



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KAPSAYICI LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMENLERİN ALGILARI**

Ziynet ALTINEL YÜNCÜ

Denizli, 2022

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KAPSAYICI LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMENLERİN ALGILARI**

Ziynet ALTINEL YÜNCÜ

Danışman

Doç. Dr. Aydan ORDU

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi Bilim Dalı öğrencisi Ziyet ALTINEL YÜNCÜ tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Kapsayıcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algıları” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Aydan ORDU

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..... /...../ 2022 tarih vesayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Proje çalışmam esnasında planlama, araştırma ve yürütülmesinde desteğini esirgemeyen, bilgilendirme ve yönlendirmeleriyle şekillendiren değerli danışmanım Doç. Dr. Aydan ORDU 'ya,

Yüksek Lisans Eğitimime başladığım günden bu yana ufkumu genişleten yüksek lisans derslerime giren bütün hocalarıma,

Veri toplanması sürecinde desteklerini esirgemeyen Mehmet YILDIRIM'a ve tüm meslektaşlarıma,

Beni bu yaşa kadar büyüten, eğitim hayatımı şekillendiren ve hayatımın bu noktalara gelmesini sağlayan aileme, anneannem Keziban OĞUZ' a ve annem Mediha ALTINEL' e,

Tüm bu süreç boyunca maddi manevi desteğini esirgemeyen, her zaman yanımda olan kardeşim Naim ALTINEL' e, eşim Murat YÜNCÜ'ye ve çok değerli kızım Ece YÜNCÜ 'ye,

Tüm kalbimle teşekkürlerimi sunarım.

Ziyet ALTINEL YÜNCÜ

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu proje çalışmasında; proje içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Ziynet ALTINEL YÜNCÜ

ÖZET

Okul Yöneticilerinin Kapsayıcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algıları

ALTINEL YÜNCÜ, Ziyet

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD.

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Aydan ORDU

Haziran 2022, 46 sayfa

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarını belirlemek ve öğretmen algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Araştırmanın örneklemini 2021 – 2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi İlçesinde görev yapan 294 öğretmen oluşturmaktadır. “Tarama modeli” ile gerçekleştirilen bu çalışmada, verilerin toplanması için 16 maddelik "Kapsayıcı Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde, ortalama, frekans, “bağımsız örneklem t testi”, “ANOVA” ve Tukey uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının "tanıma ve destek" ($\bar{X}=3.60$), "adalet, iletişim ve eylem" alt boyutlarında ($\bar{X}=3.68$) iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderliğin "bencillik ve saygısızlık" ($\bar{X}=2.16$) alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin algıları ise "düşük düzeyde" çıkmıştır. Demografik bilgilere göre yapılan analizlerde; cinsiyet, yaş, kıdem, okul türü, medeni durum, görev yaptığı ilçe ve okul kıdemi değişkenleri, yöneticilerin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Hizmet içi eğitim durumunun tanıma ve destek, adalet iletişim ve eylem faktörleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Branş ve eğitim düzeyi değişkenleri bencillik ve saygısızlık faktörü üzerinde anlamlı bir fark yaratmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen algıları, Okul yöneticisi, Kapsayıcı liderlik.

İÇİNDEKİLER

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ETİK BEYANNAMESİ	v
ÖZET	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	2
1.1.2. Alt Problemler.....	2
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	3
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	9
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	14
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	14
4.1.2. İkinci Alt Problem ile ilgili Bulgular	19
4.1.2.1. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının cinsiyet değişkenine göre değerlendirilmesi.	19
4.1.3.2. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının yaş değişkenine göre değerlendirilmesi.	20
4.1.3.3. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının kıdem değişkenine göre değerlendirilmesi.....	21
4.1.3.4. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının okul türü değişkenine göre değerlendirilmesi.	21
4.1.3.5. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının öğrenim düzeyi değişkenine göre değerlendirilmesi.....	22
4.1.3.6. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının hizmet içi eğitim değişkenine göre değerlendirilmesi.....	23
4.1.3.7. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının medeni durum değişkenine göre değerlendirilmesi.	24
4.1.3.8. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının branş grubu değişkenine göre değerlendirilmesi.....	24
4.1.3.9. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının görev yaptığı ilçe değişkenine göre değerlendirilmesi.....	25
4.1.3.10. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının kıdem değişkenine göre değerlendirilmesi.	26
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	32
5.1.1. Birinci Alt Problem İle İlgili Sonuçlar ve Tartışma	32
5.1.2. İkinci Alt Problem ile İlgili Sonuçlar ve Tartışma	29

KAYNAKÇA.....	29
EKLER.....	34
ÖZGEÇMİŞ.....	38

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı	9
Tablo 3.2. Ölçek Alt Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Verileri	13
Tablo 4.1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler	14
Tablo 4.2. Okul yöneticilerinin Kapsayıcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları	16
Tablo 4.3. Tanıma ve Destek” Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler	17
Tablo 4.4. “Adalet, İletişim ve Eylem” Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler.....	18
Tablo 4.5. “Bencillik ve Saygısızlık” Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler	19
Tablo 4.6. Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları	20
Tablo 4.7. Yaş Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları	20
Tablo 4.8. Kıdem Grubu Değişkenine Göre Anova Sonuçları	21
Tablo 4.9. Okul Türü Değişkenine Göre Anova Sonuçları	22
Tablo 4.10. Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları	22
Tablo 4.11. Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları	23
Tablo 4.12. Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları	24
Tablo 4.13. Branş Grubu Değişkenine Göre Anova Sonuçları	24
Tablo 4.14. Görev Yaptığı İlçe Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları ...	26
Tablo 4.15. Okul Kıdemi Grubu Değişkenine Göre Anova Sonuçları.....	26

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Küreselleşme, alınan göçler ve teknolojiden kaynaklanan gelişmeler, örgütleri ve toplulukları çok kültürlü ve çok uluslu bir hale getirmiştir. Bu günlerde başarılı denilebilecek örgütlerin yapılarında çok kültürlü bir ortam ve insan sermayesinde çeşitlilik barındırdığı görülmektedir. Bu çok kültürlü ve çeşitlilik içeren örgütleri yönetmek zorlaşmış ve yönetsel sorunlar artmıştır. Bu nedenle kapsayıcı örgüt kültürü oluşması gerekliliği doğmuştur.

Kapsayıcı örgüt kültürü, birçok farklı çizgide bireysel katkıların tanındığı, değerlendirildiği ve kullanıldığı bir kültür olarak tanımlanabilir. (Barak, 2011'den aktaran Sürücü ve Maslakçı, 2021). Kapsayıcı kültür oluşursa çok kültürlülük ve çeşitlilikten kaynaklanan problemler azalacak ve bu sebepten kaynaklanan yönetsel sorunlar da azalacaktır. Araştırmalarda, örgütlerde kapsayıcı bir örgüt kültürü, saygı, kabul görme, hoş görü, farklılıklardan kaynaklanan fikir çeşitliliği ve üretimin önemi dikkat çekmektedir.

Kapsayıcı liderlik türünün özünü, hem çalışanın hem çalıştırmanın karşılıklı yararı, iletişim ve etkileşim hedefi ve ortak gayesi oluşturur. Kapsayıcı lider, örgütün tümünde güven ortamı oluşturur ve çalışan ile liderin bağı kuvvetlendirir. Bu şekilde çalışanlar kişisel yetenekleri gösterme, onay alma, kabul görme ve kendi tarzında örgütün en üst yararına hizmette bulunma olanağı bulurlar. Kapsayıcı liderin örgütte adaleti sağlamak, çalışanların örgüte aidiyetini arttırmak, çalışanlara kendini örgütün değerli bir üyesi olarak hissettirmek, problemlerin çözümünde çalışanların görüşlerine önem verilerek, örgütte her bir bireyin örgütün hedeflerine katkıda bulunmalarını sağlamak gibi rolleri vardır. Bu şekilde birlikte karar alan ve özgün fikirlerin değer gördüğü örgütler oluşur.

Kapsayıcı liderlik, çalışanların kendini en rahat hissedeceği şekilde çalışması, otantik ürünler ortaya koyması ile ilgilidir. Çalışanlar kapsayıcılık duygusunu ne derece hissederse o düzeyde başarı gösterir, kendini gruba ait hisseder ve özgün olma ihtiyacını karşılar.

Örgüt olarak okulu, iş gören olarak da öğretmenleri düşündüğümüzde, koşulsuz kabul gördüğü bir ortamda özgürce fikirlerini ortaya koyan bir öğretmenin, yaratıcı ve üretken olması, özgün ve otantik çalışmalar oluşturması çok yüksek ihtimalle beklenen bir sonuçtur. Böyle bir ortamda farklılıklardan kaynaklanan zorluklar müdür ve öğretmenin iş birliği içinde çalışması sayesinde kolaylıkla çözülecektir. Kapsayıcı liderlik özelliği

sergileyen bir okul müdürünün adil davranması, işerin nasıl yürütülüp yürütülmediği ile ilgilenmesi ve çalışanların motivasyonunu arttırması beklenir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışan okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları nelerdir?

1.1.2. Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri şunlardır:

1. Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kapsayıcı liderlikleri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu kapsayıcı liderliklerine ilişkin algıları cinsiyet, yaş, kıdem, okul türü, eğitim düzeyi, hizmet içi eğitim, medeni durum, branş, görev yaptığı ilçe ve okul kıdemi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.2. Amaç

Bu araştırmada amaç, öğretmenlerin algısına göre okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerinin ne düzeyde olduğunu belirlemek ve öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemektir.

1.3. Önem

Her alanda etkili olan kapsayıcılık, önümüzdeki yıllarda da etkinliğini artırarak sürdürecektir. Kapsayıcılık canlının olduğu her yerde gereklidir. Okullarda bu unsuru sağlayacak en önemli aktör kuşkusuz ki okul müdürüdür.

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışlarını öğretmenlerin algılarına göre araştırmaktır. Yakın zamanda liderin kapsayıcılığı olarak ortaya çıkan ve kapsayıcı liderlik olarak literatürde yerini alan bu yeni kavramın öğretmen algıları ile bağlantılı olduğu bu araştırma sonucunda ortaya koyulmak istenmektedir.

Kapsayıcı Liderliğin olumlu olumsuz yönleriyle ilgili araştırmalar yapılmıştır. Sorunların tespit edilip çözüm bulunması için farklı bölgelerde yapılacak araştırmalar,

sorunların çözümünde yararlı olacaktır. Kapsayıcı liderliğin ana unsurları olan okul idareleri, öğretmenler ve öğrenciler açısından kapsayıcı liderliğin olumlu olumsuz yönlerinin ortaya çıkarılması önemlidir. Bu araştırmada kapsayıcı liderlik ile ilgili ortaya çıkarılacak sonuçlar ve çözüm önerileri, uygulamanın daha da gelişmesine katkıda bulunacaktır.

Okul Yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerini etkili bir şekilde kullanabilmesinin yanında, öğretmen ve öğrencilere rehberlik etmesi ve yol gösterici olması da gerekmektedir. Son yıllarda hem ülkemize gelen yabancı uyruklu kişiler hem de gelişen değişen dünya düzeni nedeniyle kapsayıcılık konusu önem kazanmıştır. Ancak kapsayıcı liderlik özelliklerini yeterli düzeyde sergileyemeyen okul yöneticileri bu donanımların eğitim ve öğretim ortamında etkili bir şekilde kullanılmasını yeterince sağlayamamaktadır. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular, okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerinin, okul yönetimi esnasında hangi seviyede uyguladığını belirlemek açısından önemlidir.

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler tarafından kapsayıcı liderlik özelliklerini ne seviyede gösterdikleri ile ilgili alan yazında yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan çalışmaların birçoğunda okul yöneticilerine anket uygulanarak, okul yöneticilerinin öz değerlendirmesine dayalı olarak yorumlamalar yapılmıştır. Bu araştırmada ise okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullarda kapsayıcı liderlik özelliklerini hangi seviyede sergilediklerini belirleyebilmek için, birlikte çalıştıkları öğretmenlerden görüş alınarak daha tarafsız bir şekilde veri elde edilmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve sonuçlar, okul yöneticilerin sahip olması gereken kapsayıcı liderlik özelliklerinin öğretmenler gözüyle değerlendirilmesi ve eğitim öğretim ortamına aktarılması konusunda fikir verecek ve daha sonra bu konu ile ilgili araştırma yapacak araştırmacılara katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda öğretmenlerin demografik yapısına göre elde edilecek veriler sonucunda, araştırma örneklemini içinde yer alan okul yöneticilerine de kapsayıcı liderlik hususunda öğretmenlerin beklentisini aktarmada rol oynayacaktır.

1.4. Varsayımlar

- Araştırmaya katılan öğretmenler, görüşme sorularına doğru yanıt vermişlerdir.
- Öğretmenlerin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin bilgileri yeterlidir.

- Kullanılan anket, örnekleme oluşturan bireyler tarafından anlaşılabilir ifadeler içermektedir.

1.5. Sınırlılıklar

– Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçesinde yapılacaktır. Diğer illeri ve ilçeleri kapsamayacaktır.

– 2021-2022 öğretim yılında yapılacaktır. Diğer yılları kapsamayacaktır.

– 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan 294 öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır. Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yapılacaktır. Diğer kişileri kapsamayacaktır.

– Veri toplama aracı olarak “ Kapsayıcı Liderlik Ölçeği” kullanılacaktır.

– Araştırma, konu ile ilgili literatür taraması ve öğretmenlerin ölçme aracına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Okul Yöneticisi: Okuldaki iş ve işlemlerin yürütülmesini sağlayan müdür ve müdür yardımcısı görevindeki çalışanlardır.

Kapsayıcı liderlik: Liderin ve çalışanların özgürce fikir alışverişinde bulunduğu, iş, işleyiş ve ürünlerin ortak emek, özgün fikirler ve takım çalışması ile ortaya koyulmasını sağlayan bir liderlik şeklidir.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Liderlik

İnsanların toplu halde yaşamaya başladıkları zamanlardan bu yana bazı kişiler diğerlerinden farklılaşan özellikleriyle grupta öne çıkmıştır. Bu farklılaşan özellikleri onların diğer insanları ve grubu etkilemesini ve diğer insanları istedikleri amaç uğrunda harekete geçirebilmelerini sağlamıştır.

Liderlik kavramına ilişkin alan yazında çok farklı tanımlamalar yapıldığı tespit edilmiştir. Celep (2004) liderliği; grubun üyelerinin hissettiği fakat henüz ortaya çıkmamış ortak düşüncelerini ve isteklerini, bir amaç olarak ortaya koyabilen ve bu grubu amaç doğrultusunda harekete geçirebilen kişiler olarak tanımlamaktadır. Eraslan (2006) yaptığı liderlik tanımında; bir grup insanı belirlenmiş amaçların etrafında bir araya getirebilmek ve belirlenen bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için grup üyelerini harekete geçirecek donanımına sahip olunması şeklinde açıklamaktadır. Bir başka tanımlamaya göre; liderlik kavramı insanları etkileyebilme sanatı olarak ifade edilmektedir. (Eroğlu, 2013, s.106). Farklı bir bakış açısıyla liderlik; bir kişi ve grup arasındaki ilişkinin güç ve otoriteye bağlı olarak ifade edildiği bir ilişki şeklindedir. (Erdem ve Dikici, 2009). Bu farklı tanımlamalar incelendiğinde araştırmacıların liderliğin farklı boyutlarına vurgu yaptıkları görülmektedir.

2.2. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcılık terimi araştırmanın özünde olduğu için, “kapsayıcı” teriminin tanımlanması ve hem kurumlar hem de iş görenler için ne düzeyde etkili olduğunun anlaşılması önemlidir. Literatürde kapsayıcı liderlik türü Nembhard ve Edmondson (2006, aktaran, Okçu ve Deviren 2020) tarafından yürütülen çalışmada ilk kez araştırılmıştır. Nembhard ve Edmondson (2006, aktaran, Okçu ve Deviren 2020) kapsayıcı liderliği, çalışanların örgüte katkı sağlamaları ve çalışanların takdir, onay ve kabul görmeleri amacıyla duydukları sözler ve hareketler olarak tanımlamıştır. Shore ve arkadaşlarına (2011) göre kapsayıcılık, çalışanların benzersiz ve biricik olması, iş yerinde sevilen ve sayılan bir kişi olması, ait olma bilinci hissetmesi ve bu gereksinimlerini gidermek için yaptığı hareketlerin gözlemlenmesidir. Kapsayıcılık görüşü, bireysel yetenekleri önemsemeyi ve çalışanların fikirlerinin önemsenmesini ve ciddiye alınmasını içerir. Kapsayıcılık hissiyatı amacıyla çalışanların hem aidiyet (sağlam ve istikrarlı kişilerarası ilişkiler geliştirme ve sürdürme ihtiyacı) hem de özgünlük (kendine özgü bir benlik

duygusunu koruma ihtiyacı) gereksinimlerinin karşılanması gerekir (akt. Okçu ve Deviren 2020)

2.3. İlgili Araştırmalar

Okul yöneticilerinin, kapsayıcı liderlik özelliği sergilemelerine ilişkin alan yazında tarama yapıldığında, çok sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmalardan bazılarının yakın tarihteki olanlar ağırlıklı olmak üzere yer verilmiştir.

Rahman'a (2012) göre; liderlik her yerde bulunur, ama tam olarak belirli değildir. Herkes çeşitli ortamlarda bir noktaya kadar liderlik rolü oynar. Kapsayıcı liderlik, bir milletin, hatta bir organizasyonun başarısı ile başarısızlığı arasındaki farkı yaratır. Kapsayıcı liderlik modeli, araştırmacıların bakış açılarıyla genellenebilecek tüm izole görüşlerini bir araya getiren kusursuz bir liderlik görüşünü betimlemeye çalışır. Bu modelde liderlik dört bölüme ayrılır: Özellikler ve stil, bilgeliği, medya etkileri ve takipçiler. Modelin bu dört bölümünün birinci döngüsünde sıradan bir insan lider olur. Etkili bir lider olmak için liderin tutarlı ve tekrarlanan davranışlara gereksinimi vardır. Ama tutarlı davranışa engel olan bazı durumlar vardır. Engellerin ve zorlukların üstesinden gelmek, bir kişinin etkili ve kapsayıcı bir lider olmasına imkân sağlar.

Aydın, Sarier ve Uysal'ın (2013), Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ile ilgili yaptıkları araştırmada tüm liderlik tarzlarının okul paydaşlarına etkilerini ortaya koyma amacıyla pek çok çalışma yürütülmüştür. Bu araştırma çalışmalarında, en dikkat çeken liderlik türlerinin tamamının kullanılmış olmasıdır. Bu modelde belirtilen dönüşümcü liderlik, kapsayıcı liderlik, etkileşimli liderlik ve serbest bırakma tarzındaki liderlik ile öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırma çalışmasında, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin meta-analiz yöntemi kullanılarak tespit edilmesi hedeflenmiştir. Türkiye'de yapılan on iki araştırma bulgusu meta-analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarını incelediğimizde özellikle dönüşümcü liderlik tarzının öğretmenlerin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin liderlik tarzları etkileşimliden dönüşümcüye doğru değiştiğinde öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseldiği görülmüştür.

Şentürk (2019) “kapsayıcı liderlik” kavramının çalışanlara ve şirketlere etkilerini araştırmak, kapsayıcı liderlik davranışı ve şirketin çalışma şekli arasındaki ilişkiyi belirlemek ve şirketlerde nasıl farklılıklar oluşacağını tespit edebilmek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Kavramsal açıdan kapsayıcı liderlik ve şirketin çalışma şekli arasındaki ilişki incelenmiş ve uygulanması gözlemlenmiştir. Kapsayıcı liderlik, çalışanlar arasındaki bağı kuvvetlendirir. İş yerinin ortak hedeflerine ulaşabilmek için gereken ortak paydada buluşma gücünü oluşturur. Lider, iş görenlerin görüşlerine değer verir ve iş görenlerin çalışma disiplini ve iş ahlakı gibi değerleri içselleştirmelerini sağlar. Böylece, kapsayıcı liderlik boyutlarında meydana gelen bir birimlik artışın veya azalışın çalışma ortamını ne derece etkileyeceği belirlenecektir.

Okçu ve Deviren (2020), Hollander (2008) tarafından geliştirilmiş olan "Kapsayıcı Liderlik Ölçeğini" Türkçe 'ye uyarlamışlardır. Ölçeğin çevirisi alanında uzman kişilerce yapılmıştır. Türkçeye çevrilen ölçeğin dil anlatım bakımından uygunluğunu tespit etmek için asıl uygulamaya geçmeden önce ön test çalışması yapılmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik kapsamında gereken çalışmaları, 2019-2020 tarihinde Diyarbakır'ın Kayapınar ilçesinde çalışan 330 öğretmenin ölçekte yer alan maddelere cevap vermesiyle yapılmıştır. Sonuçlar, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yoluyla, özgün Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine benzer tespit edilmiştir. Güvenirlik çalışması için Cronbach alfa ve madde toplam korelasyon değerlerine ilişkin sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğunu doğrulamıştır. Sonuçlar beklenenin de üzerinde yüksek çıkmıştır. Türkçeye uyarlanan “kapsayıcı liderlik ölçeğinin” geçerli ve güvenilir olduğu ve eğitim kurumları için elverişli bir veri toplama aracı tespit edilmiştir.

Sürücü ve Maslakçı (2021), Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv tarafından geliştirilen (2010) “kapsayıcı liderlik ölçeğini” Türkçeye çevirmiş ve uyarlamışlardır. Bu araştırmanın hedefleri KKTC'deki kamu kurum/kuruluşlarından 358 iş görene anket yapılmasıyla ortaya çıkmıştır. Kapsayıcı liderlik ölçeğinin çevirisi, uyarlanması ve Türk Kültürüne uygunluğu test edilmiştir. Araştırmaya başlamadan “kapsayıcı liderlik ölçeğini” geliştiren kişilerden biri olan Roni Reiter-Palmon ile bağlantı kurularak ve ölçeğin Türkçe çevirisi ve Türkçe 'ye uyarlanması amacıyla rıza alınmıştır. Türkçe çevirisi hazırlanan ölçeğin geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla dil ve yapı geçerliliği gözden geçirilmiştir. Dil geçerliliğini tespit etmek için 61 öğrenci önce İngilizce ölçek formunu, 2 hafta sonra Türkçe ölçek formunu cevaplamışlardır. Her iki form arasındaki yüksek korelasyon ($r=0.821, p<0.05$). Ölçekte yer alan maddelerin belirleyiciliğinin ortaya çıkması amacıyla madde

toplam korelasyon analizi yapılmış ve korelasyon değerinin 0.611 ile 0.744 aralığında belirlenmiştir. Belirlenen değerler ölçekte yer alan maddelerin belirleyici özellik gösterdiğini ifade etmektedir. Test tekrar test yöntemi kullanılarak, ölçeğin zamana karşı tutarlı olup olmadığına bakılmış ve tutarlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, Türk kültürüne uygun ve çevirisi yapılan kapsayıcı liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca Türk örneklem grubunda test edilebileceği belirlenmiştir.

Berven, Penn, Cluck ve Hastings, (2021) ilçe yöneticileri için kapsayıcı bir liderlik program geliştirme amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma University of LEAD95'in geliştirilmesi ve bileşenlerinin incelenmesine olanak sağlar. İlçe düzeyinde liderler için kapsamlı liderlik programı kritik becerileri ve yeni ilçe kaynaklarını belirleyen bir Delphi çalışmasının sonuçlarına göre planlamıştır. Yöneticilerin başarısını artırma amacıyla yüz yüze atölye çalışmaları, çevrimiçi bir kaynak araç kiti, çevrimiçi öğrenme fırsatları, çok sayıda kişinin değerlendirici olduğu bir değerlendirme ve mentorluk sisteminden oluşur. Yetkinliğin artması, UT'deki ilçe düzeyindeki liderler arasında artan iş doyumunu ve daha tutarlı liderlik ve yönetici becerileri istenen sonuçlar arasındadır. Tennessee Extension ilçe yöneticileri için kapsamlı liderliği edindirmek ve yetkinliği arttırmak bir yıl sürecek bir programdır. Yön verme, iş memnuniyetini arttırmak ve tutarlı liderlik hedeflenen konulardandır. İletişim, performans yönetimi, liderlik, pozisyon beklentileri, finansal yönetim ve bütçe temel eğitim konularıdır. Yeni atanan her ilçe yöneticisine bir nevi staj programı olarak 1 yıl süreyle uygulanmıştır. Temmuz 2020 itibarıyla 53 ilçe müdürü LEAD95 programını tamamlamıştır. Katılımcıların yüz yüze oturumlar sonunda, eğitim konularını içeren yazılı sınav değerlendirmesini başarı ile tamamlaması beklendi. Anket sonuçlarına göre, katılımcılar almış oldukları eğitimi değerli bulmuşlar ve katılımcıların %97'si bu eğitimi akranlarına tavsiye edeceklerini belirtmişlerdir. Programın zaman içindeki etkisini belgelemek ve daha geniş kapsamlı bir değerlendirme yapmak için planlar devam etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algılarına dair yapılan bu çalışma “tarama modeli” ile yapılmıştır. Tarama modelinde, araştırma konusu olan durum değiştirilmeye çalışılmadan, mevcut haliyle kendi koşullarında tanımlanır. Bu şartlar altında uygun bir şekilde durumu gözlemleyerek belirleyebilmek esastır. (Karasar, 2009, s.77).

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışmanın örneklemini, 2021 – 2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçesinde bulunan okullarda görev yapmakta olan 294 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılmaya gönüllü olarak ölçeği cevaplayan 294 öğretmenden veriler toplanmıştır. Öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

Demografik Özellikler	N	%	
Cinsiyet	Kadın	157	53.4
	Erkek	137	46.6
Yaş	30 yaş altı	34	11.56
	30-39 yaş	125	42.51
	40-49 yaş	96	32.65
	50 yaş+	39	13.26
Kıdem	1-5 yıl	43	14.6
	6-10 yıl	58	19.7
	11-15 yıl	72	24.5
	16 yıl+	121	41.2
Okul türü	İlkokul	89	30.3
	Ortaokul	137	46.6
	Lise	68	23.1
Öğrenim Düzeyi	Lisans	205	69.7
	Lisansüstü	89	30.3
Hizmet içi eğitim	Aldım	88	29.9

(devamı arkadadır)

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı (devamı)

Demografik Özellikler		N	%
Medeni durum	Almadım	206	70.1
	Bekar	96	32.7
	Evli	198	67.3
Branş grubu	Matematik-Fen Bilimleri	71	24.1
	Sosyal bilimler-dil-din	118	40.1
	Resim-müzik-Beden Eğitimi	49	16.7
	Sınıf öğretmeni	56	19
Görev yaptığı ilçe	Pamukkale	145	49.3
	Merkezefendi	149	50.7
Okul kıdemi	1-5 yıl	125	42.5
	6-10 yıl	66	22.4
	11-15 yıl	40	13.6
	16 yıl+	63	21.4
Toplam		294	100

Tablo 3.1 incelendiğinde; katılımcıların 157'si (%53.4) kadın, 137'si (%46.6) erkektir. Katılımcıların 34'ü (%11.56) 30 yaş altı, 125'i (%42.51) 30-39 yaş, 96'sı (%32.65) 40-49 yaş, 39'u (%13.26) 60 yaş üzeri olduğu görülmüştür. Katılımcıların 43'ü (%14.6) 1-5 yıl arası, 58'i (%19.7) 6-10 yıl arası, 72'si (%24.5) 11-15 yıl arası, 121'i (%41.2) 16 yıl üstü arası, 17'si (%12.8) 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcıların 89'u (%30.3) ilkokulda, 137'si (%46.6) ortaokulda, 68'si (%23.1) lisede görev yapmaktadır. Katılımcıların 205'i (%69.7) lisans mezunu, 89'u (%30.3) lisansüstü mezunudur. Katılımcıların 88'i (%29.9) kapsayıcı liderlik ile ilgili hizmet içi eğitim almış, 206'sı (%70.1) eğitim almamıştır. Katılımcıların 96'sı (%32.7) bekar, 198'i (%67.3) evlidir. Katılımcıların 71'i (%24.1) matematik- fen bilimleri öğretmeni, 118'i (%40.1) sosyal bilimler-dil-din öğretmeni, 49'u (%16.7) resim-müzik beden eğitimi öğretmeni, 56'sı (%19) sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların 145'i (%49.3) Pamukkale ilçesinde, 149'u (%50.7) Merkezefendi ilçesinde görev yapmaktadır. Katılımcıların 125'i (%42.5) 1-5 yıl, 66'sı (%22.4) 6-10 yıl, 40'ı (%13.6) 11-15 yıl, 63'ü (21.4) 16 yıl üstü okul kıdemiye sahip olduğu görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada, Hollander (2008) tarafından geliştirilen Veysel Okçu ve İslam Deviren tarafından Türkçeye uyarlanan “Kapsayıcı Liderlik Ölçeği” kullanılarak veriler toplanmıştır.

Ölçeği incelediğimizde, ölçeğin Cronbach alpha ve maddelerin faktör yapısı analizi test edilmiş ve sonuçların standart değerlerde olduğu belirlenmiştir. Birinci faktör “tanıma ve destekleme” 6 maddeden (1, 2, 4, 5, 6,7), ikinci faktör “adalet, iletişim ve eylem” 5 maddeden (3, 10, 11, 15, 16) ve üçüncü faktör “bencillik ve saygısızlık” da 5 maddeden (8, 9, 12, 13, 14) oluşmuştur. Bu şekilde 16 madde olan ölçeğin, gerçek ölçek ile birebir uygun olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan 8, 9, 12, 13 ve 14. maddeler ters maddelerdir (Okçu ve Anlık, 2020). Ancak bu çalışmada toplam puan üzerinden işlem yapmadığımız için bu maddeler ters çevrilmemiştir. Ölçek maddeleri “Asla” (1.00-1.80), “Nadiren” (1.81-2.60), “Bazen” (2.61-3.40), “Sıklıkla” (3.41-4.20) ve “Her Zaman” (4.21-5.00) şeklinde puanlanmıştır.

Kapsayıcı liderlik ölçeği üç farklı alt boyuta sahiptir. Ölçekteki alt boyutları incelediğimizde, Hollander (2008) ‘a ait olan “Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi; ölçeğin altı madde içeren “tanıma ve destekleme”, beş madde içeren “adalet, iletişim ve eylem” ve yine beş madde içeren “bencillik ve saygısızlık” alt boyutlarından meydana geldiğini desteklemiştir. Araştırmanın doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ortaya çıkan ölçeğin Hollander (2008)’in ölçeğine yakın bir benzerliktedir. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiye detaylı bakıldığında, en yüksek ve pozitif ilişkinin “tanıma ve destek” ile “adalet, iletişim ve eylem” (.85) boyutları arasında meydana geldiği tespit edilmiştir. “Tanıma ve destek” ile "Bencillik (kişisel çıkar) ve saygısızlık" “alt boyutları arasında negatif yönlü ve orta düzeyde (-.66); “adalet, iletişim ve eylem” ile "Bencillik (kişisel çıkar) ve saygısızlık" “alt boyutları arasında ise negatif yönlü ve yüksek düzeyde (-.77) bir ilişki vardır (Okçu ve Anlık,2020).

Tüm ölçek maddelerimizin (16 madde) güvenilirlik değeri için ölçtüğümüz Cronbach’s Alfa değeri. 762’dir. Ölçekteki tüm maddelerin güvenilirliği. 60 dan büyüktür. Tanıma ve destek ölçeğinin güvenilirliği %92 (.919) olarak ölçülmüştür. Tanıma ve destek ölçeğindeki maddelerin ortalama puanları 3.48 ile 3.81 arasında değişmektedir. En yüksek standart sapma 1.07 olarak ölçülmüştür. Adalet, iletişim ve eylem ölçeğinin güvenilirliği %88 (.879)dir. Adalet, iletişim ve eylem ölçeğinde maddelerin ortalama puanları 3,56 ile

3,84 arasında değişmektedir. En yüksek standart sapma 1.06 olarak ölçülmüştür. Bencillik ve Saygısızlık ölçeğinin güvenilirliği %88 (.882)'dir. Bencillik ve saygısızlık ölçeğinde maddelerin ortalama puanları 1.82 ile 2.68 arasında değişmektedir. En yüksek standart sapma 1,27 olarak ölçülmüştür.

3.4. Verilerin Analizi

Ölçek aracılığıyla toplanan veriler SPSS 26 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin programa girişi yapıldıktan sonra katılımcılara ait demografik değişkenlere bağlı olarak istatistikler ve frekans tablosu oluşturulmuştur.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin, kapsayıcı liderlik özelliklerini ne seviyede yerine getirdiğini belirlemek ve alt problemlere çözüm bulmak amacıyla; ölçek alt boyutlarına dair betimsel istatistikler oluşturulmuştur. Bu betimsel istatistiklerde, ölçek alt boyutlarına verilen cevapların aritmetik ortalama değerleri hesaplanarak öğretmen algılarına ilişkin yorumlamalar yapılmıştır.

Veri dağılımlarında normallik varsayımının test edilmesi için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin veriler Tablo 3.2'de yer almaktadır.

Tablo 3.2. Ölçek Alt Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Verileri

	N	\bar{X}	SS	Çarpıklık		Basıklık	
				İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Tanıma ve destek	294	3.60	.88	-.298	.142	-.316	.283
Adalet İletişim ve Eylem	294	3.68	.83	-.540	.142	-.161	.283
Bencillik ve Saygısızlık	294	2.16	.95	.714	.142	-.291	.283

Ölçekteki alt boyutlara ait değerler analiz edildiğinde, tüm faktörler için çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 aralığındadır. Veri setimizin normal dağıldığını söyleyebiliriz. Ölçeğin tüm alt boyutlarında verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle demografik değişkenlere bağlı olarak yapılacak veri analizlerinde, parametrik veri analiz yöntemlerinden olan “Bağımsız Örneklem t-testi”, ANOVA ve Tukey analizi kullanılmıştır. Veriler normal dağıldığı için varyansların homojenliği test istatistiği branş grubu bölümünde bencillik ve saygısızlık alt boyutu için

'Tukey' testi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi (p) 0.05 olarak kabul edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada belirlenmiş olan iki alt probleme ait sonuçlar değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu çalışmada birinci alt problem “Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kapsayıcı liderlikleri ne düzeydedir?” şeklinde oluşturulmuştur. Bu alt problemin çözümüne yönelik katılımcılardan elde edilen verilerin analiz edilmesi ile bulunan sonuçlar Tablo 4.1.’de yer almaktadır.

Tablo 4.1. *Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler*

Ölçek Maddeleri	\bar{X}	Algı Düzeyi
“Okul müdürü, işim ile ilgili fikirlerimi sorar.”	3.50	Sıklıkla
“Okul müdürü, işim ile ilgili sorular sormam konusunda beni cesaretlendirir.”	3.48	Sıklıkla
“Okul müdürü, başarılması gereken net hedefler belirler.”	3.56	Sıklıkla
“Okul müdürü, kötü haberler olsa bile çalışanlardan gelen bilgileri dinler.”	3.81	Sıklıkla
“Okul müdürü, işimi nasıl yaptığımla ilgilenir.”	3.70	Sıklıkla
“Okul müdürü, işe katkılarımın dolayısı beni takdir eder.”	3.53	Sıklıkla
“Okul müdürü, işimle ilgili kararlarda inisiyatif almamı sağlar.”	3.55	Sıklıkla
“Başarılarımdan okul müdürü kendine pay çıkarır.”	2.68	Bazen
“Okul müdürü, sadece kendi çıkarlarını düşünür.”	2.28	Nadiren
“Okul müdürü, kuralları uygulamada herkese tutarlı davranır.”	3.63	Sıklıkla
“Okul müdürü, adil davranmaya özen gösterir.”	3.76	Sıklıkla
“Okul müdürü, işler ters gittiğinde beni başkalarının önünde suçlar.”	1.82	Nadiren
“Okul müdürü, işim ile ilgili düşüncelerimi dikkate almaz.”	2.00	Nadiren
“Okul müdürü, motivasyonumu düşüren eleştiriler yapar.”	2.00	Nadiren
“Okul müdürü, çalışanlar tarafından tespit edilen problemler için gerekli çözümler üretir.”	3.63	Sıklıkla
“Okul müdürü, işlerin yürütülüp yürütülemediği ile ilgilenir.”	3.84	Sıklıkla

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde, “Okul müdürü, işlerin nasıl yürütülüp yürütülmediği ile ilgilenir.” Maddesi 3.84 ortalama ile öğretmenlerin “sıklıkla” düzeyinde katıldıkları en yüksek madde olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ise; 1.82 ile “Okul müdürü, işler ters gittiğinde beni başkalarının önünde suçlar.” maddesinde olduğu görülmektedir. Öğretmenle bu maddeye “nadiren” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu iki maddeye göre okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik özelliklerini sergilediğini söyleyebiliriz. Okul müdürleri, öğretmenleri başkalarının önünde nadiren suçlarken, işlerin nasıl yürütülüp yürütülmediği ile yüksek oranda ilgilenmektedirler.

Tablo 4.2. *Okul yöneticilerinin Kapsayıcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları*

Boyutlar	Madde Sayısı	N	\bar{X}	SS	Algı Düzeyi
Tanıma ve destek	6 Madde	294	3.60	.88	Sıklıkla
Adalet, İletişim ve Eylem	5 Madde	294	3.68	.83	Sıklıkla
Bencillik ve saygısızlık	5 Madde	294	2.16	.95	Nadiren

Alt boyutlar incelendiğinde bencillik ve saygısızlık alt boyutu 2,16 ile en düşük ortalamaya sahip, adalet ve iletişim alt boyutu ise 3,68 puan ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Tanıma ve destek, adalet ve iletişim alt boyutlarda katılım düzeyinin sıklıkla seviyesindeyken, bencillik ve saygısızlık alt boyutunda nadiren düzeyinde olması okul müdürlerinin, okullarda kapsayıcı liderlik özelliklerini sergiledikleri biçiminde yorumlanır.

Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının "tanıma ve destek" ($\bar{X}=3.60$), "adalet, iletişim ve eylem" alt boyutlarında ($\bar{X}=3.68$) “Sıklıkla” diğer bir ifade ile "iyi düzeyde" olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin, tanıma ve destek alt boyutunda öğretmen algıları iyi ve olumdur. Yine aynı şekilde okul müdürlerinin gösterdiği, adalet iletişim ve eylem alt boyutlarında öğretmen algıları pozitifdir.

Kapsayıcı liderliğin tanıma ve destekleme alt boyutuna ilişkin, okul müdürlerinin eğitim- öğretim alanında yapılan çalışmalarla daha fazla ilgilendiği görülmüştür. Okulda yer alan çeşitli eğitsel çalışmalar ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerine yer verilmektedir. “Etkinliklerle ilgili sorular sorma konusunda öğretmenlerin teşvik edildiği”, “istenmeyen durumlar olsa bile öğretmenlerden gelen bilgilerin dinlendiği”, “eğitim öğretimle ilgili konularda kararlar alınırken öğretmenlerin sorumluluk almaların sağladığı” ve “öğretmenlerin yaptıkları işe katkılarından dolayı kendilerinin takdir edildikleriyle” ilgili maddelere ilişkin öğretmen algılarının "Sıklıkla" olması olumlu bir sonuçtur.

Kapsayıcı liderliğin "adalet, iletişim ve eylem" alt boyutuyla ilgili olarak; "okul müdürünün, okuldaki öğretmenler için başarılması gereken net hedefler belirlemesi", "işlerin nasıl yürütülüp yürütülemediğiyle ilgili olarak bireysel olarak ilgilenmesi", "öğretmenlerin kapsayıcı liderlik algısı" bakımından olumludur. "Okulda öğretmenler tarafından belirlenen problemler ile ilgili gerekli çözümler üretmesi", "öğretmenlere adil davranmaya özen göstermesi" ve "kuralları uygularken herkese tutarlı davranması" gibi maddelere öğretmenlerin "Sıklıkla" düzeyinde fikir belirtmesi tutarlı, anlamlı ve olumlu bir sonuçtur. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderliğin "bencillik ve saygısızlık" alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin algıları ise "Nadiren" düzeyinde tespit edilmiştir. Bu sonuç okul müdürleri açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan, bencillik ve saygısızlık alt boyutundaki öğretmen algılarının düşük düzeyde olması bu davranışların okul müdürleri tarafından sergilenmediği anlamına gelmez. Kapsayıcı liderliğin bencillik ve saygısızlık alt boyutu için; "okul yöneticilerinin sadece kendi çıkarlarını düşünmesi", "okuldaki öğretmenlerin başarılarından dolayı kendine pay çıkarması", "işler ters gittiğinde öğretmenleri başkalarının önünde suçlaması", "eğitim öğretimle ilgili konularda öğretmenlerin düşüncelerini dikkate almaması ve motivasyonlarını düşüren eleştiriler yapması" gibi maddelere yönelik öğretmenlerin algıları "Nadiren" düzeyinde tespit edilmiştir. Bu değer düşük düzeyde olması sevindiricidir.

"Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları" ölçeğinin "tanıma ve destek" alt boyutunda yer alan maddelere katılımcıların verdikleri cevaplara ait istatistikler Tablo 4.3.'te yer almaktadır.

Tablo 4.3. *Tanıma ve Destek Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler*

Ölçek Maddeleri	\bar{X}	Algı Düzeyi
"Okul müdürü, işimle ilgili fikirlerimi sorar"	3.50	Sıklıkla
"Okul müdürü, işimle ilgili sorular sormam konusunda beni cesaretlendirir."	3.48	Sıklıkla
"Okul müdürü, kötü haberler olsa bile, çalışanlardan gelen bilgileri dinler."	3.81	Sıklıkla
"Okul müdürü, işimi nasıl yaptığımla ilgilenir."	3.70	Sıklıkla
"Okul müdürü, işe katkılarımdan dolayı beni takdir eder."	3.53	Sıklıkla
"Okul müdürü, işimle ilgili kararlarda inisiyatif almamı sağlar"	3.55	Sıklıkla

Tanıma ve destek boyutunda maddelerin aritmetik ortalamaları 3.48 ile 3.81 arasında değişmektedir. Tanıma ve destek boyutu incelendiğinde; "Okul müdürü, kötü haberler olsa bile, çalışanlardan gelen bilgileri dinler" maddesi 3.81 ortalama ile

öğretmenlerin sıklıkla düzeyinde katıldıkları en yüksek madde olduğu görülmektedir. “Okul müdürü, işle ilgili sorular sormam konusunda beni cesaretlendirir.” maddesi 3.48 ortalamayla öğretmenlerin “sıklıkla” düzeyinde katıldıkları en düşük madde olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda incelendiğinde okul yöneticilerinin tanıma ve destek alt boyutunda, genel olarak kapsayıcı liderlik özelliğine sahiptir. Öğretmenler kötü haberlerden bahsetse bile onları dinler. Öğretmenlerin işi ile ilgili sorular sorması konusunda, biraz daha düşük düzeyde cesaretlendirir.

Tablo 4.4. *Adalet, İletişim ve Eylem Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler*

Ölçek Maddeleri	\bar{X}	Algı Düzeyi
“Okul müdürü, başarılması gereken net hedefler belirler.”	3.56	Sıklıkla
“Okul müdürü, kuralları uygulamada herkese tutarlı davranır.”	3.63	Sıklıkla
“Okul müdürü, adil davranmaya özen gösterir.”	3.76	Sıklıkla
“Okul müdürü, çalışanlar tarafından tespit edilen problemler için gerekli çözümler üretir.”	3.63	Sıklıkla
“Okul müdürü, işlerin nasıl yürütülüp yürütülemediğiyle ilgilenir.”	3.84	Sıklıkla

Adalet, İletişim ve Eylem ölçeğinde maddelerin ortalama puanları 3.56 ile 3.84 arasında değişmektedir. Adalet, İletişim ve Eylem boyutu incelendiğinde; “Okul müdürü, işlerin nasıl yürütülüp yürütülemediğiyle ilgilenir” maddesi 3.84 ortalama ile öğretmenlerin sıklıkla düzeyinde katıldıkları en yüksek madde olduğu görülmektedir. “Okul müdürü, başarılması gereken net hedefler belirler” maddesi 3.56 ortalamayla öğretmenlerin “Sıklıkla” düzeyinde katıldıkları en düşük madde olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda incelendiğinde okul yöneticileri Adalet, İletişim ve Eylem boyutunda, genel olarak kapsayıcı liderlik özelliğine sahiptir. Net hedefler belirlenen ve işlerin nasıl yürütülüp yürütülmediğiyle ilgilenilen eğitim öğretim ortamında kapsayıcı liderlik özelliklerinden bahsedilebilir.

Tablo 4.5. *Bencillik ve Saygısızlık Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler*

Ölçek Maddeleri	\bar{X}	Algı Düzeyi
“Başarılarımdan okul müdürü kendine pay çıkarır”	2.68	Bazen
“Okul müdürü, sadece kendi çıkarlarını düşünür.”	2.28	Nadiren
“Okul müdürü, işler ters gittiğinde beni başkalarının önünde suçlar.”	1.82	Nadiren
“Okul müdürü, işimle ilgili düşüncelerimi dikkate almaz.”	2.00	Nadiren
“Okul müdürü, motivasyonumu düşüren eleştiriler yapar.”	2.00	Nadiren

Bencillik ve Saygısızlık ölçeğinde maddelerin ortalama puanları 1.82 ile 2.68 arasında değişmektedir. Bencillik ve Saygısızlık boyutu incelendiğinde; “Başarılarımdan okul müdürü kendine pay çıkarır” maddesi 2.68 ortalama ile öğretmenlerin “bazen” düzeyinde katıldıkları en yüksek madde olduğu görülmektedir. “Okul müdürü, işler ters gittiğinde beni başkalarının önünde suçlar” maddesi 1.82 ortalama ile öğretmenlerin “Nadiren” düzeyinde katıldıkları en düşük madde olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda incelendiğinde okul yöneticileri Bencillik ve Saygısızlık boyutunda, genel olarak nadiren düzeyinde algılandıkları için kapsayıcı liderlik özelliği açısından olumlu düşünülebilir.

4.1.2. İkinci Alt Problem ile ilgili Bulgular

Bu çalışmada ikinci alt problem “Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu kapsayıcı liderliklerine ilişkin algıları cinsiyet, yaş, kıdem, okul türü, eğitim düzeyi, hizmet içi eğitim, medeni durum, branş, görev yaptığı ilçe ve okul kıdemi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde oluşturulmuştur.

Okul yöneticilerinin, kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının belirlenebilmesi amacıyla, her bir değişken için ayrı ayrı bağımsız örneklem t-testi analizi, ANOVA testi ve Tukey analizi kullanılmıştır.

4.1.2.1. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının cinsiyet değişkenine göre değerlendirilmesi.

Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının alt boyutlarıyla birlikte, cinsiyet değişkenine bağlı olarak değerlendirilmesine ilişkin t-testi bulguları Tablo 4.6.’da yer almaktadır.

Tablo 4.6. *Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	t	p
Tanıma ve Destek	Kadın	157	3.58	.92	.338	.736
	Erkek	137	3.61	.83		
Adalet İletişim ve Eylem	Kadın	157	3.64	.82	.938	.349
	Erkek	137	3.73	.84		
Bencillik ve Saygısızlık	Kadın	157	2,16	.94	.033	.973
	Erkek	137	2,16	.96		

$p < .05$

Tablo 4.6 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyeti ile yöneticilerin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin algıları arasında hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p > ,05$).

4.1.3.2. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının yaş değişkenine göre değerlendirilmesi.

Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının alt boyutlarıyla birlikte, yaş değişkenine bağlı olarak değerlendirilmesine ilişkin ANOVA bulguları Tablo 4.7.'da yer almaktadır.

Tablo 4.7. *Yaş Değişkenine Göre Anova Analizi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Yaş Aralığı	N	\bar{X}	SS	sd	p	Fark
Tanıma ve Destek	30 Yaş altı	34	3.39	.81	3	.487	-
	30-39 Yaş	125	3.66	.90			
	40-49 Yaş	96	3.60	.88			
	50 Yaş ve üzeri	39	3.57	.88			
	Toplam	294	3.60	.88			
Adalet İletişim ve Eylem	30 Yaş altı	34	3.55	.80	3	.693	-
	30-39 Yaş	125	3.71	.83			
	40-49 Yaş	96	3.37	.84			
	50 Yaş ve üzeri	39	3.76	.82			
	Toplam	294	3.68	.83			
Bencillik ve Saygısızlık	30 Yaş altı	34	2.19	.96	3	.198	-
	30-39 Yaş	125	2.08	1.01			
	40-49 Yaş	96	2.14	.84			
	50 Yaş ve üzeri	39	2.45	.94			
	Toplam	294	2.16	.95			

* $p < .05$

Tablo 4.7. incelendiğinde, öğretmenlerin yaşı ile okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin algıları arasında hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p > .05$).

4.1.3.3. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının kıdem değişkenine göre değerlendirilmesi.

Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının alt boyutlarıyla birlikte, kıdem değişkenine bağlı olarak değerlendirilmesine ilişkin ANOVA bulguları Tablo 4.8.'de yer almaktadır.

Tablo 4.8. *Kıdem Grubu Değişkenine Göre Anova Sonuçları*

Alt Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	SS	sd	p	Fark
Tanıma ve Destek	1-5 Yıl	43	3.36	.92	3	.246	-
	6-10 Yıl	58	3.56	.79			
	11-15 Yıl	72	3.64	.91			
	16 Yıl +	121	3.67	.88			
	Toplam	294	3.60	.88			
Adalet İletişim ve Eylem	1-5 Yıl	43	3.59	.90	3	.630	-
	6-10 Yıl	58	3.61	.79			
	11-15 Yıl	72	3.75	.88			
	16 Yıl +	121	3.72	.79			
	Toplam	294	3.68	.83			
Bencillik ve Saygısızlık	1-5 Yıl	43	2.06	.87	4	.526	-
	6-10 Yıl	58	2.18	1.09			
	11-15 Yıl	72	2.06	.94			
	16 Yıl +	121	2.24	.91			
	Toplam	294	2.16	.95			

* $p < .05$

Tablo 4.8. incelendiğinde, “öğretmenlerin mesleki tecrübeleri (Kıdemleri) ile okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları” arasında hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p > .05$).

4.1.3.4. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının okul türü değişkenine göre değerlendirilmesi.

Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının alt boyutlarıyla birlikte, okul türü değişkenine bağlı olarak değerlendirilmesine ilişkin ANOVA bulguları Tablo 4.9.'da yer almaktadır.

Tablo 4.9. Okul Türü Değişkenine Göre Anova Sonuçları

Alt Boyutlar	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	sd	p	Fark
Tanıma ve Destek	İlkokul	89	3.60	.96	2	.699	-
	Ortaokul	137	3.63	.78			
	Lise	68	3.52	.97			
	Toplam	294	3.60	.88			
Adalet İletişim ve Eylem	İlkokul	89	3.64	.90	2	.672	-
	Ortaokul	137	3.73	.77			
	Lise	68	3.66	.96			
	Toplam	294	3.68	.83			
Bencillik ve Saygısızlık	İlkokul	89	2.30	.88	2	.117	-
	Ortaokul	137	2.04	.92			
	Lise	68	2.21	1.04			
	Toplam	294	2.16	.95			

* $p < .05$

Tablo 4.9. incelendiğinde, okul türleri ile “okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları arasında” hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p > .05$).

4.1.3.5. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının öğrenim düzeyi değişkenine göre değerlendirilmesi.

Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının alt boyutlarıyla birlikte, öğrenim düzeyi değişkenine bağlı olarak değerlendirilmesine ilişkin t-testi bulguları Tablo 4.10.’da yer almaktadır.

Tablo 4.10. Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	t	p
Tanıma ve Destek	Lisans	205	3.60	.87	.269	.788
	Lisansüstü	89	3.57	.90		
Adalet İletişim ve Eylem	Lisans	205	3.71	.83	.752	.453
	Lisansüstü	89	3.63	.83		
Bencillik ve Saygısızlık	Lisans	205	2.08	.94	-2.135	.034*
	Lisansüstü	89	2.33	.94		

* $p < .05$

Tablo 4.10. incelendiğinde, öğrenim düzeyi durumu ile “okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları” arasında “tanıma ve destek boyutunda” anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Eğitim, “Adalet, iletişim ve eylem boyutlarında” öğrenim durumu değişkeni anlamlı bir fark yaratmaz. ($p > .05$) “Bencillik ve saygısızlık boyutuna” baktığımızda ($p=0.034 < 0.05$) eğitim düzeyi durumu üzerinde anlamlı bir fark vardır. Eğitim düzeyi artan öğretmenlerin “bencillik ve saygısızlık boyutunda”, okul yöneticilerinin eksikliklerini daha iyi görmekte ve daha detaycı yaklaşımda oldukları

söylenbilir. Okul müdürünün, öğretmenlerin başarılarından kendine pay çıkarması, okul müdürünün sadece kendi çıkarlarını düşünmesi, işler ters gittiğinde, ilgili öğretmeni başkalarının önünde suçlaması, öğretmenin işi ile ilgili düşüncelerini dikkate almaması konularında eğitim düzeyleri arttıkça öğretmenlerin hassasiyeti artmakta, “bencillik ve saygısızlık alt boyutunda” daha yüksek puanlama sonucu ortaya çıkmaktadır. Lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin; okul müdürünün işlerin nasıl yürütülüp yürütülmediğiyle ilgilenmelerini daha fazla bekledikleri söylenebilir.

4.1.3.6. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının hizmet içi eğitim değişkenine göre değerlendirilmesi.

Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının alt boyutlarıyla birlikte, hizmet içi eğitim değişkenine bağlı olarak değerlendirilmesine ilişkin t-testi bulguları Tablo 4.11.’de yer almaktadır.

Tablo 4.11. *Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	<i>t</i>	<i>p</i>
Tanıma ve Destek	Aldım	88	3.77	.81	2.275	.024*
	Almadım	206	3.52	.90		
Adalet İletişim ve Eylem	Aldım	88	3.90	.73	2.924	.004*
	Almadım	206	3.59	.85		
Bencillik ve Saygısızlık	Aldım	88	2.08	.94	-.865	.388
	Almadım	206	2.19	.95		

* $p < .05$

Tablo 4.11. incelendiğinde, hizmet içi eğitim durumu ile okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları arasında “tanıma ve destek” ve “adalet, iletişim ve eylem” boyutunda anlamlı bir fark vardır ($p < .05$) Kapsayıcı liderlik konusunda; hizmet içi eğitim almış olan öğretmenlerin ortalama puanları, “tanıma ve destek, adalet, iletişim ve eylem boyutlarında” daha yüksek olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderlik konusunda hizmet içi eğitim almış öğretmenler, kendilerini daha iyi geliştirme fırsatı buldukları için, okul yöneticilerini daha farklı değerlendiriyor olabilirler. Bu da “tanıma ve destek, adalet, iletişim ve eylem alt boyutlarında”; okul yöneticilerini kapsayıcı liderlik özelliklerini sergilemek açısından daha yeterli bulmalarına neden olabilir.

Hizmet içi eğitim durumunun, bencillik ve saygısızlık boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($p > .05$).

4.1.3.7. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının medeni durum değişkenine göre değerlendirilmesi.

Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının alt boyutlarıyla birlikte, “medeni durum” değişkenine bağlı olarak değerlendirilmesine ilişkin t-testi bulguları Tablo 4.12.’de yer almaktadır.

Tablo 4.12. *Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	<i>t</i>	<i>p</i>
Tanıma ve Destek	Bekar	96	3.48	.83	-1.543	.124
	Evli	198	3.65	.90		
Adalet İletişim ve Eylem	Bekar	96	3.65	.81	-.525	.600
	Evli	198	3.70	.84		
	Bekar	96	2.14	.87		
Bencillik ve Saygısızlık	Bekar	96	2.14	.87	-.247	.805
	Evli	198	2.17	.98		

Tablo 4.12. incelendiğinde, “medeni durum ile okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları” arasında hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($p > .05$).

4.1.3.8. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının branş grubu değişkenine göre değerlendirilmesi.

Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının alt boyutlarıyla birlikte, branş grubu değişkenine bağlı olarak değerlendirilmesine ilişkin ANOVA bulguları Tablo 4.13.’da yer almaktadır.

Tablo 4.13. *Branş Grubu Değişkenine Göre Anova Sonuçları*

	Branş Grubu	N	\bar{X}	SS	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Tanıma ve Destek	Sınıf Öğretmeni	56	3.71	.92	3	1.074	.360	-
	Matematik-Fen Bilimleri	71	3.69	.82				
	Sosyal Bilimler-Dil-Din	11	3.50	.84				
	Resim-Müzik-Beden Eğitimi	8	3,57	.99				
	Toplam	49	3.60	.88				
	Toplam	4						(Devamı arkadadır.)

Tablo 4.13. *Branş Grubu Değişkenine Göre Anova Sonuçları (devamı)*

	Branş Grubu	N	\bar{X}	SS	sd	F	p	Fark
Adalet İletişim ve Eylem	Sınıf Öğretmeni	56	3.70	.86				
	Matematik-Fen Bilimleri	71	3.78	.79				
	Sosyal Bilimler-Dil-Din	118	3.65	.75	3	.517	.671	-
	Resim-Müzik-Beden Eğitimi	49	3.61	1.02				
	Toplam	294	3.68	.83				
Bencillik ve Saygısızlık	Sınıf Öğretmeni	56	2.42	.84	3	3.704	.012	1-2
	Matematik-Fen Bilimleri	71	1.88	.88				
	Sosyal Bilimler-Dil-Din	118	2.15	.92				
	Resim-Müzik-Beden Eğitimi	49	2.26	1.12				
	Toplam	294	2.16	.95				

1:Sınıf Öğretmenliği; 2: Matematik ve Fen Bilimleri Öğretmenliği; 3: Sosyal Bilimler-Dil-Din Öğretmenliği; 4:Resim-Müzik-Beden Eğitimi Öğretmenliği

Tablo 4.13. incelendiğinde, “branş grupları arasında, okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları arasında tanıma ve destek, adalet, iletişim ve eylem faktörü üzerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.” ($p > .05$).

“Bencillik ve saygısızlık faktörü” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F_{3,290} = 3.704$; $p < .05$). Bu nedenle Tukey testine başvurulmuş, bencillik ve saygısızlık boyutunda sınıf öğretmenliği ile matematik ve fen bilimleri öğretmenliği branş grupları arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin bencillik ve saygısızlık boyutundaki algıları, matematik ve fen bilimlerine göre daha yüksek çıkmıştır.

4.1.3.9. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının görev yaptığı ilçe değişkenine göre değerlendirilmesi.

Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının alt boyutlarıyla birlikte, görev yaptığı ilçe değişkenine bağlı olarak değerlendirilmesine ilişkin t-testi bulguları Tablo 4.14.’de yer almaktadır.

Tablo 4.14. Görev Yaptığı İlçe Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	t	p
Tanıma ve Destek	Pamukkale	145	3.56	.92	-.549	.517
	Merkezefendi	149	3.63	.83		
Adalet İletişim ve Eylem	Pamukkale	145	3.65	.85	-.652	.515
	Merkezefendi	149	3.72	.81		
Bencillik ve Saygısızlık	Pamukkale	145	2.22	.97	1.137	.257
	Merkezefendi	149	2.09	.92		

* $p < .05$

Tablo 4.14. incelendiğinde, görev yaptığı ilçe ile okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları arasında hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($p > .05$).

4.1.3.10. Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının kıdem değişkenine göre değerlendirilmesi.

Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının alt boyutlarıyla birlikte, Okul kıdemi değişkenine bağlı olarak değerlendirilmesine ilişkin ANOVA bulguları Tablo 4.17.'de yer almaktadır.

Tablo 4.15. Okul Kıdemi Grubu Değişkenine Göre Anova Sonuçları

Alt Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	SS	sd	p	Fark
Tanıma ve Destek	1-5 Yıl	125	3.60	.87	3	.305	-
	6-10 Yıl	66	3.45	.88			
	11-15 Yıl	40	3.65	.90			
	16 Yıl +	63	3.74	.87			
	Toplam	294	3.60	.88			
Adalet İletişim ve Eylem	1-5 Yıl	125	3.74	.80	3	.378	-
	6-10 Yıl	66	3.53	.89			
	11-15 Yıl	40	3.64	.84			
	16 Yıl +	63	3.76	.81			
	Toplam	294	3.68	.83			
Bencillik ve Saygısızlık	1-5 Yıl	125	2.02	.92	4	.076	-
	6-10 Yıl	66	2.24	1.02			
	11-15 Yıl	40	2.12	.86			
	16 Yıl +	63	2.38	.94			
	Toplam	294	2.16	.95			

* $p < .05$

Tablo 4.15. incelendiğinde, öğretmenlerin okul kıdemleri ile okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları arasında hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($p > .05$)

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının belirlenmesine ilişkin olarak belirlenen iki alt probleme ait sonuçlar ve tartışmalar bu bölümde değerlendirilmiştir.

5.1.1. Birinci Alt Problem İle İlgili Sonuçlar ve Tartışma

Bu çalışmada birinci alt problem “Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kapsayıcı liderlikleri ne düzeydedir?” şeklinde oluşturulmuştur.

Şentürk (2019), Okçu ve Deviren (2020), Sürücü ve Maslakçı (2021) yaptıkları çalışmalarında, bu çalışmadaki sonuçlara benzer olarak okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kapsayıcı liderlik genel bir konu olduğu için okul dışı çalışma ortamlarında da araştırmalar yapılmıştır. Shore ve arkadaşlarına (2011), Rahman (2012), Aydın, Sarier ve Uysal (2013) ve Berven, Penn, Cluck, & Hastings’a (2021) göre yine bu konunun önemli ve gerekli olduğu, 21. yy ‘da bir liderin sahip olması gereken en temel özellik olduğu ve liderlerin kapsayıcı olması gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin tanıma ve destek alt boyutunda, genel olarak kapsayıcı liderlik özelliğine sahip olduğu görülmüştür. Kapsayıcı liderliğin “tanıma ve destekleme alt boyutuna” ilişkin olarak, okul yöneticileri öğretmenlerin, eğitim ve öğretimle ilgili yapılan uygulamalarla özel olarak ilgilendiği görülmektedir. Okulda yapılan çeşitli eğitsel faaliyetlere ilişkin öğretmenlere düşünceleri sorulmaktadır. “Etkinliklerle ilgili sorular sorma konusunda öğretmenlerin teşvik edildiği”, “istenmeyen durumlar olsa bile öğretmenlerden gelen bilgilerin dinlendiği”, “eğitim öğretimle ilgili konularda kararlar alınırken öğretmenlerin sorumluluk almalarının sağladığı” ve “öğretmenlerin yaptıkları işe katkılarından dolayı kendilerinin takdir edildikleriyle” ilgili maddelere ilişkin öğretmen algılarının "Sıklıkla" olması iyi bir gelişme olarak değerlendirilmiştir.

“Adalet, İletişim ve Eylem boyutu” baktığımızda; “Okul müdürü, işlerin nasıl yürütülüp yürütülemediğiyle ilgilenir” öğretmenlerin sıklıkla düzeyinde katıldıkları en yüksek madde olduğu görülmektedir. “Okul müdürü, başarılması gereken net hedefler belirler” maddesi öğretmenlerin “Sıklıkla” düzeyinde katıldıkları en düşük madde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda incelendiğinde okul yöneticileri “Adalet, İletişim ve Eylem

boyutunda”, genel olarak kapsayıcı liderlik özelliğine sahiptir. Net hedefler belirlendiğinde ve işlerin nasıl yürütülüp yürütülmediğiyle ilgilenildiğinde, okullarda kapsayıcı liderlik özelliği sergilen idarecilerin var olduğu görülür. Bu boyutta öğretmenlerin algıları olumludur.

“Bencillik ve Saygısızlık boyutu” incelendiğinde okul yöneticileri bu boyutu genel olarak nadiren düzeyinde algıladıkları için kapsayıcı liderlik özelliği açısından olumlu düşünülebilir. Öğretmenlerin yöneticilerinin bencillik ve saygısızlık boyutunda yer alan maddelere düşük düzeyde katılım göstermesi olumlu bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Alt boyutlar incelendiğinde aritmetik ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmekle birlikte, bencillik ve saygısızlık alt boyutu 2.16 ile en düşük ortalamaya sahip, Adalet ve İletişim alt boyutu ise 3.68 puan ile en yüksek ortalamaya sahiptir. “Tanıma ve destek”, “adalet, iletişim ve eylem” alt boyutlarda katılım düzeyinin sıklıkla seviyesindeyken, “bencillik ve saygısızlık alt boyutunda” nadiren düzeyinde olması okul müdürlerinin, okullarda kapsayıcı liderlik özelliklerini sergiledikleri biçiminde yorumlanır.

Alan yazında inceleme yapıldığında bu araştırmada olduğu gibi tüm alt boyutlarda yöneticilerin kapsayıcı liderlik özelliklerini “yüksek düzeyde” gösterdiklerini bulan çalışmalar olduğu gibi farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Okçu ve Deviren (2020), yaptıkları çalışmalarında, bu çalışmanın sonuçlarına paralel bir şekilde, okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik özelliklerini Tanıma ve destek, adalet iletişim ve eylem ölçek alt boyutlarında “sıklıkla” sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Yine benzer şekilde bencillik ve saygısızlık alt boyutunda ise “nadiren” sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde yöneticilerin kendini değerlendirdikleri çalışmalarda ölçek alt boyutlarında puanların yüksek olduğu, öğretmenlerin yöneticileri değerlendirdiği çalışmalarda ise geçmiş tarihte yapılan çalışmalarda “orta düzeyde” yeterlik gösterildiği sonucu çıkarken, yakın tarihli çalışmalarda “yüksek düzeyde” yeterlik gösterildiği sonucu çıkması olumlu bir durum olarak değerlendirilmektedir. Yeni yüzyılın gerekliliği olarak kapsayıcı liderlik özelliğine sahip olmanın önemini anlayan yöneticiler, kapsayıcı liderlik özelliği sergilemeye başlamışlardır şeklinde değerlendirilmektedir. Bu bağlamda “okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliği” göstermeleri, eğitim sistemimizin kalitesi ve geleceği açısından umut vericidir.

5.1.2. İkinci Alt Problem ile İlgili Sonuçlar ve Tartışma

Bu çalışmada ikinci alt problem “Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu kapsayıcı liderliklerine ilişkin algıları cinsiyet, yaş, kıdem, okul türü, eğitim düzeyi, hizmet içi eğitim, medeni durum, branş, görev yaptığı ilçe ve okul kıdemi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde oluşturulmuştur. Yapılan analizler neticesinde ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Öğrenim düzeyi: “Öğrenim düzeyi durumu ile okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları” arasında tanıma ve destek boyutunda anlamlı bir fark bulunmamaktadır. “Adalet, iletişim ve eylem boyutlarında” öğrenim durumu değişkeni anlamlı bir fark bulunamamıştır. “Bencillik ve saygısızlık boyutuna” baktığımızda eğitim düzeyi durumu üzerinde anlamlı bir fark vardır. Eğitim düzeyi artan öğretmenler bencillik ve saygısızlık boyutunda, okul yöneticilerinin eksikliklerini daha iyi görmekte ve daha detaycı yaklaşmaktadır. Okul müdürünün, öğretmenlerin başarılarından kendine pay çıkarması, okul müdürünün sadece kendi çıkarlarını düşünmesi, işler ters gittiğinde, ilgili öğretmeni başkalarının önünde suçlaması, öğretmenin işi ile ilgili düşüncelerini dikkate almaması konularında eğitim düzeyleri arttıkça öğretmenlerin hassasiyetinin arttığı söylenebilir. Lisansüstü eğitim alan öğretmenler; okul müdürünün işlerin nasıl yürütülüp yürütülmediğiyle ilgilenmelerini daha fazla beklemektedirler. Eğitim düzeyi arttıkça kapsayıcı liderlik ile yönetilme isteğinin artması beklenen ve istenen bir sonuçtur.

Hizmet içi eğitim: “Öğretmenlerin kapsayıcı liderlik konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu” incelendiğinde, hizmet içi eğitim durumu ile okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları arasında tanıma ve destek ile adalet, iletişim ve eylem boyutunda anlamlı bir fark vardır. Kapsayıcı liderlik konusunda; hizmet içi eğitim almış olan öğretmenlerin ortalama puanlarının “tanıma ve destek, adalet, iletişim ve eylem “boyutlarında daha yüksek olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderlik konusunda hizmet içi eğitim almış öğretmenler, kendilerini daha iyi geliştirme fırsatı buldukları için, okul yöneticilerini değerlendirirken farklı bir bakış açısı ile değerlendiriyor olabilirler. Bu durum da algılarına olumlu olarak yansımış olabilir.

Branş: “Öğretmenlerin branşları ile kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin algıları arasında” tanıma ve destek, adalet, iletişim ve eylem faktörü üzerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. “Bencillik ve saygısızlık faktörü” alt boyutunda ise anlamlı bir fark

bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Matematik – fen bilimleri ve sınıf öğretmenlerinin cevapları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin bu boyuttaki algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alan yazında demografik değişkenlere göre inceleme yapıldığında çok farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturan ortak bir demografik değişken tespit edilememiştir. Örneğin Okçu ve Deviren (2020), Sürücü ve Maslakçı'nın (2021) yaptıkları kapsayıcı liderlik çalışmasında katılımcıların kadın - erkek şeklinde sayısı, evli - bekar olması, eğitim düzeyi, iş tecrübesi hiçbir boyutta anlamlı bir fark yaratmamıştır. Diğer araştırmalar için de benzer sonuçlar söz konusudur.

5.2. Öneriler

“Yöneticilerin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının” belirlenebilmesi için yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen sonuçlara dayanarak bazı öneriler geliştirilmiştir:

1. Bu çalışma Denizli İli Pamukkale ve Merkezefendi İlçesi'nde görev yapan öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Farklı il ve ilçelerdeki öğretmenlerin katılımı da sağlanarak ilçeler arasında karşılaştırma yapılması sağlanabilir.
2. Araştırmaya Pamukkale ve Merkezefendi İlçesi'nde görev yapan 294 öğretmen katılım sağlamıştır. Katılımcı sayısının artırılarak araştırmanın örnekleminin genişlemesi sağlanabilir.
3. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticilerinin, kapsayıcı liderlik özelliklerini genel olarak yüksek düzeyde sergiledikleri bulunmuş olmakla beraber, alt boyutlarda yer alan bazı maddelerin daha düşük puanlar aldığı görülmüştür. Buna istinaden, okullarda daha demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.
4. Ölçek sonuçlarına göre “bencillik ve saygısızlık alt boyutunda” puanların, diğer alt boyutlara göre düşük olduğu görülmektedir. Bu olumlu olarak yorumlansa da, nadiren “kapsayıcı liderlik özelliği” göstermediklerini ortaya koymaktadır. Özellikle okul yöneticilerinin uzun vadeli kapsayıcı liderlik gelişim planına sahip olmadığı görülmektedir. Okul yöneticilerine kapsayıcı liderlik özelliği kazandırabilmek için hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.

5. Lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin almayanlara göre puanlarının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu noktada lisansüstü öğrenim gören öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliği sergileme noktasında daha fazla beklenti içinde olduğu görülmektedir. Beklentilerin artması kalite ve niteliği de artıracaktır. Eğitim öğretimde bu beklentinin ve niteliğin artırılması için tüm öğretmenlerin lisansüstü eğitim alması teşvik edilmesi ve gerekli kolaylığın bakanlık ve ilgili kuruluşlar tarafından sağlanması gerekmektedir.
6. Bu araştırma Kapsayıcı Liderlik ile ilgili öğretmenlerin algılarını tespit etmek amacıyla yapıldığı için sadece öğretmenlere sorulmuştur. Milli Eğitime bağlı tüm kurum ve kuruluşlarda uygulanabilir. Memur, hizmetli gibi tüm çalışanların kapsayıcı liderlik konusunda algıları tespit edilebilir.

KAYNAKÇA

- Aydin, A., Sarier, Y. ve Uysal Ş. (2013). *Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi*
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1017309.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Berven, B. C., Penn, A., Cluck, J. C., & Hastings, S. W. (2021). Developing a Comprehensive Leadership Program for Extension County Directors. *Journal of Extension*, 59(1).
<https://doi.org/10.34068/joe.59.01.01>
- 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.
- Celep, C. (2004). *Eğitim örgütlerinde dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 1(1).
- Eroğlu, E. (2013). Motivasyon ve liderlik. Y. Tuna (Ed.), *İş ve yaşamda motivasyon içinde*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 29 (29). 198-213
- Hollander, E. P. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (19. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Okçu, V. ve Deviren, İ. (2020). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi [MSKU Journal of Education]*, 7(2), 180-192. doi: 10.21666/muefd.770115
- Okçu, V. ve Deviren, İ. (2021). Okçu, V. & Deviren, İ. (2021). *Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi*. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi* 10(20) , 321-333.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejedus/issue/65989/1010868> sayfasından erişilmiştir.

Okçu, V. ve Anık, S. (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 63-85.

Sürücü, L. ve Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.

Rahman Mohammad Anisur (2012). *A Comprehensive Model of 21st Century Leadership Bangladesh Journal of MIS, Volume 2,3,4 & 5, No 1.*

Ryan, J. (2014). Promoting inclusive leadership in diverse schools. In I. Bogotch and C. M. Shields (Eds.). *International handbook of educational leadership and social (in)justice* (29th ed., pp. 359-380). Heidelberg: Springer.

Şentürk, H. A. (2019). *Kapsayıcı liderlik davranışı ve iş modeli ilişkisi.*
<http://adudspace.adu.edu.tr:8080/jspui/bitstream/11607/3854/1/590524.pdf> sayfasından erişilmiştir.

Türk Dil Kurumu. (2011). *Büyük Türkçe sözlük.* Ankara: TDK

Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275.

Wuffli, P. A. (2016). *Inclusive leadership: A framework for the global ERA.*

Yıldırım, İ. (Ed.).(2014). *Eğitim psikolojisi* (4. baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

EKLER

Ek 1. Ölçek Uygulanması İçin Valilik İzni



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-44915154
Konu : Anket Uygulama İzni

03/03/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 16.02.2022 tarihli ve 168622 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezlis Yüksek Lisans Programı öğrencisi Zeynep ALTINEL YÜNCÜ, "Okul Yöneticilerinin Kapsayıcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algıları" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını ilgli yazı gereği Müdürlüğünüze bağlı Denizli İli Merkezefendi ve Pamukkale görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgli yazılan ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konular ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzni" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğünüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mütâhîl ve arzalı denekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgesin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi**, Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Önurlarımız arz ederim.

Süleyman EKİCİ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
03/03/2022
Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : MAAİF Ersey Mah. 29 Ekim Bulv. No:174/1
Merkezefendi DENİZLİ
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>
E-Posta: ak20@meb.gov.tr
Kop Adresi : meh@b01.kap.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
İlgi için: Hüseyin ERKOÇ-V.H.K.İ. / Seb. GELMEŞ-Ser
Telefon No : 0 (258) 234 20 99
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.meb.gov.tr> adresinden 8153-4b3e-3095-b0e7-ad83 kodu ile teyit edilebilir.

Evrak Tarih ve Sayısı: 08.02.2022-E.168802

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, " Okul Yöneticilerinin Kapsayıcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algıları" adıyla, Ziyet ALTINEL YÜNCÜ tarafından 21/02/2022 ile 01/02/2022 tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Bu araştırmanın amacı Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algılarının tespit edilmesidir.

Araştırmanın Nedeni: Bilimsel araştırma Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki okullar

Araştırma Uygulaması: Anket Gözleme
 Özgür

10.201.1.58
3236
10.02.2022

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamen gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamen gizli tutulacak ve sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşıp soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı : Ziyet ALTINEL YÜNCÜ

İletişim Bilgileri : Bağbaşı mah. 1022 sokak Mervehan kat:1 Daire : 15 Pamukkale / Denizli

0554 452 09 06

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

İm-Soysim İmza:

Katılımcı Adı Soyadı :

Telefon Numarası :



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek 2. Okul Yöneticilerinin Kapsayıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği

Evrak Tarih ve Sayısı: 08.02.2022-E.108602

11

Kişisel Bilgiler

- A) Cinsiyet : Kadın () Erkek ()
 B) Yaş : (Lütfen yazınız)
 C) Kadem (Yıl) (Lütfen yazınız.)
 D) Okul türü:
 E) Eğitim Düzeyi : () Lisans () Lisansüstü ()
 F) Hizmet içi eğitim:
 G) Medeni durum: Evli () Bekâr ()
 H) Branş Grubu : Matematik-Fen Bilimleri () Sosyal Bilimler-Dil-Din
 Resim Müzik-İngilizce ()
 İ) Görev yaptığınız ilçe:
 İ) Okul Kademi (Yıl) : (Lütfen yazınız)

BÖLÜM I


Madde No		Asla (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Sıklıkla (4)	Her zaman(5)
1	Okul müdürü, işimle ilgili fikirlerimi soyar.	1	2	3	4	5
2	Okul müdürü, işimle ilgili sorular sonmam konusunda beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
3	Okul müdürü, başarılması gereken net hedefler belirler.	1	2	3	4	5
4	Okul müdürü, kötü haberler olsa bile, çalışanlardan gelen bilgileri dinler.	1	2	3	4	5
5	Okul müdürü, işimi nasıl yaptığımla ilgilenir.	1	2	3	4	5
6	Okul müdürü, işe katkılardan dolayı beni takdir eder.	1	2	3	4	5
7	Okul müdürü, işimle ilgili kararlarda inisiyatif almama sağlar.	1	2	3	4	5
8	Başarılarımdan okul müdürü kendine pay çıkarır.	1	2	3	4	5
9	Okul müdürü, sadece kendi çıkarlarını düşünür.	1	2	3	4	5
10	Okul müdürü kuralları uygulamada herkese tutarlı davranır.	1	2	3	4	5
11	Okul müdürü, adil davranmaya sözün gösterir.	1	2	3	4	5
12	Okul müdürü, işler ters gittiğinde beni başkalarının önünde suçlar.	1	2	3	4	5
13	Okul müdürü, işimle ilgili dâhîncelerimi dikkate almaz.	1	2	3	4	5
14	Okul müdürü, motivasyonumu düşüren eleştiriler yapar.	1	2	3	4	5
15	Okul müdürü, çalışanlar tarafından tespit edilen problemler için gerekli çözümler üretir.	1	2	3	4	5
16	Okul müdürü, çalışanlar tarafından tespit edilen problemler için gerekli çözümler üretir.	1	2	3	4	5


Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



Ek 3. Araştırma Ölçeği Kullanım İzni

Ölçek izni ▶ Gelen Kutusu x ↕ 🖨 🔗

 **ziyet altinel yüncü** 5 Mart Cmt 18:58 ☆
Hocam iyi günler, Ben Pamukkale Üniversitesi Eğitim Yönetimi bölümünde yüksek lisans yapan bir öğrenciyim sizin ölçeğinizi araştırmamda kullanmak istiyor...

 **Veysel Okçu** <veysel.okcu56@gmail.com> 5 Mart Cmt 20:14 ☆ 🔗 ⋮
Alıcı: ben ▼
Ziyet Hanım, ilgili ölçeği Türkçeye uyarlamasını yapmıştık, çalışmanızda kullanabilirsiniz, başarı dilekleriyle Doç Dr Veysel OKÇU
iPhone'umdan gönderildi

ÖZGEÇMİŞ