



**Article Information**

**Article Type:** Research Article

**This article was checked by iThenticate.**

**Doi Number:** <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3258>

**THE EFFECT OF INCLUSIVE LEADERSHIP LEVELS OF  
SCHOOL PRINCIPALS ON SCHOOL CLIMATE ACCORDING  
TO TEACHERS' OPINIONS: THE EXAMPLE OF ORDU  
PROVINCE**

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN  
KAPSAYICI LİDERLİK DÜZEYLERİNİN OKUL İKLİMİNE ETKİSİ:  
ORDU İLİ ÖRNEĞİ**

**Erman ÖZEN<sup>1</sup>**  
**Arzu POLAT-KUVANCI<sup>2</sup>**

**Abstract**

The aim of this study is to determine the effect of inclusive leadership levels of school principals on the school climate based on teachers' opinions. The universe of the research is Ordu province; the sample consists of 224 teachers working in educational institutions affiliated to the Ministry of National Education in the districts of Ulubey, Central Ordu, Perşembe in the 2022-2023 business year. The teachers who made up the sample were determined by the easily accessible sampling method. To achieve the goal of the research, Demographic Information Form, which consists of 6 questions developed by researchers, Inclusive Leadership Scale adapted to Turkish by Sürücü and Maslakçı (2021) and the School Climate Scale developed by Canlı, Demirtaş and Özer (2018) were used after the required permissions were obtained. Sampling scale forms were delivered via programs used to collect information over the Internet. The obtained data were analyzed with the SPSS package program. The results of the research are as follows: According to teacher perceptions, there is a positive and strong relationship between the inclusive leadership level of the school principal and the school climate ( $r = ,700$ ). The inclusive leadership level of the school principal does not create statistically significant differences in the variables of gender, type of institution, educational status and professional seniority of the teacher, but the variables of age and length of service in the current institution cause significant differences in teacher perceptions. Teacher's perceptions of school climate, teacher gender, age, institution type, service in the current institution and professional seniority variables does not statistically significant differences; however, perceptions of school climate variable leads to significant variations in teachers' education.

**Keywords:** Inclusive leadership, school climate, school principal.

<sup>1</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, ermanozen52@gmail.com, 0000-0002-8153-5263

<sup>2</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, arzu-polat55@hotmail.com, 0000-0003-0692-0644

### Özet

Bu çalışma ile öğretmen görüşlerinden yola çıkarak okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik düzeylerinin okul iklimine etkisini belirlemektir. Araştırmanın evrenini Ordu ili; örneklemini ise Ulubey, Merkez, Perşembe ilçelerinde 2022-2023 iş yılında MEB'e bağlı eğitim kurumlarında görev yapan 224 öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan öğretmenler kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmanın amacına ulaşmak için araştırmacılar tarafından geliştirilmiş 6 sorudan oluşan Demografik Bilgi Formu, Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından Türkçeye uyarlanmış Kapsayıcı Liderlik Ölçeği ve Canlı, Demirtaş ve Özer (2018) tarafından geliştirilen Okul İklimi Ölçeği gerekli izinler alındıktan sonra kullanılmıştır. Örnekleme ölçek formları internet üzerinden bilgi toplamak için kullanılan programlar aracılığıyla ulaştırılmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmadan çıkan sonuçlar şunlardır: Öğretmen algılarına göre okul müdürünün kapsayıcı liderlik düzeyi ile okul iklimi arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde ( $r = .700$ ) bir ilişki vardır. Okul müdürünün kapsayıcı liderlik düzeyinin öğretmenin cinsiyet, görev yapılan kurum türü, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmalar oluşturmamakta ancak yaş ve mevcut kurumda hizmet süresi değişkenleri öğretmen algılarında anlamlı farklılaşmalara neden olmaktadır. Öğretmenlerin okul iklimi algıları öğretmenin cinsiyet, yaş, görev yapılan kurum türü, mevcut kurumda hizmet süresi ve mesleki kıdem değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmalar oluşturmamakta ancak öğretmenin eğitim durumu değişkeni okul iklimi algısında anlamlı farklılaşmalara sebep olmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kapsayıcı liderlik, okul iklimi, okul müdürü.

### GİRİŞ

Sosyal bilimlere ait kavramlar sayısal bilimlerdeki kavramlar gibi kesin ve tek bir tanım barındırmadığı için liderlik kavramının da genel ve net bir tanımı bulunmamaktadır. Tarih çizgisinde ekonomik ve sosyal düzenlerin değişim göstermesi liderlik kavramının da farklı zaman dilimlerinde farklı şekilde tanımlanmasına sebep olmuştur (Yılmaz H. , 2014). Liderliğin pek çok farklı tanımı olsa da bu tanımların ortak noktaları bulunmaktadır. Tanımların odak noktasında insanları belirli bir amaç etrafında birleştirerek amaca ulaşmak için onların eşgüdümlü hareket etmesini sağlamak bulunmaktadır. Ayrıca liderlerin iletişim kabiliyetleri güçlü, hedef odaklı, farkındalık seviyesi yüksek, engelle karşılaştığında pes etmeyen, enerjik ve iddialı olması da gerekmektedir (Arık, 2016).

Sosyal bir canlı olan ve gruplar halinde yaşamını sürdüren insanlar oluşan problemleri çözebilecek bir lidere ihtiyaç duymakta ve hayatta kalabilmek için bir lider seçerek onun komutlarına uymaktadır (Kâhya, 2013). Rasyonel liderler örgütlerin geleceğe taşınmasını sağlarken aynı zamanda onların başarısını da artırmaktadır (Parseyhan, 2014). Örgüt çalışanlarının potansiyellerini açığa çıkarmak için son dönemlerde oldukça popüler olan ve etkisini kanıtlamış bir model olan kapsayıcı liderlik çalışanların motivasyonunu artırmakta böylece çalışanların üretkenliklerini desteklemekte ve örgütün başarısına olumlu katkılar sunmaktadır (Şentürk, 2019).

Kapsayıcı liderlik kavramı ilk kez Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından "liderin kapsayıcılığı" özelliği temelinde ortaya atılmıştır. Çalışmalarında örgüt çalışanlarının örgüte sundukları katkılarının takdir ve taltif edilmesinin onlara kendilerini değerli hissettireceği üzerinde durmuşlardır. Kapsayıcı liderler örgüt üyelerine karşı açık, uygun ve erişilebilir olmalıdır. Carmeli, Hirak, Peng ve Schaubroeck (2012) kapsayıcı liderliğin ilişkisel liderliğin temelini oluşturduğunu ve asıl odağının örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklı olmak olduğunu ifade eder. Alan yazında farklı tanımlamaları bulunan kapsayıcılığı Barak (2011) farklı kültürlerden pek çok insanın bir araya gelerek oluşturduğu örgütte bireysel katkılarının dikkate alındığı, değerlendirildiği ve kullanıldığı liderlik; Lirio ve arkadaşları (2008) kişinin mensubu olduğu örgüte ait olduğunu hissettirme, davranışlarını ve katkılarını değerli kılma gibi kapsayıcı eylemleri

örgütün günlük rutininin bir parçası olmasının sağlanması; McKay ve arkadaşları (2009) ise örgütün bütün üyelerinin örgütün işleyişine ve misyonuna ortak edilmesi olarak tanımlamıştır. Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart ve Singh (2011) kapsayıcı liderlik ile ilgili gerçekleştirilen tüm tanımları inceledikleri çalışmalarında bu tanımların ortak iki nokta barındırdığını ifade etmiştir. Bunlardan ilki kabul edilme ve aidiyet duygusu iken ikincisi ise benzersizlik kavramıdır. Benzersizlik kavramı ile örgütün her üyesinin yeteneklerinin ayrı olduğunun kabul edilmesi ve her üyenin yetenekleri doğrultusunda değer kazandırılarak takdir edilmeleri ifade edilmektedir (Şentürk, 2019). Kapsayıcı liderliğin kritik kararlar alarak başarıya ulaşma konusunda örgüte faydalar sağladığını ifade eden Adapa ve Sheridan (2018) bu liderlik türünde karşılıklı iletişimin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Geleneksel liderlikte liderlin nitelik ve yetenekleri önemliken örgüt üyeleri ile etkin iletişim geri planda kalmaktadır ve kapsayıcı liderlik bu anlamda geleneksel liderliğin sınırlarını zorlar. Kapsayıcı liderlikte lider ile örgüt üyelerinin arasındaki iş birliği ile örgütün başarısı arttırılmakta ve örgüt üyeleri örgütsel ve toplumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde aktif bir rol üstlenmektedir (Ay ve Keleş, 2017). Kapsayıcı liderlik diğer liderliklerden mevkii ve güç farklılıkları bakımından farklılık göstermektedir. Aksi durumlar söz konusu olsa bile örgüt üyelerinin bütün görüşlerini değerlendirmeye alması bakımından katılımcı liderlikten; bir dinamik oluşturabilmek için açıklık ve erişilebilir olmaya odaklanması bakımından ise dönüşümcü liderlikten ayrılmaktadır (Mitchell, Boyle, Parker, Giles, Chiang ve Joyce, 2015). Kapsayıcı liderliğin kavramsal olarak ilişkide olduğu diğer liderlik türlerinden dikkate değer farkları kabul, aidiyet, benzersizlik ve kapsayıcılığa önem vermesidir (Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean ve Kedharnath, 2019; Qi, Liu, Wei ve Hu, 2019). Choi, Tran ve Park (2015) kapsayıcı liderliğin sosyal değişim teorisinden beslendiğini ve liderlerde bulunan açıklık ve erişilebilirlik faktörlerinin örgüt üyelerine kendilerini değerli hissettirerek örgüt için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik etmektedir. Ayrıca liderlerin açık, uygun ve erişilebilir olmaları örgüt üyelerinin iş memnuniyetini arttırabilmektedir. Bu durumun okul iklimini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Okul iklimi kavramı okulu diğer okullardan farklı kılan, okulda bulunan herkesin davranışlarını etkileyen ve okul içindeki davranışlarını şekillendiren, elle tutulup gözle görülmese de okuldaki herkesin hissedebildiği bütün özellikleri barındıran bir kavramdır (Karcıoğlu, 2001). Welsh (2000) tarafından okulun öğeleri arasındaki ilişkiler olarak tanımlanan okul iklimi Kartal ve Bilgin (2009) tarafından okulun tüm paydaşlarının okul ortamına dair zihinlerinde oluşan algı, Hoy ve Miskel (2010) tarafından ise okulun tüm paydaşlarının okula dair davranış ve tutumlarına yön veren algılar bütünü olarak tanımlanmıştır. Okul iklimini belirleyen başlıca faktörler şunlardır: Yönetimsel değerler, okulun yöneticisinin sahip olduğu liderlik tarzı, ekonomik koşullar, örgütün yapısı ve örgüt üyelerinin özellikleri (Kışmır, 2021). Okul ile ilgili kararları örgütün üyeleri ile birlikte alan bir lider ile kararları kendi başına alan ve örgüt üyelerinin her adımını sorgulayarak onlara alan tanımayan liderin bulunduğu okulların iklimlerinin birbirlerinden farklı olması şaşırtıcı olmayacaktır (Eriş, 2012). Okullarda açık, kapalı, kontrollü, ayrılmış ve etkilenen iklim olmak üzere 5 farklı türde okul iklimi olabilmektedir (Ayık ve Şayir, 2014; Eriş, 2012; Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991). Sağlıklı bir okulun ikliminde hâkim olan özellikler şunlardır:

- Öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında iletişim sağlıklı ve süreklidir.
- Okulda gerçekleştirilen uygulamalar birbiriyle tutarlıdır.
- Öğrencilerin tüm gelişim basamaklarını (bilişsek, sosyal, psikolojik vs.) destekleyecek disiplin uygulaması vardır.
- Öğrencilerin öğrenmelerini destekleyecek, ilgisini ve dikkatini çekecek eğitim teknolojileri kullanılır.
- Okulda bulunan herkesin kendisini güvende hissedeceği bir ortam vardır.
- Okulun vizyon ve misyonunu güçlendirerek devam ettirecek uygulamalar eşgüdüm içinde gerçekleştirilir.

- Okuldaki her birey okul adına faaliyetlerini gerçekleştirdiğinin farkındadır ve kendisini okula ait hisseder.
- Okulda her kademede tüm çalışanlar arasında saygı ve güvene dayalı bir iletişim vardır (Darling-Hammond ve Cook-Harvey, 2018; Özdemir, Ferudun, Şirin, Karip ve Erkan, 2010).

Olumlu bir iklime sahip olan okullar yeniliklere ve değişime açıktır, öğrencilerin akademik başarısı nispeten yüksek ve okula geçme, devamsızlık gibi olumsuz davranış sergileme oranları düşüktür (Toğa, 2021). Çelik (Çelik, 2002) olumlu iklime sahip okullarda öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmektedir.

Memduhoğlu ve Şeker (2011) olumlu bir okul iklimi için okulu yöneten kişilerin öğretmenlerin değer ve görüşlerini önemseyen ve ortak amaç doğrultusunda iş birliği içinde çalışmalarını sağlayacak bir yönetim tarzı benimsemesi gerektiğini önemle vurgulamaktadır. Taymaz (2007) okul ikliminin boyutları arasında okulun fiziki durumu, okul çalışanlarının iş memnuniyeti, okul çalışanlarının okul yöneticileri tarafından takdir edilme durumları ve okul çalışanlarının birbirleri ve okulun diğer paydaşları ile olan iletişimi olduğunu belirtmektedir. Okul iklimi bu boyutları özelinde ele alındığında okul yöneticisinin liderlik tarzının önemli olduğu ve kapsayıcı liderliği işaret ettiği düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Gerçekleştirilen bu araştırma ile öğretmen görüşlerinden yola çıkılarak okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik düzeylerinin okul iklimine etkisi belirlemek amaçlanmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşmak için aşağıda sıralanan alt amaçlara ulaşılması hedeflenmektedir.

- 1- Okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine dair öğretmen algılarının, öğretmenlerin aşağıdaki demografik değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek:
  - Öğretmenin cinsiyeti,
  - Öğretmenin yaşı,
  - Öğretmenin görev yaptığı okul türü,
  - Öğretmenin eğitim durumu,
  - Öğretmenin görev yaptığı kurumda hizmet süresi,
  - Öğretmenin öğretmenlik mesleğinde hizmet süresi.
- 2- Okul iklimine dair öğretmen algılarının, öğretmenlerin aşağıdaki demografik değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek:
  - Öğretmenin cinsiyeti,
  - Öğretmenin yaşı,
  - Öğretmenin görev yaptığı okul türü,
  - Öğretmenin eğitim durumu,
  - Öğretmenin görev yaptığı kurumda hizmet süresi,
  - Öğretmenin öğretmenlik mesleğinde hizmet süresi.
- 3- Okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik düzeyi ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemek.

Alan yazın incelendiği zaman okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik özellikleri ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmanın bulunmadığı görülmüştür. Gerçekleştirilen bu çalışma ile okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik özellikleri ile okul iklimi arasındaki ilişki belirlenecek ve bu konuda araştırma gerçekleştirmek isteyen

araştırmacılara alan yazın desteği sağlanarak ilgili literatüre katkı sunulacaktır. Araştırmamız bu yönleriyle önem arz etmektedir.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik özellikleri ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu çalışma nicel olarak gerçekleştirilmiş ve ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Özdemir (2015) tarama modelinin herhangi bir zaman diliminde var olan bir durumu var olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçladığını, Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel (2012) ise evreni temsil eden örneklemden araştırılan konuya dair veriler toplandığını ifade etmiştir. desenlenmiştir. İlişkisel tarama modeli bir konu hakkında genel bir yargıya varmak isteniyorsa ancak evren fazla sayıdan oluşuyorsa evreni temsil eden örneklem üzerinden gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılmaktadır (Karasar N. , Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler, 2020).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ordu ili; örneklemini ise Ulubey, Merkez, Perşembe ilçelerinde 2022-2023 iş yılında MEB'e bağlı eğitim kurumlarında görev yapan 224 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemini oluşturan öğretmenler çalışmaya gönüllü olarak katılmış ve kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenmiş belirlenmiştir. Öğretmenlerin demografik değişkenlerine dair bilgiler aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 1**

Örneklemini Oluşturan Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Dair Bilgiler

Değişken	Değer	f	%
Cinsiyet	Kadın	146	65,2
	Erkek	78	34,8
Yaş	24-33 arası	20	8,9
	34-43 arası	128	57,1
	44 ve üzeri	76	33,9
Kurum Türü	Okulöncesi eğitim	34	15,2
	İlkokul	46	20,5
	Ortaokul	32	14,3
	Lise	112	50
Eğitim durumu	Lisans	164	73,2
	Yüksek Lisans ve üzeri	60	26,8
Mevcut Kurumda Hizmet Süresi	1-5 yıl	104	46,4
	6-10 yıl	66	29,5
	11 yıl ve üzeri	54	24,1
Öğretmenlik Kıdemi	1-10 yıl	40	17,9
	11-20 yıl	114	50,9
	21 yıl ve üzeri	70	31,2

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin demografik bilgilerin bulunduğu Tablo 1 incelendiğinde örneklemini oluşturan öğretmenlerin 146'sının kadın 78'inin ise erkek olduğu; 20 öğretmenin 24-33 yaş arasında, 128 öğretmenin 34-43 yaş arasında ve 76 öğretmenin de 44 yaşının üzerinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerden 34'ü okul öncesi eğitim kurumlarında, 46'sı ilkokullarda, 32'si ortaokullarda ve 112'si liselerde çalışmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin 164'ü lisans, 60 tanesi ise yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Öğretmenlerin 104'ü 1-5 yıl, 66'sı 6-10 yıl ve 54'ü 11 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalışmaktayken 40'ı 1-10 yıl mesleki kıdeme, 114'ü 11-20 yıl mesleki kıdeme ve 70'i ise 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

### Veri Toplama Aracı

Öğretmen görüşlerinden yola çıkılarak okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik düzeylerinin okul iklimine etkisi belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada araştırmanın amacına ve alt amaçlarına ulaşabilmek için araştırmacılar tarafından geliştirilmiş 6 sorudan oluşan Demografik Bilgi Formu, Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından Türkçeye uyarlanmış Kapsayıcı Liderlik Ölçeği ve Canlı, Demirtaş ve Özer (2018) tarafından geliştirilen Okul İklimi Ölçeği gerekli izinler alındıktan sonra kullanılmıştır.

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği 3 boyuttan ve toplam 9 maddeden oluşmaktadır. İlk üç ifade açıklık boyutu, 4-5-6 ve 7. ifadeler hazır olma boyutu, 8 ve 9. ifadeler ise ulaşılabilirlik boyutunu oluşturmaktadır. 5li Likert tarzında oluşturulan ölçek puanlaması 1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum şeklindedir. Ölçekten elde edilebilecek toplam puanlar 9 ile 45 arasındadır. Ölçeğin dilsel geçerliliği  $r = 0.821$  ( $p < 0.05$ ); maddelerin faktör yükleri ,519 ile ,776 arasında değişmektedir. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin geneli için ,911; açıklık alt boyutu için ,813, hazır olma alt boyutu için ,865, ulaşılabilirlik alt boyutu için ,828 olarak hesaplanmıştır.

Okul İklimi Ölçeği 5 faktörden ve toplam 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçek boyutları demokratiklik ve okula adanma, liderlik ve etkileşim, başarı etkenleri, samimiyet ve çatışma olarak isimlendirilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indeksi değerleri  $\chi^2 / Sd = 3.080$ , GFI = .910, AGFI = .886, NNFI (TLI) = .926, CFI = .937, RMSEA = .059, RMR = .057 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte Cronbach Alpha değeri demokratiklik ve okula adanma boyutu için ,908, liderlik ve etkileşim boyutu için ,897, başarı etkenleri boyutu için ,753, samimiyet boyutu için ,852 ve çatışma boyutu için ,730 olarak ölçülmüştür. Test-tekrar test güvenirlik (Pearson korelasyon) katsayısı okul iklimi ölçeğinin demokratiklik ve okula adanma boyutu için ,923, liderlik ve etkileşim boyutu için ,962, başarı etkenleri boyutu için ,826, samimiyet boyutu için ,914 ve çatışma boyutu için ,946 olarak hesaplanmıştır.

### Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri çevrimiçi veri toplayabilmek için kullanılan uygulamalar vasıtasıyla toplanmıştır. Yüz yüze yerine internet tabanlı veri toplama yolunun tercih edilme sebebi bu uygulamaların mekân ve zamana bağlı kalmaksızın kullanılabilir olmasıdır. Araştırmacılara ve örnekleme oluşturan öğretmenlere kolaylık sağladığı için bu yöntem tercih edilmiş ve bu sayede daha çok öğretmene ulaşılabilmiştir. Öğretmenler müsait oldukları zamanda ve istedikleri mekânda kendilerine gönderilen link üzerinden forma ulaşarak araştırma sorularını cevaplandırmıştır. Elde edilen veriler, orijinaleri bozulmadan bilgisayar ortamına nakledilerek üzerinde analiz gerçekleştirmeye uygun hale getirilmiştir.

### Verilerin Analizi

Örneklemin ölçek sorularına verdiği cevaplardan elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın amacına ve alt amaçlarına ulaşabilmek adına gerçekleştirilmesi gereken analizlerin neler olduğunu belirleyebilmek için verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı belirlenmiştir. Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 2**

*Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerlerine Dair Bilgiler*

Ölçek	Çarpıklık	Basıklık
Kapsayıcı Liderlik Ölçeği	-,69	-,09
Okul İklimi Ölçeği	-,36	1,47

Şencan (2002) çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 arasında olduğu durumlarda araştırma verilerinin normal dağıldığını ve normal dağılım gösteren verilere parametrik testler uygulanması gerektiğini ifade belirtmektedir. Bu doğrultuda araştırma verileri üzerinde parametrik analizler gerçekleştirilmesi uygun bulunmuştur. Turan ve

arkadaşları (2015) verilerin normal dağılıma sahip olduğu araştırmalarda araştırmacının iki faktöre sahip değişkenlerinde t testi, ikiden fazla faktöre sahip değişkenlerde ANOVA analizi uygulamak gerektiğini belirtmektedir. Bu bilgi doğrultusunda ölçeklerden elde edilen verilerin demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunu tespit etmek için t testi ve ANOVA analizi uygulanmıştır. Ayrıca okul müdürünün kapsayıcı liderlik düzeyi ile okul iklimi algısı arasındaki ilişkiyi tespit etmek adına Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri toplamak için kullanılan bu ölçekler aracılığıyla elde edilen veriler ile ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri yeniden belirlenmiş ve aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 2**

Ölçeklerin Hesaplanan İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Bu çalışmada hesaplanan Cronbach Alpha Değerleri
Kapsayıcı Liderlik Ölçeği	,97
Okul İklimi Ölçeği	,86

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha değerlerinin ,70'ten büyük olması araştırmacının amacına ulaşabilmek için tercih edilen ölçeklerin güvenilir olduğunu ve amaca hizmet ettiğini göstermektedir.

## BULGULAR

### Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeninin Okul Müdürünün Kapsayıcı Liderliği ile Okul İklimi Algısı Düzeyine Etkisine Dair Bulgular

Öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin okul müdürlerinin kapsayıcı liderliği ile okul iklimi algısı düzeyinde farklılaşma yaratıp yaratmadığının tespit edilebilmesi için gerçekleştirilen t-testi sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 3**

Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeninin Okul Müdürü Kapsayıcı Liderlik Algılarında Farklılaşma Yaratıp Yaratmama Durumunu Gösterir t testi

Cinsiyet	n	$\bar{x}$	Sd	Se	T testi		
					t	df	p
Kadın	146	4,02	,91	,11	,78	110	,44
Erkek	78	3,89	,77	,12			

Tablo 1 incelendiğinde okul müdürünün kapsayıcı liderlik özelliklerinin öğretmenin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma oluşturmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine dair algılarının benzer olduğu söylenebilir.

**Tablo 4**

Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeninin Okul İklimi Algılarında Farklılaşma Yaratıp Yaratmama Durumunu Gösterir t testi

Cinsiyet	n	$\bar{x}$	Sd	Se	T testi		
					t	df	p
Kadın	146	3,71	,44	,05	,139	110	,89
Erkek	78	3,70	,44	,07			

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin okul iklimine dair algılarının öğretmenin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma oluşturmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Kadın ve erkek öğretmenlerin okul iklimine dair benzer algılara sahip olduğu söylenebilir.

### Öğretmenlerin Yaş Değişkeninin Okul Müdürünün Kapsayıcı Liderliği ile Okul İklimi Algısı Düzeyine Etkisine Dair Bulgular

Öğretmenlerin yaş değişkeninin okul müdürlerinin kapsayıcı liderliği ile okul iklimi algısı düzeyinde farklılaşma yaratıp yaratmadığının tespit edilebilmesi için gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 5**

Öğretmenlerin Yaş Değişkeninin Okul Müdürü Kapsayıcı Liderlik Algılarında Farklılaşma Yaratıp Yaratmama Durumunu Gösterir ANOVA Analizi

N, $\bar{x}$ ve SS değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Yaş	N	$\bar{x}$	Sd	Var. K.	KT	df	KO	F	p
Kapsayıcı Liderlik Ölçeği	24-33 arası	20	4,61	,50	G. Arası	4,58	2	2,29	3,20	,04
	34-43 arası	128	3,88	,91	G. İçi	77,99	109	,72		
	44 yaş ve üzeri	76	3,95	,81	Toplam	82,57	111			
	Toplam	224	3,97	,86						

Tablo 5 incelendiğinde okul müdürünün kapsayıcı liderlik özelliklerinin öğretmenin yaş değişkeninde farklılaşmalar oluşturduğu görülmektedir ( $p < ,05$ ). 24-33 yaş aralığındaki öğretmenlerin okul müdürlerine dair kapsayıcı liderlik algıları diğer yaş aralıklarındaki öğretmenlere nazaran yüksektir.

**Tablo 6**

Öğretmenlerin Yaş Değişkeninin Okul İklimi Algılarında Farklılaşma Yaratıp Yaratmama Durumunu Gösterir ANOVA Analizi

N, $\bar{x}$ ve SS değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Yaş	N	$\bar{x}$	Sd	Var. K.	KT	df	KO	F	p
Okul İklimi Ölçeği	24-33 arası	20	3,86	,34	G. Arası	,28	2	,14	,72	,49
	34-43 arası	128	3,69	,45	G. İçi	21,19	109	,19		
	44 yaş ve üzeri	76	3,70	,44	Toplam	21,47	111			
	Toplam	224	3,71	,44						

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin okul iklimine dair algılarının öğretmenin yaş değişkenine göre farklılaşma oluşturmadığı görülmektedir ( $p > ,05$ ). Tüm yaş aralıklarındaki öğretmenlerin okul iklimine dair benzer algılara sahip olduğu söylenebilir.

### Öğretmenlerin Görev Yaptığı Kurum Türü Değişkeninin Okul Müdürünün Kapsayıcı Liderliği ile Okul İklimi Algısı Düzeyine Etkisine Dair Bulgular

Öğretmenlerin görev yaptığı kurum türü değişkeninin okul müdürlerinin kapsayıcı liderliği ile okul iklimi algısı düzeyinde farklılaşma yaratıp yaratmadığının tespit edilebilmesi için gerçekleştirilen ANOVA Analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.



**Tablo 7**

Öğretmenlerin Görev Yaptığı Kurum Türü Değişkeninin Okul Müdürü Kapsayıcı Liderlik Algılarında Farklılaşma Yaratıp Yaratmama Durumunu Gösterir ANOVA Analizi

Puan	N, $\bar{x}$ ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları				
	Kurum Türü	N	$\bar{x}$	Sd	Var. K.	KT	df	KO	F	p
Kapsayıcı Liderlik Ölçeği	Okul Öncesi Eğitim Kurumu	34	4,21	1,06	G. Arası	1,41	3	,47		
	İlkokul	46	3,83	,79	G. İçi	81,16	108	,75		
	Ortaokul	32	3,99	,84	Toplam	82,57	111		,63	,60
	Lise	112	3,95	,84						
	Toplam	224	3,97	,86						

Tablo 7 incelendiğinde okul müdürünün kapsayıcı liderlik özelliklerinin öğretmenin görev yaptığı kurum türü değişkenine göre farklılaşma oluşturmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Okul türü fark etmeksizin öğretmenlerin okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine dair algılarının benzer olduğu söylenebilir.

**Tablo 8**

Öğretmenlerin Görev Yaptığı Kurum Türü Değişkeninin Okul İklimi Algılarında Farklılaşma Yaratıp Yaratmama Durumunu Gösterir ANOVA Analizi

Puan	N, $\bar{x}$ ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları				
	Kurum Türü	N	$\bar{x}$	Sd	Var. K.	KT	df	KO	F	p
Okul İklimi Ölçeği	Okul Öncesi Eğitim Kurumu	34	3,75	,55	G. Arası	,55	3	,18		
	İlkokul	46	3,70	,41	G. İçi	20,92	108	,19		
	Ortaokul	32	3,85	,45	Toplam	21,47	111		,95	,42
	Lise	112	3,65	,41						
	Toplam	224	3,71	,44						

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin okul iklimine dair algılarının öğretmenin görev yaptıkları kurum türü değişkenine göre farklılaşma oluşturmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Görev yapılan okul türü fark etmeksizin öğretmenlerin okul iklimine dair benzer algılara sahip olduğu söylenebilir.

### Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeninin Okul Müdürünün Kapsayıcı Liderliği ile Okul İklimi Algısı Düzeyine Etkisine Dair Bulgular

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkeninin okul müdürlerinin kapsayıcı liderliği ile okul iklimi algısı düzeyinde farklılaşma yaratıp yaratmadığının tespit edilebilmesi için gerçekleştirilen t testi sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 9**

Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeninin Okul Müdürü Kapsayıcı Liderlik Algılarında Farklılaşma Yaratıp Yaratmama Durumunu Gösterir t testi

Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	Sd	Se	T testi		
					t	df	p
Lisans	164	4,04	,85	,10	1,32	110	,19
Yüksek Lisans ve Üzeri	60	3,80	,88	,16			

Tablo 9 incelendiğinde okul müdürünün kapsayıcı liderlik özelliklerinin öğretmen eğitim durumu değişkenine göre farklılaşma oluşturmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Lisans, yüksek lisans veya yüksek lisansın da üzerinde mezuniyete sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine dair algılarının benzer olduğu söylenebilir.

**Tablo 10**

Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeninin Okul İklimi Algılarında Farklılaşma Yaratıp Yaratmama Durumunu Gösterir t testi

Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	Sd	Se	T testi		
					t	df	p
Lisans	164	3,7	,43	,05	2,11	110	,04
Yüksek Lisans ve Üzeri	60	3,6	,43	,08			

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin okul iklimine dair algılarında öğretmenin eğitim durumu değişkeninin farklılaşma oluşturduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Lisans mezunu öğretmenlerin yüksek lisans ve üzeri mezuniyete sahip öğretmenlerden daha olumlu bir okul iklimi algısına sahip olduğu söylenebilir.

### Öğretmenlerin Mevcut Kurumda Hizmet Süresi Değişkeninin Okul Müdürünün Kapsayıcı Liderliği ile Okul İklimi Algısı Düzeyine Etkisine Dair Bulgular

Öğretmenlerin mevcut kurumda hizmet süresi değişkeninin okul müdürlerinin kapsayıcı liderliği ile okul iklimi algısı düzeyinde farklılaşma yaratıp yaratmadığının tespit edilebilmesi için gerçekleştirilen ANOVA Analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 11**

Öğretmenlerin Mevcut Kurumda Hizmet Süresi Değişkeninin Okul Müdürü Kapsayıcı Liderlik Algılarında Farklılaşma Yaratıp Yaratmama Durumunu Gösterir ANOVA Analizi

Puan	N, $\bar{x}$ ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları				
	Kurumda Hizmet Süresi	N	$\bar{x}$	Sd	Var. K.	KT	df	KO	F	p
Kapsayıcı Liderlik Ölçeği	1-5 yıl	104	4,07	,75	G. Arası	4,56	2	2,28	3,19	,04
	6-10 yıl	66	4,12	,81	G. İçi	78,01	109	,72		
	11 yıl ve üzeri	54	3,62	1,04	Toplam	82,57	111			
	Toplam	224	3,97	,86						

Tablo 11 incelendiğinde okul müdürünün kapsayıcı liderlik özelliklerinin öğretmen kurumda hizmet süresi değişkeninde farklılaşmalar oluşturduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Mevcut kurumlarında 6 ile 10 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenlerin okul müdürlerine dair kapsayıcı liderlik algılarının diğer öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 12**

Öğretmenlerin Mevcut Kurumda Hizmet Süresi Değişkeninin Okul İklimi Algılarında Farklılaşma Yaratıp Yaratmama Durumunu Gösterir ANOVA Analizi

Puan	N, $\bar{x}$ ve SS değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Kurumda Hizmet Süresi	N	$\bar{x}$	Sd	Var. K.	KT	df	KO	F	p
Okul İklimi Ölçeği	1-5 yıl	104	3,77	,36	G. Arası	1,10	2	,55		
	6-10 yıl	66	3,74	,47	G. İçi	20,37	109	,19	2,95	,06
	11 yıl ve üzeri	54	3,53	,51	Toplam	21,47	111			
	Toplam	224	3,71	,44						

Tablo 12 incelendiğinde öğretmenlerin okul iklimine dair algılarının öğretmenlerin kurumda hizmet süresi değişkenine göre farklılaşma oluşturmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Mevcut kurumda çalışma süresi fark etmeksizin öğretmenlerin okul iklimine dair benzer algılara sahip olduğu söylenebilir.

**Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeninin Okul Müdürünün Kapsayıcı Liderliği ile Okul İklimi Algısı Düzeyine Etkisine Dair Bulgular**

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeninin okul müdürlerinin kapsayıcı liderliği ile okul iklimi algısı düzeyinde farklılaşma yaratıp yaratmadığının tespit edilebilmesi için gerçekleştirilen ANOVA Analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 13**

Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeninin Okul Müdürü Kapsayıcı Liderlik Algılarında Farklılaşma Yaratıp Yaratmama Durumunu Gösterir ANOVA Analizi

Puan	N, $\bar{x}$ ve SS değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}$	Sd	Var. K.	KT	df	KO	F	p
Kapsayıcı Liderlik Ölçeği	1-10 yıl	40	4,34	,73	G. Arası	3,68	2	1,8		
	11-20 yıl	114	3,85	,90	G. İçi	78,89	109	,72	2,54	,08
	21 yıl ve üzeri	70	3,97	,83	Toplam	82,57	111			
	Toplam	224	3,97	,86						

Tablo 13 incelendiğinde okul müdürünün kapsayıcı liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma oluşturmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Mesleki kıdem süresi fark etmeksizin öğretmenlerin okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine dair algılarının benzer olduğu söylenebilir.

**Tablo 14**

Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeninin Okul İklimi Algılarında Farklılaşma Yaratıp Yaratmama Durumunu Gösterir ANOVA Analizi

Puan	N, $\bar{x}$ ve SS değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}$	Sd	Var. K.	KT	df	KO	F	p
Okul İklimi Ölçeği	1-10 yıl	40	3,89	,46	G. Arası	,81	2	,41		
	11-20 yıl	114	3,67	,44	G. İçi	20,66	109	,19	2,15	,12
	21 yıl ve üzeri	70	3,66	,41	Toplam	21,47	111			
	Toplam	224	3,71	,44						

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin okul iklimine dair algılarının öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma oluşturmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Mesleki kıdem

süresi fark etmeksizin öğretmenlerin okul iklimine dair benzer algılara sahip olduğu söylenebilir.

### Öğretmenlerin Okul Müdürü Kapsayıcı Liderlik Algı Düzeyleri ile Okul İklimi Algısı Düzeyleri Arasındaki İlişki

Çalışmanın temel amacı olan okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik algı düzeyleri ile okul iklimi algı düzeyleri arasında var olan ilişki düzeyini belirlemek için gerçekleştirilen Pearson Moment Çarpım Korelasyon Analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 13**

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Kapsayıcı Liderlik Düzeyleri ile Okul İklimi Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki

Boyut	n	r	p
Kapsayıcı Liderlik Ölçeği	224	,700	,000
Okul İklimi Ölçeği			

Tablo 13'te bulunan veriler incelendiği zaman öğretmenlerin okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik algı düzeyleri ile okul iklimi algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ( $p < 0,01$ ) pozitif yönde ve güçlü düzeyde ( $r = ,700$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.

### Öğretmenlerin Okul Müdürü Kapsayıcı Liderlik Algı Düzeyleri ve Okul İklimi Algısı Düzeyleri

Araştırmanın örnekleminin ölçek sorularına vermiş olduğu cevaplardan okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik özellikleri ve okul iklimine dair öğretmen algı düzeyleri belirlenmiş ve aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 14**

Öğretmenlerin Okul Müdürü Kapsayıcı Liderlik Algı Düzeyleri ve Okul İklimi Algısı Düzeyleri

Boyut	n	$\bar{x}$	Sd
Kapsayıcı Liderlik Özelliği	224	3,97	,86
Okul İklimi Ölçeği	224	3,71	,44

Tablo 14'te bulunan veriler incelendiği zaman katılımcıların görüşlerine göre öğretmenlerin okul müdürleri kapsayıcı liderlik algısının  $\bar{x} = 3,97$ ; okul iklimi algılarının ise  $\bar{x} = 3,71$  olduğu görülmektedir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın genel amacı olan öğretmen algılarına göre okul müdürünün kapsayıcı liderlik düzeyi ile okul iklimi arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde ( $r = ,700$ ) bir ilişki vardır. Gerçekleştirilen alan yazın incelemesinde bu çalışma haricinde okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik düzeyi ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma olmadığı görülmüştür. Şentürk ve Sağnak (2012) gerçekleştirdikleri çalışmalarında okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Baş (2022) kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısına dair gerçekleştirdiği araştırmasında kapsayıcı liderliğin çalışanın psikolojik güvenliğini desteklediği ve iş performansını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bakkal ve Radmard (2020) da çalışmalarında okul müdürlerinin öğretmenlere olan desteği ve erişilebilirliğinin okul iklimini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Güzelgörür ve arkadaşları (2021) araştırmalarında iş birlikli müdür yönetim tarzı ile okul iklimi arasında pozitif ilişki tespit ederken otoriter müdür yönetim tarzı ile okul iklimi arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Dursun ve arkadaşları (2022) çalışmalarında okul müdürlerinin eleştirel liderlik davranışları ile okul iklimi arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki tespit etmiştir. Tepe ve Yılmaz (2020) çalışmalarında okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile okul iklimi arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kapsayıcı liderlerin örgüt çalışanları ile iletişim kanallarının sürekli açık olması ve onları destekleyen bir tutum içinde olması örgüt üyelerinin örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmesini besleyerek okul ikliminin olumlu olmasını destekleyebilir. Okul müdürünün kapsayıcı liderlik düzeyinin okul iklimi ile pozitif ilişki içinde olması beklenen bir durumdur.

Okul müdürünün kapsayıcı liderlik düzeyinin öğretmenin cinsiyet, görev yapılan kurum türü, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmalar oluşturmadığı ancak yaş ve mevcut kurumda hizmet süresi değişkenlerinin öğretmen algılarında anlamlı farklılaşmalara neden olduğu görülmüştür. Öğretmenin yaşı değişkeninde; 24-33 yaş aralığındaki öğretmenlerin okul müdürlerine dair kapsayıcı liderlik algılarının diğer yaş aralıklarındaki öğretmenlere nazaran yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenin mevcut kurumda hizmet süresi değişkeninde ise aynı kurumda 6 ile 10 yıl arasında çalışmakta olan öğretmenlerin okul müdürlerine dair kapsayıcı liderlik algılarının diğer öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güzelgörür ve arkadaşları (2021) 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere nazaran okul müdürlerinin iş birlikli yönetim tarzını daha baskın bulurken 41-50 yaş aralığındaki ve 51 üstü yaşa sahip öğretmenlerin okul müdürü yönetim tarzını daha baskın olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin genç öğretmenlere meslekte yeni oldukları ve yardıma ihtiyaçları olduğunu düşünerek daha destekleyici davranmalarının öğretmenlerin bu algılara sahip olmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Aynı çalışmalarında Güzelgörür ve arkadaşları 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin iş birlikli müdür yönetim tarzını daha baskın buldukları, öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça müdür yönetim tarzını daha baskın buldukları sonucuna ulaşarak araştırmamızla paralel sonuçlara ulaşmıştır. Altınel Yüncü (2022) araştırmasında öğretmenin cinsiyet, yaş, kıdem, okul türü, mesleki kıdem değişkenlerinin okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik özellikleri algılarında anlamlı farklılıklara sebep olmadığı ancak eğitim düzeyi değişkeninin anlamlı farklılıklar oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Lisansüstü ve üzeri mezuniyete sahip öğretmenlerin farkındalık ve beklentilerinin yüksek olmasının bu farklılığa neden olduğu düşünülmektedir. Kapsayıcı liderlik 21. Yüzyılda sahip olması gereken yeterlilikler arasındadır ve önemi yeni anlaşılmaya başlanmıştır. Alan yazında sayısı gittikçe artan kapsayıcı liderlik çalışmalarından çıkan sonuçlardan birisi tüm liderlerin kapsayıcılık özelliğine sahip olması gerektiğidir (Aydın, Sarıer ve Uysal, 2013; Berven, Penn, Cluck ve Hastings, 2021; Rahman, 2012).

Öğretmenlerin okul iklimi algılarının öğretmenin cinsiyet, yaş, görev yapılan kurum türü, mevcut kurumda hizmet süresi ve mesleki kıdem değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmalar oluşturmadığı ancak öğretmenin eğitim durumu değişkeninin okul iklimi algısında anlamlı farklılaşmalara sebep olduğu görülmüştür. Lisans düzeyinde mezuniyete sahip öğretmenlerin yüksek lisans ve üzeri mezuniyete sahip öğretmenlerden daha olumlu bir okul iklimi algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aydoğan (2019) da gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin eğitim durumu değişkeninin okul iklimi algılarında farklılıklara neden olduğu sonucuna ulaşmıştır ancak Nur (2012) çalışmada öğretmenlerin okul iklimi algılarının eğitim durumları değişkenine göre farklılaşmadığını bulgulararak araştırma sonucumuzla örtüşmeyen bir sonuca ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarının farklılık gösterme sebebinin evren, örneklem ve araştırmaların gerçekleştirildiği zaman dilimi farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ekşi (2006), Göcen ve Kaya (2014) çalışmalarında öğretmenlerin okul iklimi algılarında yaş değişkeninin anlamlı farklılıklara sebep olmadığı sonuçlarına ulaşarak araştırmamızı desteklemektedirler. Sezgin ve Kılınç (2011) gerçekleştirdikleri çalışmada öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeninin okul iklimi algılarında anlamlı farklılaşmalar yaratmadığı sonucuna ulaşarak araştırmamızı desteklemiştir. Sezgin ve Kılınç (2011) ve Buckingham (2006) çalışmalarında öğretmenlerin okul iklimi algılarında cinsiyet değişkeninin anlamlı farklılaşmalara sebep olmadığı sonucuna ulaşarak araştırmamızı desteklemiştir. Aydoğan (2019), Çağlayan (2014), Memduhoğlu ve Şeker (2011), Özdil (2004) araştırmaları neticesinde ulaştıkları öğretmenlerin okul iklimi algılarında cinsiyet değişkeninin anlamlı farklılaşmalara neden olmadığı sonucu araştırma sonucumuzu desteklemektedir.

## Öneriler

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik özellikleri ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre araştırmacılara ve uygulayıcılara bazı öneriler getirilmiştir. Buna göre:

Araştırmacılara;

- Kapsayıcı liderlik konusunun eğitim alanında farklı bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilişkisi incelenebilir.
- Evren ve örneklem genişletilerek kapsayıcı liderliğin okul iklimi ile ilişkisi konusunda daha genel sonuçlara ulaşılabilir.

Uygulayıcılara;

- Okul müdürlerine kapsayıcı liderlik özelliklerini geliştirebilecekleri eğitimler düzenlenebilir.
- Okul müdürleri okul iklimini daha pozitif bir hale getirebilecekleri uygulamalar tanıtılarak konu hakkında bakış açıları geliştirilebilir.
- Öğretmenler arasında okul iklimini iyileştirici etkinlikler düzenlenebilir.

## KAYNAKÇA

- Adapa, S. ve Sheridan, A. (2018). *Inclusive leadership: Negotiating gendered spaces (1rd ed.)*. New Delhi: Springer.
- Altınel Yüncü, Z. (2022). *Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Arık, S. (2016). *Hayat bilgisi dersinde liderlik becerisinin kazandırılmasının sınıf öğretmeni görüşlerine göre incelenmesi*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ay, F. A. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 193-203.
- Aydın, A., Sarıer, Y. ve Uysal, Ş. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 806-811.
- Aydoğan, İ. (2019). *Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin yordayıcısı olarak okul iklimi algıları*. (Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Ayık, A. ve Şayir, G. (2014). Okul müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (49), 253-279.
- Bakkal, M. ve Radmard, S. (2020). Okul müdürlerinin eğitimsel liderlik standartlarını karşılama düzeyleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları ve motivasyonları arasındaki ilişki. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 163-195.
- Barak, M. E. (2011). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baş, M. (2022). Kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 343-354.
- Berven, B. C., Penn, A., Cluck, J. C. ve Hastings, S. W. (2021). Developing a comprehensive leadership program for extension county directors. *Journal of Extension*, 59 (1).
- Buckingham, H. A. (2006). *A study of the relationship between headmasters' leadership behaviors and the organizational climate of independent schools as perceived by teachers*. (Doctoral Thesis). Southern Connecticut State University, USA.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

- Canlı, S., Demirtaş, H. ve Özer, N. (2018). Okul iklimi ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elementary Education Online*, 17 (4), 1797-1811.
- Carmeli, A., Hirak, R., Peng, A. C. ve Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Quarterly*, 23 (1), 107-117.
- Choi, S. B., Tran, T. B. ve Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43 (6), 931-943.
- Çağlayan, E. (2014). *Okul binaları ve örgüt iklimi*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Darling-Hammond, L. ve Cook-Harvey, C. M. (2018). *Educating the whole child: Improving school climate to support student success*. Washington, DC: Learning Policy Institute. 08 26, 2022 tarihinde <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED606462.pdf> adresinden alındı
- Dursun, İ. E., B., Y. B. ve Yüksel, S. (2022). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin eleştirel liderlik davranışlarının okul iklimine etkisi. *OPUS – Journal of Society Research*, 19 (47), 528-537.
- Ekşi, F. (2006). *Rehber öğretmenlerin okul iklimi algıları ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişki üzerine bir çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Eriş, S. (2012). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algılarının öğrenci başarısıyla ilişkisi: Küçükçekmece ilçesi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Göcen, G. ve Kaya, Z. (2014). İmam-Hatip liselerinde çalışan öğretmen ve yöneticilerin okul iklim algısı ve bu algıya etki eden faktörler (İstanbul örneği). *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (36), 67-102.
- Güzelgörür, F., Demirtaş, H. ve Balı, O. (2021). Okul müdürlerinin yönetim tarzının okul iklimi ile ilişkisi. *E- Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 129-150.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. ve Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. London, CA: Sage.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler*. Ankara: Nobel Akademik.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi . *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 265-283.
- Kartal, H. ve Bilgin, A. (2009). Bullying and school climate from the aspects of the students and teachers. *Eurasian Journal of Educational Research*, 36, 209-226.
- Kişmir, F. S. (2021). *Ortaöğretim öğretmenlerinin okul iklimi algıları ile örgütsel sapma algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K. ve Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reducedload professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, 47, 443-461.

- McKay, P. F., Avery, D. R. ve Morris, M. A. (2009). A tale of two climates: Diversity climate from subordinates' and managers' perspectives and their role in store unit sales performance. *Personnel Psychology*, 62, 767-791.
- Memduhoğlu, H. B. ve Şeker, G. (2011). Öğretmen algılarına göre ilköğretim okullarının örgütsel iklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 1-26.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V. ve Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54 (2), 217-232.
- Nembhard, M. I. ve Edmondson, C. A. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (7), 941-966.
- Nur, İ. (2012). *Anaokullarında örgüt iklimi ile öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Malatya ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Özdemir, E. (2015). Tarama Yöntemi. A. Ç. Behçet Oral içinde, *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (s. 77-98). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S., Ferudun, S., Şirin, H., Karip, E. ve Erkan, S. (2010). ilköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 213-224.
- Özdil, K. (2004). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin yöneticilerine ve birbirlerine duydukları güven düzeyi ile okullarının örgütsel iklimi arasındaki ilişki (Yenimahalle örneği)*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Parseyhan, B. G. (2014). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün rolü: Sağlık kuruluşunda bir uygulama*. (Doktora Tezi). Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X. ve Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS One*, 14 (2).
- Rahman, M. A. (2012). A comprehensive model of 21st century leadership. *Bangladesh Journal of MIS*, 101-118.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. ve Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28 (2), 190-203.
- Sezgin, F. ve Kılınç, A. Ç. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt iklimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3), 743-757.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H. ve Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262-1289.
- Sürücü, L. ve Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22 (2), 201-215.
- Şencan, H. (2002). Bilimsel yazım. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, No:283, 459.
- Şentürk, C. ve Sağnak, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 29-47.
- Şentürk, H. A. (2019). *Kapsayıcı liderlik davranışı ve iş modeli ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Tabachnick, B. ve Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.



- Taymaz, H. (2007). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tepe, N. ve Yılmaz, G. (2020). Öğretmenlerin okul iklimi algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları . *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10 (25), 3360-3381.
- Toğa, İ. (2021). *İlkokullarda okul iklimini iyileştirmeye yönelik uygulama örnekleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Turan, İ., Şimşek, Ü. ve Aslan, H. (2015). Eğitim araştırmalarında likert ölçeği ve likert-tipi soruların kullanımı ve analizi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 186-203.
- Welsh, W. N. (2000). The effects of school climate on school disorder. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 567(88), 86-107.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, H. (2014). Bilgi liderliğinin işletme performansı üzerine etkilerinin değerlendirilmesi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 51-68.