

## Okul Yöneticisinin Kullandığı Motivasyonel Dil ile Öğretmenin Okuldan Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

### The Relationship Between Motivational Language Used By School Administrator and Teacher's Intent to Leave School

Selçuk DEMİR<sup>1</sup>

**Öz:** Bu çalışmada okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil ile öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemi, Hatay ilinin Kırıkhan ilçesinde bulunan kamu okullarında 2017-2018 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenler arasından yansız olarak seçilmiş 38 okulda çalışan 397 öğretmenden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında "Motivasyonel Dil Ölçeği" ve "Okuldan Ayrılma Niyeti Ölçeği" kullanılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre; okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil ve motivasyonel dilin yönlendirici dil ve empatik dil alt boyutları öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyetini anlamlı olarak yordamaktadır.

**Anahtar sözcükler:** Motivasyonel dil, çalıştığı okuldan ayrılma niyeti, okul yöneticisi, öğretmen.

**Abstract:** In this study, it was aimed to examine the relationship between school administrator's motivational language and teacher's intent to leave school. Correlational survey model was used in this research. The research sample is comprised of 397 teachers in 38 schools that were selected randomly from the schools that are reporting to the Ministry of National Education at Kırıkhan District in Hatay in 2017-2018 academic year. Data were collected by "Motivational Language Scale" and "Intent to Leave School". According to the regression analysis findings, motivational language used by school administrator and its directing-giving and empathetic language sub-facets significantly predict teacher's intent to leave school.

**Keywords:** Motivational language, intent to leave school, school administrator, teacher.

#### EXTENDED ABSTRACT

##### Introduction

Manager's strategical verbal communication negatively affects employees' undesired attitudes and behaviours (Mayfield and Mayfield, 2007), even so there are few researches especially in educational organizations. Due to this reason, this paper submits that a viable way for school administrators to communicate will be through motivating language. This paper's contribution to the field is to propose a leadership model that includes how the administrator can help teacher via different components of motivational language reduce their negative emotions.

The study aimed at determining the relationships between the motivational language and its sub-facets with the intent to leave school. In accordance with this aim, this study focuses on responding these research questions:

- 1) Is there a significant relationship between school administrator's motivational language and teacher's intent to leave school?
- 2) Is there a significant relationship between school administrator's directing-giving language and teacher's intent to leave school?
- 3) Is there a significant relationship between school administrator's empathetic language and teacher's intent to leave school?
- 4) Is there a significant relationship between school administrator's meaning-making language and teacher's intent to leave school?

##### Method

<sup>1</sup> Dr., T.C. Milli Eğitim Bakanlığı / Hatay, selcuk\_demirs@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-2904-6443

## **2.1. Research Design**

Correlational survey model that explains the relationships between two or more variables was used in this research (Balci, 2016; Büyüköztürk et al., 2012; Christensen et al., 2015; Karasar, 2012). After school administrator's motivational language perceived by teachers and teachers' intent to leave school were examined through scales, the relationships among these key variables were determined.

## **2.2. Participants**

In this research, there are 397 teachers in 38 schools that were selected randomly from the schools at Kırıkhan District in Hatay in 2017-2018 academic year. 397 were utilizable for data analysis and taken into analysis. According to Field (2009) and Özdamar (2003), this sample size was enough at 95% confidence interval for this study population.

While 48.9% of the teachers participating in this study were male (n=194), 51.1% of the participants were female (n=203). 70.8% of the participants were married (n=281), whereas 29.2% of them were single (n=116). While the most frequent age range of the participants is 31-40 years (n=161) with a percentage of 40.6%, the least frequent age range is 41 and the higher years (n=88) with a percentage of 22.2%. The most frequent tenure range of the participants is between 1 to 10 years (n=224) with a percentage of 56.4%, however the least frequent tenure range is 21 and higher years (n=45) with a percentage of 11.3%.

## **2.3. Instruments**

Data of this present study were obtained via five-point Likert-type scales. The points of the scale are ranged from "1= I don't agree at all" to "5= I totally agree". Two different scales were used in this study as follows:

Motivational language scale that was developed by Mayfield et al. (1995) and adapted to Turkish by Özen (2013). In this study context, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value was determined to be .960 and the results of Bartlett test of sphericity were meaningful ( $p < .001$ ). Directing-giving sub-facet explained 34.697% of the total variance on its own, while empathetic language sub-facet explained 14.918%, and meaning-making language sub-facet explained 30.266%. These three dimensions explained 79.881% of the total variance on the scale. Cronbach's Alpha of the overall scale was 0.964. Cronbach's Alpha coefficients of three dimensions were as follows; Directing-giving language: .959, Empathetic language: .891, Meaning-making language: .950.

The scale of intent to leave school was developed by Karakuş et al. (2014). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value was measured to be .847 and the results of Bartlett test of sphericity were meaningful ( $p < .001$ ). A single factor explained %90.323 of the total variance. Cronbach's Alpha of the scale was 0.964.

## **2.4. Data Analysis**

Demographic characteristics of participants, exploratory factor analysis, the reliability and validity analyses for each scale, correlation analysis, regression and multiple regression analysis were performed via SPSS program.

## **3. Result and Discussion**

The findings of descriptive statistics indicate that school administrator's motivational language, and its components are partly at a high level (the level of "4: I agree"), whereas intent to leave school is partly at a low level (the level of "2: I disagree"). The highest perceived component of administrator motivational language by teachers is directing-giving language, whereas the least perceived is meaning-making component. According to the correlation matrix, school administrator's motivational language and its components are negatively relevant to intent to leave school at a moderate level and significant at .01 level.

This paper finds out that school administrator's motivational language and its directing-giving language and empathetic language sub-facets significantly and negatively predict teacher's intent to leave school. The results also shows that meaning-making sub-facet is not a significant predictor of teacher's intent to leave school.

One of the main assumptions of Motivational Language Theory is that leaders properly use three components of motivational language together to get effective consequences. This study reveals directing-giving language and emphathetic language predict teacher's intent to leave school, but meaning-making language doesn't predict. So, this finding of the research illustrates that one of the main assumptions in Motivational Language Theory is invalidated with teacher's intent to leave school variable in this study.

The study has emphasized how school administrator's strategical verbal communication might lead to decrease teacher's intent to leave school. This research helps us to understand better how motivational language effects teacher undesired outcome. This study also suggests new ways for research investigation and implications for leader training. School administrators should communicate through motivating language to reduce teachers' negative emotions at school. A factor regarding leader behaviour can be added in future studies to check the validity of one of the main assumptions of Motivational Language Theory. The usage of motivational language can make a lasting impact on subordinates of leaders when they reflect the words to their behaviors.

## GİRİŞ

Örgütlerde kurumsal performansın artırılması için çalışanların performansının artırılması gerekmektedir (Kreitner ve Kinichi, 2009). Çalışan performansını etkileyen kavramlar üzerinde düşünülmesi, bu kavramlara yönelik önlemler alınması ve gerekli düzenlemelerin yapılması önemli görülmektedir. Örgütlerde çalışanların moral ve motivasyonunu etkileyen kavramlardan bir tanesinin de çalışan devir oranının hızlı olmasıdır (Saruhan ve Yıldız, 2014). Yöneticilerden çalışanlarının örgütte kalma sürelerini uzatabilmek için çağdaş yönetim becerilerine sahip olmaları beklenmektedir. Bu yönetim becerilerinden biri de sözel iletişim yeterlikleridir (Murray, 2015). Yöneticiler stratejik sözel iletişimleriyle insan merkezli bir yönetim anlayışı sergilemekte, astların belirsizlik yaşamalarını önlemekte, örgüte bağlanmalarını sağlamakta ve ortamda bir güven ve memnuniyet oluşturmaktadır (Gutierrez-Wirsching vd., 2015). Böylelikle çalışanların örgüt değiştirmekle emek ve zaman harcamalarının önüne geçilmekte, tüm enerjilerini örgütün amaçları doğrultusunda harcamaları sağlanmaktadır (Kreitner ve Kinichi, 2009). Eğitim örgütleri özelinde değerlendirildiğinde, öğretmen devir oranının hızlı olmasının, okula birçok yönden zararlı etkisinin olabileceği ve bu durumun önüne geçilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

1990 yılından sonraki çalışmalarda liderin tüm izleyenlerine karşı benzer davranışlarda bulunduğunu ileri süren ve önceki araştırmalar için de temel oluşturan liderlik kuramlarına dair varsayımlar etkisini kaybetmeye başlamış, hatta bu varsayımların geçerliliği tartışılır olmuştur (Northouse, 2014). Sonrasında ise yapılan çalışmalarda, dilin liderlik üzerindeki rolü incelenmeye başlanmıştır (Banks, 2014; Brannon, 2011; Conger, 1991; Karaaslan, 2010; Mayfield ve Mayfield, 2002, 2004, 2006, 2009, 2010; Mayfield vd., 1995, 1998; Simmons ve Sharbrough III, 2013; Sullivan, 1988). Araştırmalar; liderin kullandığı dilin, astlarıyla kurduğu etkileşimin kalitesi açısından önemli bir unsur olduğunu göstermiştir. Böylelikle liderin stratejik iletişimi önem kazanmıştır (Mayfield vd., 1995; Murray, 2015; Sullivan, 1988). Sullivan'a göre (1988) motivasyonel dil teorisi, lider iletişimine katkı sağlamak amacıyla anlaşılması ve uygulanması kolay sözel iletişim metotlarına yönelik bir model sunmaktadır. Bu model, liderin izleyenlerine yönelik standart davranışlar göstermediğini dolayısıyla onlarla aynı tarz ve seviyede etkileşim kurmadığını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle bu model, liderin astlarının her biriyle farklı tarz ve seviyelerde etkileşimde bulunduğu açıklamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Graen, 1980; Mayfield vd., 1995, 1998).

Motivasyonel dil teorisi, çalışanlarını işlerine motive etmede ve onların memnuniyetini arttırmada başarılı yöneticilerin iletişimlerini inceleyen, yöneticilere de çalışanlarının performans gibi anahtar tutum ve davranışlarının geliştirilmesinde sözel iletişim taktiklerinden bir araç olarak faydalanmalarını tavsiye eden bir teoridir (Sullivan, 1988). Motivasyonel dil teorisi, stratejik olarak doğru uygulandığında da çalışan motivasyonu ve yeterliğinde olumlu yönde değişim oluştuğu görülmüştür (Banks, 2014; Brannon, 2011; Demir, 2018a, 2018b; Majors, 2008; Sullivan, 1988).

Motivasyonel dil teorisi, “denetçi ve çalışanlar arasındaki iletişimi araştırma yoluyla bir örgütte doyumun tabiatını açıklamaya yardım eden söz edimleri teorisinden gelişmiştir” (Sullivan, 1988:

107). Bu teörinin dört ana varsayımı bulunmaktadır (Gutierrez-Wirsching vd., 2015; Mayfield ve Mayfield, 2012; Sullivan, 1988). Birincisi, motivasyonel dil sözel iletişimin en anlamlı ve en küçük birimleri olan üç dil ediminin birleşiminden oluşur. Bu dil edimleri yönlendirici dil, empatik dil ve anlam oluşturuvcu dil edimi olmak üzere üç tanedir (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1995, 1998). Bu üç unsur örgütsel yapılar da şu şekilde kendilerini göstermektedir: Yönlendirici dil; lider görevler, ödüller ve hedefler konusunda faydalı ve rehberlik içeren açıklamalar yaptığında kullanılmış olmaktadır. Bu dilin kullanımı ile lider astlarına esin vermekte, ortak bir amaç doğrultusunda güdülemekte, örgütsel yapı ve faaliyetler hakkında çalışanların bilgilenmesini sağlamaktadır. Empatik dil; liderin astlarına hoşgörü ve değer içeren, onların sorunlarına duyarlılık gösteren ve başarılarında takdir edici mesajlar ilettiklerinde kullanılmış olmaktadır. Lider bu dil kullanımıyla ortamda memnuniyeti arttırmakta ve güven oluşumunu desteklemektedir. Anlam oluşturuvcu dil, liderin; astlarının örgütün kültür, yapı ve değerlerini benimsemelerini ve örgütle aralarında anlam oluşturmalarını sağlamaktadır. Bu dilin kullanımı, astların ortama bağlılık duygusunun gelişmesine yardımcı olmaktadır.

Motivasyonel dil teörisinin önerdiği ikinci varsayım, liderin söylediklerinin davranışlarına yansımalarının görülmesidir. Söylenenler davranışa yansımadağı sürece kalıcı etkisini kaybedecektir (Mayfield ve Mayfield, 2009). Üçüncü varsayım, motivasyonel dil teörisi liderden çalışana doğru olan iletişimle ilgili öneriler sunsa da çalışanların liderlerin paylaştıkları görüşlerini doğru algılamalarının önemini de vurgulamaktadır. Son varsayımı ise, liderin bu üç dil kazanımı kullanmasının onları en etkili sonuca ulaştıracağını belirtmesidir (Gutierrez-Wirsching vd., 2015; Mayfield ve Mayfield, 2012; Mayfield vd., 1995; Sullivan, 1988).

Çoğu motivasyon kuramı incelendiğinde, liderin belirsizliği azaltıcı yönlendirici iletişiminin, astlarını motive ettiği belirtilmektedir (Murray, 2015; Sarros vd., 2014). Motivasyonel dil teörisi ise sadece yönlendirici dile yoğunlaşmaz. Yönlendirici dil motivasyonel dilin üç unsurundan yalnızca bir tanesidir. Bu teori, liderin belirtilen üç dil ediminin tamamından yararlanmasının astlarıyla daha kaliteli bir etkileşim kurmasında ve astları üzerinde daha yüksek düzeyde motive edici bir güç oluşturmada önemli olduğunu vurgulamaktadır (Sullivan, 1988).

Başarılı örgütler, çalışanların iş değiştirmelerinin maliyetinin fazla olması, tecrübesizliğin verimi düşürmesi ve örgütün sürdürülebilirliğine zarar vermesi gibi nedenlerden dolayı çalışanlarının örgütten ayrılmasını istememektedirler (Eren, 2015). Kreitner ve Kinichi (2009), çalışanların örgütlerini değiştirdiklerinde iki tür maliyet ortaya çıktığını ifade etmektedir: ayrılma ve yerleştirme maliyetleri. Eğitimin bir süreç olduğu düşünülüğünde, eğitim örgütlerinde de öğretmenlerin sık sık okul değiştirmelerinin olumsuz etkileri ile karşılaşılabilir. Griffeth, Hom ve Gaertner (2000) yöneticilerin kurumlarında, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi istenen tutum ve davranışları arttıran psikolojik faktörleri devreye sokarak astların işe devam etme niyetlerini arttırabileceğini ileri sürmektedir. Okul yöneticileri de çalışan öz yeterliği, memnuniyeti ve bağlılığı gibi olumlu çıktılar üretmesini sağlayan psikolojik faktörlerin oluşmasını sağlayarak öğretmenlerin okullarından başka okullara geçme niyetlerini azaltabilirler. Bu kapsamda, psikolojik yapıları harekete geçiren motivasyonel dil kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Motivasyonel dilin, psikolojik faktörleri olumlu yönde etkilediği çalışmalarda tespit edilmiştir (Demir, 2018a, 2018b; 2018c; Gutierrez-Wirsching vd., 2015; Mayfield ve Mayfield, 2007). Okul yöneticisi öğretmenlerin belirsizliklerini giderdiğinde sorunlarına empatik yaklaşım sergilediğinde ve örgütsel faaliyetlere katılımlarını sağladığında çalıştıkları okuldan ayrılma niyetlerini azaltmış olacağı düşünülmektedir. Nitekim önceki çalışmalarda (Gutierrez-Wirsching vd., 2015; Mayfield ve Mayfield, 2007), liderin stratejik sözel iletişiminin, astlarının örgütten ayrılma niyetlerini azalttığı dolayısıyla örgütte kalma niyetlerini arttırdığı görülmüştür.

Liderin sözel iletişim becerilerinin öğretmenlerin çalıştığı okuldan başka bir okula geçme niyetleri ile ilişkisinin incelendiği mevcut çalışma, lider iletişim metotlarına aşağıda belirtilen yönlerden katkı sağlaması beklenilerek yürütülmüştür. İlk olarak, lider iletişim metodunun öğretmenlerin çalıştığı okuldan başka bir okula geçme niyetleri ile arasındaki ilişkiye dair güçlü kavramsal bir çerçeve sunulmaktadır. İkinci olarak, motivasyonel dil teörisinin dört ana varsayımından biri olan “Liderler, etkili sonuçlara ulaşmak için motivasyonel dilin her üç unsurunu da uygun bir şekilde birlikte kullanırlar.” şeklindeki varsayımının da, okuldan ayrılma niyeti çıktısına yönelik olarak geçerli olup olmadığı incelenmektedir. Bu kapsamda motivasyonel dil kullanımının öğretmenlerin çalıştığı okuldan başka bir okula geçme niyetleri ile olan bağında, motivasyonel dilin alt boyutlarının okuldan ayrılma

niyeti ile bir eşleştirmesi yapılmaktadır. Böylelikle teorinin daha iyi anlaşılıp uygulanmasına önemli katkılar sunulacağı düşünülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin okuldan ayrılma niyetlerini azaltmak isteyen okul yöneticileri için motivasyonel dilin hangi alt boyutlarının daha önemli olduğu konusunda elde edilen bulgulardan yararlanılarak önemli çıkarımlar yapılabilmesi mümkün hale getirilmektedir. Önceki çalışma bulgularıyla uyumlu bir şekilde, araştırmacı; motivasyonel dil iletişim metodunun, okul yöneticisi tarafından kullanılmasının öğretmenlerin başka bir okula geçme niyetlerini azaltacağını ileri sürmektedir.

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Çalıştığı kurumdan ayrılma niyetinin öncülleri ve pek çok olumlu ve olumsuz çalışan çıktısı ile ilişkisi önceki çalışmalarda görülmektedir. Çalıştığı kurumdan ayrılma niyetinin iletişimle ilişkisine dair çalışmalara rastlanılmasına rağmen başarılı yöneticilerin stratejik sözel iletişim metotları ile ilişkisinin özellikle eğitim örgütlerinde çalışılmadığı görülmüştür. Mevcut araştırmada, okul yöneticisinin stratejik sözel iletişimi ile öğretmenlerin çalıştığı okuldan başka bir okula geçme niyetleri arasındaki ilişkiye dair daha açıklayıcı ve tatminkar bilgiler sunulması hedeflenmektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil ve alt boyutları (yönlendirici dil, empatik dil ve anlam oluşturuç dil) ile öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu araştırmada, aşağıdaki araştırma soruları cevaplanmaya çalışılmıştır:

- 1) Okul yöneticisinin motivasyonel dili ile öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 2) Okul yöneticisinin yönlendirici dili ile öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 3) Okul yöneticisinin empatik dili ile öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 4) Okul yöneticisinin anlam oluşturuç dili ile öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Desenlenmesi ve Uygulanması

Bu araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin birlikte değişim varlığının ve yönünün ölçeklerle araştırıldığı bir ilişkiel tarama modeli kullanılmıştır (Balcı, 2016; Büyükoztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012; Christensen, Johnson ve Turner, 2015; Karasar, 2012). Bu modelle tasarlanan çalışmalarda, değişkenler arasındaki ilişkiler açıklığa kavuşturulmakta birlikte değişkenler arasında bir neden-sonuç ilişkisinin olabileceğine dair tahmin yürütülmektedir. Basit regresyonla motivasyonel dilin; çoklu regresyonla ise motivasyonel dilin alt boyutlarının, okuldan ayrılma niyetini yordayıp yordamadığına bakılmıştır. Bu kapsamda kamu okullarında görev yapan öğretmenlerden motivasyonel dil ve okuldan ayrılma niyeti ölçeklerini içeren bir formu kendi görüşlerine uygun olarak yanıtlamaları istenmiştir.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim öğretim yılında Hatay ilinin Kırıkhan İlçesindeki kamu okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evreni olan Hatay ilinin Kırıkhan ilçesindeki okullardan 38 okul tesadüfi olarak seçilmiştir. Dağıtılan ölçeklerden 397 tanesinin geçerli ve bu sayının %95 güven düzeyi için yeterli olduğu görülmüştür (Field, 2009; Özdamar, 2003).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin (n=397) %48.9'unu erkek (n=194), %51.1'ini kadın öğretmenler (n=203) oluşturmaktadır. Katılımcıların %70.8'i evli (n=281) ve %29.2'si bekâr

öğretmenlerden (n=116) oluşmaktadır. %40.6 ile 31-40 yaş aralığı, katılımcıların (n=161) en fazla buldukları yaş aralığı olup %22.2 ile 41 yaş ve üstü ise katılımcıların (n=88) en az buldukları yaş aralığıdır. %56.4 ile 1-10 yıl arası kıdem aralığı, katılımcıların (n=224) en fazla buldukları kıdem aralığı olup %11.3 ile 21 yıl ve üzeri ise katılımcıların (n=45) en az buldukları kıdem aralığıdır.

### **2.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırma değişkenlerinin ölçümünde motivasyonel dil ve çalıştığı okuldan ayrılma niyeti ölçekleri kullanılmıştır. Ölçekler beşli likert tipinde olup puanları, “1= Hiç katılmıyorum”; “2= Katılmıyorum”; “3= Kısmen katılıyorum”; “4= Katılıyorum”; ve “5= Tamamen katılıyorum” şeklinde değişmektedir. Bu araştırmadaki ölçeklere ilişkin elde edilen istatistikî bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

Motivasyonel dil ölçeği: Bu araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmen algılarına göre ölçümü için Motivasyonel Dil Ölçeği (MDÖ) (Motivational Language Scale) Mayfield ve diğerleri (1995) tarafından geliştirilmiş ve Özen (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin orijinal formu 24 maddeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Şimdiki araştırma kapsamında motivasyonel dil ölçeğinin Bartlett Küresellik Testi sonucu anlamlı ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .960 olduğundan veri matrisi faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir. Ölçekteki maddelerin faktör yüklerinin .504 ile .838 arasında değiştiği görülmüştür. Yönlendirici dil boyutun açıkladığı varyans yüzdesi 34.697, empatik dil (cesaret verici dil) boyutunun açıkladığı varyans yüzdesi 14.918, anlam oluşturuçu dil (aitlik yaratıcı dil) boyutu tarafından açıklanan varyans yüzdesi 30.266 ve bu üç boyutun açıkladığı toplam varyans yüzdesi 79.881 olarak bulunmuştur. Cronbach’s Alpha Güvenirlik Katsayısı yönlendirici dil boyutunda .959, empatik dil boyutunda .891, anlam oluşturuçu dil boyutunda .950 ve ölçeğin tamamında .964 olduğu görülmüştür.

Çalıştığı okuldan ayrılma (başka bir okula geçme) niyeti ölçeği: Bu çalışmada kullanılan Çalıştığı Okuldan Ayrılma Niyeti Ölçeği Karakuş, Toprak ve Gürpınar (2014) tarafından geliştirilmiştir. Şimdiki araştırma kapsamında Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .847 olduğu tespit edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonrası ölçeğin 4 maddeden ve tek boyuttan oluştuğu ortaya çıkarılmıştır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri .937 ile .959 arasında değiştiği görülmüştür. Bu tek faktörün ölçme aracındaki toplam varyansın %90.323’ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach’s Alpha Güvenirlik Katsayısı ise .964 olarak bulunmuştur.

### **2.4. Verilerin Analizi**

Açıklayıcı faktör analizi sonuçları ölçeklerin geçerli ve sonrasında Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayıları kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun ardından değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı korelasyon analizi ile ortaya çıkarılmış. Değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edildikten sonra ise sırasıyla basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yürütülmüştür. Böylelikle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yordayıp yordamadıkları ve yorduyorlarsa yordama güçleri tespit edilmiştir.

## **3. BULGULAR**

### **3.1. Değişkenlere İlişkin Betimsel Analizler ve Korelasyon Matrisi**

Öğretmenlerin, mevcut araştırma bağlamında aritmetik ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri ile değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığını, ilişkiyse düzeyini gösteren korelasyon değerleri Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Motivasyonel Dil ve Alt Boyutları ile Çalıştığı Okuldan Ayrılma Niyeti Ortalama, Standart Sapma, Standart Hata Sonuçları ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	$\bar{X}$	SS	Std. Hata	1	2	3	4	5
1. M. Dil	3.79	.875	.043	1				
2. Y. Dil	3.94	.878	.044	.932***	1			
3. E. Dil	3.75	.983	.049	.903***	.785***	1		
4. A. Dil	3.63	.995	.049	.939***	.767***	.828***	1	
5. Ayrılma	2.25	1.24	.062	-.404***	-.391***	-.390***	-.355***	1

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Notlar: M. Dil: Motivasyonel dil genel, Y. Dil: Yönlendirici Dil, E. Dil: Empatik Dil, A. Dil: Anlam Oluşturucu Dil, Ayrılma: Çalıştığı Okuldan Ayrılma Niyeti

Tablo 1'e göre; okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dile ve motivasyonel dilin unsurlarına ilişkin öğretmen algıları kısmen yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldan başka bir okula geçme niyetlerine ilişkin algıları ise kısmen düşük düzeydedir. Kurumda öğretmenler tarafından en yüksek düzeyde algılanan motivasyonel dil alt boyutunun yönlendirici dil ( $\bar{X}=3.94$ ) ve en düşük düzeyde algılanan alt boyutun ise anlam oluşturucu dil ( $\bar{X}=3.63$ ) olduğu bulunmuştur. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri iletişimlerinde; en çok yönlendirici dilden, en az ise anlam oluşturucu dilden yararlanmaktadır.

Korelasyon matrisindeki ilişkilere bakıldığında, motivasyonel dil ve çalıştığı okuldan ayrılma niyeti değişkenleri negatif yönde, anlamlı ve orta düzeyde ilişkilidir ( $r=-.404$ ,  $p<.001$ ). Motivasyonel dilin yönlendirici dil ( $r=-.391$ ,  $p<.001$ ), empatik dil ( $r=-.390$ ,  $p<.001$ ) ve anlam oluşturucu dil ( $r=-.355$ ,  $p<.001$ ) alt boyutlarına ilişkin algılar ile çalıştığı okuldan ayrılma değişkenine ilişkin algılar arasındaki ilişkilerin negatif yönde, anlamlı ve orta düzeyde olduğu görülmektedir.

### 3.2. Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyetini yordaması

Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyetini yordamasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmaktadır.

**Tablo 2.** Okul Yöneticisinin Kullandığı Motivasyonel Dilin Çalıştığı Okuldan Ayrılma Niyetini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Yordayıcı değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p
1. Adım (enter)	(sabit)	1.734	.632		2.746	.006
	Cinsiyet (dummy)	.089	.133	.036	.667	.505
	yaş	.022	.027	.146	.800	.424
	kıdem	-.024	.028	-.154	-.855	.393
2. Adım	(sabit)	4.141	.639		6.481	.000
	Cinsiyet (dummy)	.156	.122	.063	1.281	.201
	yaş	.012	.025	.083	.498	.619
	kıdem	-.017	.066	-.111	-.671	.502
	motivasyonel dil	-.578	.066	-.407	-8.814	.000

Bağımlı değişken Çalıştığı okuldan ayrılma niyeti  
R2değişim = .165 \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Tablo 2’deki regresyon analizinde, demografik değişkenler 1.adımda kontrol edilerek 2. adımda okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin, öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ( $\beta=-.407^{***}$ ,  $p<0.001$ ). Her 10 birim okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dildeki artış 4.07 birimlik öğretmenin okuldan ayrılma niyeti azalışını sağlamaktadır. Okul yöneticisinin motivasyonel dili öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyetindeki varyansın %16.5’ ini açıklamaktadır ( $\Delta R^2=.165$ ;  $p<0.001$ ). Okul yöneticisinin motivasyonel dil kullanımı arttığında, öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyetinin azaldığı bulunmuştur.

### 3.3. Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin alt boyutlarının öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyetini yordaması

Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin alt boyutlarının öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyetini yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi (stepwise yöntemi) sonuçları Tablo 3’te görülmektedir.

**Tablo 3.** Motivasyonel dilin yönlendirici dil ve empatik dil alt boyutlarının öğretmenlerin çalıştığı okuldan ayrılma niyetini yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Model	Yordayıcı değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p
1. Adım (enter)	(sabit)	1.734	.632		2.746	.006
	Cinsiyet (dummy)	.089	.133	.036	.667	.505
	yaş	.022	.027	.146	.800	.424
	kıdem	-.024	.028	-.154	-.855	.393
	(sabit)	4,195	,637		6,585	,000
2. Adım (stepwise)	Cinsiyet (dummy)	,165	,122	,066	1,347	,179
	yaş	,013	,025	,089	,537	,592
	kıdem	-,018	,026	-,116	-,703	,482
	Yönlendirici dil	-,304	,106	-,215	-2,873	,004
	Empatik dil	-,286	,095	-,226	-3,003	,003

Bağımlı değişken çalıştığı okuldan ayrılma niyeti  
R2değişim = .173 \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

Tablo 3’teki çoklu regresyon analizinde, demografik değişkenler 1.adımda kontrol edilerek 2. adımda (stepwise ile) motivasyonel dilin yönlendirici dil, empatik dil ve anlam oluşturuçu dil boyutları modele eklenmiştir. Sonrasında okuldan ayrılma niyetinin, motivasyonel dilin yönlendirici dil ( $\beta=-.215^{***}$ ,  $p<0.001$ ) ve empatik dil ( $\beta=-.226^{***}$ ,  $p<0.001$ ) boyutları tarafından anlamlı bir şekilde yordandığı tespit edilmiştir. Anlam oluşturuçu dil alt boyutunun ise öğretmenin okuldan ayrılma niyetinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığından regresyondan (stepwise yöntemiyle) çıkarıldığı görülmektedir.

Her 10 birimlik kullanılan yönlendirici dil artışı 2.15 birimlik, her 10 birimlik kullanılan empatik dil artışı 2.26 birimlik çalıştığı okuldan ayrılma niyeti azalışını sağlamaktadır. Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin yönlendirici dil boyutu, öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyetindeki toplam varyansın %1.7’sini açıklamaktadır ( $\Delta R^2=.017$ ;  $p<0.001$ ). Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin empatik dil boyutu ise öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyetindeki toplam varyansın %15.5’ini açıklamaktadır ( $\Delta R^2=.155$ ;  $p<0.001$ ). Bu bulgulara göre, okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin yönlendirici dil ve empatik dil alt boyutları arttığında, öğretmenin okuldan ayrılma niyetinin azalmakta olduğunu görüyoruz.



## TARTIŞMA ve SONUÇ

Yapılan regresyon analizlerinin sonuçları incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil ve motivasyonel dilin yönlendirici dil ve empatik dil alt boyutlarının, öğretmenin çalıştığı okuldan başka bir okula geçme niyetini anlamlı ve negatif yönde yordadığı görülmektedir. Motivasyonel dilin anlam oluşturuçu dil alt boyutu ise öğretmenin çalıştığı okuldan başka bir okula geçme niyetini istatistiki açıdan anlamlı olarak yordamamaktadır.

Gutierrez-Wirsching ve diğerleri (2015), liderin stratejik sözel iletişimi üzerine yaptıkları çalışmada ileri sürdükleri modelde, lider motivasyonel dilinin; çalışan bağlılığı, iş doyumunu, işe devam etme, öz yeterlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansı ve çalışanların yöneticiden memnuniyeti ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Mayfield ve Mayfield (2007) çalışmalarında, lider motive edici dilinin çalışanların örgütlerinde kalma niyetlerini arttırdığını, diğer bir ifadeyle iş devir oranını azalttığını ortaya çıkarmışlardır. Önceki çalışma bulgularına (Gutierrez-Wirsching vd., 2015; Mayfield ve Mayfield, 2007) benzer olarak, bu çalışmada da okul yöneticisinin motivasyonel dil kullanımının, öğretmenin çalıştığı okuldan başka bir okula geçme niyetini azalttığı bulunmuştur.

Bu çalışmada motivasyonel dilin yönlendirici dil ve empatik dil alt boyutlarının, öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir. Anlam oluşturuçu dil boyutunun ise okuldan ayrılma niyetinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla motivasyonel dil teorisinin dört ana varsayımından biri olan “*Liderler, etkili sonuçlar elde etmek için motivasyonel dilin her üç unsurunu da uygun bir şekilde birlikte kullanırlar.*” şeklindeki varsayımının da, bu çalışmanın bulgularına göre, öğretmenin çalıştığı okuldan ayrılma niyeti çıktısına yönelik olarak geçerli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Demir (2018a) çalışmasında okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin sadece empatik dil unsurunun, öğretmen öz-yeterliğini yordadığını; Demir (2018c) çalışmasında ise motivasyonel dilin yalnızca yönlendirici dil unsurunun, öğretmen tükenmişliğini yordadığını bulmuştur. Sonuç olarak, motivasyonel dil kullanımının çalıştığı okuldan ayrılma niyeti ile olan bağında, motivasyonel dilin alt boyutlarının çalıştığı okuldan ayrılma niyeti ile bir eşleştirmeye gidilmesinin, bu teorisinin uygulanmasına daha fazla katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, öğretmenlerinin çalıştıkları okuldan başka okula geçme niyetlerini azaltmak isteyen okul yöneticileri için, motivasyonel dilin hangi alt boyutlarının önemli olduğu konusunda elde edilen bulgular sayesinde önemli çıkarımlar yapılabilir. Öğretmenlerin okuldan ayrılma niyetlerinin azaltılmasında okul yöneticilerinin, motivasyonel dilin yönlendirici ve empatik dil unsurlarının kullanımına özen göstermeleri önemli görülmektedir.

Şimdiki araştırma nicel ölçeklerle ve katılımcıların bu ölçek maddelerine verdikleri sayısal değerlerle sınırlıdır. İleriki çalışmalarda hem nicel hem de nitel desen içeren çalışmalar yapılması motivasyonel dil algısının anlaşılmasının ve bazı kestirimlerde bulunulmasının önünü açacağı düşünülmektedir. Nitekim böylelikle motivasyonel dilin çalıştığı okuldan başka bir okula geçme niyeti üzerindeki farklı potansiyel etkilerinin neler olduğu ve bu iki kavram arasındaki bağların nasıl farklılaşabileceği tespit edilebilir. Bir diğer sınırlılığı ise motivasyonel dilin ana varsayımlarından biri olan liderler sözlerini davranışlarına yansıttıklarında kalıcı etki bırakacaklarıdır. Sonraki çalışmalarda lider davranışlarına ilişkin bir unsur eklenebilir. Böylelikle bu varsayımın geçerliliğine dair önemli kanıtlar sunulabilir.

## KAYNAKÇA

- Balcı, A. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Banks, T. (2014). *The effects of leader speech and leader motivating language on employee self-esteem* (Unpublished Doctoral Thesis). School of Business & Leadership, Regent University, USA.
- Brannon, K.L. (2011). *The effects of leader communication medium and motivating language on perceived leader effectiveness* (Unpublished Doctoral Thesis). Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Psychology, Prescott Valley, Arizona, USA.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. V. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Christensen, L.B., Johnson, R.B., & Turner, L.A. (2015). *Araştırma yöntemleri: Desen ve analiz*. Ahmet AYPAY (çev.ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Conger, J. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executives*, 1, 31-44.
- 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 yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmen tükenmişliğindeki rolü. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 1038-1050. DOI: 10.17860/mersinefd.441987
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Dubai: Oriental Press.
- 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.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- 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.
- Karaaslan, Ö. (2010). *Motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde lider üye etkileşimin aracılık etkisinde incelenmesi: Yapısal eşitlik modelinde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Karakuş, M., Toprak, M., & Gürpınar, M. (2014). Structural Equation Modelling on the Relationships between Teacher's Trust in Manager, Commitment to Manager, Satisfaction with Manager and Intent to Leave, *Croatian Journal of Education*, 16 (1), 165-189.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kreitner, R., & Kinichi, A. (2009). *Organizational Behaviour*. New York: Mc Graw-Hill International Edition, Ninth edition.
- Liden, R.C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Majors, J.M. (2008). *Motivating language: Creating a culture of job satisfaction and performance*. The Graduate Faculty of the University of South Alabama in partial fulfillment of the requirement for the Degree of Master of Arts in Department of Communication, University of West Florida, USA.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies: Critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20(2), 89-94.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2004). The effects of leader communication on worker innovation. *American Business Review*, 22(2), 45-51.
- 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. (2010). Leader-level influence on motivating language. *Competitiveness Review*, 20(5), 407-422. doi:10.1108/10595421011080788.
- 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.
- Murray, K. (2015). *Liderlik dili*. (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür yayınları.
- Northouse, P.G. (2014). *Liderlik: Kuram ve uygulamalar*. (C. ŞİMŞEK, Çev. ed.). İzmir: Sürat Üniversite Yayınları.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- 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.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi: Teori ve uygulama*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sarros, J.C., Luca, E., Densten, I., & Santora, J.C. (2014). Leaders and their use of motivating language. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 226 – 240.
- Simmons, S.A., & Sharbrough III, W.C. (2013). An analysis of leader and subordinate perception of motivating language. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10(3), 11-27.
- Sullivan, J.J. (1988). Three roles of language in motivating theory. *The Academy of Management Review*, 13(1),104-115.