

Yönetim Sürecinde Psikolojik Sağlamlık

Okul Yöneticileri ve Eğitimimin Yönetimi

Editörler:

Yaşar DİLBER

Deniz GÖRGÜLÜ

Fatih Mutlu ÖZBİLEN



Editörler: Uzm. Yaşar DİLBER - Dr. Deniz GÖRGÜLÜ - Doç. Dr. Fatih Mutlu ÖZBİLEN

**Yönetim Sürecinde Psikolojik Sağlamlık
OKUL YÖNETİCİLERİ VE EĞİTİMİN YÖNETİMİ**

ISBN 978-625-8516-17-3

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2025, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Egıt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabı tümü ya da bölümleri, kapak tasarımını; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayinevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taramaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 2000'in üzerindeyini bulmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilmektedir.

I. Baskı: Aralık 2025, Ankara

Yayın-Proje: Selcan Durmuş
Dizgi-Grafik Tasarım: Seda İnan
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Sonçağ Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti.
İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48 İskitler/Ankara

Yayınçı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 47865

İletişim

Pegem Akademi: Shira Ticaret Merkezi
Macun Mahallesi 204 Cad. No: 141/33, Yenimahalle/Ankara
Yayinevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: yayinevi@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

ÖN SÖZ

Eğitim kurumları, değişimin en yoğun yaşandığı örgütlerin başında gelmektedir. Toplumsal dinamikler, politik yönelimler, teknolojik gelişmeler ve kültürel beklentiler; okulların yapısını, işleyişini ve liderlik anlayışlarını sürekli olarak etkilemeye ve değiştirmektedir. Bu değişim içerisinde okul yöneticileri, yalnızca örgütsel süreçleri yöneten kişiler değil aynı zamanda karmaşık duygusal, sosyal ve mesleki yükleri omuzlarında taşıyan liderlerdir.

Yönetim sürecinin içindeki belirsizlik ve yoğun sorumluluklar, okul yöneticilerinin psikolojik sağlamlığını kritik bir boyuta taşımaktadır. Psikolojik sağlamlık, yaşanan güçlüklerin yok sayılması değil aksine güçlüklerle baş ederken bireysel ve mesleki işlevselliliğin korunabilmesidir. Bu bağlamda eğitim yönetiminde psikolojik sağlamlık; okulun iklimine, çalışanların motivasyonuna, karar alma süreçlerinin niteliğine ve toplumsal güven duygusuna doğrudan yansyan bir yapı taşına dönüşmektedir.

Bu kitap, okul yöneticilerinin psikolojik sağlamlık becerilerini kuramsal, uygulamalı ve yönetsel bir perspektifle ele almayı amaçlamaktadır. Psikolojik sağlamlık kavramının eğitim yönetimi ile kesim noktalarını görünür kilmak; yöneticilerin yaşadığı güncel sorumlara ilişkin çözüm yolları, değerlendirmeler ve yaklaşımlar sunmak temel çıkış noktamız olmuştur. Çalışma boyunca hem literatürün sunduğu kuramsal arka plan hem de alanda edinilen deneyim ve gözlemler dikkate alınmıştır.

Eğitimin kalıcı niteliği, insan unsurunun güçlendirilmesiyle mümkündür. Bu karmaşık süreçte, okul yöneticilerinin sadece idari becerileri değil aynı zamanda kendi psikolojik dayanıklılıkları da eğitim başarısının temelini oluşturmaktadır. Artık sadece kurumsal hedeflere odaklanmanın yeterli olmadığı günümüzde karşılaşılan zorluklarla başa çıkmak için yöneticilerin ve çalışanların psikolojik sağlamlıklarının güçlendirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Kitabın hazırlanma sürecine katkı sunan tüm yazarlara ve görüş paylaşımında bulunan okul yöneticilerine içtenlikle teşekkür ederiz. Bu kitabın, okul yöneticileri başta olmak üzere eğitim yönetimi alanında çalışan tüm araştırmacı, uzman ve uygulayıcılara katkı sağlamasını diliyoruz.

Uzm. Yaşar DİLBER
Dr. Deniz GÖRGÜLÜ
Doç. Dr. Fatih Mutlu ÖZBİLEN

BÖLÜMLER VE YAZARLARI

Editörler: Uzm. Yaşar DİLBER - Dr. Deniz GÖRGÜLÜ - Doç. Dr. Fatih Mutlu ÖZBİLEN

1. Bölüm: 21. Yüzyılda Yönetimde Paradigma Değişimi ve Örgütlerde Psikolojik Sağlamlık

Dr. Çiğdem ŞAHİN, Milli Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0003-4118-2325

2. Bölüm: Yöneticilerde Mizaç ve Karakter

Dr. Burak BAZ, Milli Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0002-5472-5475

3. Bölüm: Yöneticilerin Mizahı Kullanma Becerileri

Doç. Dr. Adem ÇİLEK, Çankırı Karatekin Üniversitesi
ORCID No: 0000-0003-1295-6520
Uzm. Ekrem ÇETİN, Milli Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0002-1672-5114

4. Bölüm: İletişim ve İletişim Engellerini Yönetebilmek

Doç. Dr. Fatih Mutlu ÖZBİLEN, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
ORCID No: 0000-0003-3187-0028
Dr. Gökhan GÜNAY, Milli Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0002-1430-9186
Uzm. Duygu DURULAN, Milli Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0002-9981-7410

5. Bölüm: Travma ve Afet Durumlarını Yönetebilmek

Dr. Öğr. Üyesi Ramazan ÖZKUL, Harran Üniversitesi
ORCID No: 0000-0001-9757-6062
Dr. Gülcen YALÇIN DURMUŞ, Milli Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0003-2265-776X

6. Bölüm: Değişim ve Kaosu Yönetebilmek

Uzm. Yaşar DİLBER, Milli Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0001-7994-2786
Prof. Dr. Gökhan KILIÇOĞLU, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
ORCID No: 0000-0002-6322-228X

7. Bölüm: Stresi Yönetebilmek

Prof. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
ORCID No: 0000-0001-5785-8137
Uzm. Güler SHAIKH, Milli Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0002-1094-6110

8. Bölüm: Kültürel Farklılıklar Yönetebilmek

Prof. Dr. Melike CÖMERT, İnönü Üniversitesi
ORCID No: 0000-0001-5406-6943
Dr. Deniz GÖRGÜLÜ, Milli Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0001-5856-4069

9. Bölüm: Yeteneği Yönetebilmek

Dr. Sibel DOĞAN, Milli Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0000-0003-0687-203X

10. Bölüm: Duyguları Yönetebilmek

Doç. Dr. Mehmet Ali YARIM, Milli Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0000-0002-8168-8526

11. Bölüm: Karar Alma Sürecini Yönetebilmek

Doç. Dr. Mehmet Sabir ÇEVİK, Siirt Üniversitesi

ORCID No: 0000-0002-8817-4747

12. Bölüm: Yöneticilerde Teknik Becerilerin Önemi

Dr. Sinem KALENDER, Milli Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0000-0002-8817-4747

Dr. Yasemin YEŞİLBAŞ ÖZENÇ

ORCID No: 0000-0002-5590-4520

13. Bölüm: Örgütlerde Olumsuz Davranışları Yönetebilmek

Dr. Halime GÜNGÖR, Milli Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0000-0002-3283-1250

14. Bölüm: Yöneticilerde Yılmazlık ve Özüterlilik

Uzm. Kazım DOĞU, Milli Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0000-0002-2687-7703

Prof. Dr. Atila YILDIRIM, Necmettin Erbakan Üniversitesi

ORCID No: 0000-0003-0904-4336

15. Bölüm: Kişiler Arası İlişkileri Yönetebilmek

Dr. Öğr. Üyesi Gökhan SAVAŞ, Bartın Üniversitesi

ORCID No: 0000-0003-0690-8733

Dr. Erhan DOLAPCI, Milli Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0000-0003-2257-768X

16. Bölüm: Yöneticilerin Motivasyon Sağlama Becerileri

Uzm. Gülcin KURKAN, Paris École Primaire Cuiry

ORCID No: 0000-0001-5386-4070

Prof. Dr. A. Faruk LEVENT, Marmara Üniversitesi

ORCID No: 0000-0003-3429-6666

17. Bölüm: Yöneticiler Arası Destek Ağrı Oluşturma ve Yöneticilerde Sosyal Beceriler

Doç. Dr. Esra TÖRE, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-9133-6578

Uzm. Gülsu YAĞCI, Milli Eğitim Bakanlığı

ORCID No: 0000-0002-9249-9173

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
Bölüm ve Yazarları.....	iv

1. BÖLÜM

21. YÜZYILDA YÖNETİMDE PARADİGMA DEĞİŞİMİ VE ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK

Giriş.....	1
Psikolojik Dayanıklılık Nedir?	5
Okul Yöneticisinden Beklentiler ve Yaşanan Zorluklar.....	5
Dayanıklılık Liderliği ve Okullar.....	8
Psikolojik Dayanıklılık ve Okul Kültürüne Etkileri	10
Sonuç.....	12
Kaynakça.....	14

2. BÖLÜM

YÖNETİCİLERDE MİZAÇ VE KARAKTER

Giriş.....	18
Mizaç: Yönetsel Davranışları Etkileyen Biyolojik ve Psikolojik Faktör	20
Mizacın Boyutları ve Yönetsel Süreçlerdeki Rolü	21
Karakter: Yönetimde Ahlaki, Etik ve Stratejik Boyutlar	22
Karakter ve İş Etiğinin Yönetsel Süreçlerdeki Rolü	24
Mizaç ve Karakter Tipolojileri	25
Geleneksel Yaklaşımlar	25
Hipokrat ve Galen'in Beden Siviları Öğretisi (Hümoral Kuram).....	26
İbn-i Sina ve İslam Düşüncesinde Mizaç	26
Modern Yaklaşımlar	26
Jung'un Psikolojik Tipler Kuramı.....	27
Eysenck'in Üç Boyutlu Kişilik Kuramı (PEN Modeli)	27
Thomas ve Chess'in Mizaç Kuramı	27
Cloninger'in Psikobiyolojik Kişilik Kuramı (TCI Modeli)	27
Beş Faktör Kişilik Modeli (Big Five)	28
Eğitim Yöneticiliğinde Psikolojik Sağlama, Mizaç ve Karakter:	
Liderlik ve Etik Perspektifler.....	28
Psikolojik Sağlama, Mizaç ve Karakterin Liderliğe Yansımı.....	29
Eğitimde Değer Odaklı Yönetim ve Etik Duruş	30
Mizaç ve Karakterin Yönetici Performansına Yansımaları	32
Eğitim Yöneticiliğinde Mizaç ve Karakter Üzerine Uygulama, Öneri ve Değerlendirmeler	35
Mizaç ve Karaktere Dayalı Liderlik Gelişim Uygulamaları	35
Uygulamaya Dönük Politika Önerileri	36
Mizaç ve Karakter Gelişimine İlişkin Değerlendirmeler	36
Sonuç	37
Kaynakça.....	38

3. BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN MİZAHİ KULLANMA BECERİLERİ

Giriş.....	42
Mizah Kavramı ve Boyutları	44
Liderlik ve Yönetimde Mizahin Teorik Temelleri	45
Sosyal Etkileşim Teorisi ve Mizah	47
Pozitif Psikoloji Yaklaşımı	47
Duygusal Zekâ ve Mizah İlişkisi.....	48
Yöneticilerin Mizah Kullanma Becerisi.....	48
Mizahin Liderlik Stilleri ile İlişkisi.....	48
Dönüştümsel Liderlik ve Mizah	48
Etkileşimci/Transaksiyonel Liderlik ve Mizah.....	49
Otantik ve Karizmatik Liderlik	49
Yönetimde Mizahın İşlevleri.....	50
İletişim Aracı Olarak Mizah	50
Stres Yönetimi	50
Motivasyon ve Moral Artırma	51
Ekip İçi Uyum ve Çatışma Çözümü.....	51
Kurumsal Bağılılık ve Değerlerle İlişkisi	51
Mizah Türleri ve Etkileri.....	52
Pozitif/Uyumlu Mizah	52
Saldırıgan/Alingan Mizah	52
Öz-Güçlendirici Mizah	53
Kendini Küçümseyen Mizah.....	53
Yöneticiler İçin Etkili Mizah Kullanım Stratejileri.....	54
Durumsal Farkındalık ve Mizah Seçimi.....	54
Kültürel Duyarlılık	54
Mizahin Sınırları ve Etik Boyut	55
Otantiklik ve Doğallık.....	55
Uygun Zamanlama.....	55
Kurumsal Ortamda Mizahın Sonuçları.....	56
Pozitif Sonuçlar.....	56
İş Doyumu	56
Performans ve Verimlilik.....	57
ÖrgütSEL Vatandaşlık Davranışı(ÖVD).....	57
Negatif Sonuçlar (Yanlış Mizah Kullanımı)	58
İtibar Kaybı.....	58
İletişim Problemleri.....	58
Ayrimcılık ve İşyeri Zorbalığı Riski	59
Yönetim Süreçlerinde Psikolojik Sağlamlık ve Mizah	59
Psikolojik Sağlamlığı Anlama	59
Psikolojik Sağlamlığın Artırılmasında Mizahin Rolü.....	60
Eğitim Yönetimi ve Yönetim Süreçlerinde Mizah	61
Zorluklar ve Etik Hususlar	61
Sonuç.....	62
Kaynakça.....	62

4. BÖLÜM

İLETİŞİM VE İLETİŞİM ENGELLERİNİ YÖNETEBİLMEK

Giriş.....	68
İletişim Kavramı.....	69
İletişimin Öğeleri.....	71
İletişim Türleri	73
Etkili İletişim.....	74
İletişim ve Yönetim İlişkisi.....	76
İletişim ve Okul Yönetimi İlişkisi.....	77
İletişim Engelleri.....	78
Okul Yönetiminde İletişim Engellerinin Yönetimi	80
Sonuç.....	81
İletişim Engellerinin Yönetimine Dair Örnek Olay.....	82
İletişim Engeli	82
Yöneticinin Davranışı	82
Kaynakça.....	83

5. BÖLÜM

TRAVMA VE AFET DURUMLARINI YÖNETEBİLMEK

Giriş.....	86
Travma Durumlarını Yönetebilmek.....	87
Okul Ortamında Travmatik Olaylar ve Etkileri	87
Kriz Durumlarında Okul Topluluğunun Tepkileri ve Yönetim Stratejileri	89
İşyerinde Travma ve Kriz Yönetimi.....	90
Afet Durumlarını Yönetebilmek.....	91
Afet Yönetiminin Karmaşıklıklar: Temel Bir Bakış	92
İletişim Süreci ve Bilgi Akışı Zorlukları	92
Travma ve Afet Durumlarında Psikolojik Sağlamlık.....	93
Yetki Kullanımı ve Karar Alma Sorunları	94
Koordinasyon Zorlukları.....	94
Daha Dayanıklı Afet Yönetimine Doğru.....	95
Afet Yönetimi ve Psikolojik Sağlamlık.....	96
Sonuç.....	97
Kaynakça.....	97

6. BÖLÜM

DEĞİŞİM VE KAOSU YÖNETEBİLMEK

Giriş.....	101
Değişim Karşı Direnç ve Psikolojik Sağlamlık	103
Değişim Karşı Direncin Kırılması için Neler Yapılabilir?	105
Değişimde Dirençte Liderliğin Önemi	106
Örgütsel Değişim Yönetimi Modelleri.....	109
Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli	109
Kotter'in Sekiz Basamaklı Değişim Modeli.....	112
Beckhard ve Harris'in Değişim Yönetimi Modeli	114
Kaos ve Kaosu Yönetebilme	117

Örgütler Açısından Kaos	118
Kaos ve Psikolojik Sağlamlık.....	118
Sonuç.....	120
Kaynakça.....	121

7. BÖLÜM

STRESİ YÖNETEBİLMEK

Giriş.....	129
Stresin Tanımlanması ve Okul Yöneticilerinin Stres Kaynakları	130
Stresin Tanımlanması.....	130
Okul Yöneticilerinde Stresin Temel Kaynakları	132
Kurumsal Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	132
Mali Kaynak Yetersizliği ve Ekonomik Baskılar.....	132
Yoğun İş Yükü ve Görev Dağılımı Sorunları	133
İnsan Kaynakları ve Personel İlişkilerinden Kaynaklanan Stres Faktörleri.....	134
Öğrenci Başarısına İlişkin Yüksek Beklentilerin Yarattığı Baskı.....	135
İşin Tekrarlayıcı Niteliği ve Monotonluk Kaynaklı Stres.....	136
Zaman Baskısı ve Zaman Yönetimi Sorunları	136
Aşırı Çalışma Sürelerinin Fiziksel ve Psikolojik Etkileri.....	137
Bireysel Özelliğlerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	137
Öğrenci, Öğretmen ve Veli Etkileşiminden Kaynaklanan Stres Faktörleri.....	138
Teknolojik Gelişmelerden Kaynaklanan Stres Faktörleri.....	139
Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	140
Adaletsiz Performans Değerlendirmesi	141
Ücret Yetersizliği	141
Merkeziyetçilik	141
Yüksek Derecede Uzmanlaşma	142
Bürokratik Engeller	143
İlerleme ve Terfi Fırsatının Azlığı	143
Okul Yöneticilerinde Çevresel Stres Etkenleri	143
Okul Yöneticilerinin Stres Yönetiminde Uyguladığı Stratejiler ve Yöntemler	144
Bireysel Baş Etme Yöntemleri	144
Zaman Yönetimi	145
Delegasyon ve Yetki Devri.....	146
Fiziksel ve Psikolojik Öz-Bakım	146
Psikolojik Sağlamlık	147
Sosyal Destek Arayışı	148
Meditasyon ve Gevşeme Teknikleri	149
Kurumsal Destek Mekanizmaları.....	149
Mentorluk ve Koçluk Uygulamaları.....	150
Hizmet İçi Eğitimler ve Sürekli Mesleki Gelişim	150
Refah ve İyilik Hali Programları.....	151
Katılımcı Yönetim Modelleri	152
Sonuç.....	154
Kaynakça	155

8. BÖLÜM

KÜLTÜREL FARKLILIKLARI YÖNETEBİLMEK

Giriş.....	160
Kültür Kavramı ve Kültürel Farklılıklar.....	161
Kültürel Farklılıkların Yönetimi, Okullar ve Yöneticiler	163
Zekâ, Kültür ve Kültürel Zekâ	165
Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Psikolojik Sağlamlık	167
Sonuç	168
Kaynakça.....	170

9. BÖLÜM

YETENEĞİ YÖNETEBİLMEK

Giriş.....	174
Yetenek ve Yetenek Yönetimi	175
Yetenek Yönetiminin Boyutları.....	176
Yetenek Yönetimi Yaklaşımları	178
Eğitimde Yetenek Yönetimi.....	179
Kamu Okullarında Yetenek Yönetimi	181
Özel Okullarda Yetenek Yönetimi	183
Yükseköğretimde Yetenek Yönetimi	184
Yetenek Yönetimi Alanında Yapılan Çalışmalara Genel Bakış.....	185
Yetenek Yönetiminde Liderlerin Rolü ve Sorumlulukları.....	186
Eğitimde Yetenek Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar ve Çözüm Yolları.....	189
Sonuç.....	191
Kaynakça.....	193

10. BÖLÜM

DUYGULARI YÖNETEBİLMEK

Giriş.....	197
Duyguların Yönetimdeki Rolü.....	198
Duygu Yönetimi ile İlişkili Temel Kavramlar	198
Duygusal Zekâ	198
Duygusal Emek.....	201
Duygu Düzenleme.....	203
Psikolojik Sağlamlık	203
Duyguları Yönetme Stratejileri	204
Duygusal Zekâ Eğitimini Teşvik Etme	204
Destekleyici Bir Ortam Yaratma.....	204
Farkındalık Uygulamalarını Benimseme	205
Öz Farkındalık	205
Öz Düzenleme	205
Empati ve Sosyal Beceriler	205
Stres Yönetimi	205
Duygusal Etki Altında Karar Alma.....	206
Duygu Yönetiminin İş Ortamındaki Sonuçları	207
İş Performansı ve Verimlilik	207

Örgütsel Bağlılık.....	207
İş Memnuniyeti ve Katılım.....	207
Liderlik ve Ekip Dinamikleri	208
Tükenmişlik ve Stres Yönetimi.....	208
Sonuç.....	209
Kaynakça.....	209

11. BÖLÜM

KARAR ALMA SÜRECİNİ YÖNETEBİLMEK

Giriş.....	213
Karar Alma Sürecinin Kavramsal Çerçevesi.....	214
Karar Alma Süreci ve Aşamaları.....	214
Karar Alma Türleri.....	217
Ortamına Göre Kararlar	218
Yönetim Kademesine Göre Kararlar	218
Yapısına Göre Kararlar.....	219
İlişkili Olma Durumuna Göre Kararlar.....	219
Ölçütlerine Göre Kararlar	220
Karar Alma Modelleri	220
Rasyonel Karar Alma Modeli.....	221
Sınırlı Rasyonellik (Bounded Rationality) Modeli.....	222
Artan (Artırılmış) Karar Alma Modeli	223
Çöp Kutusu Modeli.....	223
Politik Karar Alma Modeli.....	224
Karar Alma Sürecini Etkileyen Faktörler	224
Kişilik ve Bilişsel Temelli Bireysel Faktörler	225
Psikolojik ve Duygusal Faktörler	226
Sosyal ve Normatif Faktörler	227
Çevresel ve Bağlamsal Faktörler	228
Veriye Dayalı Karar Alma.....	228
Karar Alma Süreci ve Psikolojik Sağlamlık.....	231
Sonuç.....	234
Kaynakça.....	235

12. BÖLÜM

YÖNETİCİLERDE TEKNİK BECERİLERİN ÖNEMİ

Giriş.....	243
Teknik Beceriler ve YönetSEL Roller.....	245
Eğitim Yöneticileri İçin Teknik Becerilerin Önemi	246
Teknik Becerilerin Öğretim Sürecine Etkisi	247
Teknik Becerilerin Bileşenleri	248
Planlama	248
Örgütleme.....	249
Eşgüdükleme.....	250
Denetleme.....	250
Eğitimde Dijital Dönüşüm Süreci	252

Eğitimde Dijitalleşme Bağlamında Teknik Beceriler.....	254
Mevcut Durum ve Sorunlar	256
Teknik Beceriler ve Psikolojik Sağlamlık: Karar Alma Süreçlerinde Dirençlilik.....	258
Sonuç.....	259
Kaynakça.....	260

13. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE OLUMSUZ DAVRANIŞLARI YÖNETEBİLMEK

Giriş.....	265
Psikolojik Sağlamlık Açısından Örgütlerde Olumsuz Davranışlar	265
Örgütlerde Olumsuz Davranışlar.....	267
Örgütlerde Kışkırlılık.....	267
Örgütlerde Nezaketsizlik.....	268
Örgütsel Dışlama	269
Örgütsel Kayırmacılık.....	269
Sosyal Kaytarma	269
Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar	270
Örgütsel Muhalefet.....	270
Örgütsel Çatışma	271
Örgütlerde Şiddet ve Saldırırganlık	271
Sinizm	272
Presenteeizm: İşte Var Olamama.....	272
Örgütlerde Olumsuz Davranışların Nedenleri	273
Örgütlerde Olumsuz Davranışların Olası Sonuçları	274
Örgütlerde Olumsuz Davranışların Yönetimi	274
Sonuç.....	277
Kaynakça.....	277

14. BÖLÜM

YÖNETİCİLERDE YILMAZLIK VE ÖZYETERLİLİK

Giriş.....	282
Yılmazlık Kavramı ve Yöneticiler Açısından Önemi	283
Özyeterlilik Kavramı ve Yöneticiler Açısından Önemi	284
Yılmazlık ve Özyeterlilik Arasındaki İlişki.....	286
Yılmazlık ve Özyeterliliğin Tarihsel Gelişimi	287
Yılmazlık Kavramının Tarihsel Gelişimi	287
Özyeterlilik Kavramının Tarihsel Gelişimi	288
Yılmazlığın Örgütsel Sonuçları	289
Özyeterliliğin Örgütsel Sonuçları	290
Yılmazlık ve Özyeterliliğin Örgütsel Sonuçlarının Etkileşimi.....	290
Yılmazlık ve Özyeterliliğin Ölçülmesi	291
Yılmazlığın Ölçülmesi.....	291
Yılmazlık ve Özyeterliliğin Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler	292
Vaka Çalışmaları ve Örnekle.....	293
Kültürel Farklılıklar ve Yılmazlık-Özyeterlilik İlişkisi.....	294

Yılmazlık ve Özyeterliliğin Psikolojik Sağlamlık ile İlişkisi	296
Yılmazlık ve Psikolojik Sağlamlık İlişkisi	296
Özyeterlilik ve Psikolojik Sağlamlık İlişkisi	296
Yöneticilerde Yılmazlık ve Özyeterliliği Geliştirme Yöntemleri	297
Eğitim ve Gelişim Programları	298
Mentorluk ve Koçluk.....	298
Oluşlu Geri Bildirim ve Başarı Deneyimleri.....	298
Stres Yönetimi ve Duygusal Denge	299
Destekleyici Örgüt Kültürü	299
Kişisel Gelişim ve Öz-Yansıtma.....	299
Sonuç.....	300
Kaynakça.....	301

15. BÖLÜM KİSİLER ARASI İLİŞKİLERİ YÖNETEBİLMEK

Giriş.....	306
Kişiler Arası İlişkilerin Kuramsal Temelleri	307
Psikoanalitik Kuram ve Nesne İlişkileri Yaklaşımı	308
Sullivan'ın Kişiler Arası İlişkiler Kuramı.....	309
Bağlanma Kuram.....	309
Bilişsel Kişiler Arası Kuram	310
Kişiler arası İlişkileri Yönetmenin Önemi	311
Okullarda Kişiler Arası İlişkileri Yönetmenin Önemi.....	312
Kişiler Arası İlişkiler ve Psikolojik Sağlamlık	315
Kişiler Arası İlişkileri Yönetmede Kullanılacak Stratejiler.....	316
Etkili İletişim.....	316
Duygusal Zekâ	318
Çatışma Çözme.....	319
Güven ve Profesyonel İlişkiler Kurma	319
İş Birliği ve Toplum Katılımı.....	320
Okullarda Paydaşlar Arası İlişkileri Yönetmede Kullanılacak Stratejiler.....	321
Öğretmen-Öğrenci İlişkileri	322
Öğretmen-Öğretmen İlişkileri.....	322
Öğretmen-Veli İlişkileri.....	323
Yönetici-Öğretmen İlişkileri	323
Öğrenci-Öğrenci İlişkileri	323
Kişiler Arası İlişkilerde Okul Yöneticilerinin Rolü	324
Model ve Destek Olma.....	324
İletişim ve Güven.....	325
Okul İklimi	325
Liderlik.....	325
Sonuç.....	326
Kaynakça.....	327

16. BÖLÜM**YÖNETİCİLERİN MOTİVASYON SAĞLAMA BECERİLERİ**

Giriş.....	332
Kavramsal Çerçeve	333
Motivasyon Kavramı.....	333
Motivasyon Türleri.....	334
İçsel Motivasyon	334
Dışsal Motivasyon	334
Temel Motivasyon Kuramları	335
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1943)	335
Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (1959)	336
Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı (1960)	337
McClelland'in Başarı Gündüsü Kuramı (1961)	337
ERG Kuramı (Clayton Alderfer, 1969)	338
Süreç Kuramları.....	339
Adams'ın Eşitlik Kuramı (1963)	339
Vroom'un Beklenti Kuramı (1964).....	339
Porter ve Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı (1968).....	340
Locke ve Latham'ın Hedef Belirleme Teorisi	341
Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramı.....	341
Öz Belirleme Kuramı (1985)	342
Örgütlerde Motivasyonun Yeri	342
Eğitim Kurumlarında Motivasyonun Önemi	343
Yöneticilerin Motivasyon Sağlama Becerileri	344
Liderlik Becerisi	344
Etkili İletişim Becerisi.....	346
Takdir ve Ödüllendirme	347
Takım Çalışması Becerisi.....	348
Kararlara Katma Becerisi	349
Problem Çözme Becerisi	350
Etkili İlişkiler Kurma Becerisi.....	351
Mesleki Gelişimi Destekleme Becerisi	352
Destekleyici Geri Bildirim Sağlama Becerisi	353
Bireysel Farklılıkların Tanınması	354
Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sağamlıkları ve Motivasyon Sağlama Becerileri	355
Sonuç.....	356
Kaynakça	358

17. BÖLÜM**YÖNETİCİLER ARASI DESTEK AĞI OLUŞTURMA VE YÖNETİCİLERDE SOSYAL BECERİLER**

Giriş.....	369
Sosyal Becerilerin Yönetsel İşlevlere Entegrasyonu	370
Temel Sosyal Beceriler	370
Yöneticilerde Sosyal Becerilerin Geliştirilmesi.....	371
Sosyal Becerilerin İş Tatmini ve ÖrgütSEL Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	373
Yöneticiler Arası Destek Ağlarının Önemi ve Kurulması.....	374

Güçlü Bir Destek Ağının Bileşenleri: Güven ve İşbirliğine Dayalı Yaklaşımalar.....	375
Destek Ağlarının Yönetsel Psikolojik Sağlamlığa Katkısı.....	378
Eğitim Liderliğinde Psikolojik Sağlamlık.....	378
Okullarda Sosyal Destek Ağları.....	379
Uygulama Önerileri ve Sürdürülebilirlik	381
Sosyal Becerilerin Geliştirilmesine Yönelik Uygulamalar.....	382
Yöneticiler Arası Destek Ağlarının Kurulmasına Yönelik Uygulamalar.....	383
Psikolojik Sağlamlığı Artırmaya Yönelik Somut Uygulamalar.....	384
Sonuç.....	385
Kaynakça	386
Editörler ve Yazarlar Hakkında	391

1. BÖLÜM

21. YÜZYILDA YÖNETİMDE PARADİGMA DEĞİŞİMİ VE ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK

Dr. Çiğdem ŞAHİN, Milli Eğitim Bakanlığı
ORCID No: 0000-0003-4118-2325

Giriş

Son yıllarda gelişen teknolojiler ve teknoloji kullanımının gerekliliği, tüm sektörlerde olduğu gibi eğitimde de köklü değişimi beraberinde getirmiştir. Eğitim paydaşlarının rollerinin değişiminden öğretim programlarının değişimine, öğretim stratejilerinin ve değerlendirme yöntemlerinin farklılaşmasına sebep olan bu modele uyum sağlamak artık bir seçenek değil zorunluluk olmuştur. Bu durum, teknolojik ve toplumsal ilerlemelerin eğitimde yarattığı değişim ve dönüşüm açılamak için önemli bir çerçeve sunar.

Değişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu fırsatlar ve değişen toplumsal talepler dikkate alınarak, sanayi, eğitim ve sağlık gibi alanlardaki temel gereksinimlere daha etkili yanıtlar verebilmek amacıyla gerçekleştirilen kapsamlı değişim, dijital dönüşüm olarak isimlendirilmektedir (TÜBİTAK Bilgem, 2019). Çağımızın taleplerine yanıt verebilecek, iş birliği yapabilen, her alanda teknolojiyi tasarlayabilen, geliştirebilen, üretecen ve üretilen teknolojileri kullanabilen bireylerin yetiştirmesi, çağın ihtiyaçlarını karşılayan bir eğitim sistemi ile değişen değerler çerçevesinde güncellenmiş eğitim politikalarının uygulanmasıyla gerçekleştirilecektir (Alkiş, 2020). Gelişmiş ülkelerin eğitimdeki başarısı ile rekabet edebilecek bir eğitim politikası, dijital dönüşümün etkilerini ve gerekliliklerini de kapsayacak nitelikte olmalıdır.

Yeni nesillerin eğitim ihtiyaçlarına yanıt verebilmek ve onların eğitim ortamlarını geliştirmek amacıyla teknolojinin eğitimdeki kullanımı zorunlu hale gelmiştir. Bu açıdan bakıldığından, dijital dönüşümün bir tercih değil, bir ihtiyaç olduğu ve sadece eğitim değil; sağlık, kamu yönetimi ve sanayi gibi hayatımıza zenginleştirmecek diğer alanlarda da uygulanması gerektiği anlaşılmaktadır (Koca-