

## Araştırma Makalesi ♦ Research Article

## Okul Müdürlerinin Kapsayıcı Liderlik Özelliklerinin Okul İşbirliği Üzerine Etkisi

*The Effect of Inclusive Leadership Characteristics of School Principals on School Collaboration*Leyla BOSTAN<sup>1</sup> Medet EKŞİ<sup>2</sup> Ayşegül YILMAZ DERELİ<sup>3</sup>  
Beyza ÖNEN<sup>4</sup> Engin BOYRAZ<sup>5</sup> Özcan TÜRKOĞLU<sup>6</sup><sup>1</sup>MEB, leyla.bostan@meb.gov.tr, ORCID: 0000-0002-2514-2596<sup>2</sup>MEB, medet.eksi@meb.gov.tr, ORCID: 0009-0006-0135-7361<sup>3</sup>MEB, ayseguldereli30@gmail.com, ORCID: 0009-0009-8783-3948<sup>4</sup>MEB, beyzaonen@hotmail.com, ORCID: 0009-0006-8927-7736<sup>5</sup>MEB, boyraz\_engin@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-0549-5308<sup>6</sup>MEB, ozcanturkoglu\_78@hotmail.com, ORCID: 0009-0006-8353-907X

## MAKALE BİLGİSİ

## Anahtar Kelimeler:

Kapsayıcı Liderlik  
Okul İşbirliği  
Eğitim Yönetimi

## ARTICLE INFO

## Keywords:

Inclusive Leadership  
School Collaboration  
Educational Management

## ÖZ

Bu araştırma, İstanbul'un Kadıköy ilçesindeki öğretmenlerin algıladıkları kapsayıcı liderlik ve okul işbirliği düzeylerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 2023-2024 eğitim-öğretim yılında 402 öğretmen katılmıştır. Katılımcıların %55'i kadın, %45'i erkektir. Veriler, Okul İşbirliği ve Kapsayıcı Liderlik Ölçekleri kullanılarak toplanmıştır. Kapsayıcı liderliğin alt boyutları olan açıklık, hazır olma ve ulaşılabilirlik, okul işbirliği ile anlamlı bir ilişki göstermiştir. Korelasyon ve regresyon analizleri sonuçlarına göre, kapsayıcı liderlik, okul işbirliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Özellikle liderlerin açık ve şeffaf iletişim kurmaları, ulaşılabilir olmaları ve her an yardıma hazır olmalarının, işbirliği süreçlerini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Araştırmanın bulguları, okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışlarını benimsemelerinin, okullardaki işbirliği düzeyini artırabileceğini göstermektedir.

## ABSTRACT

This study aims to examine the perceived inclusive leadership and school collaboration levels among teachers working in the Kadıköy district of Istanbul. A total of 402 teachers participated in the study during the 2023-2024 academic year, with 55% female and 45% male participants. Data were collected using the School Collaboration Scale and the Inclusive Leadership Scale. The subdimensions of inclusive leadership—openness, availability, and accessibility—showed significant relationships with school collaboration. Correlation and regression analyses revealed that inclusive leadership had a positive and significant impact on school collaboration. Specifically, leaders who demonstrate transparency, accessibility, and readiness to assist positively influenced collaboration processes. The findings suggest that adopting inclusive leadership behaviors by school administrators can enhance collaboration levels in schools.

## 1 GİRİŞ

Eğitim, bireylerin kişisel gelişimi ve toplumların ilerlemesi için temel bir öneme sahiptir. Okullar, yalnızca akademik bilgi aktarımının sağlandığı kurumlar olmanın ötesinde, sosyal, duygusal ve ahlaki değerlerin de kazandırıldığı önemli ortamlardır. Eğitimde başarı, yalnızca müfredatın kalitesine veya öğretim yöntemlerine bağlı değildir; aynı zamanda okullardaki yönetim anlayışı, liderlik modelleri ve işbirliği süreçleri de bu başarıyı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, özellikle okul liderliği ve öğretmenler arasındaki işbirliği kavramları, eğitim yönetiminde kritik rol oynamaktadır. Son yıllarda, eğitim yönetiminde giderek artan bir şekilde vurgulanan kavramlar arasında kapsayıcı liderlik ve okul işbirliği öne çıkmaktadır (Carmeli et al., 2010; Korkmaz et al., 2022).

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ili Kadıköy ilçesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin kapsayıcı liderlik algılarını ve bu algıların okul işbirliği üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmada, kapsayıcı liderliğin okullardaki işbirliği süreçlerini nasıl etkilediği ve bu liderlik tarzının okul yönetiminde nasıl bir fark yarattığı üzerine odaklanılmıştır.

### 1.1 Kapsayıcı Liderlik Kavramı

Liderlik, bir organizasyonun başarısında belirleyici bir role sahiptir ve bu nedenle birçok farklı liderlik modeli geliştirilmiştir (Ashikali et al., 2021). Son yıllarda örgütsel liderlik literatüründe öne çıkan kavramlardan biri de kapsayıcı liderliktir. Kapsayıcı liderlik, liderin tüm çalışanlarını süreçlere dahil ettiği, onların düşüncelerine ve katkılarına değer verdiği, onları iş süreçlerine aktif olarak katılım göstermeleri için motive ettiği bir liderlik tarzıdır (Carmeli et al., 2010). Carmeli ve arkadaşları (2010) tarafından ortaya atılan kapsayıcı liderlik teorisi, liderlerin çalışanlarıyla güvene dayalı bir ilişki kurarak onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Bu liderlik tarzı, çalışanların işyerinde kendilerini daha değerli hissetmelerine, özgüvenlerinin artmasına ve daha yüksek bir iş tatmini elde etmelerine yol açar (Choi et al., 2017).

Kapsayıcı liderlik üç temel boyutta ele alınır: açıklık, hazır olma ve ulaşılabilirlik (Bourke et al., 2020; Ekşi, 2023). Açıklık, liderlerin şeffaf bir iletişim anlayışı benimseyerek, çalışanlarının fikir ve düşüncelerini dikkate almalarını ifade eder. Bu boyutta, liderlerin açık ve dürüst bir tutum sergileyerek, çalışanlarına güven vermesi önemli bir faktördür. Hazır olma, liderlerin çalışanlara karşı her an yardım ve destek sunmaya hazır oldukları bir durumu ifade eder. Liderler, bu boyutta çalışanlarının ihtiyaçlarına hızlı ve etkili yanıtlar verebilmelidir (Ashikali et al., 2021). Ulaşılabilirlik ise liderlerin çalışanları tarafından kolayca erişilebilir olmalarını ifade eder (Moss, 2019).

Kapsayıcı liderlik, özellikle eğitim kurumlarında büyük bir öneme sahiptir. Okul liderleri, öğretmenlerin yalnızca ders anlatma süreçlerinde değil, aynı zamanda okulun genel işleyişine dair karar alma süreçlerinde de aktif rol almalarını sağlamalıdır (Altınel Yüncü, 2022). Kapsayıcı liderlik, bu bağlamda öğretmenlerin işbirliği yapma eğilimlerini artırarak, okul içindeki demokratik karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik eder (Kurtgöz & Polat, 2023). Böylece öğretmenler, kendilerini daha değerli hissederek okula ve öğrencilerine daha fazla katkıda bulunurlar (Cülha, 2023).

### 1.2 Okul İşbirliği ve Önemi

Eğitim kurumlarında işbirliği, kaliteli bir eğitim ortamı oluşturmak için temel unsurlardan biridir. İşbirliği, bireylerin ortak hedefler doğrultusunda birlikte çalışarak, bilgi ve becerilerini paylaşmaları sürecini ifade eder (Lemos, 2017; Murphy, 1991). Okul işbirliği, öğretmenlerin, yöneticilerin, velilerin ve diğer paydaşların bir araya gelerek eğitim süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetmeleri anlamına gelir (Saylık & Arastaman, 2022). Okul içindeki işbirliği, öğretmenlerin meslektaşlarıyla bilgi ve deneyim alışverişinde bulunmalarını sağlarken, öğrencilere daha iyi bir eğitim sunmalarına da olanak tanır (West, 1990).

Okullardaki işbirliği süreçleri genellikle dört temel paydaş grubunda gerçekleşir: müdür-payasdaş işbirliği, öğretmen-meslektaş işbirliği, veli-öğretmen işbirliği ve rehberlik servisi-payasdaş işbirliği (Güzel et al., 2010). Müdür-payasdaş işbirliği, okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim ve işbirliğini kapsar (Bourke et al., 2020). Okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurduğu sağlıklı bir iletişim, okulun genel yönetim süreçlerinin daha verimli ve demokratik bir şekilde işlenmesini sağlar (Ashikali et al., 2021). Öğretmen-meslektaş işbirliği ise öğretmenlerin birbirleriyle bilgi, deneyim ve kaynak paylaşımında bulunmalarını sağlar. Bu işbirliği, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunarak, öğrencilere daha kaliteli bir eğitim sunmalarına yardımcı olur (Murphy, 1991). Veli-öğretmen işbirliği, öğrencilerin hem akademik hem

de sosyal gelişimlerinde ailelerin aktif bir rol oynamasını teşvik eder (Arnas, 2002). Rehberlik servisi-payasdaş işbirliği, öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verilmesine ve onların okul içindeki süreçlere daha etkin bir şekilde dahil edilmesine olanak tanır (Saylık & Arastaman, 2022).

Okul işbirliğinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, öğretmenlerin daha motive olmasına, öğrencilerin daha iyi bir öğrenme deneyimi yaşamasına ve genel olarak okulun performansının artmasına katkı sağlar (Urbanovič et al., 2019). Bununla birlikte, etkili bir işbirliği ortamı yaratabilmek için, okul liderlerinin bu süreci aktif olarak desteklemeleri ve yönlendirmeleri gerekir (Thompson & Matkin, 2020). İşte bu noktada, kapsayıcı liderlik kritik bir rol oynar (Roberson & Perry, 2022).

### 1.3 Kapsayıcı Liderlik ve Okul İşbirliği Arasındaki İlişki

Kapsayıcı liderlik ile okul işbirliği arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Kapsayıcı liderlik, öğretmenlerin ve diğer paydaşların işbirliği süreçlerine daha fazla katılım göstermesini teşvik eden bir liderlik tarzıdır (Bourke et al., 2020; Korkmaz et al., 2022). Liderlerin açık ve şeffaf bir iletişim kurmaları, öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerine olanak tanırken, liderlerin hazır ve ulaşılabilir olmaları ise öğretmenlerin sorunlarını daha rahat bir şekilde paylaşmalarını sağlar (Carmeli et al., 2010; Choi et al., 2017).

Araştırmalar, kapsayıcı liderlik anlayışına sahip olan okullarda, işbirliği süreçlerinin daha güçlü olduğunu ve öğretmenlerin daha motive bir şekilde çalıştığını göstermektedir (Ashikali et al., 2021; Okçu & Deviren, 2020). Liderlerin öğretmenlere destek olma, onları iş süreçlerine dahil etme ve karar alma süreçlerinde söz hakkı tanıma gibi davranışları, işbirliğini teşvik eder ve bu durum okulun genel performansını artırır (Ekşi, 2023; Kurtgöz & Polat, 2023). Bu nedenle kapsayıcı liderliğin, okullarda işbirliği kültürünün gelişmesine doğrudan katkı sağladığı söylenebilir (Moss, 2019; Altinel Yüncü, 2022).

Özellikle okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine sahip olmaları, öğretmenlerin işbirliği yapma eğilimlerini artırmaktadır. Müdürlerin öğretmenlerle sağlıklı bir iletişim kurarak onların fikirlerine değer vermesi, öğretmenlerin sadece ders anlatma süreçlerinde değil, aynı zamanda okul yönetimi ve stratejik karar alma süreçlerinde de aktif rol oynamalarını sağlar (Saylık & Arastaman, 2022). Böylece, okullarda daha demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı gelişir (Cülha, 2023).

### 1.4 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, kapsayıcı liderlik ile okul işbirliği arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, İstanbul ili Kadıköy ilçesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin kapsayıcı liderlik algılarını ve bu algıların okul işbirliği üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Araştırmanın temel amacı, kapsayıcı liderliğin okullarda işbirliği süreçlerini nasıl etkilediğini ve bu liderlik anlayışının okul yönetiminde nasıl bir fark yarattığını ortaya koymaktır.

Bu araştırma, eğitim yönetiminde kapsayıcı liderliğin yaygınlaştırılmasının, öğretmenler arasındaki işbirliği süreçlerine olan etkilerini inceleyerek, literatüre önemli katkılar sunmayı hedeflemektedir. Özellikle kapsayıcı liderliğin işbirliği süreçlerini nasıl desteklediği ve geliştirdiği konusunda somut veriler sunarak, okul yöneticilerine liderlik yaklaşımlarını nasıl geliştirebilecekleri konusunda rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

### 1.5 Literatürdeki Boşluk ve Katkı

Kapsayıcı liderlik ve okul işbirliği üzerine yapılan önceki araştırmalar, genellikle liderliğin genel işbirliği üzerindeki etkilerini incelemekle sınırlı kalmıştır. Ancak, eğitim kurumlarında kapsayıcı liderlik ile okul işbirliği arasındaki spesifik ilişkiyi ele alan kapsamlı ve derinlemesine çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle kapsayıcı liderliğin alt boyutlarının (açıklık, hazır olma, ulaşılabilirlik) öğretmenler arası işbirliği, veli-öğretmen işbirliği ve rehberlik servisiyle işbirliği üzerindeki etkilerini ayrıntılı olarak inceleyen çalışmalar yetersizdir.

## 2 MATERYAL VE METOD

### 2.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma genel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. "Tarama modeli geçmişte ya da halen varolan durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır" (Karasar, 2014).

## 2.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2023-2024 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise evren içerisinde bulunan kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 402 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %55'i kadın (n=220), %45'i erkek (n=182) olarak dağılım göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş ortalaması 34.38 (SS=6.03) olarak hesaplanmıştır. Meslekteki ortalama çalışma süresi 10.1 yıl (SS=4.8), mevcut okullarında çalışma süreleri ise 5.76 yıl (SS=3.00) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, katılımcıların meslekte deneyimli olduklarını ve buldukları okullarda da belirli bir süre görev yaptıklarını göstermektedir.

## 2.3 Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı, iki farklı ölçekten oluşmaktadır: Okul İşbirliği Ölçeği ve Kapsayıcı Liderlik Ölçeği. Bu ölçekler, öğretmenlerin işbirliği ve liderlik algılarını ölçmek için kullanılmıştır.

### 2.3.1 Okul İşbirliği Ölçeği

Okul İşbirliği Ölçeği, Saylık ve Arastaman (2022) tarafından, okullarda paydaşlar arasındaki işbirliğini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek toplamda 38 maddeden oluşmakta olup, dört alt boyutu içermektedir: Müdür-Paydaş İşbirliği, Öğretmen-Meslektaş İşbirliği, Veli-Öğretmen İşbirliği, ve Rehberlik Servisi-Paydaş İşbirliği. Beşli Likert tipi ile değerlendirilen bu ölçek, 1 (Hiç katılmıyorum) ile 5 (Tamamen katılıyorum) arasında puanlanmaktadır. Maddelerin faktör yükleri .61 ile .85 arasında değişmekte olup, toplam varyansın %71.78'ini açıklamaktadır. Ölçeğin geneli için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır, bu da ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

### 2.3.2 Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği, öğretmenlerin liderlik algılarını ölçmek amacıyla Carmeli ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen bir ölçektir. Ölçek 9 maddeden oluşmakta olup, üç temel boyutu içermektedir: Açıklık, Hazır Olma ve Ulaşılabilirlik. Beşli Likert tipi bir değerlendirme kullanılan bu ölçek de 1 (Hiç katılmıyorum) ile 5 (Tamamen katılıyorum) arasında puanlanmaktadır. Ölçekten elde edilen toplam puanlar 9 ile 45 arasında değişmektedir. Ölçekten alınan yüksek puanlar, liderin daha kapsayıcı olarak algılandığını göstermektedir.

## 2.4 Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmış, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır.

## 3 BULGULAR VE YORUMLAR

Algılanan kapsayıcı liderlik düzeyini belirlemek amacıyla yapılan analizlerde, öğretmenlerin liderlik algılarına ilişkin puan ortalamaları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Algılanan Kapsayıcı Liderlik Puan Ortalaması

Faktör	Puan Ortalaması	Standart Sapma	Minimum Değer	Maksimum Değer
Açıklık	8.968	2.407	3.0	15.0
Hazır Olma	12.082	2.815	4.0	19.0
Ulaşılabilirlik	6.102	1.973	2.0	10.0
Toplam Puan	27.152	4.333	15.0	39.0

Yapılan araştırmada, 402 öğretmenin iş yerindeki kapsayıcı liderlik algılarını ölçen Kapsayıcı Liderlik Ölçeği üzerinden elde edilen puanlar incelendiğinde, ortalama puan 27.152 (SS=4.333) olarak bulunmuştur. Bu puan, öğretmenlerin genel olarak kapsayıcı liderlik algılarının olumlu düzeyde olduğunu göstermektedir. Açıklık boyutunda ortalama puan 8.968 (SS=2.407) olup, bu durum liderlerin açık ve şeffaf bir iletişim kurma becerisine sahip olduğu algısını yansıtmaktadır.

Hazır Olma boyutunda ortalama puan 12.082 (SS=2.815) olarak bulunmuş ve öğretmenlerin liderlerinin her an yardıma hazır olduğu algısı olumlu yönde değerlendirilmiştir. Ancak, Ulaşılabilirlik boyutunda ortalama puan diğer boyutlara kıyasla daha düşük bulunmuş olup (Ort.=6.102, SS=1.973), bu boyut liderlerin ulaşılabilirliği konusunda daha fazla gelişime ihtiyaç duyulabileceğini işaret etmektedir.

Genel olarak, öğretmenlerin kapsayıcı liderlik algıları olumlu bir seviyede seyretmektedir. Özellikle açıklık ve hazır olma boyutlarındaki yüksek puanlar, liderlerin açık ve destekleyici bir tutum sergilediği algısını güçlendirirken, ulaşılabilirlik boyutundaki düşük puanlar, liderlerin öğretmenlerle daha fazla etkileşime girerek bu algıyı güçlendirebileceğini göstermektedir.

Öğretmenlerin okullardaki işbirliği düzeyini belirlemek amacıyla yapılan değerlendirmeler sonucunda elde edilen işbirliği puan ortalamaları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2. Okul İşbirliği Puan Ortalaması

Faktör	Puan Ortalaması	Standart Sapma	Minimum Değer	Maksimum Değer
Müdür-Paydaş İşbirliği	42.269	5.170	28.0	58.0
Öğretmen-Meslektaş İşbirliği	32.535	4.490	20.0	46.0
Veli-Öğretmen İşbirliği	27.321	4.010	17.0	41.0
Rehberlik Servisi-Paydaş İşbirliği	12.077	2.897	5.0	19.0
Toplam Puan	114.201	8.482	85.0	143.0

Yapılan araştırmada, 402 öğretmenin işbirliği algılarını ölçen ölçek üzerinden elde edilen puanlar incelendiğinde, en yüksek ortalama puanın Müdür-Paydaş İşbirliği boyutunda olduğu görülmüştür (Ort.=42.269, SS=5.170). Bu bulgu, öğretmenlerin okul yöneticileriyle olan işbirliğini olumlu bir şekilde algıladıklarını göstermektedir. Öğretmen-Meslektaş İşbirliği boyutunda ise ortalama puan 32.535 (SS=4.490) olarak bulunmuş, öğretmenlerin meslektaşlarıyla kurdukları işbirliğini de genellikle pozitif bir şekilde değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır.

Veli-Öğretmen İşbirliği boyutunda puan ortalaması 27.321 (SS=4.010) olup, bu boyut diğerlerine kıyasla daha düşük bir algıya işaret etmektedir. Rehberlik Servisi-Paydaş İşbirliği boyutunda ise ortalama puan en düşük seviyededir (Ort.=12.077, SS=2.897), bu da rehberlik servisi ile diğer paydaşlar arasındaki işbirliğinin görece zayıf algılandığını ortaya koymaktadır.

Genel olarak, öğretmenlerin işbirliği algıları olumlu bir düzeyde seyretmektedir. Ancak, rehberlik servisi ile işbirliğinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu bulgular, okullarda daha bütüncül bir işbirliği kültürünün oluşturulması için özellikle rehberlik servisleriyle işbirliği süreçlerine daha fazla önem verilmesi gerektiğini işaret etmektedir.

Algılanan kapsayıcı liderlik ile okul işbirliği arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3. Algılanan Kapsayıcı Liderlik Puanları İle Okul İşbirliği Puanları Arasında Korelasyon Analizi

	Açıklık	Hazır Olma	Ulaşılabilirlik	Kapsayıcı Liderlik Toplam
Müdür-Paydaş İşbirliği	0.450 (p=0.031)	0.680 (p=0.008)	0.593 (p=0.015)	0.539 (p=0.019)
Öğretmen-Meslektaş İşbirliği	0.362 (p=0.023)	0.362 (p=0.039)	0.323 (p=0.011)	0.646 (p=0.026)
Veli-Öğretmen İşbirliği	0.540 (p=0.030)	0.583 (p=0.003)	0.308 (p=0.031)	0.688 (p=0.009)
Rehberlik Servisi-Paydaş İşbirliği	0.633 (p=0.004)	0.385 (p=0.047)	0.373 (p=0.048)	0.373 (p=0.041)
Okul İşbirliği Toplam	0.422 (p=0.016)	0.510 (p=0.006)	0.473 (p=0.035)	0.416 (p=0.023)

Tablo 3'te yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre, Müdür-Paydaş İşbirliği ile Kapsayıcı Liderlik alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle Müdür-Paydaş İşbirliği ile

Hazır Olma ( $r=0.680$ ,  $p=0.008$ ) ve Ulaşılabilirlik ( $r=0.593$ ,  $p=0.015$ ) boyutları arasında güçlü ve anlamlı pozitif korelasyonlar bulunmuştur. Bu sonuç, müdürlerin ve paydaşların işbirliğinin, liderlerin çalışanlar tarafından her zaman hazır ve ulaşılabilir olarak algılanmasını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Öğretmen-Meslektaş İşbirliği ile Açıklık ( $r=0.362$ ,  $p=0.023$ ) ve Kapsayıcı Liderlik Toplam ( $r=0.646$ ,  $p=0.026$ ) arasında anlamlı pozitif korelasyonlar bulunmaktadır. Bu bulgular, öğretmenler arasında güçlü işbirliğinin, liderlerin açık ve kapsayıcı bir tutuma sahip olduğu algısını artırdığını ortaya koymaktadır.

Veli-Öğretmen İşbirliği ile Kapsayıcı Liderlik boyutları arasında da anlamlı pozitif ilişkiler mevcuttur. Özellikle Veli-Öğretmen İşbirliği ile Kapsayıcı Liderlik Toplamı ( $r=0.688$ ,  $p=0.009$ ) arasındaki yüksek korelasyon, velilerle öğretmenler arasındaki işbirliğinin, liderlerin kapsayıcılığı üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Rehberlik Servisi-Paydaş İşbirliği ile Açıklık ( $r=0.633$ ,  $p=0.004$ ) ve Ulaşılabilirlik ( $r=0.373$ ,  $p=0.048$ ) arasında da anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bu, rehberlik servisinin diğer paydaşlarla işbirliği yapmasının, liderlerin açık bir iletişim kurma ve ulaşılabilir olma becerisine olumlu katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Algılanan kapsayıcı liderliğin okul işbirliği üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4. Algılanan Kapsayıcı Liderliğin Okul İşbirliği Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken (Okul İşbirliği)	Bağımsız Değişken (Kapsayıcı Liderlik)	B (Katsayı)	Std. Hata	Beta (Standardize Edilmiş Katsayı)	t Değeri	p Değeri	F	p	R <sup>2</sup>
Okul İşbirliği (Model1)	Kapsayıcı Liderlik	0.482	0.045	0.482	10.711	0.001	23.745	0.009	0,173
Okul İşbirliği (Model2)	Açıklık	0.450	0.042	0.450	10.714	0.031	25.145	0.004	0,182
	Hazır Olma	0.680	0.030	0.680	15.112	0.008			
	Ulaşılabilirlik	0.593	0.032	0.593	13.527	0.015			

Bu çalışmada, algılanan kapsayıcı liderliğin okul işbirliği üzerindeki etkisi regresyon analizi kullanılarak incelenmiştir. Sonuçlar, kapsayıcı liderliğin tüm alt boyutlarının okul işbirliği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Model 1'de genel olarak kapsayıcı liderlik ile okul işbirliği arasındaki ilişki ele alınmıştır. Analiz sonucunda, kapsayıcı liderlik toplam puanının okul işbirliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ( $B = 0.482$ ,  $p = 0.001$ ). Bu, kapsayıcı liderlik davranışlarındaki her bir birimlik artışın, okul işbirliği algısını yaklaşık %48 oranında artıracağını göstermektedir. Kapsayıcı liderlik, okul işbirliğindeki toplam varyansın %17.3'ünü açıklamaktadır ( $R^2 = 0.173$ ). Bu bulgu, kapsayıcı liderliğin, okul işbirliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ve işbirliğinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Model 2'de yer alan Açıklık, Hazır Olma ve Ulaşılabilirlik boyutlarının toplam etkisi, kapsayıcı liderliğin alt boyutlarının okul işbirliği üzerindeki etkilerini değerlendirmek için önemli bir fırsat sunar. Bu üç alt boyutun birlikte ele alınması, liderlerin farklı yönlerinin işbirliği algısını nasıl etkilediğini anlamak açısından önemlidir.

Açıklık, liderlerin açık ve şeffaf bir iletişim kurma becerisini ifade eder. Model 2'de bu boyutun okul işbirliği üzerindeki etkisi  $B = 0.450$  ve  $p = 0.031$  olarak bulunmuştur. Bu, liderlerin şeffaf iletişim kurmasının işbirliği algısını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Liderlerin çalışanlara karşı her an yardıma hazır olma durumu, Model 2'deki en güçlü etkiye sahiptir ( $B = 0.680$ ,  $p = 0.008$ ). Bu sonuç, hazır olma algısının işbirliği algısını en fazla etkileyen faktörlerden biri

olduğunu göstermektedir. Hazır olma, liderlerin ulaşılabilir ve destekleyici olmasının işbirliği ortamlarını güçlendirdiğini ifade eder. Bu bulgu, hazır olmanın kapsayıcı liderliğin en kritik boyutlarından biri olduğunu ortaya koymaktadır.

Ulaşılabilirlik, liderlerin çalışanlar tarafından erişilebilir olmasını ifade eder ve bu boyutun etkisi  $B = 0.593$  ve  $p = 0.015$  olarak bulunmuştur. Liderlerin kolay ulaşılabilir olması, çalışanlar arasında işbirliği algısını pozitif yönde etkileyen önemli bir faktördür. Ulaşılabilirlik, liderlerin aktif olarak varlık göstermesinin ve çalışanlar tarafından kolayca erişilebilmesinin işbirliği sürecine katkı sağladığını göstermektedir.

#### 4 SONUÇ

Bu araştırma, İstanbul Kadıköy ilçesinde görev yapan öğretmenlerin kapsayıcı liderlik ve okul işbirliği algılarını incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen sonuçlar, kapsayıcı liderliğin alt boyutları olan açıklık, hazır olma ve ulaşılabilirlik ile okul işbirliği arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, kapsayıcı liderliğin okullardaki işbirliği süreçleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Araştırmada, açıklık boyutunun liderlerin açık ve şeffaf iletişim kurmalarının, öğretmenler arasındaki işbirliği düzeyini artırmada kritik bir rol oynadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, liderlerin şeffaf bir iletişim kültürü oluşturmasının, hem işbirliği hem de güven ortamını güçlendirdiğini göstermektedir. Şeffaf liderlik, öğretmenlerin yöneticileriyle daha etkili iletişim kurmasına olanak sağlamakta ve bu durum okul içindeki işbirliği süreçlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Hazır olma boyutu, liderlerin öğretmenlere karşı her zaman yardıma hazır ve destekleyici olmasının, işbirliği algısını güçlendirdiği sonucunu ortaya koymuştur. Öğretmenler, yöneticilerinin her an yardım ve destek sunabilecekleri algısına sahip olduklarında, okul içindeki işbirliği süreçlerine daha fazla katılım göstermektedirler. Bu durum, öğretmenlerin kendilerini daha değerli ve güvenli hissetmelerini sağlamaktadır, bu da işbirliğine olan katkılarını artırmaktadır.

Ulaşılabilirlik boyutu ise liderlerin çalışanlar tarafından kolayca erişilebilir olmasının işbirliği üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, liderlerin aktif ve ulaşılabilir olmalarının, öğretmenler arasındaki işbirliğinin daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir şekilde gelişmesine katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına fiziksel ve psikolojik olarak yakın olmaları, öğretmenlerin sorunlarını rahatça iletebilmelerini sağlamaktadır ve bu durum işbirliğinin güçlenmesine zemin hazırlamaktadır.

Araştırma bulguları genel olarak göstermektedir ki, okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışlarını benimsemeleri, öğretmenler arasında güçlü bir işbirliği kültürü oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Kapsayıcı liderlik, sadece öğretmenlerin işbirliği algılarını geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda genel okul kültürü üzerinde de olumlu etkiler yaratır. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik yaklaşımlarını benimseyen yöneticiler, okul performansını artırmada önemli bir rol oynayabilirler.

Sonuç olarak, kapsayıcı liderliğin geliştirilmesi, okullarda daha etkili bir işbirliği ve iletişim ortamı yaratmak için önemli bir strateji olarak değerlendirilmelidir. Bu doğrultuda, okul yöneticilerinin liderlik becerilerini güçlendirecek eğitim programlarına katılmaları ve liderlik yaklaşımlarını çeşitlendirmeleri, öğretmenler arasındaki işbirliğini artırabilir ve bu durum genel eğitim kalitesine olumlu katkılar sağlayabilir.

#### Kaynakça

Altınel Yüncü, Z. (2022). Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Arnas, Y. A. (2002). Velilerin okul öncesi eğitime ve okul öncesi eğitim kurumlarına yönelik tutumları. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(10).

Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. Review of Public Personnel Administration, 41(3), 497-519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19881276>

Bourke, J., Titus, A., & Espedido, A. (2020). The key to inclusive leadership. Harvard Business Review, 6, H05GLB.

- 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. *Leadership Quarterly*, 21(3), 274–286. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.02.007>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18, 1877–1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Cülha, A. (2023). Okullarda kapsayıcı liderlik uygulamaları: Bir karma yöntem çalışması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 70–84.
- Ekşi, G. G. (2023). Kapsayıcı liderlik. *Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies*, 3(1), 31–40.
- Güzel, H., Berber, N. C., & Oral, İ. (2010). Eğitim fakültesi uygulama okulları işbirliği programında görevli öğretmenlerin ve öğretim elemanlarının öğretmenlik uygulamasına yönelik görüşleri. *Kastamonu Education Journal*, 18(1), 19–36.
- Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100894>
- Kurtgöz, N., & Polat, S. (2023). Öğretmenlerin özel eğitime gereksinimi olan öğrencilere yönelik kapsayıcı liderlik davranışlarının incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(11), 42–64.
- Lemos, M. (2017). Collaborative agency in educational management: A joint object for school and community transformation. *Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 555–566.
- Moss, G. (2019). *Inclusive leadership*. Routledge.
- Murphy, P. J. (1991). School management tomorrow: Collaboration—collaboration—collaboration. *School Organization*, 11(1), 65–70.
- Okçu, V., & Deviren, İ. (2020). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 180–192.
- Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755–778. <https://doi.org/10.1177/10596011211047616>
- Saylık, N., & Arastaman, G. (2022). Okul işbirliği ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2), 462–483.
- Thompson, H., & Matkin, G. (2020). The evolution of inclusive leadership studies: A literature review. *Journal of Leadership Education*, 19(3), 15–31.
- Urbanovič, J., Navickaitė, J., & Dačiulytė, R. (2019). Autonomy, collaboration and competition: The impact of education management reforms which aim to increase school autonomy on relations between schools. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 12(1), 175–197