

Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması

Adaptation of the Inclusive Leadership Scale into Turkish

Soner POLAT, Çağlar ÇELİK

ÖZ

Araştırmanın amacı, Al-Atwi ve Al-Hassani tarafından geliştirilmiş olan “Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin” Türkçeye uyarlanmasıdır. Ölçeğin uyarlama aşamasında Kocaeli İli Gebze ilçesinde kamu okullarında görev yapan 250 öğretmenden anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Geçerlik ve güvenilirliğine yönelik analizler sonucunda elde edilen verilerin Kapsayıcı Liderlik ölçeğinin özgün hali ile benzerlik gösterdiği ve ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kapsayıcı liderlik, öğretmen, ölçek uyarlama

ABSTRACT

The purpose of this study is to translate and validate the “Inclusive Leadership Scale” originally developed by Al-Atwi and Al-Hassani into the Turkish language. The adaptation process of the scale involved administering the questionnaire to 250 teachers employed in public schools in the Gebze district of Kocaeli province. The data collected from the participants were analyzed utilizing statistical software, SPSS and AMOS. The results of the analyses indicated that the translated version of the scale demonstrated similar validity and reliability to the original version, thereby suggesting that the scale is a valid and reliable tool for data collection.

Keywords: Inclusive leadership, teacher, scale adaptation

GİRİŞ

Liderlik, tarihsel açıdan uzun bir geçmişe sahip geniş ve sürekli değişen bir alandır. Liderlik, lider ve takipçileri arasındaki ilişkiyi yöneten bağlamsal faktörler göz önüne alındığında, takipçilerin hedeflere ulaşmasını sağlamak için bir lider tarafından gerçekleştirilen bir etkileme sürecidir (Najmaei & Sadeghinejad, 2019). Liderlik alanında son zamanlardaki gelişmeler, bu etkileme sürecinin kapsayıcı olması gerektiğini göstermektedir.

Liderlerin artık daha az lider merkezli ve daha fazla takipçi odaklı olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra cinsiyet, etnik köken ve diğer çevresel niteliklere bakılmaksızın tüm takipçileri içermelidir (Maslennikova, 2007).

İşyeri bağlamında kapsayıcılık, bir çalışanın, ait olma ve benzersiz olma ihtiyaçlarını karşılayan davranışları deneyimleyerek çalışma grubunun saygın bir üyesi olduğunu algılama derecesi olarak tanımlanmaktadır (Shore, Randel, Chung, Dean,

Polat S., & Çelik Ç., (2023). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin türkçeye uyarlanması. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 13(2), 303-308. <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1085320>

Soner POLAT (✉)

ORCID ID: 0000-0003-2407-6491

Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kocaeli, Türkiye

Kocaeli University, Institute of Social Sciences, Department of Educational Sciences, Kocaeli, Türkiye

spolat@kocaeli.edu.tr

Çağlar ÇELİK

ORCID ID: 0000-0003-2468-6097

Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kocaeli, Türkiye

Kocaeli University, Institute of Social Sciences, Department of Educational Sciences, Kocaeli, Türkiye

Geliş Tarihi/Received : 09.03.2022

Kabul Tarihi/Accepted : 29.05.2023



Bu eser “Creative Commons Atıf-GayriTicari-4.0 Uluslararası Lisansı” ile lisanslanmıştır.

Holcomb Enhart & Singh, 2011). Birçok araştırmacı, pratik uygulama ile ilgili liderlikte farklı teoriler belirlemiştir. Dönüşümsel liderlik, yönetici ve çalışan arasında karşılıklı çıkar ve paylaşılan vizyona odaklanmakta (Bass, 2000); hizmetkâr liderlik, takipçilere hizmet etmeyi yüceltmekte (Greenleaf, 1977); etkileşimsel liderlik, bireysel hedef belirleme, ilgi alanları ve öğrenmeye odaklanmaktadır (Dumdum, Lowe & Avolio, 2013). Birçok araştırmacı, farklılıklara sahip ve kapsayıcı bir kültürün oluşturulması ve sürdürülmesinde lider davranışının önemini altını çizmiştir (Cox, 2001; Podsiadlowski, Groschke, Kogler, Springer, & Van Der Zee, 2013). Ancak kapsayıcı liderlik alanı henüz tam anlamıyla keşfedilememiştir.

Kapsayıcı liderlik nispeten yeni bir araştırma alanıdır ve kapsayıcı liderliğin ne olduğu konusunda fikir birliği yoktur (Randel, Dean, Ehrhart, Chung & Shore, 2016). Nembhard ve Edmondson (2006) lider kapsayıcılığı, "bir lider veya liderlerin, diğerlerinin katkıları için bir daveti ve takdiri ifade eden sözleri ve eylemleri" olarak tanımlamıştır. Kapsayıcı liderlik, liderin mevcudiyeti, kabul edilebilirliği ve tüm takipçilerin benzersizlik ve aidiyet ihtiyaçlarını karşılamak için çalışma sürecine katkılarına açık olmasına dayanan bir liderlik tarzıdır. Kapsayıcı liderler, farklılıklara değer verilen ve bunlardan yararlanan bir atmosfer yaratmak için her yönden iş birliğini, koordinasyonu ve eşitliği teşvik ederler (Najmaei & Sadeghinejad, 2019). Randel ve diğerleri (2018) kapsayıcı liderliği, "grup üyelerinin grup süreçlerine ve sonuçlarına tam olarak katkıda bulunurken grup içindeki benzersizliklerini koruyup, grup üyelerinin çalışma grubuna ait olduklarını algılamalarını kolaylaştıran bir dizi olumlu lider davranışı" olarak kavramsallaştırmıştır. Diğer bir tanım olarak kapsayıcı bir lider, kişilerarası becerilerle donatılmış ve bireyin kültürüne, bilgisine ve deneyimine dayalı olarak her bireyin benzersiz bakış açılarını anlayan kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Masakowski, 2017).

Liderler uygun ve erişilebilir olduğunda, çalışanlar sorunları ve endişeleri lider ile açıkça paylaşabilirler. Kapsayıcı liderlik, takipçilerle etkileşim kurarken açıklık, erişilebilirlik ve kullanılabilirlik gösteren liderleri ifade etmektedir ve bu bağlamda kapsayıcı liderler, takipçilerini sürekli olarak destekleyip ve katkı sağlamlarını teşvik etmek için onlarla açık iletişim kurar (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010). Nembhard ve Edmondson (2006), kapsayıcı liderliğin yönlerinin (açıklık, erişilebilirlik ve uygunluk) liderin takipçilerinin güvenini artırmaya yönelik ilgisini gösteren diğer çalışmalara benzer olduğunu bulmuştur (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007).

Kapsayıcı liderlik, örgütsel yönetim bağlamında açıklık, erişilebilirlik ve kullanılabilirlik ile karakterize edilir. Kapsayıcı liderlik, çalışanların ihtiyaçlarına odaklanan, çalışanların katkılarını tanıyan ve çalışanların başarısızlıklarını ve hatalarını benimseyen ilişkisel bir liderlik tarzıdır. Kapsayıcı liderlik ile liderler, çalışanlara adil ve eşit davranabilir (Gong, Lui, Rong & Fu, 2021). Liderler, açık, ulaşılabilir ve erişilebilir olarak çalışanların görüş ve katkılarını paylaşmalarına izin verir, böylece çalışanlar arasında "görüşlerine gerçekten değer verildiği" inancının oluşmasına yardımcı olur (Fang, Dai & Zhang, 2021).

Sosyal değişim teorisine dayalı olarak (Blau, 1964), liderler ve çalışanlar arasında yüksek kaliteli bir değişim ilişkisi, bireyler

arasında etkili etkileşimler oluşturur ve bu sayede çalışanların iç motivasyonlarını artırmalarını ve işe olumlu katılım için enerji göstermelerini sağlar. Bu nedenle, liderler çalışanlara olumlu ve arkadaşça davranırsa, çalışanlar da buna eşdeğer hatta daha olumlu bir şekilde yanıt verecektir. Kapsayıcı liderlik, kendi rollerini destek ve yardım olarak görmektedir, yani çalışanlara işlerini yapmaları için gerekli kaynakları, bağımsızlığı ve yönlendirmeyi sunmanın esas olduğu anlamına gelmektedir (Carmeli vd., 2010; Hollander, 2009).

Kapsayıcı liderlik tarzında, liderin sözleri ve eylemleri, diğer fikirleri ve katkıları memnuniyetle karşıladıklarını ve takdir ettiklerini göstermektedir (Nembhard & Edmondson, 2006). Kapsayıcı liderlik ayrıca bağlılığı, memnuniyeti, çatışma çözümünü, katılımı, performansı, yenilikçiliği ve esnekliği artırma gücüne sahiptir (Bortini, Paci, Rise & Rojnik, 2018). Bu liderler, çalışanların fikirlerini isteyip dinleyerek ve bu fikirleri kararlara dahil ederek destek gösterirler. Ayrıca çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı duyarlıdırlar ve karar verirken onları dikkate alırlar. Bu nitelikler, çalışanların olumsuz sonuçlardan korkmadan düşüncelerini rahatça söyleyebilecekleri bir psikolojik güvenlik kültürü oluşturmaya yardımcı olur. Psikolojik güvenlik, çalışanların refah ihtiyaçlarını dile getirmek istediklerinde kritik olan bir destek, adalet ve güven kültürü oluşturmaya yardımcı olur (Donaldson, 2021). Nembhard ve Edmondson (2006), liderlerin çalışanların fikirlerini ve katkılarını takdir edip özendirdiklerinde, özgürce konuşabilecekleri ve görüşlerini ifade edebilecekleri psikolojik güveni ortaya çıkardığını bulmuşlardır.

Kapsayıcı liderliğin ortaya çıkmasında etkili olan öncüller bireysel ve bağlamsal faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Mevcut alanyazında kapsayıcı liderliğin öncülleri olarak bireysel farklılıklar öne çıkmaktadır. Liderlerin ilişkisel becerileri, yetkinlikleri (Jolly & Lee, 2021), demografik arka planları ile güven, önyargılar, kültürel yeterlilik düzeyi ve zihinsel modeller gibi kişilik özellikleri kapsayıcı liderliğin ortaya çıkmasına zemin oluşturmaktadır. Bireysel farklılıkların yanı sıra ülke tarihi, örgüt kültürü, coğrafi ortam ve lidere yakınlık gibi bağlamsal öncüller de kapsayıcı liderliğin öncüllerindedir (Rahim-Dillard, 2020).

Kapsayıcı liderler, farklılıklara sahip çalışanlara saygı gösterdiğinde, adil davranıldığında, çalışanların ihtiyaçlarına cevap verdiğinde ve benzersiz özelliklerini fark ettiğinde, liderler çalışanların iyi niyetini ve güvenini elde ederler, böylece de çalışanlar ve liderler arasında karşılıklı güven ilişkisi oluşur (Fang, 2014). Ayrıca, kapsayıcı liderler bireylerin benzersizliğini vurgulamaktadır (Nishii, 2013), bu da çalışanların farklı nitelikleri ve katkıları nedeniyle kendilerine değer verildiğini algılamalarına katkıda bulunmaktadır. Kapsayıcı liderler, çalışanların sahip oldukları bilgi ve bakış açılarını göz önünde bulundurarak, yarattıkları ve öğrendikleri şeylere değer verildiği algısını yaratır. Liderlerin farklı katkıları ve farklı bakış açılarını teşvik edip kabul etmesiyle, çalışanlar yeni fikirleri güvenli bir şekilde sunabileceklerini ve temelde normlara meydan okuyan fikirler geliştirmekle ilgili riskler alabileceklerini hissetmeye başlarlar (Kearney & Gebert, 2009). Kapsayıcı liderlik artan iş performansı, iyi oluş, yaratıcılık, yenilikçi davranış ve işe bağlılık gibi olumlu takipçi sonuçlarına katkıda bulunmaktadır (Jolly & Lee, 2021).

Türkçe alanyazın incelendiğinde kapsayıcı liderlik ile ilgili çalışmaların oldukça yeni ve sınırlı olduğu görülmektedir. YÖK tez merkezinde Şentürk (2019) tarafından hazırlanan kapsayıcı liderlik davranışı ve iş modeli ilişkisi ile Gül (2021) tarafından hazırlanan kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü ile ilgili iki adet yüksek lisans tezi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra Gül ve Çakıcı (2021) ile Sürücü ve Maslakçı (2021), Carmeli ve diğerlerinin (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması yapılmıştır. Carmeli ve diğerlerinin (2010) tarafından geliştirilen bu ölçekte açıklık, hazır olma ve ulaşılabilirlik olmak üzere 3 alt boyut ve 9 madde bulunmaktadır. Okçu ve Deviren (2020), Hollander (2008) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışmasını yapmışlardır. Bu ölçekte “tanıma ve destek”, “adalet, iletişim ve eylem” ve “bencillik ve saygısızlık” olmak üzere 3 alt boyut ve 16 madde bulunmaktadır.

Araştırmanın amacı, Al-Atwi ve Al-Hassani (2021) tarafından geliştirilmiş olan Kapsayıcı Liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasıdır. Bu çalışma ile Al-Atwi ve Al-Hassani (2021) tarafından geliştirilmiş olan Kapsayıcı Liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması yapılarak Türkçe alanyazına kazandırılması amaçlanmaktadır.

YÖNTEM

Bu bölümde çalışma grubunun özellikleri ile ölçek uyarlama sürecinin detayları yer almaktadır.

Çalışma Grubu

Bu çalışmanın amacı Al-Atwi ve Al-Hassani (2021) tarafından geliştirilen “Kapsayıcı Liderlik Ölçeğini” Türkçeye uyarlanmak ve Türkçe alan yazına kazandırılmasını sağlamaktır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanmasını gerçekleştirmek üzere 250 anket kullanılmıştır. Çalışma grubu Kocaeli ili Gebze ilçesinde kamu okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların anketi doldurma sürecinde gönüllülük esas alınmış olup anketin doğru, içten ve tarafsız şekilde doldurulması için katılımcılara gerekli bilgiler verilmiştir.

Ölçek uyarlama sürecinde yer alan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, okul türü ve mesleki kıdemlerine ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun kadın (%62,4) olduğu, çalıştıkları okul türüne göre lisede çalışanların (%34) daha fazla olduğu, 41-50 yaş grubunda olanların çoğunlukta olduğu (%32,4) ve mesleki kıdemi 16-25 yıl arasında olanların diğerlerine göre daha fazla olduğu (%31,6) görülmüştür.

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Türkçeye Uyarlama İşlemleri

Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışmasını yapmak için öncelikle ölçeği geliştiren Al-Atwi ve Al-Hassani’den izin alınmıştır. Ölçek maddeleri üç dil uzmanı tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Çevirilerin anlaşılıp anlaşılmadığı 5 öğretmen ve bir alan uzmanı profesör incelenmiş ve bu uzman görüşlerine dayanarak ölçeğin son hâli oluşturulmuştur. Uzmanlar tarafından yapılan inceleme doğrultusunda ölçeğin anlaşılabilir ve uygulanabilecek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Çalışma Grubu Demografik Özellikleri

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	156	62,4
	Erkek	94	37,6
	Toplam	250	100
Okul Türü	Okul Öncesi	11	4,4
	İlkokul	73	29,2
	Ortaokul	68	27,2
	Lise	85	34,0
	Diğer	13	5,2
	Toplam	250	100
Yaş	26-35	74	29,6
	36-40	71	28,4
	41-50	81	32,4
	51-64	24	9,6
	Toplam	250	100
Mesleki Kıdem	2-10 Yıl	69	27,6
	11-15 Yıl	66	26,4
	16-25 Yıl	79	31,6
	26-42 Yıl	36	14,4
	Toplam	250	100

Araştırmanın verileri toplamak için gerekli etik kurul izni alınmıştır. Çalışmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 26 ve AMOS 20 programları kullanılmıştır. Al-Atwi ve Al-Hassani (2021) tarafından geliştirilen 5 alt boyut ve 25 maddeden oluşan Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerini ortaya koymak amacıyla elde edilen verilere güvenirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

BULGULAR

Al-Atwi ve Al-Hassani (2021) tarafından geliştirilmiş ve “(5) Tamamen katılıyorum, (4) Oldukça katılıyorum, (3) Çok az katılıyorum, (2) Katılmıyorum, (1) Tamamen katılmıyorum” şeklinde 5’li Likert tipinde hazırlanmış olan Kapsayıcı Liderlik Ölçeğindeki maddelerin ölçeğin orijinal hâlindeki yapısına uyumunu belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 5 alt boyut ve 25 maddeden oluşan Kapsayıcı Liderlik Ölçeğindeki ifadeler Grup Üyelerini Destekleme alt boyutu için (GUD), Adalet ve Eşitliğin Sağlanması alt boyutu için (AES), Ortak Karar Verme alt boyutu için (OKV), Farklı Katkıları Teşvik Etmek alt boyutu için (FK) ve Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olmak alt boyutu için (TK) şeklinde kodlanmıştır. Yapılan analiz sonucu ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri doğrultusunda GUD1-GUD2 ve GUD1-GUD5 maddeleri arasında kovaryans bağlantısı kurulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda beş faktörden oluşan model Şekil 1’de gösterilmiştir.

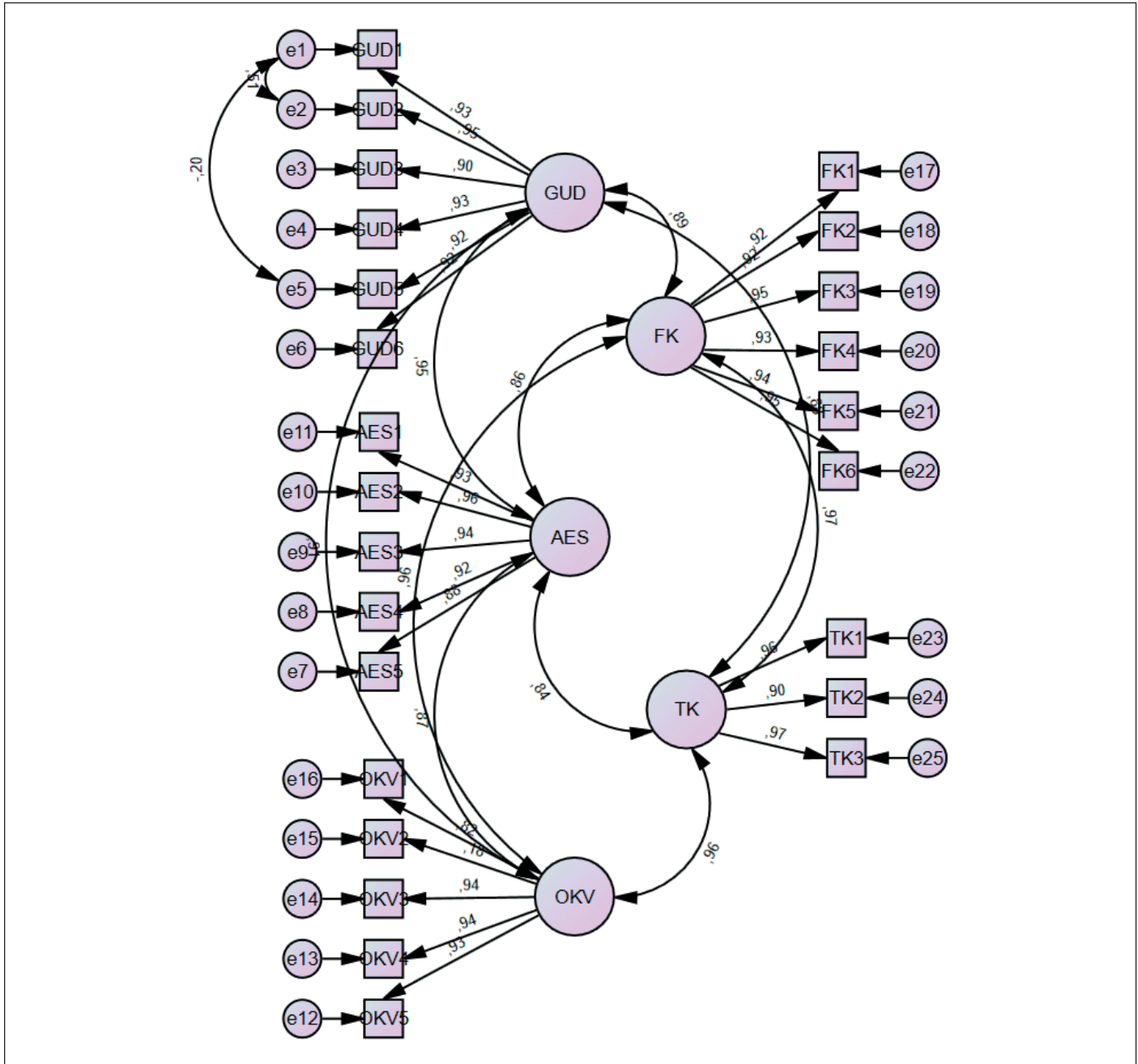
Kapsayıcı Liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 2’de normal ve kabul edilebilir değerlerle karşılaştırılmıştır.

Yapılan analiz sonucu elde edilen uyum indeksleri incelendiğinde verilerin ($\chi^2 = 655,280$, $df = 263$, $CFI = 0.96$, $RMSEA = 0.077$, $SRMR = 0.029$) normal ve kabul edilebilir değerler içinde oldu-

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Normal Değerleri

Uyum Ölçütleri	Ölçeğin Uyum Değerleri	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer
χ^2/sd	2,492	<2	<5
CFI	0,962	>0.95	>0.90
RMSEA	0,077	<0.05	<0.08
SRMR	0,029	<0.05	<0.08
P Değeri	0,00		

Çapık, 2014: s,199.

**Şekil 1:** Kapsayıcı liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.

ğu belirlenmiştir. Ayrıca Al-Atwi ve Al-Hassani (2021) tarafından yapılan ilk çalışmadaki verilerle ($\chi^2 = 463$, $df = 269$, $CFI = 0.98$, $RMSEA = 0.04$, $SRMR = 0.03$) uyum gösterdiği görülmektedir.

Tablo 3 incelendiğinde ölçek maddelerinin faktör yüklerinin ve madde toplam korelasyonunun bir madde hariç hepsinin 0,40'tan yüksek olduğu görülmektedir. Faktör yükü 0,18 olan OKV2 maddesi ölçeğin orijinal halinde ters olarak kodlanmış bir maddedir. Uzmanlarla yapılan görüşme sonucunda madde-nin olumsuz ifade içermesinden dolayı katılımcılar tarafından yanlış anlaşılabilir olabileceği kanısına varılmıştır. Bu sebeple maddeyi ölçekten çıkarmak yerine madde aynı ifadeyi içerecek şekilde olumlu hale dönüştürülmüştür. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,95 olarak bulunmuştur. Araştırmacı tarafından Türkçe uyarlama çalışmasından sonra ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiş olup ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,987 olarak belirlenmiştir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmanın amacı Al-Atwi ve Al-Hassani (2021) tarafından geliştirilen Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması-

Tablo 3: Ölçeğine İlişkin Faktör Yükü ve Madde Toplam Korelasyonları

Madde No	Faktör Yükü	Madde Toplam Puan Korelasyonu
GUD1	0,930	0,892
GUD2	0,955	0,924
GUD3	0,901	0,862
GUD4	0,934	0,897
GUD5	0,920	0,882
GUD6	0,916	0,874
AES1	0,932	0,873
AES2	0,956	0,908
AES3	0,940	0,874
AES4	0,920	0,872
AES5	0,884	0,829
OKV1	0,817	0,852
OKV2	0,180	0,164
OKV3	0,938	0,894
OKV4	0,941	0,897
OKV5	0,926	0,891
FK1	0,916	0,883
FK2	0,919	0,871
FK3	0,945	0,918
FK4	0,933	0,894
FK5	0,941	0,900
FK6	0,954	0,918
TK1	0,962	0,911
TK2	0,902	0,856
TK3	0,968	0,919

dır. Bu amaçla ölçeğin geçerliliği yapı geçerliliği ile, güvenilirliği iç tutarlılık katsayısı ile incelenmiştir.

Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin geçerliliğini belirlemeye yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin orijinal hâlindeki beş faktörlü yapı ile benzerlik göstermekte olup ölçeğin geçerli olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin elde edilen sonuçlar da ölçeğin orijinal hâliyle benzer olup güvenilirlik katsayısının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğine ait analiz sonuçları değerlendirildiğinde, ölçek yeterli özelliklere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu ölçek Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışan öğretmenlerin kapsayıcı liderlik algılarını belirlemeye yönelik kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin okullarda kapsayıcı liderlik düzeylerinin belirlenmesine ilişkin araştırmalarda kullanılabilir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma grubunun seçiminde farklı branş, kıdem ve kademelerdeki öğretmenlerin bulunmasına dikkat edilse de sadece kamu okullarında görev yapan öğretmenler araştırmaya dahil edilmiştir. Gelecekteki çalışmalarda kamu okullarının yanı sıra özel okullar da çalışmaya dahil edilebilir veya benzer bir çalışma yükseköğretim kurumlarında yürütülebilir. Ayrıca ölçeğin daha geniş çaplı bir çalışma grubuyla yürütülmesi ölçeğin kullanılabilirliğini artırabilme adına önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Al-Atwi, A.A. & Al-Hassani, K.K. (2021). Inclusive leadership: scale validation and potential consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1222-1240. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0327>
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
- Blau, P. (1964), *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Bortini, P., Paci, A., Rise, A., & Rojnik, I. (2018). *Inclusive leadership*. School for Leaders Foundation. https://inclusiveleadership.eu/il_theoreticalframework_en.pdf
- Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & 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. doi:10.1080/10400419.2010.504654
- Cox, T. Jr, (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Donaldson, S. (2021). *Improving employee wellbeing through leadership* [white paper]. InVista. Erişim adresi https://invis-tainsights.com/wp-content/uploads/Leadership_Impact_on_Employee_Wellbeing_Whitepaper_1_21_847889890.pdf

- Dumdum, U.R., Lowe, K.B. & Avolio, B.J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition* (pp. 39-70). Emerald Group Publishing Limited.
- Fang, Y., Dai, X. & Zhang, X. (2021). An empirical study of the relationship between inclusive leadership and business model innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 480-494. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0484>
- Gong, L., Liu, Z., Rong, Y. & Fu, L. (2021). Inclusive leadership, ambidextrous innovation and organizational performance: The moderating role of environment uncertainty. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 783-801. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2020-0253>
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership*. New York: Paulist Press.
- Gül, E. & Çakıcı, A. B. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 323-339.
- Gül, E. (2021). *Kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Hollander, E.P. (2009). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. New York: Routledge.
- Jolly, P. M., & Lee, L. (2021). Silence is not golden: Motivating employee voice through inclusive leadership. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(6), 1092-1113. <https://doi.org/10.1177/1096348020963699>
- Kearney, E. & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94, 77-89.
- Masakowski, Y.R. (2017). Inclusive leadership and the dynamics of multinational military operations. *Global and Culturally Diverse Leaders and Leadership*. 233-249. <https://doi.org/10.1108/S2058-880120170000003012>
- Maslennikova, L. (2007). Leader-centered versus follower-centered leadership styles. *Leadership Advance Online*, 11. <https://www.regent.edu/journal/leadership-advance-online/leadership-styles-leader-centered-leadership-vs-follower-centered-leadership/>
- Najmaei, A. & Sadeghinejad Z. (2019). Inclusive leadership: A scientometric assessment of an emerging field. *Diversity within Diversity Management: Types of Diversity in Organizations*, 22, 221-245.
- Nembhard, I. M., & 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. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nishii, L.H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Okçu, V., & 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.
- Podsiałowski, A., Groschke, D., Kogler, M., Springer, C. & Van Der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175.
- Rahim-Dillard, S. (2020). *An exploration of the antecedents, practices, and outcomes of inclusive leadership in America's workplaces* (Yayımlanmamış doktora tezi). Benedictine University, Chicago.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Randel, A.E., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Chung, B. & Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 216-234. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0123>
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Ehrhart, K. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Sürücü, L. & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.