



## Okul Yöneticilerinin E itiminde Dijital Olumlu Öyküleme Yönteminin Kullan,m,na Yönelik Bir Model Önerisi

### A Model Suggestion on the Use of Digital Positive Storytelling Method in the Training of School Administrators

Songül KARABATAK\*, Dönü ENGÜR\*\*

• Geli Tarihi: 10-08-2018 • Kabul Tarihi: 24-01-2019 • Yay,n Tarihi: 22-05-2019

#### Öz

Her ya grubunun e itimi sürecinde kullan,labilen dijital öyküleme, son zamanlarda yeti kin e itim sürecinde de kullan,lmaktadır. Çünkü dijital öyküleme, yeti kin e itiminin deneyimlere dayanma ve kendini yönlendirme özelliklerinin rahatlıkla gerçekleşmesini sa layabilmektedir. Bu yönü ile dijital öyküleme okul yöneticilerinin birer lider olarak yeti tirilmesinde etkili kullan,labilecek bir yöntem olarak dü ünülmektedir. Bu çal, mada dijital öyküleme yönteminin kullan,ld, , bir okul yöneticisi e itim program, modelinin önerilmesi amaçlanm, t,r. Çal, mada ilk olarak dijital öykülemenin e itim alan,nda ve okul yöneticilerinin yeti tirilmesinde kullan,m, ele al,nm, daha sonra da dijital olumlu öyküleme yönteminin okul yöneticilerinin e itim sürecinde kullan,labirli ine ili kin model önerisi sunulmu tur. Haz,rlanan modelde olumlu sorgulama prensiplerinden biri olan olumlu öyküleme yöntemi kullan,lm, t,r. Bu nedenle modeldeki e itim program,n,n merkezinde, etkili okullar,n ba ar,l, okul yöneticilerinin gerçekle tirdikleri örgütsel geli meler ve de i imler ile kariyer hikâyeleri yer almaktadır. Her ne kadar olumlu sorgulama ve dijital öykülemenin yönetici/lider e itiminde ve yeti tirmede etkilili i üzerinde alanyaz,nda bir fikir birli i söz konusu olsa da ikisinin bir arada kullan,ld, , modelin i levselli i ancak deneysel ara tırmalarla ortaya konulabilir.

**Anahtar sözcükler:** dijital öyküleme, hikâye, olumlu sorgulama, okul yöneticilerinin yeti tirilmesi, okul yöneticisi e itimi.

#### At,f:

Karabatak, S. ve engür, D. (2019). Okul yöneticilerinin e itiminde dijital olumlu öyküleme yönteminin kullan,m,na yönelik bir model önerisi. *Pamukkale Üniversitesi E itim Fakültesi Dergisi*, 46, 18-38. doi: 10.9779/pauefd.452588

\* Öğr. Gör. Dr., Fırat Üniversitesi, Enformatik Bölümü, ORCID: 0000-0002-1303-2429, [s\\_halici@hotmail.com](mailto:s_halici@hotmail.com).

\*\* Dr., MEB, Zafer Kılıç İmam Hatip Lisesi, ORCID: 0000-0002-8786-6557, [kdkseugur@gmail.com](mailto:kdkseugur@gmail.com)

## Abstract

Digital storytelling, which can be used in the education process of every age group, has recently been used in the adult education process. Because digital storytelling allows adult education to rely on experience and to facilitate self-directedness. In this respect, digital storytelling is considered as a method that can be effectively used as a leader of school administrators. In this study, it is aimed to propose a school administrator training program model in which digital storytelling method is used. In the study, firstly, the use of digital storytelling in the field of education and in the training of school administrators was discussed, and then a model proposal for the use of digital appreciative storytelling method in school administrators' education process was presented. In the prepared model, a appreciative storytelling method which is one of the principles of appreciative inquiry was used. For this reason, at the center of the training program, there are organizational developments, changes and career stories realized by successful school administrators of effective schools. Although there is a consensus on the effectiveness of positive appreciative and digital storytelling in manager / leader education and training, the functionality of the model in which both positive appreciative and digital storytelling are used together can only be demonstrated through empirical research.

**Keywords:** digital storytelling, story, positive appreciative, school administrator training, school administrator education

## Cited:

Karabatak, S. & engür, D. (2019). A model suggestion on the use of digital positive storytelling method in the training of school administrators. *Pamukkale Üniversitesi E itim Fakültesi Dergisi*, 46, 18-38. doi: 10.9779/pauefd.452588

## Giri

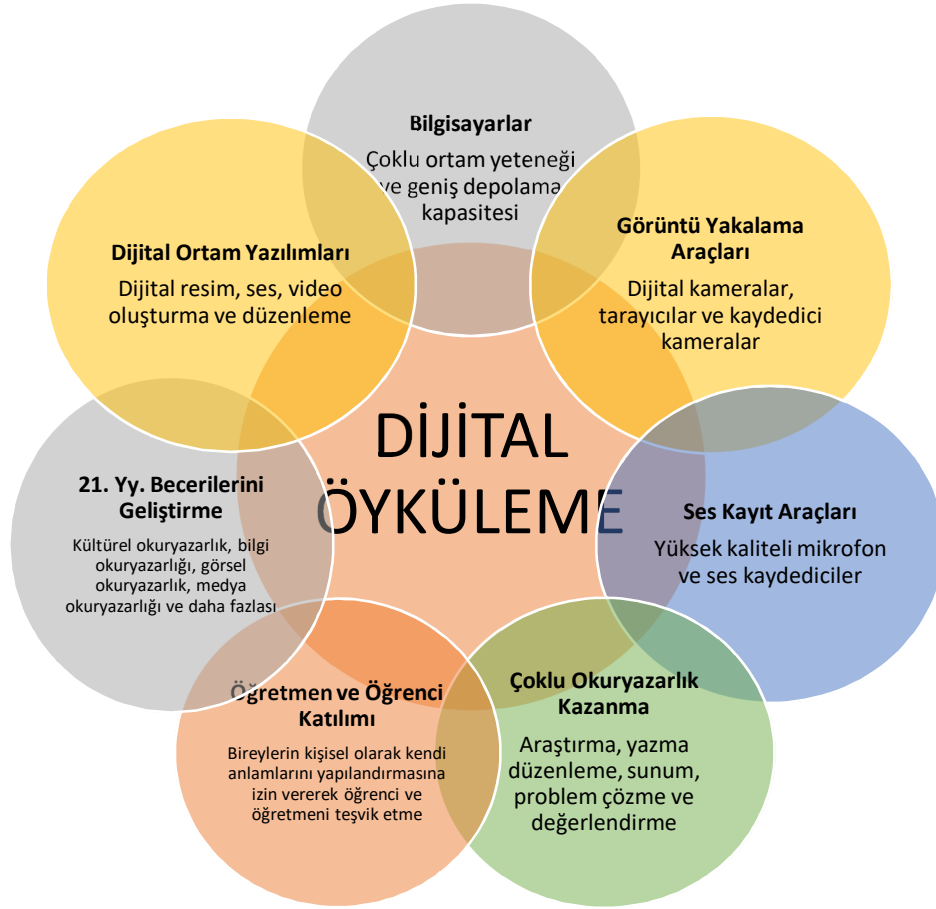
Günümüzde teknoloji, eğitim alanını ayrılmaz bir parçasıdır. Okul öncesi eğitim de dahil olmak üzere her kademedeki eğitim amaçları, teknoloji kullanılmı, oldukça yaygındır. Çünkü eğitim amaçları, uygulamalar, hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin eğitimsel ve öğretimsel ihtiyaçları, karşılayabilmektedir (Akdağ ve Tok, 2010; Sadık, 2008) ve bu tür uygulamalar, geleneksel yöntemlere karşı, tercih edilerek eğitim-öğretimin sürecinde kullanılmalar, başarıya olumlu yönde etkilemektedir (Çankaya ve Dinç, 2009). Eğitim teknolojileri arasında yer alan dijital öyküler de kullanılmalar, çoklu ortam araçlarından dolayı, öğrencilerin eğitim ihtiyaçları, karşılayarak başarıya ulaşmalarını sağlamaktadır (Demirer, 2013; Karakoyun, 2014; Robin, 2008).

Dijital öyküleme, eğitimlerin teknolojik kaynakları kullanarak anlamlı hikâyeler üretmelerini sağlayan yenilikçi ve teknoloji tabanlı bir yöntemdir. Başka bir ifade ile dijital öyküleme; metin, resim, müzik ve video gibi farklı çoklu ortam araçları kullanarak öyküleri dijital ortamlarla birleştirilen anlatma sanatıdır (Armstrong, 2003; Robin, 2005; Skouge ve Rao, 2009; Robin, 2016). Bu anlatma sanatının öncülleri 1980'lerin sonunda Dijital Öyküleme Merkezi'ni kuran Dana Atchley ve Joe Lambert'tir (Robin, 2008). 2015'te adı Öykü Merkezi (StoryCenter) olarak değiştirilen bu organizasyon, günümüzde halen eğitimciyi eğiterek anlatmalarını, öğretmen ve paydaşlarına konusuna ilgi duyan kişilere eğitim ve yardım sağlamaktadır (StoryCenter, 2016). Dijital öyküler, birçok mobil uygulama (Animoto Video Maker, Story Maker, iMovie gibi), web tabanlı araç (Animoto, Powtoon, Myna ve Storyjumper gibi) ve masaüstü yazılım (Microsoft Photo Story 3, Adobe Premiere Elements 11, Windows Movie Maker ve Scratch gibi) aracılığıyla oluşturulabilmektedirler (Sarica ve Usluel, 2016). Dijital öyküler, 2 ila 10 dakika arasında değişen kısa videolar halinde hazırlanmakta (Robin, 2016) ve öykülerin içeriğini genellikle eğitimci deneyimleri, duygular ve fikirleri oluşturmaktadır (Meadows, 2003; O'Leary, 2012). Bu yöntem, aslında geleneksel öyküleme sanatının teknolojiyle donatılmış hali olarak düşünülebilir.

Dijital öyküleme, son yıllarda eğitim alanında sıkça tercih edilen, hem öğretmen hem de öğrenciler açısından güçlü bir öğretim ve öğrenme aracı olmuştur (Robin, 2008; Skouge ve Rao, 2009; Balaman, 2016; Yamaç ve Ulusoy, 2016). Robin (2008), öğretmenlerin dijital öyküleme ile öğrencilerin dikkatini çekecek türde ders materyalleri hazırlayabilme imkânına sahip oldukları, ve bu sayede öğrencilerine yeni fikirler sunabileceklerini belirtmiş ve eğitimde dijital öykülemenin yaygınlaşmasını, e-kitaplarındaki gibi göstermiştir.

E-kitapta görüldüğü üzere dijital öyküleme, öğretmenlerin teknolojiyi verimli bir şekilde derslerini anlatmak isterken karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırma büyük bir avantaj sağlayan bir teknoloji uygulamasıdır (Robin, 2008). Örneğin, fen bilgisi dersinde deney yapmak için gerekli malzeme veya donanım olmayan bir okulda, öğretmenin uygun bir araçla (iMovie, Storybird, GoAnimate, PowToon, ToonDoo, Muvizu, Animaker gibi) hazırladığı dijital öykü, dersi daha verimli hale getirebilmektedir. Buna ek olarak öğrencilere verilecek olan dijital öykü ödevi, materyalin hazırlanması sürecinde öğrencilerin zorlandıkları konularda öğretmenlerinden ve akranlarından yardım almaları, sınıf içi iletişim ve işbirliğini güçlendirebilir. Nitekim dijital öyküleme, bireyin etkili iletişim, ilişkiler, beceriler, kişisel ve sosyal sorumluluk, dijital okuryazarlık, temel ve görsel okuryazarlık, merak,

yaratıcılık, risk alma ve işbirliği gibi birçok 21. yüzyıl becerilerini de geliştirmektedir (Jakes ve Brennan, 2006; Czarnecki, 2009).



### ekil 1. E itimde dijital öykülemenin yakınsaması, (Robin, 2008)

Robin (2008), dijital öykülemenin birçok türü olduğunu belirtmiş, fakat dijital öykülemeyi en yaygın haliyle aşağıdaki gibi gruplandırmıştır:

- 1) Kişinin hayatındaki önemli olaylar, ele alınan *kişisel öyküler*,
- 2) Geçmişini daha iyi anlamak için hazırlanmış, dramatik olaylar, inceleyen *tarihi öyküler*,
- 3) Zeyiciyi belirli bir kavram ya da uygulama konusunda bilgilendirme veya bir konuyu öğretme amacıyla tasarlanmış, *bilgilendirme veya öğretimsel öyküleri*.

Bu üç tür öykü türünden özellikle kişisel öyküler, öykü sahibinin anlamlarını, deneyimlerini paylaşarak, öyküler (Cunsolo Wilox, Harper ve Edge, 2013) olduğundan dijital öykülemede bu türün kullanılmasıyla, kişiyi hedef kitleye kendini anlatma fırsatı bulabilmesi, insan ilişkilerini güçlendirebilmesi ve yaşadıkları iletişim sorunlarını çözebilmektedir. Ancak dijital öykülemenin hangi türü kullanılsa kullanılsa, hem öğretmenlere hem de öğrencilere birçok önemli yarar sağlamaktadır. Örneğin, kişisel öykü hazırlaması istenen bir öğrenci, konu ile ilgili araştırmalar yaparak, materyalde kullanılabilecek resimleri arayarak, ses kaydederek bilgi ve akademik becerisini geliştirebilmektedir (Alismail, 2015). Ayrıca çoklu ortam araçlarının kullanılmasıyla oluşturulan materyal, birçok duyu organına birden hitap ettiğinden öğrenmeyi de

kal, c, k, lmaktadır (Turgut ve K, la, 2015). Bununla birlikte dijital öykülemenin öğrenenlerin dil öğrenme becerilerini geliştirdiği (Bell, 2002; Lee, 2014; Norman, 2011; Tatlı ve Aksoy, 2017), derslere yönelik tutumları, olumlu etkilerinin olduğu (Hung, Hwang ve Huang, 2012; Nceelli, 2005; Yoon, 2013), eleştirel düşünme becerilerini, problem çözme becerilerini ve iletişim becerilerini (Holotescu, Grossec ve Danciu, 2014; Robin, 2006; Sadık, 2008; Yüksel, Robin ve McNeil, 2011; Yang ve Wu, 2012), öğrencilerin yazma becerilerini geliştirdiği (Karakoyun, 2014; Kulla-Abbott, 2006) birçok araştırmayla ortaya konulmuştur. Dijital öykülemenin sözü edilen birçok faydasının yanı sıra, öğrencilerin kendi deneyimlerini derinden anlamaları ve tecrübelerini paylaşmaları da yardımcı oldu (Jakes ve Brennan, 2006).

### **Dijital Öykülemenin Liderlik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılması,**

Dijital öyküleme, eğitimde birçok alanında yansıtılarak öğrenmeyi desteklemek ve canlandırmak için kullanılmaktadır. Eğitim liderlerinin yetiştirilmesinde çok az faydalanılmaktadır (LaFrance ve Blizzard, 2013). Aslında liderlerin, iyi öykü anlatıcı olmaları, onları iyi birer lider oldukları bir göstergesi olabilmektedir (Peters, 1991: akt. Auvinen, 2013). Bu sebeple öyküleme, örgütler için yönetici yetiştirmek veya liderlik özelliklerini geliştirmek için etkili bir yöntem olabilir. Ready (2002) göre, öyküleme, insanlar, nasıl etkileyebileceklerini öğretebilmek için liderlik eğitimlerinde birçok kurum tarafından tercih edilen bir yöntemdir. Dijital öyküleme, gelişen dünyaya ayak uydurabilme ihtiyacı duyan yetkinler için yararlı olduğundan dolayı, hem problem çözme, karar alma gibi birçok kavramsal becerinin geliştirilmesi hem de teknolojik birtakım becerilerin kazandırılması için etkili bir araç olarak görülmektedir (Czarnecki, 2009).

Bazı araştırmacılar çalışmalarında okul yöneticilerini hazırlayan programların okul yöneticilerine sahip olmaları, gereken yetenekleri kazandırmaktan uzak, üniversite temelli, zayıf ve ilgisiz (Bridges, 2012; Chu ve Cravens, 2012; Hallinger ve Bridges, 2016), birçok mesleki gelişim programının parçalanması, eski tutarlı, sürdürülemeyen, gelişigüzel, teorinin idari uygulamalarla uyumsuz (Hallinger, Shaobing ve Jiafang, 2017; Staub ve Bravender, 2014a), klinik deneyimden uzak, düzensiz veya öğrenme teknolojileri kullanılmada yetersiz oldukları (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr ve Cohen, 2007; Kimmek, 2002; Yan ve Catherine Ehrich, 2009) yönünde eleştirilerde bulunmuşlardır. Yani okul yöneticilerinin eğitimleri için düzenlenen programların teorik ve okul yönetim uygulamalarından uzak olduğu belirtilmiştir (Araoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2002; Darling-Hammond ve diğerleri, 2007; Hallinger ve Lu, 2011; Staub ve Bravender, 2014b; Süngü, 2013; Versland, 2013; Yan ve Catherine Ehrich, 2009). Bu nedenle de okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel sorunların çözülmesine ilişkin tüm yeteneklerin eğitim programlarında kazandırılması çok zor olduğu söylenebilir. Ancak eğitim süreçlerinde kullanılacak dijital öyküleme gibi etkili yöntemler, okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken bazı yeteneklerin kazandırılması ve eğitim ihtiyaçlarının karşılanması sağlayabilecektir.

Dijital öyküleme, okul yöneticilerinin zaman yönetimi, problem çözme, araştırma becerisi, iletişim becerileri ve takım çalışması, eleştirel düşünce, bilgi toplama, veri yorumlama, metin ve görüntü analizi, sentez ve özdeğerlendirme gibi beceriler arasında, yetenekleri kazanmaları, sağlayacakları (Robbin, 2006; Signes, 2010) için birer lider olarak yetiştirmelerini sağlayabilecektir. Harbin ve Humphrey (2010)ın, iyi bir öykünün, karar verme, güç, politika, liderlik gibi birçok

yönetim ilkesinin geli tirilmesinde önemli oldu unu belirtmesi de dijital öykülemenin liderlik e itimlerinde tercih edilebilece ini desteklemektedir. Bu sebeple de öykülemenin, yöneticilik veya liderlik becerilerinin geli tirilmesi hususunda güçlü bir araç olabilece i söylenebilir. 21. yüzyıl becerilerini kazandıranma aç,s,ndan da dijital öyküleme okul yöneticilerinin teknoloji lideri olmaları, n, sa layabilecek güçlü bir araç olarak dü ünülebilir.

Dijital öyküleme, okul liderleri için iki farklı lamda ele al,nabilir: (1) Dijital öyküleme yöntemini ö retme ve (2) Ki sel öykülerini anlatma fırsat, sunma.

### *Okul Liderlerine Dijital Öyküleme Yöntemini Ö retme*

Liderlik, insanlar, etkileme becerisi olarak bilinmektedir. İnsanlar, etkilemek ise birtak,m becerilere sahip olmay, gerektirmektedir. Dijital öyküleme metodu da bu konuda iyi bir seçenek olarak dü ünülmektedir (Widdershoven ve Sohl, 1999). Simmons (2006a), liderlerin ba kalar,n, etkilemek için kullanmaları, gereken alt, tür öykü önermektedir:

- *öBen Kimim?ö öyküleri,*
- *öNeden Buraday,m?ö öyküleri,*
- *öVizyonö öyküsü,*
- *öÖ retimö öyküleri,*
- *öDe erö öyküleri,*
- *öNe Dü üdü ünü Biliyorumö öyküleri.*

***öBen Kimim?ö Öyküleri:*** Simmons (2007, s. 50), bir bireyin *öBen* ilginçimö demek yerine kendisinin ilginç oldu unu anlatan iyi bir öyküyü dinleyiciyle paylaş,n,n insanlar, daha kolay etkileyece ini savunmaktadır. Bu sayede paylaş,lan ki sel deneyim(ler) güven ve iyi niyetin varl, ,n, gösterece inden öykü sahibinin amac,na ulaş,mas,n, kolayla t,rabilir.

***öNeden Buraday,m?ö Öyküleri:*** Bu öykülerle, öykü anlat,c,, iyi niyetine dair makul bir açıklama yapmal,d,r. Bu sayede insanlar,n güveni artacaktır. Ba ka bir ifadeyle dinleyicinin öykü anlat,c,n,n öyküsünde gizli bir gündem ya da bir hilekârl,k, samimiyetsizlik hissetmemelidir (Simmons, 2006b).

***öVizyonö Öyküsü:*** Vizyon öyküleri, hem hayal k,r,kl,klar,n, hem de mücadelelerini içinde bar,nd,ran öykülerdir. Bu öyküler, hayal k,r,kl,klar,na karşı, panzehir olarak tan,mılanmaktadır (Simmons, 2006). Bu nedenle e er dinleyici(ler), anlat,c,n,n kim oldu u ve neden burada oldu u konusunda etkilenmi se, bu öyküleme türünde daha ba ar,l, sonuçlar elde edilebilir. Vizyon öyküleri ile gelecekte karşı,labilecek olas, durumlar gerçe e uygun senaryolarla yorumlanmaktadır ve bu durumlara karşı, at,lacak adımlar ögerçek temelliö planlamalarla yapılmaktadır (Simmons, 2007, s. 99).

***öÖ retimö Öyküleri:*** Bu tür öykülerle dinleyicinin anlaml, yeni beceriler edinmeleri amaçlanmaktadır. Bu öykülerde beceriler belli bir düzen içinde modüller arac,l, , ile kazandı,r,lmaktadır. Bu sayede dinleyici bilinçli bir ekilde, neden ö rendi inin fark,na vararak ö renmektedir (Simmons, 2006b).

***öDe erö Öyküleri:*** Simmons (2007), bir öde eröi ö retmenin en iyi iki yolu oldu unu savunmaktadır. Bu yollardan ilki, örneklerle ö retmek, ikincisi ise bu örne i içeren bir öykü paylaş,maktadır. Bu da öykü sahibinin bir de eri öykü içerisine ne kadar iyi yerle tirdi ine ba l,d,r. yi anlat,lan bir de er o de eri dinleyiciye o kadar benimsetebilmektedir.

**ÖNe Dü ündü ünü Biliyorum Öyküleri:** Simmons (2007), insanlar, n ilgisini çekmek için onlar, n zihinlerini okuyan türde öyküler anlatman, n önemini vurgulamaktadır. Fakat bunu yapabilmek, mevcut dinleyici kitlesinden gelebilecek olası itirazlar ya da bak, aç, lar, hakkında yeterli bilgiye sahip olmay, gerektirir. Öykü sahibi, bu konuda dinleyiciyi ikna ederse, dinleyicinin güvenini kazanmay, da ba arm, olmaktadır.

Yukarıda bahsedilen içeriklerde öykülerin paylaşılması, n da dijital araçlar, n kullanılması, anlatılması, n teknolojik yeterliklere, dolayısıyla 21. yüzyıl becerilerine sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle dijital öyküleme araçları, n kullanılması, n öğrenmek okul yöneticilerinin hem teknik açıdan hem de liderlik açısından geliştirebilir. Liderlerin olduğu türde öyküler, aslında rol model olmay, sayılabılır. Tecrübe, deneyim, ve bilgisini samimiyetle paylaşan liderler, iletişim, işbirliği, karar verme, problem çözme, takım kurma gibi birçok becerisini bu sayede geliştirebilir.

### *Okul Liderlerine Kişisel Öykülerini Anlatma Fırsatı, Sunma*

Liderlik teorilerinde kullanılan öykülemeyi Zimmerman (1995), Danzig (1997), Boje (2006) ve Auvinen, Aaltio ve Blomqvist (2013) de hem acemi hem de deneyimli yöneticiler için birer fırsat olarak belirtmişlerdir (Quong, 1999). Ayrıca liderlikte deneyimin önemli bir unsur olduğu da birçok çalışmada ortaya konmuştur (Avery, Tonidandel, Griffith ve Quinones, 2003). Dijital öyküleme de bireylerin deneyimlerini paylaşabilmelerine, bakış açıları, n deneyimlerinden ders çıkarabilmelerine uygun bir yöntem olarak görülmektedir (Cunsolo Wilcox, Harper ve Edge, 2013). Bu sebeple deneyimlerin paylaşılabilmesi yönetici yetiştirme programları, n da dijital öykülemenin entegre edilmesi, programları, n etkililiğini artırabilir. Özellikle koçluk aracı olarak kullanılacak dijital öykülemenin, deneyimlere ağırlık vermesi, n da kullanılması, süreci daha etkin kılabilir.

### **Olumlu Sorgulama Yaklaşımı, Birinci Olarak Dijital Öyküleme**

Olumlu sorgulama (Appreciative Inquiry), 21. yüzyılın zor, değişken ve çabuk değişen zaman önceden öngörülemez rekabet koşulları, n da daha iyi analiz edilmesini, çalışmalar, n da beklentilerine ve örgütsel değişime reformsal yaklaşımlar sunmayı sayılabılır yaklaşım, dır (Ad, güzel ve Öztürk, 2011). Olumlu sorgulama yaklaşımı, ilk kez 1980 yılında Cooperrider ve Srivastava tarafından ortaya atılmış, 1987 yılından itibaren de örgütsel yaşamda insanlar, n ve örgütlerin gelişiminde ve değişimin yönetiminde kullanılan bir metodoloji olarak kullanılmaya başlanmıştır (Cooperrider ve Srivastava, 1987).

Olumlu sorgulama süreci, geçmişinin en iyisini ortaya çıkarmak ve geleceğin etkili bir şekilde görselleştirilmesini sağlamak için görüşme ve öykü anlatma, n içeren bir yaklaşımdır (Cooperrider, Whitney ve Stavros, 2003). Bu nedenle olumlu sorgulama prensipleri arasında Barrett ve Fry (2005) tarafından eklenen öyküleme de, örgütsel yaşam ile ilgili öyküler ele alınmaktadır. Problem çözme yöntemlerinden de biri olan olumlu öyküleme, problemlere odaklanmaktan ziyade neyin iyi gittiğini yeniden keşfederek katılımcılara olumlu bakış açısı kazandırmayı sayılabılır (Brouwer ve Brouwers, 2017). Bu nedenle olumlu öyküleme, özellikle örgütsel değişim projelerinde yararlanılabilecek bir yöntem olarak belirtilmektedir (Ad, güzel ve Öztürk, 2011) ve pek çok büyük şirkette ve bazı şehirlerin dönüşümünde, okul ve hastane reformları, n da kullanılmıştır (Yurdakul, 2009).

Calabrese (2015) tarafından yapılan çalışmada olumlu öyküleme, okul yöneticilerinin algılarının, tutumlarının ve yaptıkları uygulamaların de iiminin gözlemlenebildi i etkili bir yöntem oldu u ortaya çıkmıştır. Ancak bu yaklaşıma, Türkiye'de ki isel gelişim ve dayanışma merkezleri tarafından kullanılmaya başlanmasıyla men akademik çevrede hak ettiği ilgiyi görememiştir (Adıgüzel ve Öztürk, 2011). Ayrıca liderlik geliştirme programlarında öykülemenin kullanımı, etkili bir yöntem olarak belirtilmektedir (Harbin ve Humphrey, 2010; Ready, 2002). Fakat bu konuda, alanyazında yeterince ele alınmamıştır. Bu nedenle bu çalışmada okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde olumlu öyküleme yöntemi ile dijital ortamın birlikte kullanılması, bir e itim modeli önerisinin sunulması amaçlanmıştır.

### Model Önerisi

Olumlu öyküleme yönteminin kullanılabilmesi için bir okul yöneticisi e itimi modelinin temelini, etkili okullardan oluşan okul yöneticilerinin gerçekleştirdikleri örgütsel gelişmeler ve de iimler ile kariyer hikâyeleri oluşturulmaktadır. Olumlu öyküleme;

**M1.** Bir koçluk aracı olarak kullanılabilir. Koçluk bazlı çözümlerin dayanarak kendi kendine bulmasını sağlayacak yöntemleri kazanmasını sağlayarak ve dayanarak yeterliliğini arttıran bir süreçtir.

**M2.** Deneyimli bir okul yöneticisinin kendi başarı hikâyelerini analiz ettiği bir süreç olarak kullanılabilir.

**M3.** Bir okul yöneticisinin başarı, örgütsel başarıları, başarıları, başarıları ile paylaşacak şekilde hazırlanması, başarı hikâyeleri olarak kullanılabilir.

Olumlu öyküleme yöntemi, yukarıda belirtilen her üç formatta da rahatlıkla kullanılabilir. Ancak bu çalışmada M3'te belirtilen eklele ele alınmıştır ve e itim süreci ekil 2'de gibi i lenmektedir.



### ekil 2. Dijital olumlu öyküleme ile okul yöneticilerinin e itim süreci

ekil 2'de okul yöneticilerinin e itiminde kullanılacak dijital olumlu öyküleme sürecine ilişkin model görülmektedir.

#### Deneyimli Yöneticilerinin ve E itim Süresinin Belirlenmesi

Hazırlanacak e itim modeli için ilk olarak deneyimlerinden faydalanacak okul yöneticileri belirlenir. Deneyimlerini paylaşacak yönetici ve yönetici deneyim sayısı,na göre e itim oturumları,na sayısı, belirlenir. Tüm paydaşları,na katılması, çok fazla sayıda mülakat bu



sürecin temelini oluşturur. Ya anan deneyimlere göre do ru sorular,n sorulmas, de i im sürecini zaten ba latmaktadır (Yurdakul, 2009).

### *Ba ar, Hikâyelerinin Dijital Ortama Aktar, lmas,*

Modelde e itim sürecinde kullan, lacak olumlu öykülerin daha etkili bir ekilde sunulmas, n, ve fark, ndal, k olu turulmas, n, sa lamak için dijital ortamdan faydalan, lacakt, r. Çünkü okul yöneticilerden geleneksel ekilde ba ar, hikâyelerini yazmalar, n, veya bir sorun ve bu soruna ili kin ürettikleri etkili çözümleri yazmalar, n, istemek yerine, daha çok yarat, c, l, klar, n, ve hayal güçlerini kullanacaklar, metinleri, görselleri, sesleri ve videolar, uyumlu bir ekilde bir araya getirerek dijital sunumlar haz, rlamalar, n, istemek daha etkili olabilir.

### *Kat, l, mc, lar, n Belirlenmesi*

Öyküleme metodunun kullan, ld, , atölye çal, malar, nda insanlar öykülerini ve deneyimlerini payla mak için bir araya gelirler ve bu sayede kat, l, mc, lar, n ileti im kurmalar,, öyküleri birbirleriyle ili kilendirmeleri ve i birli i içinde ortak bir anlam ç, karmalar, sa lanm, olur (Abma, 2013). Öykülemenin 21. yüzy, l, n ihtiyaçlar, na cevap verebilen formu olan dijital öyküleme atölyelerinin okul liderleri için yap, lmas, da ayn, faydalar, sa layacaktır.

Her bir oturumda üç rol söz konusudur: Yönlendirici, deneyimli okul yöneticisi ve kat, l, mc, lar. Yönlendirici, ö retim eleman, d, r. Deneyimli okul yöneticisi, deneyimlerinden faydalan, lacak okul yöneticisidir. Oturumlar, n yönetilmesini sa lar. Kat, l, mc, lar ise okul yöneticisi veya okul yöneticisi adaylar, d, r. Kat, l, mc, lar, n seçiminde deneyim bak, m, ndan heterojen bir grup olu turulmas, halinde farklı bak, aç, lar, bir arada olabilece inden, çok daha olumlu sonuçlar al, nabilir. Ayr, ca olumlu sorgulama yakla , m,, genellikle çok say, da kat, l, mc, n, n oldu u karma , k yap, larda etkilidir (Yurdakul, 2009). Zaman ve mekân k, s, tlamalar, n, n söz konusu oldu u ve küçük gruplar, n olu turulmas, n, n imkân, z oldu u durumlarda tercih edilebilecek bir yakla , m olarak belirtilebilir. Bu nedenle bu modelde kat, l, mc, say, s, s, n, r, söz konusu de ildir.

### *Modelin Belirlenmesi ve Sürecin İleyi*

Cooperrider ve Whitney (1999) çal, malar, nda olumlu sorgulama yakla , m, n, 4-D boyut üzerine in a etmi tir: *Ke if* (Discovery), *Tasar, m* (Desing), *Hayal etme* (Dream) ve *Kader belirleme* (Destiny). Whitney ve Trosten-Bloom (2003) da *Tan, mlama* (Definition) olarak isimlendirilen bir boyut daha ekleyerek 5-D modelini olu turmu tur. Olumlu sorgulama yakla , m, n, n 5-D modeli, ki isel geli im veya koçluk ve örgütsel de i im çal, malar, nda kullan, lmaya uygun olmas, ndan dolayı, (Donnan, 2005), bu çal, mada olumlu öyküleme süreci için 5-D modeli kullan, lm, t, r. Modelin boyutlar, ve i leyi süreci ekil 3øteki gibidir.



**ekil 3. Olumlu dijital öyküleme süreci 5-D modeli** (Whitney ve Trosten-Bloom, 2003)

*Tan,mlama* boyutu, merkezde olan pozitif bir konu seçimi a amas,d,r. Bu a amada ele al,nacak ba ar, hikâyesi veya pozitif bir konu seçilir. Olumlu dijital öykülemede özellikle e itim sürecine kat,l,mc,lar,n ba ar, hikâyelerinin tespiti ile ba land, , için, bu boyut M2 için en temel boyuttur. Ancak bu boyut, M3 için *ba ar, öykülerinin tespiti* a amas,nda gerçekte tirilen bir süreç olarak belirtilebilir. M2 ve M3 $\hat{c}$ e konu tan,mlamas, deneyimli okul yöneticisi taraf,ndan yap,l,rken, M1 $\hat{c}$ e koçlu a ihtiyac, alan ki i taraf,ndan konu tan,mlamas, yap,l,mas, daha uygundur.

*Ke fetme* boyutu, iyi çal, an ve ba ar, ile sonuçlanan örgütsel süreçlerin veya ba ar,l, deneyimlerin ke fedildi i ve tan,mland, , a amad,r. Bu a amada okul yöneticisinin seçilen konu ile ilgili deneyimleri sorgulan,r.

*Hayal etme* boyutunda, önemli deneyimler incelendikten sonra, gelecek için hayal kurma ve vizyon geli tirme a amas,d,r. Bu boyut için okul yöneticilerinden deneyimli okul yöneticilerinin ba ar,l, deneyimlerden esinlenerek kendi okullar,n,n yönetim sürecinde ba armak istediklerini hayal etmeleri istenir. Bu süreçte okul yöneticilerinden ellerindeki kaynaklar,n, yapabileceklerinin ve sahip olduklar, bilginin fark,na varmas, sa lan,r.

*Tasar,m* boyutunda kurulan hayalin veya geli tirilen vizyonun gerçekte tirilmesi için yap,l,mas, gerekenlerin ad,m ad,m tan,mlanmas,n,n yap,ld, ,, kesin amaçlar,n belirlendi i ve eylem plan,n,n olu turuldu u a amad,r. Bu boyut kapsam,nda okul yöneticileri veya adaylar, hayalin veya vizyonun gerçekte tirilmesi için yap,l,mas, gerekenlerle ilgili k,sa ve uzun süreli hedefler belirlerler ve deneyimli yöneticilerin ba ar, hikâyelerinden esinlenerek yeni süreçler tasarlarlar.

*Kader belirleme* boyutunda ise tasar,m boyutunda belirlenen hedeflere ula mak için gereken stratejiler ve politikalar belirlendi i ve inisiyatiflerin al,nd, , a amad,r. Bu a amada okul yöneticilerinden ve adaylar,ndan sahip olduklar, ve kullanabilecekleri bilgi ve kaynaklar,

göz önünde bulundurularak yapılmaları, gereken işlemler ile bu işlemleri yapacak kişileri belirlemeleri istenir.

Ayrıca, dijital olumlu öyküleme uygulama örneği M3 için tasarlanmıştır. Ancak modeller arasındaki temel farklılık dijital hikâyenin konusunun kimin tarafından tanımlandığıdır. Daha önce de belirtildiği gibi konu tanımlaması, M2 ve M3'te deneyimli okul yöneticisi tarafından, M1'de ise koçluk hizmetini alacak kişi tarafından yapılmaktadır. Deneyimli okul yöneticileri arasındaki diğer farklılıkların belirlenmesinde herhangi bir artış (örneğin katılımcı sayısı veya yöneticilik deneyimi gibi) söz konusu değildir. Ayrıca örnek olaydaki yönlendirici eğitim oturumları, yöneten ve yönlendiren kişileri; okul yöneticisi dijital öyküyü hazırlayan deneyimli okul yöneticisi ve katılımcılar da eğitim sürecine katılan okul yöneticileri veya yönetici adayları, ifade etmektedir.

### **Dijital olumlu öykülemenin kullanılması, bir örnek uygulama**

#### **Adım 1: Başarı, öykülerinin tespiti ve eğitim oturumları belirlenmesi**

İlk olarak mümkünse farklı sınıflarda mümkün de olsa eğitim yapıldığı sınıflarda başarıları, ön plana çekilmeye, deneyimli okul yöneticileri belirlenir. Daha sonra bu okul yöneticilerine dijital olumlu öyküleme yönteminin kullanılacağı eğitim süreci hakkında bilgi verilir ve eğitim sürecinde deneyimlerini diğer okul yöneticileri veya adayları ile paylaşmaları istenir. Görüşme yapılan okul yöneticilerinden beş tanesi (A, B, C, D ve E) eğitim sürecine katılmaya gönüllü oldukları belirtilir. Bu nedenle deneyimli okul yöneticisi sayısı,na göre eğitim süresi beş oturum olarak belirlenir. Ya da dört deneyimli okul yöneticisi eğitimlere katılmayı kabul eder, ancak bu yöneticilerden biri iki başarı hikâyesi anlatacağına belirtir. Bu nedenle kullanılacak başarı hikâyesi sayısı,na göre eğitim süresi yine beş oturum olarak belirlenir.

#### **Adım 2: Başarı hikâyelerinin dijital ortama aktarılması,**

Okul yöneticilerine kendi örgütsel başarı hikâyelerini dijital ortamda nasıl hazırlayacakları ile ilgili bilgi verilir ve çeşitli programları tanıtmaları yapılır. Okul yöneticileri her biri iki ile 10 dakika süren başarı hikâyelerini hazırlarlar. Daha sonra olumlu dijital öyküleme sürecine geçilir ve her oturumda bir okul yöneticisi hazırladığı dijital öyküyü katılımcılara sunar.

#### **Adım 3: 5-D olumlu dijital öyküleme süreci**

*Tanımlama boyutu:* Bu boyut, başarı öykülerinin tespiti (Adım 1) amacıyla, gerçeğe atılmı ve okul yöneticilerinin her birinin (1) akademik başarı, (2) okul kültürü ve iklimi, (3) yönetim süreçleri, (4) kaynak yönetimi, ve (5) etkili iletişim konularında başarıları, oldukları, tespit edilmiştir. Bu nedenle de bu başarıları, konu tanımlaması olarak belirlenmiştir.

İlk oturumda akademik başarı konusu ele alınmıştır. Bu oturumdaki dijital öyküyü, LGS sonuçlarına göre nitelikli okullara en çok öğrenciyi gönderen okulun yöneticisi A hazırlamıştır. A, hazırladığı öyküye ilk olarak okuldaki yönetim ve öğretmen kadrosu ile diğer çalışanlar ve öğrenciler ile ilgili bilgileri, daha sonra eğitim ve öğretim dönemi boyunca öğretmen, öğrenci ve velilerle yapılan toplantılar, düzenlenen seminerler, okula davet edilen uzman kişiler ile ilgili bilgileri yerleştirmiştir. Son olarak da dijital öyküye okulun sportif ve akademik başarıları, ilkin tablolar ve grafikleri yerleştirilmiştir ve öyküyü ilgili etkinliklerin fotoğrafları ile görselleştirmiştir.

*Ke fetme boyutu:* Yönlendirici, kat,l,mc,lardan okul yöneticisine izledikleri ile ilgili sorular yöneltmelerini ister. Kat,l,mc,lar da okul yöneticisine *ö Ö rencilerinizin akademik ba ar,s,n, artt,rmak için nas,l bir yol izlediniz?ö, öSizi ve çevrenizdekileri en çok mutlu eden ve ba ar,ya ula man,z, sa layan ne(ler) yapt,n,z?ö, öSizce bunlardan en etkili olan hangisiydi?ö, ö Ö rencilerin motivasyonunu artt,rmak için ö retmenlerle birlikte ne tür çal, ma(lar) yapt,n,z?ö, öVelilerle ili kileriniz nas,ld,?ö, öS,nav kayg,s, ile ilgili yap,lan etkinlikler nelerdi?ö, öKe ke unu da yapsayd,m dedi iniz ne(ler) var?ö , öBen yapt,m ama siz yapmay,n diye bize tavsiyede bulunaca ,n,z bir ey var m,?ö ekinde sorular yöneltirler.*

*Hayal etme boyutu:* Okul yöneticisi, kat,l,mc,lar taraf,ndan yöneltilen bütün sorulara cevap verir. Yönlendirici, kat,l,mc,lardan ilk olarak okul yöneticisinin anlatt,klar,n,, verdi i cevaplar, ve kendi okullar,n,n mevcut durumunu iyice analiz etmelerini, daha sonra kendi okullar,ndaki ö rencilerin ba ar,s,n, artt,rmak için yapmak istediklerini hayal etmelerini ve son olarak da ö rencilerin ba ar,s,n, artt,rmak için neler yapabileceklerini not etmelerini ister.

Henüz bir buçuk senelik okul yöneticisi olan X, sekizinci s,n,fta e itim gören 69 ö renciden hiçbirinin nitelikli okula yerle ememesinin nedeninin ö renci, ö retmen ve velinin ilgisizli inden kaynakland, ,n, dü ünmektedir. Ancak, A yöneticisinin deneyimlerini dinledikten sonra, kendi okulundaki mevcut durumu dü ünür ve sorunun kayna ,n,n sadece ö renci, ö retmen ve veliden kaynaklanmad, ,n, farkeder. Okuldaki ö retmenlerin ö renciler için ellerinden geleni yapmaya çal, t,klar,n,, ancak ö rencilerin akademik ba ar,lar,n,n çok dü ük oldu unu ve velilerin ilgisiz oldu unu dü ünür. Ayr,ca kendinin de kaynaklar, etkili kullanamad, ,n, ,okulun konumundan yeterince faydalanamad, ,n, ve ö retmen-ö renci-veli koordinasyonunu iyi sa layamad, ,n, farkeder. Bu nedenle be inci s,n,ftaki ö rencilerden ba lamak üzere, alt,nc,, yedinci ve sekizinci s,n,flardaki ö renciler için yapabilece i çe itli etkinlikleri dü ünür. Ö rencilerin sportif ve akademik ba ar,lar,n, artt,rmak için neler yapabilece ini hayal eder.

*Tasar,m boyutu:* Yönlendirici, kat,l,mc,lardan kurduklar, hayal ve gerçekle tirmek istedikleri ile ilgili nelere ihtiyaç duyduklar,n, tan,mlamalar,n, ister. Bu nedenle, kat,l,mc,lardan deneyimli yöneticilerin ba ar, hikâyelerinden esinlenerek ö renci ba ar,s,n, artt,rmak için yapmalar, gerekenlerle ilgili k,sa ve uzun süreli hedefler belirlemelerini ister.

X isimli okul yöneticisi ö renci ba ar,s,n, artt,rmak için uzun vadeli:

\* çinde bulunulan e itim ö retim dönemin sonunda olabildi i kadar çok ö rencinin nitelikli okullara yerle mesinin sa lanmas, ve daha sonraki y,llarda bu say,n,n (y,ll,k olarak) giderek artmas,,

\* Okulda e itim gören ö rencilerin bilgi ve becerilerine göre s,n,fland,rma yapan bir sistemin geli tirilmesi ve bu s,n,fland,rma yöntemi ile akademik yönlendirmelerin yap,lmas,, böylece say,sal veya sözel akademik ba ar,s, çok yüksek olmayan ö rencileri de yetenekleri do rultusunda ilgili okullara yönlendirilerek e itimlerine devam etmelerinin sa lanmas,,

K,sa vadeli:

\* Sene ba ,nda, ortas,nda ve sonunda veli, ö renci ve ö retmenlerle toplant,lar yapma,

\* S,n,f rehber ö retmenleri ile rehber ö retmenler aras,ndaki koordinasyonu sa lama,

\* S,nav kayg,s, ve ba ar,ya odaklanma ile ilgili alan uzmanlar, ça ,rma,

\* Kaynak ihtiyac, olan ö rencileri belirleme ve gerekli yard,malar, yapma,

\* Nitelikli okula yerle en ö rencileri okula konuk etme,

\* Psikolojik dan, man ve rehber ö retmenler e li inde, ö rencileri bilgi ve becerilerine göre iyi, geli tirilebilir ve kötü olmak üzere üçe grupta s,n,fland,rma ve bu s,n,fland,rmalara

göre çe itli çal, malar yapma. Örne in bilgi olarak kötü ancak beceri (resim, müzik, spor veya di er sanatlar) olarak iyi olan ö rencilere yetenekleri do rultusunda gerekli yönlendirmeler yapma.

#### **Ad,m 5:**

Yönlendirici gerekli aç,klamalar, yapt,ktan sonra ilgili oturumu sonland,r,r. Farkl, bir oturuma geçmek için Ad,m 3ø geri dönülür. Bütün oturumlar bitti inde e itim süreci de sonland,r,l,r.

Örnek uygulamada aç,klanmaya çal, ,ld, , gibi; dijital olumlu sorgulaman,n boyutlar, bir bütün olarak, ak,l ve duygular, kullan,r ve tüm sistemin de i mesinde, istenen ba ar,ya ula mada ve gelece in olu turulmas,nda okul yöneticilerinin ihtiyaç duydu u ivmeyi kazanmalar,n, sa lar (Yurdakul, 2009). Asl,nda olumlu öyküleme de ba ar, hikâyelerinin veya baz, yönetsel sorunlara ili kin çözüm uygulamalar,n,n (di er okul yöneticilerine) yans,mas, ve okul yöneticilerinin kendi bilgi ve becerileri ile entegrasyonu söz konusudur. Bu yans,malar ve entegrasyon, okul yönetim prati inde de i imlere neden olan ve de i imleri daha fazla ilerleten zanaat bilgisi kayna , olarak belirtilebilir.

### **Tart, ma, Sonuç ve Öneriler**

Günümüzde dijital öyküleme yeni teknolojilere ilgi duyan ki iler taraf,ndan okullarda, kütüphanelerde ve i letmelerde kullan,lmaktad,r. Her ya grubunun e itimi sürecinde kullan,labilen dijital öyküleme, son zamanlarda yeti kin e itim sürecinde de kullan,lmaktad,r. Çünkü dijital öyküleme, yeti kin ö renmeyi kolayla t,ran anlat, yöntemidir ve yeti kin e itiminin deneyimlere dayanma ve kendini yönlendirme özelliklerinin rahatla kl,la gerçeğe tirilmesini sa layabilmektedir. Bu yönü ile dijital öyküleme okul yöneticilerinin birer lider olarak yeti tirilmesinde etkili kullan,labilecek bir yöntem olarak dü ünülmektedir.

Okul yöneticilerinin e itimi/yeti tirilmesi için düzenlenen (üniversite temelli veya hizmet içi e itimler) e itim programlar,n,n kuramsal temelli olmas, nedeni ile okul yöneticileri daha çok teoriye dayal, derslere kat,lmaktad,r,lar. Ancak okul yöneticileri için gerçek örgütsel ya amda kar ,la ,lan durumlar,n ele al,nd, , derslerin daha motive edici ve etkili olabilece i söylenebilir. Karabatak (2015) taraf,ndan yap,lan çal, mada da okul yöneticileri kuramsal temelli derslerden ziyade gerçek örgütsel ya am sorunlar,n,n ele al,nd, , derslerin daha e lenceli, etkili ve motive edici oldu unu dile getirmi lerdir. engür (2018), Karabatak (2015), Ak,n (2012), Kesim (2009) ve Ta k,n (2001) da okul yöneticilerinin yeti tirilmesinin e itim ihtiyaçlar, do rultusunda yap,lmaz, gerekti ini belirtmi lerdir. Karabatak ve Turhan (2017), A ao lu ve di erleri (2002), Balç, ve Ç,nk,r (2002), Bakio lu, Özcan ve Hac,fazl,o lu (2002), Süngü (2013) taraf,ndan yap,lan çal, malarda da yönetici yeti tirmede farkl, stratejilerin uygulanmas, ve teknolojiden faydalan,lmaz,na dikkat çekilmi tir.

Knowles, Holton ve Swansonø (2005, s.236-238) göre iyi yap,land,r,lm, teknolojik bir e itim, yeti kinlerin önceki deneyimlerini uygun ö renme deneyimlerine dönü türmelerini ve ö rendiklerini gerçek dünya problemlerine uyarlamalar,n, da sa lamaktad,r. McLeod, Bathon ve Richardson (2011) da geli mi teknolojilerin ve ileti im araçlar,n,n e itimsel lider haz,r,l,k programlar,nda kullan,lmaz,n,n adaylar,n gelecekte bir okul lideri olarak ihtiyaç duyacaklar, bilgi, beceri ve e ilimleri edinmelerini sa layaca ,n, belirtmi tir. LaFrance ve Blizzard (2013) e itim liderli i dersinde dijital öykü kullan,m,n,n ö rencilerin sürekli yans,tma ve

de değerlendirme pratiği yapmalarını, teknolojiye yatkınlıklarının arttırılması ve eğitim liderlerinin ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri derinlemesine anlamalarını sağlar, görülmüştür. Guajardo ve arkadaşları (2011) da dijital öyküleme hakkındaki makalelerinde, bu yeni öğrenme teknolojisinin daha derin ve daha kişisel etkileşimlere olanak tanıdığını belirtmiştir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin kendi yönetsel yaşantılarında karşılaştıkları sorunları ele alarak, konulardan farklı olarak kendi veya başka okul yöneticilerinin başarıları, örgütsel hikâyelerin ele alınarak, dersler okul yöneticilerinin daha çok dikkatini çekecek, vizyon ve hedeflerini daha çok geliştirebileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada da okul yöneticilerinin yetiştirilmesinin eğitim ihtiyaçlarına göre yapılması ve teknoloji kullanılarak etkinliği artırılmaya çalışılarak dijital olumlu öyküleme yönteminin okul yöneticisi eğitim programında nasıl kullanılabileceği ile ilgili prototip bir model oluşturulmuştur.

Hazırlanan modelde olumlu sorgulama prensiplerinden biri olan olumlu öyküleme yöntemi ile dijital ortam birlikte kullanılmasıdır. Okul yöneticisi eğitim programının merkezinde, etkili okulları başarıyla okul yöneticilerinin gerçekleştirdikleri örgütsel gelişmeler ve değerler ile kariyer hikâyeleri yer almaktadır. Bu nedenle de modelin sürecinin ilk aşamasında okul yöneticilerinin başarıları, deneyimlerinin tespit edilmesi olacaktır. Eğitim sürecinde paylaşılan bu deneyimler eğitimin süresinin de belirlenmesinde önemli rol oynayacaktır. Daha sonraki aşamada bu deneyimlerin 2 ile 10 dakika arasında değerlendirilen dijital hikâyelere dönüştürülmesidir. Bu süreç zarfında eğitime katılacak deneyimleri birbirinden farklı kategorilere belirlenir. Daha sonra olumlu sorgulamanın 5-D modeli kapsamında eğitim süreci başlatılır. 5-D modeline göre ilk olarak ele alınacak olumlu bir konu seçilir. Belirlenen konu kapsamında deneyimli okul yöneticilerinin yönetsel süreçleri veya deneyimleri tespit edilir ve bu deneyimler ayrıntılı olarak ele alınır. Daha sonra bu başarı hikâyelerinden yola çıkılarak diğer kategorilere belirlenen konu ile ilgili başarıları ile ilgili hayal kurmalarını sağlar. Okul yöneticilerinden bu hayallerini gerçekleştirmeleri için yapmaları gerekenlerle ilgili kısa ve uzun süreli hedefler belirlemeleri istenir. Son olarak da belirlenen hedeflere ulaşmak için çeşitli stratejiler ve politikalar geliştirilir.

Adıgüzel ve Öztürk (2011) olumlu sorgulamanın yönetici gelişimine katkı sağlayacağını belirtmiştir. Ayrıca araştırmacılar 5-D modelinin olumlu sorgulamanın etkin kullanılması için etkili bir yol haritası olduğunu belirtmişlerdir. Calabrese (2015) okul yöneticilerinin benzer koşulları ve zorlukları paylaşarak, kendi koşullarını daha iyi anlamaları ve mesleklerini daha iyi icra ettiklerini, işlerini ve işlerinin sonuçlarını geliştirmek için yenilikçi yollar keşfetmelerini belirtmiştir. Tittle (2018) tarafından yapılan çalışmada da işbirlikli örgütsel öğrenmeye katkı sağlayan bir yöntem olduğu ortaya çıkmıştır.

Olumlu sorgulama okuldan okula, yöneticiden yöneticiye farklılık gösterebilmektedir. Çünkü her örgüt ve birey farklıdır ve her örgütün veya her yöneticinin kendine ait başarıları, çok farklıdır. Bu da olumlu sorgulamanın sonuçları, farklıdır. Ancak bu sonuçları, ortamdan kaldırılmaz, eğitim için eğitime katılan yöneticilerin olumlu sorgulama yaklaşımını çok iyi kavramaları, paylaşmaları ve kendi örgütsel yaşantılarına etkili bir şekilde uygulamaları, paylaşmalarıdır.

Son olarak, dijital öyküleme ve olumlu dijital öyküleme yönteminin okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde kullanılması için okul yöneticilerinin ve yönetici adaylarının görüşlerinin

belirlenmesinin ve önerilen modelin etkilili in ortaya konmas, için deneysel ve boylamsal çal, malar,n yap,ımas,n,n alanyaz,na önemli katkı,lar sa layaca , dü ünülmektedir.

## Kaynakça

- Ad,güzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Örgütsel de i im sürecindeki iki reformsal kavram,n melezlenmesi: Süreç dan, manl ,nda olumlu sorgulama yakla ,m,. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 119-144.
- A ao lu, E., Gültekin, M. ve Çubukçu, Z. (2002). Okul yöneticisi yeterliklerine dayal, e itim program, önerisi (Hizmet Öncesi - Hizmet içi E itim) *21.YY E itim Yöneticilerinin Yeti tirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitab,,* s. 144-161. Ankara: Ankara Üniversitesi E itim Bilimleri Fakültesi Yay,nlar,.
- Akda , M. ve Tok, H. (2010). Geleneksel ö retim ile Powerpoint sunum destekli ö retimin ö renci eri isine etkisi. *E itim ve Bilim*, 33(147), 26-34.
- Ak,n, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yeti tirilmesi: Türkiye ve seçilmi ülkelerden farklı uygulamalar, kar ,la tırmalar. *A BÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Alismail, H. A. (2015). Integrate digital storytelling in education. *Journal of Education and Practice*, 6(9), 126-129.
- Armstrong, S. (2003). The power of storytelling in education. *Snapshots*, 11-20.
- Auvinen, T., Aaltio, I., & Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytellingóthe meaning of trust and narratives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 496-514.
- Avery, D., Tonidandel, S., Griffith, K., & Quiñones, M. (2003). The impact of multiple measures of leader experience on leader effectiveness: New insights for leader selection. *Journal of Business Research*, 56, 673.
- Bakio lu, A., Özcan, K. ve Hac,fazl,o lu, Ö. (2002). *Okul yöneticilerinin mentor yoluyla yeti tirilme ihtiyac,,* 21. Yüzyıl E itim Yöneticilerinin Yeti tirilmesi Sempozyumu, 16-17 Mayıs 2002. Ankara, Türkiye.
- Balaman, F. (2016). The effect of digital storytelling technique on the attitudes of students toward teaching technologies. *Pegem E itim ve Ö retim Dergisi*, 6(2), 147.
- Balc,, A. ve Ç,nk,r, . (2002). ngiltere 'de okul müdürlerinin yeti tirilmesi: Okul müdürleri için ulusal mesleki standartlar program,, *21.YY E itim Yöneticilerinin Yeti tirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitab,,* s. 211-236. Ankara: Ankara Üniversitesi E itim Bilimleri Fakültesi Yay,nlar,.
- Barrett, F., & Fry, R., (2005). *Appreciative inquiry: A positive approach to cooperative capacity building*. Chagrin Falls, OH: Taos Institute Publishing.
- Bell, J. S. (2002). Narrative inquiry: More than just telling stories, *TESOL Quarterly*, 36(2), 207-207.
- Boje, D. (2006), Pitfalls in storytelling ó advice and praxis. *Academy of Management Review*, 31(1), 218-225.
- Bridges, E. M. (2012). Administrator preparation: Looking backwards and forwards. *Journal of Educational Administration*, 50(4), 402-419.
- Brouwer, H., & Brouwers, J. (2017). *The MSP Tool Guide: Sixty tools to facilitate multi -stakeholder partnerships*. The Netherlands: Centre for Development Innovation, Wageningen University and Research
- Calabrese , R. (2015). A collaboration of school administrators and a university faculty to advance school administrator practices using appreciative inquiry. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 213 - 221
- Chu, H. Q., & Cravens, X. C. (2012). Principal professional development in China: challenges, opportunities, and strategies. *Peabody Journal of Education*, 87(2), 1786199.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In R. Woodman & W. Pasmore (eds.), *Research in organizational change and development*, Greenwich, CT: JAI Press, 1(1), 129-169.

- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (1999). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. In P. Holman & T. Devane (Eds.), *The change handbook: Group methods for shaping the future*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. K., & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative inquiry handbook: The first in a series of AI workbooks for leaders of change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Copland, M. (2005). Problem-based leadership development: Developing the cognitive and skill capacities of school leaders, In Philip Hallinger (Ed.), *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective*, Swets ve Zeitlinger, Lisse, pp. 206-216.
- Czarnecki, K. (2009). How digital storytelling builds 21st century skills. *Library technology reports*, 45(7), 15.
- Cunsolo Willox, A., Harper, S. L., & Edge, V. L. (2013). Storytelling in a digital age: digital storytelling as an emerging narrative method for preserving and promoting indigenous oral wisdom. *Qualitative Research*, 13(2), 127-147.
- Czarnecki, K. (2009). How digital storytelling builds 21st century skills. *Library Technology Reports*, 45(7), 15.
- Çankaya, F. ve Dinç, E. (2009). Powerpoint ve klasik usulde muhasebe e itimi alan ö renciler aras,ndaki farklılıklar,ın tespiti: Karadeniz Teknik Üniversitesinde bir ara tırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 27-52.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford, CA, Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Danzig, A. B. (1997). Leadership stories: What novices learn by crafting the stories of experienced school administrators. *Journal of Educational Administration*, 35(2), 122-137.
- Demirer, V. (2013). *İkō retimde e-öyküleme kullan,m, ve etkileri*. Yay,nlanmam, doktora tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Donnan, S. (2005). *What is appreciative inquiry?*. [Available online at: [www.metavolution.com/rsrc/articles/whatis\\_ai.htm](http://www.metavolution.com/rsrc/articles/whatis_ai.htm)], Retrieved on April 2, 2017.
- Guajardo, M., Oliver, J. A., Rodríguez, G., Valadez, M. M., Cantú, Y., & Guajardo, F. (2011). Reframing the praxis of school leadership preparation through digital storytelling. *Journal of Research on Leadership Education*, 6(5), 145-161.
- Hallinger, P., & Bridges, E. M. (2016). A systematic review of research on the use of problem-based learning in the preparation and development of school leaders. *Educational Administration Quarterly*, 53(2), 255-288. doi: 10.1177/0013161X16659347.
- Hallinger, P., Shaobing, T., & Jiafang, L. (2017). Learning to make change happen in Chinese schools: adapting a problem-based computer simulation for developing school leaders. *School Leadership & Management*, 37(1-2), 162-187.
- Harbin, J., & Humphrey, H. (2010). Teaching management by telling stories. *Academy 40 of Educational Leadership Journal*, 14(1), 99-106.
- Harbin, J., & Humphrey, P. (2010). Teaching management by telling stories. *Academy of Educational Leadership Journal*, 14(1).
- Holotescu, C., Grosseck, G., & Danciu, E. (2014). Educational digital stories in 140 characters: towards a typology of micro-blog storytelling in academic courses. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 2301-2305.
- Hung, C. M., Hwang, G. J., & Huang, I. (2012). A project-based digital storytelling approach for improving students' learning motivation, problemsolving competence and learning achievement. *Educational Technology & Society*, 15(4), 368-379.
- nceelli, A. (2005). Dijital hikâye anlat,m,n,n bile enleri. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 4(3), 132-142.



- Jakes, D. S., & Brennan, J. (2006). Digital storytelling, visual literacy and 21st century skills. [Available online at: <http://te831us.wiki.educ.msu.edu/file/view/How+to+Digital+Storytelling.pdf/239508071/How%20to%20Digital%20Storytelling.pdf>], Retrieved on March 26, 2017.
- Karabatak, S. (2015). *Okul yöneticisi yeti tirmede web tabanlı, problem temelli öğrenmenin katılma, motivasyonu, öz-yeterlik inançları ve yöneticilik mesleğine ilişkin tutumları etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Karabatak, S., & Turhan, M. (2017). Effectiveness of web-based problem-based school administrator training program and its effect on participants' attitudes towards web-based learning. *Pegem Eitim ve Öğretim Dergisi*, 7(4), 663-712.
- Karakoyun, F. (2014). *Çevrimiçi ortamda oluşturulan dijital öyküleme etkinliklerine ilişkin öğretmen adaylar ve ilköğretim öğrencilerinin görüşlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Kesim, E. (2009). *Okul yöneticilerinin uzaktan eğitim yoluyla yetiştirilmeleri için eğitim ihtiyaçları, dayanakları, bir program modeli önerisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Knowles, M. S., Swanson, R. A., & Holton, E. F. III (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development (6th ed.)*. California: Elsevier Science and Technology Books.
- Kulla-Abbott, T. M. (2006). *Developing literacy practices through digital storytelling*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Missouri: St. Louis.
- LaFrance, J., & Blizzard, J. (2013). Student perceptions of digital storytelling as a learning-tool for educational leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 8(2). [<https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/leadership-facpubs/11>], Erişim tarihi: 04.05.2018
- Lee, L. (2014). Digital news stories: Building language learners' content knowledge and speaking skills. *Foreign Language Annals*, 47(2), 338-356.
- Lu, J., Hallinger, P., & Showanasai, P. (2014). Simulation-based learning in management education: A longitudinal quasi-experimental evaluation of instructional effectiveness. *Journal of Management Development*, 33(3), 2186244.
- McLeod, S., Bathon, J. M., & Richardson, J. W. (2011). Studies of technology tool usage are not enough: A response to the articles in this special issue. *Journal of Research on Leadership Education*, 6(5), 288-297.
- Meadows, D. (2003). Digital storytelling: Research-based practice in new media. *Visual Communication*, 2(2), 189-193.
- Miller, C. H. (2004). *Digital storytelling: A creator's guide to interactive entertainment*. Taylor & Francis.
- O'Leary, J. J. (2012). *Telling the story: Teaching leaders the art of storytelling and its impact on individuals and the organization*. Pepperdine University.
- Paden, M. T. (2011). *Storytelling strategies for leading change in university prestige*. Pepperdine University.
- Ready, D. A. (2002). How storytelling builds next-generation leaders, *MIT Sloan Management Review*, 43(4), 63-69.
- Robin, B. (2005). *Educational uses of digital storytelling. Main directory for the educational uses of digital storytelling*. Instructional Technology Program. University of Houston. [<http://faculty.coe.uh.edu/brobin/homepage/Educational-Uses-DS.pdf>], Retrieved on May 23, 2017.
- Robin, B. R. (2006). The educational uses of digital storytelling. [<http://www.coe.uh.edu/digitalstorytelling/evaluation.htm>], Retrieved on May 25, 2017.

- Robin, B. R. (2008). Digital storytelling: A powerful technology tool for the 21st century classroom. *Theory into Practice*, 47(3), 220-228.
- Robin, B. R. (2016). The power of digital storytelling to support teaching and learning. *Digital Education Review*, (30), 17-29.
- Sadik, A. (2008). Digital storytelling: A meaningful technology-integrated approach for engaged student learning. *Education Tech Research*, 56(4), 487-506. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11423-008-9091-8>
- Sar,ca, H. Ç. ve Usluel, Y. K. (2016). The effect of digital storytelling on visual memory and writing skills. *Computers & Education*, 94, 298-309.
- Signes, C. G. (2010). Practical uses of digital storytelling. *Universitat de Valencia*. [<https://pdfs.semanticscholar.org/7a86/50e4802bd17c71e360ef8d58da1cf8fe9c45.pdf>], Retrieved on June 13, 2017.
- Simmons, A. (2006a). *The story factor: Secrets of influence from the art of storytelling*. New York, NY: Basic Books
- Simmons, A. (2006b). *The story factor: Inspiration, influence, and persuasion through the art of storytelling*. Basic books.
- Simmons, A. (2007). *Whoever tells the best story wins: How to use your own stories to communicate with power and impact*. Amacom.
- Skouge, J. R., & Rao, K. (2009). Digital storytelling in teacher education: Creating transformations through narrative. *Educational Perspectives*, 42, 54-60.
- Staub, N. A., & Bravender, M. (2014a). Principal Candidates Create Decision-Making Simulations to Prepare for the JOB. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), 1.
- Staub, N. A., & Bravender, M. (2014b). The Construction of Simulations as an Instructional Activity for Graduate Students in an Education Leadership Program. *Leadership and Research in Education*, 1, 67-78.
- StoryCenter. (2016). <https://www.storycenter.org/press/>. Eri im tarihi: 21.05.2017.
- Süngü, H. (2013). Recruiting and preparing school principals in Turkey, Germany, France and England. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.
- engür, D. (2018). *Okul yöneticilerinin e itiminde eylem ö renmenin karar verme ve çat, ma yönetme becerileri üzerindeki etkisi*. Yay,nlanmam, doktora tezi, F,rat Üniversitesi, Elaz, .
- Ta k,n, E. (2001). *E itim ve geli tirme* (3. Bas,m). stanbul: Papatya Yay,nc,l,k.
- Tatl., Z., & Aksoy, D. A. (2017). Yabanc, dil konu ma e itiminde dijital öykü kullan,m,. *Marmara Üniversitesi Atatürk E itim Fakültesi E itim Bilimleri Dergisi*, 45, 137-152
- Tittle, M. E. (2018). *Using appreciative inquiry to discover school administrators' learning management best practices development*. Unpublished Ph.D Thesis, Walden University
- Turgut, G. ve K, la, T. (2015). Bilgisayar destekli hikâye anlat,m, yöntemi: Alanyaz,n ara t,rmas,. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 6(2), 97-121.
- Versland, T. M. (2013). Principal efficacy: Implications for rural ögrow your ownö leadership programs. *Rural Educator*, 17, 13-22.
- Whitney, D., & Trosten-Bloom., A. (2003). *The power of appreciative inquiry*. San Francisco, CA: Berrett- Koehler, 69-71.
- Widdershoven, G., & Sohl, C. (1999). *Interpretation, action, and communication: Four stories about a supported employment program*, in T. A. Abma (ed.) *Telling Tales, on Narrative and Evaluation*, *Advances in Program Evaluation* 6, pp. 109-130. Stamford, CT: JAI Press
- Yamaç, A., & Ulusoy, M. (2016). The effect of digital storytelling in improving the third graders' writing skills. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 9(1), 59-86.
- Yan, W., & Catherine Ehrich, L. (2009). Principal Preparation and Training: A Look at China and its Issues. *International Journal of Educational Management*, 23(1), 51-64.

- Yang, Y. T. C., & Wu, W. C. I. (2012). Digital storytelling for enhancing student academic achievement, critical thinking, and learning motivation: A year-long experimental study. *Computers & Education*, 59(2), 339-352.
- Yoon, T. (2013). Are you digitized? Ways to provide motivation for ELLs using digital storytelling. *International Journal of Research Studies in Educational Technology*, 2(1), 1-10.
- Yurdakul, S. (2009). *Olumlu sorgulama (AI): Teorik temelleri; pratikte uygulanması*, [http://www.ikediconsulting.com/documents/Olumlu\_Sorgulama-Makale.pdf], Erişim tarihi: 25.07.2018.
- Yüksel, P., Robin, B., & McNeil, S. (2011). *Educational uses of digital storytelling all around the world*. M. Koehler & P. Mishra (Ed.), Proceedings of Society for Information Technology & Teacher Education International Conference 2011 (pp. 1264-1271). Chesapeake, VA: AACE.
- Zimmerman, P. (1995) *Reel Families: A Social History of Amateur Film*. Indianapolis: Indiana University Press.

## Extended Abstract

### Introduction

The Appreciative Inquiry process is an approach that involves interviewing and storytelling to reveal the best of the past and to visualize the future effectively. For this reason, the storytelling which is among the principles of appreciative inquiry deals with the stories related to organizational life. Appreciative storytelling, one of the problem-solving methods, enables the participant to gain a positive viewpoint by rediscovering what goes far beyond focusing on the problems. For this reason, appreciative storytelling is described as a method that can be used especially in organizational change projects, and has been used in school and hospital reforms in the transformation of many large corporations and some cities.

The appreciative inquiry focus of inquiry on successful practices/events shapes school administrator perceptions, attitudes, and application of craft knowledge to practice, but this method had been used by personal development and consulting company in Turkey but did not see the attention it deserves in the academic perspective. It is also mentioned as an effective method to teach and use the storytelling not only for teachers and students but also for leadership development programs in education. But this issue also has not been adequately addressed in education management literature. For this reason, in this study, it is aimed to present a training model proposal in which appreciative storytelling is used together with digital media in the process of school administrators' education.

### Model Proposal

A school administrator training model, in which appreciative storytelling can be used, is based on organizational developments and changes and career histories realized by successful school administrators in effective schools. In the model of the digital appreciative storytelling process Determination of experienced managers and duration of training, transfer of success stories to digital media, identification of participants, and the 5-D model of appreciative storytelling are included.

The *Definition* dimension of the 5-D model is the phase of a positive core (a success story) selection. The *Discovery* dimension is the phase in which organizational processes or successful experiences are discovered and defined that work well and result in success. In the *Dream* dimension, school administrators experienced by school administrators are inspired by successful experiences and are asked to imagine their schools wanting to achieve in the management process. In order to realize these dreams in the *Design* dimension, short and long term goals related to what needs to be done are provided. In the *Destiny* dimension, the strategies and policies needed to reach the targets are determined.

The dimensions of digital appreciative storytelling as a whole use minds and emotions and enable the school administrators to gain the momentum needed by the entire system, in achieving desired success, and in creating the future. In fact, in appreciative stories, the reflection of success stories or solutions to some managerial problems and the integration of school administrators with their knowledge and skills. These reflections and integration are a source of craft knowledge that leads to changes in school management practice and promotes change more.

## Discussion

The reason for the fact that the educational programs are theoretically based and the school administrators are mostly involved in theoretical courses. However, it can be said that the courses that the situations that are encountered in real organizational life for school administrators can be more motivating and effective. In the study conducted by Karabatak (2015), the school administrators expressed that the courses learned about the actual organizational life problems are more amusing, effective and motivating than the theoretical-based courses. Sengür (2018), Karabatak (2015), Ak,n (2012), Kesim (2009) and Ta k,n (2001) stated that the training of school administrators should be done in the perspective of educational needs. In the studies conducted by Karabatak and Turhan (2017), A ao lu et al. (2002), Balc, and Ç,nk,r (2002), Bakio lu, Özcan and Hac,fazl,o lu (2002), Süngü (2013) attention was drawn to the implementation of different strategies and utilization of technology in the management education.

According to Knowles, Holton and Swanson (2005), a well-structured technological education also allows adults to transform their previous experiences into appropriate learning experiences and adapt their learning to real-world problems. McLeod, Bathon and Richardson (2011) also pointed out that using advanced technologies and communication tools in educational leadership preparation programs will enable candidates to acquire the knowledge, skills and tendencies they will need as a school leader in the future. In the LaFrance and Blizzard (2013) educational leadership lesson, it has been seen that the use of digital stories has enabled students to practice ongoing reflection and evaluation, to increase their technological propensity and to deepen their knowledge and skills they need. Guajardo et al. (2011) also pointed out that this new learning technology allows for deeper, more personalized interactions in its articles on digital storytelling.

Ad,güzel and Öztürk (2011) stated that appropriate inquiry will contribute to managerial development. In addition, researchers have indicated that the 5-D model is an effective roadmap for effective use of appropriate inquiry. Calabrese (2015) stated that while school administrators share similar circumstances and challenges, they have better understanding of their circumstances and better performing their profession, discovering innovative ways to improve their work and the results of their work. Tittle (2018) also revealed that it is a method that contributes to cooperative organizational learning.

Appropriate inquiry can differ from school to school, from administrator to administrator. Because every organization or individual is unique and each organization or individual's own achievements are very different. This is one of the limitations of appropriate inquiry. However, in order to remove this limitation, the principle of the appropriate inquiry approach of the administrators involved in the training should be provided with very good conception, and effective implementation of their organizational life should be ensured. Finally, it is thought that it is important to determine the views of school administrators and candidates regarding the use of digital storytelling and appropriate digital storytelling in the training of school administrators. Experimental and longitudinal studies are also expected to provide significant contributions to the literature in order to demonstrate the effectiveness of the proposed model.