10,765	,570	,689	18,883	,000	,689
			R=,689	R <sup>2</sup> =,475		
			F=356,567	p=,000		

Tablo 42’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 39’ da ifade edilen okul yöneticilerinin öğrencilerin başarısını takdir etmelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.689$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %47,5’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.475$ ,  $p<.001$ ).

Bolem (1993, Akt: Bush, 1998), etkili okullardaki yönetici özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Mükemmel liderlik özelliklerine sahip olan, okulu ile ilgili görüşlerini açıkça ortaya koyan, okulda değer ve inançlar sistemi oluşturan, okulun kültürünü şekillendiren, stratejik bir şekilde düşünüp plan yapan, kaliteyi ve başarı konusundaki beklentileri yükseltmeyi özendiren,
- Etkili dinlemeyi bilen, öğretmen ve öğrencilerin düşüncelerine önem veren ve onlara her konuda yardımcı olan,
- Çalışanlarını motive eden, her zaman coşkulu ve iyimser olan, her türlü başarıyı destekleyen ve ödüllendiren,

- Çalışanlarına güvenen, personelini olumsuz dış etkenlerden koruyan, personeli tarafından desteklenen, sorumluluk sahibi, davranışlarıyla örnek oluşturan,
- Okuldaki her türlü olayla ilgilenen, öğretmenlerini gelecek gelişmelere hazırlayan, öğrencilerle birebir iletişim kuran, okul içinde her yerde sıkça görünen kişidir.

**Tablo 43:** Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Okul İçerisinde İnsani İlişkilere Önem Vermeleri İle İlgili (Madde 40) Görüşlerinin, Okulların Kazandırma Oranını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Yordanan Değişken; Kazandırma Oranı</i>					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	$\beta$	t	p	R
(Sabit)	-10,837	2,104		-5,150	,000	
Madde 1	11,674	,559	,725	20,896	,000	,725
			R=,725	R <sup>2</sup> =,526		
			F=436,652	p=,000		

Tablo 43' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak madde 40' da ifade edilen okul yöneticilerinin okul içerisinde insani ilişkilere önem vermelerinin, okulun kazandırma oranlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.725$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kazandırma oranlarındaki varyansın %52,6' ü bu model tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=.526$ ,  $p<.001$ ).

Okullar, hammadde ve ürünü insan olan, insan üreten kurumlardır. Bu nedenle okul ortamındaki insan ilişkilerinin niteliği, ürünün niteliğini önemli ölçüde belirlemektedir. Ancak okulda, okul paydaşlarının çoğunluğunu sürekli olarak memnun

edecek bir iletişim ve etkileşim ortamını oluşturmak kolay bir iş değildir (Dönmez, 2007).

Friedman (1995), okul müdürünü, okulun rol setinde yer alanların olumsuz duygularını ve sorunlarını boşalttığı bir limana benzetmektedir.

Whitaker' in (1997), etkili öğretim liderliğinin üç temel boyutunu dile getirmektedir. Bunlardan birincisi, etkili öğretim liderleri, insan yönelimli, insanlara değer veren ve etkileşimsel yönleri güçlü kişilerdir. Bu özelliklere sahip okul yöneticileri, kendilerini okulun günlük işlerinden ayrı tutmazlar, akademik çalışmalardan kendilerini soyutlamazlar. Okuldaki bütün insanlarla düzenli etkileşimleri vardır ve sürekli okulda görünürler ve diğer insanların kolay iletişim kurabilecekleri bir açıklığa sahiptirler. İkinci husus ise, etkili öğretim liderleri, diğer okulların yöneticileri ile iletişim içinde çalışırlar. Formal ve informal düzeylerde meslektaşlarıyla yakın bağlantı içindedirler. Üçüncüsü de, etkili öğretim liderleri, kendilerine fikir veren yönetici niteliği yüksek bireylerle birlikte çalışırlar.

## DOKUZUNCU BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 9. 1. Sonuç

Hiç kimse, günümüz global ekonomisinde insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabetçi avantaj için çok önemli olup olmadığını sorgulayamaz. Günümüzde artık bir örgütün en önemli yatırım kaynağının insan olduğu ve insana yapılan yatırımın örgütler için en fazla kazanç sağlayıcı yatırım olduğu düşüncesi birçok bilim adamı tarafından kabul edilmektedir.

Örgütler seçime dayalı tekniklerden uzaklaşarak performansı zaman içinde sürekli olarak arttıracak gelişimsel yaklaşımlara doğru gidilmesi gerektiğini bilmelidirler. Örgütlerdeki insan davranışları ve motivasyonu ile ilgili inandığımız başlıca baskın negatif teoriler yerlerini insan, sosyal ve psikolojik sermayenin tüm potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri için odaklanmış pozitif güce dayalı yönetime bırakmalıdırlar. Pozitif psikolojik sermaye yönetiminin tüm dünya genelinde üretimsel, etik ve sürdürülebilir sonuçlar ortaya çıkararak özellikle, insanın yeteneklerini, gücünü ve psikolojik kapasitesini etkin bir şekilde kullanabileceğine ve rekabetçi avantaj ile sonlandırabileceğine inanıyoruz.

Karşılaşılan herhangi bir belirsiz ya da olumsuz duruma pozitif bir bakış açısı ile bakabilmek ve çözüm yolu aramak hiçbir zaman olayları tüm yönleriyle düşünmeden harekete geçmek anlamına da gelmemelidir.

Ülkemizde okul yöneticileri, üst yönetimlerden, yasalardan ve uygulanma biçiminden okulun sosyal, politik ve ekonomik çevresinden, velilerden, öğretmenlerden ve kendi yetersizliklerinden kaynaklanan çok çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Unutulmamalıdır ki, yaşam bir süreçtir, bu süreçte mutlaka sorunlarda olacaktır ve bizler sürekli olarak bu sorunlara karşı mücadele etme ve çözüm yolları arayışı ile hayatımızı sürdüreceğiz. Okul yöneticisi okuldaki varlığını sorunların varlığına borçludur. Okul yöneticisinin sorunlardan yakınma yerine karşılaştığı sorunları çözebilmek için kuramsal alanda ve uygulamada kendisini geliştirmesi gerekir. Bu bağlamda okul yöneticisine verilecek hizmet içi eğitim yöneticinin sorunu doğru olarak

görmesini, kabul etmesini, çözüm seçenekleri geliştirmesini ve sonuca ulaşmak için sorunun üzerine bilgiden kaynaklanan bir cesaretle gidebilmesini sağlayıcı nitelikte olmalıdır. Böyle bir eğitim, öğrenilmiş çaresizlik değil, öğrenilmiş güçlülük sağlamalıdır. Çünkü pozitif yönetim, olumsuzluklara razı olmayan, her koşulda yapılabilecek iyi bir şeyin olduğuna inanan, insan hayatını pozitif yönde etkileyen bir düşünce tarzıdır.

Özet olarak, pozitif düşüncenin insanın ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde ne kadar pozitif bir etkiye sahip olduğu tartışılmazdır. Bunun yanında rahatsızlık ve tedavi ağırlıklı çalışmaların ötesinde insanın pozitif özelliklerinin çalışılmasının onun gelişimine daha çok katkı sağlayacağı görülmektedir. Pozitif psikolojinin ve pozitif düşüncenin öneminin anlaşılması ile buna bağlı olarak pozitif düşünceyi engelleyici bireysel ve toplumsal koşulların azaltılması, insanlara pozitif düşünme ortamı sağlayan bireysel ve toplumsal koşulların sağlanması çalışmaları yapılmalıdır diyebiliriz.

Ayrıca bu araştırmada aşağıda okulların başarısı ile olumlu yönetim anlayışı arasındaki ilişkide dikkat çekmektedir. Bu bağlamda;

- Okul yöneticilerinin yeteneklilik düzeyleri ile okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Okul yöneticilerinin pozitif düşüncelerinin okul başarısı üzerinde olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Okul yöneticilerinin sabırlı olmaları ile okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Öğrencilerin güçlü özelliklerinin öne çıkartılması ile okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Okul yöneticilerinin öğretmenlerin özgüvenlerini arttırmaları ile okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Öğrencilerin problemleri durumların çözümünde cesaretlendirilmelerinin okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Öğrencilerin bireysel özelliklerinin bilinmesi ile okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Okul yöneticilerinin problemleri durumların çözümüne katkı sağlamaları ile



okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

- Okul yöneticilerinin pozitif tutumlar sergilemeleri ile okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenmeleri ile okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Öğrenci – öğretmen arasında ve öğretmen – yönetici arasındaki güven duygusu ile okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Okul yöneticilerinin başarabilirim düşüncesiyle problemlerle mücadele etmeleri ile okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Okul yöneticilerinin okul personeli ile olumlu ilişkiler kurmaları ile okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Okuldaki adil yönetim anlayışı ile okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Okul yöneticilerinin öğrencilere karşı affedici ve hoşgörülü bir tutum sergilemeleri ile okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Okul yöneticilerinin sorumluluk bilincine sahip Okul yöneticilerinin olmaları ile Okul yöneticilerinin
- Okul yöneticilerinin öğrencilerin başarılarını takdir etmeleri ile okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Okul yöneticilerinin gelecekte umutlu, üretken, gelişime açık, sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaları ile okulun başarısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sonuç olarak, pozitif duyguların insanoğlunun var oluşu için çok önemli olduğu görülmektedir. Yaratılışımızdan gelen ümit, sevgi, eğlence ve güven gibi bazı özellikler vardır ve bu özellikler bizlere yaşamamız boyunca karşılaştığımız güçlüklerle karşı mücadele gücü verir. Bunlar var oluşun temel yapılarıdır ve bu özellikler varsa kişi karşısına çıkan herhangi bir engeli daha sakin, ılımlı ve hatta eğlenceli bir şekilde

karşılatabiliyor. Hayatı yaşamaya değer kılan şeylerin farkına varılması ve anlaşılması, hayata pozitif bir bakış açısı ile bakıldığında daha kolay olacaktır.

## **9. 2. Öneriler**

### **9. 2. 1. Uygulayıcılar İçin Öneriler**

Okul yöneticileri;

- Pozitif bir yönetim anlayışını benimsemelidirler.
- Yönetim konusunda gerekli eğitimi almış, deneyim kazanmış ve alanında yetenekli kişiler arasından seçilmelidir.
- Birlikte çalıştıkları öğretmenlerin özel yeteneklerini tespit etmeli ve bu öğretmenlerin yeteneklerinden maksimum şekilde faydalanmalıdırlar.
- Karar alma sürecine okuldaki diğer çalışanları da katarak yönetim anlayışını benimseyen bir tutumla okulu yönetmelidir.
- Öğrencilerin ve öğretmenlerin özgüvenlerini artırmaya gayret etmeli problemler karşısında onları güçlü olmaları yönünde cesaretlendirmelidir.
- Öğrenci ve öğretmenlere güven duyan bir tutum sergilemelidir.
- Okul personeli ile olumlu ilişkiler kurmalı ve herkese karşı adil bir yönetim anlayışını benimsemelidir.
- Öğrenci ve öğretmenlere karşı hoş görülü ve affedici bir yönetim anlayışı sergilemelidir.
- Üretken, okul içerisinde kaynaştırıcı bir rol üstlenen, gelişime ve değişime açık, sosyal sorumluluk bilincine sahip olmalıdır.

### **9. 2. 2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

Bu araştırmanın evrenini Malatya ilinde bulunan öğretmenler oluşturmuştur. Diğer bölgelerimiz hatta ülkemizdeki tüm okul yöneticilerimizi kapsayacak şekilde benzer bir araştırma yapılabilir. Okul yöneticilerinin pozitif yönetim anlayışını benimsemelerinin okulu oluşturan diğer paydalar (öğretmen, öğrenci, veli vb.)

zerindeki etkisi araştırılabilir. Okul yöneticilerinin pozitif yönetim anlayışı ile stres düzeyleri, güven duygusu, iyimserlik, iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- (AASA), (1992), *An Effective School Primer*, American Association of School Administrators.
- Acar, A., (1998), *Değişim Yönetiminde Liderliğin Önemi*, Executive Excellence, Sayı: 13, Nisan 1998
- Averill, J. R. (1983), *Studies on Anger and Aggression: Implications for Theories of Emotion*, American Psychologist, November, s. 1145 – 1160
- Baltaş, A. (2006), *Pozitif Psikolojide Beethoven Faktörü*, Temmuz – Ağustos 2006. sayı: 27
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1993), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul, Remzi Kitapevi.
- Bamburg, J.D. ve Andrews, R. L., (1990), *Instructional Leadership, School Goals, and Student Achievement. Exploring the Relationship Between Means and Ends*, Eric, ED
- Beare, H., Caldwell, B., Millikan, R. (1989), *Creating an Excellent School, Some New Management Techniques*. London: Routledge
- Bozkurt, V., (2000), *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, Ekim 2000
- Bush, T., (1998), *The National Professional Qualification For Headship, The Key To Effective School Leadership*, School Leadership and Management, Vol. 18, No. 3, s. 321 – 334
- Buss, D., (2000), *The Evolution of Happiness*, American Psychologist
- Cederblad, M., Dahlin, L., Hagnell, O., & Hansson, K. (1995), *Coping with life span crises in a group at risk of mental and behavioral disorders*, From the Lundby study. Acta Psychiatrica Scandinavica, 91, 322 – 330
- Chell J., (1995), *Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership*, A summary of a master' s Project, SSTA Research Centre Report
- Cheng, K., Wong, K., (1996), *School Effectiveness in East Asia*, Journal of Educational Administration, Vol. 34, No. 5, s. 32 – 39
- Cindy, A., “*Şirket Kültürü*”, Executive Excellence, Sayı. 4, Temmuz 1997,
- Covey, S. R., (2004), *Farklılıkları Uzlaştırmak*, Çeviren: Kemal Tosun vd, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, sayı. 8. s. 89 – 102

- Cowen, E. L., (1997), *Schools and Enhancement of Children' s*, Wellness, 1997
- Cüceloğlu, D., (1996), *İnsan ve Davranışı*, 6. Basım, İstanbul, Remzi Kitapevi, Mayıs 1996
- Çelik V., (1999), *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem A Yayınları, s. 37 – 38
- Çelik, V. (2002), *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, 3. Baskı
- De Vos, R., (2001), *Choose Optimism*, Saturday Evening Post, 273(1), 44 – 47
- Debaryshe, B. D. Ve Fryxell D., (1998), *A Developmental Perspective on Anger: Family and Peer Contexts*, Psychology in the Schools, 35 (3): 205 – 215
- Dember, W. N., Martin, S. H., Hummer, M. K., Howe, S.R., & Melton, R.S. (1989). *The measurement of optimism and pessimism*, Current Psychology: Research and Reviews, 8, 102 – 119
- Donna, C. L., (1997), *Kuruluşunuzu Yeniden Canlandırın*”, Excutive Excellence, Ocak 1997
- Dönmez, B., (2007), *Pozitif Yönetim ve Okul Yöneticileri*, Eğitime Bakış Dergisi, 3: (8) 28 – 33, Ocak – Şubat – Mart 2007
- Elias, M. J. ve Weissberg, R. P., (2000), *Wellness in the Scholls*, Washington, DC., CWLA Press
- Friedman, I. A., (1995), *School Princibal Burnou*, The Concept and Its Compenents. Journal of Organizational Behavior, Vol. 16, p. 641 – 649
- Friedman, L.C., Nelson, D.V., & Webb, J.A. (1994), *Dispositional optimism, self-efficacy, and health beliefs as predictors of breast self-examination*, American Journal of Preventive Medicine, 10, 130 – 135
- Fry, P. S. (1995), *Perfectionism, humor, and optimism as moderators of health outcomes and determinants of coping styles of women executives*, Genetic, Social, and General Psychology Monographs, s. 121, 211 – 245
- Goldberg, B., (1998), *Esnekliğe Giden Yollar*, Excutive Excellence, sayı. 20, Kasım 1998
- Goldberg, B., (1998), *Geleceğin İşgücü*, Excutive Excellence, sayı. 21, Aralık 1998
- Gray, J., (1986), *Managing the Corporate Image*, Quorum Books, England, Ocak 1986
- Gregory, A., (1997), “Değişimi Gerçekleştirmek”, Excutive Excellence, Temmuz 1997
- Hawkins, J. D. ve Lam, T., (1987)“ *Teacher Practices, Social Development, and Delinquency*, New Burry Park, CA: sage, 1987

- <http://www.mainstay.com> (20. 01. 2009)
- <http://yayin.meb.gov.tr/dergiler/161/cinkir.htm> (13. 12. 2008)
- Hunter, L. ve Elias, M. J., (1998), *Violence in the High Schools*, Chicago, Nelson – Hall, 1998
- İbrahimoglu, D., (2003), *Pozitif Düşünce Ve Beyin Gücü*
- John, S., Keit S., (1993), *Managing Human Resources and Industry Relation*, Open University Pres – Buckingham, 1993
- Karip, E., (1998), *Dönüştürücü Liderli*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, (16), 443 – 465
- Karip, M., Karip, K., (1996), *Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi*, Eğitim Yönetimi, (2), 245 – 257
- Karlı, M. D., (2006), *Etkili Okul Yöneticiliği*, İstanbul, Morpa Kültür Yayınları
- Kennedy, H. G., (1992), *Anger and Irritability*, British Journal of Psychiatry, 161: 145 – 153
- Köknel, Ö., (1986), *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1986
- Küçük, F., (2004), *Esneklik ve İnsan Kaynakları*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, s: 3 (89 – 102)
- Lai, J. C. L., (1995), *The moderating effect of optimism on the relation between hassles and somatic complaints*, Psychological Reports, 76, 883 – 894
- Lee, C., Ashford, S. J., & Jamieson, L. F. (1993), *The effects of Type A behavior dimensions and optimism on coping strategy, health, and performance*. Journal of Organizational Behavior, 14, 143 – 157
- Lezotte L.W., (1991), *Correlates of Effective Schools The First and Secondary Generations*, Effective School Products. USA, Michigan, 1 – 16
- Lezotte L.W., (1992), *Principal Insights from Effective Schools*, Education Digest, 58 (3), 14 – 17
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C., (1996), *Educational Administration. Concepts and Practices*. Second Edition. California: Wadsworth Publishing Company
- Marsh, D., (1992), *Enhancing Instructional Leadership*, Education & Urban Society, 24 (3), 386 – 410
- Murdoch, A. and Kerry, T., (1992), *School Organization*, Vol 12, Issue 3, p. 247 – 253

- Myers, D. G., (2000), *The funds, friends, and faith of happy people*, American Psychologist, 55, 56 – 67
- Nelson, E. S., Karr, K. M. & Coleman, P. K., (1995), *Relationships Among daily hassles, optimism and reported physical symptoms*, Journal of College Student Psychotherapy, 10, 11 – 26
- Özdemir S., (2000), *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, 5. Baskı. Ankara, Pegem A Yayıncılık
- Özden, Y., (1998), *Eğitimde Dönüşüm. Yeni Değer ve Oluşumlar*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Park, N. ve Peterson, C. M., (2003), *Positive Organizational Scholarship*, First Edition, 40, Berrett – Koehler Publishers, San Francisco, 2003
- Paul, H., *Motivasyon*, Executive Excellence, Sayı. 3, Haziran 1997
- Peterson, C., ve Seligman, M. E. P., (2002), *Values in Action (VIA) classification of strengths*, Available at <http://psych.upenn.edu/seligman/taxonomy.htm>.
- Peterson, C., ve Seligman M. E. P. (2003), *The VIA classification of strengths and virtues*, Washington, DC., American Psychological Association, 2003
- Plomin, R., Scheier, M. F., Bergeman, C. S., Pederson, N. L., Nesselroade, J. R., & McClearn, G. E. (1992), *Optimism, pessimism, and mental health: A twin/adoption analysis*, Personality and Individual Differences, 13, 921 – 930
- Reker, G.T., & Wong, P.T.P. (1988), *Personal optimism and positive life events*, Moderators of life stress in middle-aged and older adults. Unpublished data, Trent University, Peterborough, Ontario, Canada
- Retzinger, S. M., (1991), *Violent Emotions: Shame and Rage in Marital Quarrels* London, England: Sage Publications, 1991
- Sagor, R. ve Bruce G. B., (1994), *The TQE Principal. A Transformed Leader*. Volume 4. California: Corwin Press, Inc.
- Scheider, M. F., & Carver, C. S. (1987). *Dispositional optimism and physical well – being: The influence of generalized outcome expectancies on health*, Journal of Personality, 55, 169 – 210
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992). *Effects of optimism on psychological and physical well – being*, Theoretical overview and empirical update. Cognitive Therapy and Research, 16, 201 – 228

- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1993), *On the power of positive thinking*, The benefits of being optimistic. *Current Directions in Psychological Science*, 2, 26 – 30
- Schneider, S. F., *The Importance of Being Emory*, Washington, DC., CWLA Press, 2000
- Seligman, M. E. P., (2002), *Authentic Happiness*, New York, Free Press
- Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi M. (2000), *Positive Psychology, An Introduction*, *American Psychologist*, 55, 5 – 14
- Seligman, M.E.P. & Schulman, P. (1986), *Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832 – 838
- Seligman, M.E.P. (1991). *Learned optimism*. New York: Knopf
- Smith, D.C. ve Furlong, M. J., (1998), *Introduction to the Special Issue, Addressing Youth Anger Aggression in School Settings.* *Psychology in the Schools*, 35 (3): 201 – 203
- Şişman, M., (1996), *Etkili Okul Yönetimi*, Yayınlanmamış Araştırma Raporu, Eskişehir TDK., (2000), *Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü, İkinci Baskı*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları
- Thomas, S. P. (1989), *Gender differences in anger expression*, *Health Implications. Research in Nursing and Health*, 12, 389 – 398
- Töremen, F., Kolay, Y., (2003), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilik*, *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı 160. Güz
- Tuyan, S. ve Beceren, E., (2004), *İyimserlik ve Duygusal Zekâ*, *Personal Excellence*. Ağustos – 2004. Sayı: 58
- Whitaker B., (1997), *Instructional Leadership and Principal Visibility*. *Clearing House*, 70 (3), 155 – 157
- Zigarelli, M. A., (1996), *An Empirical Test of Conclusions*, *From Effective Schools Journal of Educational Research*, Vol. 90, No. 2, s. 103 – 111
- Zullo, H.M., (1995), *Pessimistic rumination in American politics and society*. In G. M. Buchanan and M. E. P. Seligman (Eds.), *Explanatory style* (pp. 187 – 208). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates



## **EKLER**

**Ek 1:** Pozitif Yönetim Anlayışı Ölçeği Anketi

**Ek 2:** Özgeçmiş

## Değerli meslektaşım,

Bu anket, okul yöneticilerinin olumlu yönetim anlayışını benimsemeleri ile başarı arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlayan bir araştırmada kullanılacaktır. Araştırma için siz değerli öğretmen arkadaşlarımdan cevapları çok önemlidir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

### Önder ŞANLI

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri ABD

Yüksek lisans öğrencisi

		Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Nadir olarak	Hiçbir zaman
1	Okul yöneticilerimiz yeteneklidirler.					
2	Okul yöneticilerimiz, olumlu bakış açısı ile olaylara yaklaşır.					
3	Okul yöneticilerimiz problemler karşısında sabırlıdır-lar.					
4	Okul yöneticilerimiz öğretmenlerin güçlü özelliklerini öne çıkartmalarına ortam hazırlamazlar.					
5	Okul yöneticilerimiz öğrencilerin özgüvenlerini arttırmaya gayret ederler.					
6	Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin problemlerini aşmaları yönünde onları cesaretlendirirler.					
7	Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin bireysel özelliklerini bilmezler.					
8	Okul yöneticilerimiz problemlerli durumlarda sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.					
9	Problemlerli durumlarda okul yöneticilerimiz olumlu tutum sergilemeye çalışırlar.					
10	Okul yöneticilerimiz öğretmenlere güvenirlir.					
11	Okul yöneticilerimiz öğrencilere güvenirlir.					
12	Öğrenciler okul yöneticilerimize güvenirlir.					
13	Okul yöneticilerimiz okuldaki problemler karşısında karamsar duygular beslerler.					

14	Okul yöneticilerimiz “başarabilirim” düşüncesiyle problemlerle mücadele ederler.					
15	Okul yöneticilerimiz öğrencilerin yetenekleri ile ilgilenirler.					
16	Okul yöneticilerimiz öğrencilerin güçlü yönlerini öne çıkartmak isterler.					
17	Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zayıf yönlerini geliştirmek isterler.					
18	Okul yöneticilerimiz okul personeli ile olumlu ilişkiler kurmak isterler.					
19	Okul yöneticilerimiz adil bir yönetim anlayışını benimserler.					
20	Okul yöneticilerimiz öğrencilere karşı affedici tutum anlayışını benimserler.					
21	Okul yöneticilerimiz düşük düzeyde olumsuz düşüncelere sahiptirler.					
22	Okul yöneticilerimiz hoşgörülüdürler.					
23	Okul yöneticilerimizde sorumluluk bilinci yüksektir.					
24	Okul yöneticilerimiz gelecekte umutludurlar.					
25	Okul yöneticilerimiz öğrenciler ile olumsuz ilişkilere sahiptirler.					
26	Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zor durumlarında onları olumlu düşünmeye sevk etmeye çalışırlar.					
27	Okul yöneticilerimiz üretkendirler.					
28	Okul yöneticilerimiz okul içerisinde kaynaştırıcı bir rol üstlenmişlerdir.					
29	Okul yöneticilerimiz öğrenci başarısını arttırmak konusunda kötümser değildirler.					
30	Okul yöneticilerimiz çevrelerine karşı güvensizdirler.					
31	Okul yöneticilerimiz tükenmişlik duygusu içerisindeyler.					
32	Okul yöneticilerimiz zorluklar karşısında olumlu düşünme kültürünü benimseyen okulların, zorluk-lar karşısında daha karamsar duygular besleyenlerden daha başarılı olacaklarına inanırlar.					
33	Okul yöneticilerimiz, öğrenci-öğretmen ilişkisinin olumlu yönde olmasının başarıyı arttıracığına inanırlar.					

<b>34</b>	Okul yöneticilerimiz okuldaki verimliliği arttırmaya katkıda bulunmaya çalışırlar.					
<b>35</b>	Okul yöneticilerimiz gelişime açıktırlar.					
<b>36</b>	Okul yöneticilerimiz öğrencilerin henüz fark edilmemiş olumlu yönlerini ortaya çıkartmaya çalışırlar.					
<b>37</b>	Okul yöneticilerimiz sosyal sorumluluk bilincine sahiptirler.					
<b>38</b>	Okul yöneticilerimiz, öğrencilere yeni bakış açıları kazandırmaya çalışırlar.					
<b>39</b>	Okul yöneticilerimiz öğrencilerin başarısını takdir ederler.					
<b>40</b>	Okul yöneticilerimiz okul içerisinde insani ilişkilere önem verirler.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : ÖNDER ŞANLI  
**Doğum Yeri ve Yılı** : 10. 08. 1976  
**Adres** : Fahri Kayahan Bulvarı Oran Sitesi B Blok Kat:2/6 MALATYA  
**E – mail** : ondersanlı44@hotmail.com

### ÖĞRENİM BİLGİLERİ

**2006 – 2009: Yüksek Lisans Eğitimi:** Elazığ Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetim Anabilim Dalı, Eğitim Bilimleri Bölümü  
**1996 – 2000 Lisans Eğitimi:** Erzurum Atatürk Üniversitesi, Fen – Edebiyat Fakültesi, İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü  
**1992 – 1995 Lise Eğitimi:** Malatya Hacı Ahmet Akıncı Lisesi  
**1989 – 1992 Ortaokul:** Malatya Hacı Ahmet Akıncı Lisesi Orta Kısım  
**1984 – 1989 İlkokul:** Malatya Aksütlü İlkokulu

### CALIŞMA HAYATI

2000 – 2000 Malatya Akçadağ Ören ÇPL  
2000 – 2003 Malatya Lisesi  
2003 – 2005 Malatya Cumhuriyet Lisesi  
2005 – 2008 Malatya Beydağı Anadolu Lisesi  
2008 – ... Malatya Yeşilyurt Kolukısa Anadolu Lisesi