

## Kapsayıcı Liderlik Ölçeği: Türkçeye Uyarlanması Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Emrullah AKCAN<sup>1</sup> ve Bayram BOZKURT<sup>2</sup>

### Inclusive Leadership Scale: Turkish Adaptation Validity and Reliability Study

#### Abstract

Inclusion can also be seen as a democratic approach because it focuses on all stakeholders. Inclusion, which has been conceptualized in recent years and refers to the acceptance and respect of individual differences such as age, gender, sexual orientation, ethnicity, language, health, disability and lifestyle, focuses on all individuals in society. In this respect, it is a very broad concept and makes individuals with differences in any aspect the subject of study. The phenomenon of leadership, which is as old as human history, is one of the most discussed, debated and researched topics in education. This important subject, which is an integral part of social life, has been the subject of thousands of academic studies, films and books. One of these studies is inclusive leadership. New leadership models that will lead organizations to their targeted success continue to be developed and researched. It is stated that inclusive leadership can eliminate the problems that may arise in environments where different cultures coexist. In the study, it was aimed to adapt the "Inclusive Leadership: Scale Validation and Potential Consequences" scale, which was developed by Al- Atwi and Al-Hassani (2021) and analyzed for validity and reliability, into Turkish. The study group of the research consists of 250 teachers determined by simple random sampling method. In the data analysis process, SPSS 22.0 and AMOS 20 software were used for validity and reliability analysis. Within the scope of EFA and CFA, the factor loadings of two items in the scale were below .40, so these items were removed from the scale. It was concluded that the factor loading values of the other items were between .75 and .92. As a result of the removal of the items from the scale, a first level CFA was conducted with five factors and 23 items, and it was concluded that the factor structures constituting inclusive leadership supported each other theoretically. Then, a second level CFA was conducted in order to theoretically support whether these five-factor structures are the components of inclusive leadership, which is a high-level structure. As a result of the analyses, it was seen that the model goodness of fit values were at least at acceptable level.

**Keywords:** Inclusive leadership scale, inclusion, leadership.

#### Özet

Kapsayıcılık, tüm paydaşları odak noktasına aldığımdan dolayı demokratik bir anlayış olarak görülebilir. Son yıllarda kavramsallaştırılmaya çalışılan ve yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, dil, sağlık, yetersizlik durumu, yaşam tarzı gibi bireysel farklılıkları kabul etmeyi ve saygı duymayı ifade eden kapsayıcılık, odak noktasına toplumdaki tüm bireyleri almaktadır. Bu yönüyle çok geniş bir kavramdır ve herhangi bir yönüyle farklılığı olan bireyleri çalışma konusu yapmaktadır. Geçmiş insanlık tarihi kadar eski olan liderlik olgusu, eğitimde de üzerinde en çok konuşulan, tartışılan ve araştırma yapılan konulardan biri olmuştur. Toplumsal hayatın ayrılmaz bir parçası olan bu önemli konu, binlerce akademik çalışmanın, filmin, kitabın konusu haline gelmiştir. Bu çalışmalardan biri de kapsayıcı liderliktir. Örgütleri hedefledikleri başarıya ulaştıracak yeni liderlik modelleri geliştirilmeye ve araştırılmaya devam edilmektedir. Kapsayıcı liderlik farklı kültürlerin bir arada bulunduğu ortamların getirmesi muhtemel sorunları ortadan kaldıracabileceği belirtilmektedir. Araştırmada Al- Atwi ve Al-Hassani (2021) tarafından geliştirilerek geçerlilik ve güvenirlilik analizleri yapılan, "Inclusive Leadership: Scale Validation and Potential

<sup>1</sup> Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi Nizip Eğitim Fakültesi, [emrullahakcan@gmail.com](mailto:emrullahakcan@gmail.com), ORCID NO: 0000-0002-5492-4159.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi Nizip Eğitim Fakültesi, [byrmbzkrt02@gmail.com](mailto:byrmbzkrt02@gmail.com), ORCID NO: 0000-0002-9184-0878.

**Article/Makalenin; Submission Date / Gönderilme Tarihi: 18 March/Mart 2023**

**Revised Date / Hakem Atama: 22 March/Mart 2023**

**Accepted Date/ Kabul Tarihi: 18 May/Mayıs 2023**

Consequences" ölçeğinin Türkçeye uyarlanması amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenen 250 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada verilerin analiz sürecinde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri SPSS 22.0 ve AMOS 20 yazılımları kullanılmıştır. Yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizini (DFA) kapsamında ölçekte yer alan iki madenin faktör yük değerlerinin .40'ın altında çıkması nedeni ile söz konusu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Diğer maddelerin faktör yük değerlerinin ise .75 ile .92 arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Maddelerin ölçekten çıkarılması sonucunda beş faktör ve 23 madde ile birinci düzey DFA yapılmış, kapsayıcı liderliği oluşturan faktör yapılarının teorik olarak birbirini desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra bu beş faktörlü yapının üst düzey bir yapı olan kapsayıcı liderliğin bileşenleri olup olmadığı teorik olarak desteklenmesi bağlamında ikinci düzey DFA yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda model uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kapsayıcı liderlik ölçeği, kapsayıcılık, liderlik.

## Extended Abstract

### Introduction

Scott (2003) examines organizations in three groups as rational, natural and open systems. The rational organization approach defines organizations as formal structures with predetermined goals (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016). The natural organization approach is defined as a social order based on the behaviors, emotions, thoughts and relationships of individuals in organizations (Gouldner, 1957), and the open system approach is defined as structures that interact very closely with their environment and are strongly influenced by human, physical or information resources in the environment (Shafritz, Ott, & Jang, 2011).

The phenomenon of leadership, which is as old as human history, has been one of the most talked about, discussed and researched topics in education. This important subject, which is an integral part of social life, has been the subject of thousands of academic studies, movies and books. All of these studies have focused on many issues such as what leadership is, how it works, how to be a better leader, types of leadership, and the nature of leadership (Lunenburg & Ornstein, 2013). In addition to traditional leadership styles such as trait, situational and behavioral leadership (Jiang, 2014), new leadership approaches such as value-based leadership, spiritual leadership, quantum leadership (Konan, 2015) have also been the subject of these studies. In addition, new leadership models that will lead organizations to their targeted success continue to be developed and researched (Işık-İnan & Serinkan, 2020). One of these new approaches is inclusive leadership. Inclusion, which has been conceptualized in recent years and refers to accepting and respecting individual differences such as age, gender, sexual orientation, ethnicity, language, health, disability, and lifestyle (Baykara-Özaydınlık, 2020), focuses on all individuals in society. In this respect, it is a very broad concept and makes individuals with differences in any aspect the subject of study (Akan & Türkmenoğlu, 2022).

A review of the literature reveals that Nembhard and Edmondson (2006) first mentioned the concept of inclusive leadership. According to the authors, inclusive leadership refers to the actions exhibited by leaders who appreciate the contributions of stakeholders. According to Nembhard and Edmondson (2006), an inclusive leader values stakeholders' cooperation in the process by helping to eliminate the inhibiting effects of status differences among organizational stakeholders. Other research on inclusive leadership has continued to be explored in subsequent years (Zeng, et al. 2020). However, some authors (Randel, et al. 2018) systematically reviewed the literature and

concluded that inclusive leadership has not yet been conceptualized as an independent leadership style. As can be seen, since the literature on inclusive leadership is still very new, it can be said that there is not a complete consensus on it. This study is thought to contribute to the inclusive leadership literature by adapting the inclusive leadership scale titled "Inclusive leadership: Scale validation and potential consequences" developed by Al-Atwi & Al-Hassani (2021) into Turkish, conducting validity and reliability studies, and introducing it to the national literature.

## **Method**

### **Study group**

The study group of the research consists of 250 teachers determined by simple random sampling method. Bryman and Cramer (2001) state that approximately 10 times the number of items would be sufficient for the sample size. In this context, it can be said that the sample size reached in this study will be sufficient.

### **Data collection tool**

In the study, it was aimed to adapt the "Inclusive Leadership: Scale Validation and Potential Consequences" scale, which was developed by Al- Atwi and Al-Hassani (2021) and analyzed for validity and reliability, into Turkish. In the related scale, a five-point Likert-type rating ranging from strongly disagree to strongly agree was used. 25-item scale with five dimensions (supporting group members (GUD), ensuring equality and justice (EAS), participating in decision-making (PAC), promoting diversity (FTE), and contributing to group members (GUKB)) as a result of validity and reliability analyzes conducted during the scale development process.

### **Data analysis process**

In the data analysis process, SPSS 22.0 and AMOS 20 software were used for validity and reliability analysis. Before starting the data analysis, missing data assignment, extreme value cleaning, reverse coding procedures were performed and skewness (between -.93 and .16) and kurtosis (between .75 and .32) values were checked to check whether the data exhibited normal distribution. Corrected item-total correlation ( $r_{jx}$ ) for item discrimination levels and Cronbach's alpha values were examined to determine the consistency between items. On the other hand, exploratory factor analysis (EFA) was conducted to determine the adequacy of the sample size and the total variance explained by the scale. First and second level confirmatory factor analysis (CFA) was used to check the construct validity of the scale.

## **Findings**

As a result of the analysis, it was determined that the contribution of 23 items collected under five dimensions to the total variance was 77.33%. The factor loadings of the inclusive leadership items ranged between .75 and .92. The Cronbach alpha reliability coefficient obtained for the internal consistency of the scale was determined as .98. Gülbahar and Büyüköztürk (2008) state that if the reliability coefficient is .70 and above, the reliability of the scale scores will be proven. On the other hand, when Cronbach's alpha values were examined in the factor dimension, internal consistency coefficients of .96 for supporting group members, .96 for ensuring equality and justice, .95 for participation in decision making, .90 for contributing to group members and .95 for promoting diversity were obtained. In this context, it can be said that the scale scores related to inclusive leadership are quite reliable.

Başol (2019) states that the discrimination power of an item, which is expressed as the coefficient of determination or validity of the measured feature, should have values of .40 and above. Regarding the items that indicate inclusive leadership characteristics in psychological and cultural context, it is seen that the item discrimination indices vary between .69 and .90. Accordingly, it can be said that the items that make up the inclusive leadership scale have the ability to distinguish inclusive leadership. As a result of EFA and corrected item-total correlation analyses, confirmatory factor analyses were conducted to check whether the items of the scale are suitable for the factor structure and whether these characteristics are supported theoretically.

Construct validity was tested for the psychological and cultural determination of inclusive leadership characteristics. In this context, it was checked whether the five-factor structure in the original form of inclusive leadership was confirmed in the cultural context. It was seen that the item factor loadings were .76 and above. After this stage, first level CFA measurement model goodness of fit values were examined. The goodness of fit values ( $\chi^2/df=1.79$ , RMSEA= .059, RMR= .022, GFI= .88, AGFI=.85, CFI= .97, NFI=.95, TLI=.97 and IFI=.97) confirmed the five-factor 23-item Turkish form of the inclusive leadership scale.

Second level CFA was applied to verify whether the factors that are related to each other are the components of inclusive leadership, which is a high-level construct. The goodness of fit values ( $\chi^2/df= 1.87$ , RMSEA= .061, RMR= .025, GFI= .87, AGFI=.85, CFI= .97, NFI=.94, TLI=.97 and IFI=.97) obtained as a result of the second-order CFA reveal that inclusive leadership can be measured with a five-factor structure that is interrelated.

### **Conclusion and Discussion**

In this study, it was aimed to adapt the "Inclusive Leadership Scale" developed by Al- Atwi and Al-Hassani (2021) into Turkish. The scale, which consists of 25 items and five factors in its original form, was analyzed for validity and reliability in terms of its suitability for Turkish culture. Within the scope of EFA and CFA, the factor loadings of two items in the scale were below .40, and these items were removed from the scale (Hair et al., 2017). It was concluded that the factor loading values of the other items were between .75 and .92. As a result of the removal of the items from the scale, a first level CFA was conducted with five factors and 23 items, and it was concluded that the factor structures constituting inclusive leadership supported each other theoretically. Then, a second level CFA was conducted in order to theoretically support whether these five-factor structures are the components of inclusive leadership, which is a high-level structure. As a result of the analyses, it was seen that the model goodness of fit values were at least at an acceptable level (Byrne, 2010; Kline, 2011; Meydan & Şeşen, 2011; Schumacker & Lomax, 2010).

The Cronbach's alpha internal consistency coefficients obtained for the overall scale and its sub-dimensions ranged between .90 and .98. Büyüköztürk (2010) states that .70 is a good value for the reliability coefficient. It was seen that the item's determination of the measured feature or discrimination power ( $.69 \leq r_{jx} \leq .90$ ) was within the desired range (Başol, 2019). In this context, it can be said that the items in the scale distinguish inclusive leadership characteristics in psychological and cultural context.

## Giriş

İnsanlar yaratılışları gereği topluluk halinde yaşamak zorunda olan canlılardır ve bu zorunluluk insanları hayatın her anında farklı bireylere ihtiyaç duyar hale getirmektedir. Bu durum da bireylerin karşılıklı etkileşim içinde olmalarını sağlamaktadır. Zamanla bu etkileşim daha sistematik ve koordineli hale gelmiştir. Bireylerin sistematik ve koordineli bir şekilde hareket edebilmeleri, düzenli bir yapıyı zorunlu hale getirmektedir. Belirli bir amaç için bir araya gelen insanların meydana getirdiği yapı olarak tanımlanabilen örgütü, March ve Simon (1958), toplumdaki merkezi bir koordinasyon sistemine dayanan ve sürekli bir etkileşim içinde olan bireylerden oluşan geniş insan toplulukları olarak tanımlamaktadır (Akt. Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016). Benzer şekilde Scott (2003) örgütleri, *rasyonel, doğal ve açık sistemler* olarak üç grupta incelemektedir. Rasyonel örgüt yaklaşımı, örgütleri önceden belirlenmiş amaçları olan formel yapılar olarak tanımlanmaktadır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016). Doğal örgüt yaklaşımı, örgütlerdeki bireylerin davranışları, duyguları, düşünceleri ve ilişkileri temelinde yükselen sosyal bir düzen (Gouldner, 1957), açık sistem yaklaşımı ise; çevreleriyle çok yakın bir etkileşimde olan, çevredeki beşeri, fiziki veya bilgi kaynaklarından güçlü bir şekilde etkilenen yapılar olarak tanımlanmaktadır (Shafritz, Ott ve Jang, 2011).

Yukarıda kısaca tanımlarına değinilen örgütler, günümüz toplumlarında sosyal hayatın içine derinden işlemiştir. Bireyler neredeyse her an bir örgüt veya örgüt bileşeni ile temas halindedir. Bu temas arttıkça bireyin örgüte, örgütün de bireye olan ihtiyacı artmaktadır. Bu nedenle örgütler sürdürülebilirlik için yeterli ve etkili olmak zorundadır. Bu da ancak iyi bir liderlik ile mümkün olabilir. Şişman (2012), örgüt ve yönetimle ilişkili geliştirilen yaklaşımların ve teorilerin esas amacının, örgütsel etkililiği arttırabilmek olduğunu belirtmektedir. Başaran (1996) örgüt liderinin, amaçların gerçekleştirilerek örgütsel etkililiği arttırabilmek için örgüt üyelerinin gizil güçlerini ortaya çıkaracak güdüleyici bir ortam yaratması gerektiğini belirtmektedir. Yukl (2013), liderliği tanımlarken; bireyin belirlenen hedefe veya örgütsel amaçlara ulaşabilmek için grup üyelerini etkileme süreci olduğunu ifade etmektedir. Ogawa ve Scribner (2002), örgüt üyelerinin okulda etkili bir performans göstermesinde, liderin birinci derecede sorumlu olduğunu düşünmektedir. Bu tanımlardan hareketle liderliğin bir etkileme mekanizması olduğu söylenebilir. Bu mekanizma, örgütteki sorumlu kişi pozisyonunda olan liderin, birden fazla grup üyesinin davranışlarını değiştirebilme yetisi olarak tanımlanabilir.

Geçmiş insanlık tarihi kadar eski olan liderlik olgusu, eğitimde de üzerinde en çok konuşulan, tartışılan ve araştırma yapılan konulardan biri olmuştur (Konan, 2015; Ainscow & Sandill, 2010; Fu & Yukl, 2000; Stone & Patterson 2023). Toplumsal hayatın ayrılmaz bir parçası olan bu önemli konu, binlerce akademik çalışmanın, filmin, kitabın konusu yapmıştır. Bu çalışmaların çoğunluğu da liderliğin ne olduğu, nasıl çalıştığı, nasıl daha iyi bir lider olabileceği, liderlik türleri, liderliğin doğası gibi pek çok konu üzerine odaklanmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Özellik, durumsal ve davranışsal liderlik gibi geleneksek liderlik tarzlarının (Jiang, 2014) yanında; değer temelli liderlik, ruhsal liderlik, kuantum liderlik (Konan, 2015) gibi yeni liderlik yaklaşımları da sözkonusu bu çalışmalara konu olmuştur. Bununla birlikte örgütleri hedefledikleri başarıya ulaştıracak yeni liderlik modelleri geliştirilmeye ve araştırılmaya devam edilmektedir (Işık-İnan ve Serinkan, 2020). Bu yeni yaklaşımlardan biri de kapsayıcı liderliktir. Son yıllarda kavramsallaştırılmaya çalışılan ve yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, dil, sağlık, yetersizlik durumu, yaşam tarzı gibi bireysel farklılıkları kabul etmeyi ve saygı duymayı ifade eden kapsayıcılık (Baykara-Özaydınlık, 2020), odak noktasına toplumdaki tüm bireyleri

almaktadır. Bu yönüyle çok geniş bir kavramdır ve herhangi bir yönüyle farklılığı olan bireyleri çalışma konusu yapmaktadır (Akcan ve Türkmenoğlu, 2022).

Kapsayıcılık, kişilerin ve grupların örgütteki karar alma, üretme, bireylerarası ilişkiler ve diğer ağlara dahil olmasını ifade eden siyasal, kültürel, ekonomik ve diğer toplumsal faaliyetlere katılımını ön plana çıkaran çok geniş bir olgudur. Zümrelerin değil bireylerin değerli olduğu demokratik anlayışta tüm paydaşların katılımın değerli olduğu ve bu katılımın her alanda uygulanması gerektiği düşünüldüğünde, kapsayıcılığın çok önemli ve zaruri olduğu görülmektedir (Baykara-Özaydınlık, 2020).

Kapsayıcılık, tüm paydaşları odak noktasına aldığından dolayı demokratik bir anlayış olarak da görülebilir. Demokrasi, farklılıkların yer aldığı toplumlarda etnik, kültürel ve milli standartları aşarak “insan” kavramına odaklanır ve küresel bir düşünce olarak algılanabilir. Küresel demokrasi olarak da tanımlanabilen bu yeni düşünce merkezinde, günümüzün çok kültürlü toplumlarında yer alan farklılıklardır. Bu farklılıkların bir arada bulunmasını sağlayan ahlaki eşitlik ilkesi gereği tüm bireylerin ait hissettiği kapsayıcı bir inanç sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Snauwaert, 2002). Ahlaki eşitlik ilkesi, bireylerin doğuştan getirdiği ya da sonradan sahip olduğu farklılıklardan dolayı maruz kaldıkları eşitsizlikler üzerinden her türlü dezavantajlılığa değinilmesini zorunlu kılar. Kapsayıcılık olgusu böyle durumlarda adalet ve eşitlik için çok iyi bir fırsat sunmaktadır. Kapsayıcılık, ilgili tüm paydaşların haklardan eşit yararlanma üzerine inşa edilmiştir (Altunoğlu, 2019).

Günümüzde küreselleşme ile birlikte toplumların farklılıkları içinde barındıran “çok kültürlü” yapıya doğru evrimleştiği söylenebilir. Bu durum eğitim kurumlarına da yansımış ve çokkültürlülük okullar için çok önemli bir unsur haline gelmiştir (Bakır ve Akcan, 2021). Çokkültürlü bir eğitim kurumunu yönetebilmek için tüm farklılıkları kabul edici bir tutumu olan kapsayıcı liderle mümkün olabilir. Değişen dünyada okullar her zaman olduğundan daha fazla kültürel çeşitliliği (din, dil, inanç, cinsiyet vs.) barındırmakta, bu da kapsayıcı bir liderliği okullarda zorunlu hale getirmektedir (Günay ve Aydın, 2015). Kapsayıcı liderlikte, sosyal adeleti sağlama, tüm örgüt paydaşlarının katılımını sağlama, çoğulcu bir eğitim çevresi oluşturma gibi anlamların yüklendiği belirtilmektedir (Lewis, 2016).

Kapsayıcı liderlik farklı kültürlerin bir arada bulunduğu ortamların getirmesi muhtemel sorunları ortadan kaldırmaya yardımcı olabilir (Sanyal vd., 2015). Bazı durumlarda örgüt üyelerinin sahip oldukları farklılıklar nedeniyle birtakım dezavantajlar (kişilerarası çatışma, stereotip geliştirme, önyargılar vb.) da yaşanabilmektedir (van Knippenberg ve Schippers, 2007; Lee ve Kim, 2019; Srikanth vd., 2016). Çünkü kültürel farklılıklar örgüt içi davranışları derinden etkileyebilmektedir (Adler, 1997; Fu ve Yukl, 2000; Lord ve Maher, 1991). Bu dezavantajlar çoğu zaman örgüt içi problemlere neden olmaktadır. Okul örgütü içindeki kültürel çeşitliliğin ve bu çeşitliliğin sahip olduğu potansiyelin ortaya çıkarılması, muhtemel problemlerin önlenmesi veya çözüme kavuşturulması etkili bir kapsayıcı liderlik gerektirir. Etkili kapsayıcı liderler, okullarda çoğulcu, adil, eşit öğrenme ve öğretme ortamları oluşturulmasında ve sürdürülmesinde birinci dereceden sorumludurlar (Ainscow ve Sandil, 2010; Pugh, Every ve Hattam, 2012; Causton ve Teoharis, 2014; Lewis, 2016). Bu nedenle okul örgütlerindeki liderlerin, kapsayıcı bir tutum içinde olması hem olumlu bir okul iklimi hem de akademik açıdan başarılı bir okul için oldukça önemli olduğu ileri sürülebilir.

Literatür incelendiğinde kapsayıcı liderlik kavramına ilk kez Nembhard ve Edmondson’ın (2006) değindiği görülmektedir. Yazarlara kapsayıcı liderlik, paydaşların katkılarını takdir eden liderler tarafından sergilenen

eylemleri ifade eder. Nembhard ve Edmondson'a (2006) göre kapsayıcı bir lider, örgüt paydaşlarının sahip oldukları statü farklılıklarının engelleyici etkilerinin ortadan kaldırılmasına yardımcı olarak paydaşların süreçte işbirliği yapmalarına değer verir. Kapsayıcı liderlik ile ilgili diğer araştırmalar sonraki yıllarda araştırılmaya devam etmiştir (Zeng, vd. 2020). Bununla birlikte bazı yazarlar (Randel, vd. 2018) literatürü sistematik olarak gözden geçirmiş ve kapsayıcı liderliğin henüz bağımsız bir liderlik stili olarak kavramsallaştırılmadığı sonucuna varmıştır. Görüldüğü gibi kapsayıcı liderlik ile ilgili alan çalışmaları henüz çok yeni olduğu için üzerinde tam bir fikir birliğinin oluşmadığı söylenebilir. Ancak bununla birlikte kapsayıcı liderlik çalışmalarının son dönemlerde arttığı görülmektedir. Bu araştırmalardan biri de Al-Atwi & Al-Hassani (2021) tarafından geliştirilen “*Inclusive leadership: Scale validation and potential consequences*” başlıklı kapsayıcı liderlik ölçeği çalışmasıdır. Kapsayıcı liderlik araştırmalarının artması, günümüz çokkültürlü okullarında artık kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle farklı kültürel altyapıya sahip milyonlarca öğrencinin aynı sınıflarda eğitim gördüğü Türkiye gibi ülkelerde kapsayıcı liderliğin çok önemli bir unsur olduğu aşikârdır. Bu anlamda Türkiye'deki eğitim örgütlerinde kapsayıcı liderliğe yönelik bir ölçme aracının bulunması önemli görülmektedir. Bu çalışmada Al-Atwi & Al-Hassani'nin (2021) geliştirdikleri kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenirlik çalışmasının yapılarak ulusal literatüre kazandırılması ile kapsayıcı liderlik alanyazınına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

### Yöntem

Nicel araştırma paradigmaları kapsamında tasarlanan ölçek uyarlama çalışmasının bu bölümünde çalışma grubu, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, ölçeğin Türkçe'ye çevirisi, veri toplama süreci ve veri analiz sürecine yer verilmiştir.

### Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubu basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenen 250 öğretmenden oluşmaktadır. Bryman ve Cramer (2001) örnekleme büyüklüğü için madde sayısının yaklaşık 10 katının yeterli olacağını belirtmektedir. Bu kapsamda araştırmada ulaşılan örnekleme büyüklüğünün yeterli olacağı söylenebilir. Araştırmaya katılan gönüllü öğretmenlerin dağılımı cinsiyete göre incelendiğinde 165'inin (%66) kadın, 86'sının (%34) erkek; medeni duruma göre 165'nin (%66) evli, 86'sının (%34) bekâr; eğitim durumuna göre 251'nin (%86) lisans mezunu, 36'sının (%14) lisansüstü mezunu; kıdemine göre 58'nin (%23) 1-5 yıl arası, 69'nun (%27) 6-10 yıl arası, 41'nin (%16) 11-15 yıl arası, 83'ünün (%33) 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca 209'u (%83) eğitim fakültesi, 42'si (%17) diğer fakültelerden mezun olan katılımcılar, çalıştıkları okul kademesine göre değerlendirildiklerinde 28'i (%11) okul öncesi, 132'si (%53) ilkokul, 58'i (%23) ortaokul ve 33'ü (%13) liselerde görev yapmaktadır. Katılımcıların 28'i (%11) okul öncesi öğretmeni, 122'si (%49) sınıf öğretmeni ve 101'i (%40) branş öğretmenidir.

### Veri toplama aracı

Araştırmada Al-Atwi ve Al-Hassani (2021) tarafından geliştirilen, geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılan, “*Inclusive Leadership: Scale Validation and Potential Consequences*” ölçeğinin Türk kültürü bağlamında geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılarak uyarlama çalışmasının ortaya konması amaçlanmıştır. İlgili ölçekte *Kesinlikle katılmıyorum* ile *kesinlikle katılıyorum* arasında değişen beşli likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

Atwi ve Al-Hassani (2021) ölçek geliştirme sürecinde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, beş boyutlu [1-grup üyelerini destekleme (GUD), 2-eşitlik ve adaleti sağlama (EAS), 3-karar almaya katılım (KAK), 4-farklılıkları teşvik etme (FTE) ve 5-grup üyelerine katkıda bulunma (GUKB)] 25 maddelik ölçek geliştirmişlerdir.

### **Ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesi ve verilerin toplanması**

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin uyarlanması sürecinde öncelikle ilgili alan yazın taranmıştır. İlgili ölçme aracının kapsayıcı liderliğin kapsamı ve Türk kültürüne yakınlığı açısından yapılan değerlendirmeler sonucunda Al- Atwi ve Al-Hassani (2021) tarafından geliştirilen ölçeğin uyarlanmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle ilgili yazarlar ile iletişime geçilmiş ölçeğin uyarlanabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. İzinler alındıktan sonra farklı okullarda görev yapan üç İngilizce öğretmeni, İngilizce öğretmenliği mezunu iki eğitim yönetimi lisansüstü öğrencisi, bir eğitimde program geliştirme, bir Türkçe eğitimi alanında dört akademisyen olmak üzere toplam yedi uzman tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra toplanan tüm çeviriler bir araya getirilerek Türkçe eğitimi ve eğitim yönetimi alanında iki uzman tarafından söz konusu maddeyi en iyi temsil eden ifadeler belirlenmeye çalışılmıştır. Çeviri işlemi tamamlandıktan sonra bir İngiliz Dili Eğitimi uzmanı tarafından İngilizce ve Türkçe formların karşılaştırılması konusunda görüş alınmıştır. Türkçe ve İngilizce formların eş değerliliği ile ilgili olumlu görüş alındıktan sonra form uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Forma son halini verdikten sonra Türkiye'nin üç farklı ilinden veriler toplanmıştır. Verilerin toplanması sürecinde gönüllü katılım sağlayan öğretmenlere kapsayıcı liderlik ile açıklamalar yapılmış, kişisel bilgilerinin kesinlikle gizli tutulacağı belirtilmiş ve ilgili maddelerden kendilerine en uygun olan maddeleri işaretlemeleri istenmiştir. Araştırmacılar toplanan formların doldurulması ortalama on dakika sürmüştür.

### **Veri analiz süreci**

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz sürecinde SPSS 22.0 ve AMOS 20 paket programları kullanılmıştır. Veri analizine başlamadan önce kayıp veri ataması, uç değer temizleme, ters kodlama işlemleri yapıldıktan sonra veri dağılımının normalliğini kontrol etmek için çarpıklık (-.93 ile .16 aralığında) ve basıklık (.75 ile .32 aralığında) değerleri kontrol edilmiştir. Normallik açısından ilgili değerlerin kabul edilebilir değer aralığında olduğu görülmüştür (Kline, 2011). Madde ayırt edicilik düzeyleri için düzeltilmiş madde toplam korelasyonu ( $r_{jx}$ ) ve maddeler arasındaki tutarlılığı belirlemek için Cronbach alfa değerleri incelenmiştir. Öte yandan örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve ölçeğin açıkladığı toplam varyansı ortaya çıkarmak için açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini kontrol etmek için ise birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. DFA'da modelin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Ki-Kare uyum indeksi ( $\chi^2/Sd \leq 5$ ), yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA  $\leq .080$ ), ortalama hataların karekökü (RMR  $\leq .080$ ), iyilik uyum indeksi (GFI  $\geq .90$ ), düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (AGFI  $\geq .85$ ), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI  $\geq .95$ ), normlaştırılmış uyum indeksi (NFI  $\geq .90$ ), normlaştırılmamış uyum indeksi (TLI  $\geq .90$ ) ve fazlalık uyum indeksi (IFI  $\geq .90$ ) değerleri kontrol edilmiştir (Byrne, 2010; Kline, 2011; Meydan ve Şeşen, 2011; Schumacker ve Lomax, 2010).

### **Bulgular**

Kapsayıcı liderlik ölçeği madde analizleri kapsamında katılımcılardan elde edilen veriler ile yapılan açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda “*Kendi fikirlerine dayalı kararlar verir*” ve “*Grubun bir parçası olmak için ne*



istediğimi sözlü olarak ifade etmemi ister” maddelerinin faktör yük değerleri .30’un altında çıkması nedeniyle ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Hair vd., (2017) örneklem büyüklüğünün 200 ile 350 arasında ise .40 değerinin anlamlı olmadığını belirtmektedir. Bu kapsamda ilgili maddeler değerlendirmeye alınmamıştır. Yapılan AFA sonucunda kapsayıcı liderliğine ait boyutlar, madde sayısı, boyutlardaki maddelerin faktör yük aralığı, KMO ve Barlett anlamlılık ve ölçeğin güvenirliliğine ilişkin Cronbach alfa değeri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Ölçeğin AFA, madde sayısı, faktör yükleri, KMO Barlett, Açıklanan varyans ve Cronbach alfa değerleri

Faktör (AFA)	Madde sayısı	Faktör yükleri	KMO	Barlett x <sup>2</sup>	p	Açıklanan varyans %	Cronbach alfa
Grup üyelerini destekleme	5	.87 ile .90 arasında					
Eşitlik ve adaleti sağlama	5	.85 ile .90 arasında					
Karar almaya katılım	4	.90 ile .91 arasında	.979	7359.14	.000	77.333	.98
Farklılıkları teşvik etme	6	.83 ile .90 arasında					
Grup üyelerine katkıda bulunma	3	.75 ile .92 arasında					

AFA kapsamında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett küresellik testi (Tablo 1) örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve maddeler arasındaki ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda beş boyut altında toplanan 23 maddenin toplam varyansa katkısının %77.33 olduğu belirlenmiştir. Kapsayıcı liderliğe ait maddelerin faktör yük değerlerinin ise .75 ile .92 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin iç tutarlılık seviyesine ilişkin elde edilen Cronbach alfa güvenirlilik katsayısı .98 olarak belirlenmiştir. Gülbahar ve Büyüköztürk (2008) güvenirlilik katsayısının .70 ve üzeri olması durumunda ölçek puanlarının güvenirliliği kanıt olacağını ifade etmektedir. Diğer yandan faktör boyutunda Cronbach alfa değerleri incelendiğinde grup üyelerini destekleme boyutu .96, eşitlik ve adaleti sağlama boyutu .96, karar almaya katılım boyutu .95, grup üyelerine katkıda bulunma .90 ve farklılıkları teşvik etme boyutu için .95 iç tutarlılık katsayıları elde edilmiştir. Bu kapsamda kapsayıcı liderliğe ilişkin ölçek puanlarının oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

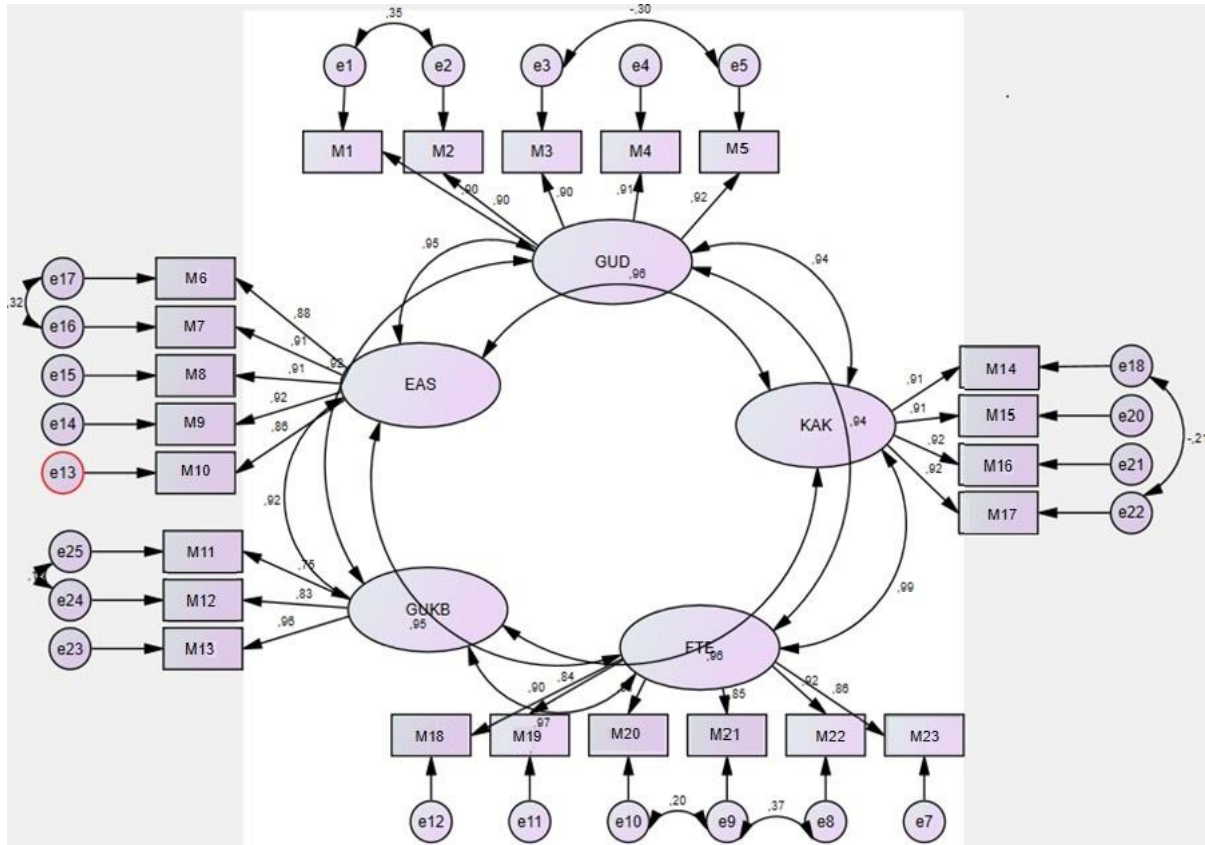
Kapsayıcı liderlik ölçeğindeki maddelerin ayırt edicilik düzeylerini ortaya çıkarmak amacıyla düzeltilmiş madde toplam korelasyonları ( $r_{jx}$ )incelenmiş ve sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Kapsayıcı liderlik ölçeğine ait madde analizi sonuçları

Boyut	Madde	$r_{jx}$	Boyut	Madde	$r_{jx}$	Boyut	Madde	$r_{jx}$
Grup üyelerini destekleme	M1	,829	Farklılıkları teşvik etme	M18	,860	Grup üyelerine katkıda bulunma	M11	,691
	M2	,829		M19	,768		M12	,740
	M3	,825		M20	,870		M13	,902
	M4	,854		M21	,797			
	M5	,871		M22	,886			
	M6	,806		M23	,807			

<b>Eşitlik ve adaleti sağlama</b>	M7	,854	<b>Karar almaya katılım</b>	M14	,873
	M8	,827		M15	,872
	M9	,869		M16	,880
	M10	,788		M17	,877

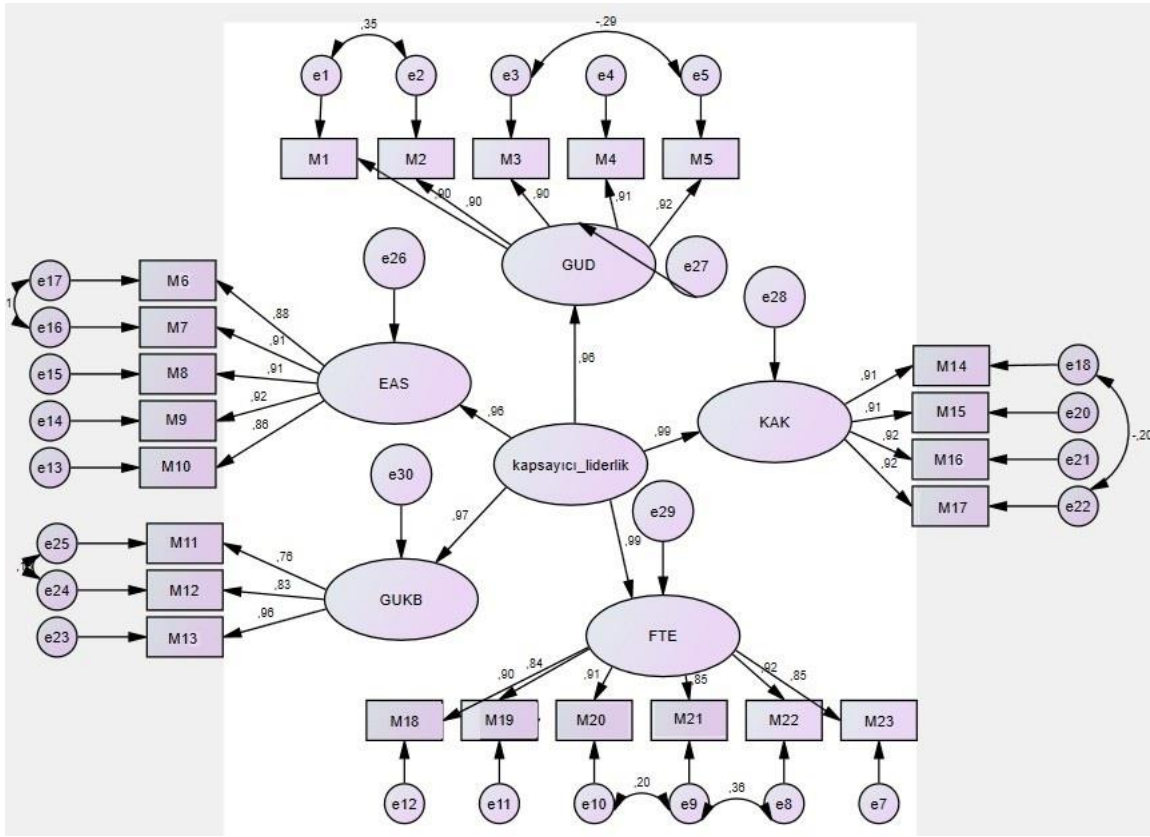
Başol (2019) bir maddenin ölçülen özelliği belirleme veya geçerliliği katsayısı olarak ifade ettiği ayırt edicilik gücünün .40 ve üzeri değerlere sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Kapsayıcı liderlik özelliklerini psikolojik ve kültürel bağlamda belirten maddelere ilişkin Tablo 2 incelendiğinde madde ayırt edicilik indekslerinin .69 ile .90 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre kapsayıcı liderlik ölçeğini oluşturan maddelerin kapsayıcı liderliği ayırt edebilecek yeterliliğe sahip olduğu söylenebilir. AFA ve düzeltilmiş madde toplam korelasyonları analizleri neticesinde ölçek maddelerinin faktör yapısına uygun olup olmadığı ve söz konusu özelliklerinin teorik açıdan desteklenip desteklenmediğini kontrol etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.



Şekil 1. Kapsayıcı liderlik ölçeğinin birinci düzey DFA'ya ait ölçme modeli

Şekil 1'de kapsayıcı liderlik özelliklerinin psikolojik ve kültürel olarak belirlenmesine yönelik yapı geçerliliği test edilmiştir. Bu kapsamda kapsayıcı liderliğin orijinal formundaki beş faktörlü yapının kültürel bağlamda doğrulanıp doğrulanmadığının kontrolü sağlanmıştır. Şekil 1 incelendiğinde madde faktör yük değerlerinin .76 ve üzerinde olduğu görülmüştür. Bu aşamadan sonra birinci düzey DFA ölçme modeli uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Ulaşılan uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2/Sd=1.79$ , RMSEA= .059, RMR= .022, GFI=.88, AGFI=.85, CFI= .97, NFI=.95, TLI=.97 ve IFI=.97) kapsayıcı liderlik ölçeğinin beş faktörlü 23 maddelik

Türkçe formunu doğruladığı görülmüştür. Daha sonra beş faktörlü yapının üst yapı olarak açıkladığı kapsayıcı liderliği ne ölçüde uyum sağladığına yönelik ikinci düzey DFA analizi uygulanmıştır (Şekil 2).



Şekil 2. Kapsayıcı liderlik ölçeğinin ikinci düzey DFA'ya ait ölçme modeli

Şekil 2'de birbiri ile ilişkili olan faktörlerin üst düzey bir yapı olan kapsayıcı liderliğin bileşenleri olup olmadığını doğrulamak için ikinci düzey DFA uygulanmıştır. İkinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2/Sd= 1.87$ ,  $RMSEA= .061$ ,  $RMR= .025$ ,  $GFI= .87$ ,  $AGFI=.85$ ,  $CFI= .97$ ,  $NFI=.94$ ,  $TLI=.97$  ve  $IFI=.97$ ) kapsayıcı liderliğin beş faktörlü yapı ile ölçülebileceğini ortaya koymaktadır.

### Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada Al- Atwi ve Al-Hassani (2021) tarafından geliştirilen “Kapsayıcı Liderlik” ölçeğinin Türkçeye uyarlanması amaçlanmıştır. Orijinal formunda 25 madde ve beş faktörden oluşan ölçeğin Türk kültürüne uygunluğu açısından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır (Ek 1). Yapılan AFA ve DFA kapsamında ölçekte yer alan iki maddenin faktör yük değerlerinin .40'ın altında çıkması nedeni ile söz konusu maddeler ölçekten çıkarılmıştır (Hair vd., 2017). Diğer maddelerin faktör yük değerlerinin ise .75 ile .92 arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Maddelerin ölçekten çıkarılması sonucunda beş faktör ve 23 madde ile birinci düzey DFA yapılmış, kapsayıcı liderliği oluşturan faktör yapılarının teorik birbirini desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra bu beş faktörlü yapının üst düzey bir yapı olan kapsayıcı liderliğin bileşenleri olup olmadığını teorik olarak desteklenmesi bağlamında ikinci düzey DFA yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda model uyum iyiliği değerlerinin en az kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür (Byrne, 2010; Kline, 2011; Meydan ve Şeşen, 2011; Schumacker ve Lomax, 2010).

Ölçeğin geneli ve alt boyutlarına ilişkin elde edilen Cronbach alfa iç tutarlılık katsayılarının .90 ile .98 arasında değiştiği görülmüştür. Büyüköztürk (2010) güvenilirlik katsayısı için .70 değerinin iyi değer olduğunu ifade etmektedir. Maddenin ölçülen özelliği belirlemesi veya ayırt edicilik gücünün ( $.69 \leq r_{jx} \leq .90$ ) istenen aralıkta olduğu görülmüştür (Başol, 2019). Bu kapsamda ölçekte yer alan maddelerin psikolojik ve kültürel bağlamda kapsayıcı liderlik özelliklerini ayırt edici nitelikte olduğu söylenebilir.

### Kaynakça

- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. South-Western College Publishing.
- Ainscow, M. & Sandill, A. (2010). Developing inclusive education systems: The role of organisational cultures and leadership. *International Journal of Inclusive Education*, 14(4), 401-416. <https://doi.org/10.1080/13603110802504903>
- Akcan, E. & Türkmenoğlu, Ö. A. (2022). Hayat bilgisi ders kitaplarının farklılıklar açısından incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(1), 423-459. <https://doi.org/10.17152/gefad.951327>
- 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>
- Altunoğlu, A. (2019). Kapsayıcı eğitim kavramının felsefi, sosyolojik ve psikolojik temelleri. Pervin O. Taneri (ed). *Kuramdan uygulamaya kapsayıcı eğitim*. içinde (ss. 25-43). Pegem Yayıncılık.
- Bakır, K. F. & Akcan, E. (2021). Hayat bilgisi ders kitaplarında yer alan metinlerin çok kültürlü eğitim bağlamında incelenmesi. *TEBD*, 19(2), 1323-1343. <https://doi.org/10.37217/tebd.970889>
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Yargıcı Matbaası.
- Başol, G. (2019). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme* (6. Baskı). Pegem Akademi.
- Baykara-Özaydınlık, K. (2020). Kapsayıcı eğitime giriş. Pervin O. Taneri (ed). *Kuramdan uygulamaya kapsayıcı eğitim*. içinde (ss. 1-23). Pegem Yayıncılık.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2001). *Quantitative data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for social scientists*. Taylor & Francis Group.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. Taylor and Francis Group.
- Causton, J. & Theoharis, G. (2014). *The principal's handbook for leading inclusive schools*. Brookes Publishing Company.
- Fu, P. P. & Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 251-266. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00039-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00039-4)

- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 2 (3), 281-306. <https://doi.org/10.2307/2391000>
- Gülbahar, Y., & Büyüköztürk, Ş. (2008). Değerlendirme tercihleri ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(35), 148-161.
- Günay, R. & Aydın, H. (2015). Türkiye'de çokkültürlü eğitim ile ilgili yapılan araştırmalarda eğilim: Bir içerik analizi çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 40 (178), 1-22. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2015.3294>
- Hair, J.F.J., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2017). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Işık-İnan, Ö. & Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332 <https://doi.org/10.47097/piar.824025>
- Jiang, J. (2014). The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success. *American Journal of Trade and Policy*, 1 (1), 51-55. [AJTP\\_1\(1\)\\_06.indd \(publicationslist.org\)](http://www.ajtp.org/publicationslist.org)
- Keskin, H., Akgün, A. E. & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Nobel Yayıncılık.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- Konan, N. (2015). *Eğitim yönetiminde yeni liderlik yaklaşımları*. Pegem Akademi.
- Lee, H.W. & Kim, E. (2019). Workforce diversity and firm performance: Relational coordination as a mediator and structural empowerment and multisource feedback as moderators. *Human Resource Management*, 59(1), 5-23. <https://doi.org/10.1002/hrm.21970>
- Lewis, K. (2016). Social justice leadership and inclusion: A genealogy. *Journal of Educational Administration and History*, 48(4), 324-341. <https://doi.org/10.1080/00220620.2016.1210589>
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Unwin-Hyman publishing.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2013). *Educational administration*. Cengage Learning.
- Meydan, C.H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- 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>
- Ogawa, R. T. ve Scribner, S. P. (2002). Leadership: Spanning the Technical and insitutional dimensions of organizations. *Journal of Educational Administration*, 40 (6), 576-588. <https://doi.org/10.1108/09578230210446054>
- Pugh, K., Every, D. & Hattam, R. (2012). Inclusive education for students with refugeeexperience: Whole school reform in a South Australian primary school. *Australian Educational Researcher*, 39(2), 125-141. [s13384-011-0048-2.pdf \(springer.com\)](https://www.springer.com/s13384-011-0048-2.pdf)

- Randel, A.E., Galvin, B.M., Shore, L.M., Ehrhart, K.H., Chung, B.G., Dean, M.A. & Kedharnath, U. (2012). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28 (2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Sanyal, C., Wilson, D., Sweeney, C., Rachele, J. S., Kaur, S. & Yates, C. (2015). Diversity and inclusion depend on effective engagement. *Human Resource Management International Digest*, 23(5), 21-24. <https://doi:10.1108/HRMID-05-2015-0087>
- Schumacker, R.E & Lomax, R.G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modelling*. Routledge.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Prentice Hall.
- Shafritz, J., Ott, J. V. & Jang, Y. (2011). *Classics of organization theory*. Cengage Learning.
- Srikanth, K., Harvey, S. & Peterson, R. (2016). A dynamic perspective on diverse teams: moving from the dual-process model to a dynamic coordination-based model of diverse team performance. *The Academy of Management Annals*, 10, 453-493. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1120973>
- Stone, A. G., & Patterson, K. (2023). *The history of leadership focus* (pp. 689-715). Springer.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Pegem Akademi.
- Van Knippenberg, D. & Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, (58), 515-541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson publishing.
- Zeng, H., Zhao, L. & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: Roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 11(62), 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00062>

## Ek 1. Ölçek

	<b>KAPSAYICI LİDERLİK ÖLÇEĞİ</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
<b>Grup Üyelerini destekleme</b>	1.İyi olmamı (iyi oluşumu) gerçekten önemser					
	2.Okuldaki genel memnuniyetimi önemser					
	3.Okuldaki çalışmalarım süresince benimle sürekli iletişim halindedir.					
	4.İhtiyaç ve duygularıma yönelik ilgi gösterir					
	5.Grup etkileşimlerinde ilgili ve kabul edici biri olarak iyi bir rol modelidir.					
<b>Eşitlik ve adaleti sağlama</b>	6.Başkalarına davrandığı gibi, bana da, ayrımcılık yapmadan, eşit davranır.					
	7.Bana dürüst ve adil cevaplar verir					
	8.Bana karşı kişisel önyargıları önleyebilir.					
	9.Grup üyeleri arasında adaleti sağlamak ve önyargıyı önlemek için politikalar yürürlüğe koyar.					
	10.Farklı grup üyelerine (örneğin fiziksel engellilik, etnik azınlık) basmakalıp davranmadığını onlara grubun diğer üyeleri ile aynı davrandığını gösterir					
<b>Grup üyelerine katkıda bulunma</b>	11.Okulda rağbet görmeyen bir fikir veya çözüm sunarsam beni her zaman desteklemeye hazırdır.					
	12.Bazen geleneksel olmayan/alışılmadık yollarla görevleri tamamlayabilecek grup üyelerini destekler.					
	13.Yeni fikirler sunmaya devam etmemi sağlamak için bana gerekli olan cesareti verir ve duygusal desteği sağlar.					
<b>Karar almaya katılım</b>	14.Bizi etkileyen kararlar almak için çalışma grubumun önerilerini önemser/kullanır					
	15.Karar verme mekanizmasını geliştirmek adına verimli tartışmalara katılmam için beni cesaretlendirir					
	16.Sunulan farklı bakış açılarını nasıl bütünleştireceğimi görüşmek/tartışmak için bana fırsatlar verir					
	17.Grup üyelerinin görev içi veya görevler arasında karar verme sürecine katılımını ve bu kararların paylaşılmasını sağlar					
<b>Farklıları teşvik etme</b>	18.Yeni fikirlere açıktır					
	19.Tüm grup üyelerinin çalışmalara katkı sağlamasını ister					
	20.Kişisel yeterliliğime/gelişimime değer verir					
	21.Farklı özelliklerimizi takdir eder (örneğin yetenekler, çekicilik, zekâ vb.)					
	22.Farklı bakış açıları ve yaklaşımları görmeye/istemeye özel önem verir.					
	23.Okul dışı paydaşlarla etkileşim kurmak ve etkileşimi sürdürmek istediğini hissettirir.					