

## **Okullarımız Ne Kadar Pozitif: İlk ve Orta Okul Öğretmenlerinin Pozitif Okul Engelleri Konusundaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi**

**Prof. Dr. Fatih TÖREMEN**  
ftorem@yadoo.com

### **Özet**

Pozitif örgütler, pozitif bireysel özelliklerin gelişebilmesi için gerekli ortamı sağlayarak örgüt politikalarının işgörenlerde pozitif algılara yol açmasına neden olmaktadır. Böylece yöneticilerin işgörenlerde pozitif duygular uyandıran uygulamaları ortaya çıkmakta; örgüt ve yöneticinin olumlu algılar edinmesine ve bunlara yönelik daha olumlu tutumlar geliştirilmesine yol açmaktadır. İlk ve ortaokulların pozitif örgüt olma özelliklerini taşımalarının önündeki engelleri belirlemek ve bu engellerin ortadan kaldırılması yolunda çözüm önerileri geliştirmeyi hedefleyen bu çalışma yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine dayanan betimsel bir araştırma niteliği taşımaktadır. Amaçlı örnekleme yönteminin tercih edildiği çalışmada 144 gönüllü öğretmen örneklem grubuna alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okulların pozitif örgüt olmasının önündeki en önemli engelin okulların takım ruhuna sahip olmaması, bununla birlikte bireyselliğin takımlara dönüşmemesi olarak görülmüştür.

**Anahtar kelimeler:** Pozitif Okul, Pozitif Örgüt Kültürü, Pozitif Örgüt İklimi.

**How Positive are Our Schools: Evaluation of Primary and Middle School Teachers' Opinions about Positive School Barriers**

### **Abstact**

Positive organizations provide the necessary environment for the development of positive individual characteristics and cause organizational policies to cause positive perceptions in employees. Thus, the practices of managers that create positive emotions in employees are emerging; it leads the organization and the manager to have positive perceptions and to develop more positive attitudes towards them. This study, which aims to identify the obstacles to elementary and secondary schools to have positive characteristics and to develop solutions for the elimination of these obstacles, is a descriptive research based on semi-structured interview technique. In the study, in which the purposeful sampling method was preferred, 144 volunteer teachers were included in the sample group. According to the results of the research, the most important obstacle to the positive organization of schools is that the schools do not have a team spirit and that individuality does not turn into teams.

**Keywords:** Positive School, Positive Organizational Culture, Positive Organizational Climate.

### **GİRİŞ**

Pozitif psikoloji anlayışı, modern yaşamın bireyler için sağladığı olanaklar ve mutlu yaşama erişebilme olasılığı üzerinde durarak (Caprara ve Cervone, 2003) sorunlu olanı saptayıp çözmek kadar, sorunları daha ortaya çıkmadan önlemenin yollarını bulmayı hedeflemektedir. Örgütlerde pozitiflik, pozitif deneyim ve özelliklerin biraraya gelmesi için ortamın oluşturulması, dürüstlük, tevazu, hoşgörü ve iş ahlaki gibi değerlere hizmet edilmesidir. Pozitif örgüt kişinin içgüdüsel ve pozitif olan eğilimini açığa çıkarmaya çalışır (Fineman, 2006:278). Pozitif okuldaki kurallar esnek ve öğrencilerle işbirliği ile oluşturulup ortam ise hoşgörüyü dayalı olduğundan okuldaki istenmedik davranışların sayısı ve şiddeti daha azdır (Sanberk, 2003). Örgütlerde etkin olan sorumluluk alma, destek olma, fedakârlık, nezaket, uzlaşma, hoşgörü ve iş etiği gibi, örgütsel erdemlerin sonucu olarak gerçekleşen olumlu deneyimler ve özelliklerinden oluşan pozitif özellikler yer almaktadır (Fineman, 2006:281). Pozitif örgütler, pozitif bireysel özelliklerin gelişebilmesi için gerekli ortamı sağlar (Ramlall, 2008:1594).

### **Pozitif Okul**

örgütler, örgütün ve çalışanların, yaşanan olaylara, sonuçlarına ve süreçlere pozitif olarak bakıp

pozitif olarak yorumlama eğilimlerini ifade etmektedir (Cameron vd., 2003: 8). Örgütün politikalarının işgörenlerde pozitif algılara yol açması ve yöneticilerin işgörenlerde pozitif duygular uyandıran uygulamaları; örgüt ve yöneticinin daha olumlu bir şekilde algılanmasına ve bunlara yönelik daha olumlu tutumlar geliştirilmesine yol açmakta (Bono ve Ilies, 2006: 324), işgörenlerin örgüte ve yöneticilere olan bağlılıklarını artırmaktadır (Fry vd., 2005:860).

Pozitif örgüt araştırmaları genellikle coşku, erdemli olma ve mükemmellik gibi sözcüklerle açıklanan dinamiklere odaklanmaktadır. Bu çalışmalar tek bir teoriyi değil, aynı zamanda iyilik hali ve pozitif insan potansiyelinin ortaya çıkması düşüncesi üzerine artan bir vurgu yapmaktadır (Peterson ve Seligman, 2003: 23). Örgüt içinde, çeyreye pozitif enerji yayan kişilerin daha başarılı olduğu (Baker, Cross ve Wooten, 2003: 332), benzer şekilde, çalışma arkadaşlarının olaylara pozitif bakıp pozitif yorumlar yapmalarının, kişilerin daha başarılı olmalarına yol açtığı bulunmuştur (Losada ve Heaphy, 2004). İnsanların, olaylar karşısında dirençli, iyimser ve ümitli olmalarını ifade eden psikolojik sermayeye sahip olmaları (Luthans vd., 2007), onların örgüt içinde karşılaştıkları olaylara daha olumlu bakıp iş doyumunun yüksek olmasına yol açmaktadır (Avey vd., 2006:48). Örgüt içinde olumsuz duygular yaşayan ve olaylara olumsuz bakma eğiliminde olan işgörenler istenmeyen davranışları daha fazla sergilerken, olaylara pozitif bakan ve olumlu duygular içinde olan işgörenler ise faydalı davranışları gönüllü olarak daha fazla sergilemektedirler (Spector ve Fox, 2002).

İnsani özelliklerin ön planda olduğu eğitim örgütlerinde, öğretmen ve öğrencilere yönelen fiziksel ve psikolojik şiddetin önlenmesi için okulların affedicilik, tevazu, fedakârlık, minnettarlık, sağduyulu olma, anlamlılık duygusuna sahip olma ve olaylara pozitif bakma gibi özellikler üzerine yapılandırılmalıdır (Tweed vd., 2011).

### **Pozitif Okul Kültürü**

Bir kültürün pozitifliğinden bahsedebilmek için kültürün davranışlara örgüt açısından doğru yönü işaret ediyor, örgütün genelinde paylaşıyor ve grup üyelerini belli şekillerde davranmaya zorluyor olması gerekmektedir (Kilman vd., 1986: 88). Pozitif örgüt yaklaşımları, rekabet, çatışma ve kendine hizmet eden davranışların geçerli olduğu bir dünyanın varlığını kabul etmekle birlikte, dikkatleri açgözlülük ve bencillik odaklı örgütler yerine, onaylama, işbirliği, gelişme, canlılık ve anlamlılık ile tanımlanan örgüt özelliklerine yönelmeye çağırırlar (Fineman, 2006:277).

Pozitif örgüt kültürü bağlamında, örgütteki değerlerin ve davranış kalıplarının ne denli yoğun ve yaygın biçimde benimsendiğini ortaya koymak, modern örgütlerin hazırlanan vizyonlar doğrultusunda ilerlemesini kolaylaştırmaktadır. Pozitif okullarda okul topluluğunun bireyleri arasında saygılı ve sağlıklı ilişkiler teşvik edilir. Pozitif okullar toplumsal grupları okulla çalışmaya ve öğrencilerle aileleri destekleyerek karşılıklı fayda elde etmeye teşvik ederler. Bu okullarda pozitif davranışlar pekiştirilir. Öğrencilere ırkçılıktan, ayrımcılıktan ve taciz edici davranışlardan uzak ilişkiler geliştirebilme imkanı sunulur. Tüm öğrenciler için öğrenme çıktılarının geliştirilmesini vurgulayan yüksek beklenti kültürü vardır.

Sadri ve Lees (2001: 854), çalışanların üretkenliğini ve örgütün başarısını gösteren parametrelerin oluşturulmasında çok önemli bir rol oynayan pozitif örgüt kültürünün temel özelliklerini beş ana madde altında toplamaktadır:

1. Misyon ifadeleri hazırlayıp kurumsal bir vizyon oluşturulur.
2. Pozitif örgüt kültürü, işgörenlerin bireysel değerleriyle uyuşan ve örgütün amaçlarıyla tutarlılık gösteren kurumsal değerlerce desteklenmektedir.
3. Çalışanlara değer verilir, arkadaş ya da takım arkadaşı gözüyle bakılır.
4. Pozitif örgüt kültürü, değişen dışsal koşullara uyarlabilir niteliktedir. İşgörene eşit ve adil davranılmasını öngörmektedir.

5. Kültür, kurumsal değerleri vurgulayan birtakım somut semboller aracılığıyla günlük yaşamın bir parçası haline gelmektedir.

Cabrera ve Bonache (1999: 55) pozitif bir örgüt kültürünün oluşturulmasında çalışanların örgütün stratejik amaçları doğrultusunda kendisinden beklenen davranışların ne olduğu konusuna odaklanan stratejik insan kaynakları uygulamalarının önemini ayrıca vurgulamaktadır (Rowden, 2002: 157). Pozitif okulda, öğrenciler, kendilerini güvende, rahat ve kabullenilmiş hissederler, öğrencilere kendilerini ilgilendiren konularda yorum yapabilme, okul aktivitelerine katkıda bulunma ve bu aktiviteleri yönetebilme imkanı verilir. Karar verme sürecinde öğrencilerin her seviyeye dahil edilmesi sağlanmaya çabalanır.

### **Pozitif Okul İklimi**

Pozitif okul iklimi öğrencilerin kendilerini rahat, güvende, kabul edilen bir ortamda güvendikleri insanlarla etkileşim kurabildiklerinde var olabilir. Pozitif okul iklimi öğrenciler, personel, veliler ve toplum gibi okulla ilişkisi olan herkesi etkiler. Hedef gelişmiş okul iklimidir, eğitimciler sürekli olarak okul iklimlerini ve kültürü geliştirmek için çalışırlar, böylece öğrenme artar (Fineman, 2006:278).

Okullar pozitif olumlu iklim oluşturmak suretiyle sadece personel ve öğrenciler arasında değil, aynı zamanda öğrencilerin kendi aralarında da olumlu ilişkiler kurmalarına ve işbirliği yapmalarına yardım ederler. Bu nedenle okulda her öğrenci ve personelin kendisini okulun önemli bir unsuru olarak görmelerini sağlayacak bir pozitif okul iklimi yaratmak gerekir.

### **Araştırmanın Amacı**

Okullarda rekabet, çatışma ve kendine hizmet eden davranışların geçerli olduğu bir dünyanın varlığını kabul etmekle birlikte, dikkatlerin açgözlülük ve bencillik yerine, sinerji, onaylama, işbirliği, gelişme, canlılık ve anlamlılık gibi kavramlara odaklanan pozitif örgüt özelliklerinin örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir öge olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, insanların affedicilik, tevazu, fedakârlık, minnettarlık, sağduyulu olma, anlamlılık duygusuna sahip olma ve olaylara pozitif bakma gibi özellikleri taşımaları ve pozitif bireysel özelliklerin ortaya çıkması için uygun pozitif kültür ve iklimin oluşturulması gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı, ilk ve ortaokulların pozitif örgüt olma özelliklerini taşımalarının önündeki engelleri belirlemek ve bu engellerin ortadan kaldırılması yolunda çözüm önerileri geliştirmektir.

### **METODOLOJİ**

Bu araştırma, mevcut durumun belirlenmesi ve analiz edilmesine yönelik betimsel bir araştırma olup araştırmada nitel veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2005). İlgili alan yazın tarandıktan sonra oluşturulan 8 soruluk ölçme aracının geçerliğini sağlayabilmek için alan uzmanlarının görüşlerine başvurulmuş ve hem bu görüşler hem de yapılan ön uygulama doğrultusunda ölçme aracı gerekliliği düzeltmeler yapıldıktan sonra uygulamaya geçilmiştir. Ölçme aracının ön uygulaması, Türkiye'nin güneydoğu şehrinde bulunan bir ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 20 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu ön uygulama sonrasında bazı ifadelerde düzeltmeler yapılmıştır. Ölçmenin güvenilirliğini sağlayabilmek için, uygulama sırasında öğretmenlerle teker teker görüşülmüş, alınan cevaplar kayıt altına alınmış, ciddiyetlerini kontrol amacıyla öğretmenlerin görüşme sırasındaki tutumları ve hareketleri not edilmiş ve elde edilen verilerin doğruluğunu kontrol etmek için okulda gözlemlerde bulunulmuştur.

### **Araştırmanın evren ve örnekleme**

Bu araştırmada amaçlı örnekleme yolu takip edilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemleri nitel

araştırma geleneği içinde ortaya çıkmıştır. Amaçlı örnekleme, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. (Yıldırım & Şimşek, 2005). Bu örnekleme yönteminde, seçim için önemli olduğu düşünülen kriterler belirlenmekte ve bu kriterlere göre seçilen örneklemin, araştırmanın evrenini bütün nitelikleri ile temsil edebildiği düşünülmektedir (Tavşancıl & Aslan, 2001). 2012-2013 öğretim yılı bahar döneminde Gaziantep il merkezinde çalışan araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 144 öğretmen örnekleme olarak alınmıştır. Örnekleme olarak alınan 144 öğretmenden 52'si bayan 92'si erkek- tir, 27'i bekâr 117'si evlidir, 122'si lisans düzeyinde 22'si ise yüksek lisans düzeyinde eğitim almıştır.

### Araştırmada verilerin analizi

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine dayanan araştırmada toplanan verilerin incelenmesinde betimsel analiz yapılmıştır. Bu yaklaşımda veriler ve ulaşılan sonuçlar betimsel olarak birbirine yakın olmaktadır. Görüşmelerden uzun aktarımlar yapılmış ve gözlem notları orijinal hâllerine yakın bir biçimde betimlenmiştir. (Yıldırım & Şimşek, 2005). Araştırmaya katılan 144 öğretmenin görüşme protokolleri 1'den 144'e kadar numaralandırılmış ve aktarılan görüşlerden her birinin ardından, parantez içinde ait olduğu numara belirtilmiştir. Görüşme protokollerinin incelenmesinden sonra ilk aşamada pozitif örgüt engelleri kodlamalarla (kodlara yapılan atıflar rakamlarla ifade edilmiştir) alt temalara ayrılmıştır. İkinci aşamada ise alt temalara uygun ana temalar belirlenmiştir

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde görüşme soruları ana temalar olarak ele alınmış ve bu doğrultuda bulgular verilmiştir.

1. soru. Okulunuzda çalışanların dürüstlük, sorumluluk, iş etiği gibi pozitif değerlerin sergilenmesindeki en önemli engeller nelerdir?

Engel Teması	Kodlar	Frekans	Toplam Frekans
Yönetim	Yönetim eksikliği	14	35
	Motivasyon eksikliği	10	
	Çalışana değer vermeme	8	
	Bürokrasi	3	
Çalışma şartları	Fiziksel koşullar	14	22
	Bürokrasi	5	
	Motivasyon eksikliği	3	
Takım olamama	Bireysellik	29	41
	İletişim problemleri	6	
	Gruplaşma	6	
Mesleki Yeterlilik	Kişisel gelişim	54	61
	Mesleki gelişim	5	
	İletişim problemleri	2	
Müfredat	Müfredat eksikliği	3	3

Okullarda çalışanların dürüstlük, sorumluluk, iş etiği gibi pozitif değerlerin sergilenmesindeki en önemli engelin çalışanların mesleki yeterliliklerinin azlığından kaynaklandığını, bunda ancak kişisel ve mesleki gelişimin hızlandırılarak ve iletişim problemlerinin giderilerek çözülebileceği görülmektedir. Bunun yanında ikinci derecede önemli engelin ise takım bilincinin yetersizliği olduğu, bunda takım ruhunun ve takım içerisindeki iletişim problemlerinin aşılmasıyla önleneceği söylenebilir. Okulların dürüstlük, sorumluluk ve iş etiğini kapsayan pozitif örgüt olmasının önündeki en az önemli engel ise müfredat eksikliği olarak ortaya çıkmıştır.

2. soru. Okulun örgüt kültürünün erdemli olma, nezaket, hoşgörü, uzlaşma ve fedakarlık gibi değerleri hissettirmemesinin önündeki en önemli engeller nelerdir?

Engel Teması	Kodlar	Frekans	Toplam Frekans
Yönetim	Çalışana değer vermeme	8	21
	Yönetim eksikliği	7	
	Motivasyon eksikliği	6	
Çalışma şartları	Motivasyon eksikliği	3	11
	Fiziksel koşullar	7	
	Bürokrasi	1	
Takım olamama	Bireysellik	37	69
	Gruplaşma	17	
	İletişim problemleri	12	
	Bürokrasi	3	
Mesleki Yeterlilik	Kişisel gelişim	36	41
	Mesleki gelişim	5	

Okullarda var olan örgüt kültürünün erdemli olma, nezaket, hoşgörü, uzlaşma ve fedakarlık gibi değerleri hissettirmemesinin önündeki en önemli engelinin takım olamama olduğu, bu durumun bireyselliğin azaltılarak çözülebileceği görülmektedir. İkinci derecedeki engelin mesleki yeterlilik olduğu ve özellikle kişisel gelişimin hızlandırılması yoluyla ortadan kaldırılabileceği söylenebilir.

3. soru. Okulunuzda yaşanan olaylardan pozitif dersler çıkarılmanın önündeki en önemli engeller nelerdir?

Engel Teması	Kodlar	Frekans	Toplam Frekans
Yönetim	İletişim problemleri	4	25
	Yönetim eksikliği	15	
	Bürokrasi	2	
	Çalışana değer vermeme	1	
	Motivasyon eksikliği	3	
Çalışma şartları	Motivasyon eksikliği	1	15
	Fiziksel koşullar	13	
	Bürokrasi	1	
Takım olamama	Bireysellik	28	37
	Gruplaşma	4	
	İletişim problemleri	3	
	Motivasyon eksikliği	1	
	Kişisel gelişim	1	
Mesleki Yeterlilik	Kişisel gelişim	26	32
	Mesleki gelişim	5	
	İletişim problemleri	1	

Okullarda yaşanan olaylardan pozitif dersler çıkarılmanın önündeki en önemli engelin takım olamamadan kaynaklandığı, bunun da yüksek oranda bireysellik temasıyla açıklanabildiğinden hareketle okullarda pozitif dersler çıkarılmanın bireyselliği takım ruhu içerisinde eritilmesiyle

engellenebileceğini düşündürmektedir. Buna yakın oranda ikinci engelin mesleki yeterlilik ve buna bağlı, kişisel gelişim yetersizliğinden kaynaklandığı görülmektedir.

4. soru. Okulunuz ikliminde pozitif enerji, ümit, iyi oma hali ve iyiliği ortaya çıkarma konusundaki en önemli engeller nelerdir?

Engel Teması	Kodlar	Frekans	Toplam Frekans
Yönetim	Yönetim eksikliği	15	34
	Bürokrasi	4	
	Çalışana değer vermeme	8	
	Motivasyon eksikliği	7	
Çalışma şartları	Motivasyon eksikliği	3	29
	Fiziksel koşullar	26	
Takım olamama	Bireysellik	21	35
	Gruplaşma	5	
	İletişim problemleri	8	
	Bürokrasi	1	
Mesleki Yeterlilik	Kişisel gelişim	27	31
	Mesleki gelişim	4	

Okul ikliminde pozitif enerji, ümit, iyi oma hali ve iyiliği ortaya çıkarma konusundaki en önemli engelin yine takım olamama ve yönetim eksikliğinden kaynaklandığı, bunlara yakın oranda mesleki yeterliliğin eksikliğinin engel olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

5. soru. Okulunuzda rekabet, çatışma ve kendine hizmet eden davranışların yok edilmesi konusundaki en önemli engeller nelerdir?

Engel Teması	Kodlar	Frekans	Toplam Frekans
Yönetim	Yönetim eksikliği	8	18
	Motivasyon eksikliği	5	
	Çalışana değer vermeme	5	
Çalışma şartları	Fiziksel koşullar	6	7
	Motivasyon eksikliği	1	
Takım olamama	Bireysellik	50	70
	İletişim problemleri	8	
	Gruplaşma	10	
	Bürokrasi	2	
Mesleki Yeterlilik	Kişisel gelişim	36	40
	Mesleki gelişim	4	

Okullarda rekabet, çatışma ve kendine hizmet eden davranışların yok edilmesi konusundaki en önemli engelin büyük oranda takım olamama ve mesleki yeterlilik ile açıklandığı görülmektedir. Burada bireysellik temasının ve kişisel gelişim temasının ön plana çıktığı görülmektedir.

6. soru. Okulunuz çalışanlarından onaylama, işbirliği, gelişme, canlılık ve anlamlılık gibi olguların hissedilmesi konusundaki en önemli engeller nelerdir?

Engel Teması	Kodlar	Frekans	Toplam Frekans
Yönetim	Yönetim eksikliği	11	34
	İletişim problemleri	6	
	Çalışana değer vermeme	6	
	Bürokrasi	2	
	Motivasyon eksikliği	9	
Çalışma şartları	Motivasyon eksikliği	4	7
	Fiziksel koşullar	2	
	Bürokrasi	1	
Takım olamama	Bireysellik	18	35
	İletişim problemleri	10	
	Gruplaşma	7	
Mesleki Yeterlilik	Kişisel gelişim	34	47
	Mesleki gelişim	13	

Okul çalışanlarından onaylama, işbirliği, gelişme, canlılık ve anlamlılık gibi olguların hissedilmesi konusundaki en önemli engelin mesleki yeterlilik teması altında kişisel gelişim yetersizliğinden kaynaklandığı buna yakın takım olamama ve yönetim eksikliğinin olduğu görülmektedir.

7. soru. Okulunuzda arkadaş ya da takım arkadaşı gözüyle bakılıp eşit ve adil davranma konusundaki en önemli engeller nelerdir?

Engel Teması	Kodlar	Frekans	Toplam Frekans
Yönetim	Yönetim eksikliği	8	21
	Çalışana değer vermeme	11	
	Motivasyon eksikliği	2	
Çalışma şartları	Fiziksel koşullar	2	2
Takım olamama	Bireysellik	22	41
	İletişim problemleri	6	
	Bürokrasi	1	
	Gruplaşma	12	
Mesleki Yeterlilik	Kişisel gelişim	19	19

Okullarda arkadaş ya da takım arkadaşı gözüyle bakılıp eşit ve adil davranma konusundaki en önemli engelin takım olamama olduğunu burada da bireysellik temasının ön plana çıktığı görülmektedir. Okulların arkadaşlık, eşitlik ve adalet duygusunu kapsayan pozitif örgüt olmasının önündeki en az önemli engel ise müfredat eksikliği olarak ortaya çıkmıştır.

8. soru. Okulunuzda öğrencilerin kendi aralarında olumlu ilişkiler kurmalarına ve işbirliği yapmalarına özendirilme konusundaki en önemli engeller nelerdir?

Engel Teması	Kodlar	Frekans	Toplam Frekans
Yönetim	Yönetim eksikliği	4	19
	Çalışana değer vermeme	2	
	İletişim problemleri	9	
	Motivasyon eksikliği	4	
Çalışma şartları	Fiziksel koşullar	21	22
	Motivasyon eksikliği	1	
Takım olamama	Bireysellik	1	2
	Gruplaşma	1	
Mesleki Yeterlilik	Kişisel gelişim	16	32
	Mesleki gelişim	14	
	İletişim problemleri	2	

Okullarda öğrencilerin kendi aralarında olumlu ilişkiler kurmalarına ve işbirliği yapmalarına özendirilme konusundaki en önemli engelin mesleki yeterlilik teması altında kişisel ve mesleki gelişim yetersizliğinden kaynaklandığı görülmektedir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, okullarda pozitif kültürün ortaya çıkarılmasındaki en önemli engelin takım olamamadan kaynaklandığı, buna yakın bir oranda mesleki yeterlilik eksikliğinin ve yönetim eksikliğinin rol oynadığı görülmektedir. Çalışma şartlarının yetersizliğinin çok fazla engel teşkil etmediğinin (öğrencilerin kendi aralarında olumlu iletişim kurmalarına engel olması dışında) görüldüğü okullarımızda, nitel unsurların nicel unsurlara oranla daha fazla pozitif kültür engeli teşkil ettiğini düşündürmektedir.

Bu bağlamda, okullarda çalışanların dürüstlük, sorumluluk, iş etiği gibi pozitif değerlerin sergilenmesinde, okullarda var olan örgüt kültürünün erdemli olma, nezaket, hoşgörü, uzlaşma ve fedakarlık gibi değerleri hissettirmemesinde, okullarda yaşanan olaylardan pozitif dersler çıkarılmasının, okul ikliminde pozitif enerji, ümit, iyi olma hali ve iyiliği ortaya çıkarma konusunda, okullarda rekabet, çatışma ve kendine hizmet eden davranışların yok edilmesi konusunda, okul çalışanlarından onaylama, işbirliği, gelişme, canlılık ve anlamlılık gibi olguların hissedilmesi konusunda, okullarda arkadaş ya da takım arkadaşı gözüyle bakılıp eşit ve adil davranma konusunda, okullarda öğrencilerin kendi aralarında olumlu ilişkiler kurmalarına ve işbirliği yapmalarına özendirilme konusunda, en önemli engelin bireysellik, iletişim problemleri, bürokrasi ve gruplaşma alt temalarıyla ön plana çıkan takım olamama engelinin teşkil ettiği görülmektedir.

Pozitif iklime sahip okullarda tanınma (recognition), iletişim, paylaşılmış liderlik ve gelişmiş olanaklar (growth opportunities) okulları daha etkili hale getirmektedir (Payne, Conroy & Racine, 1998). Bu araştırmada öğretmenlerin pozitif okulla ilgili engel olarak gördüğü bireyselliğin ön plana çıkması ve takım çalışmasının olmaması hususları, Payne, Conroy & Racine'in belirttiği pozitif iklime sahip okullarda haftalık takım toplantılarının yapılması ve işbirliği yapan öğretmenlerin olması hususlarına önemli bir atıf yapmaktadır. Öğretmenlerin bu iki hususu pozitif okul olma konusunda ihtiyaç hissettiklerinin ortaya çıktığı söylenebilir. Aynı zamanda takım olma, daha çok pozitif olmaya ya da pozitif bir çalışma çevresi oluşturmaya katkıda bulunmaktadır (Flowers, Mertens and Mulhall, 1999). Bu veri, araştırmamızda öğretmenlerin en çok vurguladığı engeli de doğrular niteliktedir.



Bu durumun ortadan kaldırılmasının ancak bireyselliği azaltarak, takım ruhunun canlandırılması, iletişim problemlerinin en aza indirgenmesi, gruplaşmaların azaltılarak takım bilincinin yerleştirilmesi ve takımlarda bürokrasinin azaltılması yoluyla çözülebileceğini düşündürmektedir.

Örgütlerde yaşatılacak pozitif deneyimlerden biriciklik (uniqueness) ve ait olma (belonging-affiliation) (Lutgen-Sandvik, Riforgiate, & Fletcher, 2011) araştırmamızdaki bireysellik, takım olamama ve yönetim eksikliği boyutlarına bir çözüm sunabilir. Lutgen-Sandvik, Riforgiate, & Fletcher'in belirttiği çalışanların biricik olduğunu konusunu çalışanı tanıma, takdir etme gibi deneyimlerle; aitlik duygularını örgütteki meslektaşlarla kurulan bağlantı ve yapılan sosyal aktivitelerle tattırmak, pozitif örgüt konusundaki engellere de bir çözüm olabilir.

Takım olamama engeline en yakın oranda mesleki yeterlilik temasının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu engel aynı zamanda öğretmenlerin kişilik yapılarının da araştırılmasını gündeme getirmektedir. Takım çalışmasına yatkın olmama ve bireysel hareket etme, öğretmenlerin kişilik yapısından da kaynaklanabilir. Araştırmada ortaya çıkan onaylama konusundaki engellerden "kişisel gelişim ve mesleki yeterliğin olmayışı ya da eksikliği", "takım olamama" ve "yönetim eksikliği", Lutgen-Sandvik, Riforgiate, & Fletcher (2011)'in örgütlerdeki pozitif deneyim tiplerinden "tanıma (recognition)", çalışanların "değerli olduklarını hissetmeleri", "ait olma" ve "takım çalışması" deneyimleriyle birbirini desteklemektedir. Araştırmamızda öğretmenlerin pozitif örgütle ilgili kişisel gelişim konusunu önemsemeleri, pozitif deneyim olarak tanınmak istediklerini gündeme getirmektedir. Aynı zamanda öğretmenlerin pozitif deneyim yaşamak istedikleri de akla gelebilir.

Örgütte çalışanların mesleki yeterliğinin ve bu doğrultuda kişisel gelişiminin eksikliği ya da olmaması, takdir etme gibi pozitif örgütsel davranışların ve takdir edici sorgulamanın (appreciative inquiry) ortaya çıkmasını engelleyebilir. Takdir edici sorgulamanın örgütsel çıktılar ve pozitif psikoloji açısından önem arz etmesi (Meyers, van Woerkom & Bakker, 2013), özellikle yöneticiler için pozitif örgüt oluşturma yönünde değerlendirilebilecek bir boyut olabilir.

Bu durum kişisel ve mesleki gelişimin hızlandırılması, ve öğretmenler arasında iletişim problemlerinin azaltılması yoluyla engellenebilir.

Okul yönetimi ve yöneticilerinin rolü pozitif okul kültürünü oluşturmada ve geliştirmede (Engels, Hotton, Devos, Bouckennooghe & Aeltermann, 2008) belirleyici bir yere sahiptir. Adıgüzel ve Karadaş (2014)'in, pozitif okul yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında orta derecede pozitif bir ilişki tespit etmeleri, araştırmamızda öğretmenlerin pozitif örgüt olma engeli olarak algılanan "yönetim eksikliği"ni doğrulamaktadır. Örgütte pozitif bir yönetim desteğinin hissedilmemesi, örgütsel bağlılığı etkileyebilmekte ve bunun devamında bir engel olarak algılanmaktadır. Burada pozitif örgüt olma engelleriyle bazı örgütsel çıktılar arasında bir kesişim noktasının olduğu da ikkat çekmektedir.

Pozitif örgütün engelleri arasında yer alan en az önemli olan temanın müfredat olduğundan hareketle okulların eğitim programını ciddi bir engel olarak görmedikleri sonucuna ulaşılabilir.

## KAYNAKLAR

Adıgüzel, A. and Karadaş, H. (2014). Ortaöğretim öğretmenlerinin pozitif okul yönetimi ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (48): 108-130.

Avey, J. B., Patera, J. K., and West, Brust. J. (2006). "The implications of positive psychological capital on employee absenteeism". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2):42-60.

Baker, West., Cross, Rob. and Wooten, Mark. (2003). "Positive organizational network analysis and energizing relationships". In Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E., editors, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, pp. 328-342. Berrett-Koehler Publishers

Inc., San Francisco, CA.

Bono, Joyse. E. and Ilies, Remus. (2006). "Charisma, positive emotion and mood contagion". *Leadership Quarterly*, 17:317–334.

Cabrera, Elizabeth F. ve Jaime Bonache (1999), "An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy", *Human Resource Planning*, 22(1): 51-60.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E. (2003). "Foundations of positive organizational scholarship". In Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E., editors, *Positive Organizational Scholarship: Foundations oş a New Discipline*, pp. 3–13. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.

Caprara, G. V.& Cervone, D. (2003). "A conception of personality for a psychology of human strengths: Personality as an agentic, selş-regulating system". *A psychology of human strengths: Şundamental questions and şuture directions for a positive psychology*. (Edt: L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger). Washington: American Psychological Association. pp. 61–74.

Döş İzzet, (2011). "Okul Paydaşlarının Metaforlar Yardımıyla Okul Örgütlerini Algılama Biçimlerinin Değerlendirilmesi". *Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Temmuz.

Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckennooghe, D. & Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture, *Educational Studies*, 34:3, 159-174, DOI: 10.1080/03055690701811263.

Fineman Stephen. (2006). "On Being Positive: Concerns and Counterpoints". *Academy of Management Review*. Vol. 31, No. 2, 270–291.

Flowers, N., Mertens, S. B. & Mulhall, P. F. (1999). The Impact of Teaming: Five Research-Based Outcomes, *Middle School Journal*, 31: 2, 57-60, DOI: 10.1080/00940771.1999.11494619

Fry, L. William., Vitucci, Stephan., and Cedillo, Maricarmen. (2005). "Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline". *Leadership Quarterly*, 16:835–862.

Harris, Alma. & Lambert, Linda. (2003). *Building Leadership Capacity for School Improvement*. Philadelphia: Open University Press.

Kilmann, Ralph H., Mary J. Saxton ve Roy Serpa (1986), "Issues in Understanding and Changing Culture", *California Management Review*, 28(2): 87-94.

Leung, Ambrose. and Ferris, J.Stephen. (2008). "School Size and Youth Violence". *Journal of Economic Behavior Organisation*, (65), 318-333.

Losada, Marcial. and Heaphy, Emily. D. (2004). "The role of positivity and connectivity in the performance of business teams". *American Behavioral Scientist*, 47(6):740–765.

Lutgen-Sandvik, P., Riforgiate, S. & Fletcher, C. (2011). Work as a Source of Positive Emotional Experiences and the Discourses Informing Positive Assessment, *Western Journal of Communication*, 75:1, 2-27, DOI: 10.1080/10570314.2010.536963

Luthans, F., Youssef, C. M., and Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. Oxford University Press, Oxford, UK.

Meyers, M. C., van Woerkom, M. & Bakker, A. B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22: 5, 618-632, DOI: 10.1080/1359432X.2012.694689.

Morgan, Stanley. (1994). *At-Risk Youth in Crises: A Team Approach in the Schools*. Austin, TX: Pro-Ed.t Research 14 (3), pp. 319-342.

Payne, M. J., Conroy, S. & Racine, L. (1998). Creating Positive School Climates, *Middle School Journal*, 30:2, 65-67, DOI: 10.1080/00940771.1998.11494576

Peterson, Christine. M. & Seligman, Martin. E. P. (2003). "Positive organizational studies: Lessons from positive psychology", *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. (Edt: K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn). San Francisco: Berrett-Koehler. pp. 14-27.

Ramlall, S.J. (2008). "Enhancing employee performance through positive organizational behavior". *Journal of Applied Social Psychology*, 38,1580-1600.,

Rowden, Robert W. (2002), "The Strategic Role of Human Resource Management in Developing a Global Corporate Culture", *International Journal of Management*, 19(2): 155-160.

Sadri, Golnaz ve Brian Lees (2001), "Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage", *The Journal of Management Development*, 20(9-10): 853-859.

Spector, Paul Elliot, and S. Fox. (2002). "An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior". *Human Resource Management Review*, 12, no. 2: 269-92.

Tweed, Roger.G., Bhatt, G., Dooley, S., Spindler, A., Douglas, K.S., Viljoen, J.L. (2011). "Youth violence and positive psychology: Research potential through integration". *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, Vol 52 (2), 111-121.

Wright, Thomas. A., And John. C. Quick. (2009). "The emerging positive agenda in organizations: greater than a trickle, but not yet a deluge". *Journal of Organizational Behavior*. 30, 147-159.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara:Seçkin Yayınevi.