

KAPSAYICI LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN (KLÖ) GELİŞTİRİLMESİ

DEVELOPING THE INCLUSIVE LEADERSHIP SCALE

Veysel OKÇU¹
İslam DEVİREN²

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik geçerliği ve güvenilir bir ölçek geliştirmektir. Bu alanda literatür taraması yapılarak 50 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Beşli likert tipinde oluşturulan ölçeğin, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin kapsam geçerliğini sağlamaya yönelik alan uzmanı ve öğretmen görüşleri alınmıştır. Araştırmada yapılan analizler, SPSS 21 ve AMOS 22 paket programları ile yapılmıştır. Araştırmada iki ayrı çalışma grubunda veri toplanmıştır. Araştırmanın ilk basamağı Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin çalışma grubu olarak Siirt ili merkez resmi okullarında görev yapmakta olan 349 okulöncesi ve sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda 25 madde ve üç faktörden (erişebilirlik, farklılara saygı, adil muamele) oluşan bir ölçek elde edilmiştir. İkinci basamakta ölçeğin AFA sonucunda ortaya çıkan yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Bu amaçla DFA çalışma grubunu Siirt il merkezinde ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 374 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi de açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını doğrulamıştır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranı %82,702 olarak saptanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri .617 ile .815 arasında yer almıştır. Ölçekten elde edilen geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçları, okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışlarını belirlemede kullanılabilir nitelikte olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Kapsayıcı Liderlik, Ölçek, Geçerlik, Güvenirlik.

Abstract

The aim of this research is to develop a validity and reliable scale to measure the inclusive leadership behaviors of school administrators. A 50-item item pool was created by conducting a literature review in this field. The validity and reliability studies of the scale, which was created as a five-point likert type, were conducted. Field expert and teacher opinions were obtained to ensure the scope validity of the scale. The analyses carried out in the study were carried out with the SPSS 21 and AMOS 22 package programs. In the study, data were collected in two separate study groups. The first step of the research was carried out by Exploratory Factor Analysis (EFA). As a working group of exploratory factor analysis, there are 349 preschool and classroom teachers working in the central public schools of Siirt province. As a result of Exploratory Factor Analysis, a scale consisting of 25 items and three factors (accessibility, respect for differences, fair treatment) was obtained. In the second step, confirmatory factor analysis (CFA) was performed to determine whether the structure of the scale resulting from AFA was confirmed or not. For this purpose, the DFA working group consists of 374 branch teachers working in secondary schools and high schools in the city center of Siirt. Confirmatory factor analysis also confirmed the results of the exploratory factor analysis. The total variance ratio of the scale was determined as 82.702%. Factor load values of the substances included in the scale with 617 .it has been decimated among 815. The results of the validity and reliability analysis obtained from the scale show that it can be used to determine the inclusive leadership behaviors of school administrators.

Keywords: Leadership, Inclusive Leadership, Scale, Validity, Reliability

¹ Doç. Dr., Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Orcid No: 0000-0003-3807-506X
veysel.okcu56@gmail.com

² Kayapınar Bilim ve Sanat Merkezi Müdürlüğü, Orcid No: 0000-0003-2515-3807 islamdeviren@gmail.com

1.GİRİŞ

Liderlikle ilgili alan literatür incelendiğinde değişik kuramların ve farklı stillerin geliştirildiği görülmektedir. Liderlik stillerinden biri de kapsayıcı liderliktir. Kapsayıcı liderlik yeni tartışılan ve araştırılan bir liderlik stili olduğundan ortak bir tanımın yapılması konusunda fikir birliği eksikliği vardır (Randel , Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean, & Kedharnath, 2018). Kapsayıcı liderlik ilk olarak Nembhard ve Edmondson (2006) kapsayıcı liderliği, çeşitli işgören farklılıklarını her zaman kabul eden ve güçlü bir ilişkiye dayanan liderlik tarzı olarak tanımlamışlardır. Carmeli ve arkadaşları (2010) kapsayıcı liderliği, “takipçileriyle etkileşimlerinde açıklık, erişilebilirlik ve ulaşılabilirlik sergileyen liderler” olarak kavramsallaştırmıştır. Randel ve arkadaşları (2018) kapsayıcı liderliği, "grup süreçlerine ve sonuçlarına tam olarak katkıda bulunan, grup içindeki farklılıkları koruyan, grup üyelerinin çalışma grubundaki aidiyet algısını kolaylaştıran bir dizi olumlu lider davranışı" olarak ifade edilmiştir. Ashikali (2019) kapsayıcı liderliği, grup üyelerini grup çeşitliliği ile ilgili öğrenme davranışlarını benimsemeye ve çalışma birimi üyelerinin ihtiyaçlarını bilişsel olarak tatmin etmek için grup çeşitliliğini kullanmaya teşvik etmeye çalışan bir dizi davranış olarak tanımlamıştır. Ospina ve arkadaşlarına (2011) göre, kapsayıcı lider sadece işgörenleri farklılıklarını kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda bu farklılıklarından da sorumludur. Yapılan araştırmalara göre, kapsayıcı liderliğin tüm çalışma koşullarını şekillendirebileceği, farklı geçmişlere sahip işgörenler arasındaki engelleri aşabileceği ve iş koordinasyonunu ve diğer grup performanslarını iyileştirebileceğine yönelik bulgular elde etmişlerdir (Gallegos ve Ferdman, 2008; Mor Barak, 2013; Shore ve diğerleri, 2011; Wasserman).

Kapsayıcı liderler, işgörenleri entelektüel olarak teşvik ederek, yenilikçi fikirlerini destekleyerek ve girişimlerini hoş görerek, işlerinde yenilikçi yaklaşımları keşfetmeleri için cesaretlendirildikleri ve enerji kazandıklarını hissettikleri bir ortamın oluşturulmasına yardımcı olurlar (Qi, Liu, Wei, Hu, 2019). Kapsayıcı bir lider, aynı zamanda etik yönergeler oluşturabilir ve işgörenlerin davranışlarının sınırlarını öğrenmeye teşvik edebilir (Qi ve Liu, 2017). Kapsayıcı liderlik, çeşitli ekip üyeleri arasında verimli iş birliğini destekler. Kapsayıcı liderlik hem teşvik etmeye hem de farklılığı değerlendirmeye ve ekip üyelerinin aidiyetini sağlamaya odaklanır (Randel vd., 2018). Kapsayıcı liderler, işgörenlerini hem alışveriş hem de öğrenme davranışına katılmaları için motive etmede ve kolaylaştırmada önemli bir rol oynar (Boekhorst, 2015). Bu durum, liderlerin örneğin problem çözme gibi, işgörenlerin farklı bakış açılarını ifade etmeleri için fırsatlar geliştirecekleri bir ortam sağlar (Chrobot-Mason vd., 2014). Liderler hem bu farklı bakış açılarının işgörenler arasında değişimini teşvik eder hem de ekip üyelerinin bu farklılıkları tartışmasına imkan sağlar.

Edmondson'a (2004) göre kapsayıcı liderler işgörelere açık, ulaşılabilir ve erişilebilir olduğunda, işgörenleri dinlediğinde işgörenler kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmesine yardımcı olurlar. Böylelikle de işgörenler, örgütün hedeflerine ulaşmada yeni yollar aramanın, yeni fikirler ortaya koymanın ve risk almanın güvenli olduğunu fark ederler. Hirak ve arkadaşlarına göre (2012) kapsayıcı liderlik, işgörenlerden gelen her yeni bilgiyi kabul etmeyi, onları dinlemeyi, onların yeni bir sesi olmayı ve yeni bir bakış açısına sahip olmayı gerektirir. Bu davranışlar, çalışanların iş tutumlarını değiştirebilir, liderliğe ve örgüte olan güveni artırabilir, örgütsel bağlılığı ise yükseltebilir. Kapsayıcı lider ayrıca işgörenlerin psikolojik güvenliğini (Hirak, Peng, Carmeli ve Schaubroeck, 2012) ve ekip kimliğini de (Mitchell vd., 2015) geliştirebilir. Bu sayede kapsayıcı lider, lidere olan bağlılığı artırabilir, böylece çalışanların sesi olmayı sağlayabilir.

Kapsayıcı liderlik, klişelerden kaynaklanan önyargılara göre hareket etmek yerine, insanlara ve gruplara kendilerine özgü niteliklere göre adil bir şekilde davranmakla ilgilidir. Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak kapsayıcı liderliğin, kurumlarda çok sesliliği, farklılığı, çok yönlülüğü ve üretkenliği desteklediği söylenebilir. Grup üyelerinin aidiyet ihtiyacını karşılayan kapsayıcı liderlik davranışları arasında grup üyelerini desteklemek, adaleti ve eşitliği sağlamak ve karar vermeyi paylaşmayı da içermektedir. Grup üyelerinin benzersiz olma ihtiyacını kolaylaştıran kapsayıcı liderlik davranışları, üyelerin gruba katkı sunmasını teşvik etmeyi ve yardımcı olmayı içerir (Randel vd., 2018). Shore ve diğerleri (2018), kapsayıcı liderlerin eşzamanlı olarak hem dahil etmenin güçlendirilmesine hem de dışlanmanın önlenmesine odaklandığını ileri sürmektedir. Kapsayıcı liderler, kapsayıcı bir organizasyon için bir temel oluşturan, yasalara uyma ve mikro eşitsizliklerin ve ayrımcılığın önlenmesini sağlayarak, işgörenlerin dışlanmasını da önler (Shore vd., 2018).

Kapsayıcı liderler, tüm takipçilerini kucaklar, onlara değer verir ve takipçilerinde aidiyet duygusu oluşmasına katkıda bulunur. Kişiler ve kurumlar üzerinde olumlu bir etki oluşturur ve aynı zamanda farklı görüş ve fikir sahiplerinin kurum içinde karara katılmaya teşvik eder. Kapsayıcı liderlik, bireylerin yetkinlikleri arasında işbirliğine dayalı ilişkiler kurma, farklı yetenekleri optimize etme ve çeşitli paydaşları etkileme içeren bir liderlik stilidir (Kanaga ve Uthayasuriyan, 2020). Bourke ve Espedido (2019), kapsayıcı liderlerin davranış biçimlerini inceledikleri araştırmada 6 spesifik davranış belirlemiştirler. Buna göre kapsayıcı liderler;

Görünür Bağlılık: Farklılıklara gerçek bağlılığı ifade ederler, statükoya meydan okurlar, farklılığı ve dâhil etmeyi kişisel bir öncelik haline getirirler.

Tevazu: Yetenekler konusunda mütevazı davranırlar, hataları kabul ederler ve başkalarının katkıda bulunabileceği bir alan oluştururlar.

Önyargı farkındalığı: Kişisel kör noktaların yanı sıra sistemdeki kusurların farkındalığını gösterirler ve liyakatı sağlamak için çok çalışırlar.

Başkaları hakkında merak: Açık bir zihniyet ve başkaları hakkında derin bir merak duygusu geliştirirler, yargılamadan dinlerler ve etrafındakileri anlamak için empati kurarlar.

Kültürel zekâ: Başkalarının kültürlerine karşı dikkatli davranırlar ve gerektiği gibi uyum sağlarlar.

Etkili işbirliği: Başkalarını güçlendirir, düşünce çeşitliliğine ve psikolojik güvenliğe dikkat eder ve takım uyumuna odaklanırlar.

Hollander (2008) ise kapsayıcı liderde bulunması gereken özellikleri şöyle sıralamıştır: Takım üyelerine ve kişiliklerine saygı duymak, işgörenlerin katkılarının farkında olmak ve adaletli bir şekilde bu katkıları takdir etmek, örgütsel hedefler hakkında grup tartışmaları yapmak ve söylenenleri dinlemek, bu hedeflere ulaşmak için hangi performans unsurlarına ihtiyaç duyulacağına karar vermek ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için geri bildirimde bulunmak, geçmişi gözden geçirmek yerine ileriye dönük bir yaklaşımı desteklemek, bir işgören, rolünü yerine getirirken sorumluluklarına uygun davranışlarda bulunmak, güven ve sadakati besleyen dürüst bir anlayış ile mümkün oldukça iletişime açık olmaktır.

Okul yöneticilerinin; öğretmenlere adil davranması ve ulaşılabilir olması, öğretmenlerin başardıkları işler nedeniyle takdir etmesi, katkılarından dolayı onlara teşekkür etmesi ve aynı zamanda yapıcı eleştirilerle öğretmenleri motive etmesi istendik davranışların bir kaçıdır. Böyle bir okul ortamında öğretmenlerin pozitif benlik yapısını güçlendirir, motivasyonunu

sürekliliğini sağlayarak işe bağlılıklarını arttırmaktadır (Luthans vd., 2008 ; Kelloway vd., 2013). Alan yazın incelendiğinde eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışını belirlemeye yönelik Hollander (2006) tarafında geliştirdiği ölçeği, Okçu ve Deviren (2020) Türkçe'ye uyarlanmıştır. Okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik davranışlarını ölçmeye ilişkin sadece bir ölçek olduğu görülmektedir. Bu nedenle, okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik davranışlarının tespitinde kullanılabilir çok boyutlu bir ölçeğin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu açıktır. Yapılan bu araştırma ile geliştirilen “Kapsayıcı liderlik” ölçeğinin, eğitim yönetim yazınında liderlik araştırmalarını konu alan gelecekteki araştırmalara, alan yazına ve uygulamaya fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranış düzeylerini ölçen geçerli ve güvenilir bir Likert tipi ölçek geliştirmektir.

2.YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında; araştırmanın modeli, çalışma grubu, ölçek geliştirme süreci, gerçekleştirilen işlemler ve veri analizine yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışları öğretmenlerin algılarına göre belirlenmesi amaçlandığı için bu araştırmada, genel tarama modeli kullanılmış ve elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır. Bu bağlamda geliştirilmeye çalışılan Kapsayıcı Liderlik Ölçeği için geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yürütülmüştür

2.2.Çalışma Grubu

Araştırma iki farklı çalışma grubuyla yapılmıştır. Birinci çalışma grubu 349; ikinci çalışma grubu 374 oluşmaktadır. Aşağıdaki Tablo 1.'de Birinci çalışma grubundaki öğretmenlerin kişisel özellikler yer almaktadır.

Tablo 1. Birinci Çalışma Grubunun Kişisel Özellikleri (N=349)

		f	%
Cinsiyet	Erkek	203	58.2
	Kadın	146	41.8
Okul Türü	Okulöncesi	87	24.9
	İlkokul	262	75.1
Kıdem	1-5 Yıl	125	35.8
	6-10 Yıl	87	24.9
	11 Ve Üzeri	137	39.3

Birinci çalışma grubuna katılan öğretmenlerin yaklaşık %58'i erkek, %42'si ise kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %25'i okulöncesi kurumlarda, %75'i ise ilkokullarda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin yaklaşık%36'si 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip iken, yaklaşık %25'si 6-10 yıl ve %39'u ise 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir. Aşağıdaki Tablo 2 'de ise ikinci çalışma grubundaki öğretmenlerin kişisel özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 2. İkinci Çalışma Grubuna Ait Kişisel Özellikleri (N=374)

		f	%
Cinsiyet	Erkek	213	57.0
	Kadın	161	43.0
Okul Türü	Ortaokul	247	66.04
	Lise	127	33.96
Kıdem	1-5 Yıl	182	48.7
	6-10 Yıl	93	24.9
	11 Ve Üzeri	99	26.5

İkinci çalışma grubuna katılan öğretmenlerin %57'si erkek, %43 ise kadın öğretmenlerden meydana gelmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık %66'sı ortaokullarda, %34'ü ise liselerde görev yapmaktadır. Öğretmenlerin yaklaşık %49'u 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip iken, yaklaşık %25'i 6-10 yıl ve %27'si ise 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları tespit edilmiştir. Ölçek geliştirme uygulamalarında örneklem büyüklüğü 300 katılımcının altında olmamalıdır (Nunnally, 1978). Bu nedenle belirlenen örneklemelerin yeterli büyüklükte olduğu düşünülmektedir.

2.2. Ölçme Aracının Geliştirilme Süreci

Ölçekteki maddeler belirlenirken bu alanda yapılmış yabancı literatür ve daha önce Hollander'in (2008) geliştirdiği ve Okçu ve Deviren (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan "Kapsayıcı Liderlik Ölçeği" incelenmiş ve kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Aynı zamanda ölçek taslak formu için aday maddeler oluşturulurken, alan yazın taranarak bu kapsamda yapılmış çalışmalardan istifade edilmiştir. Kapsayıcı liderlik ile ilgili alan yazın analiz edilerek ulaşılan bilgiler bir araya getirilip bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bu bilgiler ışığında kapsayıcı liderlik davranışlarını tanımlamak amacıyla 50 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Hazırlanan ön uygulama formu, ilk olarak, araştırmaya gönüllü katılım gösteren ve 40 katılımcıdan oluşan okul müdürü grubuna ölçek maddelerinin açıklığını, anlaşılabilirliğini ve bütünlüğünü sınamak amacıyla uygulanmıştır. Ön uygulama grubunun görüşleri ve vermiş oldukları dönütler neticesinde ise ölçek maddeleri arasında 5 tanesinin daha sorunlu olduğu anlaşılmıştır. Maddelerin anlaşılabilirliğinin ve geçerliğinin değerlendirilmesi amacıyla 3 alan uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Yapılan değerlendirme ışığında 8 maddede benzer ifadelerin olması, 9 maddenin ise kapsam açısından uygun görülmemesinden dolayı madde havuzundan çıkarılması önerilmiştir. Ölçeğin son halini üç öğretmen, açıklık ve anlaşılabilirlik açısından incelemiştir. Ölçeğin yapı modeli AFA ardından DFA ile test edilmiştir. Bu test sonucunda uygun değerlerde olmayan 8 madde çıkarılmıştır. Yapılan değerlendirme ve analizlerde sonra ölçek formuna son şekli (25 madde) verilmiştir.

2.3. Verilerin Analizi

Araştırma, normal dağılım ve çoklu normal dağılım bakımından incelenmiştir. Bu bağlamda çoklu normalliğin sağlanabilmesi amacıyla Maholonobis değerlerine bakılarak uç değerler çıkarılmıştır. Verilerin basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiş ve bu değerlerin -1 ile +1 değerleri arasında olduğu görülmüştür. Bu değerler verilerin normal dağıldığının bir göstergesidir (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2013).Araştırmada yapı geçerliliği denenmiştir. Kapsam geçerliliği için alan uzmanlarının önerileri ve aynı zamanda öğretmen

görüşleri değerlendirilmiş olup maddelerin kuramsal çerçeveyi yansıttığı görülmüştür. Yapı geçerliliğini sağlamak için açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi öncesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi ile verilerin analize uygunluğu incelenmiştir. Ölçeğin yapı modeli AFA ardından DFA ile test edilmiştir. Ölçme sonuçlarının güvenilirliğini belirlemek için ölçeğin tümü ve onu oluşturan faktörlere ait Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır.

3.BULGULAR

Bu bölümde “Kapsayıcı Liderlik Ölçeği”nin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Geçerlik Çalışmaları ile İlgili Bulgular

Ölçeğin geçerliğine ilişkin bulguların ortaya çıkarılması için Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Bu süreçte verilerin analizinde SPSS 21 ve AMOS 22 programlarından yararlanılmıştır. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA), ölçme aracı bulunan maddelerin alt faktörlerinin belirlenmesinde ve maddeler arasındaki ilişkilerin saptanmasında kullanılan bir tekniktir (Sönmez ve Alacapınar, 2016). Verilerin faktör analizine uygunluğunun ve örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığının belirlenebilmesi adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi kullanılmıştır. Değişkenler arasında yeterli ilişkinin olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla ise Barlett’s Küresellik Testi kullanılmıştır (Özdamar, 2016).

Tablo 3. KMO ve Barlett’s Küresellik Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.979
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	13027.25
	df	351
	Sig.	0.00

Tablo 3’te görüldüğü üzere Kapsayıcı Liderlik Ölçeği’nin KMO değeri 0.50’nin üzerinde olduğundan ve Barlett’s testi de 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veriler faktör analizine uygun bulunmuştur. Özdamar (2016), KMO değerlerinin 0.50’den büyük olması gerektiğini ve değer 1 değerine yaklaştıkça mevcut ölçeğin olguyu ölçmede yüksek yeterlilikte bir ölçek olacağını vurgulamıştır [(KMO=0.979), Barlett’s test (351)= 13027.25, p=.000)].

Tablo 4. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör1	Faktör 2	Faktör 3	Madde Toplam Korelasyonu
K50	.771			0.881
K49	.754			0.869
K47	.780			0.885
K48	.767			0.884
K46	.735			0.845
K41	.722			0.836
K38	.704			0.871
K39	.673			0.893
K42	.672			0.906
K44	.666			0.907
K13		.738		0.852
K10		.717		0.812
K14		.717		0.863
K7		.679		0.839
K12		.679		0.825
K17		.652		0.881
K16		.640		0.864
K9		.631		0.843
K8		.617		0.889
K1			.763	0.876
K6			.757	0.863
K2			.753	0.868
K4			.724	0.878
K5			.720	0.888
K3			.700	0.895

Tablodaki verilere göre, ölçeği oluşturan maddeler birbirinden bağımsız üç faktörde toplanmıştır. Maddelerin yük değerlerinin 0.30 ile 0.59 arası orta düzey, 0.60 ve üstü madde yük değerleri ise yüksek düzey olarak ifade edilmektedir (Büyüköztürk,2020:134). Maddelerin faktör yük değerleri .617 ile .780 arasında değişen değerlere sahiptir. Analiz sonucunda birinci faktör 10, ikinci faktör 9 ve üçüncü faktör 6 maddeden meydana gelmiştir. Ölçeği oluşturan faktörler, maddelerin içerdiği ifadelerle göre adlandırılmıştır. Bu bağlamda birinci faktör “erişilebilirlik”; ikinci faktör “farklılıklara saygı” ve üçüncü faktör ise “adil muamele” olarak adlandırılmıştır. Buna ek olarak, ölçeği oluşturan maddelerin madde toplam korelasyonun da analizi yapılmıştır. İlişki katsayılarına bakıldığında $r = .812$ ile $.907$ arasında değerler aldığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında her bir maddenin toplam ölçek puanı ile yüksek düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Alt Faktörlerinin Açıkladığı Varyans Oranları, Özdeğerleri ve Alfa Katsayıları

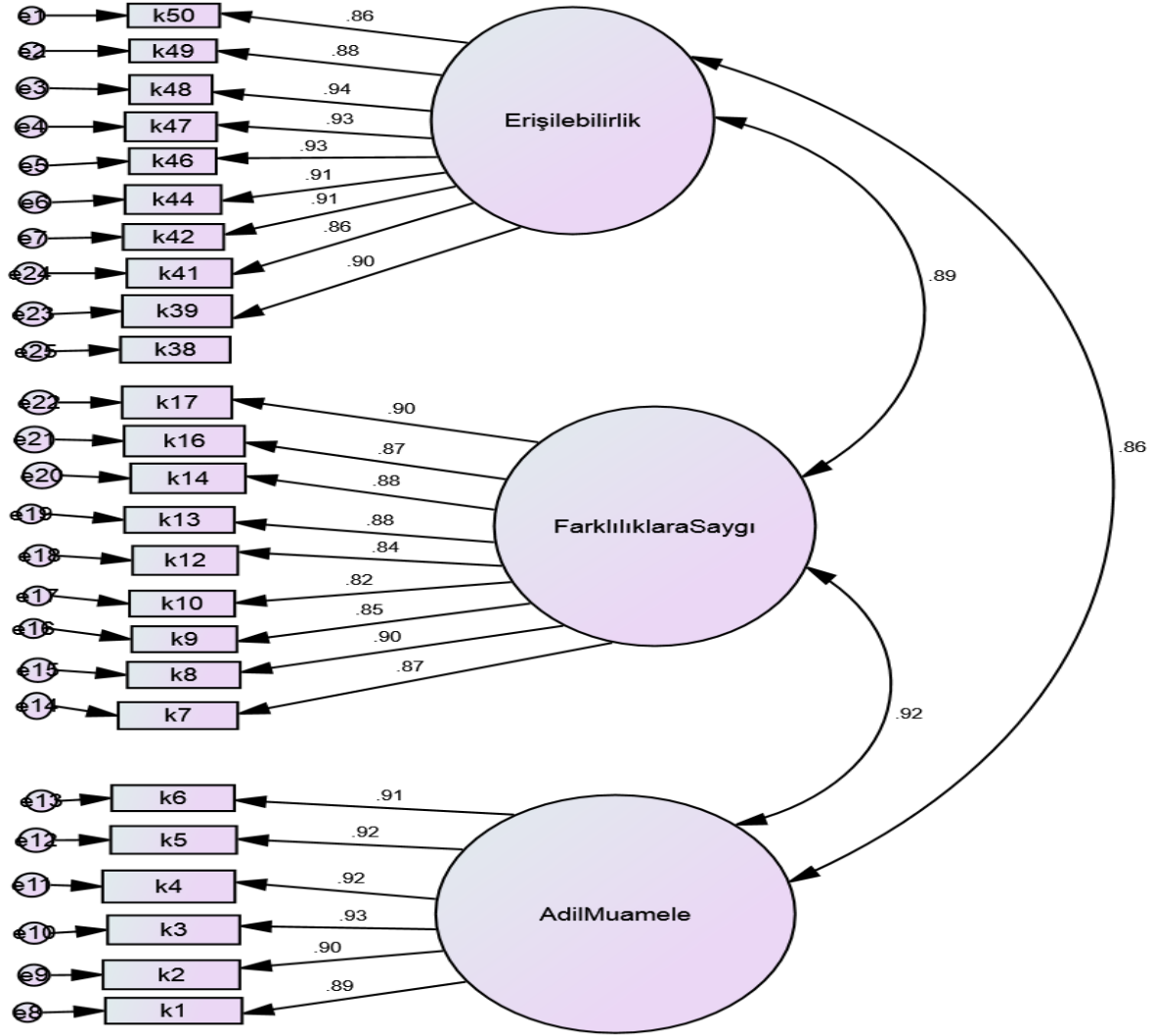
Faktör	Özdeğerler	Açıkladığı Varyans (%)	Cronbach Alfa
Adil Muamele	18.615	24.255	92
Farklılıklara Saygı	1.423	26.180	87
Lidere Erişilebilirlik	1.038	32.267	95
Toplam		82.702	96

Tablo 5'te görüldüğü üzere, her faktörün açıkladığı varyans oranı, sırasıyla, birinci faktörde % 24,255; ikinci faktörde % 26,180 ve üçüncü faktörde ise % 32,267 değerler almıştır. Her üç faktörün açıkladığı toplam varyans ise % 82,702 olarak tespit edilmiştir. Cronbach Alfa katsayısı ise .92 ile .97 arasında değerler almıştır. Cronbach Alfa katsayısının .70 ve daha yüksek olması madde puanlarının güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2011). Ayrıca, sosyal bilimlerde varyans oranları %40 ile %60 arasında yeterli kabul edildiğinden (Şencan, 2005; Tavşancıl, 2019) ulaşılan %64.089 değerinin iyi bir oran olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2020). Bu bağlamda kapsayıcı liderliğin üç boyutu ve toplam ölçek puanındaki değerler incelendiğinde ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

3.2.Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Kuramsal çerçeveden ışığından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeği üç alt boyutlu yapısıyla incelenmiştir. Doğrulamalı faktör analizi daha önce toplanan verinin daha önce keşfedilmiş olan yapıya uygunluğunu tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır (Seçer, 2017). DFA sonucunda elde edilen veriler ışığında madde-faktör ve faktörler arası ilişkilere ait standartlaştırılmış katsayıların yüksek olduğu (.82 ile .94 arası) saptanmıştır. Kapsayıcı liderlik ile ilgili doğrulamalı faktör analizine ait faktör yükleri şekil 1.'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine ait Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları



Kapsayıcı liderlik ölçeğine ilişkin yapılan yapısal eşitlik modellemesine ait uyum indekslerine ait bulgular aşağıdaki Tablo 6.'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Uyum indeksleri ilişkin değerler

Uyum Ölçütleri	Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Mükemmel Uyum Değerleri	Sonuç
χ^2/df	496.567/108=4.597	$3 < \chi^2/df < 5$	$0 < \chi^2/df < 3$	Kabul Edilebilir
RFI	.94	.90 < GFI < .95	.95 < GFI < 1.00	Kabul Edilebilir
TLI	.89	.85 < AGFI < .90	.90 < AGFI < 1.00	Kabul Edilebilir
CFI	.96	.90 < CFI < .95	.95 < CFI < 1.00	Mükemmel
NFI	.94	.90 < NFI < .95	.95 < NFI < 1.00	Kabul Edilebilir
RMSEA	.083	.05 < RMSEA < .08	.00 < RMSEA < .05	Kabul Edilebilir
p değeri	.00			

Yukarıdaki Tablo 6.'da modele ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde ; CFI değerleri modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu ancak χ^2/sd , RMSEA, RFI, TLI, NFI ve p değeri ise modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir (Tanaka ve Huba, 1985; Hu ve Bentler,1999; Meydan ve Şeşen, 2011; Hooper vd., 2008). Dolayısıyla doğrulayıcı faktör analizinin kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde yer aldığı anlaşılmış ve bu nedenle de model anlamlı bulunmuştur.

4.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmada okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışlarını açıklamak amacıyla “Kapsayıcı Liderlik Ölçeği” geliştirilerek, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması amaçlanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin, okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışlarını ölçmek maksadıyla kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir. AFA sonucunda 33 madde arasında faktör yükü düşük olan 8 madde değerlendirilmeden çıkarılmış; 25 madde ile yapılan analizler, ölçeğin üç boyutlu olduğunu göstermiştir. Ölçekte ters puanlanan madde yer almamaktadır. Açımlayıcı faktör analizi öncesinde ölçeğin örneklem büyüklüğünün uygunluğu KMO ve veri setinin faktörleşmeye uygunluğu Barlett istatistiği ile belirlenmiştir (KMO =.98; $\chi^2 = 13027,25$, p <.000). AFA sonucunda toplam varyans % 82.702 olarak bulunmuştur. AFA ile oluşturulan üç boyutlu ölçeğin yapı modeli DFA ile doğrulanmıştır. Geliştirilen ölçek toplam 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten en düşük 25, en yüksek 125 puan alınabilir. Ölçekten yüksek puan alınması kapsayıcı lider davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algısının yüksek olduğunu, düşük puan alınması ise kapsayıcı lider özelliklerine ilişkin öğretmen algılarının ise düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacılar kullanabilecekleri geçerli ve güvenilir bir ölçek olması dolayısıyla liderliğin kapsayıcı yüzüyle ilgili daha fazla sayıda nitelikli araştırma yapabilirler. Özellikle, gerek özel gerekse kamuya ait örgütlerde kapsayıcı liderlik uygulamalarının geçilmesini sağlayacak stratejiler geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülerek uygulamacılara yol gösterebilir. Bu gelişmelerin akabinde, elde edilen bulguların örgütsel yaşantıya transfer edilebilmesi amacıyla; konferanslar, yayınlar, eğitimler ve benzeri yöntemlerle uygulayıcılar kapsayıcı liderlik hakkında daha fazla bilgilendirilerek gerek çalışanların gerekse yöneticilerin farkındalıkları artırılabilir. Bu sayede uygulayıcılar tarafından özel ve kamuya ait örgütlerde sağlıklı bir çalışma ikliminin yaratılmasına yönelik gayretler teşvik edilebilir, çalışanların motivasyonları, tatminleri, aynı örgütteki çalışma süreleri ve performansları artırılabilir ve böylece kısıtlı kaynaklar daha etkin bir şekilde kullanılarak örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilirliği sağlanabilir.

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesiyle eğitim yönetim bilimleri alanyazanına farklı bir yön kazandırıldığı ve alanyazındaki önemli bir boşluğu doldurduğu söylenebilir. Ayrıca, kapsayıcı liderliğin demografik değişkenlerle ilişkilerine ve farklı türden örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerine yönelik daha fazla çalışmanın yapılmasına gereksinim duyulmaktadır. Ancak alanyazında kapsayıcı konusu ile ilgili yeterli sayıda kuramsal ve uygulamalı çalışma olmaması, bu çalışma sonucunda önerilen modelin farklı çalışmalarla test edilmesini gerekli kılmaktadır. Kapsayıcı liderlik alanyazınında ileride yapılacak çalışmaların özellikle örgüt iklimi ve farklı türden liderlik stilleri arasındaki etkileşimler gibi karşılaştırmalı çalışmalara yer veren nicel ve nitel yöntemlerle yapılması önerilebilir. Bu çalışma ile önerilen model ve yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin, gelecekte kapsayıcı liderlik çalışmalarına yönelik araştırmacılara katkı sağlayacağı öngörülebilir. Kapsayıcı liderlik ölçeği, okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranış düzeylerini tanımlayarak bu davranışlarını

geliştirmelerine katkı sunabileceği ve aynı zamanda örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir

KAYNAKÇA

- Ashikali, T. (2019). Leading towards inclusiveness: Developing a measurement instrument for inclusive leadership. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, Boston, USA 2019, 16444.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management, 54*(2), 241-264.
- Bourke, J., & Espedido, A. (2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. *Harvard Business Review Online*.
- Büyüköztürk. Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara:Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk. Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara:Pegem Akademi Yayıncılık.
- 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.
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M. N., & Nishii, L. H. (2014). Leadership in a diverse workplace. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 683-708). Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.034>
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group level lens. In (R. M. Kramer, & K.S. Cook, Eds.). *Trust and distrust in organizations:Dilemmas and approaches* (pp. 239-272). New York: Russell Sage Foundation.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate data analysis*. Essex: Pearson Education Limited.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., and Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly, 23* (1), 107-117.
- Hollander, E. P. (2008). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge/Psychology Press.
- Hooper, D., Coughlan, J., and Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods* , Vol.6, Issue.1, (53-60).
- Hu, L.-t., and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* , Vol.6, Issue.1, (1-55).

- Kanaga ve Uthayasuriyan, (2020). ‘ Inclusive Leadership Management – On Overview ‘. *International Journal Of Scientific Research*. Volume-8 | Issue-1 | January-2019 | ISSN No 2277 - 8179 | IF : 4.758 | IC Value : 93.98.
- Kelloway, K. E., Weigand , H., McKee, M. C., and Das, H. (2013). Positive leadership and employee wellbeing. *Journal of Leadership and Organizational Studies* , Vol.20, Issue.1, (107-117).
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B., and Avey, J. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate – Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior* , Vol.29, (219-238).
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., and Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54, 217-239.
- Mor Barak, ME (2013). *Çeşitliliği Yönetmek: Küresel Olarak Kapsayıcı Bir İş Yerine Doğru* , 3. Baskı. Bin Meşe, CA: SAGE.
- 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, 941-966.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Okçu, V., & Deviren, İ. (2020). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi [MSKU Journal of Education]*, 7(2), 180-192. DOI: 10.21666/muefd.770115
- Ospina, S., Hadidy, WL, Caicedo, G. ve Jones, A. (2011). *Liderlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık: Burslardan İçgörüler* . Cilt 3. Kamu Hizmeti Enstitüsü, NYU Wagner, 3-30.
- Özdamar, K. (2016). *Eğitim, sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi*. Eskişehir: Nisan Yayıncılık.
- Qi, L. and Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: The mediating role of caring ethical climate. *Frontiers in Communication*, 2(8).
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLoS ONE*, 14(2),
- 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.
- Seçer, İ. (2017). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

-
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., 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.
- Sönmez, V., & Alacapınar, F. G. (2016). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenirlik ve geçerlilik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tavşancıl, E. (2019). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Tanaka, J. S., and Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology* , Vol.38, (197-201).
- Wasserman, IC, Gallegos, PV ve Ferdman, BM (2008). " *Direnişle Dans Etmek: Bir içirme kültürünü teşvik etmede liderlik zorlukları*," *Organizasyonlarda Çeşitliliğe Direnç* , ed. KM Thomas (New York: Taylor ve Francis), 175-200.