



## Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'nin Türk Kültürüne Uyarlanması: Devlet Okulları Bağlamında Geçerlik Güvenirlik Çalışması

### Adapting the Inclusive Leadership Scale to Turkish Culture: A Validity and Reliability Study in the Context of Public Schools

Ceyhun KAVRAYICI<sup>1</sup>

**Makale Türü<sup>2</sup>:** Araştırma Makalesi

**Başvuru Tarihi:** 07.06.2021

**Kabul Tarihi:** 23.07.2023

**Atf İçin:** Kavrayıcı, C. (2023). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması: Devlet okulları bağlamında geçerlik güvenirlik çalışması. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 7(3), 628-643.

**ÖZ:** Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında örgütlerde sergilenen liderlik rollerinin büyük önemi bulunmaktadır. Örgüt liderleri, sorun çözebilen, etkin kararlar alabilen, öncülük eden, risk alabilen, sorumluluk üstlenen, empati kurabilen, iş birliğine odaklı kişilerdir. Proaktif ve risk alan bireyler olarak liderler yönettikleri insanlara güven aşılar ve yön verirler. Alanyazında pek çok tanımı olan liderlik kavramı yalnızca belirli kişileri içeren bir kavram olmamalı, bütüncül ve geniş çapta uygulanabilir olmalıdır. Bir başka ifade ile liderliğin "kapsayıcı" olması gerekmektedir. Açıklık uygunluk ve ulaşılabilirlik boyutlarını içeren "kapsayıcı liderlik" daha etkin lider-takipçi ilişkilerine ve çeşitliliklerin daha fazla kapsanmasına olan gereksinimi ifade temek adına kullanılmaktadır. Bu çalışmada Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010)'in geliştirdiği 9 maddelik Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'nin (KLÖ) Türk kültürüne uyarlanması amaçlanmaktadır. Maddelerinin açıklık, uygunluk ve ulaşılabilirlik kuramsal temelinde yazıldığı 9 maddeli ve tek faktörlü bir ölçek olan KLÖ %68.74 varyans açıklamaktadır. Bu çalışmada ölçek uyarlama sürecine ilişkin Hambleton ve Patsula (1999) tarafından önerilen adımlar izlenmiştir. 307 öğretmenin katıldığı çalışmada ölçeğin yapı geçerliğinin sağlanması için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen DFA sonucunda ortaya konan modelde verilerin uyumunun belirlenmesinde elde edilen sonuçların alanyazında belirlenen kritik değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin uyarlanması sürecinde güvenirliliğin sağlanması için Cronbach'ın alpha iç tutarlık katsayısı ve McDonald'ın yapısal güvenirlilik katsayısından yararlanılmıştır. Elde edilen değerler .70'den büyüktür ve ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'nin Türk kültüründe de geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu ortaya konmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Kapsayıcı liderlik, kapsayıcı liderlik ölçeği, ölçek uyarlama, geçerlik ve güvenirlilik

<sup>1</sup>Doç.Dr., Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, [ckavrayici@anadolu.edu.tr](mailto:ckavrayici@anadolu.edu.tr)/[ceyhunkavrayici@gmail.com](mailto:ceyhunkavrayici@gmail.com), ORCID: 0000-0002-8878-6102

<sup>2</sup> Araştırma, Anadolu Üniversitesi'nin 517171 numaralı etik kurul izniyle yürütülmüştür.

**ABSTRACT:** Leadership roles in organizations are important for organizations to achieve their goals. Organizational leaders are individuals who can solve problems, take effective decisions, lead, take risks, take responsibility and focus on cooperation. As proactive and risk-taking individuals, leaders instill confidence to the people they lead and direct them. The concept of leadership, which has many definitions in the literature, should not be a concept that covers only certain people, but should be holistic and widely applicable. In other words, leadership needs to be "inclusive". "Inclusive leadership", which includes the dimensions of openness, availability and accessibility, is used to express the need for more effective leader-follower relationships and greater inclusion of diversity. The aim of this study was to adapt the 9-items Inclusive Leadership Scale (ILS) developed by Carmeli, Reiter-Palmon, and Ziv (2010) to Turkish culture. The ILS, a 9-item single factor scale in which the items are written on the theoretical basis of openness, availability and accessibility, explains 68.74% of variance. Steps regarding the scale adaptation process, suggested by Hambleton and Patsula (1999) were followed in the study. 307 teachers participated in the study. Confirmatory Factor Analysis was performed to ensure the construct validity of the scale. The results of CFA in the tested model were above the critical values determined in the literature. Cronbach's alpha internal consistency coefficient and McDonald's structural reliability coefficient were used to ensure reliability in the adaptation process of the scale. The values in reliability analysis were greater than .70. This proves that the scale is reliable. The overall results revealed that Inclusive Leadership Scale is a valid and reliable measurement tool in Turkish culture as well.

**Keywords:** Inclusive leadership, inclusive leadership scale, scale adaptation, validity and reliability

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmelerinin etkili liderlik uygulamalarıyla olanaklı olduğu ifade edilebilir. Örgüt liderleri, sorun çözebilen, etkin kararlar alabilen, öncülük eden, risk alabilen, sorumluluk üstlenen, empati kurabilen, iş birliğine odaklı kişilerdir. Örgütlerde liderlik, amaçları, üretkenliğe katılımı, örgütsel bağlılığı, problem çözmedeki yaratıcılığı ve işten memnuniyet derecesini etkileyen önemli bir güçtür. Başka bir ifadeyle, bir kurumun karakterini ve örgütün üyelerine yaşattığı gururu belirleyen en önemli faktör liderliktir (Blake ve Mouton, 1981). Liderin vizyonu, örgütsel adanmışlığı ve kişisel özellikleri, yönetsel süreçlerin niteliğini etkilemektedir (Kavrayıcı, 2019). Örgütlerin doğası değişmektedir. Bu değişim emir komuta zinciri oluşturmaktan, kontrol amacı taşımaktan çıkıp, takım çalışmasına vurgu yapmaya, destek ve yetkilendirme iklimine doğru yönelmeyi zorunlu kılmaktadır. Örgütlerde lider-takipçi ilişkisinin karşılıklı olduğunu ifade etmek olanaklıdır. Etkili liderlik hem bireysel hem de örgütsel performansı etkileyen iki yönlü bir süreçtir. Liderlik, motivasyon, öğrenme, dönüşüm ve kişiler arası davranışla ilgilidir. Liderliğin bu özellikleri, liderliğe giderek artan bir önem atfedilmesini sağlamaktadır.

### 1.1. Alanyazın

Örgüt lideri davranışlarının genel olarak bir örgüt iç dinamiklerini etkilediği ve öğrenme yönelimini etkilediği ifade edilmektedir (Edmondson, 1999; Madhavan ve Grover, 1998; Yukl, 1994). Örgütlerde yeniliği, yaratıcılığı ve adaleti etkileyen önemli faktörlerden birinin liderlik olduğu söylenebilir (Kavrayıcı, 2021; Shalley ve Gilson, 2004). Yenilikler için rol model olarak görev alabilen liderler hem yaratıcı davranışlar sergileyerek hem de yaratıcı davranışların oluşmasına destek olarak işgörenlerin örgüt performanslarına katkıda bulunabilirler. İşgörenlerle kurulan olumlu ilişkiler, karar alma süreçlerine katılımın sağlanması, açık iletişim ve güven yaratıcılığı kolaylaştıran bir örgüt ikliminin önemli boyutlarıdır (Hunter vd., 2007). Örgüt ikliminde ve bu iklimin içindeki etkileşimlere yönelik beklentilerde liderin eylemleri gözlemlenir. Liderler çalışanlarını süreçlere daha fazla dahil olmaları adına harekete geçirebilme olanaklarına sahip olduklarından (Atwater ve Carmeli, 2009), örgüt üyelerinin liderlerin davranışlarına uyum gösterme eğiliminde olduğu ifade edilebilir (Tyler ve Lind, 1992). Liderler destekleyici olmayan, otoriter yönetim sergilediklerinde, örgüt üyeleri iletişim kurmanın güvenli olmadığını düşünme eğiliminde olabilir. Liderin demokratik ve destekleyici yönetim süreci yürütmesi ise örgüt üyeleri güvenli iletişim kurmalarına neden olabilir ve örgüt içi etkileşimde daha fazla psikolojik güvenlik hissedebilir (Nembhard ve Edmondson, 2006, s.947). Lider-takipçi ilişkilerini incelemek örgütlerin ve grupların işleyişini anlamak için önemlidir. Bir ilişkiler sistemi olarak kabul edilen liderlik, yalnızca liderin niteliklerine ve eylemlerine dayanmamaktadır. Liderin eylemlerini, niteliklerini, ilişkiler sistemini içeren pek çok liderlik tanımı bulunmaktadır. Liderlik tanımlarının bazıları lider davranışlarına bazıları özelliklere, bazıları da elde edilen sonuçlara ve gerçekleştirilen çıktılara odaklanmaktadır (Northouse, 2019). Proaktif ve risk alan bireyler olarak liderler yönettikleri insanlara güven aşılar ve yön verirler. Örgütlere umut veren kişiler olan liderler, somut ya da soyut olarak ulaşılabilecek fikrin peşindedirler (Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2011). Alanyazında pek çok tanımı olan liderlik kavramı yalnızca belirli kişileri içeren bir kavram olmamalı, bütüncül ve geniş çapta uygulanabilir olmalıdır. Bir başka ifade ile liderliğin "kapsayıcı" olması gerekmektedir (Wuffli, 2016). Nembhard ve Edmondson (2006, s.947) kapsayıcı liderlerin örgüt çalışanlarını teşvik eden söylem ve eylemlerde bulunduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle liderlik kuramları bağlamında "kapsayıcı liderlik" daha etkin lider-takipçi ilişkilerine ve çeşitliliklerin daha fazla kapsanmasına olan gereksinimi ifade etmek adına kullanılmaktadır. Geri bildirimler veren, örgütteki süreçleri kolaylaştıran, açıklamalar yapan kapsayıcı liderler, karar alma süreçlerinde katılımcı lider davranışını benimseyerek yetki devrinde

bulunur ve çalışanların fikirlerine değer verir (Edmondson, 1999). Geleneksel bakış açısıyla güç ve statü odaklı olarak nitelendirilen liderlik yaklaşımlarından farklı olarak kapsayıcı liderlikte, seslerinin duyulması olasılığı az olan kişilerin karar alma süreçlerine katılması önemli görülmektedir. Kapsayıcı liderler daha düşük statüdeki çalışanların kendilerini örgüt için önemli hissetmelerini sağlamaktadır. Örgütte düşük düzeyde lider kapsayıcılığı görüldüğünde statüye yönelik engellerin aşılmasının olanaklı olamayacağı ifade edilebilir (Randel, vd., 2016). Kapsayıcı liderlik insanlara rağmen bir şeyler yapmak değil, insanlarla birlikte bir şeyler yapmaktır. Bu felsefe temelinde gerçekleştirilen kapsayıcı liderlik uygulamalarının başarılı olması olasıdır. Lider ve çalışanlar arasındaki sorunlar, şu başlıklar altında toplanabilecek kapsayıcı liderlik uygulamaları ile azaltılabilir (Hollander, 2009):

- Çalışanlara ve onların bireyselliklerine saygı duymak,
- Adaletle dikkat etmek, bireylerin katkılarının farkında olmak ve katkıları takdir etmek,
- Amaçlarla ilgili grup tartışmaları yapmak ve söylenenleri dinlemek,
- Amaçlara ulaşmak için gerekli olan çabalara karar vermek ve çalışanların başarılarına yönelik geri bildirimde bulunmak,
- İleriye ve geleceğe dönük bir yaklaşımı kolaylaştırarak, yalnızca geçmişi gözden geçirmeye odaklanmamak,
- Güven ve sadakati güçlendiren açık bir iletişim süreciyle mümkün olduğunca şeffaf olmak,
- Bireysel rol ve sorumluluklarını yerine getirmek.

Bu uygulamalarla daha etkin bir süreç olan kapsayıcı liderlik süreci açıklık, ulaşılabilirlik ve uygunluğa vurgu yapmaktadır (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv 2010). Benzer bir şekilde kapsayıcı liderlik kavramını ilk kez ortaya koyan Nembhard ve Edmondson (2006), bu liderlik tarzının astlarının çabalarını takdir ettiğini belirtmekte, açık, ulaşılabilir ve erişilebilir kalarak onları teşvik ettiğini ifade etmektedir. Böylece astların kendilerine değer verildiğine yönelik inançlarında artışlar olabilmektedir. Liderin astlar için uygun ve ulaşılabilir olmasına, çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasına odaklanan bir ilişkisel liderlik türü olarak kabul edilen kapsayıcı liderlik (Hollander, 2009), etik liderlik, özgeci liderlik ve dönüşümcü liderlik gibi diğer birkaç liderlik stiline benzer bir liderlik tarzı olarak ele alınmaktadır. Buna gerekçe olarak kapsayıcı liderliğin, liderin belirli davranışı ile ön plana çıkan hizmetkar liderlik tarzı gibi liderlik yaklaşımlarına benzer bir biçimde uygunluk, erişilebilirlik ve açıklık gibi liderin üç belirgin destekleyici davranışları içermesi gösterilebilir (Van Dierendonck 2010). Süreç içerisinde açıklık, ulaşılabilirlik ve uygunluğu sergileyen kapsayıcı liderler, çalışanların uzmanlıklarını geliştirir, bilgi birikimlerini arttır ve çalışan memnuniyetini yükseltir. Uzmanlığı ve bilgi düzeyi gelişen mutlu çalışanlar yenilikçi çalışmalar için güdülenebilir (Choi vd., 2015). Kapsayıcı liderin çalışanların önerilerine açık olması, fikirlerini desteklemesi, çalışanlar arasında yaratıcılık ve yenilikçilik desteği olarak algılanır. Bu algı, yeni fikirler için destekleyici bir iklim oluştururken (Cerne vd., 2013), yaratıcı çalışmalara katılmaları amacıyla çalışanlara olanak ve teşvik sağlar (Vinarski-Peretz ve Carmeli 2011). Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik için Carmeli, vd., (2010) bir çerçeve önermektedir. Onlara göre kapsayıcı liderlik dinamik ve değişim odaklıdır, farklı sektörlerle, tolumun farklı kesimleriyle köprü kurmaya olanak sağlayacak şekilde yatay bir bakış açısına sahiptir. Mümkün olduğunca farklı kesimleri ve durumları kapsayacak biçimde bütüncüdür ve geniş kapsamlıdır.

Alanyazındaki çalışmalar kapsayıcı liderliğin çalışanların iyi oluşu, yaratıcı davranışı ve yenilikçilikleri (Choi, vd., 2017; Hughes vd., 2018), örgütteki yardım etme davranışları (Randel, vd., 2016) ve takım performansı (Mitchell vd., 2015), psikolojik güvenlik (Carmeli vd., 2010; Appelbaum,

vd., 2016; Frazier vd., 2017) gibi kavramlarla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte kapsayıcı liderlik örgüt içi stratejik iletişim ve bilgi paylaşımı (Lee vd., 2021) ile örgütlerdeki proje başarısı ve psikolojik güçlendirmeye yakından ilişkilidir (Khan, vd., 2020). Alanyazında Türkiye’de eğitim örgütleri bağlamında kapsayıcı liderlik üzerine yapılan çalışmalar son zamanlarda giderek görünür olmaya başlamıştır. Şahin (2022) “Okul Yöneticilerinin Kapsayıcı Liderlik Davranışları ile Rehber Öğretmen/Psikolojik Danışmanların Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı çalışmada, kapsayıcı liderliğin örgütsel mutluluğun anlamlı bir yardımcı olduğunu ortaya koymuştur. Ağcihan (2022) da çalışmada okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özellikleri ile okullardaki sosyal diyalog arasında olumlu yönde ilişkilerin olduğunu ortaya koymuş ve çalışma kapsamında 54 maddeden ve sekiz faktörden oluşan kapsayıcı liderlik ölçeği geliştirmiştir. Hollander (2008) tarafından geliştirilen Okçu ve Deviren (2020) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan ölçek ise tanıma ve destek; adalet, iletişim ve eylem; bencillik ve saygısızlık olmak üzere 3 boyuttan ve 16 madden oluşmaktadır. Sürücü ve Maslakçı (2021), Carmeli vd., (2010) tarafından geliştirilmiş Kapsayıcı Liderlik Ölçeğini farklı bir örnekleme uyarlamaya çalışmış, ölçeğin orijinalinden farklı olarak özdeğeri birden büyük üç boyut açıkladığı görülmüştür. Bu bağlamda Carmeli vd., (2010) tarafından geliştirilen, alanyazında oldukça fazla kullanılan açıklık, uygunluk ve ulaşılabilirlik boyutlarına ilişkin maddeleri barındıran ancak tek boyutlu olan ölçeğin eğitim örgütleri bağlamında Türk kültürüne uyarlanmasının önemli olduğu, eğitim örgütlerindeki liderlik alanyazınına katkı getireceği düşünülmektedir.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Açıklık, uygunluk ve ulaşılabilirlik temelinde kavramsallaştırılan ve son yıllarda alanyazında önemi giderek daha da fazla vurgulanmaya başlanan kapsayıcı liderlik kavramına ilişkin Carmeli vd., (2010) tarafından geliştirilmiş Kapsayıcı Liderlik Ölçeği’nin eğitim örgütleri bağlamında uyarlama çalışmasına rastlanmadığından bu çalışmada Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010)’in geliştirdiği 9 maddelik Kapsayıcı Liderlik Ölçeği’nin Türk kültürüne uyarlanması amaçlanmaktadır.

## 2. YÖNTEM

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği’ nin (KLÖ) eğitim örgütleri bağlamında Türk kültürüne uyarlanmasının yapıldığı bu çalışmada, ölçeğin ön uygulaması gerçekleştirilmiş ve ana uygulamadan elde edilen verilerle geçerlik güvenirlik analizleri uygulanmıştır

### 2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Eskişehir’in Tepebaşı ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî okullarda 2020-2021 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlere ilişkin demografik özellikler Tablo 1 de verilmiştir.

**Tablo 1:** *Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarının Yapıldığı Çalışma Grubunun Özellikleri*

Özellik	Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	242	78,8
	Erkek	65	21,2
	Okul Öncesi Öğretmeni	28	9,1
	Sınıf Öğretmeni	67	21,8

<b>Branş Grubu</b>	Branş Öğretmeni	189	61,6
	Meslek Dersi Öğretmeni	23	7,5
	1-5	41	13,4
<b>Kıdem/Yıl</b>	6-10	78	25,4
	11-15	66	21,5
	16-20	50	16,3
	21 ve üzeri	72	23,5
<b>Toplam</b>		307	100

## 2.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'nin Orijinali

KLÖ'nin orijinali Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen 5'li likert tipinde, 9 maddeli ve tek boyutlu bir ölçektir. Ölçeğin maddeleri kapsayıcı liderliğin açıklık, uygunluk ve ulaşılabilirlik boyutları göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Orijinal ölçeğin geliştirilme sürecindeki faktör analizi sonuçları, özdeğeri 6.18 olan tek faktörlü bir yapı ortaya koymuştur. Cronbach Alfa katsayısı .94 olan, %68.74 varyans açıklayan ölçeğin maddelerinin .51 ile .82. arasında değişen faktör yükleri bulunmaktadır. Ölçekten en az 9 en fazla 45 puan alınabilir. Ölçekten alınan yüksek puan, kapsayıcı liderliğin yüksek düzeyde sergilendiği anlamına gelmektedir.

## 2.3. Uyarlama ve Uyarlama Süreci

KLÖ'nin Türkçe'ye uyarlanmasında ölçeği geliştiren araştırmacılardan uyarlama için gerekli izinler alınmıştır. Daha sonra KLÖ'nin Türkçe formunu elde etmek amacıyla 3 kişilik uzman grubu oluşturulmuş, İngilizce oluşturulmuş ölçek maddeleri bu uzman grubu tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçek maddelerinin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi tamamlandıktan sonra, ölçek maddeleri Eğitim Yönetimi, İngilizce Öğretmenliği ve Ölçme değerlendirme alanından 2'şer alan uzmanın oluşturduğu 6 kişilik uzman panelinde değerlendirilmiş, ölçeğin özgün ve çeviri formlarını aynı anlamı taşıyıp taşımadığı, kültürel anlamlarda kültürel farkların bulunup bulunmadığı tartışılmıştır. Panelde üzerinde uzlaşılan maddeler için daha sonra Türkçe Öğretmenliği Ana Bilim Dalı'nda görevli bir alan uzmanından ölçekteki Türkçe kullanımı üzerine görüş alınmış ve uyarlama dilindeki hatalar en aza indirilmeye çalışılmıştır. Bu işlemler sonucunda KLÖ'nin orijinal formundaki maddelerin Türkçe karşılıkları belirlenmiş, taslak ölçeğe ilgili derecelendirme seçenekleri ve yönerge de eklenerek uyarlama sürecinin uygulama aşamasına hazır hale getirilmiştir. Taslak ölçeğin hedeflenen çalışma grubuna uygulanmasının öncesinde 42 İngilizce öğretmeni ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. İngilizce öğretmenlerine önce ölçeğin İngilizce formu, 3 hafta sonra da ölçeğin Türkçe formu uygulanmıştır. Her iki uygulama arasındaki korelasyonun ( $r=0.84$ ;  $p<0.05$ ) yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki uygulama arasındaki yüksek korelasyon uyarlama çalışması yapılan ölçeğin dilsel geçerliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır. Bu süreçten sonra ölçeğe derecelendirme seçenekleri demografik değişkenler ve ilgili yönergeler eklenmiştir. Son halini alan taslak ölçek, elektronik ortama aktarılarak çalışma grubundaki öğretmenlere uygulanmıştır.

## 2.4. Veri Çözümleme Yöntemi

Ölçeğin psikometrik özellikleri yapı geçerliği ve yapı güvenirliliği ile sınanmıştır. KLÖ'nin yapı geçerliğine ilişkin kantları elde etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır. Kuramsal bilginin doğrulanması amacıyla kullanılan doğrulayıcı faktör analizinin sınırlandırılmış ve daha önceden tanımlanmış bir yapının bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının sınırlanmış bir analiz olduğunu ifade etmek olanaklıdır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014). Faktör analizine

ilk olarak hangi yöntemin kullanılacağına yönelik alanyazın incelenmiş ve orijinal yapının Türk kültüründe de doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek amacıyla analiz sürecine DFA ile başlanmasına karar verilmiştir. Benzer bir şekilde gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde, ölçeklerin Türk kültürüne uyarlanmasında pek çok araştırmacının önceden tanımlanmış bir yapıyı başka bir kültüre uyarlamada öncelenen bir analiz olan DFA ile analiz sürecine başladığı görülmektedir (Aydoğan, Özbay ve Büyüköztürk, 2017; Demir ve Yurdugül, 2014; Kaner, Büyüköztürk ve İşyeri, 2012; Karakuş, Yıldırım ve Büyüköztürk, 2016; Yurdugül ve Alsancak-Sırakaya, 2013). DFA’da varsayılan model, analiz sürecinden önce kuramsal temelde kurulur ve ilgili parametreler bağlamında kurulan bu model tanımlanır. Analiz öncesinde ölçeğin faktör yapısına ilişkin kuramsal varsayıma ve bilgiye sahip olan araştırmacı, bilgi temelli tanımlanan bu modeli doğrulayıcı tekniklerle test eder (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Bu nedenle, belirli kuramsal temelde oluşturulan ve doğrulanan faktörün, faktörlerin ve faktörler arası ilişkilerin kültürler arası karşılaştırmalarda yeniden test edilmesinde DFA’nın tercih edilmesi gerekmektedir (Karakuş, Yıldırım ve Büyüköztürk, 2016). Bu çalışmada Çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizlerden önce uç değerler test edilmiş ve 3 katılımcının uç değer olarak yer aldığı tespit edilerek analiz dışında bırakılmıştır. KLÖ’nin faktör yapısının değerlendirilmesi amacıyla NFI ((Normed Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), CFI (Comparative Fit Index), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual),  $\chi^2/df$  (chi-square/degree of freedom), GFI (Goodness of Fit Index) uyum indekleri kullanılmıştır. Bu çalışmanın analizleri JASP 0.16.4.0 programıyla yapılmıştır. DFA analizinde pearson kovaryans matrisi ve maximum likelihood kestirim yöntemi kullanılmıştır. Bununla birlikte, KLÖ’nin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach alpha iç tutarlık katsayısı ve McDonald’ın omega katsayısı hesaplanmış, ölçeğin madde toplam puan korelasyonları incelenmiştir. Cronbach alpha iç tutarlık katsayısı ve McDonald’ın omega katsayısının güvenilirlik düzeylerinin .70’den büyük olması ölçme sonuçlarının güvenilirliğini göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994).

### 3. BULGULAR

Tablo 2’de Kapsayıcı Liderlik Ölçeği’nin Türkçe formunun maddelerinin betimleyici istatistikleri raporlanmıştır.

**Tablo 2:** Ölçek Maddelerinin Betimsel Değerleri

Madde	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık
1	3,88	1,054	-0,957	0,514
2	3,76	1,112	-0,78	0,61
3	3,87	1,042	-0,806	0,101
4	3,88	1,108	-0,908	0,173
5	3,86	1,03	-0,878	0,548
6	3,77	1,121	-0,751	0,172
7	3,79	1,183	-0,77	0,316
8	3,67	1,111	-0,746	0,197
9	3,65	1,151	-0,435	0,692

Tablo 2 incelendiğinde ölçek maddelerinin ortalama değerlerinin 3,65 ile 3,88 arasında, standart sapma değerlerinin 1,03 ile 1,183 arasında değiştiği gözlemlenirken, çarpıklık değerlerinin -0,435 ile -0,957 arasında, basıklık değerlerinin ise 0,101 ile 0,692 arasında değerler aldığı gözlemlenmektedir. +1

ve -1 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri normal dağılımın sağlandığını göstermektedir (George ve Mallery, 2013, ss. 116-117).

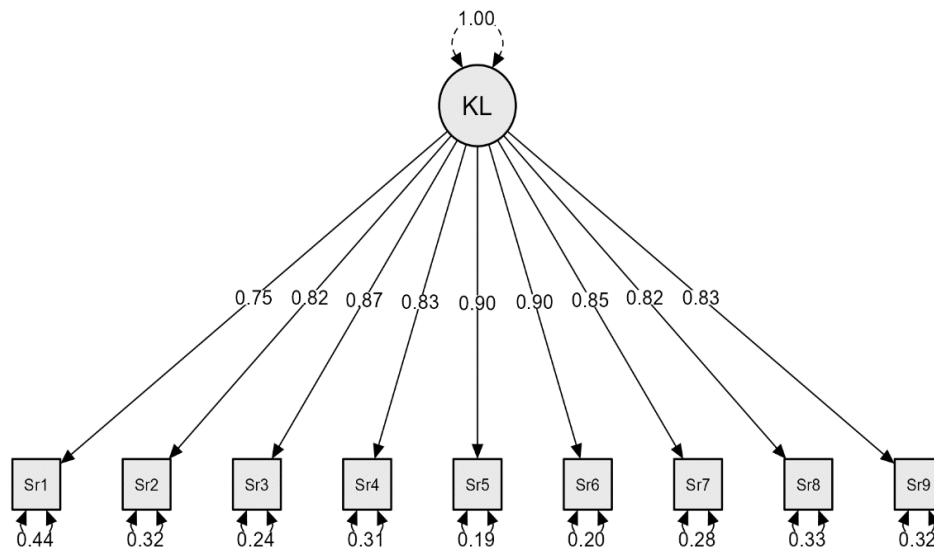
### 3.1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'nin Faktör Yapısı

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'nin psikometrik özelliklerinin belirlenmesi için yapı geçerliği kantlarının elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda öncelikle Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından önerilen tek faktörlü yapı Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yardımıyla incelenmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda ortaya konan modelde verilerin uyumunun belirlenmesinde dikkate alınan bazı değerler bulunmaktadır. DFA sonucunda elde edilen değerler ve alanyazında kabul edilen karşılıkları Tablo 3' de gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'ne İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütü	Tek Faktörlü Model	Kabul Edilebilir Değer	Kaynak
$\chi^2/df$	75.604/26=2.90	< 3 < 5	Sümer (2000) Wheaton vd. (1977, s.99)
RMSEA	0.078	< 0.08	Hooper vd. (2008, s.54)
SRMR	0.021	< 0.10	Worthington ve Whittaker (2006; s.828)
NFI	0.97	> 0.90	Schumacker ve Lomax (1996)
CFI	0.98	> 0.90	Hu ve Bentler (1999)
GFI	0.99	> 0.90	Hooper vd. (2008)

Tablo 3'de ifade edildiği gibi, gerçekleştirilen DFA sonuçları incelendiğinde tek faktörlü yapının uyum indekslerinin alanyazında ifade edilen kaynaklara göre oldukça iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Buna göre Türkiye'de eğitim örgütleri örnekleminde de orijinal ölçekteki yapı örüntüsüne benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Ölçeğin tek faktörlü modelinden elde edilen madde faktör yükleri ise Şekil 1'de verilmiştir.



**Şekil 1:** Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Ölçme Modeli (Birinci Düzey DFA Analizi Standart Katsayılar)



Şekil 1’de görüldüğü üzere Kapsayıcı Liderlik Ölçeği’nin 9 maddesi için standartlaştırılmış faktör yükleri .75 ile .90 arasında değişmektedir. Faktör yüklerinin alanyazında iyi bir ölçü değeri olarak ifade edilen .45 değerinden (Büyüköztürk, 2020, s. 134) yüksek olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamındaki veri setinden elde edilen bu değerlere göre ölçeğin yapı geçerliğinin yeterli düzeyde olduğu ifade edilebilir.

### 3.2. Ölçüt Geçerliği

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği’nin ölçüt geçerliğinin sağlanması için Zheltoukhova (2016) tarafından geliştirilen ve Çakmak, Biçer ve Uğurluoğlu (2019) tarafından Türk kültürüne uyarlanan 8 maddeli Özgeci Liderlik Ölçeği aynı örnekleme kullanılmıştır. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği ile Özgeci Liderlik Ölçeği arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde iki ölçek arasında ( $r = .752$ ;  $p < .001$ ) pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu ölçeğin ölçüt geçerliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır.

### 3.3. Güvenirlik

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği’ne yönelik Cronbach’ın alpha iç tutarlık katsayısı ( $\alpha$ ) ve McDonald’ın omega katsayısı ( $\omega$ ) değerleri Tablo 4’te verilmiştir. Ölçeğin hem iç tutarlık katsayılarının hem de yapısal güvenirlilik katsayılarının .70’den büyük olması ölçme sonuçlarının güvenilir olduğunun bir kanıtı olarak gösterilebilir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Bununla birlikte düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarındaki değerler tüm maddeler için 0,30’dan yüksektir.

**Tablo 4:** Ölçeğin Cronbach’s  $\alpha$  ile McDonald’s  $\omega$  Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonları

Maddeler	Cronbach’s Alfa ( $\alpha$ )	McDonald’s Omega ( $\omega$ )	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu
1. Çalıştığım okulda müdürümüz yeni fikirleri duymaya açıktır			0,731
2. Çalıştığım okulda müdürümüz iş süreçlerini geliştirecek yeni fırsatlara ilgi duyar			0,811
3. Çalıştığım okulda müdürümüz istenen hedefleri ve bunları başarmanın yeni yollarını tartışmaya açıktır			0,851
4. Çalıştığım okulda müdürümüz sorunlar üzerinde konuşmaya hazırdır			0,805
5. Çalıştığım okulda müdürümüz sürekli hazır bulunur			0,688
6. Çalıştığım okulda müdürümüz kendisine sormak istediğim mesleki soruları yanıtlamaya hazırdır			0,870
7. Çalıştığım okulda müdürümüz isteklerimi dinlemeye hazırdır			0,827
8. Çalıştığım okulda müdürümüz ortaya çıkan sorunlar üzerine kendisine ulaşmam için beni teşvik eder			0,798
9. Çalıştığım okulda müdürümüz ortaya çıkan sorunları değerlendirmek için ulaşılabilir			0,807
	0.961	0.962	

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmanın amacı KLÖ'nin eğitim örgütleri bağlamında Türk kültürüne uyarlanmasıdır. Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen KLÖ'nin bileşenlerinin belirgin olarak tanımlanmasından dolayı Türkçe formunun elde edilmesi uygun bulunmuştur. Uyarlama çalışmasına başlamadan önce ölçeği geliştiren araştırmacılardan Abraham Carmeli ile iletişime geçilmiş ve ölçeğin uyarlanması için gerekli izin alınmıştır. Ölçek uyarlama çalışmasında Hambleton ve Patsula (1999) tarafından önerilen adımlar izlenmiştir. Bu adımlar doğrultusunda uyarlama sürecinde öncelikle Türkçe ve İngilizce dil uzmanlarıyla alan uzmanlarından destek alınmıştır. Uzman desteğiyle tamamlanan çeviri sürecinden ortaya çıkan ölçek maddeleri 6 kişilik uzman paneliyle değerlendirilmiş, ölçeğin özgün ve çeviri formlarının anlamları ve kültürel farklılıkları tartışılmıştır. Uzman paneli neticesinde üzerinde uzlaşılan maddeler, uyarlama dilindeki hataların en aza indirilmesi amacıyla bir Türkçe uzmanının görüşüne sunulmuştur. Uyarlama dilindeki hataların kontrol edilmesiyle KLÖ'nin orijinal formundaki maddelerin Türkçe karşılıkları belirlenmiş, taslak ölçeğe ilgili derecelendirme seçenekleri ve yönerge de eklenerek uyarlama sürecinin uygulama aşamasına hazır hale getirilmiştir. 42 İngilizce öğretmeni ile yapılan pilot uygulamaya dilsel geçerliğin sağlandığının anlaşılmasının ardından, uygulama aşamasına geçilmiştir.

Araştırmanın uygulama aşamasında öncelikle KLÖ'nin orijinal formunda belirtilen tek faktörlü yapı sınanmış, uyum indekslerinin alanyazında ifade edilen referans değerler içinde olması nedeniyle ölçeğin Türk kültüründe de eğitim örgütleri bağlamında tek faktörlü yapı açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ters puanlanan maddelerin olmadığı ölçekten alınabilecek en düşük puan 9, en yüksek puan ise 45'tir. Sonuç olarak eğitim örgütleri bağlamında Türk kültürüne uyarlanması yapılan 5'li likert tipindeki KLÖ'nin geçerli ve güvenilir sonuçlar verebilen bir ölçme aracı olduğu ortaya konmuştur. Ölçek, Türkiye'de kapsayıcı liderlik üzerine yapılacak çalışmalarda ve ölçek uyarlama çalışmalarında ölçüt geçerliğini test etmek amacıyla kullanılabilir.

## EK 1. TEK FAKTÖRLÜ KAPSAYICI LİDERLİK ÖLÇEĞİ

KAPSAYICI LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Çalıştığım okulda müdürümüz yeni fikirleri duymaya açıktır.					
2. Çalıştığım okulda müdürümüz iş süreçlerini geliştirecek yeni fırsatlara ilgi duyar.					
3. Çalıştığım okulda müdürümüz istenen hedefleri ve bunları başarmanın yeni yollarını tartışmaya açıktır.					
4. Çalıştığım okulda müdürümüz sorunlar üzerinde konuşmaya hazırdır.					
5. Çalıştığım okulda müdürümüz sürekli hazır bulunur.					
6. Çalıştığım okulda müdürümüz kendisine sormak istediğim mesleki soruları yanıtlamaya hazırdır.					
7. Çalıştığım okulda müdürümüz isteklerimi dinlemeye hazırdır.					
8. Çalıştığım okulda müdürümüz ortaya çıkan sorunlar üzerine kendisine ulaşmam için beni teşvik eder.					
9. Çalıştığım okulda müdürümüz ortaya çıkan sorunları değerlendirmek için ulaşılabilirlerdir.					

\*1.,2.,3. maddeler kapsayıcı liderliğin **açıklık** boyutunun, 4.,5.,6.,7. maddeler kapsayıcı liderliğin **uygunluk** boyutunun, 8. ve 9. maddeler de kapsayıcı liderliğin **ulaşılabilirlik** boyutunun kuramsal temelinde yazılmıştır.

## KAYNAKLAR

- Ağcihan, E. (2022). *Okul Yöneticilerinin Kapsayıcı Liderlik Özelliklerinin Okullardaki Sosyal Diyalog*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Türkiye.
- Appelbaum, N. P., Dow, A., Mazmanian, P. E., Jundt, D. K., ve Appelbaum, E. N. (2016). The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting. *Medical education*, 50(3), 343-350.
- Atwater, L., ve Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
- Aydoğan, D., Özbay, Y., ve Büyüköztürk, Ş. (2017). Özgünlük Ölçeği'nin uyarlanması ve özgünlük ile mutluluk arasındaki ilişkide maneviyatın aracı rolü. *The Journal of Happiness ve Well-Being*, 5(1), 38-59.
- Blake, R. R., ve Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® principles or situationalism: Which?. *Group ve Organization Studies*, 6(4), 439-455. <https://doi.org/10.1177/105960118100600404>
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi. Ankara.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., ve Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Cerne, M., Jaklic, M., ve Skerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
- Choi, S.B., Tran, T.B.H. ve Kang, S.W. (2017), Inclusive leadership and employee well-being: the mediating role of person-job fit, *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., ve Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- Çakmak, C., Biçer, İ., ve Uğurluoğlu, Ö. (2019). Alturistik (özgeci) liderlik ölçeğinin türkçe uyarlaması: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 785-802.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Demir, Ö., ve Yurdugül, H. (2014). Ortaokul ve lise öğrencileri için bilgisayara yönelik tutum ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Eğitim ve Bilim*, 39(176), 247-256.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., ve Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology*, 70(1), 113-165.
- George, D., ve Mallery, P. (2013). *SPSS for windows step by step: A simple guide for reference*. Allyn ve Bacon, Boston.
- Hambleton, R.K., ve Patsula, (1999) Increasing the validity of adapted tests: Myths to be avoided and guidelines for improving test adaptation practices. *Journal of Applied Testing Technology*, 1(1), 1-30.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- Hooper, D., Coughlan, J., ve Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., ve Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Hu, L. T., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., ve Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity research journal*, 19(1), 69-90.
- Ivancevich, M., J., Konopaske, R., ve Matteson, T., M. (2011). *Organizational behavior and management*. (9th Edition). McGraw-Hill.

- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the simplis command language*. Lincolnwood: Scientific Software International, Inc.
- Kaner, S., Büyüköztürk, S., ve Iseri, E. (2013). Connors anababa dereceleme ölçeği-yenilenmiş kısa: Türkiye stardardizasyon çalışması/Connors parent rating scale-revised short: Turkish standardization study. *Noro-Psikyatry Arsivi*, 50(2), 100.
- Karakuş, S. Ş., Yıldırım, H., ve Büyüköztürk, Ş. (2016). Üç faktörlü yeme ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 15(3), 229-237.
- Kavrayıcı, C. (2019). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 116-131.
- Kavrayıcı, C. (2021). Okullarda örgütsel adalet algısının yordayıcısı olarak etik liderlik. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 1076-1086.
- Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N., ve Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 1077-1096.
- Lee, Y., Tao, W., Li, J. Y. Q., ve Sun, R. (2021). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1526-1549.
- Madhavan, R., ve Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, 62, 1-12
- Mitchell, R. K., Van Buren III, H. J., Greenwood, M., ve Freeman, R. E. (2015). Stakeholder inclusion and accounting for stakeholders. *Journal of Management Studies*, 52(7), 851-877.
- Nembhard, I. M., ve Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Northouse, G., P. (2019). *Leadership theory and practice*. Sage.
- Norrgrén, F., ve Schaller, J. (1999). Leadership style: Its impact on cross-functional product development. *The Journal of Product Innovation Management*, 16, 377-384
- Nunnally, J. C., ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGrawHill.
- Okçu, V., ve Deviren, İ. (2020). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 180-192.
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B., ve Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 216-234.
- Schumacker, R. E., ve Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Shalley, C. E., ve Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3 (6), 49-74.
- Sürücü, L., ve Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
- Şahin, O. (2022). *Okul Yöneticilerinin Kapsayıcı Liderlik Davranışları ile Rehber Öğretmen/Psikolojik Danışmanların Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Siirt Üniversitesi, Türkiye.
- Tyler, T. R., ve Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). New York: Academic Press
- Van Dierendonck, D. (2010). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261

- Vinarski-Peretz, H., ve Carmeli, A. (2011). Linking care felt to engagement in innovative behaviors in the workplace: The mediating role of psychological conditions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 43–53.
- Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D. F., ve Summers, G. F. (1977). Assessing Reliability and Stability in Panel Models. *Sociological Methodology*, 8, 84–136. <https://doi.org/10.2307/270754>
- Worthington, R. L., ve Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806-838.
- Wuffli, P.A. (2016). *Inclusive leadership a framework for the global era*. Springer International Publishing Switzerland
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Yurdugül, H., ve Alsancak-Sırakaya, D. (2013). Çevrimiçi öğrenme hazır bulunuşluluk ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 38(169).
- Zheltoukhova, K. (2016). *Developing and validating a scale of altruistic leadership* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Lancaster University, İngiltere.

## EXTENDED ABSTRACT

Leadership roles in organizations are important for organizations to achieve their goals. Organizational leaders are individuals who can solve problems, take effective decisions, lead, take risks, take responsibility and focus on cooperation. As proactive and risk-taking individuals, leaders instill confidence to the people they lead and direct them.

Leader's vision, organizational commitment and personal characteristics affect the quality of managerial processes (Kavrayıcı, 2019). The nature of organizations is changing. This change necessitates emphasizing teamwork and moving towards a climate of support and empowerment. Effective leadership is a two-way process that affects both individual and organizational performance. Leadership is about motivation, learning, transformation and interpersonal behavior. The concept of leadership, which has many definitions in the literature, should not be a concept that covers only certain people, but should be holistic and widely applicable. In other words, leadership needs to be "inclusive". "Inclusive leadership", which includes the dimensions of openness, availability and accessibility, is used to express the need for more effective leader-follower relationships and greater inclusion of diversity (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv 2010). Inclusive leaders make lower-status employees feel important in the organization. If there is a low level of leader inclusiveness in the organization, it is not possible to overcome the obstacles for status differences (Randel, et al., 2016). Inclusive leadership is not doing things against people, but doing things with people. Inclusive leadership practices based on this philosophy are likely to be successful. Studies in the literature reveal that inclusive leadership is related to the concepts like well-being, creative behavior and innovativeness of employees (Choi, Tran ve Kang, 2017; Hughes et al., 2018), helping behaviors in the organization (Randel, et al., 2016), team performance (Mitchell et al., 2015) and psychological security (Carmeli et al., 2010; Appelbaum, et al., 2016; Frazier et al., 2017). The researcher couldn't find any scale developed in the context of educational organizations in Turkish literature regarding the concept of inclusive leadership. Besides, there wasn't adaptation study of the inclusive leadership scale developed by Carmeli et al., (2010) in the context of educational organizations. Hence, the aim of the study is to adapt the 9-item Inclusive Leadership Scale developed by Carmeli, Reiter-Palmon and Ziv (2010) to Turkish culture.

The steps suggested by Hambleton and Patsula (1999) regarding the scale adaptation process were followed in the study. First of all, permission for adaptation was obtained from the researchers who developed the scale. Then, an expert group of 3 people was formed in order to obtain the Turkish form of the Inclusive Leadership Scale. Items of the scale, which were in English language, were translated in to Turkish by this expert group. Afterwards the scale items were evaluated in an expert panel consisting of 6 experts from the fields of Educational Administration, English Language Teaching, Assessment and Evaluation.

For the items agreed on in the panel, a field expert working in the Department of Turkish Language Teaching was consulted on the use of Turkish in the scale. As a result of these processes, the Turkish equivalents of the items in the original form of the Inclusive Leadership Scale were determined, and the draft scale was prepared for the implementation phase of the adaptation process by adding the relevant rating options and directions. Pilot study was conducted with 42 English teachers. Before implementation of the draft scale to the target study group. First, the English form of the scale, and 3 weeks later, the Turkish form of the scale were applied to the English teachers. The correlation between both implementations ( $r= 0.84$ ;  $p<0.05$ ) was high. The high correlation between the two implementations revealed that the linguistic validity of the scale was ensured. Then, final form of the scale was implemented to the teachers in the study group.

307 teachers from different branches participated in the study. The Inclusive Leadership Scale (ILS) is a 5-point Likert-type, 9-item scale originally developed by Carmeli, Reiter-Palmon, and Ziv (2010). The scale has a single factor structure that explains 68.74% of variance and has an eigenvalue of 6.18. Confirmatory Factor analysis was performed with the JASP 0.16.4.0 program to ensure construct validity during the adaptation process of the scale. Some fit indices such as Normed Fit Index (Normed Fit Index, NFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Comparative Fit Index (CFI) were used to evaluate the validity of the factorial structure of the Inclusive Leadership Scale.

The results of CFA in the tested model were above the critical values determined in the literature. Cronbach's alpha internal consistency coefficient and McDonald's structural reliability coefficient were used to ensure reliability in the adaptation process of the scale. The values in reliability analysis were greater than .70. This proves that the scale is reliable. In order to ensure the criterion validity of the scale, the 8-item Altruistic Leadership Scale adapted to Turkish culture by Çakmak, Biçer, and Uğurluoğlu (2019) was used. The correlation coefficients between the Inclusive Leadership Scale and the Altruistic Leadership Scale proved a positive and significant relationship ( $r = .752$ ;  $p < .001$ ). This finding revealed that the criterion validity of the scale was provided. The overall results revealed that Inclusive Leadership Scale is a valid and reliable measurement tool in Turkish culture as well.