



# ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

*Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 74, Temmuz 2018, s. 223-238*

Yayın Geliř Tarihi / Article Arrival Date

03.06.2018

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date

28.07.2018

**Prof. Dr. Yusuf CERİT**

Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Temel Eğitim Bölümü  
Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı  
cerit\_y@ibu.edu.tr

**Dr. Öğretim Üyesi Hatice KADIOĞLU ATEŞ**

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Temel Eğitim Bölümü,  
Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı,  
hatice.kadiogluates@izu.edu.tr

**Uzm. Serkan KADIOĞLU**

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
serkan1955@hotmail.com

## **İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN BAKIM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ<sup>1</sup>**

**Öz**

Bu çalışmada bakım liderliği ile sınıf öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmanın verileri 2017-2018 öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesindeki ilkokullarda çalışan 300 tane sınıf öğretmeninden elde edilmiştir. Bu çalışmanın verileri Seashore Louis, Murphy ve Smylie (2016) tarafından geliştirilen ve Cerit, Kadioğlu Ateş ve Kadioğlu (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Bakım Liderliği Ölçeği ile Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher & Jennifer (2008) tarafından geliştirilen ve Doğan (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği ile elde edilmiştir. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları bakım liderliği ile sınıf öğretmenlerinin

<sup>1</sup> Çalışmanın özeti, 10-12 Mayıs 2018'de Sivas'da düzenlenen 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğunu göstermiştir. Regresyon analizi ise bakım liderliğinin sınıf öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Bakım, bakım Liderliği, psikolojik dayanıklılık, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığı

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN CARING LEADERSHIP AND THE LEVEL OF CLASSROOM TEACHERS' RESILIENCE**

### **Abstract**

The purpose of the present study was to explore the relationship between caring leadership and the level of classroom teachers resilience. The participants for this study consisted of 300 classroom teachers at primary schools located in the province of Küçükçekmece. Data in this study were collected by using caring leadership scale developed by Seashore Louis, Murphy and Smylie (2016) and was adapted in Turkish Language by Cerit, Kadioğlu Ateş ve Kadioğlu (2018), and the level of classroom teachers' resilience were assessed with using the brief resilience scale Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher & Jennifer (2008) and was adapted in Turkish Language by Doğan (2015). Mean, standard deviation, correlation and regression test were used in analysis of data. The correlation analysis shows that caring leadership has significantly positive correlation with the level of teachers' resilience. The results of regression analysis indicated that caring leadership was a significant predictor for teachers' resilience.

**Keywords:** Care, caring leadership, resilience, teachers' resilience

### **Giriş**

Eğitim karmaşık, güç ve stresli bir faaliyet olarak görülebilir (Brante, 2009). Çünkü eğitim çok farklı faktörlerin etkili olduğu ve yapılan eylemlerin ne düzeyde etkili olduğunun kesin olarak belirleyebilmenin güç olduğu bir özelliğe sahiptir. Bu açıdan eğitim hizmetini yürüten öğretmenlerin karmaşık, zor ve stresli bir işe sahip oldukları ayrıca da iş yüklerinin fazla olduğu ileri sürülebilir. Bu nedenlerle öğretmenlerin öğretimi başarılı şekilde gerçekleştirebilmelerinde karşılaşma olasılıkları yüksek olan güçlüklerin üstesinden gelebilme yeterliliğine sahip olmaları önemlidir. Bireylerin karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilme becerileri alan yazında psikolojik dayanıklılık olarak adlandırılmaktadır. Bu anlamda öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığa sahip olmalarının ve geliştirilmesinin gerekliliği ifade edilebilir. Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının artırılması öğretim etkinliklerini nitelikli şekilde gerçekleştirilmesinin yanında onların tükenmişlik, stres ve işten ayrılma gibi olumsuz durumlarla karşılaşmalarına engel olabilecektir (Brante, 2009; Dwiningrum, 2017; Özbey, Büyüktanır ve Türkoğlu, 2014). Bu açıdan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini geliştirebilmek için neler yapılması gerektiğinin ortaya çıkarılması önemli olarak görülebilir. Bu nedenle bu çalışmada öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının artırılmasında okul müdürlerinin bakım liderliği davranışlarının olumlu yönde etkili olabileceği düşünüldüğünden okul müdürlerinin bakım liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Böylece öğretmenlerin dayanıklılıklarını artırabilmek için okul müdürlerinin nelere dikkat etmeleri gerektiği ve hangi davranışları sergilemeleri gerektiğine ilişkin bilgiler elde edilebilecektir.

## **Psikolojik Dayanıklılık**

Pozitif psikolojinin ön plana çıkmasıyla dikkat çeken kavramlardan biri de psikolojik dayanıklılık kavramıdır. Psikolojik dayanıklılık eğitim alanında hem öğrenciler hem de okul yöneticisi ve öğretmenler açısından incelenen bir konu olmuştur (Beltman, Mansfield, & Price, 2011; Clara, 2017). Bu artan ilgi psikolojik dayanıklılık kavramının tanımına yansımış ve alan yazında farklı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Psikolojik dayanıklılık, kişilerin potansiyel risklerle karşılaştıklarında onlardan kurtulabilme ve iyiliği koruyabilmek için kişisel kırılabilirlik ve çevresel stres kaynaklarının üstesinden gelebilme kapasitesidir (Oswald, Johnson & Howard, 2003); zorluk, belirsizlik, çatışma, başarısızlık veya pozitif değişim, ilerleme ve artan sorumluluk karşısında kendini toparlamaya ve tepki vermeye yardımcı olan pozitif psikolojik bir kapasite (Luthans, 2002); insanların önemli değişimler, olumsuzluklar, risk ve hatta artan sorumluluklarla başarılı bir şekilde baş edebilme konusundaki kapasitesi (Peterson, Balthazard, Waldman & Thatcher, 2008) şeklinde tanımlanmıştır.

Öğretmen psikolojik dayanıklılığı ise alan yazında zorlu koşullara ve yinelenen aksiliklere rağmen öğretmenlerin öğretim ve öğretim uygulamalarına olan bağlılıklarını sürdürmesini sağlayan bir nitelik (Brunetti, 2006); olumsuz koşullar karşılaştığında okul hedeflerine ulaşmak için verimli bir şekilde enerji kullanma (Patterson, Collins & Abbott, 2004) şeklinde tanımlanmıştır. Dayanıklılık, zorluğa dayanma ve geri dönüş yapma becerisi, hızla büyüyen öğretmen etkililiğiyle yakından alakalı özellikler arasındadır. Dayanıklılık eğitimcilerin güçlük çekmesine rağmen değişim ve adaptasyon gerekliliğini yansıtır ve anlama kapasitesini temsil eder. Bu tanıma göre, dayanıklılık özelliklerine sahip öğretmenler, olumsuz durumlara daha çok direnme eğilimli olup mesleği bırakmayı daha az düşünmekte ve değişime uyum sağlamayı daha kolay bulmaktadırlar (Day & Gu, 2007). Öğretmen dayanıklılığı, sadece öğretim bağlamında gerçekleşen travmatik bir deneyimden kurtulma yeteneği değil, aynı zamanda özellikle öğretmenlerin günlük işlerinde karşılaştıkları ortamda temelde bir denge ile bağlılık ve özveri hissetme yeteneğiyle ilgilidir (Gu & Day, 2013). Buna göre, öğretmenlerin dayanıklılığı, eğitim dünyasının gerçeği içinde kaçınılmaz olan belirsizliği yönetme yeteneğidir (Baratz, 2015)

Psikolojik dayanıklılık, nitelikli öğretim ve uzun süre boyunca bunu yapabilme becerisinin ön koşulu olarak görülmektedir (Gu ve Day, 2013). Her gün en iyi şekilde öğretimi gerçekleştirme, kişisel ve mesleki kaynakları elde etme ve kullanabilme, farklı zamanlarda öngörülebilir ve öngörülemeyen duygusal olarak zorlayıcı koşulları sürdürmek için bireysel, ilişkisel ve kolektif duygusal dayanıklılık için kalıcı ve sürdürülebilir bir kapasite gerektirir. Bu, bağlılık, yeterli duygusu ve olumlu mesleki kimlik, iyimserlik, öğretmenlerin umutları ve etkinliği bakımından önemlidir (Day & Hong, 2016).

Zor şartlarda başarılı olma kapasitesine sahip olarak tanımlanan dayanıklı öğretmenler, davranış yönetimi konusunda yetenekli, zor öğrencilerle empati kurabilen, olumsuz duyguları engelleyebilen ve olumluya odaklanabilen, iş doyumuna sahip ve okullarına ve mesleklerine bağlılıkları yüksek olan kişilerdir (Howard & Johnson, 2004).

Henderson ve Milstein (2003), dayanıklı bir öğretmeni başkalarına ve/veya bir nedene hizmet etmeye kendini veren, iyi karar verme, kendine güvenen, dürtü kontrolü ve problem çözme gibi yaşam becerilerini kullanan ve olumlu ilişkileri şekillendirme yeteneği, bir arkadaş olma kabiliyeti, mizah anlayışı, öz disiplin, bağımsızlık, kişisel geleceğine yönelik olumlu görüş, esneklik, öğrenme kapasitesi ve öğrenme ile bağlantı kurma, kişisel, öz-motivasyon, öz-değer ve kendine güven duygularına sahip biri olarak görmektedir (Akt: Estajia & Rahimi

2014). Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık becerisine sahip olmaları performanslarını olumlu etkilemekte (Özbey v.d., 2014), stres oluşturma olasılığı bulunan durumlarla baş etmelerine katkı yapabilmekte (Sezgin, 2012), stresli ve problem oluşturan olaylardan kaynaklanan olumsuz etkileri azaltabilmelerine (Dwiningrum, 2017) neden olmaktadır. Ayrıca dayanıklılık, öğretmenlerin, öğretim etkililiklerinde gelişmelerinde olumlu rol oynamaktadır (Gu & Day, 2007). Dayanıklı öğretmenlerin, kendilerini güvende hissettikleri ve yetkin olduklarını düşündükleri, başarılarını artırma konusunda yetenekli oldukları ve güven duygusunu ifade eden öz yeterlik duygusuna sahip oldukları görülmektedir (Beltman et al., 2011). Bu da öğretmenlerin öğretim etkinliklerini nitelikli şekilde gerçekleştirebilmelerine katkı yapabilmektedir.

### **Bakım Liderliği**

Çalışanlar, şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmelerinde, rekabet üstünlüğünü elde etmelerinde ve başarılarında önemli bir faktör olarak görülmektedir (Pfeffer, 1994). Çalışanların örgütler açısından önemin anlaşılması, onlara yönelik olumlu etkide bulunabilecek eylemlerin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda bakım kavramı örgüt ve yönetim alanında dikkat çeken bir kavram olmaya başlamıştır. Olumlu çalışma ortamlarının çalışanlar ve örgütler açısından faydalarının olduğunun anlaşılmasıyla da bakım liderliği kavramı daha fazla ilgi görmeye başlamıştır (Fulmer, Gerhant & Scott, 2003).

Keeler ve Kroth (2012) çalışanların yöneticilerinin kendilerine yönelik bakım eylemelerinde bulduklarında, örgütlere daha çok katkı yapmaya çalışacaklarını ileri sürmüştür. Örgütün insan kaynaklarından faydalanma düzeyini artıran bakımın, her tür örgütsel eylem ve örgütün her üyesi açısından farkına varılması, ortaya çıkarılması ve uygulanması örgütü güçlendirecektir. Bakım, uzun süreli gelişmek ve yaşamak için motivasyon, yaratıcılık ve dayanıklılığa sahip olmayı sağlayarak örgütü güçlendirir. Çünkü bakım, örgütleri ve örgütsel işi dönüştürme yeteneğine sahip olan bir enerjidir (Kawamura, 2013). Örgütsel açıdan bakım ise çalışanların ihtiyaçlarını karşılama, ilgilerini geliştirme, katkılarına değer vermeye odaklanmış ilkeleri organize etme ve bir değerler yapısı olarak tanımlanabilir (McAllister & Bigley, 2002).

Örgütler açısından bakımın öneminin anlaşılmasıyla liderlik açısından da analiz edilmeye başlanmasına neden olmuştur. Bu açıdan bakım liderliği, bakım etiği kavramına dayalı olarak geliştirilmiştir. Bakım etiği insanların birbirleriyle bağlantılı olduğunu vurgular ve farkındalık, empati, duyarlılık ve diğerlerine karşı sorumluluğa dayalıdır. Bakım lideri, bir misyonu veya projeyi gerçekleştirmek için içtenlikle ilgi gösterme, cömertçe zaman, öneri, tanıma ve destek vermeye istekli olmak zorundadır (Gabriel, 2015). Bakım liderinin sahip olması gereken nitelikler merak, güvenilir olma ve cesareti içeren bireysel nitelikler; destekleme, değer verme ve geliştirmeyi içeren ilişki nitelikler ve saygı, denge ve düşünsel dikkati içeren yönetsel karar verme şeklinde üç kategoriye ayrılmıştır (Kawamura, 2013). Bakım liderleri, çalışanların katılımı ve sorumlu davranmalarını sağlar ve mümkün olduğu kadar çalışmalarında zorlamadan kaçınırlar (Noddings, 2006). Bakım liderliği, ortak iyilik için -yani diğerlerinin faydasına olacak eylemleri yapmaya- liderin isteklilik ve kapasiteye sahip olmasıdır (Uusiautti, 2013). Bakım liderleri, özellikle stres ve kriz zamanında çalışanların kolaylıkla ulaşabileceği kişilerdir. İhtiyaç duyulduğu zaman ulaşılamayan lider, bakım görevini yerine getirmeyen ve takipçilerinin terk edildiklerini hissettikleri biri olarak tanımlanan kişidir (Gabriel, 2015).

Bakımla ilgili araştırmalar, bakım kavramının eğitim alanında da önemli olduğunu göstermiştir (Keeler & Kroth, 2012). Bakımın belirgin olmadığı okullarda öğretmenlerin performansı/başarısı düşüktür, negatif bir iklime katkı yapan olumsuz örgütsel ilişkiler vardır (Beck,

1992). Bakımın yokluğu düşük okul etkililiğine, öğretmenlerde düşük bağımlılığa ve öğrencilerde düşük akademik performansa neden olmaktadır (Lyman, 2000). Eğitim açısından bakımın önemi okul müdürlerinin bakım temelli bir liderlik tarafından yönetilmeleri gerekliliğini ortaya çıkarabilir. Müdürler, öğretmenlere yönelik olarak bakım rollerini gerçekleştirdikleri zaman öğretmenlerin çalışma yaşamlarının ve koşullarının niteliğini olumlu etkileyeceği kabul edilen bir görüşür (Kroth & Keeler, 2009). Bu yaklaşımın olumlu bir diğer sonucu da etkili sınıf öğretimi ve öğrenmeye katkı yapmasıdır (Ellerbrock & Keifer, 2010; Kroth & Keller, 2009). Okul müdürlerinin bakım liderliği rolünü gerçekleştirmeleri öğretmenler için destekleyici ve güçlendirici bir okul çevresinin oluşmasına neden olmaktadır. Böyle bir çevre yaratmak için okul müdürleri öğretmenlere yönelik bakım rollerine uygun eylemde bulunmak zorundadır (Van der Vyver et al., 2014). Bakım liderliği, okullarda rol ve işlevi ne olursa olsun her bir çalışanın mesleki ve bireysel olarak gelişmesini teşvik eden ve çalışma koşulları ile fırsatlarını güçlendirebilmeleri konusunda çaba gösterilen bir yaklaşımdır (Maak & Pless, 2006). Bakımı temel alan okul liderleri, öğretmenler ve öğrenciler için ulaşılabilir, sürekli destekleyicidirler, okul çalışanlarıyla güvenilir ilişkiler kurarlar, öğretmenlerin öğretimi nasıl gerçekleştirecekleri konusundan özerklik verirler ve okul kararlarına katılmalarını sağlarlar (Anness, 2003).

### **Bakım Liderliği ile Psikolojik Dayanıklılık Arasındaki İlişki**

Öğretmenlerin rolleri ve sorumluluklarında artış ve değişiklikler, öğrencilerin başarılarına ilişkin hükümet ve ailelerin yaptıkları baskıların arttığı bir ortamda ellerinden geleni yapmaya çalışan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılığa sahip olmalarının bir ihtiyaç olduğu ifade edilebilir. Bu anlamda psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesinin önemi buna katkı yapan faktörlerin bilinmesinin gerekliliğini ortaya çıkarabilir. Psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesinde etkili olan faktörlerden biri de liderliktir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda çalışanların psikolojik dayanıklılıkları ile farklı liderlik yaklaşımları arasında ilişki incelenmiştir. Çalışanların psikolojik dayanıklılıkları üzerinde etkisi incelenen liderlik yaklaşımları arasında otantik liderlik (Smith, 2015; Gadd, 2016), dönüşümsel liderlik (Besuner, 2016; Harland et al., 2005) ve hizmet yönelimli liderlik (Badger, 2017) yer almıştır. Bu çalışmaların çoğunluğunda liderlik ile psikolojik dayanıklılık arasında anlamlı ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Harland et al. (2005) liderlik eylemlerinin çalışanların dayanıklılıklarıyla ilişkili olduğunu ve pozitif liderliğin dayanıklılığı artırabileceğini ortaya çıkarmışlardır. Alan yazında yapılan bu çalışmaların sonuçları liderlik ile psikolojik dayanıklılık arasında ilişki olduğunu gösterebilir.

Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları okul içerisinde desteklenmesi ve geliştirilmesi gerektiği son zamanlarda vurgulanmaya başlanmıştır. Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının geliştirilmesinde okul yöneticilerinin bakım liderliği yaklaşımı davranışlarını sergilemeleri etkili olabilir. Okullarda öğretmenlerin dayanıklılıklarının geliştirilmesinde müdürlerin sürekli yakın desteği kilit bir rol oynayabilir. (Day & Hong, 2016). Ayrıca dayanıklılık için öğretmenler psiko-sosyal destek ve bakıma ihtiyaç duyarlar (Barley & Beesley, 2007). Bakım liderliği çalışanlarla güvenli, saygılı, empati, yardımseverlik, destek ve yakından ilgilenmeye dayalı şekilde çalışır. Bu davranışlar olumsuz ve stresli durumlarda çaresizlik duygusunun ve yardımseverlik duygusunun azalmasına yol açabilir (Harland et al., 2005). Bu da olumsuz durumlarla karşılaşmalarında öğretmenlerin destek alabileceklerine ilişkin bir algı oluşturmalarına, böylece sorunlarını çözebileceklerine yönelik güven duygularının gelişmesine yani dayanıklılıklarının artmasına katkı yapabilir. Bu anlamda öğretmenlerin dayanıklılıklarını artırabilmede çalışanlarla yakından ilgilenmeyi, desteklemeyi ve yardımı öngören bakım liderliğinin olumlu yönde etkili olabileceği düşünülebilir.

Alan yazında çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını artırabilmede bakımın önemli bir faktör olduğu ileri sürülmüştür. Sumsion (2004) bakımın psikolojik dayanıklılığa katkı sağlayan unsurlardan biri olduğunu ifade etmiştir. Dwiningrum (2017) tarafından yapılan çalışmada da bakımın dayanıklılığın oluşumunda etkili bir faktör olduğu bulunmuştur. Bakım liderliği, bakım kavramını içeren unsurlara dayalı olarak geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bu anlamda bakım kavramının temel unsurları arasında bireylere ilgi gösterme, ihtiyaçlarını karşılama, destek verme ve yardımcı olma yer almaktadır (Smylie, Murphy & Seashore, 2016). Bakım dolayısıyla bakım liderliğini oluşturan bu unsurlara dayalı olarak bakım liderliği ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişki açıklanabilir.

Öğretmenlerin dayanıklılıklarının artırılmasında okullarda mesleki ve kişisel destek sisteminin bulunması önemli görülmektedir (Razak, 2013). Çalışanların öz-yönetim becerilerini geliştiren ve işlerini yaparken güçlüklerle karşılaşan işgörenleri desteklemeyi amaçlayan liderlik davranışlarının dayanıklılığın önemli bir açıklayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır (Fleming, 2012).

Howard ve Johnson (2004), öğretmenlerin dayanıklı olmalarına yardım eden destek sisteminde bir bakım liderlik takımının önemli bir rolü olduğunu ifade etmiştir. Bakım liderliği çalışanlara ihtiyaç duyduklarında ve sürekli olarak destek vermeyi içerir. Bu anlamda okullarda öğretmenlerin gereksinim duydukları kaynaklara kolay ulaşılabilirliklerini sağlama ve stresli bir olaydan önce, sırasında ve sonrasında yalnız olmadıklarını hissettirme ve destek verme yoluyla dayanıklılıklarını artırabilirler (Razak, 2013). Ayrıca öğretim etkinliklerini gerçekleştirme sürecinde sınıf içerisinde teknik destek sağlama da öğretmenlerde dayanıklılığın oluşumunda anahar yollardan biri olarak ortaya çıkmıştır (Yonezawa, Jones & Singer, 2011).

Bakım, diğer kişilerin ihtiyaçları, ilgileri, sevinçleri ve endişelerini gözlemleme ve değerlendirme ile bunlara karşı duyarlı olmayı içerir. Bakım başkalarını iyileştirme motivasyonuna dayanır (Smylie et al., 2016). Bununla birlikte bakım liderliğinin niteliklerinden biri farkındalıktır (Uusiautti, 2013). Yani çalışanları tanıma, değer verme, ilgi ve gereksinimleri konusunda farkında olma bakım liderlerinin özelliklerinden biridir. Öğretmelere ilgi gösterme, ihtiyaçlarının farkına varabilme, sıkıntı ve stresli durumlarında onları bu durumdan kurtulmalarına yardımcı olan bakım liderleri hem öğretmenlerin bu olumsuzluklardan kurtulmalarına katkı yapabilecekler hem de bu durumlarda karşılaştıklarında neler yapabilecekleri konusunda da beceriler kazandırmış olacaklardır. Bakım liderliği, okullarda çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler kurmayı ve çalışanlarla ilgilenmeyi öngören bir anlayışa sahiptir. Psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesinde, olumlu, iyi düzenlenmiş ilişkiler ve bireyin diğerleri tarafından farkına varıldığını ve değer verildiğini hissetmelerinin insan gelişimi, bireylere değer veren, önemseyen, ilgilenen ve sıcak ilişkiler kurmaya odaklanan bakım liderliğinin katkı yapabileceği ifade edilebilir (Wilson & Ferch, 2005). Bu görüşü destekler şekilde Gardner ve Schermerhorn (2004) liderlerin potansiyel olumsuzluklarla ilgili üst düzeyde farkındalığa sahip olarak çalışanların bu olumsuzluklarla baş edebilmeleri için yardımcı olma ve destekleme için planlama yaparak dayanıklılığın geliştirilebileceği ileri sürmüşlerdir.

Hem teorik olarak hem de yapılan araştırma sonuçlarına dayalı olarak liderlik ile psikolojik dayanıklılık arasında anlamlı ilişki olduğu ifade edilebilir. Eğitim alanı dışında bazı liderlik yaklaşımları araştırmalara konu olmasına rağmen eğitim alanında liderlik ile dayanıklılık arasındaki ilişki çok sınırlı şekilde araştırılmıştır. Ayrıca bakım liderliği ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasında ilişkinin araştırıldığı çalışmalara alan yazında rastlanılmamıştır. Bu anlamda bu çalışmada okul müdürlerinin bakım liderliği davranışlarını gerçekleştirme dü-

zeyleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişki incelenerek alan yazının gelişimine katkı yapılabilecektir.

## **Yöntem**

### **Araştırmanın Modeli**

İlkokul müdürlerinin bakım liderliği davranışlarını yerine getirme düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

### **Evren ve Örneklem**

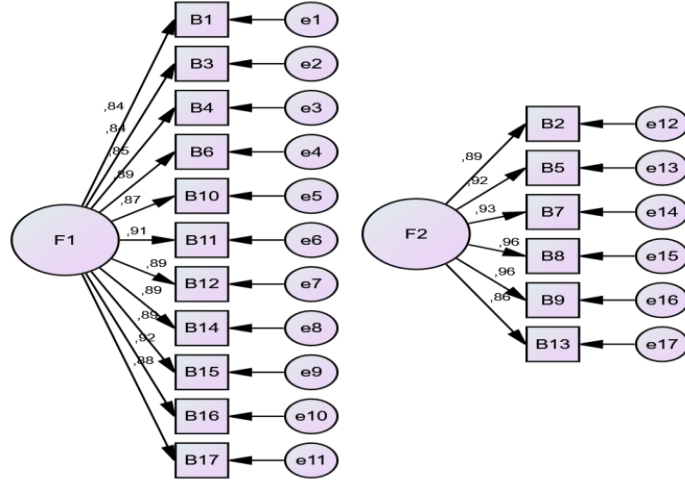
Bu çalışmanın verileri İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan 300 sınıf öğretmeninden elde edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin %53.3'ü kadın, %46.7'si ise erkektir. Öğretmenlerin %83'ü fakülte ve %17'i ise yüksek lisans eğitimi almışlardır. Sınıf öğretmenlerinin %15'i 1.-5 yıl, %28.3'ü 6-10 yıl, %22.7'si 11-15 yıl, %16.7'si 16-20 yıl ve %17.3'ü 21 yıl ve üzerinde çalıştıkları tespit edilmiştir.

### **Verilerin Toplanması**

Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin bakım liderliği davranışlarını yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşleri Seashore Louis, Murphy ve Smylie (2016) tarafından geliştirilen ve Cerit, Kadioğlu Ateş ve Kadioğlu (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Bakım Liderliği Ölçeği ile sınıf öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerine ilişkin görüşleri ise Smith et al. (2008) tarafından geliştirilen ve Doğan (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği ile incelenmiştir.

*Bakım Liderliği Ölçeği:* Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin bakım liderliği davranışlarını yerine getirme düzeylerini belirlemek için Seashore Louis, Murphy ve Smylie (2016) tarafından geliştirilen ve Cerit, Kadioğlu Ateş ve Kadioğlu (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 17 madde ve iki boyuttan oluşan bakım liderliği ölçeği kullanılmıştır.

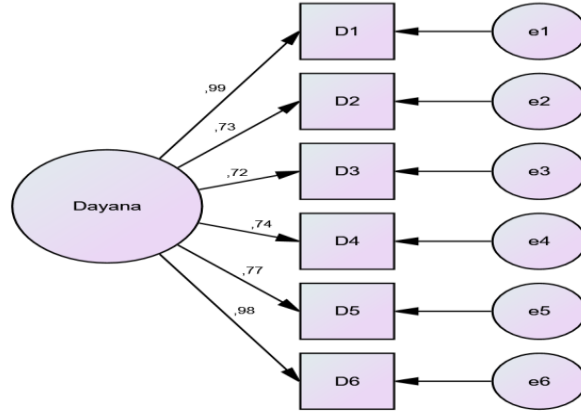
Bakım Liderliği Ölçeğinin 17 madde ve iki boyuttan oluşan yapısının uygunluğunu belirleyebilmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonuçları ( $X^2= 427.499$ ,  $df=89$ ,  $X^2/df= 4.80$ ,  $RMSEA=.09$ ,  $CFI=.93$ ,  $TLI=.90$ ,  $NFI: .91$ ) bakım liderliği ölçeğinin 17 madde ve iki faktörlü yapısının uyum indeksinin kabul edilebilir olduğunu göstermiştir. Öğretimsel İklim Oluşturma boyutunda yer alan maddelerin parametre değerleri .84 ile .92 arasında ve Öğretimsel Eylemler boyutundaki maddelerin parametre değerleri ise .86 ile .96 arasında değiştiği belirlenmiştir. Sonuç olarak, bakım liderliği ölçeğinin iki faktörlü yapısının bu çalışmada geçerli bir yapı olduğu ortaya çıkmıştır.



Şekil 1: Bakım Liderliği Ölçeği DFA Sonuçları

Bakım Liderliği Ölçeği'nin güvenilirlik düzeyini belirlemek için Cronbach alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bu çalışmada Öğretimsel İklim Oluşturma boyutunun Cronbach alpha katsayısı .96 ve madde toplam korelasyonu .72 ile .88 arasında değişmektedir. Öğretimsel Eylemler boyutunun Cronbach alpha değeri .79 ve madde toplam korelasyonu .54 ile .70 arasında değişmektedir. Toplam ölçeğin Cronbach alpha değeri .94 ve madde toplam korelasyonu .61 ile .83 arasında değişmektedir. Bu sonuçlara göre Bakım Liderliği Ölçeğin iç tutarlılığının bulunduğu ifade edilebilir.

*Psikolojik Sağlamlık Ölçeği:* Sınıf öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemek için Smith et al. (2008) tarafından geliştirilen ve Doğan (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 6 maddeden oluşan Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği kullanılmıştır.



Şekil 2: Psikolojik Sağlamlık Ölçeğinin DFA Sonuçları

Ölçeğin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonuçları ( $X^2=394.953$ ,  $df=91$ ,  $X^2/df= 4.34$ ,  $RMSEA=.08$ ,  $CFI=.92$ ,  $NFI=.91$ ,  $TLI=.90$ ) Psikolojik Sağlamlık Ölçeği'nin 6 maddeden oluşan yapısının uyum indeksinin kabul edilebilir olduğunu göstermiştir. Ölçekte yer alan maddelerin parametre değerlerinin .72 ile .99 arasında değiştiği belirlenmiştir. Sonuç olarak, Psikolojik Sağlamlık Ölçeği'nin tek faktör ve 6 maddeden oluşan yapısının bu çalışmada geçerli bir yapı olduğu ortaya çıkmıştır.

Psikolojik Sağlamlık Ölçeği'nin güvenilirlik düzeyini belirlemek için Cronbach alpha katsayısı, madde toplam korelasyonu kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alpha değeri .94 ve madde toplam korelasyonu .78 ile .86 arasında değişmektedir. Bu sonuçlara göre Psikolojik Sağlamlık Ölçeği'nin iç tutarlılığının bulunduğu ifade edilebilir.

### Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde SPSS programı kullanılmıştır. İlkokul müdürlerinin bakım liderliği davranışlarını yerine getirme düzeyleri ve sınıf öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerini belirlemek için ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. İlkokul müdürlerinin bakım liderliği davranışları ile sınıf öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılıkları üzerinde ilkökul müdürlerinin bakım liderliği davranışlarının etkili olup olmadığını tespit etmek amacıyla ise regresyon analizi yapılmıştır.

### BULGULAR

Bu araştırmada sınıf öğretmenlerinin ilkökul müdürlerinin bakım liderliği davranışlarını yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini belirlemek için hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de verilmiştir. Aritmetik ortalama değerlerine göre, bu çalışmada konuyla ilgili bilgi alınan sınıf öğretmenlerinin ilkökul müdürlerinin bakım liderliğinin öğretimsel iklim oluşturma ( $X: 2.78$ ,  $ss: .68$ ) ve

öğretimsel eylemler ( $\bar{X}$ : 2.72, ss: .67) boyutlarındaki davranışlarını yerine getirme düzeylerinin ortalama düzeyinde olduğu ifade edilebilir. Tablo 2'deki aritmetik ortalama değerlerine göre sınıf öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin ortalamasının altında ( $\bar{X}$ : 2.65, ss: .53) olduğu görülebilir.

Tablo 1. Sınıf Öğretmenlerinin Bakım Liderliği ile Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Değişkenler	Öğretmen	
	$\bar{X}$	ss
Psikolojik Dayanıklılık	2.65	.53
Öğretimsel İklim Oluşturma	2.89	.67
Öğretimsel Eylemler	2.72	.67

İlkokul müdürlerinin bakım liderliği davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri ile bakım liderliğinin öğretimsel iklim oluşturma ( $r$ : .692,  $p$ : .000), ve öğretimsel eylemler ( $r$ : .566,  $p$ : .000) boyutları arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılıklarının geliştirilmesinde ilkökul müdürlerinin bakım liderliği davranışlarını sergilemelerinin önemli olduğu ifade edilebilir.

Tablo 2. Bakım Liderliği ile Psikolojik Dayanıklılık Arasındaki İlişki

Değişkenler	Psikolojik Dayanıklılık
Öğretimsel İklim Oluşturma	.692*
Öğretimsel Eylemler	.566*

\* $P < .01$

İlkokul müdürlerinin bakım liderliği davranışlarını yerine getirme düzeylerinin sınıf öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılıklarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Regresyon analizi sonuçları bakım liderliğinin öğretimsel iklim oluşturma ve öğretimsel eylemler boyutlarının öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Beta değerlerine göre öğretimsel iklim oluşturma boyutu öğretimsel eylemler boyutundan daha çok öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının açıklayıcısı olduğu ifade edilebilir. Öğretimsel iklim oluşturma ve öğretimsel eylemler birlikte öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık ilgili varyansın %50.8'ini açıklamıştır.

Tablo 3. Bakım Liderliği ile Psikolojik Dayanıklılığa İlişkin Regresyon

Analizi Sonuçları					
Değişkenler	B	Stand. Hata	$\beta$	t	p
Öğretimsel İklim Oluşturma	.551	.052	.554	10.641	.000
Öğretimsel Eylemler	.221	.052	.221	4.247	.000

R: .713; R<sup>2</sup>: .508; F(2,297): 173.492; p < .01

### TARTIŞMA

Bu çalışmada öğretimsel iklim oluşturma ile sınıf öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılıkları arasında olumlu ilişki olduğu ve öğretimsel iklimin psikolojik dayanıklılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre müdürler okullarda verimli bir iklim oluşturmaya yönelik eylemleri yerine getirdiklerinde öğretmenlerin dayanıklılıkları artırılabilir. Bakım liderliği ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara rastlanılmamasından dolayı bu çalışmanın bulguları ile bazı yönleri benzerlik gösteren dönüşümsel liderlik ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçları kıyaslanmıştır. Dönüşümsel liderler, öğretmenlerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma yoluyla gelişmelerini sağlamaya ve onların öğrenme ve gelişimini destekleyen bir örgüt iklimi oluşturmaya çaba gösterirler (Avcı, 2015). Bakım liderliğinin öğretimsel iklim oluşturma ile dönüşümsel liderliğin bu özellikleri benzerlik göstermektedir. Bu açıdan bu araştırmanın bulgusunu destekler şekilde yapılan çalışmalarda dönüşümsel liderlik ile psikolojik dayanıklılık arasında olumlu ilişki bulunmuştur (Besuner, 2016; Harland et. al., 2005; Wang, Li & Li, 2017; Wasden, 2014). Öğretimsel iklim boyutu, bakım liderliğinin öğretmenlerin öğretim etkinliklerini iyi şekilde gerçekleştirebilmeye ilişkin inançlarını içeren ve sürekli olarak mesleki gelişmeyi sağlamaya yönelik çalışma kültürünü oluşturmayla ilgilidir (Seashore Louis, Leithwood, Wahlstrom & Anderson, 2010). Bu bakımdan bakım liderleri olarak okul müdürleri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayabilecek bir iklim oluşturarak öğretmenlerin öğretim etkinliklerini planlayıp, gerçekleştirebilmelerine katkı yapabilirler. İşlerini nitelikli şekilde gerçekleştirebilme becerisi aynı zamanda sınıf içerisinde oluşan ve öğretimin etkili şekilde yapılmasında olumsuz etkileri olabilen öğrenci istenmeyen davranışlarının görülmesi gibi durumların üstesinden gelebilmelerine de yardımcı olacaktır. Ayrıca öğretimin karmaşık bir faaliyet olduğu (Kysilka, Geary & Schepise, 2002) düşünüldüğünde öğretmenlerin mesleki gelişmişliklerinin sağlanması bu karmaşıklığın ortaya çıkarabileceği güçlüklerle mücadele edebilmelerine olumlu yönde katkı sağlayabilecektir. Bu bakımdan okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki olarak sürekli gelişimlerinin sağlanmasına yönelik bir ortam hazırlaması ve eylemlerde bulunmaları öğretmenlerin eğitim etkinliğini gerçekleştirme sürecinde karşılaştıkları güçlüklerin kolaylıkla üstesinden gelmelerini sağlayabilecektir. Dolayısıyla da öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının gelişmesine katkı yapmış olabileceklerdir. Bu görüşü destekler şekilde bu çalışmanın sonuçlarına dayalı olarak bakım liderliğinin öğretmenleri mesleki açıdan gelişmelerini sağlamaya yönelik eylemleri yaptıklarında öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının oluşması ve gelişmesine olumlu yönde katkı yapabileceği ileri sürülebilir.

Bu çalışmada bakım liderliğinin öğretimsel eylemleri yerine getirme düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılıkları arasında olumlu ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bakım liderliğinin öğretimsel eylemler çalışanların sıkıntılarıyla içtenlikle ilgilenip çözümler üretebilme ve çalışanlarla yakın, samimi ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler oluşturmayı içeren otantik liderlik (Çiçek, 2011) ile benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda otantik liderlik ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları bu çalışmanın bulgusuyla paralellik göstermektedir (Gadd, 2016; Smith, 2015). Buna göre işbirliği, yakın ilişki ve sorunların çözümünde yardım etmeye yönelik davranışları sergileyen okul liderlerinin öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının artırılmasına olumlu şekilde etkide bulunacağı ileri sürülebilir. Öğretimsel eylemler müdür ile öğretmenlerin öğretimsel gelişimi sağlamaya odaklanan davranışları içerir (Seashore Louis et. al., 2010). Bu boyut müdür ve öğretmenlerin en iyi uygulamaları bulmaya yönelik işbirliğini, öğretimi gözlemleyerek öğretmenlere dönüt vermeyi içerir (Seashore Louis et. al., 2010). Von Krogh (1998)' e göre bakım üyeler arasında düşük olduğu zaman insanlar bilgiyi gönüllü olarak paylaşmaktan daha çok bilgileri toplamayı deneyeceklerdir. Psikolojik dayanıklılığa öğretmenlerin sahip olmalarında öğretim etkinliklerini gerçekleştirmede gereksinim duydukları bilgileri okul müdürlerinin elde edebildiklerinde öğretim sürecinde oluşabilecek sorunları kolaylıkla çözebilmelerini sağlayabilecektir. Dolayısıyla müdürler bakım liderliğinin öğretimsel eylemler içerisinde yer alan sınıf içi etkinliklerde öğretmenlere dönütler verme ve bilgi desteği verme yoluyla öğretmenlerin bu süreçte karşılaştıkları güçlüklerin üstesinden gelmeleri konusunda gelişmelerine yani psikolojik dayanıklılıklarının artmasına yol açabilir. Bakım liderleri örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik işbirliği yapmaya örgüt üyelerini motive ederler (Kawamura, 2013). İşbirliği yoluyla öğretmenlerin karşılaştıkları çeşitli sorunları kolaylıkla çözebileceklerine ilişkin algılarının oluşumuna katkı yapabilir. Bu şekilde bakım liderleri öğretmenlerle işbirliği yoluyla öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının gelişimine yol açabilirler. Bu çalışmada da bu bilgilerle paralel şekilde okul müdürlerinin bakım liderliği rolleri içerisinde yer alan öğretimsel eylemleri sergilemelerinin öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları ile olumlu şekilde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca dayalı olarak öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının geliştirilmesi için okul müdürleri öğretmenlerle işbirliği yapabilir ve onlara öğretim etkinlikleri ile ilgili dönütler verebilirler.

### **Öneriler**

Bu çalışmada elde edilen okul müdürlerinin bakım liderliğinin öğretimsel iklim oluşturma boyutuyla öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasında olumlu ilişki olduğu bulgusuna dayalı olarak öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarını geliştirebilmek için okul müdürleri öğretmenlerin mesleki alanlarında gelişmelerini sağlamaya çalışabilirler. Bunun için mesleki yayınları takip etmeleri sağlanabilir, gereksinim duydukları konularla ilgili konferanslar veya çalıştaylar düzenlenebilir. Bununla birlikte okul müdürleri öğretmenlerin mesleki gelişimleri için okulda öğretmenlerin kendi aralarında mesleki alanlarında belirli konularda düzenli olarak tartışmalar yapabilecekleri toplantıların düzenlenebileceği ve öğretim sürecinde karşılaştıkları sorunların çözümü için öğretmenlerin fikir alışverişinde bulunabilecekleri bir ortam oluşturabilirler.

Bakım liderliğinin öğretimsel eylemler boyutuyla öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasında olumlu ilişki olduğu bulgusuna dayalı olarak okul müdürleri öğretmenlerle işbirliği içerisinde öğretimi etkili şekilde nasıl yapacakları konusunda birlikte çalışabilir ve görüş alışverişinde bulunabilirler. Ayrıca okul müdürleri öğretmenlerle yakın ilişkiler kurabilir ve onlar için

kolay ulaşılabilir olabilirler. Öğretmenlerin ihtiyaçlarına dikkat edebilir ve bu ihtiyaçlarını karşılamaları için destek verebilir, öğretmenlerin sorunlarının çözümünde yardımcı olabilirler.

#### **KAYNAKLAR**

- Ancess, J. (2003). *Beating the odds: High schools as communities of commitment*. New York, NY: Teachers College Press.
- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri: Kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5, 85-108.
- Badger, J.K. (2017). *The Influence of servant leadership on subordinate resilience in law enforcement*. Unpublished doctoral dissertation, Creighton University.
- Barley, Z., & Beesley, A. (2007). Rural school success: What can we learn? *Journal of Research in Rural Education*, 22(1), 1-16.
- Beck, L. (1992). Meeting the challenge of the future: The place of a caring ethic in educational administration. *American Journal of Education*, 100, 454-496.
- Beltman, S., Mansfield, C. & Price, A. (2011). Thriving not just surviving: A review of research on teacher resilience. *Educational Research Review*, 6, 185–207.
- Baratz, L. (2015) Israeli teacher trainees' perceptions of the term moral resilience. *Journal for Multicultural Education*, 9 (3), 193-206.
- Brante, G. (2009). Multitasking and synchronous work: complexities in teacher work. *Teaching and Teacher Education*, 25(3), 430-436.
- Brunetti, G. (2006). Resilience under fire: Perspectives on the work of experienced, inner city high school teachers in the United States. *Teaching and Teacher Education*, 22, 812-825.
- Besuner, P. (2016). Leadership attributes and behaviors as predictors of organizational resilience in academic health care systems. Unpublished doctoral dissertation, Walden University.
- Cerit, Y., Kadioğlu Ateş, H. & Kadioğlu, S. (2018). Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin bakım liderliği davranışlarını yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin bazı kişisel değişkenler açısından incelenmesi. 17.Uluslararası Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu, 11-14 Nisan, Gazi Üniv., Ankara.
- Clara, M. (2017). Teacher resilience and meaning transformation: How teachers reappraise situations of adversity. *Teaching and Teacher Education*, 63, 82-91.
- Çiçek, M. (2011). Liderlikte farklı bir yaklaşım: Otantik liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik biçimi ile karşılaştırılması. *Bartın Üniv. İİBF Dergisi*, 2(3), 59-71.
- Day, C., & Gu, Q. (2007). Variations in the conditions for teachers' professional learning and development: Sustaining commitment and effectiveness over a career. *Oxford Review of Education*, 33(4), 423–443.
- Day, C. & Hong, J. (2016). Influences on the capacities for emotional resilience of teachers in schools serving disadvantaged urban communities: Challenges of living on the edge. *Teaching and Teacher Education*, 59, 115-125.

- Doğan, T. (2015). Kısa psikolojik sağlamlık ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 93-102.
- Dwiningrum, S. I.A. (2017). Developing school resilience for disaster mitigation: A confirmatory factor analysis. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 26 (4), 437-451.
- Ellerbrock CR and Kiefer SM (2010) Creating a ninth-grade community of care. *Journal of Educational Research*, 103(6): 393–406.
- Estajia, M., & Rahimi, A. (2014). Examining the ESP Teachers' perception of resilience. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 98, 453 – 457.
- Fulmer, I. S., Gerhant, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56, 965–993.
- Gabriel, Y. (2015). The Caring leader-what followers expect of their leaders and why? *Leadership*, 11(3), 316-334.
- Gadd, J.W. (2016). The Relationship between authentic leadership and resilience in enlisted soldiers. Unpublished doctoral dissertation, University of the Rockies.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- Fleming, R. S. (2012). Ensuring organizational resilience in times of crisis. *Journal of Global Business Issues*, 6(1), 31.
- Gu, Q. & Day, C. (2007) Teachers resilience: A necessary condition for effectiveness. *Teaching and Teacher Education*, 23, 1302–1316.
- Gu, Q. & Day, C. (2013). Challenges to teacher resilience: Conditions count. *British Educational Research Journal*, 39(1), 22-44.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2–14.
- Howard, S., & Johnson, B. (2004). Resilient teachers: Resisting stress and burnout. *Social Psychology of Education*, 7, 399-420.
- Henderson, N., & Milstein, M. M. (2003). Resiliency in schools: Making it happen for students and educators. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Kawamura, K.M. (2013). Understanding the concept of care in cross-cultural settings. *Cross Cultural Management*, 20(2), 100-123.
- Keeler, C. & Kroth, M. (2012). Managerial caring behaviors: Development and initial validation of the model. *Journal of Education for Business*, 87(4), 223-229.
- Kroth, M. & Keeler, C. (2009). Caring as a managerial strategy. *Human Resource Development Review* 8(4): 506–31.
- Kysilka, M.L., Geary, M. & Schepise, S. (2002). The Complexity of teaching in the information age school. *Curriculum and Teaching Dialogue*, 4(1), 59-65.

- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-72.
- Lyman L.L. (2000). *How Do They Know You Care? The Principal's Challenge*. New York: Teacher's College Press.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99-115.
- McAllister, D.J. & Bigley, G.A. (2002). Work context and the definition of self: how organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45(5), 894-904.
- Noddings, N. (2006). Educational leaders as caring teachers. *School Leadership and Management*, 26(4), 339-345.
- Oswald, M., Johnson, B., & Howard, S. (2003). Quantifying and evaluating resilience-promoting factors: Teachers' beliefs and perceived roles. *Research in Education*, 70, 50-64.
- Özbey, S., Büyüktanır, A., & Türkoğlu, D. (2014) An investigation of preservice pre-school teachers' resilience skills. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 4040 – 4046.
- Patterson, J. H., Collins, L., & Abbott, G. (2004). A study of teacher resilience in urban schools. *Journal of Instructional Psychology*, 31(1), 3-11.
- Peterson, S.J., Balthazard, P.A., Waldman, D.A., & Thatcher, R.W. (2008). Neuroscientific implications of psychological capital: Are the brains of optimistic, hopeful, confident, and resilient leaders different? *Organizational Dynamics*, 37(4), 342-353.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Razak, A.Z.A. (2013). *Learning about teachers' resilience: Perceptions, challenges and strategies of policy implementation in two secondary schools in Malaysia*. Phd, Massey University, New Zealand.
- Seashore Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K.L. & Anderson, S.E. (2010). *Learning from Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning*. The University of Minnesota.
- Smylie, M.A., Murphy, J. & Seashore Louis, K. (2016). Caring school leadership: A Multi-Disciplinary, cross-occupational model. *American Journal of Education*, 123, 1-35.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Jennifer Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194-200.
- Smith, J.E. (2015) *An Examination of authentic leadership, perceived similarity, and leader-member exchange as moderators of the relationship between leader and follower resilience*. Unpublished master dissertation, San José State University.
- Sezgin, F. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2), 489-502.

- Smylie, M.A., Murphy, J. & Seashore Louis, K. (2016). Caring school leadership: A Multi-Disciplinary, cross-occupational model. *American Journal of Education*, 123, 1-35.
- Sumsion, J. (2004). Early childhood teachers' constructions of their resilience and thriving: a continuing investigation. *International Journal of Early Years Education*, 12(3), 275–290.
- Uusiautti, S. (2013). An Action-oriented perspective on caring leadership: A Qualitative study of higher education administrators' positive leadership experiences. *International Journal of Leadership in Education*, 16(4), 482-496.
- Van der Vyner, C.D., Van der Westhuizen, P.L. & Meyer, L.W. (2014). Caring school leadership: A South African study. *Educational Management & Leadership*, 42(1), 61-74.
- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40 (3), 133-153.
- Wang, Z., Li, C. & Li, X. (2017). Resilience, leadership and work engagement: The Mediating role of positive affect. *Sos. Indic. Re.*, 132, 699-708.
- Wasden, S.T. (2014). A Correlational study on transformational leadership and resilience in higher education leadership. Unpublished doctoral dissertation, University of Idaho.
- Wilson, S.M. & Ferch, S.R. (2005). Enhancing resilience in the workplace through the practice of caring relationships. *Organizational Development Journal*, 23 (4), 45-60.
- Yonezawa, S., Jones, M. & Singer, N. R. (2011). Teacher resilience in Urban Schools: The Importance of technical knowledge, Professional community, and leadership opportunities. *Urban Education*, 46(5), 913-931.