



## Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Performansı Arasındaki İlişki: Örgütsel İletişim İkliminin Aracı Rolü

Sayfa | 3209

### The Relationship Between Distributed Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Job Performance: The Mediating Role of Organizational Communication Climate

Tufan ULUDAĞ <sup>ID</sup>, Doktora Öğrencisi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, tufanuludag06@gmail.com

Orkun Osman BİLGİVAR <sup>ID</sup>, Dr. Öğr. Üye., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, osman.bilgivar@izu.edu.tr

**Geliş tarihi - Received:** 22 Nisan 2024  
**Kabul tarihi - Accepted:** 17 Ekim 2024  
**Yayın tarihi - Published:** 28 Aralık 2024



**Öz.** Bu çalışma, okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansında arasındaki ilişkide örgütsel iletişim ikliminin aracı rolünü incelemek amacıyla yürütülmüştür. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma örneklemi 2023 - 2024 eğitim öğretim yılı İstanbul ili Kağıthane ilçesinde ilkökul, ortaokul ve lise olmak üzere çeşitli düzeylerde görevli 385 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma verileri Demografik Bilgi Formu, Dağıtımçı Liderlik Ölçeği, Öğretmen İş Performansı Ölçeği ve Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada dağıtımçı liderlik ve dağıtımçı liderlik davranışları sonrasında iş performansı ve öğretmenlerin iş performansı ile son olarak da örgütsel iletişim ve örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü kavramı hakkında bilgiler verilmiş ve daha sonra kavramlar arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni ile aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma elde edilen veriler için Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi ve Process Hayes ile Aracılık Testinden yararlanılmıştır. Yapılan araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışının öğretmen iş performansını yordamasında örgütsel iletişim ikliminin tam aracı rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin görev dağıtımında öğretmenlerin ilgi, istek ve becerini dikkate alarak yapması öğretmenlerin iş performansını artırabilir

**Anahtar Kelimeler:** dağıtımçı liderlik, iş performansı, öğretmen, örgütsel iletişim iklimi

**Abstract.** This study was conducted to examine the mediating role of organizational communication climate in the relationship between distributed leadership behaviors of school principals and teachers' job performance. The relational screening model, one of the quantitative research methods, was used in the research. The research sample consists of 385 teachers working at various levels, including primary school, secondary school and high school, in the Kağıthane district of Istanbul province in the 2023 - 2024 academic year. Research data were obtained using the Demographic Information Form, Distributed Leadership Scale, Teacher Job Performance Scale and Organizational Communication Climate Scale. In the study, information was given about distributed leadership and distributed leadership behaviors, then job performance and teachers' job performance, and finally about the concept of organizational communication and the mediating role of organizational communication climate, and then the relationships between the concepts were investigated. The effects of the independent variable of the research and the mediator variable on the dependent variable were examined. Correlation Analysis, Regression Analysis and Process Hayes and Mediation Test were used for the data obtained in the research. According to the research findings, it has been concluded that organizational communication climate has a full mediating role in school principals' distributed leadership behavior in predicting teacher job performance. When school principals distribute tasks by taking into account teachers' interests, desires and skills, it can increase teachers' job performance.

**Keywords:** distributed leadership, job performance, teacher, organizational communication climate



## Extended Abstract

**Introduction.** Every organization and school has goals it sets to achieve. To achieve these goals, it is necessary to achieve them by presenting the desired performances. Teacher performance can be evaluated by the contributions teachers make towards the target set at the school. In this context, it is also defined as the behavior of teachers in schools in an organizational manner by integrating the skills, motivation and knowledge they have regarding education and teacher performance with teaching (Özdemir, 2014). When the performances of organizations are compared, there are studies stating that the answer to the question of why the performances of organizations operating in similar environments with similar opportunities varies is due to organizational communication (Jensen, 2003). School administrators have a high level of desire to think positively, have problem-solving skills and provide social support to their staff (İbrahimoğlu, 2003). The school administrator aims to demonstrate leadership roles and, as mentioned above, should be able to demonstrate informal behavior. The most valuable tool he will need is to communicate effectively with teachers. School administrators should also consider social intelligence in the leadership behaviors they aim to demonstrate. Social intelligence shows movements, skills, social roles and feelings, including actions and words, and can also better explain behaviors and social situations (Albrecht, 2006). Therefore, the importance of intra-organizational communication climate is to determine the goals of the organization, evaluate and fulfill its performance, make the necessary plans to achieve the desired goals, manage and advance other resources and people, select and motivate members of the organization, manage and direct an environment in which employees want to contribute. It is important in terms of making innovations (Turkalj and Fosić, 2009: 34). The purpose of this study is to examine the mediating role of school principals' distributed leadership behaviors and organizational communication climate in teachers' job performance.

**Method.** In this study, the relational survey model, one of the quantitative research models, was used. Distributed leadership behaviors are the independent variable of the study; Organizational communication climate was determined as the mediating variable and teacher job performance was determined as the dependent variable. The sample of the research consists of 385 teachers working in primary and secondary education institutions in Kağıthane District of Istanbul Province in the 2023-2024 academic year. The research was carried out using easily accessible sampling method. In this research, "Demographic Information Form", "Distributive Leadership Scale", "Teacher Job Performance Scale", "Organizational Communication Climate Scale" were used to collect data. Correlation analysis was used in the study to examine the relationships between variables. The Process Hayes application for SPSS was used to examine the mediating role of organizational communication climate in distributed leadership behavior and teacher job performance.

**Results.** This research aimed to determine whether organizational communication climate plays a mediating role in the effect of school principals' distributed leadership behaviors on teachers' job performance. According to the results of the research, it was concluded that there was a positive significant relationship between distributed leadership behavior and teacher job performance, distributed leadership behavior and organizational communication, and organizational communication climate and teacher job performance. As a result of the research, it was seen that

Uludağ, T. ve Bilgivar, O.O. (2024). Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişki: Örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(3), 3209-3228.*

DOI. 10.51460/baebd.1472054



the distributed leadership behaviors of school principals positively affected the job performance of teachers. It can be stated that managers who show leadership behavior trust and attach importance to their subordinates, include them in the decision-making process, take into account the ideas and opinions of their employees, and inspire teachers, thus motivating employees and increasing their performance (Tsui, Zhang, Wang, Xin and Wu 2006: 117; Kalu and Wu 2006). Okpokwasili 2018: 237). Similarly, Wen et al. (2019) concluded in their study that leadership that guides and motivates employees and clarifies their duties and roles increases the performance of employees. They also said that an effective communication process between employees and leaders will affect employees' job performance. Similar results and research obtained from studies in the literature are supportive of the study. It was determined that the conceptual model established to test the mediating role of the organizational communication climate variable in the relationship between distributed leadership behaviors and teacher job performance had a good fit and organizational communication climate played a full mediating role in the model. It was concluded that the effect of distributed leadership behaviors on teacher job performance occurs both directly and indirectly through organizational communication. As a result, the conceptual model was tested and verified in this study.



## Giriş

Örgütsel hedeflere ulaşmada ve çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılmasında liderlerin önemi yadsınamaz. Liderlik, örgütsel hedefleri belirlemede ve bu istenen hedeflere ulaşılmasında bilinçli olarak çalışanların davranışlarını desteklemekte ve etkilemektedir (Bass, 1990, Akt. Hoy & Miskel, 2010: 375; İlğan, 2010:93; Owens, 2001:234, Akt. Çelik, 2004: 188). Her geçen gün artan toplumsal değişimler beraberinde farklı liderlik ihtiyaçlarını da ortaya çıkarmaktadır.(Fullan, 2001). Bundan dolayı eğitim liderliği de yeni model arayışları içine girmek zorunda kalmıştır (Donaldson, 2006). Bu liderlik modelleri içerisinde yer alan dağıtımçı liderlik modelinin de öğrencinin okul başarısını artırdığı görülmektedir (Leithwood & Jantzi, 1999). Klasik liderlik anlayışına göre dağıtımçı liderlik anlayışı kapsamının daha da genişletilmesi gerektiğini ve bir örgüt veya bir grup içinde bulunan bütün kişilerin kendisine has bakış açılarının ve yeteneklerinin bulunabileceği, yalnızca bazı kişiler yerine uzmanlık alanlarının topluluktaki birçok kişiye paylaştırılabileceği düşüncesini savunmaktadır (Woods Bennett vd., 2004). Yapılan çalışmalarda okul başarısını yalnız liderlik davranışının etkilemediği (Donaldson, 2006), hem öğretmen kapasitesini hem de öğrenci başarısını okulda yapılan liderlik dağıtımının artırdığı görülmektedir (Harris, 2008; Spillane, 2005a). Dağıtımçı liderlik öğretmenlerin ve okul müdürlerinin okulda uygulanacak tüm öğretim faaliyetlerini kapsayan görevleri beraber yaptıkları süreç ve liderlikle alakalı düşünme şeklidir (Spillane, 2005b). Dağıtımçı liderlik davranışı sergileyen öğretmenler ve okul müdürleri arasında ortaya çıkan sosyal etkileşimlerden söz edilir (Spillane, 2005).

Harris (2002: 11) dağıtımçı liderler birlikte çalışarak öğretmenlerin uzmanlıklarını geliştiren, işbirlikçi nitelikler gösteren liderlerdir. Elmore'a (2000:15) göre ise okul yöneticisinin dağıtımçı lider olarak uygulaması gereken öncelikli görevi, örgütte bulunan kişilerin becerilerini ve bilgilerini arttırmak için kişilerin beklentilerine paralel olarak bilgi ve becerilerinin ortak olarak kullanıldığı okul kültürünü ortaya çıkarmak ve aynı zamanda örgütün diğer birimleri ile kaliteli ilişkiler geliştirmek ve ortak sonuçlara ulaşmakta yardımcı olacak sorumluluk bilincini geliştirmiş bireylere sahip olmaktır. Eğitim sistemde yer alan okul müdürlerinin liderlik potansiyellerini etkili ve verimli bir şekilde kullanması başarıya ulaşmak ve toplumsal refahı sağlamak adına önemli bir yere sahiptir (Atıgan & Özkan, 2023). Özellikle görev ve sorumlulukların dağıtıldığı örgüt ikliminde karşılıklı olarak birbirini tamamlayan ve anlayan bireylerden meydana gelen topluluklar çok daha başarılıdır (Bridge, 2003: 109).

Performans, bir görevi tamamlamak ve bu görev kapsamında belirlenen kriterleri karşılayacak şekilde bir hedefe ulaşmak için sağlanan mal, hizmet veya fikirlere (Helvacı, 2002). Performans, belirtilen amaçlar doğrultusunda ve istenilen zaman sonunda ulaşılacak sözel veya sayısal başarılar şeklinde belirlenir (Akal, 2000). Verimlilik, diğer bir ifade ile performans olarak tanımlanır. Bununla birlikte örgütsel anlamda kaliteli hizmet üretmek, bireysel anlamda, verimli olmak ise örgüt için emek sarf etmek ve fayda sağlamaktır (Ataay, 1988). Her örgütün ve okulun gerçekleştirmek için belirlediği hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflere ulaşabilmek için istenilen performansları ortaya koyarak onları gerçekleştirmesi gerekir. Öğretmen performansı, öğretmenlerin okulda belirlenen hedeflere yönelik sağladığı katkılar ile değerlendirilebilir. Bu kapsama yönelik öğretmenlerin eğitim ve öğretim performansı ile öğretimle alakalı sahip oldukları beceri, motivasyon ve bilgiyi bütünleştirerek

Uludağ, T. ve Bilgivar, O.O. (2024). Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişki: Örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(3), 3209-3228.*

DOI. 10.51460/baebd.1472054



okullarda ortaya koydukları davranışlar şeklinde de tanımlanır (Özdemir, 2014). Okulların ülkelerin geleceğini belirleyen nesillerin yetiştiği yer olarak düşündüğümüzde öğretmen performansı daha da değerli olmaktadır. Okulun örgütsel hedeflerinin gerçekleştirilmesinde öğretmen performansının niceliği ve niteliği araştırma yapanların yıllardır dikkatini çekmiştir (Naugle, 2000; Shymansky, 1978).

Sayfa | 3214

Bir liderin gerçekleştirilmesi gereken işte iyi olanı fark etmesi, grubun performans başarısını arttırmasında oldukça önemlidir (Robbins & Judge, 2012: 405). Neredeyse her birey hayatının bir döneminde liderliği tecrübe etmiştir (Bennis, 2003: 4). Bu nedenle birçok kişi liderlik rolü yapabileceğinden liderlik dağıtılabilir veya paylaşılabilir (Yukl, 2002: 7). Grupları etkileyen bir süreç şeklinde ifade edilen liderlik kişinin istenilen örgütsel hedeflere veya başarıya erişmesinde (Lunenburg & Ornstein, 2013: 100) yaşantımızdaki değişimlerle birlikte her geçen gün daha da karmaşık hal almakta ve kahraman liderlik özelliğinden farklılaşarak okul çalışanları arasında liderliğin dağıtımını işaret etmektedir (Hulpia vd., 2009: 1013).

Dağıtımçı liderlik örgüt performansından herkesin sorumlu olduğu anlamına gelmektedir (Elmore, 2000: 15). Dağıtımçı liderlik, çalışan sayısından faydalanmak ve fırsatları çoğaltmak için personele kişisel olarak güçlü yanlarının farklılığından yararlanmalarına olanak sağlamakta, yardımlaşmanın ödülünü örgüt çalışanları arasında gerçekleştirmekte ve kişinin davranış şeklinin örgütün tamamını nasıl etkilediğini belirtmektedir (Leithwood vd., 2009: 2). Her birey dağıtımçı liderlikte bir biçimde lider olabilmektedir. Fakat bu durum herkesin lider olabileceği anlamına gelmemeli, yalnızca liderliğin toplu bir şekline ve demokratik bir biçimine olanak sunmaktadır (Harris, 2003: 317).

Öğretmen performansını etkileyen birçok sebep vardır. Öğretmenin motivasyonu, başarı güdüsü, kişisel niteliği, adanmışlık düzeyi gibi sebeplerin yanında çevresel ve örgütsel etkiler, ödül-ceza, fiziksel imkânlar, mesleki yeterlilik düzeyi ile birlikte okul müdürünün liderlik özelliği de etkilidir (Gökalp, 2013). Öğretmenin bireysel performansının, okul performansına etkisi vardır. Bu yüzden okul müdürleri öğretmenin kişisel performansından sorumludur. Cerit (2012) kaliteli lider etkileşiminin personelin performans artışında önemli etkiye sahip olduğunu söylemiştir.

Örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin örgütsel sonuç ve süreçleri hakkında örgüt çalışanları ile alakalı bilgi edinme şekli olarak tanımlanabilir (De Ridder, 2003). Bilgi aktarımı örgütsel iletişimde yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı veya yatay olabilir. Örgütsel iletişim yoğun olduğunda, anlamlı örgütsel iletişimin bulunduğu yerlerde örgüt çalışanlarının ihtiyacı olan örgüt stratejisini kabullendiği ve ona ilişkin bilgiye sahip olduğu farz edilmektedir (Barrett, 2002). Bu beklenti ile süreç konusunda net ve açık bilgilere sahip olan örgütlerde kararsızlıklar bulunmayacağından olumsuz bilgi bağlantılarının da ortaya çıkması önlenir (Kotter, 1996). Net ve açık bilgilere erişemeyen, kalitesiz örgütsel iletişimin yer aldığı kurumların değişim ile gelişim sürecinde de zorluklarla karşılaşacağı farz edilmektedir.

Örgütsel iletişim, çevresini etkileyen, çevresinden etkilenen açık örgütsel sistemdir (Özkan, 2013). Örgütsel iletişim, örgüt çalışanları arasında, olumlu etki ortaya çıkarmaktadır (Erogluer, 2011). Örgüt içinde gerçekleşen iletişim süreci örgüt çalışanlarının gün boyunca konuşmalarından daha

Uludağ, T. ve Bilgivar, O.O. (2024). Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişki: Örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(3), 3209-3228.*

DOI. 10.51460/baebd.1472054



fazlasıdır. Bu süreç mesajları, amaçları ve çalışanları da içinde bulundurur (Evliyaoğlu, 2020). Örgütler, yaptıkları bütün faaliyetlerde örgüt içi iletişime gereksinim duyarlar (Timuroğlu & Balkaya, 2016; s. 93). Bu yüzden örgüt faaliyetlerinin etkili olabilmesi için iletişim becerilerinin de etkili olması gerekmektedir.

Sayfa | 3215

Örgütsel iletişim, örgüt liderlerinin uyumlu ilişkiler sağlamak ve yönetsel görevlerini yerine getirmesi için simgelerin paylaşımı, yorumu, anlamlandırılması ve üretimi şeklinde ifade edilmektedir (Pradhan & Chopra, 2008; Robbins, 2003; Shelby, 2011; akt. Ayık & Fidan, 2014; s. 110). Her örgütün kendine has yönetim yapısı ile bu yapıya göre düzenlemiş olduğu örgütsel iletişim şekli bulunmaktadır. Bu örgütsel iletişim şekli örgütün kültür, norm ve değerleri ile yakın ilişkilidir (Şenses, 1999; s. 43).

Örgüt çalışanlarının sorumlu oldukları görevleri gerçekleştirmelerinde iletişim oldukça önemli bir yere sahiptir. Üst düzey yöneticiler, iletişim fonksiyonlarından faydalanarak çalışanlarla kolay koordinasyon sağlamakta, onlara kolay ulaşmakta, onları bütünleştirmekte ve çalışanların görevlerini daha rahat yapmalarına imkân sağlamaktadır (Eroğluer, 2011). Örgütlerin performansları kıyaslandığında benzer olanaklara sahip örgütlerin performanslarının niçin değişiklik gösterdiği sorusunun yanıtı olarak örgütsel iletişime işaret eden araştırmalar bulunmaktadır (Jensen, 2003). Örgütsel vatandaşlık, iş, aidiyet, yaşam memnuniyeti arasındaki etkinin anlamlı ve olumlu bir ilişkinin yer aldığını işaret eden örgütsel iletişim ile ilgili performans araştırmaları bulunmaktadır (Malmelin, 2007).

Tagiuri (1968)'ye göre örgüt iklimi; çalışanların davranışlarını etkileyen, çalışanlarca deneyimlenen ve belirli özellikleri bakımından diğer örgütlerle farklılıklar oluşturan bir örgütün niteliğini ve iç çevresini oluşturmaktadır. Panknadel (1988)'e göre, örgüt iklimi çalışan bakımından değerlendirildiğinde engelleme, moral, samimiyet; müdür bakımından değerlendirildiğinde ise yüksekten bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış olarak değerlendirilir.

Okul iklimi çalışanlar tarafından algılanan ve onların davranışlarını etkileyen, okulun ortak değerlerini oluşturan niteliklidir. Okul iklimi, okulun kişiliği şeklinde düşünülebilir; birey için kişilik ne ise, iklim de okul için odur (Hoy & Miskel, 2015). Okul ve paydaşlarının değişimi ve ilerlemesi için gelişimi teşvik eden, destekleyen ve açık bir iletişime sahip örgüt ikliminin olması gerekir.

Örgütler üretken çalışanların mutlu çalışanlar olduğunu ve örgütlerine yarar sağladığı düşüncesiyle örgütsel iletişim iklimini doğruluk, açıklık, performans geri bildirim, prosedürler ve örgütsel politika hakkında gerekli bilgiyi iletmek gibi etkili örgütsel iletişim yöntemleriyle ortaya çıkarmaktadır (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Baş (2023), örgütsel iletişim ikliminin pek çok farklı değişkene maruz kaldığını belirterek, örgütsel iletişim ikliminin etkin bir iletişim ortamı oluşturularak desteklenmesinin örgüt çalışanlarının üretkenliği kadar örgüt yöneticilerinin de iş yapma süreçlerine olumlu etki sağlayacağını belirtir. Örgüt çalışanlarının verimli olması ve örgüte yararlı bireyler olabilmesinde iletişim algılarının önemli olması sebebiyle örgütsel iletişim ikliminin örgütte oluşturulması, doğruluk, açıklık, adaletli olmak ve performans ödüllendirmesi gibi durumlar ancak etkili örgütsel iletişim ikliminin oluşturulmasıyla sağlanabilir (Kyaw vd., 2019; Erdem & Erdem,

Uludağ, T. ve Bilgivar, O.O. (2024). Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişki: Örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(3), 3209-3228.*

DOI. 10.51460/baebd.1472054



2021; Muhamad vd., 2023; Rahayu vd., 2023). Bu amaç doğrultusunda çalışanların hem örgüt iklimine uyumlu davranışlara hem de etkili iletişim becerilerine sahip olmaları beklenmektedir (Back vd., 2019; Maçães & Román-Portas, 2022; Merdan & Erdem, 2022; Susiloningsih vd., 2023).

Liderin ve örgütlerin etkili olabilmesi için iletişim oldukça önemlidir (Zillioğlu, 1996). Okul yöneticileri iletişim sayesinde, düşüncelerini ifade etme, onları değerlendirme ve paylaşma imkânına sahiptirler (Tutar & Yılmaz, 2003). Etkili iletişim sağlayabilmesi için okul yöneticisinde öğretmenlerin düşünce, davranış ve duygularını anlama ve davranışlara göre eylem gerçekleştirme becerisi bulunmalıdır (Kelly, 1982). Bundan dolayı yönetici öğretmenleri devamlı destekleyen, öğretmenlerin düşünce ve duygularını kolaylıkla paylaşabilmesine olanak sağlamalıdır (Shepherd, 1983). Okul yöneticisi göstermeyi hedeflediği liderlik davranışlarında sosyal zekâyı da önemsemelidir. Sosyal zekâ, hareket ve söz barındıran durumları, yetenekler ve sosyal rol ile hislerini göstermekte aynı zamanda davranışları ve sosyal durumları da daha iyi açıklayabilmektedir (Albrecht, 2006).

Her örgütün temel bileşenlerinden biri de iletişimdir. Bu nedenle örgüt içi iletişim örgütün amaçlarının belirlenmesi, performans değerlendirmesi ve performansı yerine getirmesi, istenilen amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli planların yapılması, diğer kaynakların ve personelin yönetimi, ilerlemesi ve örgüt üyelerinin seçilmesi ve motive edilmesi, çalışanların katkıda bulunma istedikleri ile onları yönlendirmesi ve yenilikler yapması açısından önemlidir (Turkalj & Fosić, 2009: 34).

İlgili alan yazın doğrultusunda bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel iletişim ikliminin aracı rolünü incelemektir.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

Hipotez 1: Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları, öğretmenlerin iş performansını pozitif etkiler.

Hipotez 2: Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları, örgütsel iletişim iklimini pozitif etkiler.

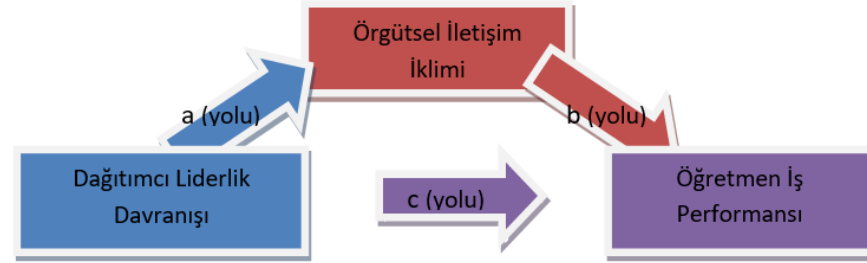
Hipotez 3: Örgütsel iletişim iklimi, öğretmenlerin iş performansını pozitif etkiler

Hipotez 4: Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları, öğretmenlerin iş performansına etkisinde örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü vardır.

## Yöntem

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Creswell'e (2017) göre ilişkisel tarama modeli iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini ölçmeyi ve tanımlamayı amaçlar.





Şekil 1: Kavramsal Model

Çalışmada dağıtım liderlik davranışları bağımsız değişken; örgütsel iletişim iklimi aracı değişken ve öğretmen iş performansı ise bağımlı değişken şeklinde belirlenmiştir. Literatürden faydalanarak Şekil 1'de gösterilen kavramsal model geliştirilmiştir.

### Örneklem

Araştırmanın örneklemini İstanbul ili, Kağıthane ilçesinde ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 385 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarını genellendiği evren, belli özelliklere uyan öğelerin tümü olarak tanımlanır (Bakioğlu & Kurnaz, 2011: 74). Örneklem, belli bir evrenden, belli kurallara göre belirlenen ve belirlendiği evreni temsil ettiği kabul edilen çok daha küçük birimlerdir (Bakioğlu & Kurnaz, 2011: 75). Bu çalışmada tesadüfi örnekleme yöntemlerinden, basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu örnekleme yönteminde evrendeki tüm birimler, örnek seçiminde eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir (Büyüköztürk vd., 2009).

Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin demografik bilgilerine yönelik yüzde ve frekans dağılımı Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1.  
Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Gruplar		N	%
Cinsiyet	Erkek	160	41.60
	Kadın	225	58.40
Medeni Durum	Evli	269	69.90
	Bekar	116	30.10
Okul	İlkokul	225	58.40
	Ortaokul	90	23.40
	Lise	70	18.20
Yaş	20-30	67	17.40
	31-40	126	32.70
	41-50	149	38.70
	51 ve üstü	43	11
Eğitim Durumu	Lisans	311	80.80
	Lisansüstü	74	19.20

Uludağ, T. ve Bilgivar, O.O. (2024). Okul müdürlerinin dağıtım liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişki: Örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(3), 3209-3228.

DOI. 10.51460/baebd.1472054



<b>Okuldaki Öğretmen Sayısı</b>	1-20	88	22.90
	21-30	92	23.90
	31-40	82	21.30
	41 ve üzeri	123	31.90
<b>Okuldaki Görev Süresi</b>	1-3	157	40.80
	4-6	87	22.60
	7-9	72	18.70
	10 ve üzeri	69	17.90
<b>Toplam Hizmet Süresi</b>	1-5	49	12.70
	6-10	58	15.10
	11-15	78	20.30
	16-20	50	13
	21-25	94	24.40
	26 ve üzeri	56	14.50

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenler cinsiyete göre 160'ı erkek, 225'i kadın şeklinde dağılım göstermiştir. Öğretmenler medeni duruma göre 269 kişi evli, 116 kişi bekar şeklinde dağılım göstermiştir. Öğretmenler okula göre 225'i ilkökul, 90'ı ortaokul, 70'i lise şeklinde dağılım göstermiştir. Öğretmenler yaşa göre 67'si 20 yaş ile 30 yaş, 126'sı 31 ile 40 yaş, 149'u 41 ile 50 yaş, 43'ü 51 ve üstü şeklinde dağılım göstermiştir. Öğretmenler eğitim durumuna göre 311'i lisans, 74'ü lisansüstü şeklinde dağılım göstermiştir. Öğretmenler okuldaki öğretmen sayısına göre 88'i 1 ile 20, 92'si 21 ile 30, 82'si 31 ile 40, 123'ü 41 ve üzeri şeklinde dağılım göstermiştir. Öğretmenler okuldaki görev süresine göre 157'si 1-3 yıl, 87'si 4-6 yıl, 72'si 7-9 yıl, 69'u 10 ve üzeri yıl şeklinde dağılım göstermiştir. Öğretmenler toplam hizmet süresine 49'u 1-5 yıl, 58'i 6-10 yıl, 78'i 11-15 yıl, 50'si 16-20 yıl, 94'ü 21-25 yıl, 56'sı 26 ve üzeri şeklinde dağılım gösterdiği görülmüştür. Bu bulgulara göre, öğretmenlerin çoğunluğu ilkökulda görevli ve lisans mezunu olduğu gözlenmiştir.

### Veri toplama araçları

Bu çalışmada veri toplamak amacı ile "Demografik Bilgi Formu", "Dağıtım Liderlik Ölçeği", "Öğretmen İş Performansı Ölçeği", "Örgütsel İletişim Ölçeği" kullanılmıştır.

### Dağıtım Liderlik Ölçeği

Bu çalışmada; öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin dağıtım liderlik davranış düzeylerini belirlemek amacıyla Davis (2009) tarafından geliştirilen, Şahin, Dinçel, Uğur, Karadağ ve Balıkcı tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Dağıtım Liderlik Ölçeği (DLÖ)" nden faydalanılmıştır. Dağıtım Liderlik Ölçeğinin tek boyutlu olarak uygulanması önerilmiştir (Şahin vd., 2014). Çalışmanın güvenilirlik analizleri yapılmadan önce, ölçeğin İngilizce-Türkçe çevirisi yapılmıştır. İngilizce-Türkçe uyumu ölçeğin güvenilirliği açısından incelenmiş ve ölçek bu alanlarda uzmanlar tarafından güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizleri üç aşamada incelenmiştir. İlk aşamada ölçeğin iç tutarlılığı bakımından madde-toplam analizi bulunmuş ve ölçek maddelerinin  $r = .58$  ve  $.75$  ( $p < .001$ ) arasında değer aldığı bulunmuştur. İkinci aşamada iç tutarlık için uygulanan Cronbach's Alpha analizi değerleri DLÖ için .96 ve ölçeğin her bir faktörü için sırasıyla (a) okul örgütü .90, (b) okul

Uludağ, T. ve Bilgivar, O.O. (2024). Okul müdürlerinin dağıtım liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişki: Örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(3), 3209-3228.*

DOI. 10.51460/baebd.1472054



vizyonu .90, (c) okul kültürü .81, (ç) öğretim programı .82, (d) öğretimsel çıktılar .86, (e) öğretmen liderliği .89, (f) müdür liderliği .91 tespit edilmiştir. Üçüncü aşamada, ölçek güvenilirliği test-yeniden-test analiziyle kontrol edilmiştir. Analiz neticesinde test-yeniden test güvenilirliği katsayısı  $r = .93$  ( $p < .001$ ) olarak bulunmuştur (Şahin vd., 2014). Bu çalışma için yapılan güvenilirlik analizinde de ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı .94 olarak tespit edilmiştir.

Sayfa | 3219

Bu çalışmada tek boyutlu olarak uygulanan dağıtımcı liderlik ölçeği analizinde ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı .97 olarak tespit edilmiştir.

### Öğretmen İş Performansı Ölçeği

Limon & Sezgin-Nartgün (2020) tarafından geliştirilen ölçek "görev performansı, bağlamsal performans ve uyumsal performans" alt boyutlarından meydana gelmektedir. 37 maddeden oluşan ölçek 5'li likert biçimindedir. Cevaplandırması ise "Hiçbir zaman (1)", "Nadiren (2)", "Bazen (3)", "Çoğunlukla (4)" ve "Her zaman (5)" olacak biçimde verilmiştir. Bağlamsal performans boyutu  $\alpha = .881$  görev performansı boyutu Cronbach's Alpha  $\alpha = .890$  ölçek genelinde Cronbach's Alpha  $\alpha = .937$  ve uyumsal performans boyutu  $\alpha = .889$  biçimindedir (Limon ve Sezgin-Nartgün, 2020). Mevcut çalışmada ise iş performansı boyutu Cronbach's Alpha  $\alpha = .922$  uyumsal performans boyutu  $\alpha = .911$  bağlamsal performans boyutu  $\alpha = .871$  ve ölçek genelinde Cronbach's Alpha  $\alpha = .950$  olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışmada öğretmen iş performansı ölçeğinin alt boyutlarının analizlerinde bağlamsal performans boyutu Cronbach's Alpha  $\alpha = .880$ , görev performansı boyutu Cronbach's Alpha  $\alpha = .936$  ve uyumsal performans boyutu  $\alpha = .921$  ile ölçek genelinde Cronbach's Alpha  $\alpha = .950$  olarak tespit edilmiştir.

### Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği

Eryılmaz Ballı & Tulunay Ateş (2021) tarafından geliştirilen ölçek 30 maddeden oluşmakta ve ölçekte ters madde yer almamaktadır. Ölçek; "Kesinlikle Katılmıyorum (1)", "Katılmıyorum (2)", "Orta Derece Katılıyorum (3)", "Katılıyorum (4)" ve "Kesinlikle Katılıyorum (5)" olarak 5'li likert tipindedir. Ölçek "yönetici kaynaklı boyut" ve "çalışan kaynaklı boyut" olmak üzere iki farklı alt boyuttan meydana gelmektedir. Yönetici kaynaklı boyut "1., 2., 4., 5., 7., 8., 11., 13., 17., 19., 20., 21., 22., 23., 28., 29."; çalışan kaynaklı boyut "3., 6., 9., 10., 12., 14., 15., 16., 18., 24., 25., 26., 27., 30." maddelerden meydana gelmektedir. Ölçeğin alt boyutlarına dair Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı değeri: yönetici kaynaklı iletişim iklimi alt boyutunda ,97 ile çalışan kaynaklı iletişim iklimi alt boyutunda ,94 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin genelinde Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ,97 tespit edilmiştir (Eryılmaz Ballı & Tulunay Ateş, 2021).

Bu çalışmada örgütsel iletişim iklimi alt boyutları; yönetici kaynaklı iletişim iklimi alt boyutu Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ,97 ve çalışan kaynaklı iletişim iklimi alt boyutu Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ,97 ile ölçek genelinde Cronbach's Alpha  $\alpha = .97$  olarak tespit edilmiştir.



## Verilerin toplama süreci

Ölçeği geliştiren ya da Türkçeye uyarlayan araştırmacılardan izin alınmıştır. Ölçeklerin uygulanması için İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulundan (Sayı: 2024/01) ve İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğünden ihtiyaç duyulan gerekli izinler alınmıştır. Veri toplama araçları ise araştırmacı tarafından Kağıthane'de çalışan öğretmenlere (ilkokul, ortaokul ve lise) uygulanmıştır. Uygulama gönüllülük esasına göre yapılarak ölçeklerin tarafsızca yanıtlanması sağlanmıştır. Aynı zamanda ölçekten elde edilecek verilerin sadece ilgili araştırma için uygulanacağı ve gizlilik ilkesine göre sonuçların da paylaşılmayacağı söylenmiştir. Ölçeklerin uygulanmasında öğretmenlerin doğru ve samimiyetle yanıtlamaları için süre kısıtlamasına gidilmemiştir.

## Verilerin analizi

Google forms aracılığıyla çevrimiçi anket olarak düzenlenmiş araştırma verileri ile yapılan normallik ve doğrusallık analiz sonuçları verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Çalışmada yapılan istatistiksel analizlerde ise IBM SPSS 27 veri analiz programı kullanılmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kolerasyon analizi kullanılmıştır. Dağıtımçı liderlik davranışının öğretmen iş performansında örgütsel iletişim ikliminin aracı rolünün incelenmesinde SPSS için Process Hayes uygulaması kullanılmıştır.

## Bulgular

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen veriler, tablolar halinde gösterilerek yorumlanmıştır. Yapılan araştırma kapsamında değişkenler arası korelasyon analizini Tablo 2' de sunulmuştur.

Tablo 2.

Değişkenler arası kolerasyon analizi

	TDL	TYÇKB	TGBUPB
TDL	1		
TYÇKB	,795**	1	
TGBUPB	,514**	,595**	1

\*\* p<.01

Toplam Dağıtımçı Liderlik (TDL)

Toplam Yönetici ve Çalışan Kaynaklı Boyut (TYÇKB)

Toplam Görev, Bağlamsal ve Uyumsal Performans Boyutu (TGBUPB)

Dağıtımçı liderlik davranışı ile öğretmenlerin iş performansı arasında  $r = .514$  olmak üzere pozitif yönde anlamlı ilişki görülmektedir (  $p < 0,01$  ). Dağıtımçı liderlik davranışın ile örgütsel iletişim iklimi arasında  $r = .795$  olmak üzere pozitif yönde anlamlı ilişki görülmektedir (  $p < 0,01$  ). Örgütsel iletişim iklimi ile öğretmenlerin iş performansı arasında  $r = .595$  olmak üzere pozitif yönde anlamlı ilişki görülmektedir (  $p < 0,01$  ).

Uludağ, T. ve Bilgivar, O.O. (2024). Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişki: Örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(3), 3209-3228.

DOI. 10.51460/baebd.1472054



Dağıtımçı Liderlik Davranışının Öğretmen İş Performansına Örgütsel İletişiminin Aracı Rolü Oluşturulan model ve regresyon analizi incelendiğinde, dağıtımçı liderlik davranışının öğretmen iş performansında örgütsel iletişim ikliminin aracı rolünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Burada da dağıtımçı liderliğin öğretmen iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel iletişim ikliminin aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Dağıtımçı liderlik davranışı ile öğretmen iş performansı ilişkisinde örgütsel iletişim ikliminin aracı rolünü belirlemek için kullanılan model "SPSS PROCESS" ile test edilmiştir. Başlangıçta dağıtımçı liderlik davranışı değişkeninin, öğretmen iş performansı değişkeni üzerinde etkiye sahip olup olmadığını ölçen "c yolu" analizi Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3.

Dağıtımçı Liderlik Davranışının Öğretmenlerin İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Model	
Y (bağımlı)	Öğretmen İş Performansı
X (bağımsız)	Dağıtımçı Liderlik Davranışı
M (aracı)	Örgütsel İletişim İklimi
Örnekleme	385
Büyüklüğü	
<b>c yolu</b> Bağımlı Değişken	Öğretmen İş Performansı

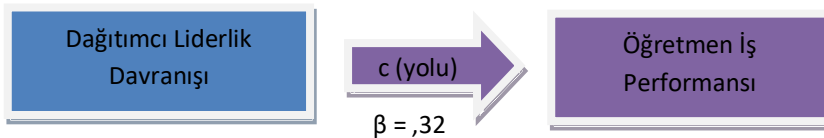
  

Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5144	.2646	.1508	62,2554	1.0000	173.0000	.0000

Model							
	Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI	
Sabit	3,0678	.1528	20.0815	.0000	2.7662	3.3693	
Dağıtımçı Liderlik Davranışı	.3204	.0406	7,8902	.0000	.2403	.4006	

Analiz sonucunda, Dağıtımçı liderliğin öğretmen iş performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $b=0.3204$ ,  $p<0.01$ ). Bununla birlikte modelin anlamlılığı da Confidential Interval (Güven Aralığı) değerinde 0 bulunmamasıyla ispatlanmıştır (LLCI-ULCI= .2403-0.4006). Sonuca bakarak bağımsız değişken olan dağıtımçı liderliğin, bağımlı değişken olan öğretmen iş performansı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca dağıtımçı liderlik, öğretmen iş performansındaki değişimin yaklaşık %26,46'sını açıklamaktadır ( $R=0,5144$  ;  $R^2=0.2646$ ).



Şekil 2. Dağıtımçı liderlik davranışının öğretmen iş performansına etkisi



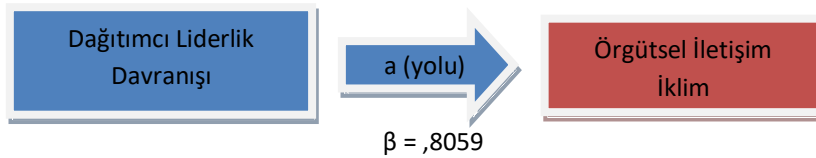
Dağıtımçı liderlik davranışının aracı değişken olan örgütsel iletişim iklimi üzerinde etkili olup olmadığı "a yolu" analizi Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4.

Dağıtımçı liderlik davranışının örgütsel iletişim iklimi üzerindeki etkisi.

Bağımlı Değişken (a yolu)	Örgütsel İletişim İklimi					
	Model Özeti					
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.7954	.6327	.1993	298,0287	1.0000	173.0000	.0000
Model						
	Katsayılar	Se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	.9067	.1756	5.1632	.0000	.5601	1.2534
Dağıtımçı Liderlik Davranışı	.8059	.0467	17,2635	.0000	.7137	.8980

Analiz sonucunda, Dağıtımçı liderliğin örgütsel iletişim iklimi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $b=0.8059$ ,  $p<0.01$ ). Aynı zamanda modelin anlamlılığı da Confidential Interval (Güven Aralığı) değerinde 0 bulunmamasıyla ispatlanmıştır (LLCI-ULCI=0.7137-0.8980). Bu bağlamda öncelikle Dağıtımçı liderliğin aracı değişken örgütsel iletişim iklimi üzerinde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte dağıtımçı liderliğin örgütsel iletişim iklimindeki değişimin yaklaşık %63'ünü açıklamaktadır ( $R=0,7954$ ;  $R^2=0.6327$ ).



Şekil 3. Dağıtımçı liderlik davranışının örgütsel iletişim iklimine etkisi

Dağıtımçı liderlik davranışının örgütsel iletişim iklimi (aracı değişken) ile birlikte öğretmen iş performansı üzerinde etkisinin olup olmadığını ölçen "b yolu" ve "c yolu" birlikte incelenmiş ve Tablo 5'te sunulmuştur.



Tablo 5.

Dağıtımçı liderlik davranışı ve örgütsel iletişim ikliminin öğretmen iş performansına üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken (b ve c' yolu)		Öğretmen İş Performansı				
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5990	.3587	.1323	48.1117	2.0000	172.0000	.0000
Model						
	Katsayılar	Se	T	p	LLCI	ULCI
Sabit	2.7856	.1537	18.1238	.0000	2.4822	3.0890
Dağıtımçı Liderlik Davranışı	.0696	.00628	1.1093	.2688	-.0543	.1935
Örgütsel İletişim İklimi	.3112	.0619	5.0243	.0000	.1889	.4335

Analiz sonucunda, dağıtımçı liderliğin öğretmen iş performansı üzerinde etkisi olmadığı anlamsızlaştığı sonucuna ulaşılmış ve aynı zamanda dağıtımçı liderliğin modelde anlamsızlığı da Confidential Interval (Güven Aralığı) değerinde 0 bulunmasıyla ispatlanmıştır (LLCI-ULCI= -0.0543-0.1935). Bu da bize örgütsel iletişim ikliminin tam aracı değişken olduğu göstermektedir.

X ile Y arasında daha öncesinde anlamlı olan ilişkinin (bu yol artık c' yol olarak gösterilebilir) anlamlılık değerinin ortadan kalkması ile tam aracılık, ilişkinin zayıflaması yani katsayının azalması kısmi aracılık ve anlamlı bir farklılık olmaması yani birbirine eşit olması aracılık yok anlamına gelmektedir (Baron & Kenny, 1986, s. 1176; Rasoolimanesh vd., 2021, s. 396). Örgütsel iletişim ikliminin ise (b=0.3112, p<0.01) öğretmen iş performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre bağımsız değişken dağıtımçı liderlik davranışı öğretmen iş performansı üzerinde etkili olmadığı ancak aracı değişken örgütsel iletişim iklimi, bağımlı değişken olan öğretmen iş performansı üzerinde etkilidir. Aynı zamanda örgütsel iletişim iklimi öğretmen iş performansı değişiminin yaklaşık %35,87'sini açıklamaktadır (R=0,5990; R<sup>2</sup>=0.3587).

Dağıtımçı liderlik davranışının öğretmen iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel iletişim ikliminin aracı rolüne ilişkin analizi Tablo 6'te verilmiştir.

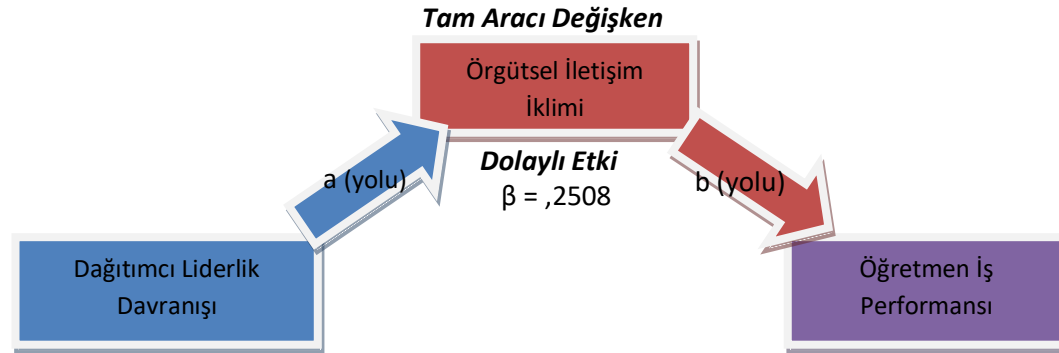
Tablo 6.

Dağıtımçı liderlik davranışının öğretmen iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü

Örgütsel İletişim İklimi	Etki	Boote	BootLLCI	BootULCI
Dolaylı Etki	.2508	.0652	.1281	.3839
Toplam Etki	.4027	.0936	.2157	.5856

Örgütsel iletişim ikliminin öğretmen iş performansına dolaylı etki düzeyinin .2508 olduğu ve güven aralığı alt ve üst sınırları arasında 0 değeri bulunmadığı göz önünde bulundurulduğunda, test

ettiğimiz değişkenin tam aracı değişken olduğunu söylenebilir (BootLLCI - BootULCI=0.1281-0.3839). Toplam standardize dolaylı etki düzeyinin .4027 ile üst düzeyde olduğu görülmüştür.



Şekil 4. Dağıtımçı liderlik davranışının örgütsel iletişim iklimi ve öğretmen iş performansına etkisi

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü üstlenip üstlenmediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre dağıtımçı liderlik davranışı ile öğretmen iş performansı, dağıtımçı liderlik davranışı ile örgütsel iletişim iklimi, örgütsel iletişim iklimi ile öğretmen iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel iletişim iklimini doğrudan olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları hem öğretmen iş performansını hem de örgütsel iletişim iklimini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Dağıtımçı liderlik davranışının öğretmen iş performansına etkisinde örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü dâhil edildiğinde dağıtımçı liderlik davranışının öğretmen iş performansına doğrudan etkisinin ortadan kalkarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle dağıtımçı liderlik davranışının öğretmen iş performansına etkisine örgütsel iletişim iklimi aracı rolü eklendiğinde dağıtımçı liderlik davranışının örgütsel iletişim iklimi aracı rolü üzerinden öğretmen iş performansını dolaylı etkilediği ve öğretmen iş performansına doğrudan etkisinin ortadan kalktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Liderlik davranışı gösteren yöneticilerin, astlarına güven ve önem vererek karar verme sürecine katmalarının, çalışanların fikir ve düşüncelerini dikkate almalarının ve öğretmenlere ilham vermelerinin çalışanların motive olarak performanslarını daha çok arttırdığı ifade edilebilir (Tsui vd., 2006: 117; Kalu & Okpokwasili 2018: 237). Benzer şekilde Wen ve arkadaşları da (2019) yapmış oldukları çalışmada çalışanlara rehberlik yapıp onları motive eden, görev ve rollerini açıklığa kavuşturan liderliğin çalışanların performansını arttırdığı neticesine varmıştır. Aynı zamanda, çalışanlar ve liderler arasında etkili bir iletişim sürecinin, çalışanların iş performansına etki





edeceğini söylemişlerdir. Diğer bir ifadeyle liderin çalışanlarına saygı ve güven kazandırması durumunda, çalışanların geri bildirim olarak yüksek performans gösterdiklerini söylemek mümkündür (Wen vd., 2019). Sturdy (2012) kişilerin biliş seviyelerinin sahip buldukları bilgiyle orantılı olarak farklılaşabileceğini bunun da duygu hallerini değiştirebileceğini ifade etmektedir. Bu bakımdan örgütsel iletişim ikliminin öğretmen iş performansını artırabileceği ve bunun için de kişilerin iletişim biliş düzeyini üst seviyede tutması gerektiği söylenebilir.

Dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmen iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel iletişim iklimi değişkenin aracılık rolünü test edildiğinde örgütsel iletişim ikliminin modelde tam aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmen iş performansına etkisinin ise hem doğrudan hem de örgütsel iletişim iklimi üzerinden dolaylı olarak gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak bu çalışmada kavramsal model test edilmiş ve doğrulanmıştır.

Bu araştırma sonuçlarına dayalı olarak okul müdürlerinin görev dağıtımında öğretmenlerin ilgi, istek ve becerini dikkate alarak yapması öğretmenlerin iş performansını artırabilir. Okullarda olumlu ve pozitif bir iletişim ikliminin oluşması için etkileşimi arttıracak ve etkili iletişimin sağlanabileceği sosyal faaliyetler gerçekleştirilebilir. Bu çalışmada ilk, orta ve lise düzeyindeki okullarda okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü incelenmiştir. Benzer çalışmalar, diğer kamu ve özel sektörlerde de gerçekleştirilebilir. Bu çalışmada nicel yöntemden yararlanılmıştır. Benzer çalışmalar nitel veya karma yöntemler kullanılarak da yapılabilir.



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (3), 3209-3228.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (3), 3209-3228.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

## Kaynakça

- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*. Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- Albrecht, K. (2006). *Sosyal zeka*. Timaş Yayınları.
- Ataay, İ. D. (1988). *İşletmelerde insan gücü verimliliğini etkileyen faktörler*. MESS Yayın.
- Atıgan, F., & Özkan, P. (2023). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 6(1)*, 23-45. doi: 10.52848/ijls.1220833
- Ayık, A. & Fidan, M. (2014). İlköğretim kurumlarında örgütsel iletişim ile okul kültürü arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (29)*, 108-134.
- Back, A. L., Fromme, E. K. & Meier, D. E. (2019). Training clinicians with communication skills needed to match medical treatments to patient values. *Journal of the American Geriatrics Society, 67(S2)*, 435-441.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi SBE Dergisi, 7(1)*, 231-274.
- Bakioğlu, A. & Kurnaz, Ö. (2011). Araştırmada Kalite (1. baskı). Nobel Yayın Dağıtım
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51(6)*, 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barrett, B. (2002). In at the deep end, loughborough: Amateur Swimming Association/Nspcc
- Baş, K. (2023). Örgütsel iletişim iklimi algısı ile ilişkili bazı değişkenler: Bir ildeki iki kamu kurumu örneği. *Journal of Health Academics/Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 10(2)*, 275-282.
- Bennis, W. (2003). *Bir lider olabilmek*. (Çev. U. Teksöz). Sistem Yayıncılık.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. Beyaz Yayınları .
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2009). Bilimsel araştırma yöntemleri (10. Baskı). Pegem Akademi.
- Cerit, Y. (2012). Lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki. *Balikesir University The Journal of Social Sciences Institute, 15(28)*, 33-46.
- Çelik, V. (2004). Liderlik. *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Yüksel Özden (Ed.). Pegem Akademi
- Creswell, J. W. (2017). Araştırma deseni: *Nitel, nitel ve karma yöntem yaklaşımları* (Çev. Ed. S. B. Demir). Eğitim Kitap.
- De Ridder, J. (2003). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal, 4(4)*, 1-10.
- Donaldson, G. A. (2006). *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose, and practice*. New York: Teachers College Press.
- Eisenberger, R. & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: APA
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. The Albert Shanker Institute
- Erdem, Ö. A., & Erdem, A. T. (2021). Ekonomi politiği ve medyanın ekonomi politiği üzerine yapılan çalışmaların içerik analiz yöntemiyle karşılaştırmalı analizi. *Ahi Evran Akademi, 2(2)*, 162-170.
- Erogluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış, 11(1)*, 121-136.
- Eryılmaz Ballı, F., & Tulunay Ateş, Ö. (2021). Organizational communication climate: scale development study. *Cukurova University Faculty of Education Journal, 50(1)*, 400-433.
- Evliyaoğlu, F. (2020). Çinli işletmelerde örgüt içi iletişim ve liderlik tarzlarının toplumsal kültür bakış açısından incelenmesi, *Journal of Organizational Behavior Review, 2(1)*, 68-89.

Uludağ, T. ve Bilgivar, O.O. (2024). Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişki: Örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(3)*, 3209-3228.

DOI. 10.51460/baebd.1472054



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, (2024), 15 (3), 3209-3228.  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences*, (2024), 15 (3), 3209-3228.  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

- Fray, P. S. (1995). Perfectionism, humor, and optimism as moderators of health outcomes and determinants of coping styles of women executives, genetic. *Social and General Psychology Monographs*, 121, 211-245.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Gökçalp, S.A. (2013). *Performans yönetimi ve başarıya etkisi; PTT başmüdürlüğü örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Harris, A. (2002). Distributed leadership in schools: Leading or Misleading. *Management in Edu.*, 16(5), 10-13
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility. *School Leadership and Management*, 23(3), 313-324.
- Harris, A. & Spillane J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *British Educational Leadership, Management and Administration Society*, 22 (1), 31-34.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teorisi, araştırma ve uygulama*. (Çeviri: Selahattin Turan) (7. Baskı). Nobel Yayınları
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev. Ed.). Nobel Yayınları.
- Hulpia, H., Devos, G. & Rosseel, Y. (2009). Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013-1034.
- İbrahimoğlu, D. (2003). *Pozitif düşünce ve beyin gücü*. [Online]: <http://gelisimportali.net/index2>
- İlğan, A. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi, Örgüt ve yönetim bilimine giriş*. Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz (Ed.), (s. 93). Pegem Akademi
- Jensen, M. T. (2003). *Organizational communication- a review*. R&D Report No. 1/2003, Edgar Hogfeldt, Kristiansand.
- Kalu, D. C. & Okpokwasili, N. P. (2018). Impact of democratic leadership style on job performance of subordinates in academic libraries in port harcourt, rivers state. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 6(10), 232-239.
- Kelly, J. A. (1982). *Social skill training a practical guide for interventions*. Springer Publishing Company.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kyaw, B. M., Posadzki, P., Paddock, S., Car, J., Campbell, J. & Tudor Car, L. (2019). Effectiveness of digital education on communication skills among medical students: Systematic review and meta-analysis by the digital health education collaboration. *Journal of Medical Internet Research*, 21(8).
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1999). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 35, 679-706.
- Leithwood, K., Mascall, B. & Strauss, T. (2009). New perspectives on an old idea. K.Leithwood, B. Mascall ve T. Strauss (Ed). *Distributed Leadership According to the Evidence* içinde (s. 1-14). Routledge.
- Limon, İ., & Sezgin-Nartgün, Ş . (2020). Development of teacher job performance scale and determining teachers' job performance level . *Journal of Theoretical Educational Science*, 13(3), 564-590.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. (2013). *Eğitim Yönetimi*. (Çev. G. Arastaman). Nobel Yayıncılık.
- Maçães, M. A. R. & Román-Portas, M. (2022). The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector. *Communication & Society*, 35(2), 89-106.
- Malmelin, N. (2007). Communication capital: Modelling corporate communications as an organizational asset. *corporate communications: An International Journal*, 12(3), 298-310
- Merdan, E., & Erdem, A. T. (2022). The moderating role of nomophobia in the effect of psychological contract on employee's networking ability. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(2), 127-141.

Uludağ, T. ve Bilgivar, O.O. (2024). Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişki: Örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(3), 3209-3228.

DOI. 10.51460/baebd.1472054



- Muhamad, L. F., Bakti, R., Febriyantoro, M. T., Kraugusteeliana, K. & Ausat, A. M. A. (2023). Do innovative work behavior and organizational commitment create business performance: A literature review. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat, 4(1)*, 713-717.
- Naugle, K., Naugle, L.B., & Naugle, R. (2000). Kirkpatrick's evaluation model as a means of evaluating teacher performance. *Education, 12 1(1)*, 135-144.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi*. Anı.
- Özkan, G. (2013). Çağrı merkezlerinde duygusal emek ve örgütsel iletişim. *Selçuk İletişim, 7(4)*, 64-80.
- Panknadel, C. A. (1988). *Örgütsel iklim ve iş doyumu*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative research*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Rahayu, R., Siahaan, A., Syukri, M. & Rofiq, M. H. (2023). The contribution of communication climate and achievement motivation to the performance of elementary school teachers. *munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 4(2)*, 197-206.
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (Çev. İ. Erdem). Nobel Yayınları.
- Rasoolimanesh, S. M., Wang, M., Roldán, J. L., & Kunasekaran, P. (2021). Are we in right path for mediation analysis? Reviewing the literature and proposing robust guidelines. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 48*, 395-405. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.013>
- Shepherd, G. (1983). *Developments in social skills training*. Academic Press.
- Shymansky, J. (1978). Assessing teacher performance in the classroom: Pattern analysis applied to interaction data. *Studies in Educational Evaluation, 4(2)*, 99-106.
- Spillane, J. (2005). Primary school leadership practice: How the subject matters. *School Leadership ve Management, 25 (4)*, 383-97.
- Sturdy, G.R. (2012). *Customer relationship management using business intelligence*, Cambridge Sholar Pub.
- Susiloningsih, E., Hendrajaya, H., Luturmas, Y., Akbar, M. & Suroso, A. (2023). The analysis effect of organizational communication and self development program on teacher performance. *Journal on Education, 5(4)*, 14181-14186.
- Şahin, M., Uğur, C., Dinçel, S., Balıkçı, A. ve Karadağ, E. (2014). Dağıtımcı liderlik ölçeğinin türkçeye uyarlanması, dil geçerliği ve ön psikometrik incelenmesi. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi, 3(2)*, 19-30.
- Şenses, Ş. (1999). *Kurum içi halkla ilişkiler ve iş tatmini*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. In R. Tagiuri and G. H. Litwin (Eds), *Organizational climate. Explorations of a concept* (pp. 9-32). Harvard University.
- Timuroğlu, K. & Balkaya, E. (2016). Örgütsel iletişim ve motivasyon ilişkisi: Bir uygulama. *U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9(2)*, 89-113.
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R. & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between ceo leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly, 17(2)*, 113-137.
- Turkalj, Ž & Fosić, I. (2009). Organizational communication as an important factor of organizational behaviour. *Interdisciplinary Management Research, 5*, 33-42.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*. Seçkin Yayıncılık.
- Wen, T. B., Ho, T. C. F., Kelena, B. W. Y., Othman, R. & Syed, O. R. (2019). Leadership styles in influencing employees' job performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(9)*, 55-65.
- Woods, P., Bennett, N., Harvey, J. A. ve Wise, C. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership. findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration Leadership, 32(4)*, 439-457.
- Vogt, W. P., Gardner, D. C., & Haeffele, L. M. (2012). *When To Use What Research Design*. Guilford Press.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.
- Zillioğlu, M. (1996). *İletişim nedir*. Cem Yayınları.
- Uludağ, T. ve Bilgivar, O.O. (2024). Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişki: Örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(3)*, 3209-3228.