

Araştırma Makalesi / Research Article

Çok Yönlü Liderlik ve Karizmatik Liderlik İletişiminin Psikolojik Sağlamlık Üzerindeki Etkisi*The Impact of Multidimensional Leadership and Charismatic Leadership Communication on Psychological Resilience*Ramazan ARSLANBOĞA¹DOI : [10.63556/ankad.v10i2.412](https://doi.org/10.63556/ankad.v10i2.412)

Geliş/Received: 05/01/2026

Kabul/Accepted: 26/03/2026

Öz

Bu araştırmanın amacı çok yönlü liderlik ve karizmatik liderlik iletişiminin psikolojik sağlamlık üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Araştırma grubunu yaş ortalaması $30,1 \pm 7,15$ olan ve Doğu Anadolu bölgesinde aktif olarak görev yapan 170 beden eğitimi ve spor öğretmeni oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu, Dursun, Günay ve Yenel (2019) tarafından geliştirilen Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği, Levine Kenneth (2007) tarafından geliştirilen ve Töremen, Demir ve Korkut (2015) tarafından Türk kültürüne uyarlanan Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeği ve Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher ve Bernard (2008) tarafından geliştirilen ve Tayfun Doğan (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında bir fark çıkmaz iken, çalışılan eğitim kademesi ve yaşa göre psikolojik sağlamlık düzeylerinde farklılıklar görülmüştür. Ölçekler arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkiler görülmüş ve ayrıca politik liderlik ve sözsüz iletişim becerisinin psikolojik sağlamlık üzerinde açıklayıcı rolü tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çok Yönlü Liderlik, Karizmatik Liderlik, Psikolojik Sağlamlık, Beden Eğitimi Öğretmeni.

Abstract

The aim of this study is to examine the effect of multidimensional leadership and charismatic leadership communication on psychological resilience. The study group consists of 170 physical education and sports teachers actively working in the Eastern Anatolia region, with a mean age of 30.1 ± 7.15 years. Data were collected using a personal information form developed by the researcher, the Multidimensional Leadership Orientations Scale developed by Dursun, Günay, and Yenel (2019), the Charismatic Leadership Communication Scale developed by Kenneth Levine (2007) and adapted to Turkish culture by Töremen, Demir, and Korkut (2015), and the Brief Psychological Resilience Scale developed by Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher, and Bernard (2008) and adapted into Turkish by Doğan (2015). While no significant differences were found between the sub-dimensions of the scales and the gender variable, differences were observed in psychological resilience levels according to age and the level of education at which the participants were employed. Low-level positive relationships were identified among the scales, and additionally, political leadership and nonverbal communication skills were found to have an explanatory role in psychological resilience.

Keywords: Multidimensional and Charismatic Leadership, Psychological Resilience, Physical Education Teacher.

1. GİRİŞ

Beden eğitimi ve spor öğretmenleri, öğrenci gelişimi ve kurumsal başarı açısından kritik bir role sahiptir. Bu öğretmenlerin yalnızca pedagojik becerileri değil, aynı zamanda psikolojik dayanıklılıkları da eğitim ortamının sürdürülebilirliğinde temel bir etkidir. Öğretmen dayanıklılığı, zorlu koşullardan toparlanma

¹ Sorumlu Yazar/Corresponding Author, Öğr.Gör.Dr., Bingöl Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, rarslanboga@bingol.edu.tr

Önerilen Atf/Suggestion Citation

Arslanboga, R., (2026). Çok Yönlü Liderlik ve Karizmatik Liderlik İletişiminin Psikolojik Sağlamlık Üzerindeki Etkisi *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 724-742.

ve mesleki güçlükleri aşma yeteneğiyle doğrudan bağlantılıdır (Baatz ve Wirzberger, 2025). Güncel araştırmalar, okul liderliğinin ve liderlik iletişiminin öğretmen dayanıklılığında belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir (Hill-Berry ve Burris-Melville, 2025).

Çok yönlü liderlik yönelimi, Bolman ve Deal'in dört çerçeve modeline dayanarak yapısal, insan kaynaklı, siyasal ve sembolik liderlik boyutlarını kapsar. Bu yaklaşım, okul yöneticisinin duruma göre farklı liderlik stratejilerini etkili biçimde kullanabilme becerisini ifade eder (Bolman ve Deal, 1991 Akt.; Polat, 2023). Böylece, öğretmen, yönetici ve kurum arasındaki etkileşim yapısal, insani ve politik açılardan şekillenir. Karizmatik liderlik iletişimi ise liderin vizyonunu güçlü ve etkileyici biçimde aktararak takipçilerinde ilham ve motivasyon yaratmasını içerir. Karizmatik liderler, sözlü ve sözsüz iletişim yoluyla öğretmenlerde aidiyet ve güven duygusunu pekiştirir (Da'as, 2024). Bu bağlamda, karizmatik liderlik tarzının psikolojik sağlamlık, öz-yeterlik ve kurumsal bağlılık üzerinde ortak etkiler yarattığı söylenebilir. Liderlik iletişiminin öğretmen davranışları üzerindeki etkisi, eğitim alanında giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Eğitim literatürü, etkili liderlik iletişiminin öğretmenlerin psikolojik kaynaklarını güçlendirerek mesleki dayanıklılığı artırdığını ortaya koymaktadır (Onan ve ark., 2025). Bu nedenle, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde liderlik iletişimi biçimi ve niteliği ile psikolojik sağlamlık arasında anlamlı ilişkiler beklenmektedir.

Psikolojik sağlamlık, bireyin zorlu mesleki koşullara karşı direnç gösterme, uyum sağlama ve gelişme kapasitesidir (Salvo-Garrido ve ark., 2025). Öğretmenlik, yoğun duygu emeği gerektiren bir meslektir; beden eğitimi öğretmenleri ise fiziksel zorluklar, takım dinamikleri ve rekabet ortamlarıyla başa çıkmak durumundadır. Bu bağlamda, liderlik iletişiminin kalitesi ve sıklığı, öğretmenlerin dayanıklılık kaynaklarını destekleyebilir veya zayıflatabilir. Eğitim alanındaki meta-analizler, yönetsel destek ve etkili iletişimin öğretmen dayanıklılığına önemli katkılar sunduğunu göstermektedir (Mu, 2024). Ayrıca öğretmen dayanıklılığının sadece bireysel psikolojik kaynaklara değil, aynı zamanda örgütsel ve iletişimsel faktörlere bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Destekleyici liderlik ortamlarının öğretmenlerin iş yükü, tükenmişlik ve mesleği bırakma eğilimini azalttığı da literatürde yer alan bulgulardandır (Money ve ark., 2022). Bu nedenle, çok yönlü ve karizmatik liderlik iletişimi kavramları, öğretmen psikolojik sağlamlığının incelenmesinde önemli değişkenler olarak öne çıkmaktadır.

Alan yazın incelendiğinde bu konudaki çalışmalar genellikle liderlik tarzı ile öğretmen dayanıklılığı arasında doğrudan ilişkilere odaklanmıştır (Beltman ve ark., 2011; Ayça ve ark., 2024; Zadok ve ark., 2024; Serey ve ark., 2025). Ancak beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin psikolojik sağlamlığı üzerinde çok yönlü liderlik ve karizmatik liderlik iletişimi biçimlerinin etkileri akademik literatürde yeterince incelenmemiştir. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Böylelikle liderlik iletişimi ile psikolojik sağlamlık arasındaki süreçte iletişimin alt boyutları ve öğretmen algılarının belirleyici rolü ele alınmaya çalışılmıştır. Böylece, politik, insan kaynaklı, yapısal, karizmatik, sözlü ve sözsüz iletişim biçimlerinin etkileri ayrıntılı olarak irdelenecektir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerine odaklanması, bu çalışmanın özgünlüğünü artırmaktadır. Çünkü bu öğretmenlerin rolleri spor performansından takım yönetimine, sosyal becerilerden bireysel dayanıklılığa kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Dolayısıyla liderlik iletişimi ve psikolojik sağlamlık arasındaki ilişki, bu grup için özel bir anlam taşımaktadır.

Çalışmada aşağıdaki hipotezler, ilgili literatür ve kuramsal çerçeveye dayanarak oluşturulmuştur:

H1: Cinsiyete göre çok yönlü liderlik yönelimi, karizmatik liderlik iletişimi ve psikolojik sağlamlık alt boyutlarında anlamlı farklılıklar vardır. Literatür, kadın ve erkek öğretmenlerin mesleki stres ve dayanıklılık deneyimlerinin farklı olduğunu ve bunun liderlik algılarına yansıdığını göstermektedir (Guthrie ve Jenkins, 2018).

H2: Eğitim kademesine göre çok yönlü liderlik yönelimi, karizmatik liderlik iletişimi ve psikolojik sağlamlık puanlarında anlamlı farklar bulunur. Farklı eğitim kademeleri farklı örgütsel yapılar ve iletişim kültürleri barındırır (Konidari ve Stathopoulos, 2025).

H3: Yaş değişkeni ile çok yönlü liderlik yönelimi, karizmatik liderlik iletişimi ve psikolojik sağlık arasında anlamlı ilişkiler vardır. Yaş, mesleki deneyim ve psikolojik kaynakların olgunlaşmasını gösterir (Lu ve ark., 2024).

H4: Politik liderlik düzeyi, öğretmenlerin psikolojik sağlamlığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Politik liderlik, öğretmenlerin mesleki kontrol algısını güçlendirir (Nombardo, 2025).

H5: İnsan kaynakları liderliği, öğretmenlerin psikolojik sağlamlığını olumlu etkiler. Bu liderlik biçimi öğretmen gelişimini destekler (Baat, 2025).

H6: Karizmatik liderlik düzeyi, öğretmenlerin psikolojik sağlamlığını artırır. Pozitif liderlik biçimleri dayanıklılıkla ilişkilidir (Onan, 2025).

H7: Yapısal liderlik düzeyi, öğretmenlerin psikolojik sağlamlığını olumlu etkiler. Kurumsal yapının sağlamlığı dayanıklılık için önemlidir (Money, 2022).

H8: Sözlü iletişim düzeyi, öğretmenlerin psikolojik sağlamlığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Etkili sözlü iletişim, anlaşılma ve işbirliğini destekler (Ćwiakala ve ark., 2025).

H9: Sözsüz iletişim düzeyi, öğretmenlerin psikolojik sağlamlığını olumlu etkiler. Jestler, mimikler ve beden dili liderlik kalitesini artırır.

Bu çalışma, Doğu Anadolu bölgesinde görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenleri arasında çok yönlü liderlik yönelimi ile karizmatik liderlik iletişiminin psikolojik sağlık üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, cinsiyet, eğitim kademesi ve yaş gibi demografik değişkenlerin bu ilişkilerdeki rolü de araştırılacaktır. Böylece, öğretmenlerin psikolojik sağlamlığını destekleyen liderlik iletişimi unsurları ve demografik özelliklerin etkisi ortaya konacaktır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma betimsel bir nitelik taşımakta olup, ilişkisel tarama modeli çerçevesinde yürütülmüştür. İlişkisel tarama yaklaşımı, değişkenler arasındaki ilişkilerin ya da değişkenlerin birlikte gösterdikleri değişim düzeyinin belirlenmesini amaçlayan bir yöntemdir (Karasar, 2018). Bu doğrultuda hipotezler çerçevesinde çok yönlü liderlik iletişimi ölçeği alt faktörleri ve karizmatik liderlik iletişim ölçeği alt faktörleri ile psikolojik sağlık arasındaki ilişki ve etki süreçleri araştırma kapsamında kurulan teorik çerçevesinde incelenmiştir. Araştırmada ‘politik liderlik, insan kaynaklı liderlik, karizmatik liderlik, yapısal liderlik, sözlü iletişim becerisi, sözsüz iletişim’ bağımsız değişken ve ‘psikolojik sağlık’ bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmanın hipotezleri ve teorik modeli aşağıda verilmiştir.

H1= Cinsiyet değişkenine göre çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği, karizmatik liderlik iletişim ölçeği ve psikolojik sağlık alt boyut puanlarında anlamlı bir fark vardır.

H2= Çalışılan eğitim kademesi değişkenine göre çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği, karizmatik liderlik iletişim ölçeği ve psikolojik sağlık ölçeği alt boyut puanlarında anlamlı bir fark vardır.

H3= Yaş değişkenine göre çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği, karizmatik liderlik iletişim ölçeği ve psikolojik sağlık alt boyut puanlarında anlamlı bir ilişki vardır.

H4= Öğretmenlerin politik liderlik düzeyleri, psikolojik sağlamlıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

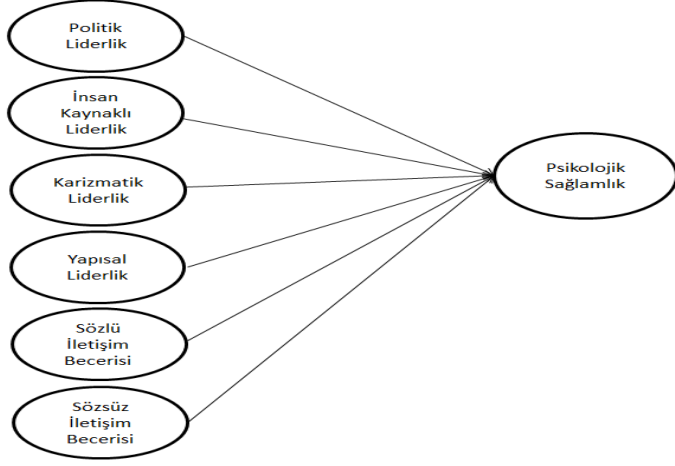
H5= Öğretmenlerin insan kaynakları liderlik düzeyleri, psikolojik sağlamlıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H6= Öğretmenlerin karizmatik liderlik düzeyleri, psikolojik sağlamlıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H7= Öğretmenlerin yapısal liderlik düzeyleri, psikolojik sağlamlıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H8= Öğretmenlerin sözlü iletişim düzeyleri, psikolojik sağlımlıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H9= Öğretmenlerin sözsüz iletişim düzeyleri, psikolojik sağlımlıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmada örneklem büyüklüğünün yeterliliğini belirlemek amacıyla G*Power 3.1 programı kullanılarak güç analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizine dayalı modelde, altı yordayıcı değişken (politik liderlik, insan kaynaklı liderlik, karizmatik liderlik, yapısal liderlik, sözlü iletişim becerisi, sözsüz iletişim ve psikolojik sağlamlık) için orta düzeyde etki büyüklüğü ($f^2 = 0.15$), %95 güven düzeyi ($\alpha=.05$) ve %80 test gücü ($1-\beta =.80$) esas alınmıştır. Analiz sonucunda minimum 107 katılımcı ile anlamlı sonuç elde edilebileceği belirlenmiştir. Araştırmada yer alan 170 kişilik örneklem büyüklüğü, bu gerekliliğin üzerinde olup, analizlerin istatistiksel gücü yeterli düzeydedir ($1-\beta > .99$). Araştırma grubu uygun örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Araştırma grubunu Doğu Anadolu bölgesinde aktif olarak görev yapan 170 beden eğitimi ve spor öğretmeni oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşları 24-45 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması $30,1 \pm 7,15$ 'dir. Uygun örnekleme yöntemi, araştırmacıların en kolay ulaşılabilirliği olan örneklem üzerinde çalışmasıdır (Cohen, Manion ve Morrison, 2011). Veriler katılımcılara Google Formlar üzerinden ulaştırılmış olup gönüllü katılım esas tutulmuştur. Katılımcılara ait kişisel bilgiler tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Değişkenler	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	128	75,7
	Kadın	41	24,3
Çalışılan Eğitim Kademesi	İlköğretim	46	27,2
	Ortaöğretim	105	62,1
	Lise	18	10,7

	$\bar{X} \pm SS$
Yaş	30,1 \pm 7,15

2.3. Veri Toplama Aracı

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada katılımcıların cinsiyet, yaş, çalışılan eğitim kademesi gibi demografik özelliklerine ilişkin veriler, araştırmacılar tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu aracılığıyla toplanmıştır.

2.3.2. Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği

Araştırmanın ikinci bölümünde katılımcıların liderlik yönelimlerini belirlemek amacıyla Dursun, Günay ve Yenel (2019) tarafından geliştirilen “Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)” kullanılmıştır. Ölçek, toplam 19 maddeden ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; Politik Liderlik (5 madde), İnsan Kaynaklı Liderlik (5 madde), Karizmatik Liderlik (5 madde) ve Yapısal Liderlik (4 madde) şeklindedir. Ölçeğin genel Cronbach’s alfa katsayısı .85, alt boyutlara ilişkin güvenilirlik değerleri ise Politik Liderlik için .80, İnsan Kaynaklı Liderlik için .73, Karizmatik Liderlik için .74 ve Yapısal Liderlik için .72 olarak rapor edilmiştir.

2.3.3. Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeği

Araştırmanın üçüncü bölümünde, katılımcıların karizmatik liderlik iletişim düzeylerini belirlemek amacıyla Levine Kenneth (2007) tarafından geliştirilen ve Töremen, Demir ve Korkut (2015) tarafından Türk kültürüne uyarlanan “Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeği (KLİÖ)” kullanılmıştır. Ölçek, Türkçe formunda 13 maddeden ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; Sözlü İletişim (5 madde) ve Sözsüz İletişim (8 madde) şeklindedir. Ölçeğin genel Cronbach’s alfa katsayısı .93 olup, yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu saptanmıştır.

2.3.4. Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği

Araştırmanın son bölümünde, katılımcıların psikolojik sağlık düzeylerini belirlemek amacıyla Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher ve Bernard (2008) tarafından geliştirilen ve Tayfun Doğan (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan “Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği (KPSÖ)” kullanılmıştır. Ölçek, bireylerin stresli veya olumsuz yaşam olayları sonrasında kendini toparlama ve eski işlevselliğine dönme düzeyini değerlendirmeyi amaçlayan, tek boyutlu ve 6 maddelik bir ölçme aracıdır. Ölçekte 2., 4. ve 6. maddeler tersten kodlanmaktadır. Ölçeğin Cronbach’s alfa iç tutarlık katsayısı .83 olarak hesaplanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Veriler SPSS 24.0 ve AMOS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İlk olarak, betimleyici istatistikler kullanılarak, katılımcıların demografik bilgileri sunulmuştur. Uç verilerin değerlendirilmesi için her soruya ait z-skor puanları oluşturulmuş ve 3.30’un üzerinde olan 12 katılımcı analiz dışına alınmıştır. Normalite varsayımı için çarpıklık basıklık değerlerine dikkat edilmiş ve bu değerlerin -2,+2 arasında olduğu görülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 2007). Katılımcıların demografik değişkenleri ile ölçekten almış olduğu puanlar arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla One Way Multivariate Analysis of Variance MANOVA analizi kullanılmıştır. MANOVA analizinin yapılabilmesi için varyans ve kovaryans matrislerinin homojen olması gerekmektedir ve bu matrislerin homojenliği levene F ve Box’s M testi ile bulunmuştur. Bu analizler sonucunda varsayımların karşılandığı şartlarda Wilks’ Lambda λ değerini, karşılanmadığı şartlarda ise Pillai’s Trace değeri dikkate alınmaktadır (Tabachnick vd., 2007). YOL analizinde ilk olarak ölçme modelinde mevcut olan değişkenlerin birbirleri

arasında olan ilişkilerinin anlamlılığına bakılmakta ve sonrasında doğrulanması beklenmektedir. Analizin ikinci adımında ise teorik altyapı doğrultusunda oluşturulan yapısal modelin test edilmesi bulunmaktadır (Kline, 2015). Değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi için de katsayılar .00-.10: önemsiz, .10-.39: zayıf, .40-.69: orta, .70.89: güçlü, .90-1 çok güçlü şeklinde değerlendirilmiştir (Schober vd., 2018).

2.5. Etik Kurul Onayı

Bu araştırmanın kavramsal çerçevesinin hazırlanması, veri toplama araçlarının uygulanması, verilerin toplanması, verilerin analizi ve yorumlanması aşamalarının tamamında etik kurallara uygun hareket edilmiştir. Karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde ANKAD Yayın Kurulu'nun hiçbir sorumluluğu bulunmamaktadır. Tüm sorumluluk yazarlara aittir. Bu çalışmanın ANKAD dışında herhangi bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğunu taahhüt ederim. Yapılan bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Araştırma için Bingöl Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'nun 12.12.2025 tarih ve 12 sayılı toplantısında 31 numaralı kararı ile etik kurul izni alınmıştır.

3. BULGULAR

Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık ve Alpha Değerleri

Ölçekler	Alt Boyutlar	\bar{X}	Ss	Çarpıklık	Basıklık	Alpha
ÇYLYÖ	Politik Liderlik	19,00	4,33	-1,113	1,625	,89
	İnsan Kaynaklı Liderlik	20,22	4,35	-1,463	1,935	,88
	Karizmatik Liderlik	19,31	3,99	-1,038	1,315	,84
	Yapısal Liderlik	16,16	3,79	-1,483	1,930	,91
KLIÖ	Sözlü İletişim Becerisi	19,03	4,15	-,637	,264	,86
	Sözsüz İletişim Becerisi	30,16	6,47	-,577	-,002	,91
PSÖ	Sağlamlık Toplam	19,72	3,65	,608	,023	,61

ÇYLYÖ=Çok Yönlü Liderlik Yönelimi Ölçeği / KLIÖ=Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeği / PSÖ=Psikolojik Sağlamlık Ölçeği

Elde edilen puanların normal dağılım varsayımları için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri dikkate alınmış ve bu değerlerin ± 2 aralığında olduğu görülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu doğrultuda iki ölçekten de elde edilen verilerin normal dağıldığı varsayılmıştır. Cronbach α katsayısı da 0 ve 1 arasında değişen değerler alır ve 1'e doğru yaklaştıkça elde edilen puanların daha güvenilir olduğunu göstermektedir (Lucke, 2005).

Tablo 3. Çok Yönlü Liderlik Yönelimi, Karizmatik Liderlik İletişim ve Psikolojik Sağlamlık Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre MANOVA Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	F	p	Eta Kare (η^2)
Politik Liderlik	Erkek	128	18,79	4,45	1,22	,27	,01

	Kadın	42	19,64	3,94			
İnsan Kaynaklı Liderlik	Erkek	128	20,23	4,41	,00	,99	,00
	Kadın	42	20,21	4,24			
Karizmatik Liderlik	Erkek	128	19,10	4,01	1,33	,24	,01
	Kadın	42	19,93	3,90			
Yapısal Liderlik	Erkek	128	16,08	3,91	,23	,63	,00
	Kadın	42	16,40	3,42			
Sözlü İletişim Becerisi	Erkek	128	18,88	4,12	,71	,40	,00
	Kadın	42	19,50	4,27			
Sözsüz İletişim Becerisi	Erkek	128	29,99	6,36	,34	,56	,00
	Kadın	42	30,67	6,85			
Sağlamlık Toplam	Erkek	128	19,62	3,66	,43	,51	,00
	Kadın	42	20,05	3,64			
Box's M p=,670; Wilks' Lambda λ = ,970; p=0,665; F=,708; Eta Kare (η^2)= ,030							

Tablo 3. incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre ölçek alt boyutlarında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>,05$). Ayrıca bütünlük etkide anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (Wilks' Lambda = ,970; F=,708; $p>,05$).

Tablo 4. Çok Yönlü Liderlik Yönelimi, Karizmatik Liderlik İletişim ve Psikolojik Sağlamlık Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Çalışılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre MANOVA Sonuçları

Alt Boyutlar	Kademe	N	\bar{X}	Ss	F	p	Eta Kare (η^2)	*LSD
Politik Liderlik	İlköğretim	46	19,09	3,87	2,78	,06	,03	-
	Ortaöğretim	106	18,59	4,61				
	Lise	18	21,17	3,11				
İnsan Kaynaklı Liderlik	İlköğretim	46	20,61	4,07	1,87	,16	,02	-
	Ortaöğretim	106	19,79	4,61				
	Lise	18	21,78	3,04				
Karizmatik Liderlik	İlköğretim	46	19,33	3,80	2,80	,06	,03	-

	Ortaöğretim	106	18,95	4,22				
	Lise	18	21,33	2,25				
Yapısal Liderlik	İlköğretim	46	16,39	3,40	2,28	,11	,00	-
	Ortaöğretim	106	15,78	4,09				
	Lise	18	17,78	2,24				
Sözlü İletişim Becerisi	İlköğretim	46	18,89	3,96	,03	,97	,00	-
	Ortaöğretim	106	19,08	3,95				
	Lise	18	19,06	5,81				
Sözsüz İletişim Becerisi	İlköğretim	46	30,41	5,63	,32	,73	,00	-
	Ortaöğretim	106	29,89	6,39				
	Lise	18	31,11	8,86				
Sağlamlık Toplam	İlköğretim1	46	20,11	3,90	3,20	,04*	,04	2<3
	Ortaöğretim2	106	19,27	3,23				
	Lise3	18	21,39	4,82				
Box's M p=,000; Pillai's Trace = ,088; p=0,38; F=1,071; Eta Kare (η^2)= ,044								
1=İlköğretim, 2= Ortaöğretim, 3= Lise								

Tablo 4. incelendiğinde, çalışılan eğitim kademesi değişkenine göre ölçek alt boyutlarında anlamlı bir fark ve bütünleşik etkide bir fark saptanmamıştır (Pillai's Trace = ,088; F=1,071; p>,05). Eta kare sonuçları, varyansın yaklaşık %4'ünün bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca psikolojik sağlamlık toplam puanında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (F=3,20; p<,05). Farkın kaynağını bulmak amacıyla yapılan LSD testi sonucunda, lise kademesinin ortaöğretim kademesine oranla psikolojik sağlamlıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Çok Yönlü Liderlik Yönelimi, Karizmatik Liderlik İletişim ve Psikolojik Sağlamlık Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Korelasyon Sonuçları

		Politik Liderlik	İnsan Kaynaklı Liderlik	Karizmatik Liderlik	Yapısal Liderlik	Sözlü İletişim Becerisi	Sözsüz İletişim Becerisi	Sağlamlık Toplam
Yaş	r	,098	,166	,028	,144	,044	,095	,173
	p	,203	,030*	,715	,062	,572	,219	,024*

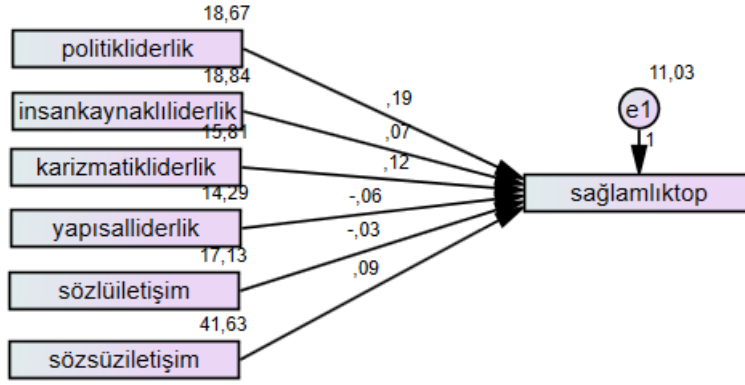
Tablo 5. incelendiğinde, yaş değişkenine göre insan kaynaklı liderlik ($r=,166$; $p<0,05$) ve sağlamlık ($r=,173$; $p<0,05$) toplam puanlarında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yaş arttıkça insan kaynaklı liderlik ve psikolojik sağlamlık düzeylerinin de artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 6. Araştırma Kapsamına Alınan Ölçek ve Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
A1	1	,78	,81	,79	,22*	,18*	,37*
A2		1	,77	,87	,19*	,20*	,33*
A3			1	,76	,19*	,20*	,33*
A4				1	,20*	,17*	,31*
A5					1	,88	,19*
A6						1	,20*
A7							1
A1: Politik Liderlik, A2: İnsan Kaynaklı Liderlik, A3: Karizmatik Liderlik, A4: Yapısal Liderlik							
A5: Sözlü İletişim Becerisi, A6: Sözsüz İletişim Becerisi							
A7: Psikolojik Sağlamlık							

Tablo 6. incelendiğinde, araştırma kapsamına alınan ölçekler arasında anlamlı ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan pearson korelasyon testi sonucunda, politik liderlik ile sözlü iletişim ($p<0,05$; $r=,22$), sözsüz iletişim ($p<0,05$; $r=,18$) ve psikolojik sağlamlık toplam ($p<0,05$; $r=,37$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İnsan kaynaklı liderlik ile sözlü iletişim ($p<0,05$; $r=,19$), sözsüz iletişim ($p<0,05$; $r=,20$) ve psikolojik sağlamlık toplam ($p<0,05$; $r=,33$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Karizmatik liderlik ile sözlü iletişim ($p<0,05$; $r=,19$), sözsüz iletişim ($p<0,05$; $r=,20$) ve psikolojik sağlamlık toplam ($p<0,05$; $r=,33$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yapısal liderlik ile sözlü iletişim ($p<0,05$; $r=,20$), sözsüz iletişim ($p<0,05$; $r=,17$) ve psikolojik sağlamlık toplam ($p<0,05$; $r=,31$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Sözlü iletişim ile psikolojik sağlamlık arasında ($p<0,05$; $r=,19$) düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Sözsüz iletişim ile psikolojik sağlamlık arasında ($p<0,05$; $r=,20$) düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

3.1. Yol Analizi Sonuçları



Şekil 2. Ölçüm Modeli

Tablo 7. Yol Analizine İlişkin Model Sonuçları

Model	Beta	S.E	C.R	P	R2
Politik Liderlik → Psikolojik Sağlık	,234	0,59	3,227	,001*	,138
İnsan Kaynaklı Liderlik → Psikolojik Sağlık	,092	,059	1,273	,203	-
Karizmatik Liderlik → Psikolojik Sağlık	,131	0,64	1,803	0,71	-
Yapısal Liderlik → Psikolojik Sağlık	-,065	0,68	-,897	,370	-
Sözlü İletişim Becerisi → Psikolojik Sağlık	-,031	0,62	-,434	,664	-
Sözsüz İletişim Becerisi → Psikolojik Sağlık	,166	,040	2,288	0,22*	,042

Tablo 7. incelendiğinde, modelde politik liderliğin psikolojik sağlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta=0.234$, $p<.05$). Buna göre politik liderlikte meydana gelen bir birimlik artış, psikolojik sağlık düzeyinde yaklaşık 0.234 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Ayrıca politik liderlik değişkeninin psikolojik sağlık üzerindeki açıklama gücü $R^2=.138$ olarak bulunmuştur. Sözsüz iletişim becerisi psikolojik sağlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta=0.166$, $p<.05$). Ayrıca sözsüz iletişim becerisi değişkeninin psikolojik sağlık üzerindeki açıklama gücü $R^2=.042$ olarak bulunmuştur.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, Doğu Anadolu Bölgesi'nde görev yapan 170 beden eğitimi ve spor öğretmeninin çok yönlü liderlik yönelimleri, karizmatik liderlik iletişimi ve psikolojik sağlık düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin liderlik biçimleri ve karizmatik liderlik iletişim tarzlarının psikolojik sağlık düzeyleri ile arasında anlamlı ilişki ve etki süreçlerinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, öğretmenlerin yalnızca yönetsel süreçlerde değil, aynı zamanda iletişimsel ve duygusal boyutlarda da liderlik algılarından etkilendiğini göstermesi açısından dikkat çekicidir (Avolio ve Yammarino, 2013; Iqbal, 2014). Araştırma sonuçları, literatürde yer alan liderlik-dayanıklılık modelleriyle genel olarak örtüşmekte; ayrıca beden eğitimi öğretmenleri bağlamında iletişim biçimlerinin rolünü ayrıntılı biçimde ele alması yönüyle özgün bir katkı sunmaktadır. Yazında yer alan bulgular incelendiğinde çalışmamıza paralellik gösteren veya tezat olan bulgular görülmüştür. Dolayısıyla yazında yer alan bilgiler ve bulgular ışığında hipotezlerimiz aşağıdaki gibi yorumlanmıştır.

H1: Cinsiyet değişkenine göre çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği, karizmatik liderlik iletişim ölçeği ve psikolojik sağlık alt boyut puanlarında anlamlı bir fark vardır.

Analiz sonuçları, cinsiyet değişkenine göre ölçek alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmadığını göstermiştir. Bu bağlamda oluşturulan hipotez (H1) reddedilmiştir. Bu bulgu, liderlik iletişimi ve psikolojik sağlamlık açısından kadın ve erkek öğretmenler arasında belirgin bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Güler vd. (2020) spor lisesi öğrencileriyle yürüttükleri çalışmada liderlik yönelimlerinin cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Dursun ve Göksel (2022) tarafından öğrenciler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada da benzer biçimde liderlik yönelimlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, literatürde mevcut bulgularla örtüşmeyen ve cinsiyete bağlı farklılıkların rapor edildiği çalışmalar da bulunmaktadır (Aygün, 2018; Dinçer, 2012; Dursun vd., 2024).

Öte yandan, cinsiyete göre psikolojik sağlamlık düzeyinin değişmediğini bildiren araştırmalar da literatürde yer almaktadır (Altuntaş ve Genç, 2020; Genç vd., 2016; Duran, 2016). Elde edilen bu sonuçlar, günümüz eğitim ortamlarında kadın öğretmenlerin en az erkek öğretmenler kadar güçlü liderlik özellikleri sergileyebildiklerini ve liderlik rollerinde aktif biçimde yer aldıklarını göstermektedir. Bu bağlamda, cinsiyete dayalı anlamlı bir farklılığın bulunmaması, kadın öğretmenlerin liderlik iletişimi ve psikolojik sağlamlık açısından erkek öğretmenlerle benzer yeterlik düzeylerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, eğitim alanında liderlik algısının giderek cinsiyetten bağımsız bir yapıya evrildiği ve bireysel yetkinlikler temelinde değerlendirilmeye başlandığı söylenebilir.

H2: Çalışılan eğitim kademesi değişkenine göre çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği, karizmatik liderlik iletişim ölçeği ve psikolojik sağlamlık ölçeği alt boyut puanlarında anlamlı bir fark vardır.

Elde edilen sonuçlara göre, çalışılan eğitim kademesine göre liderlik yönelimi ve karizmatik liderlik iletişimi ölçek alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer şekilde Çoban ve Kılıç (2021) öğretmenlerin liderlik düzeylerini inceledikleri çalışmada eğitim kademesinde farklılık görmediklerini belirtmişlerdir. Yiğit vd., (2013) yapılan çalışmada da görev yapılan okul türünde farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesinden bağımsız olarak benzer liderlik yaklaşımları ve iletişim tarzları sergilemeleri; mesleki deneyimlerin zamanla ortaklaşması, kurumsal kültürün yönlendirici etkisi ve uygulanan eğitim politikalarının benzerliği ile açıklanabilir. Buna karşın, psikolojik sağlamlık toplam puanında eğitim kademesine göre anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. LSD testi sonuçları, lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin ortaöğretim kademesinde görev yapan öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında oluşturulan H2 hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir. Elde edilen bu bulgu, öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin yalnızca bireysel özelliklerle değil; görev yapılan kademeyle ilgili olarak değişen çalışma koşulları, öğrenci profilleri ve okul iklimi gibi çevresel faktörlerle de ilişkili olabileceğine işaret etmektedir. Ancak literatür incelendiğinde, öğretmenlerin çalıştıkları eğitim kademesine göre psikolojik sağlamlık düzeylerinin anlamlı biçimde farklılaşmadığını rapor eden araştırmaların daha yaygın olduğu görülmektedir (Yılmaz ve Yalçın, 2020; Dokuz, 2023; Marangoz vd., 2022; Köse, 2022). Bu durum, lise öğretmenlerinin karşılaştıkları psikososyal ve mesleki talepler, onların sağlamlık ve baş etme stratejilerini daha etkin biçimde geliştirmelerini sağlamış olabileceği ile açıklanabilir.

H3: Yaş değişkenine göre çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği, karizmatik liderlik iletişim ölçeği ve psikolojik sağlamlık alt boyut puanlarında anlamlı bir ilişki vardır.

Yaş değişkeni ile insan kaynaklı liderlik ve psikolojik sağlamlık arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Diğer alt boyutlara göre anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Hipotezimiz (H3) kısmen desteklenmiştir. Yazın incelendiğinde, Arslan ve Uslu (2014) tarafından öğretmen adaylarına yönelik yapılan çalışmada yapısal liderliğin yaşı büyük olanların lehine olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde farklı örneklem gruplarında yapılan yaşa göre liderlik özelliklerinin farklılaştığını gösteren araştırmalar mevcuttur (Dereli, 2003; Mcardle, 2008). Dolayısıyla, yaş ilerledikçe bireylerin insana odaklı liderlik yönelimlerinin güçlendiği ve bu yönelimin mesleki deneyimin doğal bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Öğretmenlerde yaşa göre psikolojik sağlamlıklarını inceleyen araştırmalara bakıldığında yaşın arttıkça, sağlamlık düzeyinin artacağını işaret eden araştırmalar mevcuttur (Ulukan, 2020; Aydın vd., 2019). Bu durum, öğretmenlerin, mesleki deneyimlerinin zamanla artmasıyla birlikte, karşılaşılabilecekleri olumsuz durumlara karşı dolaylı olarak direnç geliştirebileceklerini düşündürmektedir.

H4: Öğretmenlerin politik liderlik düzeyleri, psikolojik sağlamlıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Politik liderliğin psikolojik sağlamlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Bu doğrultuda hipotezimiz (H4) desteklenmektedir. Literatürde direkt olarak bu iki kavram arasındaki etki süreçlerini inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Bu hipotez benzer özellikler taşıyan çalışmalara göre tartışılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin çok yönlü liderlik yönelimi ve psikolojik dayanıklılıklarını inceleyen Kurt (2023), psikolojik dayanıklılığı en yüksek olan liderlik türünün çok yönlü liderlik hemen sonrasında ise politik liderlik olduğunu tespit etmiştir. Yalçın vd., (2024) yaptıkları araştırmada yalnızca demokratik liderliğin psikolojik sağlamlığı yordadığını belirtmişlerdir. Politik liderlik özelliklerine sahip öğretmenlerin karşılaştıkları stres ve belirsizlik durumlarında daha esnek ve çözüm odaklı tutum sergileyerek psikolojik sağlamlıklarını koruyabildikleri düşünülmektedir.

H5: Öğretmenlerin insan kaynakları liderlik düzeyleri, psikolojik sağlamlıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

İnsan kaynaklı liderlik, psikolojik sağlamlıkla pozitif yönde ilişkilidir. Kurulan hipotez çerçevesinde herhangi bir anlamlı etkiye rastlanmadığı fakat kavramlar arasında ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda hipotezimiz (H5) kısmen desteklenmiştir. Bolman ve Deal'a (1991) göre insan kaynakları liderleri, ilişkileri güçlendirerek, empati ve duygusal destek yoluyla liderlik ederler. Bu anlayış, bireylerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak stresle başa çıkma ve duygusal dayanıklılıklarını koruma becerilerini artırabilir. Bu bağlamda, insan kaynaklı liderlik yaklaşımı öğretmenlerin psikolojik sağlamlığını destekleyen önemli bir kişisel ve mesleki kaynak olarak değerlendirilebilir.

H6: Öğretmenlerin karizmatik liderlik düzeyleri, psikolojik sağlamlıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Karizmatik liderlik, psikolojik sağlamlıkla pozitif yönde ilişkilidir. Kurulan hipotez çerçevesinde herhangi bir anlamlı etkiye rastlanmadığı fakat kavramlar arasında ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda hipotezimiz (H6) kısmen desteklenmiştir. Benzer şekilde Mangundjaya (2020) dolaylı olarak karizmatik liderliğin dayanıklılıkla ilişkisini incelediği araştırmasında, kavramlar arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkiler olduğunu raporlamıştır. Farklı bir örnekleme uygulanan bir araştırmada karizmatik liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolünü incelenmiş ve anlamlı sonuçların olduğu raporlanmıştır (Mangundjaya vd., 2024). Karizmatik liderlerin karşılaştıkları güçlükleri bir tehditten ziyade gelişim fırsatı olarak görebilme eğilimleriyle açıklanabilir. Dolayısıyla karizmatik liderlik yönelimi yüksek olan bireylerin stresli ya da belirsiz durumlarda daha dirençli davranmaları, kendilerini motive edebilmeleri ve çevrelerine moral desteği sağlayabilmeleri beklenmektedir.

H7: Öğretmenlerin yapısal liderlik düzeyleri, psikolojik sağlamlıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Yapısal liderliğin psikolojik sağlamlıkla pozitif ilişkisi tespit edilmiştir. Kurulan hipotez çerçevesinde herhangi bir anlamlı etkiye rastlanmadığı fakat kavramlar arasında ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda hipotezimiz (H7) kısmen desteklenmiştir. Bolman ve Deal'a (1991) göre yapısal bakış açısına sahip liderler, örgüt içindeki sorunları açık talimatlar, net politikalar ve etkili yapılanma süreçleriyle çözmeyi amaçlar; sonuçlar için kişileri sorumlu tutarlar. Dolayısıyla, bireylerin stresle başa çıkma ve psikolojik dayanıklılıklarını koruma becerilerini güçlendirebilir. Bu bağlamda, yapısal liderlik özelliklerinin yüksek olduğu bireylerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin de artması, liderliğin örgütsel düzen kadar bireysel dayanıklılığı da destekleyen bir işlevi olabileceğini düşündürmektedir.

H8: Öğretmenlerin sözlü iletişim düzeyleri, psikolojik sağlamlıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Sözlü iletişim becerileri ile psikolojik sağlamlık arasında düşük düzeyde ancak pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Kurulan hipotez çerçevesinde değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki ortaya konulamamış olsa da, iki kavram arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu görülmektedir. Bu

doğrultuda, H8 hipotezinin kısmen desteklendiği ifade edilebilir. Benzer şekilde, Chao (2024) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin iletişim becerileri ile psikolojik dayanıklılıkları arasında pozitif ilişkiler raporlanmıştır. Farklı bir örneklem grubunda yürütülen bir diğer araştırmada da iletişim eğilimi ile psikolojik sağlık arasında pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir (Özen, 2024). Bu bulgular, etkili sözlü iletişim becerilerine sahip öğretmenlerin çevreleriyle daha güçlü sosyal bağlar kurabildiklerini, duygularını daha işlevsel biçimde ifade ederek stres ve çatışma durumlarını daha sağlıklı yönetebildiklerini düşündürmektedir. Dolayısıyla, sözlü iletişim becerileri yüksek bireylerin stresli ya da belirsiz durumlar karşısında daha dayanıklı tutumlar sergilemeleri ve iletişim yoluyla hem kendilerini hem de çevrelerini motive edebilmeleri olası görünmektedir. Bu bağlamda, iletişim becerileri yalnızca sosyal bir yeterlik olarak değil, aynı zamanda psikolojik sağlamlığı destekleyen önemli bir bireysel kaynak olarak değerlendirilebilir.

H9: Öğretmenlerin sözsüz iletişim düzeyleri, psikolojik sağlamlıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Sözsüz iletişimin psikolojik sağlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Dolayısıyla kurulan hipotez (H9) desteklenmiştir. Bu bulgu, bireylerin sözsüz iletişim becerilerinin psikolojik sağlık düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Literatürde sözsüz iletişim ile psikolojik sağlık arasındaki ilişkiye dair doğrudan ampirik çalışma bulunmamakta; mevcut çalışmalar daha çok sözel kişilerarası iletişim yetkinliği ile sağlık ilişkisine odaklanmaktadır. Öğretmenlik mesleği, yoğun duygusal etkileşim gerektiren bir alan olduğundan, sözsüz iletişim becerilerinin gelişmiş olması öğretmenlerin hem öğrenciler hem de meslektaşlarıyla daha sağlıklı ilişkiler kurmalarına olanak tanır. Bu durum, bireylerin mesleki stresle başa çıkma, motivasyonlarını koruma ve psikolojik dayanıklılıklarını sürdürme kapasitelerini arttırdığı anlamına gelebilir.

4.1. Uygulama Önerileri

Liderlik eğitimi programları, öğretmenlerde hem yapısal hem de insan odaklı liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik olarak yapılandırılmalıdır.

Okul içi iletişim seminerleri, sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisini artırmak amacıyla düzenlenebilir.

Eğitim kurumları, psikolojik sağlık atölyeleri ve destek grupları aracılığıyla öğretmenlerin stresle başa çıkma kapasitelerini güçlendirebilir. Ayrıca, politik farkındalık ve stratejik iletişim konularında liderlik bilinci artırılarak, öğretmenlerin okul içi karar süreçlerine aktif katılımı teşvik edilmelidir.

4.2. Sınırlılıklar

Araştırma, yalnızca Doğu Anadolu Bölgesi'nde görev yapan öğretmenlerle sınırlı olduğundan, elde edilen bulguların genellenebilirliği sınırlı olabilir.

Verilerin öz-bildirim temelli olması, sosyal istenirlik yanlılığı riskini beraberinde getirmektedir.

Ayrıca çalışmada kesitsel bir model kullanıldığından, nedensel ilişkiler zamansal olarak doğrulanamamıştır.

4.3. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Farklı bölgelerde, kültürel faktörlerin etkisini dikkate alan karşılaştırmalı çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Liderlik iletişiminin zaman içindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla uzunlamasına araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Nitel araştırmalar, liderlik iletişiminin öğretmenlerin duygusal deneyimlerine yansımaları derinlemesine ortaya koyabilir.

Gelecekteki modellerde, psikolojik sağlamlıkla birlikte örgütsel bağlılık, iş doyumu ve tükenmişlik gibi değişkenlerin de test edilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Altuntaş, S., & Genç, H. (2020). Mutluluğun yordayıcısı olarak psikolojik sağlamlık: Öğretmen örnekleminin incelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 35(4), 936-948.
- Arslan, H. & Uslu, B. (2014). Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi. e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 5(1), 42-60.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Emerald Group Publishing.
- Aydın, İ., Öncü, E., Akbulut, V., & Kılıç, S. K. (2019). Öğretmen Adaylarında Boş Zaman Sıkılma Algısı Ve Psikolojik Sağlamlık İlişkisi. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 21(1), 39-53.
- Aygün, M. (2018). Buz hokeyi sporcularının duygusal zekâ ve liderlik özelliklerinin sportif sürekli kendine güven üzerine etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Baatz, J., & Wirzberger, M. (2025). Resilience as a professional competence: a new way towards healthy teachers?. Social Psychology of Education, 28(1), 56.
- Beltman, S., Mansfield, C., & Price, A. (2011). Thriving not just surviving: A review of research on teacher resilience. Educational research review, 6(3), 185-207.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. Human resource management, 30(4), 509-534.
- Bolman, Lee G. ve Deal, Terrence (1991). Liderlik ve Yönetim Etkinliği: Çok Çerçevesel, Çok Sektörlü Bir Analiz, İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, 30(4), 509-534.
- Chao, Q. (2024). A Study on the Relationship Between Psychological Resilience and Communication Ability of Preschool Teachers Under the "Double Reduction" Policy. Studies in Psychological Science, 2(4), 73-79.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2011). Research methods in education. London: Routledge.
- Ćwiakata, J., Gajda, W., Ćwiakata, M., Górka, E., Baran, D., Wojak, G., & Piwnik, J. (2025). The Importance Of Emotional Intelligence In Leadership For Building An Effective Team. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja I Zarządzanie, (221).
- Çoban, E., & Kılıç, Y. (2021). Öğretmenlerin Liderlik Düzeyleri ile Uğradıkları Psikolojik Şiddet Düzeyleri Arasındaki İlişki. Türkiye Eğitim Dergisi, 6(1), 230-243.
- Da'as, R. A. (2024). Understanding how charismatic school leaders affect a teacher's readiness for change: The role of perspective-taking. Journal of Research on Leadership Education, 19(1), 28-52.
- Dereli, M. (2003). A survey research of leadership styles of elementary school principles. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Dinçer, T. (2012). Edirne ilinde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Doğan, T. (2015). Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. The Journal of Happiness & Well-Being, 3(1), 93-102.
- Dokuz, O. (2023). Öğretmenlerin psikolojik sağlamlık ve yenilikçi iş davranışına ilişkin algıları. Pamukkale Üniversitesi, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Tezi.
- Duran, A. (2016). Okul yöneticilerinin mutluluk düzeylerinin öz-yeterlilikleriyle ilişkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

- Dursun, E. ve Göksel, A. (2022). Öğrencilerin liderlik yönelimlerinin incelenmesi (Spor bilimleri fakültesi örneği). *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 111-123.
- Dursun, M., Günay, M. ve Yenel, İ. F. (2019). Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği (ÇYLYÖ): geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2), 333-347.
- Genç, H., Şahin, Y. ve Altuntaş, S. (2016). Öğretmenlerde mutluluk ve iyimserlik üzerine bir araştırma. I. Avrasya Pozitif Psikoloji Kongresi, İstanbul.
- Guthrie, K. L., & Jenkins, D. M. (2018). *The role of leadership educators: Transforming learning*. IAP.
- Güler, B., Dursun, M. ve Günay, M. (2020). Spor lisesi öğrencilerinin liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 576-587.
- Hill-Berry, N. P., & Burris-Melville, T. S. (2025). When the going gets tough: Educational leadership and resilience in times of crises. *Power and Education*, 17(2), 216-240.
- Iqbal, B. S. (2014). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*.
- Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemi kavramlar ilkeler teknikler*, Nobel Yayınevi: Ankara.
- Kaya, A. (2024). The association between transformational leadership and teachers' creativity: professional resilience and job satisfaction as mediators. *Frontiers in Psychology*, 15, 1514621.
- Kline, RB. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press, New York.
- Konidari, V., & Stathopoulos, N. (2025, April). System-level educational leadership as a resilience building mechanism: The case of Greece. In *Forum for Education Studies* 3(2), 2458-2458.
- Köse, F. (2022). Öğretmenlerin psikolojik sağlamlıkları ve kendini işe vermeleri üzerine korelasyonel bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 102s-110.
- Kurt, H. M. (2023). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin çok yönlü liderlik yönelimleri ve psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Levine, K. (2007). *Communicating charisma: Developing the charismatic leadership communication scale*. Paper presented at the International Communication Association Conference.
- Lu, J., Chen, J., Li, Z., & Li, X. (2024). A systematic review of teacher resilience: A perspective of the job demands and resources model. *Teaching and Teacher Education*, 151, 104742.7
- Lucke, J.F. (2005). The A And The Ω Of Congeneric Test Theory: An Extension of Reliability and Internal Consistency to Heterogeneous Tests. *Applied Psychological Measurement*, 29(1), 65-81.
- Mangundjaya, W. (2020). Testing the role of charismatic leadership, psychological climate, and organizational citizenship behavior on resilience. In *3rd Forum in Research, Science, and Technology (FIRST 2019)* (pp. 44-51). Atlantis Press.
- Mangundjaya, W. L., Supriyadi, T., Nugraha, A. C. W., & Wicaksana, S. A. (2024). Exploring resilience as a mediator between charismatic leadership and affective commitment to change. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(1), e06802-e06802.
- Marangoz, M. C., Elçiçek, M., Pesen, A., & Erdemci, H. (2022). Öğretmenlerin Uzaktan Eğitime Yönelik Tutum, Psikolojik Sağlık ve Yaşam Doyumu Düzeyleri Üzerine Bir İnceleme. *Ekev Akademi Dergisi*, (89), 101-120.
- Mcardle, M. K. (2008). *Leadership orientations of community college presidents and the administrators who report to them: a frame analysis*. Unpublished doctoral dissertation, University of Central Florida, College of Education, Florida.

- Money, K. W., Hasson, J. S., & Rosenbalm, B. M. (2022). Riding the Waves of Change: Supporting Teacher Leadership and Resilience. *School-University Partnerships*, 15(2), 47-53.
- Mu, G. M. (2024). A systematic literature review of building resilience for pre-service teachers. *International Journal of Educational Research*, 128, 102476.
- Nombrado, C. (2025). Instructional Leadership of School Heads, Organizational Factors, and Resiliency: A Structural Equation Model on Psychological Well-Being of Public School Teachers. *Research Frontiers: International Journal of Social Science and Technolog.* 1(1), 42-75.
- Onan, G., Sürücü, L., Bekmezci, M., Dalmış, A. B., & Sunman, G. (2025). Relationships Between Positive Leadership Styles, Psychological Resilience, and Burnout: An Empirical Study Among Turkish Teachers. *Behavioral Sciences*, 15(6), 713.
- Özen, U. (2024). Investigating the relationship between interpersonal communication disposition and psychological resilience in university students. *International Journal on Social Education Sciences*, 6(4), 503-516.
- Polat, M. (2023). Pre-Service Teachers' Multidimensional Leadership Orientations: A PLS-SEM Modelling. *Online Submission*, 4(1), 131-149.
- Salvo-Garrido, S., Cisternas-Salcedo, P., & Polanco-Levicán, K. (2025). Understanding teacher resilience: Keys to well-being and performance in Chilean elementary education. *Behavioral Sciences*, 15(3), 292.
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L.A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768.
- Serey, M., Phon, S., Hill, S., Sam, R., Em, S., & Pagilagan, A. (2025). Transformational Leadership in Education: A Review of Concepts, Roles, Challenges, Practices and their Effects. *Indonesian Journal of Education Research (IJoER)*, 6(3), 354-364.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The Brief Resilience Scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15(3), 194-200.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Töremen, F., Demir, H., & Korkut, A. (2015). Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeğini Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi (Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction)*, 3(2), 27-40.
- Töremen, F., Demir, H., & Korkut, A. (2015). Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeğini Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 3(2), 27-40.
- Ulukan, M. (2020). Öğretmenlerin Mutluluk İle Psikolojik Sağlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal of International Social Research*, 13(73).
- Yalçın, E., Yalçın, S., & Köroğlu, M. (2024). Liderlik Stilleri ile Psikolojik Dayanıklılık ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 14(2), 865-879.
- Yılmaz, M., & Yalçın, S. (2020). Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları ile iş yaşam kaliteleri arasındaki ilişkinin araştırılması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(Eğitim ve Toplum Özel sayısı), 5955-5973.
- Yiğit, Y., Doğan, S. & Uğurlu, C. T. (2013). Öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışlarına ilişkin görüşleri. *Cumhuriyet International Journal of Education-CIJE*, 2(2), 93-105.

Zadok, A., Benoliel, P., & Schechter, C. (2024, June). Organizational resilience and transformational leadership for managing complex school systems. In *Frontiers in Education*. 9, 1333551. Frontiers Media SA.

Araştırma Makalesi / Research Article

Çok Yönlü Liderlik ve Karizmatik Liderlik İletişiminin Psikolojik Sağlık Üzerindeki Etkisi

The Impact of Multidimensional Leadership and Charismatic Leadership Communication on Psychological Resilience

Ramazan ARSLANBOĞA



DOI : [10.63556/ankad.v10i1.412](https://doi.org/10.63556/ankad.v10i1.412)

Geliş/Received: 05/01/2026

Kabul/Accepted: 26/03/2026

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Within the context of leadership communication, multidimensional leadership orientation refers to school administrators' ability to effectively employ different leadership strategies according to situational demands, encompassing the structural, human resource, political, and symbolic leadership dimensions defined in Bolman and Deal's four-frame model (Bolman & Deal, 1991, as cited in Polat, 2023). Charismatic leadership communication, on the other hand, involves the leader's visionary, influential, and inspiring verbal and nonverbal communication behaviors. Through strong vision articulation and symbolic actions, charismatic leaders reinforce teachers' motivation, sense of belonging, and trust (Da'as, 2024). Psychological resilience denotes an individual's capacity to remain standing, adapt, and continue to grow in the face of challenging professional conditions (Salvo-Garrido et al., 2025). Teaching is a profession that requires a high level of emotional labor; physical education and sport teachers, in particular, must cope with demanding physical conditions, team dynamics, and competitive environments. In this regard, the quality and frequency of leadership communication may exert either a supportive or a weakening influence on teachers' resilience resources. Indeed, meta-analytical studies in the field of education indicate that managerial support and effective communication make significant contributions to teacher resilience (Mu, 2024). The primary aim of this study is to examine the effects of multidimensional leadership orientation and charismatic leadership communication on psychological resilience among physical education and sport teachers working in the Eastern Anatolia region. In addition, it is investigated whether these relationships differ significantly according to demographic variables such as gender, educational level, and age. In doing so, the study seeks to identify leadership communication components that support teachers' psychological resilience and to clarify the role of demographic characteristics in this process.

Methods

This study has a descriptive nature and was conducted within the framework of the relational survey model. The relational survey approach aims to determine the relationships among variables or the degree to which variables change together (Karasar, 2018). Accordingly, within the theoretical framework established for the study and in line with the proposed hypotheses, the relationships and effect processes between the sub-dimensions of the Multidimensional Leadership Communication Scale and the Charismatic Leadership Communication Scale, and psychological resilience, were examined.

In the present study, political leadership, human resource leadership, charismatic leadership, structural leadership, verbal communication skills, and nonverbal communication were identified as independent variables, while psychological resilience was determined as the dependent variable. As data collection

instruments, a Personal Information Form, the Multidimensional Leadership Orientations Scale, the Charismatic Leadership Communication Scale, and the Brief Psychological Resilience Scale were utilized.

Results and Discussion

The results of the present study generally align with leadership–resilience models reported in the literature and offer an original contribution by addressing in detail the role of communication styles within the context of physical education teachers. A review of previous studies reveals findings that are both consistent with and contradictory to the results of the current research.

The findings indicate that there were no significant differences in the sub-dimensions of the scales according to gender. This result suggests that there is no notable distinction between male and female teachers in terms of leadership communication and psychological resilience. Similarly, Güler et al. (2020) reported that leadership orientations did not differ by gender in their study conducted with sports high school students, while Dursun and Göksel (2022) also found no gender-based differences in leadership orientations among students.

No significant differences were found in the sub-dimensions of leadership orientation and charismatic leadership communication according to the educational level at which teachers were employed. In a comparable manner, Çoban and Kılıç (2021) reported no differences based on educational level in their examination of teachers' leadership levels.

Low-level, positive, and statistically significant relationships were identified between age and both human resource leadership and psychological resilience. In line with these findings, previous research has indicated that structural leadership tends to favor older individuals. Moreover, political leadership was found to have a positive and significant effect on psychological resilience. In this regard, Kurt (2023), who examined multidimensional leadership orientation and psychological resilience among physical education and sport teachers, reported that the leadership type associated with the highest level of psychological resilience was multidimensional leadership, followed by political leadership.

A positive relationship was also identified between structural leadership and psychological resilience. Bolman and Deal (1991) argue that leaders adopting a structural perspective aim to resolve organizational problems through clear instructions, well-defined policies, and effective structuring processes, while holding individuals accountable for outcomes. Such leadership practices may therefore strengthen individuals' abilities to cope with stress and maintain psychological resilience.

Furthermore, a low-level positive relationship was found between verbal communication skills and psychological resilience. Chao (2024) reported positive associations between teachers' communication skills and psychological resilience, while Özen (2024) similarly identified positive relationships between communication tendencies and psychological resilience in a different sample.

Finally, nonverbal communication was found to have a positive and significant effect on psychological resilience. Although the literature lacks direct empirical studies examining the relationship between nonverbal communication and psychological resilience, existing research has largely focused on verbal interpersonal communication competence and resilience. Given that teaching is a profession characterized by intense emotional interaction, well-developed nonverbal communication skills may enable teachers to establish healthier relationships with both students and colleagues, thereby supporting their psychological resilience.