

Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Arasındaki İlişki¹

The Relationship Between High School Principals' Empowering Leadership Behaviors and Teachers' Psychological Resilience Level

Selen SOYLU², Veysel OKÇU³

Makale Hakkında

Gönd. Tarihi: 13.04.2022

Kabul Tarihi: 10.10.2022

Yayın Tarihi: 01.11.2022

Anahtar Kelimeler

Güçlendirici liderlik,
psikolojik dayanıklılık,
öğretmen, lise, okul
yöneticisi

Özet

Bu çalışmada, lise yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. İlişkisel tarama modeli kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini 2020-2021 öğretim yılında Batman ilinin merkezindeki 43 Anadolu ve 2 Fen Lisesi olmak üzere toplam 45 okulda görev yapan 1265 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada, 318 öğretmenden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu çalışmada, "Güçlendirici Liderlik Ölçeği", "Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği" kullanılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, lise yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının "iyi düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarına ilişkin kendi algılarının "orta düzeyde" olduğu belirlenmiştir. Araştırmada yapılan korelasyon analizi sonucunda, okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonucunda ise, genel olarak okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

Key Words:

Empowering leadership,
psychological resilience,
teacher,
high school,
school administrator

Abstract

In this study, it is aimed to determine the relationship between the empowering leadership behavior levels of high school administrators and the psychological resilience of teachers. Relational survey model was used in the research. The universe of the research consists of 1265 branch teachers working in a total of 45 schools, 43 Anatolian and 2 Science High Schools in the city center of Batman in the 2020-2021 academic year. The data obtained from 318 teachers were analyzed in the research. In this research, "empowering leadership scale" and "psychological resilience scale" were used. As a result of the research, it was determined that high school administrators' perceptions of empowering leadership behaviors were at a "good level". It was observed that teachers' own perceptions of their resilience were at a "moderate level". As a result of the correlation analysis made in the research, it was found that there is a positive and moderately significant relationship between the empowering leadership behaviors of school administrators and the psychological resilience levels of teachers. In addition, as a result of the regression analysis, the empowering leadership behaviors of school administrators in general significantly predicted level of the psychological resilience of teachers.

Atf için:

For Citation

Soylu, S. & Okçu, V. (2022). Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 752-767. DOI: 10.21666/muefd.1103044

¹Bu çalışma, Doç. Dr. Veysel OKÇU'nun danışmanlığında yürütülen ve Selen SOYLU tarafından hazırlanan Tezsiz Yüksek Lisans Programı dönem proje ödevinin verilerine dayalı olarak hazırlanmıştır.

² Batman Fen Lisesi Öğretmeni, selensoylu85@gmail.com, ORCID:0000-0001-7863-1169

³ Doç. Dr., Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Siirt, veysel.okcu56@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3807-506X

Günümüzdeki bütün kurum ve kuruluşlar, işlerine duygusal olarak bağlı ve kurumun başarısını arttırmak için ellerinden gelen her şeyi yapmaya istekli işgörenleri talep etmekte ve buna ihtiyaç duymaktadır. İşgören verimliliğinin, örgütün performansı ve gelişimi için çok önemli olduğuna inanan liderler, işgörenlerin refahını ve iş performansını arttırmak için çeşitli adımlar atarlar. Örgütsel büyümenin hedefi sadece zamanın şartları dâhilinde örgütün etkili bir şekilde çalışması değil bununla birlikte örgüt iklimini iyileştirerek, iş görenler açısından daha faydalı ortamlar sağlamaktır (Şan, 2017).

Eğitim kurumlarının örgütsel amaçlarını gerçekleştirmesi için en önemli görevler öğretmenler ve okul müdürlerinin sorumluluğundadır. Eğitim kurumlarının karmaşık örgüt ve çevre koşullarında, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin güçlendirilmesinin okullar adına olumlu neticeler doğurabileceği varsayılmaktadır (Dilekçi ve Sezgin-Nartgün, 2020). Öğretmen güçlendirmesine verilen önem ile geleneksel liderlik anlayışına yönelik eleştiriler ve alternatif liderlik yapıları arayışları eş zamanlı olarak ortaya çıkmıştır (Reitzug, 1994; Dilekçi ve Sezgin-Nartgün, 2020). Son yıllarda öğretmeni, okulu ve öğrencileri etkileyen tüm kararlarda sürece dâhil etmeyi amaçlamak, okul müdürlerinin okul yönetimi stratejisi içinde yer almaktadır. Bu durum, araştırmacıların okul müdürlerinin öğretmenleri daha etkili bir şekilde nasıl güçlendirecekleri hususunda daha titizlikle çalışmalar yapmasına neden olmuştur (Lee ve Nie, 2015).

Okullar eğitimin kalitesini iyileştirme için çaba gösterme konusunda ciddiye, okul düzeyinde örgütsel yeterliliğin gelişebileceği bir bağlam oluşturmaları gerekir. Öğretmenler için "yeni roller" olarak tanımlanan öğretmen yetkilendirmesi, eğitim reformcuları tarafından okulu yeniden yapılandırma çabalarının başarısı için gerekli olduğu belirtilmektedir (Klecker ve Loadman, 1996). Okul müdürlerinin, öğretmen yetkilendirmesini kolaylaştırmak için güçlendirici liderlik uygulamaları işgörenin uygulama kapasitesini geliştirme çabasına rağmen, önceki araştırmaların ağırlıklı olarak en üst yönetim düzeyindeki müdürün güçlendirici davranışlarına odaklanma eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir (Lee ve Nie, 2015).

Etkili eğitsel faaliyetlerin, 21. yüzyılın değişen ve gelişen dünyasının koşullarına uyum sağlamanın önemli bir yolu olduğu söylenebilir. Böylelikle liderlik gibi yapısal olarak güçlendirici uygulamaların, hem tutumlarda hem de proaktif davranışlarda öğretmen özerkliğine yol açıp açmadığını tartışmak daha uygun hale gelebilir (Dash ve Vohra, 2017). Güçlendirici liderlik, liderin karar verme yetkilerini astlarına devretmek için yaptığı eylemlere atıfta bulunurken, psikolojik güçlendirme astların bu güce tepkilerini dikkate alır. Çalışanların bu gücü psikolojik olarak deneyimlemeleri durumunda liderliğin güçlendirme çabalarının başarılı olamayacağı açıktır (Raub ve Robert, 2010). Okul örgütlerinin etkili olmasında ve öğrencilerin başarısında önemli bir faktör olarak görülen öğretmenlerin çalışma hayatındaki iş doyum düzeyleri büyük bir önem arz etmektedir. Bu husus, okul idarecileri ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin ve idari davranışların iyileştirilmesini gerekli kılmıştır (Koçak, 2016). Ancak okul müdürünün güç ve yetkileri okulun başarılı olmasında tek başına yeterli değildir. Okulun önemli bir paydaşı olan öğretmeninde bu başarı veya başarısızlıkta payı vardır. Şan'a (2017) göre öğretmen yalnızca bilgiyi aktarmakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin tutum ve davranışlarını günümüzün şartlarına göre yönlendiren ve sisteme yeniden kazandıran kişidir.

Pozitif psikolojinin anahtar olarak kabul edilen konularından birisi de psikolojik dayanıklılıktır. Negatif ve zorlayıcı hayat şartlarında yetişmelerine rağmen bir şekilde ünlü ya da başarılı olmuş bireylerin hayat hikayeleri bu temel olgu ile ilintili olduğu düşünülmektedir (Tümlü ve Receptoğlu, 2013). Psikolojik dayanıklılık, bir insanın zihnine ve ruhuna işlemiş bir tepki olarak düşünülebilir. Örgütlerin ve işgörenlerin dayanıklı olmaları, problemlerle karşılaştıklarında bu problemleri büyük bir kararlılıkla çözerler, çaresizlik içinde kalmak yerine zorluklar mücadele eder ve yeniden çözüm üretirler (Coutu, 2002). Bu yüzden, işine kendini adanmış, işi üzerinde kontrol sahibi olan, güçlü kalarak her koşulda zorluklara meydan okuyabilen işgörenlerin daha dirençli ve başarılı olacağı, dolayısıyla örgütün dayanıklılığını ve başarısını arttıracığı söylenebilir (Arslantaş, İnandı ve Ataş, 2021).

Hem öğretmenlik mesleğini icra ederken hem de okul ortamında stres, yoğun bir şekilde görülmektedir (Aslan ve Çeçen, 2007). Mesleki yaşamlarında pek çok stresli durumla başa çıkan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık seviyelerinin yüksek olması beklenen bir durumdur. Öğretmenlerin okulda yaşadıkları stresle olması gerektiği şekilde başa çıkabilmesi iş hayatındaki verimliliğini yükseltecek ve mesleki tatmine ulaşmasını kolaylaştıracaktır (Sezgin, 2012: 491-492). Örgütsel gelişmenin okul ortamında sağlanabilmesi için öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları

önemlidir. Öğretmenlerin mesleklerinde başarılı olabilmesi için onların psikolojileri üzerinde durulması gereken önemli bir noktadır. Son yıllarda öğretmenlerle yapılan psikolojik dayanıklılık araştırmalarının bir ivme kazandığı düşünülse de, bu araştırmaların sınırlı kaldığı söylenebilir. Psikolojik dayanıklılık seviyelerinin hangi liderlik davranışlarından etkilendiklerine yönelik yapılan çalışmaların ise sayıca oldukça az olduğu görülmüştür (Nartgün ve Mor, 2015). Bu sebeple psikolojik dayanıklılık algılarının pozitif olarak etkilenmesini sağlayacak liderlik davranışlarına önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Yapılan literatür taramasında, işgörenleri güçlendirmenin örgütsel bağlamda birçok önemli sonuçlara neden olabileceğini açıkça göstermektedir. Güçlendirici liderlik ile psikolojik iyi oluş (Park, Sik Kim, Yoon ve Joo, 2017; Kim, Moon ve Shin, 2018), psikolojik güçlendirme (Raub ve Robert 2010; Arslantaş, 2007; Kundu, Kumar ve Gahlawat, 2018), örgütsel bağlılık (Erkutlu ve Chafra, 2015; Dash ve Vohra, 2017; Gümüş, 2013), psikolojik sözleşme (Koçak, 2016; Koçak ve Burgaz, 2017; Wu ve Chen, 2015) ve örgütsel vatandaşlık (Bolat vd., 2009) arasındaki ilişkiyi inceleme konusu yapan birçok araştırmaya rastlanmıştır. Sonuç olarak, güçlendirici liderlik davranışları örgütsel gelişim alanında önemli ve kritik bir konu haline gelmiştir. Yapılan bu araştırma da ise, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında ilişkinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Arslantaş'a (2007) göre okul müdürlerinin, öğretmenleri kendi kendilerine karar vermelerini özendirme güçlendirme sürecinin önemli bir ögesi oluşturmaktadır. Bu nedenle güçlendirme sürecinde, işgörenlerin görevleriyle ilgili kendi kararlarını alabilmesi ve karşılaştıkları sorunlara karşı bireysel çözümler geliştirmesi önemli görülmektedir.

Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini maksimum seviyeye getirmede okul müdürlerinin davranışlarının önemli olduğu üzerinde durulması gereken bir noktadır. Çünkü bir örgütte güçlendirici liderlik davranışları, psikolojik dayanıklılık üzerine odaklanırsa öğretmenlerin iş performansları bundan olumlu yönde etkilenebilir. Bu bağlamda öğretmenler, okul müdürünün davranışlarını psikolojik dayanıklılıklarını yüksek oluş sebebi olarak görmeleri, örgütün ortak hedeflerine ulaşma süresini kolaylaştırıcaktır (Nartgün ve Mor, 2015). Okullarda lider konumunda olan okul müdürlerinin, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık seviyelerini arttıracak davranışlarda bulunması gerektiği büyük önem arz etmektedir. Araştırmada, güçlendirici liderin ortaya koyduğu olumlu tutum ve davranışlarla çalışanların psikolojik dayanıklılığını güçlendirebileceği varsayılmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Türkiye'de yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırma okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarına ilişkin farklı değişkenler bağlamında incelenmesi ve sonuçların yorumlanmasıyla alanyazına katkı sağlaması ve kaynak oluşturması bakımından önemli görülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile lisede görev yapan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca uygun olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin lise öğretmenlerinin algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerine ilişkin algıları nasıldır?
3. Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları lise öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Güçlendirici Liderlik

Bir yapısal güçlendirme biçimi olan güçlendirici liderlik, çalışanların güvenini oluşturmayı, karar alma sürecine katılımlarını sağlamayı, günlük işleyişlerinde özerklik sağlamayı ve işlerini anlamlı kılmayı amaçlayan uygulamalardan oluşur (Conger and Kanungo, 1988). Güçlendirme çalışanlara yaptıkları işle ilgili ve işin sonuçlarına ait daha fazla sorumluluk verilmesi anlamını taşır. Başka bir deyişle, güçlendirme çalışanlarının örgüt performansına katkıda bulunmalarına olanak sağlamak için

yöneticinin bilgiyi çalışanlarıyla paylaşma durumunu ifade eder (Arslantaş, 2007). Diğer taraftan, güçlendirme kavramını genel olarak tanımlamak için bir görüş birliğine varıldığı söylenemez. Bu farklılıkların ana nedeni, güçlendirme kavramına ilişkin farklı bakış açılarının ve yaklaşımların üzerinde tam bir uzlaşımın olmamasıdır (Bolat vd., 2009). Liderler, çalışanların yetkilendirilmesinin liderin yetkisiz hale getirilmesi olarak görmemelidirler; çalışanları yetkilendirmenin örgütsel potansiyelin daha etkin kullanımı için önemli bir araç olduğunu vurgulamak gerekir (Erstad, 1997). Yönetim bilimi güçlendirmeye davranışsal boyutta bakmıştır. Liderliği güçlendirmek, belirli nedenlerle öğrenme ve performans hedefi ile olumlu bir şekilde ilişkilidir. İlk olarak, lideri güçlendirmek çalışanların örgütsel hedefe ulaşmaya katkısını ve önemli kararlara katılmalarını artırarak, işin anlamlılığını artırır, bu da bireyleri yeni beceriler öğrenmeye ve işlerinde daha iyi performans göstermeye motive edebilir. Conger ve Kanungo (1988) psikolojik ve yapısal güçlendirme arasında ayırım yapar. İkincisi, çalışanların karar verme yetkisini geliştirmek için kurumsal uygulamalara atıfta bulunur. Güçlendirme yapısal, motivasyonel (psikolojik) ve liderlik güçlendirmeleri olmak üzere üç kategoriye ayrılır. Yapısal anlamda güçlendirme, yetki verilmesi ve karar verme yetkisi olarak anlaşılmaktadır. Psikolojik anlamda güçlendirme ise, algılanan kontrol, yeterlilik ve görev içselleştirmeyi içeren bilişsel durum olarak ifade edilmiştir. Bu bağlamda güçlendirilmiş çalışanın içsel süreçleri üzerinde durulmaktadır. Liderlik yaklaşımında, vurgu aynı zamanda güçlendirmenin enerji verici yönü üzerindedir. Liderler, gelecek için heyecan verici bir vizyon sağlayarak takipçilerini harekete geçirir ve böylece onları güçlendirir (Menon, 2001). Örgütler neden güçlendirme kaygısı güder? Erstad'a (1997) göre bu kaygı dış zorluklar, daha yüksek rekabet seviyelerinin, iş gücünün bileşimindeki değişikliklerin ve müşterilerden daha yüksek beklentilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda iç zorluklar, çalışanların elde tutulması, motivasyonu ve gelişimi ile ilgilidir. Bu durumda, liderlerin çalışanları güçlendirirken dikkate alabilecekleri önemli unsurlar vardır.

Son yıllarda güçlendirici liderlik, farklı bir liderlik tarzı biçimi olarak ortaya çıkmıştır. Kundu, Kumar ve Gahlawat (2018) güçlendirici liderliği dört davranışın birleşimi olarak tanımlamıştır: (1) İşin etkililiğini yükseltmek, (2) karar alma sürecine katılımı özendirmek, (3) yüksek performansa olan inancı belirtmek ve (4) bürokratik engellerden muaf tutmak. Doğan (2003) ise, yönetim ve karar alma süreçlerine katılım, yetki ve sorumluluk devri, bilgi paylaşım süreci, yenilikçilik ve eğitim öğretim gibi bazı unsurları güçlendirici liderlik için önemli olarak görmektedir. Arnold ve arkadaşları (2000), yöneticilerin kariyer algılarıyla kolayca ilişkilendirilebilen, güçlendirici liderlik davranışlarının beş boyutunu tanımlamaktadırlar. Güçlendirici liderler kendileri için yüksek performans standartları belirler ve çok çalışırlar. Örnek olarak liderlik ederler ve bu nedenle şans, siyasi manevra veya örgütsel keyfilikten ziyade emek ve liyakate dayalı başarılı kariyerler için rol modelleri olarak hizmet edebilirler. Astarlar bu nedenle amirlerinin iş ve işle ilgili tutumlarını gözlemleyerek öğrenebilirler ve bu gözlemler onlara kendi kariyerlerinde nasıl başarılı olacakları konusunda bilgi sağlar (Arnold, Arad, Rhoades ve Drasgow, 2000). Güçlendirici liderlik ayrıca, yöneticiler ve çalışan arasında doğrudan bir etkileşimle ilgili olan koçluk faaliyetleriyle de karakterize edilir; bu, yöneticilerin astlarının performanslarını geliştirmelerine ve işlerinden daha emin olmalarına yardımcı olur. Bununla beraber, endişe göstermek, astlara kariyer ilerlemesiyle ilgili olanlar da dâhil olmak üzere kişisel sorunları tartışma fırsatları sağlar. Güçlendirici liderliğin bilgilendirici boyutu, astların liderlerinden kazanabilecekleri gelişim fırsatlarının yönlerine ilişkin pratik bilgileri vurgular. Son olarak, katılımcı karar verme, astlara fikirlerini dile getirme ve tartışmaları başlatma fırsatı verir (Biemann vd. 2015).

Konczak, Stelly ve Trusty (2000) güçlendirici liderliğin alt boyutlarını; yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk olarak sıralamaktadır. Bu davranışlar sırasıyla şöyle açıklanmaktadır (Koçak, 2016: 65): (1) Yetki verme: liderlerin karar alma yetkilerini kendi rızasıyla alanın uzmanlarına devretme anlamına gelmektedir. (2) Sorumluluk: İşgörenlerin yaptıkları eylemlerden ve bunun sonuçlarından yükümlü olmalarını ifade etmektedir. (3) Kendi başına karar verme: İşgörenlerin işlere ait kararları alabilme şansına sahip olması olarak tanımlanmaktadır. (4) Bilgi paylaşımı: İşgörenlerin görevlerini yapabilmelerine olanak sağlayan tüm bilgilerin tam ve zamanında paylaşılmasını belirtmektedir. (5) Beceri geliştirme: İşgörenlerin eksikliğini hissettiği bilgi ve becerileri tamamlaması için gereken eğitim ve gelişim imkânlarının sağlanması şeklinde ifade edilmektedir. (6) Yenilikçi performans için koçluk: İşgörenleri orjinal fikir üretmek ve bunun için risk almaya teşvik etme, gerekiyorsa bu konuda onlara eğitim olanakları sunmak, olarak tanımlanmıştır.

Psikolojik Dayanıklılık

İnsanların, olumsuz durumlar karşısında (stres ve kriz ortamlarında), olayları algılama şekilleri, tutumları ve olumsuz şartlarla mücadele gibi durumlarında tercih ettikleri tepkiler farklı olabilir. Bazıları bu gibi durumlarda yaşanan sorunlarla başa çıkabilirken bazıları başa çıkamayabilir. Bu farklılık bireylerin psikolojik olarak dayanma seviyelerindeki farklılıktan kaynaklanabilir. Psikolojik dayanıklılık kavramı ilk kez Kobasa (1979) tarafından stresli hayat şartlarına rağmen psikolojik sağlığını koruyabilen insanları tanımlamak için kullanılmıştır. Başka bir söyleme göre psikolojik dayanıklılık, insanların olumsuzluklar ve ya engeller karşısında güçlü kalarak olayları başarılı bir şekilde yönetme becerisi olarak kabul edilmektedir (Basım ve Çetin, 2011). İnsan duyguları söz konusu olduğunda çok çeşitli ruh hallerine sahiptir. İnsanların sevdiklerini kaybetmesi, istediklerini elde edememesi, başarısızlık ve hayat ile tek başına mücadele etmesi bunlardan bazıları olarak sayılabilir. Bu zorluklarla başa çıkanlar psikolojik olarak güçlüdür. Coutu'ya (2002) göre dayanıklılık sahibi insanların üç özelliği vardır: Gerçekliği kabullenme kararlılığı; yaşamın anlamlı olduğuna dair çoğu zaman sağlam değerlere dayalı derin bir inanç ve gizemli doğaçlama yeteneği. Başka bir deyişle, psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyler, yaptıkları işin olumlu sonuçlar doğuracağına ve günlük yaşamda strese neden olan sebeplere meydan okuyabileceklerine dair inançları vardır. Psikolojik dayanıklılığı düşük olan bireyler ise kendi içlerine kapanıp stres, depresyon ve tükenmişlik davranışları gösterirler (Arslantaş vd. 2021). Ayrıca, Ponis (2012)'e göre psikolojik dayanıklılığı eksik kişilerde ise değişikliğe karşı her koşulda direnç vardır ve bu kişilerin örgütten ayrılma ya da örgütü terk etme olasılığı da azdır. Bunun yanı sıra işlerine bağlılıkları düşüktür ve özdenetim dereceleri azdır.

Reich (2006), psikolojik dayanıklılığının '3C'ler' olarak adlandırdığı üç temel ilkeyi tanıtarak doğal ve insan kaynaklı afetlere psikolojik bir bakış açısı sağlar ve bunların gelecekteki afet planlamasını ve müdahalesini desteklemek için nasıl uygulanabileceğini kısaca tartışır. Bu ilkeler: a) kontrol, insanların hayatlarının kontrolünü yeniden kurmalarını mümkün kılmak, örneğin kendi hedeflerini belirlemek, kendi kararlarını vermek ve kendi hayatlarının olaylarına rehberlik etmek b) tutarlılık, yani afetin getirdiği belirsizliği artırarak azaltmak. Anlam, yön ve anlayış ve c) bağlantılılık, yani diğer insanlarla istikrarlı bağları yeniden kurarak gerekli bilgisel ve duygusal desteği sağlamak.

Son kırk yılda dayanıklılığın çok disiplinli bir kavram olduğu kanıtlanmıştır ve mühendislik haricinde çevre bilim, toplum mühendisliği, psikoloji, ekonomi ve örgüt yönetimi gibi çeşitli bilimsel alanlarda her biri özel tanımlar ve araştırma bakış açılarıyla sunulan uygulamalar bulunmuştur (Ponis, 2012). Literatürde yapılan bu araştırmalar incelendiğinde; psikolojik dayanıklılık kişiler ile çeşitli bağlamlardaki (aile, arkadaş, okul, toplum, örgüt vb.) çevreleri arasındaki karşılıklı etkileşimi içeren nitelikli ve enerjik bir kavram olarak görülmektedir (Coutu 2002).

Yapılan araştırmalara göre psikolojik dayanıklılığın bazı alt boyutları vardır (Sezgin, 2012; Işık, 2016; Basım ve Çetin, 2011; Doğan, 2015; Motan ve Gençöz, 2014). Bu boyutlardan bazıları şunlardır: Bağlanma, kişinin sessizce olayların dışında kalmaksızın günlük hayata dâhil olmasıyla var olan bir gaye ve anlamlandırma olarak tanımlanmaktadır. Kontrol, zorluklara uğradığında mutsuzluğa kapılmak yerine olaylara etki etme, bunun değiştireceğine inanma ve bu şekilde hareket etme eğilimidir. Güçlük ise, değişimin günlük hayatın doğal bir parçası ve konfor alanını tehdit eden bir parçası olmaktan çok bireyin gelişimi için bir uyarı olduğu yönündeki inanıştır (Maddi vd., 2006). Başka bir deyişle psikolojik dayanıklılık kişilik özelliğinin "kontrolü elinde tutma" boyutu, olayların ve kişilerin reaksiyonların denetlenebilirliğine olan inancı belirler. "Yükümlülük" boyutu, bireyin kendi hareketlerinden kendisinin sorumlu olması inancını belirler. Psikolojik dayanıklılık kişilik özelliğinin "mücadelecilik" boyutu ise değişimleri birer tehdit gibi algılamaktan ziyade, bunları kişisel gelişim açısından heyecan verici yeni olanaklar olarak algılama biçimidir (Gençöz ve Motan, 2009). Araştırmacıların üzerinde tam anlamıyla tanımlamakta zorlandığı psikolojik dayanıklılık kavramı genel olarak stres ile birlikte ele alınmaktadır (Karakaya, 2019). Psikolojik olarak dayanıklı olmak stres verici durumlar karşısında dirençli olmayı, bu durumu kabullenmeyi ve hasta olmadan günlük hayata geri dönebilmeyi ifade etmektedir. Buna ek olarak psikolojik dayanıklılık, kişinin stresli koşullardan kurtularak, iyileşebilmesini de ifade etmektedir (Doğan, 2015).

Lise Yöneticilerinin Güçlendirici Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılıkları Arasındaki İlişki

Öğretmenlik, ulusların geleceğini şekillendiren kritik mesleklerden biridir. Bu mesleği, en etkin şekilde yapmak önemlidir. Bunun için öğretmenlik mesleğinin gereği gibi uygulanmasının önündeki

engeller kaldırılmalıdır. Güçlendirici bir liderlik stili benimseyen liderler, işlerini sahiplenebilecek ve işi başarıyla nasıl tamamlayacaklarını bilen bir iş gücü yaratmayı beklerler. Güçlendirici liderlik araştırmalarında, bu aynı zamanda sadece okul liderlerinin öğretmenleri nasıl güçlendirebileceğini anlamının önemini değil, aynı zamanda kolektif okul liderliğinin etkinliğinin daha doğru bir değerlendirilmesinin muhtemelen öğretmenlerin okul liderlerinin davranışlarını farklı durumlarda nasıl algılayıp yorumlayacağına bağlı olacağını da vurgulamaktadır (Lee ve Nie, 2015). Brown ve arkadaşları (2000) ayrıca, öğretmenlerin doğrudan denetçisi olan okul liderlerinin, genellikle sınıf cephesinde öğretmenlere en yakın olan kişiler olduğunu ve ayrıca sınıftan kaynaklanan sorunları çözüme öğretmenlerle günlük olarak daha yakın çalışma eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Sonuç olarak, öğretmen güçlendirme bağlamında okul liderleri, denetledikleri ve akıl hocalığı yaptıkları öğretmen grubuna karşı güçlendirme davranışlarını uygulamak için daha fazla fırsata sahip olabilirler (Brown vd, 2000; Lee ve Nie, 2015).

Olumlu liderlik davranışlarıyla karakterize edilen güçlendirici liderlik (Walumbwa vd., 2010) birçok olumlu sonuca yol açar. Destekleyici davranışlar kullanarak örgüt üyelerinin içsel motivasyonunu artıran güçlendirici liderler, çalışanlarını olumlu olarak etkiler (Srivastava vd., 2006). Örneğin, önceki çalışmalar güçlendirici liderliğin, bir astın öz-yeterlilik duygusuyla (Ahearne vd., 2005), çalışan iyimserliğiyle ve hayata dair umutlu bir bakış açısıyla (Segers vd., 2009) olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Literatür incelendiğinde, okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanmazken; psikolojik dayanıklılığın mobbing, mesleki tükenmişlik, stres, iyimserlik, öznel iyi oluş, motivasyon gibi değişkenlerle ilişkisinin incelendiği araştırmalara rastlanmıştır (Lopez vd., 2010; Menon, 2001; Arslantaş vd., 2021; Karakaya, 2019). Tüm bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda psikolojik olarak dayanıklı işgörenlerin, yaşanan zorluklara karşı bu durumu değiştireceğine inanıp ve buna göre davranarak mücadele ettikleri söylenebilir. Okullarda öğretmenlerin bu süreçle baş edebilmesi için, liderin güçlendirici liderlik davranışlarını etkili bir biçimde sergilemesi gerekir.

Yöntem

Araştırma modeli

Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanan bu çalışmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel araştırma modelinin en yaygın çeşitlerinden biri de, korelasyonel araştırmadır (Karasar, 2009). Araştırmanın bağımsız değişkeni güçlendirici liderlik davranışları, bağımlı değişkeni ise psikolojik dayanıklılık olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Batman il merkezinde bulunan 45 lisede görev yapan toplam 1265 branş öğretmeni oluşturmaktadır. KOVİD 19 pandemi nedeniyle örneklem alma yöntemi tercih edilmemiş; Google forms aracılığıyla oluşturulan ölçekler çalışma evrendeki tüm öğretmenlere okul whatsapp grupları aracılığıyla iletilmiş ve ölçek aracılığı ile dönüt alınan 318 veri ise analiz edilmeye değer bulunmuştur. Katılımcılara ait demografik bilgileri aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. incelendiğinde, katılımcıların % 54.4’ünün kadın ve % 45.6’sının ise erkek olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde; 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanların oranı %32.4, 6-10 yıl arasında kıdeme sahip olanlar %25.2, 11-15 yıl ve üzeri kıdemi olanların oranının ise % 15.4 ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların oranı ise %27 olduğu görülmektedir. Batman ilinin zorunlu hizmet bölgesi olması nedeniyle katılımcıların mesleki kıdemleri 1-5 yıl arasında olanların yüksek olması doğal ve beklenen bir durumdur. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %75.5’inin lisans mezunu; %24.5’inin ise lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin akademik olarak lisansüstü çalışmalara önem vererek alanlarında kendilerini geliştirmek istedikleri söylenebilir. Son olarak öğretmenlerin görev yaptığı okulda mevcut okul müdürü ile çalışma süreleri incelendiğinde; 1-3 yıl süre ile çalışanların oranı %59.4; 3-6 yıl aralığında birlikte çalışanların oranı %27; 7 yıl ve üzeri olanların ise %13.5 olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Kişisel Bilgileri

Değişkenler	1	2	3	4	Toplam	
Cinsiyet	Kadın	Erkek				
	<i>n</i>	173	145		318	
	%	54.4	45.6		100	
Kıdem	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üstü		
	<i>n</i>	103	80	49	86	318
	%	32.4	25.2	15.4	27,0	100
Öğrenim Durumu	Lisans	Lisansüstü				
	<i>n</i>	240	78			318
	%	75.5	24.5			100
Mevcut okul müdürü ile çalışma süresi	1-3 yıl	3-6 yıl	7 yıl ve üzeri			
	<i>n</i>	189	86	43		318
	%	59.4	27.0	13.5		100

Veri Toplama Araçları

Araştırmada verileri toplamak amacıyla “Güçlendirici Liderlik Davranışı Ölçeği”, “Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği” ve araştırmacıların hazırladığı “Kişisel Bilgi” formu kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada öğretmenlerin, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve okul yöneticisi ile çalışma süresini saptamak için araştırmacılar tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini belirlemek Işık (2016) tarafından geliştirilen "Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek "kendini adama", "kontrol" ve "meydan okuma" olmak üzere üç alt boyuttan ve 21 maddeden oluşmaktadır. 5' li likert tipinde hazırlanan ölçeğin 2. ve 15. maddeleri ters maddelerdir. Ölçek 21 maddeden meydana gelmektedir. Yapılan bu araştırmada, Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği için Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı, .76, alt boyutlar için ise kendini adama.62, kontrol .69, meydan okuma.74 olarak hesaplanmış ve ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Güçlendirici Liderlik Davranışları Ölçeği

Araştırmada, okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla Konczak, Stelly ve Trusty (2000) tarafından geliştirilen ve Aras (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan “Güçlendirici Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek beş alt boyuttan (yetki verme ve sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk) ve 18 maddeden meydana gelmektedir. “Güçlendirici Liderlik Davranışları Ölçeğine” ait Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı .93 olarak belirlenmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılacak istatistiksel teknikleri belirlemek için verilerin dağılımı analiz edilmiştir. Verilerin ortalama, Kolmogorov Simirnov ve Skewness & Kurtosis (çarpıklık & basıklık) testi sonuçları Tablo 2.’de verilmiştir.

Tablo 2. Psikolojik Dayanıklılık ve Güçlendirici Liderlik ölçeklerinin Aritmetik Ortalaması, Kolmogorov Simirnov ve Çarpıklık & Basıklık Testi verileri

	Kolmogorov-Smirnov			Basıklık	Çarpıklık	\bar{X}	Medyan
	İstatistik	df	p				
Psikolojik Dayanıklılık	.050	318	.057	1.11	-.637	3.19	3.19
Güçlendirici Liderlik	.083	318	.061	.202	-.705	3.93	4.00

Yukarıdaki Tablo 2.’de görüldüğü üzere, yapılan Kolmogorov Simirnov ve Skewness & Kurtosis (çarpıklık & basıklık) değerlerinin sonuçları doğrultusunda psikolojik dayanıklılık toplamı, ile güçlendirici liderlik toplamı değerleri (-2,+2) arasında bulunarak normal dağılım gösterdiği

gözlemlenmiştir. Kolmogorov-Smirnov testinin anlamsız çıktığı ($p>.05$) görülmektedir. Her iki ölçekte normal dağılım göstermektedir (Leech, Barrett & Morgan, 2011). Katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin ortalamasının ($\bar{X}=3.19$), güçlendirici liderlik düzeylerinin ortalamasının ($\bar{X}=3.93$) olduğu görülmektedir. Katılımcılara ait demografik bilgilerin dağılımı frekans ve yüzde ile elde edilmiştir. Katılımcıların psikolojik dayanıklılık, güçlendirici liderlik ve bunların alt boyutlarına ait algılarını belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapmaları alınmıştır. Araştırmanın amacına yönelik olarak psikolojik dayanıklılık ve güçlendirici liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analiz tekniği kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarını yordayıp yordamadığını belirlemek için de regresyon analizi yapılmıştır.

Bulgular

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışlarına İlişkin Lise Öğretmenlerinin Algılarına Ait Bulgular

Boyutlar	N	\bar{X}	Ss	Algı Düzeyi
Yetki verme ve sorumluluk	318	4.08	.59	Katılıyorum
Kendi başına karar verme	318	3.93	.79	Katılıyorum
Bilgi paylaşımı	318	3.97	.86	Katılıyorum
Beceri geliştirme	318	3.90	.92	Katılıyorum
Yenilikçi performans için koçluk	318	3.82	.89	Katılıyorum
Güçlendirici Liderlik (Toplam)	318	3.93	.73	Katılıyorum

Tablo 3.’de görüldüğü gibi, genel olarak okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının ($\bar{X}=3.93$) "katılıyorum düzeyinde" diğer bir ifade ile "iyi düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Yetki verme ve sorumluluk ($\bar{X}=4.08$), kendi başına karar verme ($\bar{X}=3.93$), bilgi paylaşımı ($\bar{X}=3.97$), beceri geliştirme ($\bar{X}=3.90$) ve Yenilikçi performans için koçluk ($\bar{X}=3.82$) alt boyutlarında okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin "katılıyorum düzeyinde" algılara sahip oldukları saptanmıştır. Buna göre araştırmaya katılan lise öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarını "iyi düzeyde" sergiledikleri ancak "çok iyi düzeyde de" sergilemedikleri söylenebilir. Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmenler en az "yenilikçi performans için koçluk", en fazla ise "yetki verme ve sorumluluk" alt boyutlarına katılmışlardır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Lise Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerine Ait

Boyutlar	N	\bar{X}	Ss	Algı Düzeyi
Kendini Adama	318	3.11	.51	Orta Düzeyde Katılıyorum
Kontrol	318	3.13	.49	Orta Düzeyde Katılıyorum
Meydan Okuma	318	3.34	.52	Orta Düzeyde Katılıyorum
Psikolojik Dayanıklılık (Toplam)	318	3.19	.43	Orta Düzeyde Katılıyorum

Tablo 4 incelendiğinde, genel olarak öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerine ilişkin algılarının ($\bar{X}=3.19$) "orta düzeyde" olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten, meydan okuma ($\bar{X}=3.34$), "kendini adama" ($\bar{X}=3.11$) ve kontrol ($\bar{X}=3.13$) alt boyutlarındaki psikolojik dayanıklılık düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının "orta düzeyde" olduğu belirlenmiştir. Psikolojik dayanıklılıkta öğretmenler en az kendini adama, en fazla meydan okuma alt boyutlarına katılmışlardır.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin olarak yapılan korelasyon analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 5.’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Yapılan Korelasyon Analiz Sonuçları

	Psikolojik Dayanıklılık	
	r	p
Yetki verme ve sorumluluk	.311**	.000
Kendi başına karar verme	.288**	.000
Bilgi paylaşımı	.262**	.000
Beceri geliştirme	.257**	.000
Yenilikçi performans için koçluk	.261**	.000
Güçlendirici Liderlik	.303**	.000

**p<.01

Tablo 5.'de görüldüğü gibi, genel olarak okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları ($r=.303$; $p<.01$) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güçlendirici liderliğin alt boyutları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise; yetki verme ve sorumluluk ile psikolojik dayanıklılık ($r=.311$; $p<.01$) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; kendi başına karar verme psikolojik dayanıklılık ($r=.288$; $p<.01$) arasında pozitif yönde ve orta düzeye yakın, bilgi paylaşımı ile psikolojik dayanıklılık ($r=.262$; $p<.01$) arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde, beceri geliştirme ile psikolojik dayanıklılık ($r=.257$; $p<.01$) arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ve yenilikçi performans için koçluk ile psikolojik dayanıklılık ($r=.261$; $p<.01$) arasında ise pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Yapılan regresyon analizine ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 6.'da sunulmuştur.

Tablo 6. Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılıklarının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yordayıcı Değişken (Güçlendirici Liderlik)		β	t	p
	B	Standart Hata			
Sabit*	2.49	.127		19.547	.000
Yordanan Değişken (Psikolojik Dayanıklılık)	.180	.032	.303	5.656	.000

 $R=.303$, $R^2=.096$, $F=31,986$ $p<.01$

Yapılan regresyon sonuçlarına göre okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=.303$, $R^2=.096$, $p\leq.01$). Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etki yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığa ait toplam varyansın yaklaşık %10'unu açıkladığı belirlenmiştir. Bu bulgu, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin de artabileceği şeklinde ifade edilebilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda, öğretmen algılarına lise yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarının "katılıyorum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarını olumlu düzeyde gösterdiğini belirtmişlerdir. Bu olumlu bir gelişme olarak nitelendirilebilir. Öğretmenlerin, güçlendirici liderlik ile alt boyutlarına yönelik algılarının yüksek düzeyde olması okul müdürlerinde bu özelliklerin var olduğunu gösterir. Bu sonuçlardan hareketle; öğretmenlere yetki ve sorumluluklar verildiği, okulun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek

için alınan kararlara ortak edildiği, bireysel anlamda öğretmenlerin kararlar alırken okul müdürleri tarafından desteklendiği, bilgi paylaşımının yapıldığı, bireysel olarak beceri geliştirmeye okul müdürlerinin katkı sağladığı ve yeniliklere açık olarak performanslarının artırılması noktasında öğrenmelere koçluk edildiği anlamı taşımaktadır. Ayrıca güçlendirici liderlik davranışı ölçeğinden elde edilen veriler, alt boyutlar açısından incelendiğinde, araştırma grubu beş alt boyut içinde en çok "yetki verme ve sorumluluk" alt boyutuna, en az ise "yenilikçi performans için koçluk" boyutuna katıldıklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak tüm boyutlara bakıldığında okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları göstermelerinin öğretmen algılarına göre iyi düzeyde diğer bir ifade ile yüksek olması Dash ve Vohra (2019), Gkorezis (2015), Koçak (2016), Konczak, Stelly ve Trusty (2000), Lee ve Nie (2015), Reitzug (1994), Klecker ve Loadman (1996) ve Gümüş (2013) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyine ait aritmetik ortalama değerinin "orta düzeyde katılıyorum" seviyesindedir. Buna ilaveten, meydan okuma, "kendini adama" ve kontrol alt boyutlarında öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerine ilişkin algılarının "orta düzeyde" olduğu görülmüştür. Psikolojik dayanıklılık, kişisel kontrol, pozitif bakış açısı, iyimserlik ve algılanan sosyal destek gibi faktörlerden olumlu anlamda etkilenmektedir (Dantzer vd., 2018, 28). Tugade ve Fredrickson'a (2004) göre psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyler sadece kendi içlerinde olumlu duygular beslemekle kalmaz, aynı zamanda başkalarına da olumlu duygular iletirler. Psikolojik olarak dayanıklılığı yüksek olan çalışanların örgütte daha başarılı ve etkili oldukları (Maddi vd., 2006) göz önünde bulundurulduğunda okul yöneticilerinin örgüte katkıda bulunmaları adına öğretmenleri güçlendirmek için daha istekli olması ve bu yönde sergilenen davranışların artması beklenir. Yalçın (2013) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Ancak, Sezgin-Nartgün ve Mor (2015) ile Yılmaz ve Yalçın (2020) ise yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının iyi/olumlu düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırma sonuçlarını desteklememektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, lise okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmanın sonucu alan yazında yapılan diğer araştırmalar tarafından desteklenmektedir. Gümüş (2013) ise yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirilmeleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Wu ve Chen (2015) ise güçlendirici liderliğin psikolojik sözleşmeyi gerçekleştirme ve bilgi alışverişi ile pozitif olarak ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Erkutlu ve Chafra (2015) güçlendirici liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel işe gömülmüşlüğü arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, güçlendirici liderlik davranışları öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerindeki toplam varyansın yaklaşık %10'unu açıklamaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda, güçlendirici liderlik davranışlarının farklı değişkenler üzerinde önemli etkilerinin olduğuna dair sonuçlar ortaya konmuştur. Örneğin, Kundu ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan çalışmada, güçlendirici liderlik davranışlarının, psikolojik güçlendirme ve astların iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya konmuştur. Biemann ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan çalışmada, güçlendirici liderlik davranışları ile çalışanların kariyer öz-yeterliliği ile arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirlemiş ve bu durumun güçlendirici liderlik ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Singh ve Rangnekar'ın (2020) hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma da ise güçlendirici liderliğin çalışanın proaktifliği üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Kim ve arkadaşları (2018) yaptıkları çalışmada, güçlendirici liderliğinin hem örgütsel destek hem de iş arkadaşlığı desteği üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ve bu durumun çalışanların iş performansının artmasına yol açtığını belirlemiştir. Dash ve Vohra (2017) güçlendirici liderliğin iş zanaatkarlığı üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Park ve arkadaşları (2017) yaptıkları çalışmada ise güçlendirici liderliğinin hem doğrudan hem de dolaylı olarak işe bağlılığı etkilediğini bulmuşlardır.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarını sergilemesi (yetki devrinde bulunması, öğretmenin okula ilişkin kararlarda söz sahibi olması, sorumluluk almalarını sağlaması, bilgi paylaşımında bulunması, becerilerini geliştirmesi ve yenilikçi performans için koçluk yapması) öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarını arttırdığı söylenebilir. Böylelikle de, öğrencilerin daha sağlıklı bir öğrenme ortamına ve öğrenme başarısına sahip olabileceği söylenebilir.

Öneriler

Yapılan araştırma sonuçlarına dayalı olarak, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları üzerinde pozitif etkisinin olması nedeniyle, güçlendirici liderlik davranışlarıyla ilgili okul müdürlerinin bilinçlendirmeye yönelik hizmet içi eğitsel etkinlikler düzenlenebilir. Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin daha yüksek olması için (örneğin iş stresinin azaltılmasına yönelik ya da problem çözme becerilerinin geliştirilmesine yönelik vs.) çeşitli eğitsel faaliyetler düzenlenebilir. Benzer çalışmalar, Türkiye'nin değişik bölgelerinde, illerinde ve farklı branş öğretmenleri üzerinde yapılabilir. Konu ile ilgili araştırma yapacak olanlar, farklı kaynakları araştırarak ve farklı ölçekleri kullanarak alanyazına katkı sağlayabilir. Benzer araştırmalar farklı eğitim kademelerinde de (ilkokul, ortaokul ve yükseköğretim) yapılabilir. Öğretmenlerin algıladıkları güçlendirici liderlik davranışları ve öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri ile ilgili yapılan bu nicel çalışmanın, nitel çalışma şeklinde de yapılması önerilebilir.

Kaynaklar

- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2015). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customers satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Aktaş, E. (2016). *Ergenlerin psikolojik dayanıklılıkları ile gelecek beklentileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Aras, G. (2013). *Personel güçlendirme yönetiminde güçlendirici liderlik davranışları uygulaması: Kemer bölgesi beş yıldızlı otel işletmeleri örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Arslantaş, C. C. (2007). Güçlendirme lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-239.
- Arslantaş, İ., İnandı, Y. & Ataş, M. (2021). The relationship between mobbing towards teachers and psychological resilience in educational institutions. *Education Quarterly Reviews*, 4(1), 39-42.
- Arnold, J. J., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Aslan, H. & Çeçen, A. R. (2007). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre mizah tarzlarının incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 1-14.
- Basım, H. N. & Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 104-114.
- Biemann, T., Kearney, E. & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 775-789.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. & Aytemiz Seymen, O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 15-239.
- Chan, D. W. (2003). Hardiness and its role in the stress-burnout relationship among prospective Chinese teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 19, 381-395.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Coutu, D. L. (2002) How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-51.
- Dantzer, R., Cohen, S., Russo, S. J., & Dinan, T. G. (2018). Resilience and immunity. In Brain,

- Behavior, and Immunity*, (74), 28-42. Academic Press Inc.
<https://doi.org/10.1016/j.bbi.2018.08.010>
- Dash, S. & Vohra, N. (2017). The leadership of the school principal: Impact on teachers' jobcrafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, 42, doi:10.1108/MRR-11-2017-0384.
- Dash, S. S. ve Vohra, N. (2019). The leadership of the school principal impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, 42(3), 352-369.
- Dilekçi, Ü. & Sezgin-Nartgün, Ş. (2020). Adaptation of teachers' instructional emotions scale to Turkish culture and revision and descriptive analysis of the scale. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(1), 51-118.
- Doğan, S. (2003). *Personel güçlendirme (Empowerment)* (1st ed.). İnsan Kaynakları Dizisi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, T. (2015). Kısa psikolojik sağlamlık ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well Being*, 3(1), 93-102.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). Empowering leadership and organizational job embeddedness: the moderating roles of task interdependence and organizational politics. *procedia. Social and Behavioral Sciences*, 210, 3-10.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Gable, Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Harrisson, M., Loiselle, C. G., Duquette, A., & Semenic, S. E. (2002). Hardiness, work support and psychological distress among nursing assistants and registered nurses in Quebec. *Journal of Advanced Nursing*, 38(6), 584-591.
- Gençöz, F. & Motan, İ. (2009). Psikolojik dayanıklılığı nasıl ölçebiliriz? Bir Türk örneğinde kişisel görüş ölçeği'nin geçerlik-güvenirlik çalışması. *Kriz Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Gkorezis, P. (2015). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1030-1044.
- Gümüş, A. (2013). *İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü. (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Işık, Ş. (2016). Psikolojik dayanıklılık ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 4(2), 165-182.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karakaya, Y. (2019). *Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kim, D., Moon, C.W. & Shin, J. (2018). Linkages between empowering leadership and subjective well-being and work performance via perceived organizational and co-worker support. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 844-858.
- Klecker, B. & Loadman W. (1996). *Dimensions of teacher empowerment: Identifying new roles for classroom teachers in restructuring schools*. (ERIC Document Reproduction). 1-24.
- Kobasa, S. C. (1979). Personality and resistance to illness. *American Journal of Community Psychology*, 7(4), 413-423.
- Koçak, S. (2016). *Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koçak, S., & Burgaz, B. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerindeki güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim*, 42(191), 351-369.
- Konczak, L. J., Stelly, D., J. & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Kundu, S.C., Kumar, S. & Gahlawat, N. (2018), Empowering leadership and job performance: Mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605-624.
- Lee, A. N. & Nie, Y. (2015). Teachers perceptions of school leaders empowering behaviours and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. *Educational Management*

- Administration & Leadership*, 45, 260-283. doi:10.1177/1741143215578448.
- Leech, N. L., Barrett, K. C., & Morgan, G. A. (2011). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. (4th edition). New York: Taylor & Francis.
- Lopez, J. M. O., Bolano, C. C., Marino, J. M. S., & Pol, E.V. (2010). Exploring stres, burnout and job dissatisfaction in secondary school teachers. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 10(1), 107-123.
- Maddi, S. R., Harvey, R. H., Khoshaba, D. M., Lu, J. L., Persico, M., & Brow, M. (2006). The personality construct of hardiness, III: Relationships with repression, innovativeness, authoritarianism, and performance. *Journal of Personality*, 74(2), 575-598.
- Maddi, S. R., & Khoshoba, D. M. (1998). Hardiness and mental health. *Journal of Personality Assessment*, 63(2), 265-274.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 153-180.
- Nartgün, Ş. & Mor, K. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre etik liderlik ve psikolojik dayanıklılık ilişkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 269-290.
- Park, G., Sik Kim, J., Yoon, S. W. & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350- 367.
- Ponis, S. & Koronis, E. (2012). Supply chain resilience: definition of concept and its formative elements. *Journal of Applied Business Research*, 28, 921-929.
- Raub, S. & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63, 1743-1770. doi:10.1177/0018726710365092.
- Reich, J.W. (2006), Three psychological principles of resilience in natural disasters, *Disaster Prevention and Management*, 15(5), 793-798.
- Reitzug, U. C. (1994). A case study of empowering principal behavior. *American Educational Research Journal*, 31(2), 283-307.
- Segers, J., De Prins, P., Brouwers, S. & Vloeberghs, D. (2009). *How perceived leadership engages employees and makes them happy: the role of the quality of the leader-member relationship, hope and optimism*, paper presented at the 24th Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, New Orleans, LA.
- Sezgin, F. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 489-502.
- Singh, A. & Rangnekar, S. (2020). Empowering leadership in hospital employees: Effects on goal orientation, job conditions, and employee proactivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1497-1519.
- Srivastava, A., Bartol, K.M. & Locke, E.A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Şama, E. & Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342.
- Şan, B. Ç. (2017). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality And Social Psychology*, 86(2), 320.
- Ülker Tümlü, G. & Receptoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3, 205-213.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J. & Hartnell, C. A. (2010), An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.
- Wu, C., & Chen, T. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International journal of hospitality*

management, 48, 27-38.

- Yalçın, S. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile stres, psikolojik dayanıklılık ve akademik iyimserlik arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, M. & Yalçın, S. (2020). Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları ile iş yaşam kaliteleri arasındaki ilişkinin araştırılması. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16 (Eğitim ve Toplum Özel Sayısı), 5955-5973. doi: 10.26466/opus.711430

Extended Summary

Introduction

In recent years, aiming to involve the teacher in all decisions affecting the school and students has been included in the school management strategy of school principals. This situation has led researchers to work more meticulously on how school principals can empower teachers more effectively (Lee & Nie, 2015). It is a point that should be emphasized that school principals, who show empowering leadership, should maximize the psychological resilience levels of teachers in every aspect. If the empowering leadership behaviors in an organization focus on psychological resilience, the job performance of the employees can be affected positively. In this context, employees seeing the behavior of the school principal as the reason for their high psychological resilience will facilitate the achievement of the common goals of the organization (Nartgün & Mor, 2015). It is of great importance that school principals, who are leaders in schools, should always care about the general psychological state of teachers and act to increase their psychological resilience levels. In the research, it is assumed that the empowering leader can strengthen the psychological resilience of employees with positive attitudes and behaviors. In this context, no research has been found in Turkey to determine the relationship between school administrators' empowering leadership behaviors and teachers' psychological resilience. In this research, it is aimed to contribute to the literature by examining the relationship between school administrators' empowering leadership behaviors and teachers' psychological resilience and interpreting the results.

Purpose of the Study

In this study, it is aimed to determine the relationship between the empowering leadership behavior levels of high school administrators and the psychological resilience of teachers. In order to achieve this aim, answers to the following sub-problems were sought:

1. What is the perception of high school teachers regarding the empowering leadership behaviors of school principals?
2. What are teachers' perceptions of their resilience levels?
3. Is there a significant relationship between school administrators' empowering leadership behaviors and teachers' psychological resilience levels?
4. Do school administrators' empowering leadership behaviors significantly predict the resilience levels of high school teachers?

Method

In this study, which aims to reveal the relationship between school principals' empowering leadership behaviors and teachers' resilience, the relational survey model was used. The universe of the research consists of 1265 branch teachers working in 49 high schools in the city center of Batman in the 2020-2021 academic year. The data obtained from 318 teachers were analyzed in the research. The Scales created through Google forms were sent to the teachers via school WhatsApp (social networking application) groups and 318 data were evaluated. In the study, the "Empowering Leadership Behaviors Scale" developed by Konczak, Stelly, and Trusty (2000) and adapted into Turkish by Aras (2013) was used to measure teacher perceptions of school administrators' levels of showing empowering leadership behaviors. It consists of five dimensions and 18 items: "self-determination", "knowledge sharing", "coaching for skill development" and "innovative performance". "Psychological Resilience Scale" developed by Işık (2016) was used to determine teachers' levels of resilience. The scale consists of three sub-dimensions of "dedication", "control" and "challenge" and 21 items. The arithmetic mean and standard deviations were calculated to determine the participants' perceptions of resilience, empowering leadership and their sub-dimensions. For the purpose of the research, Pearson correlation analysis technique was used to determine the relationship between resilience and empowering leadership behaviors. Regression analysis was also conducted to determine whether school administrators' empowering leadership behaviors predict teachers' resilience.

Results, Discussion and Recommends

As a result of the research, it was determined that the perceptions of teachers ($\bar{X}=3.93$) regarding the empowering leadership behaviors of school administrators in general were at the "agree level", in other words, "good level". Moreover, according to the perceptions of the high school teachers participating in the research, it can be said that school administrators exhibit their empowering leadership behaviors at a "good level" but not at a "very good level". Similarly, teachers' perceptions

of their resilience levels in general ($\bar{X}=3.19$) were found to be at the "moderate level". It was determined that there was a positive and moderately significant relationship between their resilience. It was found that school administrators' empowering leadership behaviors had a significant effect on teachers' psychological resilience levels. It was concluded that school administrators' empowering leadership behaviors explained approximately 10% of the total variance of teachers' resilience. This finding can be interpreted that as school principals' empowering leadership behaviors increase, teachers' psychological resilience levels may also increase. As a result, it can be said that school administrators' displaying empowering leadership behaviors (delegating authority, having a say in the decisions about the school, enabling them to take responsibility, sharing information, improving their skills and coaching for innovative performance) increase the psychological resilience of teachers. Thus, it can be said that students can have a healthier learning environment and learning success. Empowering leadership characterized by positive leadership behaviors (Walumbwa et al., 2010) leads to many positive results in the organization. Empowering leaders who increase the internal motivation of the members of the organization by using supportive behaviors affect their employees positively (Srivastava et al., 2006). For example, previous studies have shown that empowering leadership is positively associated with a subordinate's sense of self-efficacy (Ahearne et al., 2005), employee optimism, and a hopeful outlook on life (Segers et al., 2009). Considering all these situations, it can be said that employees who are psychologically resilient struggle against the difficulties by believing that they will change this situation and acting accordingly. In order for teachers in schools to cope with this process, the leader must exhibit empowering leadership behaviors effectively. Based on the results of the research, due to the positive effect of school administrators' empowering leadership behaviors on teachers' psychological resilience levels, applied educational activities and in-service trainings can be included in cooperation between the University and the Provincial Directorates of National Education in order to internalize the empowering leadership behaviors for school administrators. Various educational activities can be organized in order to increase the psychological resilience levels of teachers (for example, to reduce work stress or to develop problem-solving skills, etc.). It can be suggested that similar studies be conducted in different regions and provinces of Turkey and on different branch teachers in the form of qualitative studies.

*Bu makaleye yazarlar eşit oranda katkı sağladıklarını beyan ederler.

**Bu araştırma, Siirt Üniversitesi Rektörlüğünün 1511 sayılı ve 28/04/2021 tarihli etik kurul kararı alınarak gerçekleştirilmiştir.