

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI



**ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN
YÖNETİCİLERİN POZİTİF YÖNETİM
YAKLAŞIMLARININ ÖĞRENCİ BAŞARISINA
ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS

Özcan ÖZDEMİR

2019

ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Mustafa KAPLAN

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tez Yüksek Lisans/Doktora Tezi standartlarına uygun bulunmuştur.

Prof. Dr. Yücel SANCAR

Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Çetin TAN

Danışman

Yüksek Lisans/Doktora Sınavı Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Cemal AKIÖZÜM

Doç. Dr. Çetin TAN

Prof. Dr. Yücel SANCAR



ETİK BEYAN

Kendime ait çalışmalar ile bu tez çalışmasını gerçekleştirdiğimi, çalışmaların planlanmasından, bulgularının elde edilmesine ve yazım aşamasına kadar tüm aşamalarında etiğe aykırı davranışım olmadığını, bu tezdeki tüm bilgileri ve verileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışması içinde yer alan ancak bu tez çalışmasının bulguları arasında yer almayan verilere, bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

Özcan ÖZDEMİR

...../...../2019

A blue ink signature of Özcan Özdemir, written in a cursive style.

Doç. Dr.Çetin TAN

Beden Eğitimi Spor Anabilim Dalı

ELAZIĞ

TEŞEKKÜR

Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalında gerçekleştirdiğim ve Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu tezin yapılmasında öncelikle büyük bir emek ve titizlikle tecrübeleri ile yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Çetin TAN'a Teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin her aşamasında gösterdikleri sabır, özveri ve destekleri için Aileme, Dilek Erdem' e, Neslihan Uçar'a, Ezgi Kutlu'ya, Mehmet Şakir Sezgin' e, Barış Yıldız' a, Talha Hüseyinlioğlu'na, Harun Alagöz' e, Murat Şahin'e, Mehmet Keskin' e ve Numan Değirmenci'ye çok teşekkür ederim.

ÖZCAN ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI	I
ONAY SAYFASI	II
ETİK BEYAN	III
TEŞEKKÜR	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLO LİSTESİ	VII
KISALTMALAR LİSTESİ	XI
1. ÖZET	1
2. ABSTRACT	3
3. GİRİŞ	5
3.1. Kavramsal Çerçeve	7
3.1. Pozitif Psikoloji	9
3.1.1. Pozitif Psikolojinin Amaçları	11
3.1.2. Pozitif Psikolojinin Yararları	11
3.1.3. PERMA Modeli	13
3.2. Örgütler ve Pozitif Psikoloji	15
3.2.1. Pozitif Yönetim	16
3.2.1.1. Pozitif Yönetim Kavramı	16
3.2.2. Pozitif Yönetimin Gerekliliği ve Avantajları	19
3.2.4. Olumsuz Duyguların Kontrolü	21
3.2.5. Örgütlerde Pozitif Yönetim	24
3.2.4. Pozitif Örgütsel Davranış (POB)	29
3.3. Pozitif Okul Yönetimi	40
3.3.1. Okul Yöneticilerinin Pozitif Yönetim Yaklaşımları	43
3.3.2. Pozitif Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisi	46
4. GEREÇ VE YÖNTEM	50
4. 1. Araştırmanın Modeli	50
4. 2. Evren ve Örneklem	50
4.3. Araştırma Verilerinin Toplanması	50
4.4. Verilerin Çözümlemesi	50

4.4. Pozitif Yönetim Anlayışı Ölçeği	51
5. BULGULAR	52
5.1. Katılımcıların demografik veriler	52
5.2. Katılımcıların demografik verileri ile pozitif yönetim düşüncelerinin analizi	53
5.3. Pozitif yönetim ve okul başarı arasındaki ilişkinin analizi	55
6. TARTIŞMA	78
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	89
8. KAYNAKÇA	91
9. EKLER	96
10. ÖZGEÇMİŞ	99



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.	Katılımcıların demografik verileri	52
Tablo 2.	Katılımcıların branş verileri	52
Tablo 3.	Katılımcıların Cinsiyet bağlamında pozitif yönetim tutumlarının karşılaştırılması	53
Tablo 4.	Araştırmaya katılan illerin pozitif yönetim tutumlarının karşılaştırılması	53
Tablo 5.	Katılımcıların yaş aralığı bağlamında pozitif yönetim tutumlarının karşılaştırılması	54
Tablo 6.	Katılımcıların branş değişkeni bağlamında pozitif yönetim tutumlarının karşılaştırılması	54
Tablo 7.	Katılımcıların <i>pozitif yönetim</i> düşüncesi ile okul başarısı arasındaki ilişkinin regresyon analizi	55
Tablo 8.	<i>“Okul yöneticilerinin yeteneklidir.”</i> görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	55
Tablo 9.	<i>“Okul yöneticilerimiz, olumlu bakış açısı ile olaylara yaklaşır.”</i> görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	56
Tablo 10.	<i>“Okul yöneticilerimiz problemler karşısında sabırlı.”</i> görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	56
Tablo 11.	<i>“Okul yöneticilerimiz öğretmenlerin güçlü özelliklerini öne çıkartmalarına ortam hazırlar.”</i> görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	57
Tablo 13.	<i>“Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin problemlerini akmaları yönünde onları cesaretlendirir”</i> görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	58
Tablo 14.	<i>“Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin bireysel özelliklerini bilmezler.”</i> görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	58
Tablo 15.	<i>“Okul yöneticilerimiz problemlerli durumlarda sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.”</i> görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	59

Tablo 16. “ <i>Problemli durumlarda okul yöneticilerimiz olumlu tutum sergilemeye çalışır</i> ” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	60
Tablo 17. “ <i>Okul yöneticilerimiz öğretmenlere güvenirler.</i> ” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	60
Tablo 18. “ <i>Okul yöneticilerimiz öğrencilere güvenirler.</i> ” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	61
Tablo 19. “ <i>Öğrenciler okul yöneticilerimize güvenirler.</i> ” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	61
Tablo 20. “ <i>Okul yöneticilerimiz okuldaki problemler karşısında karamsar duygular beslerler.</i> ” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	62
Tablo 21. “ <i>Okul yöneticilerimiz "başarabilirim" düşüncesiyle problemlerle mücadele ederler.</i> ” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	62
Tablo 22. “ <i>Okul yöneticilerimiz öğrencilerin yetenekleri ile ilgilenir.</i> ” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	63
Tablo 23. “ <i>Okul yöneticilerimiz öğrencilerin güçlü yönlerini öne çıkartmak isterler</i> ”. görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	63
Tablo 24. “ <i>Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zayıf yönlerini geliştirmek isterler.</i> ” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	64
Tablo 25. “ <i>Okul yöneticilerimiz okul personeli ile olumlu ilişkiler kurmak isterler.</i> ” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	64
Tablo 26. “ <i>Okul yöneticilerimiz adil bir yönetim anlayışını benimserler.</i> ” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	65
Tablo 27. “ <i>Okul yöneticilerimiz adil bir yönetim anlayışını benimserler.</i> ” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	65
Tablo 28. “ <i>Okul yöneticilerimiz düşük düzeyde olumsuz düşüncelere sahiptirler.</i> ” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	66
Tablo 29. “ <i>Okul yöneticilerimiz hoşgörülüdürler.</i> ” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	66

Tablo 30. “Okul yöneticilerimizde sorumluluk bilinci yüksektir.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	67
Tablo 31. “Okul yöneticilerimiz gelecekte umutludurlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	67
Tablo 32. “Okul yöneticilerimiz gelecekte umutludurlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	68
Tablo 33. “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zor durumlarında onları olumlu düşünmeye sevk etmeye çalışırlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	68
Tablo 34. “Okul yöneticilerimiz üretkendirler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	69
Tablo 35. “Okul yöneticilerimiz okul içerisinde kaynaştırıcı bir rol üstlenmişlerdir.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	70
Tablo 36. “Okul yöneticilerimiz öğrenci başarısını arttırmak konusunda kötümser değildirler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	70
Tablo 37. “Okul yöneticilerimiz çevrelerine karşı güvensizdirler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	71
Tablo 38. “Okul yöneticilerimiz tükenmişlik duygusu içerisindeyler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	71
Tablo 39. “Okul yöneticilerimiz zorluklar karşısında olumlu düşünme kültürünü benimseyen okulların, zorluklar karşısında daha karamsar duygular besleyenlerden daha başarılı olacaklarına inanırlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	72
Tablo 40. “Okul yöneticilerimiz, öğrenci-öğretmen ilişkisinin olumlu yönde olmasının başarıyı arttıracığına inanırlar. Duygular besleyenlerden daha başarılı olacaklarına inanırlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	73
Tablo 41. “Okul yöneticilerimiz okuldaki verimliliği arttırmaya katkıda bulunmaya çalışırlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	73

Tablo 42. “Okul yöneticilerimiz gelişime açıktırlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	74
Tablo 43. “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin henüz fark edilmemiş olumlu yönlerini ortaya çıkartmaya çalışırlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	74
Tablo 44. “Okul yöneticilerimiz sosyal sorumluluk bilincine sahiptirler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	75
Tablo 45. “Okul yöneticilerimiz, öğrencilere yeni bakış açılan kazandırmaya çalışırlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	75
Tablo 46. “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin başarısını takdir ederler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	76
Tablo 47. “Okul yöneticilerimiz okul içerisinde insanı ilişkilere önem verirler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi	76

KISALTMALAR LİSTESİ

F : Anova Testi Değeri

ÖDİ : Örgütün duygusal ikliminin

POB : Pozitif Örgütsel Davranış

PYAÖ : Pozitif Yönetim Anlayışı Ölçeği

Ss : Standart Sapma

t : t-testi değeri

X : Ortalama



1. ÖZET

Pozitif psikoloji, insan yaşamını güzelleştirmeyi ve ona anlam kazandırmayı, yeteneklerini geliştirmeyi, insanların güçlü ve olumlu özelliklerini vurgulamayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Kişisel olarak, insanların olumlu özellikleri incelenir. Bunlar; beğenme, cesaret, toplumsal ilişkiler, estetik duyarlılık, sebat, affetme, özgünlük, ileri görüşlü, maneviyat ve doğal yetenek gibi konulardır. Pozitif yönetim dikkatimizi olumsuzluktan olumluya, olumludan daha olumluya ve yapıcılığa yönlendirmektir. Olumlu yönetim yaklaşımını benimseyen bir yönetici, gereksiz gelgitlerle uğraşmak yerine sorunun çözümüyle ilgilenir. Pozitif Yönetim, bir insanın her durumunda olayların olumlu tarafına bakmalıdır. Sorunları değil nedenleri çözebileceğimizi anlamalıdır.

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

Bu araştırmanın evrenini, 2017 – 2018 eğitim – öğretim yılında Diyarbakır, Elazığ, Siirt, Adıyaman, Van ili sınırları içerisinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise aynı bölge ve eğitim döneminde görev yapan toplam 327 öğretmen oluşturmaktadır.

Anketin uygulanması neticesinde elde edilen veriler SPSS 22.0 for Windows paket programında analiz edilmiştir. Pozitif yönetim yaklaşımı anlayışı ile okul başarısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, basit regresyon Analizi uygulanmıştır. Deneklerin ifadelere verdikleri yanıtlar 0.05 anlamlılık düzeylerine göre değerlendirilmiştir.

Araştırma grubunun, kişisel ve mesleki değişkenlerine göre dağılımını ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzdelik hesaplamalar yapılmıştır. Pozitif yönetim puanı ile başarı puanları arasına regresyon ve boyutlar arası istatistikler korelasyon analizi yapılmıştır ve $p<0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin; yeteneklilik, pozitif düşüncelerin, sabırlı olmaları, özgüvenli olmaları, problem çözme. Öğrencilerin bireysel özelliklerinin bilinmesi, öğrencileri güvenmesi, Okuldaki adil yönetim anlayışı öğrencilere karşı affedici ve hoşgörülü, öğrencilerin başarılarını takdir etmeleri, gelecekte umutlu, üretken, gelişime açık, sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaları okulun başarısı artırmada anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, pozitif yönetim anlayışını benimseyerek okulu yöneten okul yöneticilerinin bulunduğu okullardaki okul kazandırma oranının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Düşünce, Pozitif Yönetim, Pozitif İklim, Okul Başarısı, Yönetici

2. ABSTRACT

The Effect of Positive Management Approaches of School

Administrators who Work in Secondary Schools on Student Success

Positive psychology is an approach that aims to beautify and give meaning to human life, to develop their abilities and to emphasize the strong and positive characteristics of people. Personally, the positive characteristics of people are examined. These; liking, courage, social relations, aesthetic sensitivity, persistence, forgiveness, originality, forward-thinking, spirituality and natural talent. Positive management is to direct our attention from negative to positive, from positive to more positive and constructive. A manager who adopts a positive management approach, instead of dealing with unnecessary tides, deals with the solution of the problem. Positive Management should look at the positive side of events in every situation of a person. He should understand that we can solve the causes, not the problems.

In this study, based on teachers' perceptions and convictions, the relationship between positive management understanding in secondary schools and the aim of revealing the effect on school success is a descriptive search model.

The universe of this research is composed of teachers working in primary school in Diyarbakır, Elazığ, Siirt, Adıyaman, Van province in 2017 - 2018 academic year. The sample of the study consists of 327 teachers working in the same region and education period.

The data obtained as a result of the application of the questionnaire were analyzed in SPSS 22.0 for Windows package program. In order to determine the relationship between positive management approach and school success, simple

regression analysis was applied. The responses of the subjects to the statements were evaluated according to their significance level of 0.05.

In order to determine the distribution of the research group according to personal and professional variables, frequency and percentage calculations were made. Correlation analysis was performed between regression and dimensions between positive management score and achievement scores and $p < 0.05$ was accepted.

School administrators and teachers; ability, positive thinking, patience, self-confidence, problem solving. To know the individual characteristics of the students, to trust the students, to understand the fair management in the school forgiving and tolerant towards the students, students' appreciation of their success, hopeful future, productive, open to development, social responsibility awareness was found to increase the success of the school.

According to the findings of the research, it was seen that the rate of schooling was higher in the schools where the school administrators who adopted the school by adopting a positive management approach.

Keywords: Positive thinking, positive management, positive climate, school achievement

3. GİRİŞ

1998 yılında Martin Seligman tarafından literatüre kazandırdığı bir kavramdır. Yeni bir psikoloji alanını vurgulamaktadır. Seligman, psikolojinin yalnızca patolojik koşullarla veya bireylerin eksik yönleriyle ilgilendiğini ve bu yaklaşımın insana çok kırılğan ve çaresiz olduğunu yansıttığını belirtti. Bununla birlikte, klinik psikoloji birçok hastalığın tedavisinde faydalı olmuştur. Olumsuz davranışlar veya yetersizlikler üzerine üzerinde durmuştur (1).

Son yıllarda, pozitif psikoloji ile ilgili bilimsel çalışmaların sayısı muazzam bir şekilde artmıştır. Ayrıca, insanların refahını artırmak için birçok fikir geliştirilmiştir. Pozitif psikoloji, kötülüğü onarmak, hayatta en iyisini inşa etmek ve ortalama bir yaşam elde etmek yerine, insan düşüncelerine, duygularına ve zayıflıklarına değil güçlü yanlarına odaklanan davranışları incelemek için bilimsel bir yaklaşımdır (2).

Pozitif psikoloji, hayattaki olumlu olaylara ve etkilere odaklanır:

1. Pozitif deneyimler (mutluluk , neşe, ilham ve sevgi gibi)
2. Pozitif durumlar ve özellikler (şükran , esneklik ve şefkat gibi)
3. Pozitif kurumlar (tüm kurum ve kuruluşlarda olumlu ilkeler uygulamak)

Bir alan olarak, pozitif psikoloji zamanının çoğunu karakter özellikleri, iyimserlik, yaşam doyumu, mutluluk, refah, şükran, şefkat, öz saygı, kendine güven ve umut gibi konular geçirir. Bu konular, insanların en iyi yaşamlarını geliştirmelerine ve yaşamalarına nasıl yardımcı olacaklarını öğrenmek için incelenmiştir.

Pozitif psikoloji, insan yaşamını güzelleştirmeyi ve ona anlam kazandırmayı, yeteneklerini geliştirmeyi, insanların güçlü ve olumlu özelliklerini vurgulamayı amaçlayan bir yaklaşımdır. İyileşme sadece kusurluyu onarmak ve geliştirmek, aynı zamanda insanlarda öğrenme, üretme, cesaret arttırma, geliştirme, kendine güveni arttırma ve yeteneğini geliştirme arzusunu teşvik etmektir. Duyarlılık, sebat, kararlılık, affetmek, gelecek hazırlamak, kazanılacak bir değer sistemi oluşturmak, yetenek, bilgelik gibi olumlu tarafları geliştirmektir. Bilim adamları, bireylerin stresli koşullara verdiği tepkiler ve 1980'lerin ortalarına yönelik davranışları arasındaki farklar üzerinde daha yoğun bir şekilde yoğunlaşmaya başlamıştır. (3).

Dönmez'e göre pozitif psikoloji bireylerin bakış açıları, yorumları, odaklanma ve uygulama farklılıkları insanları tanıma çalışmalarına yeni açılımlar getirmektedir. Başka bir deyişle, yöneticilerin ve çalışanların güvenini, umudunu, iyimser görünümünü ve gelişimini arttırmak için müdahalelerin yapılması gerektiğine inanılmıştır (3).

Pozitif psikolojinin kapsamı olan konular farklı gruplar altında gruplandırılmıştır. Birincisi, kişisel deneyimlerin değerlendirilmesiyle ilgili olan barış, memnuniyet, umut, iyimserlik, olumlu düşünme ve mutluluğu içerir. Bunların dışında, bireysel ve sosyal düzeyle ilgili konular var. Bireysel düzeyde, insanların olumlu özellikleri incelenir. Bunlar; beğenme, cesaret, bireysel ilişkiler, estetik duyarlılık, sebat, affetme, özgünlük, ileri görüşlü, maneviyat ve doğal yetenek gibi konulardan oluşmuştur. Sosyal düzeyle ilgili konular vatandaşlık erdemleriyle ilgilidir. Sorumluluk, özen, düşünme, nezaket, ılımlılık, hoşgörü ve iş ahlakı. Koruyucu yaklaşımlar üzerinde çalışan psikologlar, pozitif psikoloji alanındaki bu sorunlardan bazılarının, zihinsel bozukluklara karşı koruyucu olarak hareket

edebilecek güç veya beceriler olduğunu belirtir. Pozitif psikolojinin gelecekteki hedefi, insanın gücünü anlamak ve gençlerin bu güçlerinin nasıl geliştirileceğini bulmaktır (4).

İyimserlik ve karamsarlık, hayatımızı şekillendiren etkili güçlerdir. İnsanların yaptığı veya yapması gereken, bu iki güçten hangisinin perspektifini ve geleceğini şekillendireceğini seçmektir. Herkesin hayatında iyimser ya da karamsar düşünmeye mantıklı bir temel oluşturacak kadar iyi ve kötü sebepler, mutluluk ve pişmanlık gerektiren şeyler, şeyler vardır. Önemli olan hayatta bakış açısidir (4).

Pozitif psikoloji adı verilen bu yeni yaklaşımın öncüleri pozitif bir bakış açısının olumsuz durumlarla başa çıkmayı kolaylaştıracağını ve insanların sonuçta daha mutlu, daha üretken bir hayata yol açabileceğini düşünmüşlerdir. 1990'ların ortalarında pozitif psikoloji yaklaşımını genişletmek için sayısız bilim insanı çalışmaya başlamıştır (5). Fakat pozitif psikoloji, bu dönem için yeni bir fikir değildir.

Pozitif psikolojinin hedefi, “psikolojinin bir bilim dalı olarak yalnızca bozuklukları düzeltmekle ilgilenmeyip pozitif niteliklerin yapılandırılmasına yönelmesini de sağlamaktır” (5).

3.1. Kavramsal Çerçeve

Martin Seligman, psikoloji alanında geniş deneyime sahip bir araştırmacıdır. Seligman'ın 1960'lı ve 70'li yıllardaki araştırması, “öğrenilmiş çaresizlik” olarak adlandırdığı psikolojik teorisinin temelini attı. Yıllarca süren araştırmalarla desteklenen bu teori, insanların ve hayvanların kendilerini nasıl çaresiz hissettiklerini ve kendilerine ne olacağını nasıl kontrol edebilecekleri açıklamaktadırlar.

Seligman, psikolojinin olumsuzluğa aşırı odaklanmasından dolayı sinirlenmesinin akıl hastalığına, anormal psikolojik durumlara, travma ve acıya dönüştüğünü belirtti. Mutluluğa, iyiliğe, istisnaya, güçlü insani yanlara ve gelişmeye çok az dikkat edildiğini belirtmiştir.

1998 yılından sonra, pozitif düşünce yönünü etkili bir şekilde değiştirme fırsatı buldu. Yaşamı tüketmek yerine, yaşamın verdiği şeye odaklanan yeni bir psikoloji alanı önerdi. Bu yeni alanın temeli olan pozitif psikoloji Seligman ve Mihaly Csikszentmihalyi tarafından yayınlanmıştır.

2000'den bu yana Seligman'ın hayattaki olumlu olaylara daha fazla odaklanması gerekliliği çağrısından sonra, dünya genelinde binlerce araştırmacı tarafından bu alanda çalışmalar yapıldı, pozitif olaylarla ilgili çalışmaları teşvik etti ve pozitif ilkelerin koçluk, öğretim, ilişkilere uygulanması için bir temel oluşturmuştur.

Pozitif psikolojinin kurucu babası olarak görülen Seligman'a göre, pozitif psikoloji hareketi şöyle tanımlanmaktadır:

“Pozitif psikoloji, hayatı yaşamaya değer kılan şeyin bilimsel bir çalışmasıdır.” (2)

“Pozitif psikoloji, insanların, grupların ve kurumların gelişmesine veya optimum şekilde çalışmasına katkıda bulunan koşul ve süreçlerin incelenmesidir.” (6)

“Pozitif psikoloji, yalnızca zihinsel hastalığın tedavisi yerine tatmin edici bir yaşamın elde edilmesine yardımcı olmak için bilimsel anlayışı ve etkili müdahaleyi kullanan psikolojinin dalıdır.” (7)

“Pozitif psikoloji, hayatı yaşamaya değer kılan şeyleri araştırmaktır.” (8)

“Pozitif psikoloji, insani gelişmenin bilimsel çalışması ve etkin işleyişe uygulamalı bir yaklaşıma yönelmiştir. Ayrıca bireylerin, toplulukların ve organizasyonların gelişmesini sağlayan güçlü ve erdemlerin incelenmesi olarak tanımlanmıştır.” (9)

“Pozitif psikoloji, kalıplaşmış herhangi bir dogma ile sınırlandırılmaz. Çünkü her zaman yeni yaratıcı fikirlerin, insan gereksinimlerinin bastırılmasının ve koşulların değişmesinin etkisine maruz kalır. Paul Wong'a göre, pozitif psikolojinin altında yatan tema, belirli koşullar yerine getirildiğinde hayatın tüm insanlar için daha iyi hale getirilebileceğidir. (10)

“Pozitif psikoloji, insanların güçlü yanlarını ortaya çıkarmak ve olumlu işlevlerini geliştirmek için bilimsel ve uygulamalı bir yaklaşımdır.” “Pozitif psikoloji, insan zihni ve davranışı ile neyin doğru gittiğini ve bu tür refahı hem makro, hem grup hem de bireysel düzeyde nasıl geliştirebileceğini araştırmaktır.” (11).

3.1. Pozitif Psikoloji

20. yüzyıl boyunca araştırmacılar sayısız bilimsel makale yayınladı. Bu sorunu çözümünden sonra, birçok hastalığı daha iyi anlamamıza, çok çeşitli problemler çözmemizde etkili tedaviler geliştirilmiştir.

De Vos'a (12) göre, pozitif düşünce ile başarı arasında doğal bir sebep-sonuç ilişkisi vardır. Yine De Vos'a (12) göre, pozitif düşünce sahibi olmak lüks değil bir zorunluluktur. Ona göre, pozitif düşünme hayata nasıl baktığını, nasıl hissettiğini, performansını ve diğer insanlarla nasıl ilişki kurduğunu belirlemektir.

Pozitif psikoloji hakkında anlaşılması gereken en önemli şey, bilim olduğu ve psikoloji alanı olduğu ve bazen "yumuşak bilim" veya "sahte bilim" olarak

adlandırılmasıdır. Ancak yine de bilimsel yönteme dayanmaktadır. Michigan  niversitesi profesörü Christopher Petersona göre (8):

Peterson, yapılan araştırmaları incelemiş ortaya çıkarılan teorileri ve kavramları ana hatlarıyla belirtmeye çalışmıştır. Buna göre;

- Çoğunlukla insanlar mutludur.
- Mutluluk, hayattaki iyi şeylerin sebeplerinden biridir.
- Çoğu insan çok dayanıklıdır.
- Mutluluk, karakter gücü ve iyi sosyal ilişkiler hayal kırıklıklarına ve aksiliklere karşı bir tampon görevi görür.
- Krizler karakterleri ortaya çıkarır.
- Diğer insanlar önemlidir.
- Din ve maneviyattır.
-  alışmak, anlam ve amaç çıkardığımız sürece yaşam için değer kazanmak açısından önemlidir.
- Para, belirli bir noktadan sonra mutlulu umuzun geri dönüşünü azaltır. Ancak başkalarına para harcayarak mutluluğu satın alabiliriz.
- Derin mutluluk iyi bir yaşam sürmek için zevk ve olumlu duygulara odaklanmak daha önemlidir.
- Empati ve şefkat gibi duyguların eleştirel düşünme kadar önemli olduğu anlamına gelir.
- Günlük hayatın    yönü vardır: Özerklik, yetkinlik ve başkalarıyla ilişki.
- İyi hayat   retilebilir ve öğrenilebilir.

3.1.1. Pozitif Psikolojinin Amaçları

Pozitif psikolojiyi uygulamak zor bir iş olabilir. Genel olarak, pozitif psikolojinin hedefleri şunlardır:

- Yaşamın olumlu yönde etkileyebilmek için, öncelikli bir amaç ve hedefe yönelmek.
- Pozitif duygu deneyimini arttırmak.
- Güçlü ve benzersiz yeteneklerini tanımlamasına ve geliştirmesine yardımcı olmak.
- Hedef belirleme ve hedef belirleme yeteneklerini geliştirmek.
- Bakış açısından bir umut duygusu yaratmak.
- Mutluluğunu ve nezaketini iyileştirmek.
- Şükran duygusunu beslemek.
- Başkalarıyla sağlıklı ve olumlu ilişkiler kurmasına ve korumasına yardımcı olmak.
- İyimser bir görünüm kazanmaya teşvik etmek.
- Her pozitif anın tadını çıkarmayı öğrenmesine yardımcı olmak (13).

3.1.2. Pozitif Psikolojinin Yararları

Pozitif düşünce ile depresyon, anksiyete, öfke, stres ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır. Yaşam doyumu, fiziksel ve psikolojik sağlık, psikolojik bozukluk eksikliği ve kendine güven gibi değişkenlerle pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (14).

Scheier ve Carver'a (15) göre, pozitif düşüncenin, bireyin fiziksel ve duygusal esenliğini üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bir kişilik değişkenine sahip olan pozitif düşüncenin stresin psikolojik etkilerini özellikle özgüven kaybı, tükenmişliği

azalttığı; iyimserlik, özgüven, günlük stres, fiziksel belirtiler ve tükenmişlik arasında bir ilişki bulmuştur. İyimserlik ve yüksek özgüven arasında pozitif bir ilişki; stres ile fiziksel belirtiler ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişki bulmuştur.

Pozitif psikolojinin faydalarını listelemek sıralamak zordur. Ancak pozitif psikolojinin en etkili sonuçlarından bazılarını kapsamlı bir genel bakış sunmaya çalışacağız.

Genel olarak, pozitif psikolojinin en büyük faydası; Pozitif psikolojiye dayanan birçok teknik, uygulamanın odağı ve hatta tüm programların odak noktasıdır, çünkü birinin bakış açısındaki nispeten küçük bir değişiklik, refah ve yaşam kalitesinde şaşırtıcı değişikliklere yol açabilir. Yaşamınıza biraz daha iyimserlik ve şükran, daha olumlu bir yaşam görünümü sağlayabilecek basit bir eylemdir.

Hiçbir pozitif psikolog size sadece düşünmeniz, hareket etmeniz ve yaşam dengesindeki olumluya odaklanmanız gerektiğini söyleyemez. Geleneksel psikolojinin yerini alacak pozitif bir psikoloji kurulmalıdır. Ancak yıllarda, psikolojinin olumsuz önyargısı kadar güçlü olan pozitif bir düşünceyi tamamlayacak şekilde inşa edilmiştir.

Pozitif psikoloji araştırmalarından elde edilen önemli bir bulgu, iyimser olmayan insanları sadece olumlu düşünmemek için zorlamaktan çok zarar verebileceğidir (16).

Pozitif psikoloji hareketinin bir diğer yararı “iyi yaşamın” ne olduğu hakkında daha iyi tanımlanmış bir fikirdir.

Kişinin ihtiyaç ve ihtiyaçlarının karşılanması mutluluğu artırır. Ancak önemi üzerinde neredeyse hiçbir etkisi yoktur; Bu, istediğinizi elde etmeye odaklandığınız

anlamına gelir, mutluluğunuzu arttırır. Ancak daha derin bir fikir edinmek için takviye yapmanız gerekebileceği anlamına gelmektedir. Mutluluk, günümüz için, o anın kökenidir, anlamlılık ise geçmişe ve geleceğe ve günümüze nasıl bağlı olduklarına odaklanırken; Bu bulgu, mutluluğunuzu arttırmak için şimdiki zamana odaklanmayı düşündürür. Ancak anlamını bulmada geçmiş ve geleceğiniz hakkında daha fazla düşündürmektedir.

3.1.3. PERMA Modeli

PERMA modeli, pozitif psikolojide yaygın olarak tanınan ve etkili bir modeldir. Seligman bu modeli refahı belirlemek ve açıklamak için önerdi.

Seligman'a göre PERMA, beş harfin kısaltmasıdır:

- P-Pozitif Duygular: Pozitif duygular aramak, refahınızı arttırmak için çok etkili bir yol olmasa da, olumlu duygular yaşamak için hala önemli bir faktördür. Refahın bir kısmı zevk almak, yani olumlu duygular yaşamaktır.

- E-Katılım: Kaybettiğimiz ve zevk alacağımız ve mükemmel olduğumuz bir şeyde tamamen emilebileceğimize dair bir taahhüt duygusu olması önemli bir koşuldur. Yaptığınız herhangi bir şeye gerçekten dahil değilseniz, iyileştirilmiş bir iyilik hissine sahip olmak zordur.

- R- (Olumlu) İlişkiler: İnsanlar sosyal varlıklardır ve gerçekten gelişmesi için başkalarına güvenmek zorundadır. Başkalarıyla derin, anlamlı ilişkiler, mutluluk için çok önemlidir.

- M-Anlamı: Bir insan hayatında anlam bulamazsa, delirmeden mutlu olan birileri bile gelişmiş bir iyilik hissine sahip olmayabilir. Kendimizi bir nedene adanmışızda ya da kendimizden daha büyük bir şey bildiğimizde, hiçbir şeyin değişmediği bir anlam hissine sahip oluruz.

- A-Başarı / Başarı: Başarılı olduğumuzda, hedeflerimize ulaştığımızda ve kendimizi geliştirdiğimizde hepimiz gelişiriz. (17).

Bu model bize refahı anlamak için kapsamlı bir çerçeve ve ayrıca refahı geliştirmek için bir temel sunmaktadır. Otantik mutluluk ve iyilik duygunuzu geliştirmek istiyorsanız, yapmanız gereken tek şey odaklanmak.

- Daha olumlu duygular yaşamak; Sizi mutlu eden şeylerden daha fazlasını yapın ve günlük rutininize zevk getirin.

- Nişanınızı geliştirmek için çalışın; Sizi ilgilendiren, yeteneklerinizi geliştiren ve ihtiyaç duyduğunuzda tutkularınız için daha uygun bir iş arayan hobileri takip edin.

- Diğerleriyle ilişkilerin kalitesini arttırın; Arkadaşlarınız, aileniz ve diğer önemli insanlarla daha olumlu ve destekleyici ilişkiler kurmaya çalışın.

- Anlam arayın; Gönüllü aktiviteler, kişisel hobiler veya boş zaman etkinlikleri veya başkalarının yararı için çalışmaları yapın.

- Hedeflerinize ulaşmaya odaklanın ve hırsınızı yaşamdaki diğer tüm önemli şeyler ile dengede tutun (17).

PERMA modelinin bu beş yönünün her biri ölçülebilir ve her biri genel bir iyilik duygusu için hayati öneme sahiptir. Bu model, eski mutluluğun mutluluğunu, sadece mutluluktan ya da olumlu duygulardan başka bir şey olarak değerlendirir. Elbette, olumlu duygular önemlidir - sonuçta bunlar PERMA modelinin bir parçasıdır - ancak yalnızca olumlu duygulara odaklanmak, katılım, anlam, başarı ve pozitif olmak üzere kapsamlı bir iyilik duygusu geliştirmenize yardımcı olmaz.

Tek başına mutluluk muhtemelen sizi gelişime yönlendirmeyecek, ancak bir iyilik halini artıracaktır.

3.2. Örgütler ve Pozitif Psikoloji

Pozitif ve anlamlı bir ortamda yüksek performans. Bir fark yaratırsa, bir ticari organizasyondur. İş organizasyonu, çalışanlar tarafından algılanan işyerinin psikososyal yönüdür. Başka bir deyişle, insanların birlikte soluduğu havanın niteliğidir.

Pozitif bir çalışma ortamı, çalışanların nasıl hissettiğini, nasıl hissettiğini, nasıl hissettiğini, nasıl çalıştıklarını ve birlikte nasıl çalıştıklarını belirler. Pozitif bir işyeri, insanların iyi yaşadığı ve birbirlerine saygı duyduğu keyifli ve eğlenceli bir ortamdır.

Pozitif bir anlamı olan bir iş ortamı, kurumun ruhu, kurumu yapan kurum ve temel ilkelerdir. Bir anlam hissi veren bir işyeri, üst yönetim tarafından alınan kararların ve işlerin yüksek bir amacı ve anlamı olduğu anlamına gelir. Pozitif bir iş organizasyonu, yaratıcı ve üretken, işi destekleyen ve güçlü bir işbirliğine sahip örüntüleri ve dedikoduların olmadığı medeni bir ortam anlamına gelir. Yedi ana boyut şöyle tanımlanır:

1. Denetleyici değil yetkilendirici
2. Baskıcı değil destekleyici.
3. Gizliliğe dayalı değil açıklılığa dayalı
4. Kuşkucu değil güvene dayalı ortam
5. Saygısız değil saygılı
6. Bölücü değil bütünleştirici
7. Güce değil ilkelere dayalı

Pozitif bir örgüt oluşturma yolunun, güçlendirme, destek, açıklık, güven, saygı, birlik ve profesyonellik temsil eden tutum ve davranışları pekiştirmektir. Her

boyutu güçlendirmek için gereken davranış biçimleri vardır. Kuşkusuz, bu yaklaşımı yerleştirmek her seviyede zaman ve çaba gerektirir. Bununla birlikte, geri dönüşler yüksektir, çünkü çalışanlar için hiçbir şey olumlu ve destekleyici bir ortamda potansiyellerini geliştirmek kadar faydalı olamaz. Buna ek olarak, kurum aynı zamanda daha katı ve sinerjik hale gelir.

İyimserlik düzeyi yüksek olan kişilerin özgüven düzeyleri, iyimserlik düzeyi düşük olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca iyimserlik düzeyi yüksek olan kişilerin tükenmişlik düzeyleri de düşük bulunmuştur (18). Pozitif düşünme ile özgüven, günlük stres, fiziksel belirtiler ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurarak, çalışanların pozitif düşünme konusunda eğitilmesi konusunu gündeme getirmektedir.

Pozitif düşünen bireyler maddi değerlere odaklanmazlar, başkalarının maddi değerlerini önemsemezler. Görme alışkanlığına sahip olmayan insanlar, her zaman sahip olamayacaklarını görürler, bu yüzden yaşamlarını zorlaştırır.

3.2.1. Pozitif Yönetim

Pozitif Yönetim dikkatimizi olumludan daha olumlu ve yapıcıya yönlendirmektir. Pozitif Yönetim yaklaşımını benimseyen ve uygulayan yönetici, gereksiz gelgitlerle uğraşmak yerine sorunun çözümüyle ilgilenmektedir.

3.2.1.1. Pozitif Yönetim Kavramı

Pozitif yönetim, düşüncelerimizi olumlu ve yapıcı bir düşünce tarzına yönlendirmektir. Sanayi devriminde, yönetim, bir kişinin birçok kişi adına karar alma kararı üzerine inşa edildi ve yöneticiler ve beyinler eller ve ayaklar olarak tanımlandı (19). Bilgi toplumunda, mevcut durumun farklılaşmaya başladığı ve sağduyu

mantığının kurulduğu görülmektedir. Pozitif Yönetim, bir insanın her durumunda olayların olumlu tarafına bakmalıdır. Sorunları değil nedenleri çözebileceğimizi anlamalıdır. Problemleri çözmek veya ders almak öncelikli olmak zorundadır. Bunu yaparken aktivitenin eğlenceli ve çekici olmasını sağlamalıdır. Çalışanların bunu yapmak için gönüllü olabileceği bir ortam yaratmak, yönetim için verimliliği artıracak bir tutumdur (19).

Pozitif yönetim, bir insanın olayların olumlu yanına baktığı her durumda olmalı ve bu sorunları değil neden bu sorunları çözebileceğimizi anlamalıdır. Problemleri çözmek veya ders almak öncelikli olmak zorundadır. Bunu yaparken, etkinliği eğlenceli ve çekici hale getirmelidir. Çalışanların bunu yapmak için gönüllü olabileceği bir ortam yaratmak, yönetim için verimliliği artıracak bir tutumdur (19, 20).

Pozitif yönetim ile ilgili birçok tanım vardır. Modern yönetim fonksiyonu, insan organizasyonu ve bu amaçlarla işbirliğinin tanımlanmış amaçlarına ulaşma çaba ve çabalarını kapsamaktadır. Sanayi ve üretim toplumlarında, yönetim ayağı giderek daha önemli hale geldi. Günümüz koşullarında, bu kavramların tanımlarına artık ihtiyaç duyulmaktadır ve birçok tanım, özellikle de pozitif yönetim kavramı, giderek daha popüler hale gelmiştir (20).

Bilişsel değerlendirme ve stres yaratıcı ortamların başa çıkma stratejileri açısından iyimser ve karamsar olanlar arasında farklılıklar vardır. Bir Araştırmanın sonuçlarına göre, iyimser insanlar stresli ortamları karamsarlardan daha olumlu düşünüyor, daha olumlu bir bakış açısına bakıyorlar; özgüven, kişisel gelişim ve kabul gibi çeşitli başa çıkma stratejileri kullanırlar. (19)

Kurumlarda yüksek iyimserlik seviyesine sahip insanlar, duyguları paylaşma, sosyal desteği paylaşma gibi başa çıkma stratejilerini kullanırken düşük iyimserlik seviyesine sahip kişiler kaçış, geri çekilme ve kendini suçlama gibi başa çıkma stratejilerini kullanır. Ek olarak, olumlu düşünme, kişinin yeni ortamlara uyum sağlamasını ve bu yeni ortamlarda karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmasını kolaylaştırır. Kişinin karakter olarak stresli bir yapısı olmasına rağmen, olumlu yaklaşım bireyin çevreye veya takıma kısa sürede uyum sağlaması için anahtardır.

Bilişsel değerlendirme stratejileriyle başa çıkma ve yaratıcı ortamları vurgulama konusunda iyimser ve karamsar olanlar arasında farklılıklar var. Bir anketin sonuçlarına göre, iyimser insanlar stresli ortamları karamsarlardan daha olumlu buluyorlar, daha olumlu bir bakış açısına bakıyorlar; özgüven, kişisel gelişim ve kabul gibi çok çeşitli başa çıkma stratejileri kullanırlar (19,20). İyimserlik düzeyi yüksek kuruluşlar, stresle başa çıkma, duyguları paylaşma ve sosyal destek arayışındayken, düşük iyimserliğe sahip kuruluşlar, kendinden kaçınma, geri çekilme ve kendini suçlama gibi stratejilerle ilgilenme eğilimindedir. Ek olarak, pozitif düşünme, kişinin yeni ortamlara uyum sağlamasını ve bu yeni ortamlarda karşılaştıkları problemlerle başa çıkmasını kolaylaştırır. Kişinin karakter olarak stresli bir yapısı olmasına rağmen, olumlu yaklaşım kişiyi çevreye veya takıma kısa sürede adapte etmenin anahtarıdır. (18-20)

Ne kadar mutlu insanlar olursa olsun, nöropeptitler adı verilen protein zincirleri daha sağlıklı ve bağışıklık sistemi daha güçlüdür. Bu sonuç, bireyi daha üretken ve daha olumlu hale getirir. Tüm bu açıklamalar, çalışanların, ister yöneticilerin ister çalışanların, olaylar karşısında farklı bakış açıları geliştirmesi gerektiğini ve bu bakış açısının olumlu olması gerektiğini açıkça belirtir (20). Tüm

bakış açıları, özetlersek Pozitif Yönetimin her koşulda yapılabilecek olumlu şeyler olduğunu ve iyimser düşünmenin her iki işi de kolaylaştırdığını göstermektedir. Pozitif bakış açısı ve düşünce, iş dünyasında başarının gerçekliğini, özel yaşamın sürekliliğini ve sağlıklı yaşamın temelini oluşturur (19, 20).

3.2.2. Pozitif Yönetimin Gerekliliği ve Avantajları

Günümüzün iş dünyasında çok şey değişti, ancak bilgi toplumu ve Tüketici Üretimi kavramı anlatılmaya başlandı. Artık ortak bir akıl vardı. Endüstriyel üretim dönemi sona erdi ve katma değerli servislerin üretimi başladı. Bilgi toplumunun doğal sonucu, bilgiye gelen herkesin yönetime katılmış olmasıdır (21).

Böylece bir kişinin düşüncesi ve bin kişinin iş yapma süresi sona ermiştir. Şimdi bin çalışanın düşünmesi gerekiyordu. Bunun sonucu Pozitif Yönetim 'e yol açtı. Çalışanların motive olması ve iş sahibi olması gerekiyordu. Ancak bu durum kolay değildir. İnsanlar işlerini tutkuyla yapmak, işleriyle ilgilenmek ve işte mutlu olmak zorunda kaldılar. Bu mümkün olmadığında, o iş yerinde başarıya ulaşmak mümkün değildir. Başka bir deyişle, çalışma yeri, bireylerin yaşadığı ikinci evler gibi olmak zorundaydı. Çünkü zamanlarının çoğunu işyerinde geçirmek zorundalar. Aksi takdirde işlerine değer katma isteği olmadan çalışacaklardı. Bu, yoğun rekabetin yaşandığı günümüz piyasalarında mevcut organizasyonun erozyona ve tahrip olmasına yol açacaktır. (20, 21)

Pozitif örgütsel yönetim yaklaşımı yönetimde yeni bir bakış açısıdır ve klasik yönetim yaklaşımına yeni bakış açıları kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu yeni bakış açısını benimseyerek ve uygulayarak, önceden tanınmayan ve görünmeyen durumları tanımanın ve sorunlu durumları çözmenin mümkün olacağına inanılmaktadır. Pozitif Yönetim anlayışı, organizasyondaki olaylara yeni bir bakış açısı ile bakma fırsatı

sunmaya çalışıyor. Aynı zamanda, olumlu bir örgütsel yönetim yaklaşımını benimseyenler, örgütsel stratejilerin çalışma ortamındaki bireyleri neden etkilediklerini ve bazı yönetim stratejileri ve dinamiklerini neden tüm yönetim stratejilerinde etkili olmadığını, ancak verimliliği artırmada daha etkili olduğunu algılamaya çalışmaktadır.

Yönetim tarzının belirlenmesi, her kurum için nerede duracağını belirlenmesi anlamına gelir. Çünkü bu karar kurumun her birimini etkileyecektir. Bir otoriter yönetimini benimsemek, bu sistemdeki yeni nesil çalışanların kötü bir tecrübeyle test edilmesi olacaktır. İşyerlerinde olumlu bir ortam yaratmak, düşüncelerinizi serbest bırakmak ve çalışanlara değer verdiğinizi göstermek ve çalışmalarını sağlamak sizin için kolaylaşacak ve çalışanlarınıza sahip olma şansını verecektir.”(21)

Pozitif bir yönetim yaklaşımının benimsenmesinin olumlu psikoloji ile pek çok ilişkisi vardır. İyimserliğin insanların mutluluğu, sağlığı ve geçmiş olayları üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür.

Pozitif yönetim yaklaşımının benimsenmesinin olumlu psikoloji ile birçok ilişkisi vardır. Yine iyimserlik üzerine yapılan pek çok çalışmada mutluluğun, iyiliğin ve önceki başarıların mevcut durumumuzu olumlu yönde etkilediği görülmüştür (21, 22).

Aslında, olumlu etki ve olumsuz etki kavramları tamamen farklıdır. Başka bir deyişle, karamsar hislere odaklanmak, iyimser hisler edinmeye katkıda bulunmaz. Öte yandan, iyimserlik ve karamsarlık anlamsal bir karşıtlığı ifade edebilir, ancak her zaman aynı sonucu psikolojik olarak vermeyebilir. (21)

3.2.4. Olumsuz Duyguların Kontrolü

Duyguların kontrolü, özellikle olumsuz duygular, birinin ateşli davranışını engelleyen ve başarısını belirleyen bir beceridir. Duygusal olgunluğun en önemli özelliklerinden biri duyguları kontrol etme yeteneğidir. En başarılı liderler duygu dünyalarını kontrol edebilir. Bir lider için, olumsuz duygularla baş etmek özellikle önemlidir. Duygusal olgunluk, kişilik özelliklerini anlamak, güçlü ve zayıf yanlarını bilmek ve onlarla aynı fikirde olmak demektir. Duygusal olgunluğun en önemli göstergelerinden biri, duyguların kontrolünü sağlamak ve olaylara anında tepki vermeden sakin ve rasyonel yaklaşımlar göstermektir. Çevrede gözlemci olma becerisidir. Başarılı yönetici ve liderler duygularını karakterlerinde ifade eden ve düşüncelerini doğru zamanda ve durumda uygun ve rahat bir şekilde ifade eden bir yapıya sahiptir. Duygusal olarak olgun bir kişinin, aşağıda listelenen olumsuz duygularla başa çıkması beklenir. (19)

Duygusal olarak olgun bir kişinin aşağıdaki olumsuz duygularla başa çıkması beklenir:

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

Öfke, insanların düşüncelerinin ürünüdür. Bu duygularla başa çıkabilmek bir yönetici için vazgeçilmez bir beceridir. Öfke bir insan hissidir. Hepimiz kırmızıyız, herkesin kızgın anları vardır. Bununla birlikte, kişinin öfkesini, kendisine ya da amaçlarına zarar vermeyecek şekilde ifade edebilmesi önemlidir. Bunun için öfke tepkisi;

- Doğru zaman,
- Doğru kişiye,
- Doğru şekilde,
- Doğru sebepten dolayı,
- Doğru seviyeye getirmek esastır. (22)

Literatürde öfke ve saldırganlık sıklıkla ele alınmakta ve birbiriyle ilişkilendirilmektedir. Öfke, birçok saldırganlığın arkasındaki itici güç olarak görülür (23). Bununla birlikte, saldırganlık öfkeyle ilişkilendirilse de, ikisi aynı değildir. Saldırganlık bir davranıştır; Öfke bir duygudur. Öfke bazen saldırganlığa yol açar, ancak genellikle saldırgan davranışların başlatıcısı değildir (24).

Öfke, yaşayan organizmanın varlığını tehdit eden olaylara doğal bir tepkidir. Bu duygu, organizmanın kendisini savunmasına ve saldırıya uğradığında savaşmasına yardımcı olan güçlü fizyolojik, duygusal ve davranışsal tepkilere yol açar. Bu nedenlerden dolayı, varoluş için belirli bir düzeyde kızışması gerekir. Bununla birlikte, büyük gruplarda ve belirli bir medeni yaşamı seçen insanlar için, onları üzen herhangi bir nesneye veya kişiye fiziksel olarak saldırmak işlevsel değildir. Yasalar, sosyal normlar, kurallar ve sağduyu, öfkemizi ne kadar uzağa götüreceğimize sınır koyar. Öfke, insan mutluluğu, üzüntü, korku ve nefretin beş temel duygularından biridir. Aynı zamanda birçok insanın günlük yaşamda sıkça yaşadığı bir duygudur. Şimdiye kadar algılanan yönünün aksine, öfke, saldırganlık ve düşmanlık olumsuz bir duygu değil, olumlu, sağlıklı ve enerji vericidir ve doğru ifade edilirse, çok sağlıklı ve doğal bir duygudur (23, 24).

Bununla birlikte, yıkıcı olduğu ortaya çıkarsa, iş hayatında sorunlara, kişisel ilişkilere ve genel yaşam kalitesine yol açar. Çocuk istismarı, aile içi şiddet, fiziksel

veya sözlü saldırganlık gibi birçok kişisel ve sosyal sorun temelinde bir öfke var. Öfke, yaşanan sorunların bir sonucudur ve aynı zamanda yeni sorunların doğmasına neden olmaktadır. Öfke hem iç hem de dış olaylarla ortaya çıkar.

Öfkeye neden olan faktörlere baktığımızda, psikologlar tarafından kabul edilen tek bir cevap yoktur. Literatürde hayal kırıklığı öfkeye neden olan etkenlerin başında gelmektedir (23).

Bilindiği üzere, önlenmesi arzu, ihtiyaç veya davranışların hedefe ulaşmasını engellemektir (25). Cüceloğlu'na göre, hayal kırıklığı, bir birey ulaşmak istediği bir nesneye ulaşmak istediğinde veya ihtiyaçlarının karşılanması engellendiğinde ortaya çıkan olumsuz duygudur (26).

Öfkeyi ortaya çıkaran bir diğer neden ise provokasyondur (22). Genel olarak, provokasyonlar bireyi teşvik eden ve onu bir şeyler yapmaya zorlayan uyaranlardır. Beck'e göre, provokasyon ve tehdit öfkenin temel nedenleridir (Kennedy 1992'de belirtilmiştir). Öfkeye neden olan diğer faktörler rahatsız edici ve nahoş uyaranlar, modelleme, memnuniyetsizlik, bireysel haklara ve kendine saygısızlık ve kabul edilen sosyal normların ihlalidir. Öfke yaratan etmenler arasında ahlaki ve kötü niyetli davranışlar sayılabilir (22).

Öfke ile ilgili son araştırmalar; Biyolojik faktörler, ailevi özellikler, okul yapısı ve akran grupları (27) ve genel olarak kültürel, sosyal ve ekonomik faktörler öfke üzerinde etkili olmuştur (28).

Öfke ile baş etmek demek, bastırmak veya gizlenmek değil, öfkeyi tanımayı gerektirir. Öfkenin tanınması, öfkeye neden olan ve öfkeyi ifade eden, bireyin mantıksal ve irrasyonel inançlarını, yaşadığı çevreyi ve aile ve kültür gibi çevresel

faktörleri etkileyen biyolojik ve fizyolojik yapı bilgisidir. Bireyler sadece öfkelerinden kurtulabilir ve onu yapıcı bir şekilde tanıyabilir (28).

Öfke kontrolünü öğreten birçok yöntem vardır. Bu yöntem kişiden kişiye değişir. Doğru yöntemi belirlerken; kişinin kişiliğine, yaşam tarzına ve günlük yaşamda seçilen yöntemi uygularken fazladan sorun hissetmediği gerçeğine göre birini seçmesi, göz önünde bulundurulması gereken başlıca faktörlerdir (27).

Stres, bireyin tehdit edici çevresel özelliklerine karşı bir tepki olarak tanımlanır. Açıkçası, stres birey ve çevresi arasında zayıf bir uyum olduğunu gösterir. Bu, çevrenin bireyden aşırı talepte bulunmasının veya bireyin kapasitesinin üstünde talep edilmesinin nedeni olabilir. Yaşamın varlığını tehdit eden herhangi bir olay strese yol açar (28,29).

Çalışma hayatı hakkında duygulardan bağımsız düşünmek mümkün değildir. İnsan unsurunun ön planda olduğu çalışmalarda duyguların yoğunluğu daha da hissedilir. Bireylerin çalışma hayatındaki duygularını kontrol etmeleri ve yönlendirmeleri beklenir. Özellikle eğitim kurumlarında insan odaklı ve yüz yüze ilişkilerin ve etkileşimin daha yaygın olduğu organizasyonlarda bu beklentinin daha da arttığı bilinmektedir. Örgütlerde duygu yönetimi sadece kişisel bir mesele değil, aynı zamanda örgütün duygusal ikliminin (ÖDİ) yönetimidir. ÖDİ'nin temel amacı; Pozitif duygular, kurumda olumlu duygular egemen hale getirilerek en aza indirilerek, sonuçta örgütsel etkinlik ve iş tatmini artırılır (29).

3.2.5. Örgütlerde Pozitif Yönetim

Organizasyonlar ortak bir hedefe ulaşmak için bir araya gelen insanlardan oluşur. Ancak, hiçbir kuruluş bu organizasyonu oluşturan kişilerin toplamından oluşmadığından, her bireyin organizasyona katkısı eşit değildir (3).

Çalışanların seçiminde işin gerektirdiği becerilerin çalışanların nitelikleri ile uyumu yeterli olsa da, çalışanların performansını etkileyen örgütsel iklim ve örgütsel kültür gibi psikolojik ve sosyolojik özellikler üzerinde durulmaktadır. Son yıllarda, mevcut bilim paradigması (pozitivist bakış açısı) örgütsel bir ortamda insan doğasını anlamak için önemli ve gerekli bir parçadır, ancak insan doğasının bir indirgemeci tarafından yeterince açıklanamayacağı belirtilmektedir. Anlayış ve bütünsel bir bakış açısı gerekli olacaktır. Bu nedenle, felsefi, soyut ve güvensiz insan özelliklerini incelemek için bugüne kadar sayısız araştırma projesi desteklenmiştir. (29).

Günümüzün organizasyonları, çevreden etkilenen ve kendi içlerindeki bireylerden ziyade çevresel koşullar tarafından şekillendirilen yapılar haline gelmiştir. Organizasyon, bir çevre için çalışan birçok alt sistemden oluşan bir bütündür. Özellikle, teknolojik değişiklikler ve eklerinde bilgi birikimi düşünülemez boyutlara ulaştı. Bu durum açıkça değişimin ve inovasyonun kaçınılmaz olduğunu gösteriyor. Çalışanların seçiminde, işin gerektirdiği beceriler ile çalışanların nitelikleri arasındaki uyum yeterliyken, çalışanların performansını etkileyen organizasyonel iklim ve organizasyon kültürü gibi psikolojik ve sosyolojik özelliklere daha fazla odaklanmaya başlanmıştır (22). Son yıllarda, mevcut bilim paradigmasının (pozitivist bakış açısı) örgütsel ortamda insan doğasını anlamak için önemli ve gerekli bir bölüm olduğu, ancak insan doğasının yeterli olmadığı belirtiliyor. İndirgeci bir anlayışla yeterince açıklanamaz ve bütünsel bir bakış açısı gerekecektir. Bu sebeple, hem desteklenenlerin hem de izlemenin insan özelliklerinin soyut yanı merak konusudur. Bu anlayış, bireylerin iş dünyasında veya özel yaşamda yalnızca bir yönüyle değerlendirilmemesi gerektiğini göstermektedir.

Pozitif bir düşünce merkezine sahip bir yönetici, başarıya ulaşmanın anahtarı, daha sonraki hedefler için bir adım taşı, karşılaştığı başarısızlıklar için önemli bir görüş olarak kabul etmelidir. Karşılaştıkları zorlukları fırsata çevirebilecek her yönetici başarıya daha kolay ulaşacaktır. Pozitif bir perspektifi ilke olarak benimseyen yönetici, ekibine daha fazla yardımcı olmaktadır. Takım içindeki her bireyin kişisel özelliklerinden dolayı olaylar hakkında farklı bakış açıları vardır. Yöneticinin olumlu ve yapıcı yaklaşımı, çalışanlara olumlu bir yansıma yapacağı için takım çalışmasının kalitesini artıracaktır. Yönetici eksiklikleri görerek bu algıyı kendimiz için bir avantaja dönüştürmek eğiliminde olmaktadır (22). Olaylara ve durumlara bakış açısını değiştirebilen bireyler, gelecekte bir sorunla karşılaşıldığında veya kuruluşları için her zaman faydalı olabilecek sonuçlar çıkarabilirler. Pozitif düşünen ve geniş bir açığa sahip bir yönetici, her problemde altın bir fırsat olduğunu ve her başarısızlığın başarının ilerlemesinde bir adım olduğunu görebilir (21, 22).

Grup içinde var olan herkes hakkında olumlu bir anlayış olsa da, esas olarak yöneticidir. Örgütsel düzeyde göz önüne alındığında, olumlu psikoloji anlayışı geliştirmek, örgütsel çevreyi ve yürütme davranışını da etkiler. ” (29)

Bu Pozitif Yönetim yaklaşımında arkadaşlık, samimiyet, güven, bağlılık, cesaret, sorumluluk, inisiyatif, düşünme, destek, hoşgörü, anlayış, problem çözme yaklaşımı ve çalışma etiği öne çıkmaktadır. Bunun nedeni pozitif yönetimin tüm bu özellikleri vücutta taşımasıdır. Pozitif bir anlayış benimseyen yöneticiler bu özelliklerin farklı kombinasyonlarından oluşmaktadır (28, 29).

İş hayatında karşılaştığımız her sorun, çatışma veya anlaşmazlık, iç ilişkilerimizi güçlendirmek için bir fırsat oluşturabilir. Çatışma olan yerlerde farklı bakış açıları vardır. Çatışmanın değerli olmasının nedeni budur. Takım olarak, birden

fazla bakış açımız oluşur. Sorunlar ve anlaşmazlıklar sayesinde, olaylara farklı açılardan bakabilir, çeşitlilik sağlayabilir ve yeni fikirler üretebiliriz. Böylece olayları çok boyutlu biçimde görebilir, daha sağlıklı ve daha iyi kararlar alabiliriz. Bu olumlu düşünce ile mümkündür. Pozitif düşünen bir yönetici, karşılaştığı sorunları ve başarısızlıkları fırsata dönüştürmeyi bilen kişidir. Böylece, organizasyon zincirindeki diğer çalışanları etkileyecek ve yaşanan zorluklar ve sorunlar her zaman yeni fırsatlara dönüşecektir. Bu nedenle yöneticinin bakış açısını değiştirmesi ve olumlu bir bakış açısı benimsemesi başarı ve iyi takım çalışması açısından çok önemlidir. Pozitiflik ilkesini kullanmayı başaran bir yönetici için başarısızlık ve problem olarak adlandırılan olumsuz kavramlar kişisel ve kurumsal gelişim için fırsat olarak algılanacaktır. Bu durumda, pozitif yönetici kuruluş içinde bir dönüşüm başlatır. Sonuçlardan ziyade nedenlere odaklanmak ve en kötü durumlarda ve olaylarda bile fırsatları görmek, ve kurumunuzu daha da ileri götürmek imkanı sağlar (30).

Hangi organizasyon olursa olsun, her yönetici kendisinin ve kurumunun başarısı için pozitif düşünme ilkesini benimsemelidir. Uygulanacak bu tür bir yaklaşım sistemi iş hayatındaki her türlü başarısızlığı başarılarla ve fırsatlara dönüştürecektir. Aynı şekilde, bu fikrin kabul edildiği kuruluşlarda başarısızlıklar kalıcı olmayacaktır (29, 30).

Örgütsel düzeyde göz önüne alındığında, olumlu psikoloji yaklaşımı geliştirmek, örgütsel çevreyi ve yönetim davranışını etkiler. Bu Pozitif Yönetim yaklaşımında arkadaşlık, samimiyet, güven, bağlılık, cesaret, sorumluluk, inisiyatif, düşünme, destek, hoşgörü, anlayış, problem çözme yaklaşımı ve çalışma etiği öne çıkmaktadır. Çünkü pozitif yönetim bu özelliklerin farklı kombinasyonlarından oluşur. Yöneticiyle çevre arasındaki ilişkilerin, iletişim becerilerinin, örgütsel iklim

ve kültürün, iktidarın ve politikaların, yöneticilerin yönetsel yeterliliklerinin ve mevcut koşulları yorumlama şeklinin belirlenmesinde önemli bir rolü vardır. Söylenilecek şey şudur; Pozitif bir yönetim anlayışı geliştirmek isteyen yöneticiler mevcut iklim koşullarında bu değerleri içeren bir yaklaşıma yönelebilir (29).

Pozitif özelliklere sahip olan yöneticiler, çevre ile ilişkiler, iletişim becerileri, örgütsel iklim ve kültür, güç ve politika, yöneticilerin yönetsel yeterlilikleri ve mevcut koşulları yorumlama gibi çeşitli alanlarda etkili olma haklarına sahiptir. Bu faktörlerin organizasyonun seyri hakkında belirleyici tutumları vardır (29)

Başka bir deyişle, insanların zayıf yönleri, özel yaşamlarının yanı sıra iş yaşamları için de bir sorun olabilir. Güçlü özelliklerin desteklenmesi, bireylerin zayıflıklarını gidermenin ilk adımı olarak görülmektedir. Bireylerin zayıf yanları bastırılmazsa, başarıya ulaşmak kolay olmayacak ve takım olgusu da zarar görecektir.

Pozitif örgütsel yönetim anlayışı öncelikle merkeze olumlu sonuçlar verir ve bu anlamda hem örgütsel çalışanları hem de örgütsel yöneticileri ifade eder. Pozitif örgütsel yönetim yaklaşımı sadece bir bakış açısıyla hareket etmez. Tam tersi; Mükemmellik, güç, başarı, verimlilik, esneklik ve erdem gibi, bir bütünlük kombinasyonu ile ortaya çıkabilecek birçok özelliğin bir arada olması gibi. Her şeyden önce, bu anlayış insanlığın olumlu potansiyelini, özellikle de olumlu olmayı vurgular. Bu bağlamda, olumlu örgütsel yönetim kavramı klasik yönetimi inkar etmese de, insanların yaşadığı koşulları açıklamaya çalışırken en iyi yaklaşımın ne olduğunu bulmaya çalışır. Bu noktada, insanın verimliliğini arttırmanın, mevcut olumlu dinamikleri ortaya çıkarmakta etkisi tartışılmaktadır (30).

Kuruluşlardaki olumlu bakış açısı, kuruluşlardaki yetersizlikleri görmezden gelmeyi içermez.. Pozitiflik kavramı yukarıda belirtilenlerle sınırlı değildir. Pozitiflik kavramı, sosyal psikoloji, hümanist örgütsel davranış, örgütsel gelişim, sosyalleşme motivasyonu ve sosyal sorumluluk gibi birçok kavramla iç içedir. Pozitif yaklaşım tüm alanların varlığını çok net bir şekilde ortaya koymaktadır (29).

3.2.6. Pozitif Örgütsel Davranış (POD)

Pozitif Örgütsel Davranış, çalışanların işyerindeki özelliklerini değerlendirmek, iş kapasitelerini değerlendirmek ve psikolojik kapasitelerini geliştirmek ve çalışanların bugünkü işyerlerinde performansını artırmak amacıyla davranış geliştirmeye destek vermek temelinde geliştirilen bir yaklaşımdır. Pozitif örgütsel davranış, bireyi özünde inceler. Bireyin örgütsel yaklaşımlarını inceler ve analiz eder (29, 30).

Pozitif psikolojinin öncülüğünü takiben: Yaşamda iyi olan şey, kötü kadar özgündür ve bu nedenle pozitif örgütsel davranışın ortaya çıkan alanı olan eşit dikkatleri hak eder (2). Pozitif psikoloji, insanlara karşı pozitifliğin, pozitif etkinlik, olumlu pekiştirme, adalet, iş tatmini ve bağlılık, sosyal ve örgütsel davranışlar, temel öz değerlendirmeler ve diğerleri gibi kurumsal araştırmalarda yılların önemini keşfetme iddiasında değildir (30).

Örgütsel davranışın bu olumlu vurgusu geleneksel teori oluşturma süreçlerine ve araştırma metodolojilerine dayanmakla birlikte, işyerinde yeni veya en azından görece özgün, pozitif psikolojik kaynak kapasitelerini inceleme çabası vardır. Bugüne kadar, işyerine bu olumlu yaklaşımla tanımlanan en az iki paralel, tamamlayıcı gelişme olmuştur (30).

Pozitif örgütsel davranış bireylerle daha fazla ilgilidir. İş ortamındaki bireylerin güçlü ve olumlu yönlerini ele alarak daha fazla iyileştirme yolu bulmaya çalışır. Psikoloji sadece hastalıkları, zayıflıkları ve hasarı inceleyen bir bilim değildir. Aynı zamanda, güçlü yanları ve erdemleri incelemek ve tedaviyi sadece neyin yanlış olduğunu düzeltmek için değil, aynı zamanda doğru olanı oluşturmak için de tedavi etmek gerekir ve psikolojinin olumsuzları onarmak için bakış açısını değiştirmesi gerektiğini öne sürerler. Pozitif özellikler inşa etmektir (80). Pozitif psikolojinin odağı, umut, bilgelik, yaratıcılık, farkındalık, cesaret, maneviyat ve sorumluluk alma gibi yaşamın olumlu özellikleridir. Bu olumlu insan özelliklerini belirleyen faktörlerin, pozitif psikolojinin daha kusursuz bir dünya için temel olabileceği düşünülmektedir (31).

3.2.6.1. Pozitif Örgütsel Davranış

Yönetim alanında, psikolojide olduğu gibi olumsuz kavramlara da olumlu kavramlar yerine daha fazla önem verildiği bilinmektedir. Örneğin, araştırmada, umut ve dayanıklılık yerine, stres ve tükenmişlik, değişime açık olmak yerine değişime karşı direnç, yöneticilerin ve çalışanların eksikliklerinden ve sorunlarından ziyade güçleri ve psikolojik kapasiteleri daha fazla ilişkili görünmektedir (22).

Pozitif örgütsel araştırma alanını destekleyen diğer araştırmacılar, stres, tükenmişlik, yabancılaşma, psikolojik sözleşme ihlalleri, adaletsizlik, çalışma ortamında şiddet ve bürokratik sorunların olumsuz etkileriyle ilgili benzer eleştirilere sahiptir (22).

Pozitifliğin değeri yıllar içinde kabul edilmekle birlikte, son zamanlarda örgütsel davranış alanında psikoloji ve teori geliştirme, araştırma ve uygulama alanında önemli bir odak haline gelmiştir. Pozitif psikoloji hareketi örgütleri önemli

ölçüde etkilemektedir ve olumlu örgütsel davranışın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (30).

Çalışanların olumlu duyguları ve performansları arasında, bazı araştırmaların desteklediği ilişki bu alanda yıllar boyunca bilinen gizli bir gerçeklik olmuştur. Ek olarak, olumlu güçlendirme, olumlu etki ve duygu, hatta mizah gibi kavramların değerine özellikle dikkat edilmiştir. Bununla birlikte, olumlu örgütsel davranış umut verici perspektifine rağmen, önemli araştırma desteği ve doğrulama sonuçları örgütsel davranış alanındaki örgütsel ve operasyonel işlev bozukluğuna daha fazla önem vermiştir. Araştırma, etkin olmayan çalışanları motive etmek, yetersiz stilleri, becerileri geliştirmek, değişime karşı direnç yaratan olumsuz tutum ve davranışları geliştirmek, stres ve tükenmişlikle baş etmek ve çatışmaları etkin bir şekilde yönetmek için daha iyi yollar aramayı içerir (30). Ekonomik belirsizlik, küreselleşme, hiç bitmeyen ileri teknoloji ve 7/24 rekabet ile karakterize edilen günümüz çalkantılı ortamında pozitif bir örgütsel davranış yaklaşımının benimsenmesi gerekmektedir (30).

Ancak, genel fikir birliği, dünyadaki ve özellikle kuruluşlar için olumlu ve olumsuz kavramları dikkate alan daha dengeli bir yaklaşıma ihtiyaç olduğu yönündedir (31). Araştırmaya aşırı güvenmenin olumsuz bir etkisi vardır (32). Sorumluluğa giden gerçekçi olmayan bir iyimserliğe yol açar (33). Etkin olmayan hedefler için kaynak ve enerji harcamasına yol açtığı gösterilmiştir. Araştırmacı ve uygulayıcılara farklı bakış açıları kazandırmak için başarı ve başarısızlık dinamiklerini daha iyi anlamak için bütünsel bir yaklaşım gerekmektedir (31).

Luthans (30), olumlu örgütsel davranış, günümüz örgütlerinde performansı geliştirmek için olumlu yönelimli, ölçülebilir, gelişmiş ve etkin bir şekilde

yönetilebilecek insan kaynakları güçleri ve psikolojik kapasiteler ile ilgili iş ve uygulama olarak tanımlamaktadır. kişilik, motivasyon ve liderlik örgütsel davranışın birçok özelliğine sahiptir. Pozitif örgütsel davranışın performans geliştirmeye katkıda bulunma ve ölçülebilir olma kriterleri teori ve araştırmayı gerektirir ve bunun sonucu olarak, bu yeni alan açıkça en çok satan pozitif odaklı kişisel gelişim kitaplarından açık bir farklılık göstermektedir (30).

Luthans (30) olumlu örgütsel davranış kriterlerini tanımlamaktadır:

- (1) Teori, araştırma ve geçerli ölçümlere dayandırmak,
- (2) Durumsal olmalı; sonuç olarak kalkınmaya açık olmalı,
- (3) Performans etkisi olmalı.

Luthans (30), ilk kriterin olumlu örgütsel davranışı olumlu yönelimli kişisel gelişim literatüründen kısmen ayırmak için seçildiğini; Bu hayati bilimsel kriterin hem olumlu psikoloji hem de örgütsel davranış çalışmalarındaki geleneklerden geldiğini; Bilimsel kriterler olmadan sürdürülebilirlik ve güvenilirlik olmayacağını bilinmektedir.

Luthans (30), ikinci ölçüt, olumlu örgütsel davranış karakter özellikleriyle ilgilenen pozitif psikologlardan ve genellikle kişiliğin şekillendirdiği geleneksel örgütsel davranışın olumlu yapılarından ayırmanın bir yolu olarak görülmektedir.. Luthans ve ark, devlete benzeyen, daha şekillendirilebilir olanların etkilenebileceğini ve bu nedenle değişime ve gelişime açık olabileceğini belirtmelidir (30, 31). Bu gelişimsel özellik, büyüme ve gelişme konusunda hızlı ve esnek olması, faaliyetlerini hızla değişen ve öngörülemeyen çevre koşullarında gerçekleştirmeleri ve kuruluşlara insanlar aracılığıyla benzeri görülmemiş bir potansiyel rekabet avantajı sağlayabilmeleri için günümüzde özellikle önemlidir (31).

Performans ölçütü, olumlu örgütsel davranışı hem popüler kişisel gelişim literatüründen hem de pozitif psikolojiden ayırmak için kullanılır. Pozitif örgütsel davranışın sürekliliği için, son noktanın performans etkisi olması gerekir. Bununla birlikte, kişisel performansa ek olarak, pozitif örgütsel davranış tanımlanmış alanı içinde ele alınan birçok öncül, moderatör, arabulucu ve çok çeşitli bağımlı değişkenler ve sonuçlar vardır (30).

Aynı şekilde, Luthans ve Youssef, olumlu örgütsel davranışın, olumlu psikoloji tarafından desteklenen ve mobilize edilen örgütsel çalışmalar için yalnızca olumlu odaklı bir yaklaşım olmadığını; bu alanın kendine özgü özelliklerinin olduğunu gösterir. Pozitif örgütsel davranışta pozitif psikolojik kapasitenin yerine geçmek için olumlu bir konsepte, kapsamlı bir teoriye ve geçerli bir ölçeğe sahip olunması gerekir. Ayrıca, konsept vatansız, gelişime uygun ve performansı iyileştirmek için uygun olmalıdır (31).

Son olarak, olumlu örgütsel davranış tanım kriterlerine uygun olarak olumlu durumlar öncelikle işletme düzeyinde araştırılmakta, ölçülmekte, geliştirilmekte ve kullanılmaktadır.

Pozitif örgütsel davranış, son zamanlarda ortaya çıkan araştırma ve teori tarafından yönlendirilen, insanların güçlü yanlarına ve psikolojik kapasitelerine odaklanan olumlu psikolojiyi izler. Pozitif örgütsel davranış, örgütlerde mevcut önlemleri alma, liderlik, yönetim, insan kaynakları eğitimi ve gelişim uygulamalarına uyarlanma ve en önemlisi performansa katkıda bulunma becerisine sahip olma becerisi ile örgütsel davranış alanına göreceli olarak benzersiz olmalıdır (30). Buna ek olarak, örgütsel davranış, gücünü pozitif örgütsel davranış teorisinden ve araştırmaya yönelik bir yaklaşımdan, pozitif bir yaklaşımın anlaşılmasını ve

Çalışanlar üzerinde nasıl srdrlebildiğinden emin olmak için uygulanabilecek, ve sürdürülebilen etkili uygulamaya kadar almalıdır (30).

Örgütlerde insan kaynakları yönetimine olumlu yaklaşım (seçme, gelişme vb.) Hem akademisyenler hem de profesyoneller tarafından yıllarca vurgulanmaktadır. İşe yerleştirme, cretlendirme, motivasyon ve ilgili stratejileri, yapıları ve kültürlerdeki yüksek performanslı işleri içeren bir dizi başvuru incelenmiştir; örgütsel performans ve rekabet edebilirliğ'e katkıda bulunduğ'u tespit edilmiştir (31).

Yapılan alışmalar (33, 34) etkili seçim ve yerleştirme uygulamaları, açık ve tutarlı hedef ve beklentiler, sosyal destek ve tanıma, büyüme, gelişme ve kendini gerçekleştirme fırsatları gibi etkili faktörlerdir. Çalışanların becerilerinden yararlanmak.nihai olarak örgütsel karlılık ve büyümeye bağlılık, müşteri memnuniyeti gibi katkılar sağladığını göstermektedir (31).

Literatürde z yeterlik, psikolojik esneklik, umut, iyimserlik, öznel iyi oluş, duygusal zeka, bilgelik, şükran, bağışlama, cesaret ve maneviyat gibi kavramların pozitif davranış kapsamında yer aldığı görülmektedir. Ayrıca, literatürde son yıllarda önemli bir yere sahip olan psikolojik sermaye kavramı da araştırma konusudur. Psikolojik sermaye, insanların gücü değildir; Güçlü yönlerine odaklanır ve öz yeterlilik, psikolojik esneklik, iyimserlik ve umutla karakterizedir (35).

z yeterlik, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, umut, öznel iyi oluş ve duygusal zeka, olumlu örgütsel davranışın en temsili kavramları olarak tanımlanır ve analiz edilir (30). Çalışmamızda, bu kavramların özelliklerine ve bunların organizasyonlara etkilerine özel önem verilmektedir.

Geçmişten günümüze yapılan araştırmalara baktığımızda, kaygı, korku ve öfke gibi çoğunlukla olumsuz, olumsuz kavramların üzerinde çalıştığı, olumsuz özellikler ve olumlu kaynaklar ile ilgili az sayıda makale ve araştırma olduğu görülmektedir. Entegrasyon, katkı, gerçekleştirme ve kabul gibi durumları içeren psikolojik ve sosyal refahın, yönetim bilimi tarafından bir şekilde dışlanmış olduğu bir gerçektir. Bu sorun bir anlamda olumsuzlara karşı uyanık olma eğilimi ile açıklanabilir, çünkü sorunların genellikle derhal müdahale edilmesi gerekir ve bu nedenle aciliyet algısı oluşturan bir yapıya sahiptir (35).

Sonuç olarak, daha olumlu bir bakış açısı ortaya çıkmaya başlamış ve gelişmeyi bu yönde kaydırmaya başlayan bir iş anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır. Araştırmacılar, işlerinin ve organizasyonlarının olumlu niteliklerine odaklanmanın, çalışma dünyasına yeni bir bakış açısı, örgütsel davranışa yeni bir ışık anlamına geldiğini savunuyorlar (36). Böylece kurumlarda çalışanlar için sağlıklı ve olumlu bir çalışma ortamının gerçekleştirilebileceğine inanılmaktadır (35).

Pozitif Örgütsel Davranış araştırmacıları, kuruluşların çalışanların performansını iyileştirme yollarını ve bunları geliştirmek ve güçlendirmek için uygun organizasyon koşullarını araştırır. Araştırma, kurumun çalışanlarından beklentilerini karşılamada veya yüksek performansı teşvik etmede yaratıcılık ve bilgelik, bağlılık, mizah, öz-yeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık ve diğer olumlu kişisel kaynakların rolü üzerine odaklanmaktadır (30).

3.2.6.2. İyimserlik

İyimserlik şimdi önemli bir pozitif örgütsel davranış bileşeni olarak kabul edilirken, uzun zamandır insanlar ve özellikle de pozitif psikologlar tarafından tanınmaktadır (30).

İyimserlik, olumlu olayları değerlendirmek için içsel, kalıcı ve yaygın sebepleri ve olumsuz olayları değerlendirmek için dışsal, geçici ve durum odaklı sebepleri ifade etmenin bir yolunu içerir. Bu, insanların olumlu sonuçlar elde etmelerinde kendi paylarını paylaşmalarını sağlar. Böylece, insanların özgüvenleri artar, moralleri artar; Beklenmedik deneyimlerle karşılaşma şansı azalır. Ek olarak, bireyler kendilerini depresyondan, suçluluk ve umutsuzluk duygularından uzak tutma şansına sahiptir (31).

İyimserlik, insanların yüklenme şekline göre tanımlanır. İyimser bireyler, kötü olayları değerlendirirken dışsal, değişken ve spesifiktir (spesifik); karamsar, aksine, iç, sabit ve genel yüklemde bulunur (30).

İyimserliğin, akademik, atletik, politik ve profesyonel başarıya yol açan fiziksel ve psikolojik sağlık, sebat, başarı ve motivasyon üzerindeki olumlu etkileri gösterilmiştir. Benzer şekilde karamsarlığın pasifliğe, başarısızlığa, sosyal yabancılaşıma, depresyona ve hatta ölüme yol açtığı bilinmektedir (30).

Pozitif örgütsel davranış için önemli, iyimserlik, mutluluk, sebat, başarı ve sağlık gibi arzulanan lider, yönetici ve çalışanın ilgili olduğu gösterilmiştir (30).

Yönetici liyakatı üzerinde yapılan bir çalışmada (37), bu yöneticilerin başarısızlığı olarak tanımladıkları iyimser bir açıklama tarzı olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik üzerine yapılan bir başka çalışmada (38), askeri öğrencilerin iyimserlik düzeyi ile liderlik potansiyellerinin uzman değerlendirmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (30).

Kurumlardaki potansiyel iyimserlik gücünün kanıtlarına rağmen, akademik literatür bazı durumlarda iyimserliğin anlamsız veya işlevsiz sonuçlara yol

açabileceği konusunda uyarılmaktadır. Örneğin, iyimserlik gerçekçi olmayan hedeflere yol açabilmektedir (30).

Bazı işlerde, en azından hafif bir karamsarlık faydalı olabilir (finansal kontrol, muhasebe vb.). Bununla birlikte, gerçekçi iyimserliğin bazı yönetici ve çalışanlarda daha iyi performans ve iş tatmini sağladığı ve daha az stres yarattığı tespit edilmiştir (30). Bu nedenle, olumlu örgütsel davranışta gerçekçi veya esnek bir iyimserlik vardır.

Gerçekçi iyimserlik, sınırlı seçimler için kişisel sorumluluğu dışlamak ve ortadan kaldırmak için aşırı cılızlıktan kaçmaz. Ayrıca, esnek iyimserlik hem iyimser hem de kötümser insanların çeşitli tanımlayıcı stiller kullanmasına ve bunları duruma uyarlamasına izin verir (31).

Gerçekçi iyimserlik organizasyonlarda çok olumlu bir güç olabilir. Örneğin, iyimserler daha fazla çalışmak için kolayca motive edilebilir; moral ve iş tatmininin yüksek olması; hedeflerin seviyesi daha yüksektir. Zorluklar ve engeller karşısında ısrar, kişisel başarısızlıkları ve başarısızlıkları kişisel yetersizlik olarak algılanmamalı, bunları duruma özel koşullar olarak görülmelidir (30).

Seligman (5), iyimserliğin istenen işyeri sonuçları, yüksek performans ve çalışanın tutulması üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, stres yönetimi ve iş-yaşam dengesi iyimserlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. (31).

Luthans ve diğerleri iyimserliğin geliştirilebileceğini, bir başka deyişle öğrenilebileceğini göstermektedir. İyimserlik düzeyi düşük bireylerin, bu iyimserlik düzeylerini geliştirme potansiyeline sahip olduğuna inanılmaktadır. Ayrıca teorik olarak desteklenirler ve olumlu bir bakış açısı ile pozitif olarak dikkate alınabilirler (30).

Schulman (5), iyimserliğı oluşturmak için bazı özel kurallar sunmaktadır:

- Bir zorlukla karşı karşıya kaldığında kendini yitiren inançları belirlemek,
- İnançların doğruluğunu değerlendirmek,
- İşlevsel olmayan inançların geliştirilebilecek daha yapıcı ve doğru inançlara yönelmelidir.

Schneider, iyimserliğı geliştirmek için aşağıdaki üç yaklaşımı önermektedir (31):

- Geçmişe tolerans: Geçmiş başarısızlıkları kabul etmek, bu hatalar için kendini affetmek, bir öğrenme deneyimi olarak görmek.
- Şu an için takdir: yaşamın olumlu yönleri hakkında minnettar ve minnettar olmak.

Gelecek için fırsat aramak: Büyüme ve gelişme için belirsizlikleri ve gelecekteki fırsatları görmek, bu duruma karşı olumlu ve kendinden emin bir tavır almak.

3.6.5. Pozitif Örgütsel Yönetimin Etki Alanı

Pozitif örgütsel yönetim anlayışı öncelikle merkeze olumlu sonuçlar verir ve bu anlamda hem örgütsel çalışanları hem de örgütsel yöneticileri ifade eder. Pozitif organizasyon yönetimi, tek bir bakış açısıyla hareket etmez. Tam tersi; Mükemmellik, güç, başarı, verimlilik, esneklik ve erdem gibi, bir bütünlük kombinasyonu ile ortaya çıkabilecek birçok özelliğin bir arada olmasıdır. Bununla birlikte, hepsinden önemlisi, bu yaklaşım özellikle insanın olumlu potansiyeli ile ilgilidir. Bu bağlamda, olumlu örgütsel yönetim kavramı, klasik yönetim kavramını inkar etmemekte, insanların içinde bulunduğu koşulları açıklamaya çalışan en iyi

yaklaşımın ne olduğunu bulmaya çalışmaktadır. Bu noktada, insanın verimliliğini arttırmanın mevcut olumlu dinamikleri ortaya çıkarmak olduğunu belirtmiştir (35).

Pozitif organizasyonel yönetim yaklaşımı, organizasyonlardaki eksiklikleri bir kenara bırakan bir yönetim yaklaşımından gelmez. Örgütsel yönetim bağlamında; Pozitif özellikler, olumlu süreçler, olumlu ilişkiler vb. olarak ihmal edilen örgütsel özelliklerin sınırlarını genişletmeyi amaçlar. Verimliliği temel alarak arttırma amacına sahiptir. Organizasyonda verimliliği arttırmak için var olan özelliklerden biri de bunun birisini olumlu yönde etkilemesine nasıl katkıda bulunduğuna odaklanmaktadır (36).

Hırs, bencillik, manipülasyonlar, gizli işler ve sadece bir el ile yönetilen bir organizasyon düşünelim. Bu örgütün üyelerinin güvenilmez, kıskanç, bencil, korkak ve olumsuz duygular olarak görüldüğünü düşünelim. Aksine, bilimsel araştırma ve problem çözme tekniklerinin problemleri çözmek için kullanıldığına, çalışanların güvendiğine, düşüncelerine saygı gösterdiğine, problemlerin üstesinden gelebileceklerine inanıldığına, verimlilik artışına katkıda bulunan bireyler olarak görüleceğine inanılmaktadır. İnsanları olumlu duygular olarak düşünelim. Sizce çalışma ortamını daha verimli ve verimli kılmak için hangi durum hedefleniyor? (35)

Kuruluşlardaki olumlu bakış açısı kuruluşlardaki yetersizlikleri benimsemekte veya görmezden gelmemektedir. Ancak, bir kuruluşun olumsuz duyguları besleyerek başaramayacağına ve başarının bireylerin olumlu yönleriyle gizlendiğine inanmaktadır. (36)

Pozitiflik kavramı yukarıda belirtilenlerle sınırlı değildir. Pozitiflik kavramı, sosyal, psikoloji, hümanist örgütsel davranış, örgütsel gelişim, sosyalleşme motivasyonu ve sosyal sorumluluk gibi birçok kavramla iç içedir. (37,38)

3.3. Pozitif Okul Yönetimi

Pozitif Yönetim çevreye karşı empati, herkese karşı olumlu tutum ve yüksek güven düzeyidir. Problem çözme becerileri ve çalışanlara sosyal destek sağlama eğilimi olumlu düşünen okul yöneticilerinde daha yüksektir (20, 21). Okullarda yüz yüze, toplumla ilgilenen kurumlar olarak insanlar (öğrenciler, veliler ve diğerleri) gerektiren çalışma ortamı, stres ve mesleki tükenmişlik açısından olumsuzluklar oluşturmaktadır. Kurum yöneticileri, yürüttükleri çalışanların iş tatminini ve dolayısıyla kurumsal verimliliği olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilecek tüm faktörleri dikkate almalıdır. Özellikle eğitim gibi kurumlarda hem yöneticilerin hem de çalışanların iş memnuniyetini sağlamak önemlidir. Bir hizmet sektörü olması nedeniyle, eğitim çalışanlarının işlerinde memnuniyet sağlamaları son derece önemlidir. Öğretmenlerin işlerinde memnuniyetle etkili ve verimli bir hizmet sunması mümkündür. İş tatmini, öğretmenlerin iş dışındaki sosyal yaşamlarını, fiziksel ve zihinsel sağlıklarını ve üretkenliklerini etkilemektedir (39).

Pozitif psikoloji, bireylerin ve grupların işleyişine ve gelişimine katkıda bulunan süreç ve koşulların incelenmesi olarak tanımlanabilir (40). Pozitif psikoloji iki önemli ilkeye dayanmaktadır. Bu ilkelerin ilki umuttur. Umut ilkesi, sorunun çok daha geniş bir bağlamdan anlaşılabilceği ve bireylerin sorunlarını çok acil bir şekilde ortadan kaldırmak yerine olumlu yönlerinin üzerinde durulacağı anlamına gelir. Umut ilkesi, bireyin zihinsel bozukluğunun semptomlarının anlamını sorgulamayı gerektirir ve bu semptomların olumlu yorumunu gerektirir. Pozitif psikolojinin ikinci önemli prensibi denge modelidir. Pozitif psikoloji denge modeline dayanan bir yaklaşımdır. Bireyler bedenleriyle, başarılarıyla, ilişkileriyle ve hayatlarındaki çatışmalarıyla hayal gücüyle ilgilenirler (41). Pozitif psikoloji

alanındaki araştırmacılar, pozitif psikolojiyi çok yönlü olarak ele alır. Bazıları olumlu öznel deneyimler veya mutluluk, geçmiş ve şimdiki duygu, zevk, neşe, akış, memnuniyet, kendini gerçekleştirme ve refah gibi durumları içerir. İyimserlik, umut ve inanç gibi bazı duygular geleceğe yöneliktir. Pozitifliği, hayatı değerli hale getirmeleridir. Öte yandan, sevgi, mesleki yeterlilik, cesaret, sebat, affetme, orijinallik, öz yönetim, öz saygı ve bilgelik gibi olumlu bireysel özellikler vardır (42).

Kurumların etkinliği ile yöneticilerin akademik yeterlilikleri arasındaki pozitif ilişkiyi tanıyan bazı gelişmiş ölkeler, eğitim kalitesini arttırmak için okul müdürlerinin niteliklerini, eğitimlerini ve atanmalarını düzenlemiştir (43). Pozitif Yönetim anlayışı geliştirmek organizasyonel çevreyi ve yönetici davranışlarını etkiler. Bu etkileşimin bir sonucu olarak arkadaşlık, samimiyet, güven, bağlılık, cesaret, sorumluluk, inisiyatif, düşünme, başkalarını destekleme, hoşgörü anlayışı, problem çözme yaklaşımı, çalışma etiği öne çıkmaktadır. Ayrıca, pozitif yöneticilerin tüm bu özelliklere eşit derecede sahip olması gerektiğini söylemek mümkün değildir. Söylenilecek şey şudur; Pozitif bir yönetim anlayışı geliştirmek isteyen yöneticiler mevcut iklim koşullarında bu değerleri içeren bir yaklaşıma yaklaşabilir (3).

Öğretmenlerin, ocukların farklı ihtiyaçlarını, ilgi alanlarını, stillerini ve yeteneklerini dikkate alan gelişimsel ve bireysel olarak uygun stratejileri kullanmaları önemlidir. Öğretmenler, ocuklara sırtlarına dokunma, sarılma ve kucağında tutma gibi sıcak, hassas, fiziksel temasları sayesinde önem verdiklerini bilinmektedir. Öğretmenler okul öncesi çocuklar için karşılıklı saygıyı teşvik eder

Öğretmenlerin olumlu davranış tekniklerini (örneğin, modelleme ve teşvik etme) uygun davranışı kullanma, çocukları daha kabul edilebilir etkinliklere yönlendirme, net sınırlar koyma, çocuklarının öğretmenleriyle güven ilişkileri geliştirmelerine yardımcı olur.

Pozitif öğretmen-çocuk ilişkileri geliştirirken, şunu hatırlamak önemlidir:

- Bire bir çocuklarla etkileşime girmek
- Yüz yüze etkileşimler için çocuğun seviyesine inmek
- Güzel, sessiz bir ses ve basit bir dil kullanmak
- Hassas fiziksel temas sağlamak
- Oyun sırasında çocuğun liderliğini ve ilgisini takip edin
- Çocukların sınıfta beklentilerini anlamalarına yardımcı olun
- Çocukları zorlu bir davranıştayken yönlendirin
- Çocukları dinleyin ve başkalarını dinlemeye teşvik edin
- Çocukları başarıları ve çabaları için tebrik edin.

Araştırmalar öğretmen-çocuk ilişkilerinin küçük çocukların sosyal ve duygusal gelişimlerini etkilemede önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Öğretmen-çocuk ilişkileri çalışmasında, okul öncesi ve anaokulu öğretmenleriyle güvenli bir ilişki içinde olan çocuklar, ilkokulda iyi bir akran etkileşimi ve öğretmenler ve akranlar ile olumlu ilişkiler göstermiştir. Öte yandan, öğretmenlerle güvensiz ilişkileri olan çocuklar, akranlarıyla etkileşime girmekte ve öğretmenleriyle çatışmaktan sakınmamaktadır (44).

Araştırma, öğretmenlerin çocuklarla etkileşime girme yollarının, çocukların yetişkinlerle pozitif ve duygusal olarak güvenli ilişkiler kurmalarına yardımcı olduğunu göstermiştir. Örneğin, öğretmenlerin gülümseyen davranışları, sevgi dolu

sözler ve uygun fiziksel temas, çocukların öğretmenlere olumlu ilişkilerini artırmaya yardımcı olmaktadır. Buna ek olarak, öğretmenlerine sıcaklık ve saygı duyan çocuklar (örneğin, çocukları dinlemek, göz teması kurmak, çocuklara adil davranmak) olumlu ve yetkin akran ilişkileri geliştirmiştir. Ayrıca öğretmenleriyle güvenli ilişkileri olan çocuklar okulda daha düşük düzeyde zorlayıcı davranış ve daha yüksek düzeyde yetkinlik göstermiştir (43, 44).

3.3.1. Okul Yöneticilerinin Pozitif Yönetim Yaklaşımları

Pozitif okul iklimi Pozitif Okul Yönetimi'nde ve "Pozitif Örgüt Kültürü P olarak iki bileşene sahiptir (44).

Okul yönetimi, bir okul sistemini bir bütün olarak analiz etmeyi ve entegre etmeyi amaçlamaktadır. Okul yönetiminin önemini, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunu belirtir. Çok yönlü yönetim tanımları yöneticiye birden fazla yetki ve sorumluluk getirmiştir. Okul yönetiminin değerini artırmanın yanı sıra önemi de arttırmırlar (45).

Pozitif okul yönetimi, etkili okul kapsamında etkili organizasyonel düzenlemeleri içeren bir organizasyon ortamıdır. Etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişmelerinin en iyi şekilde desteklendiği ve optimum öğrenme ortamının yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir (46). Etkili okullarda, bu ihtiyaçları karşılamak için yaratılan olumlu okul atmosferi bireysel ihtiyaçlar kadar önemlidir. Pozitif Yönetim, olumsuzluk, her koşulda yapılabilecek iyi bir şey değil, olumlu bir yaşam biçimi olduğuna inanarak bir düşünce şeklidir (3).

Rutter, Maughan, Mortimore, Ouston ve Smith etkili okulu; paylaşılan kurum kültürü, etkili sınıf yönetimi, yüksek öğretmen beklentileri, olumlu rol modellere

sahip öğretmenler, öğrencilere ve personele olumlu geri bildirim ve iyi çalışma koşullarına sahip personel ve öğrenciler okul olarak adlandırmaktadır (47).

Brighouse ve Tomlinson) etkili okulların temel özelliklerinin güçlü liderlik, açık yönetim ve organizasyon yapısı, bireysel ihtiyaçlara cevap veren, olumlu bir ortam yaratarak ve nihayet personel ve öğrencilerden yüksek beklentilerle olumlu davranışları güçlendiren sistematik, işbirlikçi ve bireysel gelişim politikalarıdır (48).

Pozitif örgüt kültürü, kurum genelinde paylaşılan değerlerin, inançların ve davranışların, kuruluş ve çalışanlarına doğru yolu göstermesidir. Pozitif örgüt kültürü, farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesini, üyelerin örgütle bütünleşmesini ve çevrenin keyfini çıkarmasını, iş için motivasyonu, yeni fikirlere açıklığı, bilgi paylaşımını, öğrenmeye istekli olma ve sürekli iyileştirme arzusu aralarındaki iletişimin artmasını içerir. Son olarak, kuruluşun iç ve dış paydaşları için cazip bir yer haline gelmek gibi birçok alanda önemli işlevlere sahiptir (49).

Örgütsel bağlılık, çalışanların kuruluşun hedeflerine ulaşma, bu amaçları benimseme ve kuruluştaki kalmaya devam etme çabalarını içeren bir kavramdır. Günümüzün rekabetçi ortamında, kuruluşlar çalışanlarına kurumsal sadakat sağlamak zorundadır (50). Çünkü rekabetin önemli şartlarından biri kararlı bir işgücüne sahip olmaktır.

Örgütsel bağlılık, bir bireyin çalıştığı kuruma karşı hissettiği tanımlama ve entegrasyon derecesidir. Üç taahhüt aşaması vardır: uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. Uyum sürecindeki bireysel organizasyona bağlı kalmaktadır, ancak bu taahhüt yüzeysel ve isteksizdir. Uyku ile ilgili taahhüt, bireyin yükümlülüğe bağlılığıdır, çünkü başka seçeneği yoktur. Tanımlama aşamasında, birey kuruluşundan destek alır ve iyi çalışma koşulları elde eder. Organizasyon ona değer

veriyor. Bu nedenle, bu aşamada, birey kuruluştaki olmaktan gurur duymaktadır. İçselleştirme aşamasında, birey artık organizasyonunun hedeflerini ve değerlerini içselleştirmiştir ve onu kimliğinin bir parçası olarak görmeye başlamıştır (51). Bu aşamada, birey kuruluşun amaçlarını ve değerlerini kendi amaçları ve değerleri olarak kabul eder, bu hedeflere ulaşmak için güçlü bir çaba gösterir ve kurumsal üyeliği içeriden tutmaya devam eder.

Diğer taraftan, eğitim sistemimizin kalitesi ile ilgili çabalar son yıllarda yoğunlaşmıştır. Bu çabalara rağmen, herkes eğitimle ilgili hedeflere yeterince ulaşılmadığından şikayetçidir. Soruna yaklaşım, eğitimimizin kalitesi ve öğretmenlerimizin donanımına yoğunlaşmıştır. Eğitim seviyemiz, yeterlilik, beceriler, olanaklar, öğretmenlerimizin amacı ve değeri, ulusal eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesine izin vermemektedir. Sistemde en düşük sadakat aracıyla tutulan öğretmenlerimizin neredeyse tamamı, kişisel fedakarlıklarına emanet edilmiştir. Ancak, eğitim toplumu ve bireyleri yönlendiren bir sistem olarak kişisel çabalara bırakılamaz. Buna ek olarak, öncelikle okul çalışanlarını sistemde tutacak çalışma koşullarının yanı sıra onları psikolojik olarak sisteme bağlayacak ahlaki faktörlerin de uygulamaya konması gerekmektedir. Bu noktada, pozitif okul kavramı devreye girmektedir. Yönetimin ilk görevi, organizasyonun tüm kaynaklarını, özellikle insan kaynakları için, organizasyon amaçları için etkin ve uygun bir şekilde kullanacağı bir okul ortamı yaratmaktır. Bu konunun değerlendirilmesi, pozitif okul felsefesinin ve insan faktörünün sistemin gelişiminde ve başarısında büyük oranda ihmal edildiğini vurgulamaktadır (47, 50, 51).

3.3.2. Pozitif Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisi

Günümüzde okullar; başarının anahtarı olarak görülmektedir ve bir ülkenin ekonomik başarısının ve uluslararası arenada rekabet edebilirliğinin okulların başarısına bağlı olduğu yadsınamaz bir gerçek haline gelmiştir. Ayrıca, eğitim yöneticilerini eğiten programların başarısızlığı, gelecek nesillerin başarısızlığı anlamına gelmektedir (52).

Bjork ve Ginsberg'e göre, okul yöneticilerinin beklentileri daha yoğunlaşsa da yöneticiler; Bu beklentileri karşılamaktan farklı olarak, bürokratik yapıyla sınırlıdır, okulların mevcut durumunu kabul ederler ve öğretmenlerle işbirliği yapmakta isteksizlik görülmektedir. Okulla ilgili birçok sorunun çözümü okul yöneticilerinin kontrolü dışında kalmaktadır. Giderek etkisiz hale gelen yöneticiler, kontrol alanlarını ancak bilgi ve becerilerini geliştirerek ve yeni bakış açıları geliştirerek genişletebilir ve bürokratik engellerin çoğunun üstesinden gelmektedirler. Bu ikilemlerden kurtulmak için, okul örgütlerinin öğretmenlerden en iyi şekilde yararlanabilmeleri ve kurumlarına sıkı sıkıya bağlı olmaları için pozitif yönetime ihtiyaç duydukları söylenebilir. Çünkü Pozitif Yönetim yaklaşımı, çevreye empati, herkese karşı Pozitif yaklaşım ve yüksek düzeyde güven odaklı davranışlar hedeflenmektedir. Problem çözme becerileri ve çalışanlara sosyal destek sağlama eğilimi pozitif düşünen okul yöneticilerinde daha yüksektir (20, 21). Pozitif bir yönetim anlayışıyla yönetilen okulda iş tatmini sağlanmakta, bu da iş dışındaki öğretmenlerin sosyal yaşamını, fiziksel ve zihinsel sağlığını ve verimliliğini etkilemektedir (39). Öğrencilerle ve öğretmenlerle Pozitif Yönetim anlayışına sahip olan okul yöneticisi ile iyi ilişkiler öğretmen ve öğrencinin performansını arttırmaktadır (53).

Ancak, pozitif davranış gösteren yöneticilerin önünde bir dizi potansiyel engel olduğu unutulmamalıdır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: iş yükü, bürokrasi ve süreçle ilgili örgütsel problemler, çalışanlarla ilgili problemler, örgütsel güven eksikliği, stres sıkıntısı vb. Pozitif bir okul yönetimi yaklaşımı olan okullarda, pozitif okul iklimine zarar veren bu ve diğer engeller ortadan kaldırılmalıdır. Organizasyon düzeyinde değerlendirildiğinde, Pozitif Yönetim anlayışı geliştirmek organizasyonel çevreyi ve yönetici davranışlarını etkilemektedir. Bu etkileşimin bir sonucu olarak arkadaşlık, samimiyet, güven, bağlılık, cesaret, sorumluluk, inisiyatif, düşünme, başkalarını destekleme, hoşgörü anlayışı, problem çözme yaklaşımı, çalışma etiği öne çıkmaktadır. Ancak, yöneticiler bu özelliklere sahip olup olmadıklarına göre sınıflandırılmazlar. Çünkü pozitif yönetim bu özelliklerin farklı bileşenlerinden oluşur. Yöneticinin çevre ile olan ilişkisi, iletişim becerileri, örgütsel iklim ve kültür, güç ve politika, yöneticinin yönetsel yeterlilikleri ve mevcut koşulların yorumlanma şekli gibi birçok faktör, sonucun belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, pozitif yöneticilerin tüm bu özelliklere eşit derecede sahip olması gerektiğini söylemek mümkün değildir. Söylenebilecek şey şudur; Pozitif bir yönetim anlayışı geliştirmek isteyen yöneticiler mevcut yönetim koşullarında bu değerleri içeren bir yaklaşıma yaklaşabilir (3).

Pozitif Yönetim yaklaşımı, şüphesiz bu anlayışı besleyen pozitif bir psikoloji tarafından beslenir. Seligman'a göre, pozitif psikoloji, insan yaşamını güzelleştirmeyi ve ona anlam vermeyi, yeteneklerini geliştirmeyi ve insanların güçlü ve Pozitif özelliklerini amaçlamayı amaçlayan bir yaklaşımdır. İyileşme sadece kusurluyu uyarmak değildir. Duyarlılık, sebat, kararlılık, affetmek, bir değeri sisteme kazandırmak, geliştirmek, öğrenmek, üretmek, cesaretini arttırmak, geliştirmek ve

kendini geliştirme fırsatı vermek, kendine güveni arttırmak, geliştirme yeteneğini geliştirme arzusunu teşvik etmektir.

Günümüzde, her alanda yapılan değişiklikler organizasyonlara rekabet avantajı sağlayan sermaye türlerine yansıtılmaktadır. Geleneksel olarak kabul edilen finansal, fiziksel ve teknolojik sermaye türleri, sürdürülebilir rekabet için gerekli olsa da, artık yeterli değildir. Rekabet edebilirlikte insan faktörünü vurgulayan insan, sosyal ve pozitif psikolojik sermaye gibi yeni sermaye türlerinin önemi artmaktadır (40).

Pozitif örgütsel davranış tarafından şekillendirilen psikolojik sermaye; güven (öz yeterlik), şimdi ve gelecekte başarılı olma beklentisinin olumlu olması (iyimserlik), hedeflere ulaşmak için sebat, zorluklara ve sıkıntılara karşı hayatta kalma ve başarıya ulaşmaktır (54).

Pozitif örgütsel iklim, olumlu örgütsel davranış ve insan kaynağı olarak adlandırılan pozitif güç ve psikolojik sermaye unsurlarını ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışarak örgütlerde performansı geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (55).

Pozitif örgütsel iklim; Bir yandan şefkat, erdem ve affetme gibi kavramlara odaklanırken, diğer yandan örgütlerde kalite; lider-üye ilişkilerinin zorlaştıran olumsuz koşulların önlenmesi ve azaltılmasının rolü büyüktür. Örgütlerde lider-üye ilişkilerinin olumlu gelişimi; kuruluşların etkinliğini artırmak ve çalışan memnuniyeti bu rolün sonucudur.

Öte yandan, olumlu organizasyonel iklimin bir yansıması olan olumlu okul iklimi, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, idari personel, ebeveynler ve toplum gibi okulla ilgili tüm insanların ortak çabasıyla ortaya çıkar ve geliştirir. Okul iklimi ile

ilgili çok sayıda araştırma bulgusu, olumlu okul ikliminin akademik başarı, okulun okul başarısı, okul şiddetinin önlenmesi ve öğrencilerin sağlıklı gelişimi ile ilişkili olduğunu da göstermektedir (56).



4. GEREÇ ve YÖNTEM

4. 1. Araştırmanın Modeli

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

4. 2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2017 – 2018 eğitim – öğretim yılında Diyarbakır, Elazığ, Siirt, Adıyaman, Van ili sınırları içerisinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemi ise Diyarbakır, Elazığ, Siirt, Adıyaman, Van il merkezinde bulunan ortaokullarda 2017 – 2018 eğitim öğretim yılında görev yapan toplam 327 öğretmen oluşturmaktadır.

4.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Anketler, okullara araştırmacı tarafından Diyarbakır, Elazığ, Siirt, Adıyaman, Van ili merkez ilçesinde bulunan ortaokullarında uygulanmıştır. Okullara toplam 400 adet anket dağıtılmıştır, bunların 327 adedi geri dönmüştür.

Ortaokullara gönderilen 400 adet anketten 350'si değerlendirmeye alınmış, 23 adet anket eksik veya tutarsız veriler içerdiğinden değerlendirmeye alınmamıştır.

4.4. Verilerin Çözümlemesi

Anketin uygulanması neticesinde elde edilen veriler SPSS 22.0 for Windows paket programında analiz edilmek amacıyla bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizi için aşağıda belirtilen istatistiki işlemler yapılmıştır; Uygulanan likert tipi ölçek beşli derecelendirme şeklinde hazırlanmıştır. Araştırmaya katılanların pozitif yönetim yaklaşımı ile okul başarısına ilişkin görüşlerine ait

ifadeler 5, 4, 3, 2, 1 değerleri verilerek analiz için uygun hale getirilmiştir. Maddelerin ortalamaları hesaplanmıştır. Pozitif yönetim yaklaşımı anlayışı ile okul başarısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, basit regresyon Analizi uygulanmıştır. Deneklerin ifadelere verdikleri yanıtlar 0.05 anlamlılık düzeylerine göre değerlendirilmiştir.

4.4. Pozitif Yönetim Anlayışı Ölçeği

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

Pozitif yönetim yaklaşımı anketi bu çalışma kapsamında 327 kişiye uygulanmış, elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda bulunan güvenirlik ve geçerlilik katsayıları Tablo 3’ de verilmiştir.

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

Cronbach's Alpha	Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy	Approx. Chi-Square	Madde Sayısı
0,926	,932	9981,625	40

Yapılan güvenirlik analizi sonucu, 40 maddelik pozitif yönetim anlayışı Anketinin Cronbach Alpha katsayısı, 0.926 bulunmuştur. Yapılan geçerlik analizi sonucu, 40 maddelik pozitif yönetim yaklaşımı anketinin Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy katsayısı, 0.932 bulunmuştur.

5. BULGULAR

5.1. Katılımcıların demografik veriler

Tablo 1. Katılımcıların demografik verileri

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	164	50,2
	Kadın	163	49,8
	Total	327	100,0
İl	Diyarbakır	57	17,4
	Adıyaman	84	25,7
	Siirt	65	19,9
	Van	57	17,4
	Elazığ	64	19,6
	Total	327	100,0
Yaş Kategori	20-25	60	18,3
	26-30	129	39,4
	31-35	63	19,3
	36-40	49	15,0
	41 ve üstü	26	8,0
	Total	327	100,0

Çalışmaya katılan öğretmenlerin 164(%50.2)'si Erkek, 163(%49.8)'i Kadınlardan oluşmuştur. Katılımcıların 57(%17.4)'ü Diyarbakır, 84(%25.7)'si Adıyaman, 65(%19.9)'u Siirt, 57(%17.4)'u Van, 64(%19.6)'si Elazığ ilinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş kategorilerini göre 20-25 yaş arası 60(%18.3), 26-30 yaş arası 129(%39.4), 31-35 yaş arası 63(%19.3), 36-40 yaş arası 49(%15.0) 41 ve üstü yaş aralığına sahip 26(%8) olduğu görülmüştür.

Tablo 2. Katılımcıların branş verileri

	Branş	Sayı (N)	Yüzde (%)
Branş	Sağlık Hizmet	53	16,2
	Diğer	41	12,5
	Matematik	39	11,9
	Fen Bilimleri	33	10,1
	İngilizce	31	9,5
	Beden Eğitimi	27	8,3
	Sınıf Öğretmenliği	27	8,3
	Din Kültürü	23	7,0
	Sosyal Bilgiler	22	6,7
	Bilişim Teknolojileri	12	3,7
	PDR	10	3,1
	Türk Dili ve Edebiyatı	9	2,8
	Total	327	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre 53(%16.2)'si Sağlık hizmetleri, 39(%11.9)'u Matematik, 33(%10.1)'i Fen Bilimleri, 31(%9.5)'i İngilizce, 27(%8.3)'ü Beden eğitimi, 27(%8.3)'ü Sınıf öğretmeni, 23(%7.0)'si Din Kültürü, 22(%6.7)'si Sosyal Bilgiler, 12(%3.7)'si Bilişim Teknolojileri, 10(%3.1) PDR, 9(2.8)'i Türki Dili ve Edebiyatı, 42(%16.2)'si diğer branşında olduğu görülmüştür.

5.2. Katılımcıların demografik verileri ile pozitif yönetim düşüncelerinin analizi

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyet bağlamında pozitif yönetim tutumlarının karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Pozitif Yönetim	Erkek	162	3,5509	,54310	-,825	,410
	Kadın	163	3,5998	,52554		

Katılımcıların cinsiyetin bağlamında pozitif yönetim tutumlarının karşılaştırılması incelendiğinden gruplar arasından anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. (t:-0.825, p:0.40).

Tablo 4. Araştırmaya katılan illerin pozitif yönetim tutumlarının karşılaştırılması

Pozitif yönetim	N	X	SS	Min	Max	ANOVA					
						Var.Kay	Kar.T	df	Kar.Or	F	Sig.
Diyarbakır	57	3,5474	,52944	2,53	5,00	Grp.ara	2,601	4	,650	2,322	,057
Adıyaman	84	3,4878	,59037	2,08	4,63	Grp.içi	90,163	322	,280		
Siirt	65	3,5131	,54633	2,35	5,00	toplam	92,763	326			
Van	57	3,6623	,48972	2,35	4,65						
Elazığ	64	3,7141	,45434	2,35	4,40						
Total	327	3,5779	,53343	2,08	5,00						

Araştırmaya katılan illerin pozitif yönetim tutumlarının karşılaştırılması incelendiğinden gruplar arasından anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. (F:2,322, p:0.057).

Tablo 5. Katılımcıların yaş aralığı bağlamında pozitif yönetim tutumlarının karşılaştırılması

	N	X	Ss	Min	Max	ANOVA					
						Var.Kay	Kar.T	df	Kar.Or	F	p
20-25	60	3,5275	,54710	2,35	5,00	Grp.ara	1,353	4	,338	1,192	,314
26-30	129	3,5457	,50241	2,33	4,63	Grp.içi	91,410	322	,284		
31-35	63	3,7071	,55076	2,35	5,00	Toplam	92,763	326			
36-40	49	3,5694	,53503	2,08	4,43						
41 ve üstü	26	3,5567	,59647	2,45	4,38						
Total	327	3,5779	,53343	2,08	5,00						

Katılımcıların yaş aralığı bağlamında pozitif yönetim tutumlarının karşılaştırılması incelendiğinden gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. (F:1.192, p:0.314).

Tablo 6. Katılımcıların branş değişkeni bağlamında pozitif yönetim tutumlarının karşılaştırılması

Branş	N	X	Ss	Min	Max	ANOVA					
						Var.Kay	Kar.T	df	Kar.Or	F	p
Din Kültürü	22	3,5386	,56261	2,53	4,33	Grp.ara	2,168	18	,120	,411	,985
İngilizce	31	3,5573	,50901	2,35	4,50	Grp.içi	90,064	307	,293		
PDR	10	3,3475	,63393	2,13	4,43	Toplam	92,232	325			
Beden Eğitimi	27	3,4741	,48982	2,53	4,23						
Sosyal Bilgiler	22	3,6045	,50930	2,45	4,65						
Sağlık Hizmetleri	53	3,6255	,50965	2,35	5,00						
Matematik	39	3,5442	,65319	2,08	5,00						
Fen Bilimleri	33	3,6121	,59300	2,35	4,40						
Görsel Sanatlar	14	3,5089	,47308	2,48	3,98						
Biyoloji	2	3,6375	,08839	3,58	3,70						
Müzik	7	3,6393	,51495	2,63	4,10						
Okul Öncesi	6	3,6917	,13663	3,55	3,95						
Bilişim Teknolojileri	12	3,5667	,37315	2,98	4,03						
Özel Eğitim	4	3,4625	,57100	2,85	4,08						
Sınıf Öğretmenliği	27	3,6583	,58128	2,35	4,40						
Sağlık Hizmetleri	6	3,7750	,42661	3,23	4,40						
Fizik Öğretmenliği	1	3,3750	.	3,38	3,38						
Türk Dili ve Edebiyatı	9	3,6972	,56602	2,55	4,35						
Total	326	3,5801	,53272	2,08	5,00						

Katılımcıların branş değişkeni bağlamında pozitif yönetim tutumlarının karşılaştırılması incelendiğinden gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. (F:0.411, p:0.985).

5.3. Pozitif yönetim ve okul başarı arasındaki ilişkinin analizi

Tablo 7. Katılımcıların *pozitif yönetim* düşüncesi ile okul başarıları arasındaki ilişkinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	1,709	0,261		6,560	,000	
Pozitif yönetim	1,70	0,072	0,795	23,602	,000	,795
R=0,795	$R^2=,632$					
F=557,051	p=,000					

Tablo 7’de incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Pozitif okul yönetim ile başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (b =1.709, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %63,2’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0.795$, $p<0.001$).

Tablo 8. “Okul yöneticilerinin yeteneklidir.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,384	0,020		18,750	,000	
Soru 1: okul yöneticilerinin yeteneklidir	0,058	0,05	0,507	10,604	,000	,507
R=,0,507	$R^2=,257$					
F=112,445	p=,000					

Tablo 8’ de incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak “okul yöneticilerinin yetenekli” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (b=0.384, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %25,7’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0.257$, $p<0.001$).

Tablo 9. “Okul yöneticilerimiz, olumlu bakış açısı ile olaylara yaklaşır.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,321	0,023		13,987	0,000	
S2: Okul yöneticilerimiz, olumlu bakış açısı ile olaylara yaklaşır.	0,072	0,006	0,559	12,163	0,000	,559
R=,0,559 ^a	R ² =,313					
F=147,942	p=,000 ^b					

Tablo 9 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 2’ de “Okul yöneticilerimiz, olumlu bakış açısı ile olaylara yaklaşır.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.321, p<0.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın%31,3’ ü bu model tarafından açıklanmaktadır (R²= 0.313, p<0.001).

Tablo 10. “Okul yöneticilerimiz problemler karşısında sabırlı.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,336	0,021		16,311	0,000	
S3: Okul yöneticilerimiz problemler karşısında sabırlıdır.	0,068	0,005	0,581	12,587	0,000	0,581
R=,0,581 ^a	R ² =,337					
F=165,297	p=,000 ^b					

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 3’ de “Okul yöneticilerimiz problemler karşısında sabırlıdır.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (b=0.336, p<0.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %33,7’si bu model tarafından açıklanmaktadır (R²= 0.337, p<0.001).

Tablo 11. “Okul yöneticilerimiz öğretmenlerin güçlü özelliklerini öne çıkartmalarına ortam hazırlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,604	0,017		35,712	0,000	
<i>S4: Okul yöneticilerimiz öğretmenlerin güçlü özelliklerini öne çıkartmalarına ortam hazırlarlar.</i>	-0,003	0,005	-0,038	-0,679	0,498	0,038
R=0,038 ^a	R ² =0,001					
F=0,461	p=,498 ^b					

Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 4’ de “Okul yöneticilerimiz öğretmenlerin güçlü özelliklerini öne çıkartmalarına ortam hazırlar.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (b =0.583, p>0.05). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %0,001’i bu model tarafından açıklanmaktadır (R²= 0.038, p>0.05).

Tablo 12. “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin özgüvenlerini arttırmaya gayret eder.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,276	0,024		11,426	0,000	
<i>S5: Okul yöneticilerimiz öğrencilerin özgüvenlerini arttırmaya gayret ederler.</i>	0,082	0,006	0,597	13,406	0,000	0,597
R=,0,597 ^a	R ² =,358					
F=179,724	p=,000 ^b					

Tablo 12 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 5’ de “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin özgüvenlerini arttırmaya gayret eder.” düşüncesinin,

başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir ($b = 0.276$, $p < 0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %35,8'i bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0.358$, $p < 0.001$).

Tablo 13. “Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin problemlerini akmaları yönünde onları cesaretlendirir” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,383	0,023		16,585	0,000	
<i>S6: Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin problemlerini akmaları yönünde onları cesaretlendirirler.</i>	0,056	0,006	0,462	9,390	0,000	0,462
R=,0,462 ^a	R ² =0,213					
F=88,180	p=,000 ^b					

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 6’da “Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin problemlerini akmaları yönünde onları cesaretlendirir” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir ($b = 0.383$, $p < 0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %21,3’ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0.383$, $p < 0.001$).

Tablo 14. “Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin bireysel özelliklerini bilmezler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,656	0,017		38,893	0,000	
<i>S7: Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin bireysel özelliklerini bilmezler.</i>	-0,023	0,006	-0,216	-3,996	0,000	0,216
R=,0,216 ^a	R ² =0,047					
F=15,966	p=,000 ^b					

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 7’ da “Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin bireysel özelliklerini bilmezler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir ($b = 0.656$, $p < 0.001$).. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %0,47’ dır. Bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0.047$, $p < 0.001$).

Tablo 15. “Okul yöneticilerimiz problemleri durumlarda sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,629	0,014		45,671	0,000	
S8: Okul yöneticilerimiz problemleri durumlarda sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.	-0,016	0,006	-0,157	-2,866	0,000	0,157
R=,0,157 ^a	R ² =0,025					
F=8,212	p=,004 ^b					

Tablo 15 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 8’ da “Okul yöneticilerimiz problemleri durumlarda sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar..” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir ($b = 0.629$, $p < 0.005$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %0,25’i bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0.025$, $p < 0.005$).

Tablo 16. “*Problemlı durumlarda okul yöneticilerimiz olumlu tutum sergilemeye çalışır*” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,306	0,023		13,050	0,000	
<i>S9: Problemlı durumlarda okul yöneticilerimiz olumlu tutum sergilemeye çalışırlar.</i>	0,073	0,006	0,571	12,532	0,000	0,571
R=0,571 ^a	R ² =0,326					
F=157,060	p=,000 ^b					

Tablo 16 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 9’ da “*Problemlı durumlarda okul yöneticilerimiz olumlu tutum sergilemeye çalışır*” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (b =0.306, p<0.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %32,6’si bu model tarafından açıklanmaktadır (R²= 0.571, p<0.000).

Tablo 17. “*Okul yöneticilerimiz öğretmenlere güvenirlir.*” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,292	0,018		16,421	0,000	
<i>S10: Okul yöneticilerimiz öğretmenlere güvenirlir.</i>	0,076	0,004	0,698	17,559	0,000	0,698
R=0,698 ^a	R ² =0,487					
F=308,311	p=,000 ^b					

Tablo 17 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 10’ da “*Okul yöneticilerimiz öğretmenlere güvenirlir.*” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B= 0.292, p<0.001). Öğretmenlerin

görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %48,7'si bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0.487$, $p < 0.000$).

Tablo 18. “Okul yöneticilerimiz öğrencilere güvenirlir.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,383	0,021		18,375	0,000	
<i>S11: Okul yöneticilerimiz öğrencilere güvenirlir.</i>	0,058	0,006	0,503	10,479	0,000	0,503
R=0,503 ^a	$R^2=0,253$					
F=109,809	$p=,000^b$					

Tablo 18 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 11’ da “Okul yöneticilerimiz öğrencilere güvenirlir.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde artırdığı gözlemlenmiştir ($B=0.383$, $p < 0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %25,3’ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0.253$, $p < 0.000$).

Tablo 19. “Öğrenciler okul yöneticilerimize güvenirlir.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,422	0,18		23,236	0,000	
<i>S12: Öğrenciler okul yöneticilerimize güvenirlir.</i>	0,047	0,005	0,482	9,908	0,000	0,482
R=0,482 ^a	$R^2=0,232$					
F=98,172	$p=,000^b$					

Tablo 19 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 12’ da “Öğrenciler okul yöneticilerimize güvenirlir.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı

bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir ($B=0.422$, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %25,3'ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0.232$, $p<0.000$).

Tablo 20. “Okul yöneticilerimiz okuldaki problemler karşısında karamsar duygular beslerler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,619	0,015		40,634	0,000	
<i>S13: Okul yöneticilerimiz okuldaki problemler karşısında karamsar duygular beslerler.</i>	0,010	0,005	-0,102	-1,849	0,065	0,102
R=0,102 ^a	R ² =0,010					
F=3,420	p=0,065 ^b					

Tablo 20 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 13’ da “Okul yöneticilerimiz okuldaki problemler karşısında karamsar duygular beslerler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir ($B=0.619$, $p>0.05$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %0,10’ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0.010$, $p>0.05$).

Tablo 21. “Okul yöneticilerimiz “başarabilirim” düşüncesiyle problemlerle mücadele ederler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,319	0,021		15,568	0,000	
<i>S14: Okul yöneticilerimiz “başarabilirim” düşüncesiyle problemlerle mücadele ederler.</i>	0,071	0,005	0,607	13,772	0,000	0,482
R=0,607 ^a	R ² =0,369					
F=189,681	p=0,000 ^b					

Tablo 21 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 14’ da “Okul yöneticilerimiz “başarabilirim” düşüncesiyle problemlerle mücadele ederler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.422, p<0.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %25,3’dür. Bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0.232$, p<0.000).

Tablo 22. “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin yetenekleri ile ilgilenir.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,309	0,017		18,237	0,000	
<i>S15: Okul yöneticilerimiz öğrencilerin yetenekleri ile ilgilenirler.</i>	0,076	0,004	0,696	17,473	0,000	0,696
R=0,696 ^a	$R^2=0,484$					
F=308,29	p=0,000 ^b					

Tablo 22 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 15’ da “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin yetenekleri ile ilgilenir.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.309, p<0.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %48,4’ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0.484$, p<0.000).

Tablo 23. “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin güçlü yönlerini öne çıkartmak isterler”. görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,346	0,017		20,249	0,000	
<i>S16: Okul yöneticilerimiz öğrencilerin güçlü yönlerini öne çıkartmak isterler.</i>	0,065	0,004	0,641	15,073	0,000	0,641
R=0,641 ^a	$R^2=0,411$					
F=227,188	p=0,000 ^b					

Tablo 23 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 16’ da “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin güçlü yönlerini öne çıkartmak isterler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir ($B=0.346$, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın % 41,1’ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0.411$, $p<0.000$).

Tablo 24. “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zayıf yönlerini geliştirmek isterler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,427	0,016		26,427	0,000	
S17: Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zayıf yönlerini geliştirmek isterler.	0,065	0,004	0,641	15,073	0,000	0,518
R=0,518 ^a	R ² =0,268					
F=119,134	p=0,000 ^b					

Tablo 24 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 16’ da “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zayıf yönlerini geliştirmek isterler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir ($B=0.427$, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %26,8’i bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0.268$, $p<0.000$).

Tablo 25. “Okul yöneticilerimiz okul personeli ile olumlu ilişkiler kurmak isterler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,313	0,018		17,016	0,000	
S18: Okul yöneticilerimiz okul personeli ile olumlu ilişkiler kurmak isterler.	0,074	0,005	0,658	15,760	0,000	0,658
R=0,658 ^a	R ² =0,433					
F=248,386	p=0,000 ^b					

Tablo 25 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 18’ da “Okul yöneticilerimiz okul personeli ile olumlu ilişkiler kurmak isterler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.313, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %43,3’ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.433$, $p<0.000$).

Tablo 26. “Okul yöneticilerimiz adil bir yönetim anlayışını benimserler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,368	0,018		19,975	0,000	
S19: Okul yöneticilerimiz adil bir yönetim anlayışını benimserler.	0,061	0,005	0,577	12,752	0,000	0,577
R=0,577 ^a	R ² =0,331					
F=162,606	p=0,000 ^b					

Tablo 26 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 18’ da “Okul yöneticilerimiz adil bir yönetim anlayışını benimserler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.368, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %33,1’ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.331$, $p<0.000$).

Tablo 27. “Okul yöneticilerimiz adil bir yönetim anlayışını benimserler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,298	0,022		13,460	0,000	
S20: Okul yöneticilerimiz öğrencilere karşı affedici tutum anlayışını benimserler.	0,074	0,005	0,606	13,734	0,000	0,606
R=0,606 ^a	R ² =0,367					
F=188,625	p=0,000 ^b					

Tablo 27 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 20’ da “Okul yöneticilerimiz adil bir yönetim anlayışını benimserler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.298, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %36,7’si bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.367$, $p<0.000$).

Tablo 28. “Okul yöneticilerimiz düşük düzeyde olumsuz düşüncelere sahiptirler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,575	0,019		30,477	0,000	
S21: Okul yöneticilerimiz düşük düzeyde olumsuz düşüncelere sahiptirler.	0,006	0,005	0,057	1,034	0,302	0,057
R=0,057 ^a	R ² =0,003					
F=1,069	p=0,000 ^b					

Tablo 28 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 21’ da “Okul yöneticilerimiz düşük düzeyde olumsuz düşüncelere sahiptirler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmemiştir (B=0.575, $p>0.05$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %0,03’ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.003$, $p>0.05$).

Tablo 29. “Okul yöneticilerimiz hoşgörülüdürler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,313	0,020		15,716	0,000	
S22: Okul yöneticilerimiz hoşgörülüdürler.	0,072	0,005	0,628	14,547	0,000	0,628
R=0,628 ^a	R ² =0,394					
F=211,626	p=0,000 ^b					

Tablo 29 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 22’ da “Okul yöneticilerimiz hoşgörülüdürler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir ($B=0.313$, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %39,4’ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.394$, $p<0.000$).

Tablo 30. “Okul yöneticilerimizde sorumluluk bilinci yüksektir.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,311	0,021		14,931	0,000	
S23: Okul yöneticilerimizde sorumluluk bilinci yüksektir.	0,073	0,005	0,613	13,975	0,000	0,613
R=0,613 ^a	$R^2=0,375$					
F=195,310	$p=0,000^b$					

Tablo 30 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 23’ da “Okul yöneticilerimizde sorumluluk bilinci yüksektir.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir ($B=0.311$, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %37,5’i bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.375$, $p<0.000$).

Tablo 31. “Okul yöneticilerimiz gelecekte umutludurlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,431	0,020		21,697	0,000	
S24: Okul yöneticilerimiz gelecekte umutludurlar.	0,044	0,005	0,29	8,568	0,000	0,429
R=0,429 ^a	$R^2=0,184$					
F=73,404	$p=0,000^b$					

Tablo 31 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 24’ da “Okul yöneticilerimiz gelecekte umutludurlar” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir ($B=0.431$, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %18,5’si bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.184$, $p<0.000$).

Tablo 32. “Okul yöneticilerimiz gelecekte umutludurlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,597	0,014		43,451	0,000	
S25: Okul yöneticilerimiz gelecekte umutludurlar.	0,001	0,005	-0,14	-0,255	0,799	0,014
R=0,014 ^a	$R^2=0,00$					
F=0,001	$p=0,799^b$					

Tablo 32 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 24’ da “Okul yöneticilerimiz öğrenciler ile olumsuz ilişkilere sahiptirler” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmemiştir ($B=0.597$, $p>0.05$).

Tablo 33. “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zor durumlarında onları olumlu düşünmeye sevk etmeye çalışırlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,338	0,021		16,217	0,000	
S26: Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zor durumlarında onları olumlu düşünmeye sevk etmeye çalışırlar..	0,067	0,005	0,574	12,635	0,000	0,574
R=0,574 ^a	$R^2=0,329$					
F=159,634	$p=0,000^b$					

Tablo 33 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 26’ da “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zor durumlarında onları olumlu düşünmeye sevk etmeye çalışırlar.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.338, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %32,9’ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.324$, $p<0.000$).

Tablo 34. “Okul yöneticilerimiz üretkendirler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,368	0,018		19,229	0,000	
S27: Okul yöneticilerimiz üretkendirler.	0,062	0,005	0,576	12,698	0,000	0,576
R=0,576 ^a	$R^2=0,332$					
F=161,229	$p=0,000^b$					

Tablo 34 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 27’ da “Okul yöneticilerimiz üretkendirler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.368, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %33,2’si bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.332$, $p<0.000$).

Tablo 35. “Okul yöneticilerimiz okul içerisinde kaynaştırıcı bir rol üstlenmişlerdir.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,382	0,018		21,254	0,000	
<i>S28: Okul yöneticilerimiz okul içerisinde kaynaştırıcı bir rol üstlenmişlerdir.</i>	0,057	0,005	0,564	12,307	0,000	0,564
R=0,564 ^a	R ² =0,318					
F=151,451	p=0,000 ^b					

Tablo 35 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 28’ da “Okul yöneticilerimiz okul içerisinde kaynaştırıcı bir rol üstlenmişlerdir.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.382, p<0.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %38,2’si Bu model tarafından açıklanmaktadır (R²= 0.382, p<0.000).

Tablo 36. “Okul yöneticilerimiz öğrenci başarısını arttırmak konusunda kötümser değildirler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,489	0,021		23,297	0,000	
<i>S29: Okul yöneticilerimiz öğrenci başarısını arttırmak konusunda kötümser değildirler.</i>	0,028	0,005	0,277	5,189	0,000	0,277
R=0,277 ^a	R ² =0,076					
F=26,921	p=0,000 ^b					

Tablo 36 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 29’ da “Okul yöneticilerimiz öğrenci başarısını arttırmak konusunda kötümser değildirler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir

(B=0.489, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %0,76'si bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.076$, $p<0.000$).

Tablo 37. “Okul yöneticilerimiz çevrelerine karşı güvensizdirler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,638	0,014		45,241	0,000	
S30: Okul yöneticilerimiz çevrelerine karşı güvensizdirler.	-0,018	0,005	-0,193	-3,544	0,000	0,193
R=0,193 ^a	$R^2=0,03$					
F=12,563	$p=0,000$ ^b					

Tablo 37 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 30’da “Okul yöneticilerimiz çevrelerine karşı güvensizdirler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.638, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %0,37’si bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.037$, $p<0.000$).

Tablo 38. “Okul yöneticilerimiz tükenmişlik duygusu içerisindedirler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,591	0,015		40,059	0,000	
S31: Okul yöneticilerimiz tükenmişlik duygusu içerisindedirler.	0,001	0,005	0,009	0,163	0,871	0,009
R=0,009 ^a	$R^2=0,003$					
F=0,027	$p=0,000$ ^b					

Tablo 38 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 31’de “Okul yöneticilerimiz tükenmişlik duygusu içerisindedirler.” düşüncesinin, başarı

oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.591, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın%0,03'dür. Bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0.003$, $p<0.000$).

Tablo 39. “Okul yöneticilerimiz zorluklar karşısında olumlu düşünebilme kültürünü benimseyen okulların, zorluklar karşısında daha karamsar duygular besleyenlerden daha başarılı olacaklarına inanırlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

Model		Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı				
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,458	0,018		23,667	0,000	
S32: Okul yöneticilerimiz zorluklar karşısında olumlu düşünebilme kültürünü benimseyen okulların, zorluklar karşısında daha karamsar duygular besleyenlerden daha başarılı olacaklarına inanırlar.	0,044	0,005	0,458	9,280	0,000	0,458
R=0,458 ^a	R ² =0,209					
F=86,124	p=0,000 ^b					

Tablo 40 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 32’ da “Okul yöneticilerimiz zorluklar karşısında olumlu düşünebilme kültürünü benimseyen okulların, zorluklar karşısında daha karamsar duygular besleyenlerden daha başarılı olacaklarına inanırlar.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.458, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %20,9’ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0.209$, $p<0.000$).

Tablo 40. “Okul yöneticilerimiz, öğrenci-öğretmen ilişkisinin olumlu yönde olmasının başarıyı arttıracığına inanırlar. Duygular besleyenlerden daha başarılı olacaklarına inanırlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,458	0,018		23,667	0,000	
S33: Okul yöneticilerimiz, öğrenci-öğretmen ilişkisinin olumlu yönde olmasının başarıyı arttıracığına inanırlar. duygular besleyenlerden daha başarılı olacaklarına inanırlar.	0,044	0,005	0,458	9,280	0,000	0,458
R=0,458 ^a	R ² =0,209					
F=86,124	p=0,000 ^b					

Tablo 40 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 33’ de “Okul yöneticilerimiz, öğrenci-öğretmen ilişkisinin olumlu yönde olmasının başarıyı arttıracığına inanırlar.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.458, p<0.001). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %20,9’u bu model tarafından açıklanmaktadır (R²=0.209, p<0.000).

Tablo 41. “Okul yöneticilerimiz okuldaki verimliliği arttırmaya katkıda bulunmaya çalışırlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,279	0,020		13,590	0,000	
S34: Okul yöneticilerimiz okuldaki verimliliği arttırmaya katkıda bulunmaya çalışırlar.	0,079	0,005	0,659	15,783	0,000	0,659
R=0,659 ^a	R ² =0,434					
F=249,102	p=0,000 ^b					

Tablo 41 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 34’ de “Okul yöneticilerimiz okuldaki verimliliği arttırmaya katkıda bulunmaya çalışırlar.”

düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.279, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %43,4'ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0,279$, $p<0.000$).

Tablo 42. “Okul yöneticilerimiz gelişime açıktırlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>		<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>				
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,324	0,018		17,759	0,000	
S35: Okul yöneticilerimiz gelişime açıktırlar.	0,069	0,005	0,647	15,290	0,000	0,647
R=0,647 ^a	$R^2=0,418$					
F=233,782	$p=0,000^b$					

Tablo 42 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 35’ de “Okul yöneticilerimiz gelişime açıktırlar.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.324, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %41,8’i bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0,418$, $p<0.000$).

Tablo 43. “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin henüz fark edilmemiş olumlu yönlerini ortaya çıkartmaya çalışırlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>		<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>				
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,360	0,017		20,706	0,000	
S36: Okul yöneticilerimiz öğrencilerin henüz fark edilmemiş olumlu yönlerini ortaya çıkartmaya çalışırlar.	0,065	0,005	0,614	14,016	0,000	0,614
R=0,614 ^a	$R^2=0,377$					
F=196,445	$p=0,000^b$					

Tablo 43 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 36’ de “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin henüz fark edilmemiş olumlu yönlerini ortaya çıkartmaya çalışırlar.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde artırdığı gözlemlenmiştir (B=0.360, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %37,7’si bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,377$, $p<0.000$).

Tablo 44. “Okul yöneticilerimiz sosyal sorumluluk bilincine sahiptirler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,340	0,019		17,486	0,000	
s37: Okul yöneticilerimiz sosyal sorumluluk bilincine sahiptirler.	0,065	0,005	0,614	13,460	0,000	0,598
R=0,598 ^a	$R^2=0,358$					
F=181,168	$p=0,000^b$					

Tablo 44 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 37’ de “Okul yöneticilerimiz sosyal sorumluluk bilincine sahiptirler” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (B=0.340, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %35,8’i bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,358$, $p<0.000$).

Tablo 45. “Okul yöneticilerimiz, öğrencilere yeni bakış açılan kazandırmaya çalışırlar.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,339	0,018		18,757	0,000	
s38: Okul yöneticilerimiz, öğrencilere yeni bakış açılan kazandırmaya çalışırlar.	0,066	0,005	0,631	14,656	0,000	0,631
R=0,631 ^a	$R^2=0,398$					
F=214,785	$p=0,000^b$					

Tablo 45 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 38’ de “Okul yöneticilerimiz, öğrencilere yeni bakış açılan kazandırmaya çalışırlar.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir ($B=0.339$, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %39,8’i bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0,398$, $p<0.000$).

Tablo 46. “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin başarısını takdir ederler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,259	0,025		10,439	0,000	
s39: Okul yöneticilerimiz öğrencilerin başarısını takdir ederler.	0,080	0,006	0,606	13,741	0,000	0,606
R=0,606 ^a	$R^2=0,367$					
F=188,807	$p=0,000^b$					

Tablo 46 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 39’ de “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin başarısını takdir ederler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir ($B=0.259$, $p>0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %36,7’si bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0,606$, $p<0.000$).

Tablo 47. “Okul yöneticilerimiz okul içerisinde insanı ilişkilere önem verirler.” görüşünün başarı oranındaki etkisinin regresyon analizi

<i>Model</i>	<i>Gözlemlenen Değişken; Başarı Oranı</i>					
Gözlenen Değişken	B	ShB	β	t	p	R
(Sabit)	0,312	0,022		14,272	0,000	
S40: Okul yöneticilerimiz okul içerisinde insanı ilişkilere önemverirler.	0,069	0,005	0,591	13,207	0,000	0,591
R=0,591 ^a	$R^2=0,349$					
F=174,432	$p=0,000^b$					

Tablo 47 incelendiğinde, öğretmenlerin düşüncelerine dayalı olarak Soru 40’ de “Okul yöneticilerimiz okul içerisinde insanı ilişkilere önem verirler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmemiştir ($B=0.312$, $p<0.001$). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %34,9’ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0,591$, $p<0.000$).

6. TARTIŞMA

Okulun hedeflerine ulaşması için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yetkinliğine sahip olması; Öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve toplumun beklentilerini karşılayan, doğrudan öğretim politikası geliştiren bir lider olarak sorumluluk almak ve okul yöneticisinin sergileyebileceği güçlü öğretim liderliği davranışları arasında yer almak için olumlu bir iklim oluşturulmalıdır (57).

Okul yöneticilerinin yetenekli olma düşüncesi, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği bilinmektedir. Okullarının başarı oranlarındaki varyansın %25,7'ü etkilediğini çalışmamızda görülmüştür. 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 öğretimse liderlik davranışları arasında sayılabilir (57). Yukarıda da belirtildiği üzere okul yöneticilerinin yetenekli olmalarının başarılı olmalarında önemli bir yeri vardır.

“Okul yöneticilerimiz, olumlu bakış açısı ile olaylara yaklaşır.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Okullarının başarı oranlarındaki varyansın %31,3'ü etkilediğini çalışmamızda görülmüştür. De Vos'a göre (12) 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 (67), okul müdürünü, okulun rol setinde

yer alanların olumsuz duygularını ve sorunlarını boşalttığı bir limana benzetmektedir.

“Okul yöneticilerimiz problemler karşısında sabırlıdır.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %33,7’si etkilediğini çalışmamızda görülmüştür. 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

“Okul yöneticilerimiz öğretmenlerin güçlü özelliklerini öne çıkartmalarına ortam hazırlar.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Pozitif psikoloji akımının savunucularına göre, güçlü özellikleri güçlendirerek zaafı onarmak temel sorundur (29).

“Okul yöneticilerimiz öğrencilerin özgüvenlerini arttırmaya gayret eder.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %35,8’i etkilediğini çalışmamızda görülmüştür. Bu konu ile ilgili birçok araştırma olmak ile birlikte (Murdoch ve Kerry, (57) okul yöneticilerinin sorunlarına ilişkin olarak, güvensizliği de beş noktadan birisi olarak göstermektedir. Esnek bir örgütte çalışanların kendine güven duymaları güçlü bir kuruluşun lokomotifleri olarak üretken ve nitelikli işgücünü oluştururlar (58). Geleceğin işgücünü oluşturmak için ise 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 (59).

“Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin problemlerini akmaları yönünde onları cesaretlendirir” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %21,3’ü etkilediğini çalışmamızda görülmüştür.

Öğretmenlerin düşüncelerine görev yaptıkları *“Okul yöneticilerimiz problemlili durumlarda sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar..”* düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %0,25’i bu model tarafından açıklanmaktadır. Öğretimse 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 (57). Madde 8

“Problemlili durumlarda okul yöneticilerimiz olumlu tutum sergilemeye çalışır” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %57,1’si bu model tarafından açıklanmaktadır. 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 (14; 18, 60, 67, 61). Scheier ve Carver’ a (61) göre pozitif düşüncenin kişinin fiziksel ve duygusal iyi olma hali üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. Fry’ a (18) 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 belirti 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 (18). Pozitif düşüncenin kendine güven, günlük stres, fiziksel semptom ve tükenmişlik ile olan ilişkisinin dikkate alınarak çalışanların pozitif düşünme konusunda eğitilmeleri konusunu gündeme getirmektedir.

“Okul yöneticilerimiz okuldaki problemler karşısında karamsar duygular beslerler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. İyimserlik pozitif beklentilerle ilişkili bir özellik, kötümserlik ise negatif beklentilerle ilişkilidir. Daha genel anlamda, iyimserlik yaşamın pozitif tarafıyla ilgili, kötümserlik negatif tarafıyla ilgilidir (62). 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.

“Okul yöneticilerimiz "başarabilirim" düşüncesiyle problemlerle mücadele ederler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %25,3’dür. Reker ve Wong’ un (63) 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 bas etme stratejileri kullanıyorlar. Fry' a (18) göre de iyimserlik düzeyleri yüksek kişiler stresli durumlarda kabul, duyguların paylaşımı, sosyal destek arama gibi bas etme stratejileri kullanırlarken, iyimserlik düzeyi düşük kişiler kaçma, uzaklaşma ve kendini suçlama gibi bas etme stratejileri kullanıyorlar.

“Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zayıf yönlerini geliştirmek isterler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %26,8'i açıklanmaktadır. Pozitif yönetim anlayışını geliştirmek isteyen yöneticiler mevcut iklim koşullarında bu değerleri içeren bir yaklaşıma yönelebilirler. Çünkü Pozitif psikoloji akımının savunucularına göre, güçlü özellikleri güçlendirerek zaafıları onarmak temel sorundur (29)

“Okul yöneticilerimiz okul personeli ile olumlu ilişkiler kurmak isterler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %43,3'ü açıklanmaktadır. Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre pozitif düşünce kişinin yeni ortamlara uyum sağlamasını ve bu yeni ortamlarda karşılaştığı sorunlarla bas etmesini kolaylaştırmaktadır. İnsanlar ne kadar mutlu ne kadar pozitif olurlarsa ürettikleri nöropeptip denilen protein zincirleri daha sağlıklı olur ve bağışıklık sistemi daha da güçlenir (20).

“Okul yöneticilerimizde sorumluluk bilinci yüksektir.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %37,5'i açıklanmaktadır. Okul yöneticilerinin sorumluluk bilinci ile ilgili olarak Whitaker, (66) şöyle demektedir; okul yöneticileri, okulun günlük etkinliklerinde görünmek, varlıklarını hissettirmek

için, okulun vizyonuyl tutarlı model davranışlar sergilemelidirler. Okul çalışanlarına model olmalıdır. Okulun değerlerini yaşatmalı, okulun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kaynakları organize etmelidirler. Anormal yollarla sınıf ortamına katılmalı, personelin kişisel gelişimine öncelik vermelidirler. En önemlisi, insanlara doğru işleri yapmalarında yardımcı olmalı ve etkinlikleri pekiştirmelidirler.

“Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zor durumlarında onları olumlu düşünmeye sevk etmeye çalışırlar.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %32,9’ü açıklanmaktadır. 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 (3).

“Okul yöneticilerimiz okul içerisinde kaynaştırıcı bir rol üstlenmişlerdir.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %38,2’si açıklanmaktadır. Okul yöneticileri, öğretimse kaynak olarak, doğrudan sınıftaki öğretim ortamını geliştirmeyi amaçlarlar. Öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, onların öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını özendirirler. Periyodik olarak okul personelinin değerlendirirler. Öğretimse 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 (57). Okul yöneticisinin, başka bir öğretimse

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 (65).

“Okul yöneticilerimiz çevrelerine karşı güvensizdirler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %0,37’i açıklanmaktadır. Murdoch ve Kerry, (58) 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.

“Okul yöneticilerimiz zorluklar karşısında olumlu düşünmebilme kültürünü benimseyen okulların, zorluklar karşısında daha karamsar duygular besleyenlerden daha başarılı olacaklarına inanırlar.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %20,9’u açıklanmaktadır. Fry’ a (18) 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.

“Okul yöneticilerimiz gelişime açıktırlar.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %41,8’i açıklanmaktadır. 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. Öğretimse lider olarak okul yöneticileri etkili öğretim tekniklerini belirlerler ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini pozitif yönde destekleyici geribildirim sağlarlar (Whiteken, 1997).

“Okul yöneticilerimiz öğrencilerin başarısını takdir ederler.” düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %36,7’si açıklanmaktadır. 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.

“Okul yöneticilerimiz okul içerisinde insanı ilişkilere önem verirler.”

düşüncesinin, başarı oranlarını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmemiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarının başarı oranlarındaki varyansın %34,9’ü açıklanmaktadır. 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 (3). Friedman (18), okul müdürünü, okulun rol setinde yer alanların olumsuz duygularını ve sorunlarını boşalttığı bir limana benzetmektedir. White’ken’ 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.

7. SONUÇ VE ÖNERİLERİ

Sonuç 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 Pozitif Yönetim anlayışı arasındaki ilişki de 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 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, olumlu duyguların insan varlığı için çok önemli olduğu gör÷lmektedir. Yaratıcılığımızdan gelen umut, sevgi, eğence ve g÷ven gibi bazı özellikler var ve bu özellikler bize yaşamlarımızda karşılaşıcağımız zorluklarla mücadele etme gücü veriyor. Onlar varoluşun temel yapılarıdır ve böyle bir özellik varsa, herhangi bir engeli daha sakın, ılımlı ve hatta eğlenceli bir şekilde karşılayabilir. Hayatı değerli kılan şeyleri tanımak ve anlamak olumlu bir bakış açısıyla bakıldığında daha kolay olacaktır.

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 yönetişim anlayışını benimseyen bir tutumla okulu yönetmelidir.
- Öğrencilerin ve öğretmenlerin özgüvenlerini arttırmaya 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 gör÷lü ve affedici bir yönetim anlayışı sergilemelidir.
- Üretken, okul içerisinde kaynaştırıcı bir rol üstlenen, gelişime ve değişime

açık, sosyal sorumluluk bilincine sahip olmalıdır.

Okul yöneticilerinin pozitif yönetim anlayışını benimsemelerinin okulu oluşturan diğer paydalar (öğretmen, öğrenci, veli vb.) üzerindeki etkisi araştırılabilir. Okul yöneticilerinin pozitif yönetim anlayışı ile stres düzeyleri, güven duygusu, iyimserlik, iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde araştırma yapılabilir.



8. KAYNAKÇA

1. Şanlı Ö. İlköğretim okul yöneticilerinin Pozitif yönetim yaklaşımlarının Öğrenci başarısına etkisi (Malatya ili örneği), Yüksek lisans tezi Fırat Üniversitesi 2009
2. Peterson C. What is positive psychology, and what is it not? PsychologyToday.Retrieved from <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-good-life/200805/what-is-positive-psychology-and-what-is-it-not> Erişim Tarihi 11.12. 2018
3. Dönmez B. Pozitif Yönetim ve Okul Yöneticileri, Eğitime Bakış Dergisi, 2007; 3: (8) 28 – 33
4. Buss D. The Evolution of Happiness, American Psychologist, 2000
5. Seligman MEP, Peterson C. The VIA classification of strenghts and virtues, Washington, DC., American Psychological Association, 2003
6. Gable SL, Haidt J, Pozitif Psikoloji Nedir, www.michaelgeorge.com Erişim Tarihi 20.01.2019
7. Akın A. Öznel İyi Olma. Güncel Psikolojik Kavramlar 1 Pozitif Psikoloji, 1. Basım, Editör: Ahmet Akın, Kitap Matbaacılık, 2013; 15-22.
8. Peterson C. What is positive psychology and what is not? Psychology Today.<https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-good-life/200805/what-is-positive-psychology-and-what-is-it-not> Erişim tarihi 12.12.2018
9. Arıcı N. Psikolojik Dayanıklılık. Güncel Psikolojik Kavramlar 1 Pozitif Psikoloji, 1. Basım, Editör: Ahmet Akın, Kitap Matbaacılık, 2013: 242-250.
10. Wong Paul TP, Wong Lilian CJ, McDonald, Marvin J, Klaassen Derrick W. Positive psychology of meaning and spirituality 2012: 744.
11. Hefferon, K. Boniwell, I. Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar, 1. Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü: Tayfun Doğan, Nobel Yayın Dağıtım. 2014
12. De Vos, R. Choose Optimism, Saturday Evening Post, 2001; 273(1), 44 – 47
13. Mentor Coach LLC. What IS positive psychology? MentorCoach – Positive Psychology & Coaching. Retrieved from <http://www.mentorcoach.com/positive-psychology-coaching/> 2010.
14. Cederblad M, Dahlin L, Hagnell O, Hansson K. Coping with life span crises in a group at risk of mental and behavioral disorders, From the Lundby study. Acta Psychiatrica Scandinavica, 1995; 91, 322 – 330.
15. Scheier MF, Carver CS. Effects of optimism on psychological and physical well – being, Theoretical overview and empirical update. Cognitive Therapy and Research, 1992; 16: 201 – 228.

16. Dillard AJ, Midboe AM, Klein WMP. The dark side of optimism: Unrealistic optimism about problems with alcohol predicts subsequent negative event experiences. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 2009; 35, 1540-1550.
17. Seligman MEP. *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York City, NY, US: Atria Books. 2011.
18. Fry PS. Perfectionism, humor, and optimism as moderators of health outcomes and determinants of coping styles of women executives, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 1995; 121, 211 – 245.
19. Gümüş M. *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul, 2002: 374.
20. İbrahimoğlu D. *Pozitif Düşünce ve Beyin Gücü*, İstanbul, 2003: 74.
21. Çatalkaya C. Pozitif Yönetim ve Bilgi Toplumu Çalışanları, <http://www.yetenekvekariyer.com/pozitifyonetim-ve-bilgi-toplumu-calisanlari/>, (Erişim 09.11.2018)
22. Kuyumcu M. İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği (Elazığ İli Örneği), FÜ, SBE, YDT, Elazığ 2007
23. Averill JR. Studies on Anger and Aggression: Implications for Theories of Emotion, *American Psychologist*, November, 1983; 1145 – 1160
24. Retzinger SM. *Violent Emotions: Shame and Rage in Marital Quarrels* London, England: Sage Publications, 1991
25. Köknel Ö. *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1986
26. Cüceloğlu D. *İnsan ve Davranışı*, 6. Basım, İstanbul, Remzi Kitapevi, Mayıs 1996
27. Debaryshe BD, Ve Fryxell D. A Developmental Perspective on Anger: Family and Peer Contexts, *Psychology in the Schools*, 2008; 35(3): 205–215.
28. Knopf Smith DC, Furlong MJ. Introduction to the Special Issue, Addressing Youth Anger Aggression in School Settings.” *Psychology in the Schools*, 1998; 35 (3): 201 – 203
29. Baltaş A. Pozitif Psikolojide Beethoven Faktörü, *Kaynak Dergisi* 2006: 27
30. Luthans, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 2002; 23: 695-706.
31. Luthans F, Youssef CM, Avolio BJ. *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press, 2007.
32. Gürbüz S, Yüksel M. Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2008; 9(2): 174-190.

33. Peterson C, Seligman MEP. Values in Action (VIA) classification of strengths, Available at <http://psych.upenn.edu/seligman/taxonomy.htm>. Erişim tarihi 18.12.2018
34. Harter JK, Schmidt FL, Keyes CL. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes <https://www.nhsemployers.org/~media/Employers/Documents/Retain%20and%20improve/Harter%20et%20al%202002%20WellbeingReview.pdf> Erişim tarihi 19.03.2019.
35. Luthans F, Avolio BJ, Walumbwa FO, Li W. The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 2005; 1: 247-269.
36. Işık M. Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi. Atatürk Üni., SBE, YYLT, Erzurum, 2014
37. Türkmenoğlu İ. Pozitif Yönetim, Ankara, Elma yayınevi. 2011.
38. Cheng K, Wong K. School Effectiveness in East Asia, *Journal of Educational Administration*, 1996; 34(5): 32 – 39
39. Yılmaz A, Ceylan ÇB. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2011; 17(2): 277-394
40. Keleş HN. Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *İstanbul, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri*, 2011;3: 2201.
41. Eryılmaz A. Yetişkin Öznel İyi Oluşu ile Pozitif Psikoterapi Bağlamında Birincil ve İkincil Yetenekler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri*, 2011; 14: 17-28.
42. Demir K. Pozitif Örgüt Araştırmaları. Ankara, Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, 2001; 1: 2.
43. Çelikten M. Bir Okul Müdürünün Günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2004; 14 (1): 123-135.
44. Şanlı Ö. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Pozitif Yönetim Yaklaşımlarının Öğrenci Başarısına Etkisi (Malatya İli Örneği), FÜ, SBE, Elazığ, 2009
45. Güz TS, Beceren E. İyimserlik ve Duyusal Zekâ, *Personal Excellence*. 2004: 58: 144-148.
46. Özdemir S. Eğitimde Örgütsel Yenileşme, 5. Baskı. Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2000
47. Rutter M, Maughan B, Mortimore P, Ouston J, Alan S. Fifteen thousand hours-secondary schools and their effects on children:. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2009: 205.

48. Küçük, F. Esneklik ve İnsan Kaynakları. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2004: 3: 89 – 102.
49. Murat G, Açıkgöz B. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007; 3(5): 1–20.
50. Acar A. Değişim Yönetiminde Liderliğin Önemi, Executive Excellence. Nisan 1998:13:132-138.
51. Balay R. Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayınları. 2000.
52. Özden Y. Eğitimde Dönüşüm. Yeni Değer ve Oluşumlar. Ankara: Pegem A Yayınları, 1998.
53. Çubukçu Z, Girmen P. Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Sosyal Bilimler Dergisi 2006: 16: 32-38.
54. Seligman MEP, Schulman P. Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. Journal of Personality and Social Psychology, 1986: 50, 832 – 838.
55. Kesken J, Ayyıldız NA. Öteki Liderlik. (1. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi. 2011
56. Şişman M. Etkili Okul Yönetimi, Yayınlanmamış Araştırma Raporu, Eskişehir
57. Çelik V. Eğitimsel Liderlik, Ankara: Pegem A Yayınları, 1999: 37 – 38.
58. Murdoch A, Kerry T. School Organization, 1992; 12(3): 247 – 253.
59. Goldberg B. Esnekliğe Giden Yollar, Executive Excellence, 1998; 20.
60. Lee C, Ashford SJ, Jamieson LF. The effects of Type A behavior dimensions and optimism on coping strategy, health, and performance. Journal of Organizational Behavior, 1993; 14: 143 – 157.
61. Plomin R, Scheier MF, Bergeman CS, Pederson NL, Nesselroade JR, McClearn G. E. Optimism, pessimism, and mental health: A twin/adoption analysis, Personality and Individual Differences, 1992; 13: 921 – 930.
62. Dember WN, Martin SH, Hummer MK, Howe SR, Melton RS. The measurement of optimism and pessimism, Current Psychology: Research and Reviews, 1989; 8: 102 – 119.
63. Reker GT, Wong PTP. Personal optimism and positive life events, Moderators of life stress in middle-aged and older adults. Unpublished data, Trent University, Peterborough, Ontario, Canada, 1988.
64. İbrahimoglu D. Pozitif Düşünce Ve Beyin Gücü. İstanbul Pegem yayıncılık, 2014.

65. Bamburg JD, Andrews RL. Instructional Leadership, School Goals, and Student Achievement. Exploring the Relationship Between Means and Ends, Eric, ED, 1990.
66. Whitaker B. Instructional Leadership and Principal Visibility. Clearing House, 2007; 70 (3); 155 – 157.
67. Friedman LC, Nelson DV, Webb JA. Dispositional optimism, self-efficacy, and health beliefs as predictors of breast self-examination, American Journal of Preventive Medicine, 1994; 10: 130 – 135.
68. Çetin C. Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi, <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0020921.pdf>, (09.08.2013)
69. Demirel S. Takım Ruhu. Ufkun Ötesi, Ankara, 2007;7: 50,
70. İnce, M, Bedük, A, Aydoğan, E. Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, file:///C:/Users/user/Downloads/741-1464-1-SM.pdf, (10.05.2014)
71. Küçük F. Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri. Kamu-İş Dergisi, C.11, İstanbul, 2008
72. Terjesen MD, Jacofsky M, Froh J, Giuseppe R. Integrating positive psychology into schools: Implications for practice. *Psychology in the Schools*, 2004; 41(1), 163-172.
73. Tekinalp B.E., Terzi, Ş. I. Eğitimde pozitif psikoloji uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi. 2015
74. Kutanis RÖ, Yıldız E. Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi Ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi 2014; 5(11): 135-154
75. Çankaya, İ. H. ve Aküzüm, C. (2010). İlköğretim okullarında öğretmenlerin iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişki. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14 (2010), 49-57.
76. Yılmaz, A., Ceylan, Ç.B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2011, 17(2), 277-394.
77. Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16.

9.EKLER

ANKET FORMU

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.

Özcan ÖZDEMİR

Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri ABD

Yüksek Lisans
Öğrencisi

BÖLÜM 1: Bu bölümde yer alan soruların amacı, ankete katılanların bazı demografik özelliklerine ait bilgileri elde etmektir.

- Cinsiyet: () Erkek () Kadın
- Yaş: ()
- Doğum_yeri
- Branş.....
- Bölüm.....

BÖLÜM 2: Bu bölümde yer alan soruların amacı, Okullardaki Pozitif Yönetim Anlayışı ile ilgili soruların değerlendirilmesidir.

		Her Zaman	Çoğu zaman	Arasına	Nadir Olarak	Hiçbir zaman
1.	Okul yöneticilerimiz yeteneklidirler.					
2	Okul yöneticilerimiz, olumlu bakış açısı ile olaylara					
3	Okul yöneticilerimiz problemler karşısında sabırlıdır.					
4	Okul yöneticilerimiz öğretmenlerin güçlü özelliklerini öne çıkartmalarına ortam hazırlarlar					
5	Okul yöneticilerimiz öğrencilerin özgüvenlerini arttırmaya					
6	Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin problemlerini akmaları yönünde onları cesaretlendirirler.					
7	Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin bireysel özelliklerini					
8	Okul yöneticilerimiz problemleri durumlarda sorunların					
9	Problemleri durumlarda okul yöneticilerimiz olumlu tutum					
10	Okul yöneticilerimiz öğretmenlere güvenirlir.					
11	Okul yöneticilerimiz öğrencilere güvenirlir.					
12	Öğrenciler okul yöneticilerimize güvenirlir.					
13	Okul yöneticilerimiz okuldaki problemler karşısında					
14	Okul yöneticilerimiz "başarabilirim" düşüncesiyle					
15	Okul yöneticilerimiz öğrencilerin yetenekleri ile ilgilenirler.					
16	Okul yöneticilerimiz öğrencilerin güçlü yönlerini öne					
17	Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zayıf yönlerini geliştirmek					
18	Okul yöneticilerimiz okul personeli ile olumlu ilişkiler					
19	Okul yöneticilerimiz adil bir yönetim anlayışını benimserler.					
20	Okul yöneticilerimiz öğrencilere karşı affedici tutum					
21	Okul yöneticilerimiz düşük düzeyde olumsuz düşüncelere					
22	Okul yöneticilerimiz hoşgörülüdürler.					
23	Okul yöneticilerimizde sorumluluk bilinci yüksektir.					
24	Okul yöneticilerimiz gelecekte umutludur.					
25	Okul yöneticilerimiz öğrenciler ile olumsuz ilişkilere					
26	Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zor durumlarında onları olumlu düşünmeye sevk etmeye çalışırlar.					
27	Okul yöneticilerimiz üretkendirler.					
28	Okul yöneticilerimiz okul içerisinde kaynaştırıcı bir rol					
29	Okul yöneticilerimiz öğrenci başarısını arttırmak konusunda					
30	Okul yöneticilerimiz çevrelerine karşı güvensizdirler.					
31	Okul yöneticilerimiz tükenmişlik duygusu içersindedirler.					
32	Okul yöneticilerimiz zorluklar karşısında olumlu düşünebilme kültürünü benimseyen okulların, zorluklar					
33	Okul yöneticilerimiz, öğrenci-öğretmen ilişkisinin olumlu yönde olmasının başarıyı arttıracığına inanırlar.					

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



10. ÖZGEÇMİŞ

24.03.1991 Tunceli' de doğdum. İlköğretim ve Lise hayatımı Elazığ' da geçirdim. 2009 yılında Sakarya Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği bölümünü kazandım ve 2013 yılında mezun oldum. 2013 yılında tekrar sınavlara girerek Sakarya Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünü kazandım ve 2016 yılında mezun oldum. 2016 Yılında Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'na başladım. 2017 yılında Milli Eğitim Kurumlarından olan Diyarbakır Silvan Arı Ortaokulunda Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliğine başladım.

