

Okul Yöneticisi Motivasyonel Dilinin Lider-Üye Etkileşimindeki Rolü Üzerine Yapısal Eşitlik Modellemesi*

Structural Equation Modeling on the Role of School Administrator Motivational Language in Leader-Member Interaction

Selçuk DEMİR¹

¹Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, selcuk_demirs@hotmail.com

Makalenin Geliş Tarihi: 28.02.2018

Yayına Kabul Tarihi: 09.04.2018

ÖZ

Bu çalışmada okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil ile lider-üye (okul yöneticisi-öğretmen) arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Hatay'ın il merkezinde bulunan ilkokullarda 2017–2018 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenler arasından küme örnekleme yöntemiyle yansız olarak seçilmiş 42 okulda çalışan 414 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında “Motivasyonel Dil Ölçeği”, “Lider-Üye Etkileşim Ölçeği” kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre; okul yöneticisinin motivasyonel dili, lider-üye etkileşimini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca motivasyonel dilin yönlendirici dil, anlam oluşturuucu dil ve empatik dil alt boyutları lider-üye etkileşimini pozitif olarak etkilemektedir. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, okul yöneticisi ile öğretmenlerin samimi ilişkilerinin artırılmasında yöneticinin kullandığı motivasyonel dil önemli görülmektedir. Dolayısıyla, öğretmenleriyle etkileşim düzeylerini arttırmak isteyen okul yöneticilerinin motivasyonel dilini geliştirmeye yönelik çaba göstermesi gerekmektedir.

Anahtar Sözcükler: Motivasyonel dil, Lider-üye etkileşimi, Okul yöneticisi, Öğretmen.

ABSTRACT

The study aimed to determine the relationship between motivational language used by school administrator and leader-member (school administrator-teacher) interaction. In this study relational survey model was used. The sample of this study consists of 414 teachers in 42 schools that were selected randomly with cluster sampling method from the primary schools in the center of Hatay during the 2017-2018 academic year. Data of this study were collected by “Motivational

***Alıntılama:** Demir, S.(2019). Okul yöneticisi motivasyon dilinin lider-üye etkileşimindeki rolü üzerine yapısal eşitlik modellemesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,39(1), 431-456.

language scale” and “Leader-Member Interaction Scale”. According to structural equation modeling, motivational language statistically significant and positively affects leader-member interaction. Also the directing-giving, meaning-making and empathetic sub-facets of motivational language affect leader-member interaction. Based on the study results, use of motivational language by school administrator is seen extremely important for school administrator and teacher to promote their sincere relations. Therefore, school administrator must put in effort towards the strengthening of motivational language in order to increase teacher interaction with them.

Keywords: Motivational language, Leader-member interaction, School administrator, Teacher.

GİRİŞ

Yöneticilerin sergileyeceği performans düzeyinin, astlarıyla kuracağı iletişimle yakın ilişkili olduğu bilinmektedir. En iyi plana, en iyi kaynaklara ve en yetenekli çalışanlara sahip olursa bile iyi iletişim becerilerine sahip olunmadığında, başarısızlık yaşanabilmektedir. Motivasyonel dil; liderin iletişim gücünü artırma yoluyla yönetim, prosedür ve uygulamalarını daha etkili bir şekilde yerine getirmesini sağlar. Bu kapsamda, liderin sözel iletişim becerileri önem kazanmaktadır.

Motivasyonel dil teorisi, iletişimin belirsizliği azaltıcı yönüne odaklanan motivasyon kuramlarına ilave olarak, sözel iletişimin başka unsurlarının da bulunduğu vurgu yapmaktadır (Demir, 2018c; Gutierrez-Wirsching, Mayfield, Mayfield ve Wang, 2015). Bu teori; başarılı yöneticilerin sözel iletişim taktiklerine odaklanma yoluyla tüm yöneticiler tarafından kolaylıkla uygulanabilecek ve anlaşılır öneriler sunmaktadır (Sullivan, 1988). Bu teorinin başlıca dört ana varsayımı bulunmaktadır. Bu varsayımlardan birincisi; motivasyonel dil, sözel iletişimin en anlamlı ve en küçük birimleri olan üç söz ediminden oluşur. Bu dil edimleri yönlendirici dil, empatik dil ve anlam oluşturucu dil olarak belirtilir (Sullivan, 1988; Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1995, 1998). *Yönlendirici dil*; liderin işle ilgili belirsizlikleri azalttığı, görevlendirmeyi yaptığı ve ödüllendirmeyi açıkladığı motivasyonel dil unsurudur (Demir, 2018c; Mayfield ve Mayfield, 2007). *Empatik dil*; liderin, izleyenlerine sevgi ve şefkat gösterdiğinde, değer verdiğinde ve kişisel sorunlarına duyarlı olduğunda kullandığı motivasyonel dil unsurudur. *Anlam oluşturucu dil* ise örgütle çalışan arasında bağ

kurulmasında kullanılan motivasyonel dil unsurudur (Demir, 2018c). Motivasyonel dil teorisinin ikinci varsayımı, liderlerin sözel iletişiminin davranışları ile paralel olması gerektiğidir (Mayfield ve Mayfield, 2009). Aksi takdirde verilen sözler uygulamada yerine getirilmediğinde, liderin sözel iletişiminin izleyenler üzerindeki olumlu etkisi zamanla kaybolacaktır (Demir, 2018a, 2018b, 2018c). Üçüncü varsayımı; motivasyonel dil teorisi liderden çalışana doğru olan iletişimle ilgili olsa bile izleyenler, liderlerinin sözel iletişimini doğru algılayabilmelidirler (Demir, 2018a, 2018c). Dördüncüsü, liderin uygun zamanlarda bu üç dil ediminden yararlanmasının onları en iyi sonuca ulaştıracağını varsaymasıdır (Demir, 2018b, 2018c; Gutierrez-Wirsching vd., 2015; Mayfield ve Mayfield, 2012; Mayfield vd., 1995; Sullivan, 1988).

Lider-üye etkileşim teorisi, liderin her bir astıyla farklı şekilde ilişkiler geliştirdiğini öne sürmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Graen, 1980; Northouse, 2013; Saruhan ve Yıldız, 2014; Schermerhorn, Hunt, Osborn ve Uhl-Bien, 2011). Lider-üye etkileşim teorisine göre liderler örgütlerinde iç ve dış gruplar oluştururlar. Bu teori iç grupta yer alan üyelerin daha az reddedilmeye, daha az işgücü devir oranına, daha iyi performansa ve daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını belirtir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013; Robbins ve Judge, 2012). Teoriye göre lider zaman azlığından dolayı ilk zamanlarda izleyenlerini dolaylı bir şekilde ve gizlice iç grup (grup-içi) ve dış grup (grup-dışı) olarak gruplandırır. Daha yakın etkileşim kurduğu izleyenleri iç grubu oluşturur (Liden ve Graen, 1980). İç gruptakiler, liderle özel bir ilişki içinde olanlardan ve liderin yakın bağ kurmak istediği takipçilerinden oluşur. İç gruptakilerle daha fazla zaman geçirir, onlara daha fazla güvenir, ayrıcalıklı davranır ve ödüller verir; dış gruptakilere ise daha az zaman ayırır, daha az ödül verir, onlarla daha resmi bir ilişki kurar ve bir nevi onları cezalandırır (Liden ve Graen, 1980; Northouse, 2013). Bu liderlik zaman içinde kararlı bir hal almaya başlar, yani ilişkilerin zaman içinde pek değişmeyeceği varsayılır (Güney, 2012; Lunenburg ve Ornstein, 2012; Özkalp ve Kirel, 2010; Robbins vd., 2013; Robbins ve Judge, 2012; Saruhan ve Yıldız, 2014; Schermerhorn vd., 2011; Wu, Tsui ve Kinicki, 2010). Samimi bir ilişki kurmada hem lider hem de çalışanlar büyük rol oynarlar, dolayısıyla lider-üye etkileşimi tek tarafın

gayretiyle oluşmaz (Robbins vd., 2013). Lider ile izleyen arasında ilişkinin sağlam ve güvenilir olması için her iki tarafında ilişkiyi güçlendirecek adımlar atması gerekir (Robbins ve Judge, 2012).

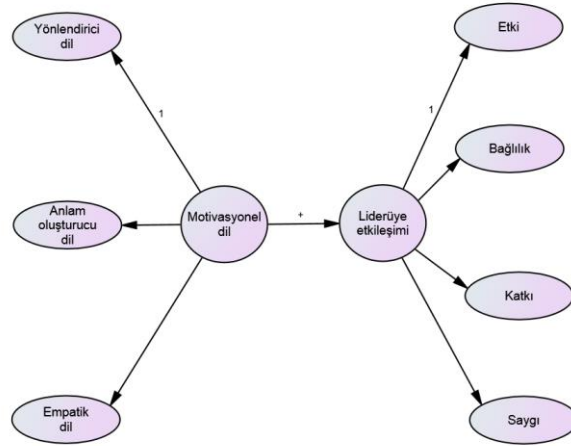
Lider-üye etkileşim kuramı çok boyutlu bir yapı sergilemektedir. Dienesch ve Liden (1986) lider üye etkileşimini katkı, sadakat ve etki olarak üç boyutta incelemiştir ve bu boyutların çiftlerin (lider ve üye) davranışlarına etkisinin açıkça farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Daha sonraki yıllarda lider üye etkileşim kuramı Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından sadakat, saygı ve güven boyutlarıyla değerlendirilmiştir. Liden ve Maslyn (1998) çalışmalarında Dienesch ve Liden'in (1986) belirlediği katkı, bağlılık ve etki boyutlarına profesyonel saygı boyutunu da eklemiştir. Bu çalışmada Liden ve Maslyn'in (1998) geliştirdiği ölçekteki dört boyut (etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı) şu şekilde açıklanmaktadır. *Etki*; her üyenin örgütünün amacına ulaşması için işe yönelik faaliyetlerinde yüksek kalitede hizmet vermeye çalışması ve bu amaçların gerçekleşmesi için de resmi rolünün daha üstünde içten gelen bir çalışma sergilemesidir (Dienesch ve Liden, 1986). *Bağlılık*; liderlerin ve üyelerinin arasındaki etkileşimin korunması ve sürdürülmesinde kritik öneme sahip bir kavramdır. Liderin ve üyenin birbirlerine sadık kalma, birbirlerinin davranışlarını ve karakterlerini destekleme derecesini gösterir (Dienesch ve Liden, 1986). *Katkı*; her üyenin örgütün hedeflerine ulaşması için ortaya koyduğu iş odaklı faaliyetlerinin miktarı ve kalitesi lider ile üye arasındaki etkileşimini etkiler (Liden ve Maslyn, 1998). Üyenin yaptığı iş odaklı faaliyetler örgütün hedeflerinin gerçekleşmesine katkıdır. Çalışanın katkı düzeyi arttıkça lider ile etkileşimi olumlu olarak artar (Dienesch ve Liden, 1986; Gemalmaz, 2014). *Profesyonel (Mesleki) Saygı*; tarafların her birinin, örgütün içinde ya da dışında iş faaliyetleriyle ilgili sahip oldukları itibarlarının algılanma derecesidir. Bu algılama, kişi ile ilgili kişisel deneyimler, örgütün içinde ya da dışında bireyle ilgili yapılan yorumlar, bireyin aldığı ödüller ya da diğer tanınma araçlarından oluşmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986; Gemalmaz, 2014; Liden ve Maslyn, 1998). Profesyonel saygı, bireyle ilgili anlatılan hikâyeler ve olaylar gibi geçmişe yönelik verilerden yola çıkılarak da

oluşabilir. Bu nedenle profesyonel saygı birey örgütte çalışmaya başlamadan ya da bireyle karşılaşılardan önce bile oluşabilir.

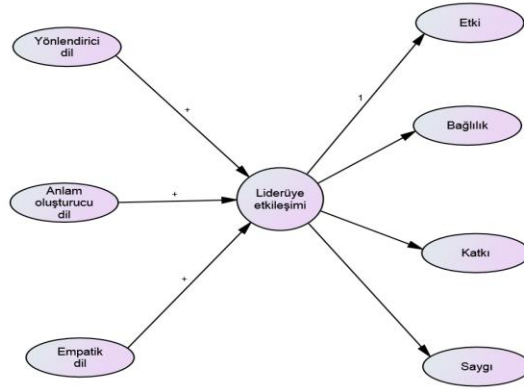
Murray (2016) yaptığı görüşmeler sonucunda çalışanların işlerinde mutsuz ve kendilerini kötü hissettiklerinde yöneticilerinin yönetme yeterliklerinin düşük, çoğunlukla umursamaz, kendini beğenmiş ve iletişim becerileri sınırlı olduğunu düşündüklerini; bu tür yöneticiyle çalışanların ise işe isteklerinin azaldığını açığa çıkarmıştır. Ayrıca yöneticilerin belirtilen olumsuz özelliklere sahip olmadıklarının algılanması, diğer bir deyişle olumlu özelliklere sahip olduklarının algılanması çalışanların mutlu olmalarını ve kendilerini iyi hissetmelerini sağladığını, dolayısıyla çalışanların işlerine karşı isteklerinin de arttığını bulmuştur. Lider-üye etkileşim kuramı; liderlik sürecinde, iletişimin önemini özel olarak vurgulamaktadır. Bu kuram, iletişimin kalitesine bağlı olarak etkileşimin de kalitesinin artacağını belirtmektedir. Bu kapsamda Northouse (2013), lider ve üyeleri arasındaki iletişimin; sevgi, saygı, güven ve adanmışlıkla beslendiğinde etkili bir liderlik ve çalışmaya istekli kişiler ortaya çıkarmasının mümkün olacağını ileri sürmektedir.

Lider sözel iletişim becerilerinin davranışlarına yansımaya odaklanan bu çalışma; lider iletişim stratejilerine, aşağıdaki belirtilen açılarda katkı sağlaması beklenilerek tasarlanmıştır. İlk olarak; lider iletişim biçiminin, lider-üye etkileşimi ile ilişkisine dair güçlü ve bütünleştirilmiş kavramsal bir çerçeve sunulmaktadır. İkinci olarak; çalışan çıktılarının en üst düzeye çıkarılmasında, Motivasyonel Dil Teorisi'nin liderin iletişimi ile davranışının paralel olması gerektiği varsayımı, eğitim örgütleri açısından tekrar gözden geçirilmektedir. Bu kapsamda okul yöneticisinin motivasyonel dilinin davranışları ile uyumu test edilmektedir. Üçüncüsü, Motivasyonel Dil Teorisi'nin dört ana varsayımından biri olan "Liderler, etkili sonuçlara ulaşmak için motivasyonel dilin her üç unsurunu da uygun bir şekilde birlikte kullanırlar" şeklindeki varsayımının da, lider-üye etkileşimi çıktısına yönelik geçerli olup olmadığı incelenmektedir. Bu kapsamda motivasyonel dil kullanımının; lider-üye etkileşimi (ve olası diğer çalışan çıktıları) ile olan bağında, motivasyonel dilin alt boyutlarının lider-üye etkileşimi ile bir eşleştirmesi yapılmaktadır. Böylelikle teorinin daha iyi anlaşılmasına önemli katkılar

sunulacağı düşünülmektedir. Ayrıca öğretmenleriyle kaliteli bir etkileşim oluşturmak isteyen okul yöneticilerinin, motivasyonel dilin hangi alt boyutlarının önemli olduğu konusunda önemli çıkarımlar yapabilmesi, elde edilen bulgular sayesinde mümkün hale gelmektedir. Son olarak, öğretmenlerin okul yöneticileri ile samimi ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmesini sağlayan, bu yolla öğretmenlerin olumlu tutumlarını arttıran ve eğitim çevrelerine katkılar sunan okul yöneticisi-öğretmen etkileşiminin güçlendirilmesine ilişkin teorik bir çerçeve üretilmektedir. Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan motivasyonel dili ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu temel amaç bağlamında aşağıda hipotez modeller üretilmiştir:



Şekil 1. Hipotez model 1



Şekil 2. Hipotez model 2

Bu araştırmada test edilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: Okul yöneticisinin motivasyonel dili, lider-üye etkileşimini pozitif olarak etkilemektedir.

H2: Okul yöneticisinin yönlendirici dili, lider-üye etkileşimini pozitif olarak etkilemektedir.

H3: Okul yöneticisinin anlam oluşturuıcı dili, lider-üye etkileşimini pozitif olarak etkilemektedir.

H4: Okul yöneticisinin empatik dili, lider-üye etkileşimini pozitif olarak etkilemektedir.

YÖNTEM

Araştırmanın modeli

Bu çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı ilişkiyel tarama modeli (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012; Karasar, 2012) kullanılmıştır. Bu çalışmada; motivasyonel dil ve motivasyonel dilin boyutları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki, uygulanan ölçekler aracılığıyla incelenmektedir.

Evren ve örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Hatay il merkezindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu çalışmada tek tek bireylerin değil, seçkisiz olarak belirlenen grupların örneklem için seçilmesi olarak tanımlanan oransız küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evreni olan Hatay'daki her ilkokul bir küme kabul edilmiş ve okullar tesadüfi olarak seçilmiştir. Örnekleme alınan öğretmenlerin ($n=414$) %47.8'i erkek ($n=198$), %52.2'si kadınlardan ($n=216$) oluşmaktadır. Katılımcıların %71'i evli ($n=294$), %29'u bekâr öğretmenler ($n=120$) oluşturmaktadır. Bu katılımcıların en fazla buldukları yaş aralığı %40.3 ile 31-40 yaş aralığındaki öğretmenler ($n=167$), en az buldukları yaş aralığı ise %22.5 ile 41 yaş ve üzeri öğretmenlerden ($n=93$) oluşmaktadır.

Ölçme araçları

Veri toplama aracı olarak "Kişisel Bilgi Formu", "Motivasyonel Dil Ölçeği" ve "Lider-Üye Etkileşim Ölçeği" kullanılmıştır. Beşli likert tipi ölçeklerin kullanıldığı çalışmada ölçeklerin puanları, "1= Hiç katılmıyorum"; "2= Katılmıyorum"; "3= Kısmen katılmıyorum"; "4= Katılıyorum"; ve "5= Tamamen katılıyorum" şeklindedir.

Motivasyonel dil ölçeği: Bu çalışmada öğretmen algılarına göre okul yöneticisinin motivasyonel dilinin ölçümü için Mayfield ve diğerleri (1995) tarafından geliştirilmiş ve Özen (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan Motivasyonel Dil Ölçeği

(Motivational Language Scale) kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında ölçeğe açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Bartlett testi sonucu anlamlı ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .95 olduğundan veri matrisinin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Bu üç faktör, ölçme aracındaki toplam varyansın %80.92'sini açıklamaktadır. Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı yönlendirici dil boyutu için .95, empatik dil (cesaret verici dil) boyutu için .89 ve anlam oluşturucu dil (aitlik oluşturucu dil) boyutu için .96 genel toplam için ise .97 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bu üç boyutlu faktör yapısının iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür ($X^2=205.47$, $sd=72$, $X^2/sd=2.85$, $P=0.00$, $RMSEA=0.06$, $NFI=.96$, $IFI=.97$, $TLI=.97$, $CFI=.97$).

Lider-üye etkileşim ölçeği, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiştir. Orijinal formu dört boyutlu (etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı) olan lider-üye etkileşim ölçeği Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olup, çalışmalarında üç boyutlu (etki, katkı ve profesyonel saygı) olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla çalışmalarında bağlılık alt boyutu ile ilgili maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu çalışmada ise ölçeğin dört boyutlu (etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı) ve 12 maddeden oluşan orijinal formu elde edilmiştir. Bu araştırma kapsamında Bartlett testi sonucu anlamlı ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .94 olduğundan veri matrisinin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Açımlayıcı faktör analizi sonrasında ölçeğin orijinal formundaki hiçbir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Bu dört faktör, ölçme aracındaki toplam varyansın % 86.90'ını açıklamaktadır. Rotasyon açıklama değerlerine göre orijinal formunda olduğu gibi her boyutun 3 maddeden oluştuğu bulunmuştur. Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı etki alt boyutu için .93, bağlılık alt boyutu için .90, katkı alt boyutu için .90, profesyonel saygı alt boyutu için .93 ve genel toplam için ise .95 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bu dört boyutlu ve 12 maddeden oluşan faktör yapısının iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür

($X^2=162.76$, $sd=48$, $X^2/sd=3.39$, $P=0.00$, $RMSEA=0.07$, $NFI=.96$, $IFI=.97$, $TLI=.96$, $CFI=.97$).

Analizler

Veriler toplandıktan sonra uç değerler temizlenmiş, çarpıklık ve basıklık katsayıları kontrol edilmiş ve normallik varsayımı açısından incelenmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığı görülmüştür. Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizi için gerekli şartların sağlandığı tespit edildikten sonra analizler yapılmıştır. Veriler, öncelikle geçerlik ve güvenilirlik açısından incelenmiştir. Faktör analizi sonuçları ve Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada veri analizi yöntemi olan YEM kullanılmıştır. YEM modelinin analizi için ise güçlü çözüm alternatifi sunmasından (Meydan ve Şeşen, 2015) dolayı AMOS programı kullanılmıştır. DFA aşamasında her bir ölçeğin faktör yapıları incelenmiş ve bazı kriterler açısından kabul edilebilir uyum değerleri üretip üretmediklerine bakılmıştır. Bu kriterler kısaca şu şekilde açıklanabilir: X^2/sd oranının ikinin altında olması iyi bir uyumu, iki ile beş arasında olması ise kabul edilebilir bir uyumun göstergesi olarak belirtilmektedir; RMSEA değerinin 0.08 ile 0.05 arasında olması kabul edilebilir, 0.05'in altında olması ise iyi bir uyum bulunduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir; NFI, TLI, CFI, ve IFI değerlerinin 0.90 ile 0.95 arasında olması kabul edilebilir bir uyum iyiliği değeri, 0.95'ten büyük olması ise iyi bir uyum bulunduğunun göstergesi olduğu ifade edilmektedir (Arbuckle, 2009, Byrne, 2010; Kline, 2011).

BULGULAR

Değişkenlerle İlgili Betimsel Analizler ve Korelasyon Matrisi

Öğretmenlerin araştırma kapsamında uygulanan ölçeklerdeki maddelere katılım düzeylerini gösteren aritmetik ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Araştırma Kapsamında İncelenen Değişkenlerin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Standart Hata Değerleri

Değişkenler	\bar{X}	ss	Std. Hata
Motivasyonel Dil	3.79	.88	.04
Yönlendirici Dil	3.93	.88	.04
Empatik Dil	3.76	.98	.04
Anlam Oluşturucu Dil	3.66	1.02	.05
Lider-Üye Etkileşimi	3.81	.77	.03
Etki	3.91	.80	.03
Bağlılık	3.70	.92	.04
Katkı	3.70	.94	.04
Profesyonel Saygı	3.74	.98	.04

Tablo 1'e göre; okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dile, motivasyonel dilin alt boyutlarına, lider-üye etkileşimine ve lider-üye etkileşiminin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları kısmen yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Okulda öğretmenler tarafından en yüksek düzeyde algılanan motivasyonel dil alt boyutunun yönlendirici dil ve en düşük düzeyde algılananın ise anlam oluşturucu dil (aitlik oluşturucu dil) olduğu bulunmuştur. Öğretmenler tarafından en yüksek düzeyde algılanan lider-üye etkileşiminin alt boyutunun etki ve en düşük düzeyde algılananın ise katkı ve bağlılık olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin, araştırma kapsamında uygulanan ölçme araçlarındaki değişkenler arası ilişkilerin düzeyi ve yönünün belirtildiği korelasyon değerleri birlikte Tablo 2'de verilmektedir.

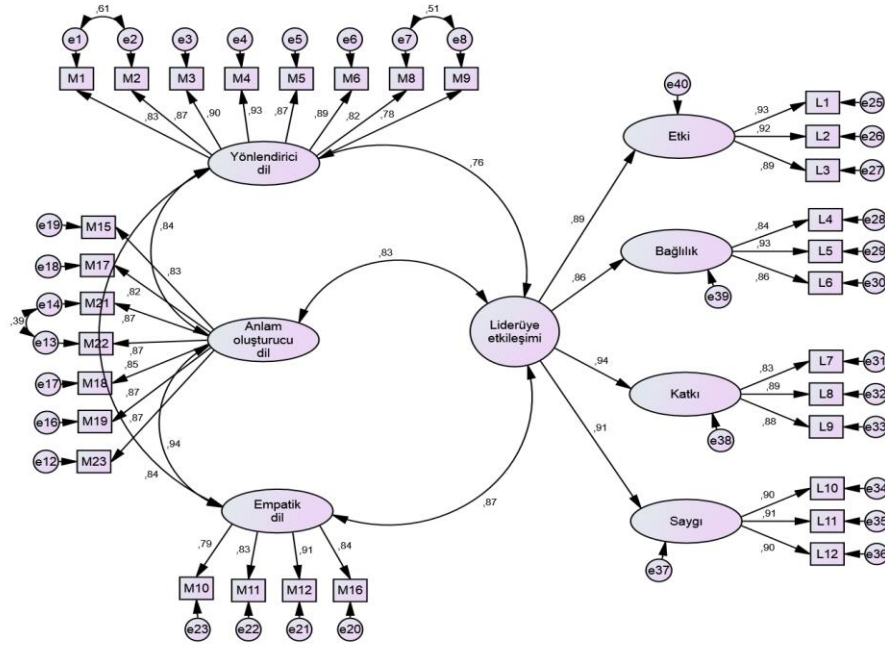
Tablo 2. Araştırma Kapsamında İncelenen Değişkenlerin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Yön. Dil	1								
2. Anl. Dil	.76**	1							
3. Emp. Dil	.76**	.82**	1						
4. Mot. Dil	.93**	.94**	.89**	1					
5. Etki	.61**	.65**	.73**	.70**	1				
6. Bağlılık	.64**	.66**	.67**	.70**	.71**	1			
7. Saygı	.79**	.82**	.95**	.89**	.70**	.66**	1		
8. Katkı	.72**	.72**	.74**	.78**	.72**	.79**	.73**	1	
9. LÜE	.72**	.74**	.79**	.80**	.89**	.89**	.77**	.91**	1

**p<.001

Tablo 2' ye göre; korelasyon matrisindeki ilişkilere bakıldığında, motivasyonel dil ile alt boyutları (yönlendirici dil, empatik dil ve anlam oluşturuucu dil) arasındaki ilişkilerin pozitif anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Benzer şekilde lider-üye etkileşimi ile alt boyutları (etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı) arasındaki ilişkilerin pozitif anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Motivasyonel dil ve alt boyutlarının lider-üye etkileşimi ile arasındaki ilişkilerin pozitif anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur.

Ölçüm modelindeki gizil (örtük) değişkenlerin tamamının birbirleriyle anlamlı ilişkilere sahip olduğu Şekil 3'te görülmektedir.

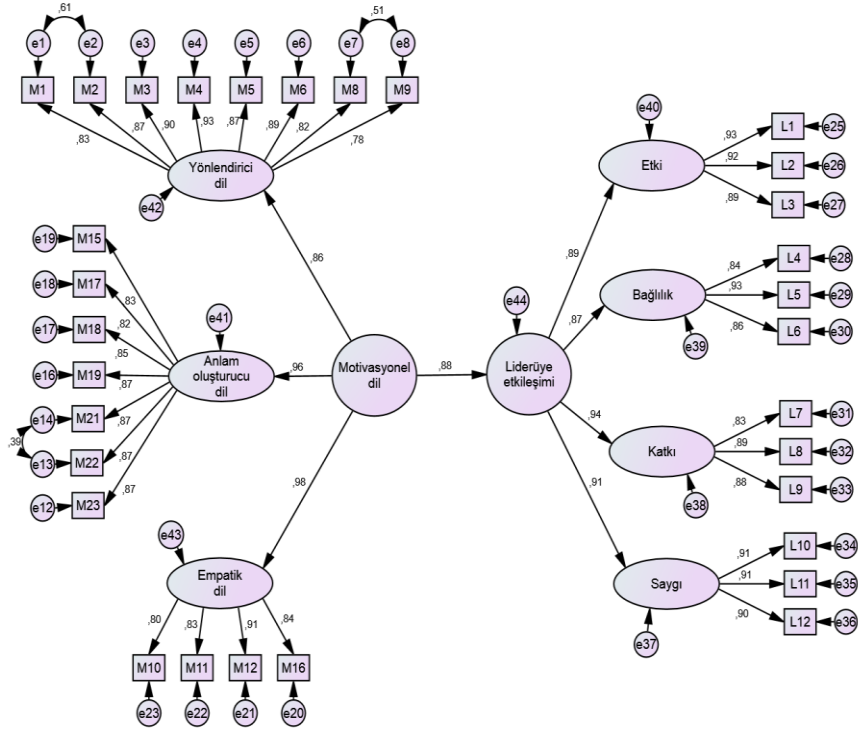


Şekil 3. Standardize edilmiş katsayılarla ölçüm modeli

Notlar: Uyum indisleri: $\chi^2 = 1261.88$, $df = 42$, $\chi^2/df = 2.99$, $p = .00$, $NFI = .91$, $IFI = .94$, $TLI = .93$, $CFI = .94$, $RMSEA = .07$

Doğrulamalı faktör analizi çalışmada kullanılan tüm ölçeklere uygulanmıştır. Modifikasyon indisleriyle uyumlu olarak 5 madde modelden çıkarıldı ve modele 3 kovaryans eklendi. Hata varyanslarının çok yüksek olması ve ki kare değerini oldukça fazla düzeyde yükseltmelerinden dolayı sırasıyla M13, M7, M14, M20 ve M24 maddeleri modelden silindi. Hata kovaryansları M1 ile M2, M8 ile M9 ve M21 ile M22 arasında bu maddelerdeki hataların birbiriyle ilişkili olmasından dolayı eklendi. Ölçüm modeli ölçeklerin verilerle iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir ($\chi^2 = 1261.88$, $df = 42$, $\chi^2/df = 2.99$, $p = .00$, $NFI = .91$, $IFI = .94$, $TLI = .93$, $CFI = .94$, $RMSEA = .07$).

Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin lider-üye etkileşimini etkilemesine ilişkin yapısal model Şekil 4'te görülmektedir.

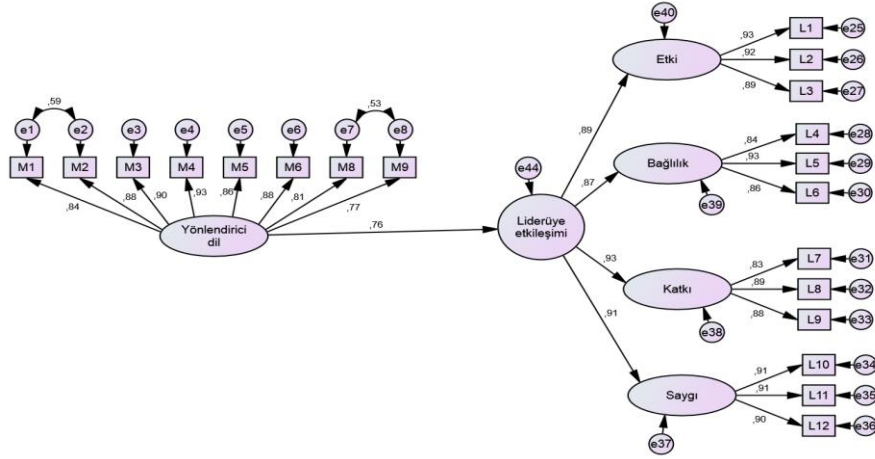


Şekil 4. Standardize edilmiş katsayılarla motivasyonel dilin lider-üye etkileşimini etkilemesine ilişkin yapısal model

Notlar: Uyum indisleri: $\chi^2 = 1265.59$, $df = 42$, $\chi^2/df = 2.99$, $p = .00$, $NFI = .91$, $IFI = .94$, $TLI = .93$, $CFI = .94$, $RMSEA = .06$

En iyi uyum indekslerini üreten yapısal modele göre okul yöneticisinin motivasyonel dili, lider-üye etkileşimini pozitif olarak etkilemektedir ($\beta = .88^{**}$, $p < 0.01$). Öğretmenin motivasyonel dilin kullanımına ilişkin algısındaki bir birimlik artış, .88 birimlik lider-üye etkileşimi artışını sağlamaktadır. Okul yöneticisinin motivasyonel dil kullanımına ilişkin olumlu algılar arttıkça, lider-üye etkileşimi de artmaktadır.

Motivasyonel dilin yönlendirici dil alt boyutunun, lider-üye etkileşimine etkisine ilişkin yapısal model Şekil 5'te verilmektedir.

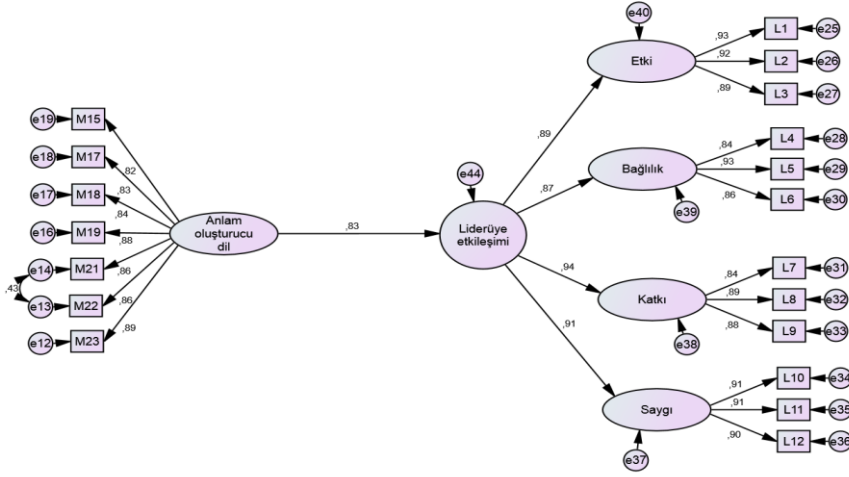


Şekil 5. Standardize edilmiş katsayılarla yönlendirici dil alt boyutunun lider-üye etkileşimine etkisine ilişkin yapısal model

Notlar: Uyum indisleri: $\chi^2 = 549.35$, $df = 16$, $\chi^2/df = 3.37$, $p = .00$, $NFI = .94$, $IFI = .95$, $TLI = .95$, $CFI = .95$, $RMSEA = .07$

Motivasyonel dilin yönlendirici dil alt boyutu, lider-üye etkileşimini pozitif olarak etkilemektedir ($\beta = .76$, $p < 0.05$). Okul yöneticilerinin yönlendirici dil kullanımına ilişkin öğretmen algısındaki bir birimlik artış, .76 birimlik lider-üye etkileşimi artışı sağlamaktadır. Okul yöneticisinin motivasyonel dilin yönlendirici dil kullanımına ilişkin olumlu algılar arttıkça, lider-üye etkileşimi de artmaktadır.

Motivasyonel dilin anlam oluşturuç dil alt boyutunun, lider-üye etkileşimine etkisine ilişkin yapısal model Şekil 6'da verilmektedir.

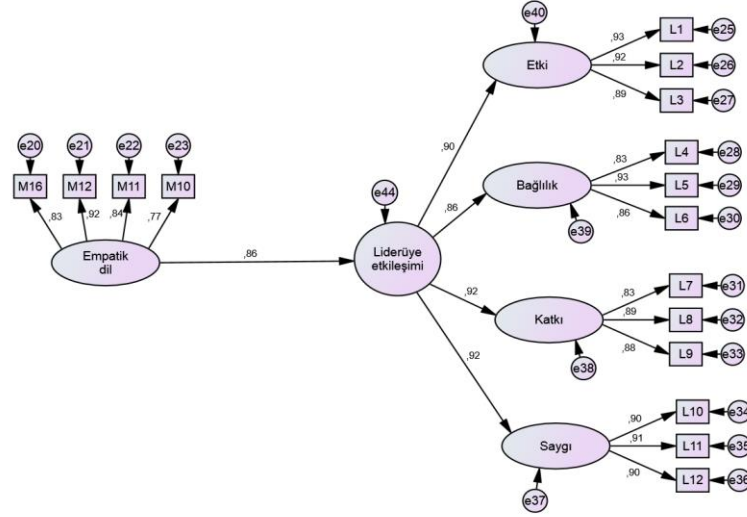


Şekil 6. Standardize edilmiş katsayılarla anlam oluşturu dil alt boyutunun lider-üye etkileşimine etkisine ilişkin yapısal model

Notlar: Uyum indisleri: $\chi^2 = 464.762$, $df = 14$, $\chi^2/df = 3.18$, $p=.00$, $NFI= .94$, $IFI = .96$, $TLI = .95$, $CFI = .96$, $RMSEA = .07$

Motivasyonel dilin anlam oluşturu dil alt boyutu, lider-üye etkileşimini pozitif olarak etkilemektedir ($\beta= .82$, $p<0.05$). Okul yöneticilerinin anlam oluşturu dil kullanımına ilişkin öğretmen algısındaki her bir birimlik artış, .82 birimlik lider-üye etkileşimi artışına katkı yapmaktadır. Okul yöneticisinin motivasyonel dilin anlam oluşturu dil kullanımına ilişkin olumlu algılar arttıkça, lider-üye etkileşiminin de arttığı görülmektedir.

Motivasyonel dilin empatik dil alt boyutunun lider-üye etkileşimine etkisine ilişkin yapısal model Şekil 7’de verilmektedir.



Şekil 7. Standardize edilmiş katsayılarla empatik dil alt boyutunun lider-üye etkileşimine etkisine ilişkin yapısal model

Notlar: Uyum indisleri: $\chi^2 = 365.105$, $df = 99$, $\chi^2/df = 3.59$, $p = .00$, $NFI = .94$, $IFI = .96$, $TLI = .95$, $CFI = .96$, $RMSEA = .07$

Motivasyonel dilin empatik dil alt boyutu lider-üye etkileşimini pozitif olarak etkilemektedir ($\beta = .86$, $p < 0.05$). Okul yöneticilerinin empatik dil kullanımına ilişkin öğretmen algısındaki her bir birimlik artış, .86 birimlik lider-üye etkileşimi artışına katkı sunmaktadır. Okul yöneticisinin motivasyonel dilin empatik dil kullanımına ilişkin olumlu algılar arttıkça, lider-üye etkileşimi de artmaktadır.

TARTIŞMA

Bu çalışmada, okul yöneticisinin motivasyonel dil kullanımına ilişkin olumlu algılar arttıkça, lider-üye etkileşiminin de arttığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H1 hipotezi doğrulanmıştır. Motivasyonel dilin yönlendirici dil, anlam oluşturuvcu dil ve empatik dil alt boyutlarının lider-üye etkileşimini arttırdığı bulunmuştur. Böylelikle H2, H3 ve H4 hipotezleri de doğrulanmıştır.

Mayfield ve Mayfield (2009); Motivasyonel Dil Teorisi'nin çalışan çıktılarının en üst düzeye çıkarılmasında, liderin iletişimi ile davranışının paralel olması gerektiği varsayımından yola çıkarak çalışma tasarlamışlardır. Sağlık tesislerinde çalışan bireylerle gerçekleştirdikleri araştırmalarında; lider-üye etkileşiminin, lider iletişimi ile çalışan performansı ve iş doyumunu arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Karaaslan (2010); ulusal ölçekli bir kamu bankasının, yurt çapındaki farklı şubelerinde servis görevlisi olarak çalışanlarla yaptığı çalışmada motivasyonel dil ile lider-üye etkileşiminin ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Gemalmaz (2014); okul müdürünün kullandığı motivasyonel dilin, lider-üye etkileşimini arttırdığını bulmuştur. Bu çalışmada da benzer olarak okul yöneticisinin algılanan motivasyonel dil kullanımının lider-üye etkileşimini arttırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla kaliteli bir lider-üye etkileşimi için liderin motivasyonel dil kullanımı önemli görülmektedir.

Karaaslan (2010) motivasyonel dilin empatik dil alt boyutunun lider-üye etkileşiminin katkı boyutunu arttırdığını tespit etmiştir. Benzer şekilde bu çalışmada da motivasyonel dilin empatik dil (cesaret verici dil) alt boyutunun, lider-üye etkileşimini arttırdığı bulunmuştur. Mayfield ve Mayfield (2009) yöneticilerin empatik dil kullanımı ile iletişim engellerini kaldırdığını ve çalışanlarını açık iletişim kurma noktasında cesaretlendirdiğini belirtmektedir. Bu yolla çalışanların fikir ve duygularını liderleriyle paylaşmaları mümkün olmaktadır. Demir (2018c) araştırmasının nitel kısmında; okul yöneticisinin cesaret verici dil kullanımı ile öğretmenlerin kişisel sorunlarına duyarlı olduğunu, farklılıklarına saygı duyduğunu, onlarla iyi etkileşim kurduğunu,

öğretmenleri başarılarında takdir eden ve onların insani değerlerini ön plana alan bir yönetim anlayışı sergilediğini açığa çıkarmıştır. Murray (2016); yönetimde bu tür lider yaklaşımlarının, güçlü ilişkiler ve kaliteli etkileşimler oluşturacağını ileri sürmektedir. Bu durumun neticesinde okul yöneticisi-öğretmen etkileşiminin kalitesinin artacağı akla gelmektedir.

Bu araştırmada, motivasyonel dilin yönlendirici dil alt boyutunun lider-üye etkileşimini arttırdığı bulunmuştur. Demir (2018c) araştırmasının nitel kısmında; okul yöneticisinin yönlendirici dil kullanımının öğretmenlerin görevleriyle ilgili belirsizliklerini giderdiğini, ortak amaçlara katkı sunmaları konusunda onları ikna ettiğini ve olumlu yönlerini vurguladığını keşfetmiştir. Bu tür yöneticiler, öğretmenler tarafından okulda sevilen ve saygı duyulan kişilerdir. Bu gibi durumlar doğal olarak, okul yöneticisi ve öğretmen arasındaki etkileşimin kalitesinin artmasına katkılar sunmaktadır.

Demir (2018c) çalışmasında; okul yöneticisinin anlam oluşturu dil kullanımı ile öğretmenlerin okullarına bağlılıklarını, yöneticisine güven duymalarını ve aralarındaki etkileşimin kalitesini arttırdığını keşfetmiştir. Benzer şekilde bu araştırmada da, motivasyonel dilin anlam oluşturu dil (aitlik oluşturu dil) alt boyutunun lider-üye etkileşimini arttırdığı ortaya çıkarılmıştır.

Motivasyonel Dil Teorisi'nin dört ana varsayımından biri olan "Liderler, etkili sonuçlara ulaşmak için motivasyonel dilin her üç unsurunu da uygun bir şekilde birlikte kullanırlar." şeklindeki varsayımının da, lider-üye etkileşimi çıktısına yönelik olarak geçerli olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Sonuç olarak, motivasyonel dil kullanımının lider-üye etkileşimi (ve olası diğer çalışan çıktıları) ile olan bağında, motivasyonel dilin alt boyutlarının lider-üye etkileşimi ile bir eşleştirmeye gidilmesi, bu teorinin anlaşılmasına daha fazla katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, öğretmenlerle kaliteli bir etkileşim elde etmek isteyen okul yöneticileri için motivasyonel dilin hangi alt boyutlarının daha önemli olduğu konusunda, elde edilen bulgular sayesinde çıkarımlar yapılabilir.

Önceki çalışmalarda (Chory-Assad, 2002; Demir, 2018a; Lüscher ve Lewis, 2008; Mayfield ve Mayfield, 2006; Mayfield vd., 1998; Mert, 2011; Sullivan, 1988), astların algılarına göre yöneticilerin en fazla kullandığı motivasyonel dil unsurunun yönlendirici dil, en az kullandığının ise anlam oluşturuvcu dil olduğu görölmektedir. Öğretmen görüşlerine dayanan bu çalışmada da okul yöneticilerinin en fazla kullandığı motivasyonel dil bileşeni yönlendirici dil ve en az kullanılan bileşenin ise anlam oluşturuvcu dil olduğu bulgusu desteklenmektedir.

Liderin stratejik sözel iletişiminin bir metodu olan motivasyonel dil kavramının, uluslararası alanda önemi artmaktadır. Eğitim yöneticilerinin; sözel iletişimde stratejik taktiklere odaklanan Motivasyonel Dil Teorisi'nden daha fazla yararlanabilmeleri, kaliteli bir lider-üye etkileşimi açısından gerekli görölmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin, motive edici dil kullanımına ilişkin yatırım yapılması ve bu dilin unsurlarının geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Öğretmenlerle kaliteli etkileşim kurmak isteyen okul yöneticilerinin, her öğretmenle özel olarak ilgilenmesi, onlara yönelik motivasyonel dilin üç unsurunu da birlikte başarılı bir şekilde kullanabilmesinde fayda görölmektedir. Okul yöneticisi, motivasyonel dil kullanımıyla öğretmenlerin sevgi ve saygısını kazanır. Öğretmenlerle güçlü ilişkiler kurar. Kullandığı motivasyonel dil ile uyumlu davranışlar sergileyen yöneticiler, öğretmenlerle aralarında güven ve bağlılık gibi olumlu duyguların oluşmasını sağlarlar. Bu nedenle kullanılan motive edici dilin, davranışlarla desteklenmesi önemlidir. Okul yöneticisi, kendisi ve kurumu için açık ve net bir tutum sergilemelidir. Aksi takdirde kullandığı motivasyonel dilin, öğretmenler üzerindeki etkisi azalır; okul yöneticisi ve öğretmen arasındaki etkileşimin kalitesi düşer; okul yöneticisine duyulan güven azalır ve yöneticinin ikna gücü zayıflar.

Lider-üye etkileşim kuramı örgütsel gerçekleri yansıtmaması, iletişime önem vermesi, liderin her bir astının özel olduğunu kabul edip ilgilenmesi, bireysel ve örgütsel açıdan olumlu çıktılarn elde edilmesini sağlaması gibi pek çok yönden çağdaş bir liderlik yaklaşımıdır. Bu kuramı uygulayan liderlerin örgütlerinde güven, bağlılık ve paylaşım

gibi olumlu tutumlar oluşturduğu bilinmektedir. Dolayısıyla kaliteli bir lider-üye etkileşimiyle genel olarak örgütte olumlu bir havanın oluşacağı öngörülmektedir.

Bu araştırma diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de önemli performans çıktıları sunan motivasyonel dil ve lider-üye etkileşimine yoğunlaşılması açısından sonraki çalışmalara da kuramsal çerçeve oluşturmaktadır. Bu araştırmayla birlikte okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımının, davranışlarıyla uyumlu olmasının önemine ilişkin bir bakış açısı sunulmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin okul yöneticileri ile samimi ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmesini sağlayan, bu yolla öğretmenlerin okuldaki olumlu tutumlarını arttıran ve eğitim çevrelerine katkılar sunan okul yöneticisi-öğretmen etkileşiminin güçlendirilmesine ilişkin teorik bir model üretilmiş ve ampirik olarak sınanmıştır.

KAYNAKLAR

- Arbuckle, J. (2009). *Amos 18 User's Guide*. Armonk, NY: IBM/SPSS Incorporated.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. V. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: PegemA.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS*. New York: Routledge.
- Chory-Assad, R. M. (2002). Classroom justice: Perceptions of fairness as a predictor of student motivation, learning, and aggression. *Communication Quarterly*, 50 (1), 58-77.
- Demir, S. (2018a). Okul yöneticilerinin motivasyonel dili ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 177-183. DOI: 10.18506/anemon.384848
- Demir, S. (2018b). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (5), 633-638. DOI: 10.18506/anemon.395472
- Demir, S. (2018c). *Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonunun incelenmesi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Eğitim Bilimler Enstitüsü, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Dienesch, R. M., & Liden, R.C. (1986), Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618-637.
- Gemalmaz, N. (2014). *İlkokul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimine algıları üzerine etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Gutierrez-Wirsching, S., Mayfield, J., Mayfield, M., & Wang, W. (2015). Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*, 38(12), 1234-1250.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel yayınları.
- Karaaslan, Ö. (2010). *Motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde lider üye etkileşimin aracılık etkisinde incelenmesi: Yapısal eşitlik modelinde bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.

- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Liden, R.C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden R.C., & Maslyn J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (2012). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning Publishing, Sixth Edition.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2006). The benefits of leader communication on part-time worker outcomes: A comparison between part-time and full-time employees using motivating language. *Journal of Business Strategies*, 23(2), 131-153.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20(2), 85-102, DOI: 10.1080/08959280701332018.
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2009). The role of leader-follower relationships in leader communication: A test using the LMX and motivating language models. *The Journal of Business Inquiry*, 8(1), 65-82.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2012). The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis. *Journal of Business Communication*, 49(4), 357-376.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1995). Motivational language: Exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication*, 32(4), 329-344.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1998). The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management*, 37(3-4), 235-248.
- Mert, İ. S. (2011). Yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil ve performans üzerindeki etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), 197-214.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Murray, K. (2016). *Liderlik ve iletişim*. (Ümit ŞENSOY, çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür yayınları.

- Northouse, P.G. (2013). *Leadership (Theory and Practise)*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Özen, H. (2013). Okul müdürlerine yönelik motivasyonel dil ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 87-103.
- Özkalp, E. ve Kırıl, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Robbins, S.P., Decenzo, D.A., & Coulter, M. (2013). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications* (8th Edition). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel davranış*. (İ. ERDEM, çev. ed.). İstanbul: Nobel akademik yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2011)
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi, teori ve uygulama* (2. Baskı). İstanbul: Beta basım dağıtım.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, J.G., & Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational Behavior*. Asia: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Sullivan, J.J. (1988). Three roles of language in motivating theory. *The Academy of Management Review*, 13(1),104-115.
- Wu, J.B., Tsui, A.S., & Kinicki, A.J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *The Academy of Management Journal*, 53(1),90-106.
- Yıldız, G., Özutku C. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Liden ve Maslyn'in dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma. *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.

SUMMARY

Purpose

Developments in communication and scientific knowledge are required to revise the structure, functioning and management approach of the schools. School administrators' roles have changed and they are expected to show leadership behaviors and make effort to increase productivity in their schools. Leaders are expected to use verbal communication as a tool in order to obtain a high quality leader-member interaction. Motivational language has an important impact on teachers' attitudes and behaviors.

This study aimed to reveal the relationships between the motivating language and leader-member interaction (school administrator-teacher). In accordance with this aim, this study focuses on testing these hypotheses:

H1: School administrator's motivational language has a positive effect on leader-member interaction.

H2: School administrator's directing-giving language has a positive effect on leader-member interaction.

H3: School administrator's meaning-making language has a positive effect on leader-member interaction.

H4: School administrator's empathetic language has a positive effect on leader-member interaction.

Method

Relational survey model was used in this research that clarifies the relationships between two or more variables. This design includes the studies giving an idea about the probability of cause-and-effect relation between variables, but it doesn't provide a real cause-and-effect relation. Motivational language, its sub-facets (directing-giving, empathetic and meaning-making language) and leader-member interaction were examined through surveys and the correlations among these variables were determined.

The research sample consists of 414 teachers in 42 primary schools that were selected randomly at Hatay's city center in 2017-2018 academic year. While 47.8% of the teachers participating in this study were male (n=198), 52.2% were female (n=216). 71% of the participants were married (n=294), whereas 29% of them were single (n=120). While the most frequent age range of the participants is 31-40 years (n=224) with a percentage of 40.3%, the least frequent age range is between 41 years and up (n=93) with a percentage of 22.5%.

Data for this study were obtained using a five-point Likert-type scale with options differentiated as "1: I strongly disagree," "2: I disagree," "3: I partially agree," "4: I agree," and "5: I strongly agree." Study variables were measured with two scales as follows: Motivational Language Scale and Leader-Member Interaction Scale. The Motivational language scale has

three dimensions: directing-giving language, empathetic language and meaning-making language. In this research context, the four factorial structure presented a good fit to the data. The leader-member interaction scale has four dimensions: effect, loyalty, contribution, and professional respect. In this research, the four factorial structure presented a good fit to the data. Cronbach's Alpha of the Motivational Language Scale was 0.97 and Cronbach's Alpha of the Leader-Member Interaction scale was .95.

After collecting the data, the missing values were eliminated, and skewness and kurtosis coefficients were checked. The data were normally distributed. The sums of these scales were taken, and path analysis was performed with the maximum likelihood method through AMOS.

Findings

Structural equation modeling results have indicated that motivational language used by school administrators increases leader-member interaction (school administrator-teacher). Also directing-giving, meaning-making and empathetic sub-facets of motivational language have a positive effect on leader-member interaction. So, as mentioned above H1, H2, H3 and H4 has been confirmed.

Conclusions

The researcher has revealed one of the main assumptions that leaders have to use all three sub-facets of motivational language together properly to get positive employee outputs has been confirmed by the context of an increase in leader-member interaction.

Discussion

This study would provide support regarding importance of using strategical applications of verbal communication by school administrators. The researcher suggests that using motivational language can increase the quality of leader-member interaction at schools. Motivational language is an effective method of strategical verbal communication in order to increase quality of the interactions between school administrators and teachers.